

Olaf Bergmann

Muzea historyczne – przyczyny ich sukcesów bądź porażek

Niepodległość i Pamięć 22/4 (52), 237-262

2015

Artykuł został 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.

Olaf Bergmann

Wielkopolskie Muzeum Walk Niepodległościowych w Poznaniu

Muzea historyczne – przyczyny ich sukcesów bądź porażek

Współczesny, coraz szybszy oraz bogatszy w informacyjny chaos świat i jego mieszkańcy są nadzwyczaj często wręcz opętani manią odnoszenia sukcesów. Nie zawsze jest ona uzasadniona, czasem być może jest niewskazana, bywa też groteskowa, a nawet w swych skutkach tragiczna, lecz tego, że istnieje i spotykamy ją na każdym niemal kroku raczej nikt nie może zanegować. Ta niezbyt optymistyczna uwaga dotyczy także najróżniejszych firm, organizacji czy instytucji, w tym też muzeów. W ich sytuacji – w olbrzymiej większości finansowania działalności przede wszystkim z pieniędzy podatników – dążenie do sukcesu trudno nie uznać za zjawisko pozytywne i jednocześnie za konieczność, niewątpliwie wartą odnotowywania i naśladowania. Czy jednak potrafimy jednoznacznie i w sposób niebudzący wątpliwości, dyskusji i polemik wskazać czymże są, w przypadku w tym artykule nas interesujących muzeów historycznych, te sukcesy (a także porażki) i jakie są ich elementy, mam duże wątpliwości. Dlatego też uznałem ten temat za wart krótkiego opracowania, przy czym od razu muszę zaznaczyć, że wyrażone poniżej opinie czy sformułowane tezy nie mogą mieć charakteru praw rządzących codziennością życia muzealnego, a są one raczej głosem mającym stanowić inspirację do dalszych dyskusji i przemyśleń dla wszystkich, którym muzea (zresztą nie tylko *sensu stricte* historyczne) nie są obojętne. Dodać tu też wypada, że przy opracowywaniu tematu muzeów historycznych oraz elementów ich sukcesów lub porażek inspiracją były przede

wszystkim poczynione przez prawie 15 lat pracy w nich obserwacje niż doświadczenia historyka badacza i teoretyka, dla którego muzea są głównie miejscem pozyskiwania najróżniejszych informacji źródłowych.

Zanim przejdę do *meritum* tematu warto się przypuszczać zastanowić nad dwoma zagadnieniami. Po pierwsze, odpowiedzieć na pytanie, czymże to są muzea historyczne i czym się one różnią od tych placówek muzealnych, które nie posiadają tego zaszczytnego, związanego z nauką o przeszłości przymiotnika? Po drugie zaś należy tu też od razu wyjaśnić wątpliwość zawartą w następującym pytaniu: czy w ogóle istnieją muzea, które nie są historyczne?

Moim zdaniem za muzeum historyczne należy uznać każdą instytucję, bez względu na jej charakter, statut cywilnoprawny i własnościowy (państwowy, samorządowy, społeczny, prywatny) i strukturę organizacyjną, która spełnia trzy zasadnicze funkcje: gromadzi, przechowuje i udostępnia wszelkie ślady materialnej i duchowej działalności ludzi w przeszłości. Już z tej krótkiej i na pewno niedoskonałej definicji wynika, że właściwie mało które instytucje noszące miano muzeów nie są muzeami historycznymi. Do nielicznych wyjątków należy tu zaliczyć muzea przyrodnicze (np. kolekcjonujące minerały), a z ahistoryczności wyłączyć galerie sztuki, w których zarówno materialne, jak i duchowe osiągnięcia nie tylko współczesnych, ale też przeszłych pokoleń są przecież prezentowane często w najwyższym z możliwych wymiarze.

Nie oznacza to, że muzea historyczne stanowią jednolite i do siebie podobne instytucje kultury i nauki. Ze względu na zakres zainteresowań można je zaklasyfikować przede wszystkim do dwóch grup. Z jednej strony mamy więc muzea z eklektycznymi zbiorami o charakterze **ogólnym**, które gromadzą praktycznie wszystkie zabytki (przeważnie z jakiegoś okresu lub obszaru), a ich przykładem mogą być poszczególne muzea regionalne czy okręgowe. Natomiast do drugiej grupy zaliczyłbym wszelkie muzea o charakterze **specjalistycznym**, które – co ciekawe – z jednej strony posiadają konkretne i bardziej jednorodne eksponaty, a z drugiej, pod względem zainteresowań czy też specjalizacji szczegółowych, jest ich znacznie większa różnorodność. Wśród ich przykładów można wymienić wspomniane już galerie sztuki, głównie lub właściwie wyłącznie eksponujące dzieła znajdujące się w orbicie pasji historyków sztuki (czyli najkrócej malarstwo, rzeźba, architektura

i rzemiosło artystyczne), zajmujące się prawie wyłącznie dobrami materialnymi uzyskanymi w efekcie prowadzenia badań wykopaliskowych muzea archeologiczne czy wreszcie najróżniejsze muzea w pewnym sensie „branżowe”, które gromadzą, przechowują i udostępniają wszelkie eksponaty dotyczące jednego, mniej lub bardziej precyzyjnie określonego zagadnienia. Wśród tych ostatnich można wymienić muzea tematycznie związane z jakąś profesją, wytwórczością, branżą (np. rolnictwa, wsi – w tym skanseny, z pszczelarstwem, a nawet chlebem, całym przemysłem lub jego gałęziami, ze sportem itp.), z jakąś zasłużoną i wybitną – i znów jak najbardziej historyczną – postacią (np. Józefa Piłsudskiego w Sulejówku, Fryderyka Chopina w Warszawie) czy wreszcie również te muzea, które prezentują poszczególne historyczne wydarzenia, zjawiska, procesy (np. w Warszawie Powstania Warszawskiego i Muzeum Niepodległości, a w Poznaniu Powstania Wielkopolskiego 1918–1919 i Powstania Poznańskiego Czerwca 1956 r.). Niejako osobną kategorię w tej specjalistycznej grupie mogą stanowić muzea znajdujące się w miejscach, budynkach, sceneriach, gdzie rozegrały się pewne godne upamiętnienia wydarzenia. Jako przykład mogą tu przypomnieć Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, Muzeum Bitwy Grunwaldzkiej koło Stębarku, czy poznański Fort VII mieszczący Muzeum Martyrologii Wielkopolan. Jednak nie zawsze te klasyfikacje są tak proste i oczywiste, a niektórych placówek muzealnych nie można wprost przypisać do którejkolwiek z wymienionych powyżej grup, gdyż posiadają specyficzne zbiory, cele i zadania. Przykładem mogą tu być niektóre muzea militarne (wojskowe), które mogą mieć zarówno bardzo ogólny charakter zbiorów i ekspozycji (np. Muzeum Wojska Polskiego w Warszawie), jak i posiadać mniej lub bardziej ograniczone chronologiczne ramy swoich zainteresowań (np. Muzeum Uzbrojenia na Cytadeli w Poznaniu, które kolekcjonuje broń z XIX i przede wszystkim XX wieku), a poza tym mogą one posiadać ściśle specjalistyczny charakter, zajmując się uzbrojeniem jednego rodzaju (np. Muzeum Lotnictwa w Krakowie).

Po tym przydługim, ale dla dalszych rozważań zapewne niezbędnym wstępie, czas zająć się kwestią drugiego członu tematu tego artykułu, który dotyczy sukcesów lub też porażek instytucji muzealnych. Czym one są i kiedy mamy z nimi do czynienia w przypadku poszczególnych, jakże różnorodnych muzeów historycznych? Ustosunkowując się do tej

kwestii należy chyba odwołać się do całkowicie nienaukowego, a jak najbardziej potocznego sformułowania rodem z popularnego powiedzenia, że „punkt widzenia zależy od punktu siedzenia”. Niewątpliwie inaczej elementy sukcesów lub porażek i tego, co na nie się składa będą rozpatrywać i oceniać pracownicy muzeów niż ich przeważnie urzędniczo-polityczne „organy prowadzące” lub też zwiedzający (w większości przypadkowi). Jeszcze inne kryteria dla takich wartościujących ocen przyjmą osoby najczęściej w nich bywające i najbardziej nimi zafascynowane, a wśród nich na przykład kombataneci, rekonstruktorzy, kolekcjonerzy czy po prostu pasjonaci historii, a ich oceny nie muszą się bynajmniej pokrywać z opiniami i odczuciami zawodowych badaczy przeszłości, głównie historyków z uniwersyteckim wykształceniem. Mamy więc tu przynajmniej pięć grup przyglądających się i oceniających funkcjonowanie analizowanych instytucji, często z bardzo odmiennych punktów widzenia, i ich wobec muzeów oczekiwań, stopnia znajomości tematów, ich zainteresowań i specyfiki funkcjonowania w określonych mniej lub bardziej obiektywnych warunkach.

Spectrum licznych i na dodatek niełatwych do zdiagnozowania oczekiwań (lub nawet żądań) tych grup w stosunku do muzeów historycznych jest wyjątkowo obszerne i niejednorodne, a przy tym prawie zawsze bardzo zindywidualizowane. Dla pracowników to mniej lub bardziej lubiane miejsce pracy, możliwość realizowania swoich ambicji, spełnienia się w pracy, czasem też ścieżka kariery i możliwość zyskania społecznej akceptacji. Poza tym inne będą elementy sukcesów bądź porażek dla dyrektora muzeum (nierzadko sprawującego tę funkcję z politycznego „nadania” czy „klucza”), iż jego pracowników merytorycznych. Natomiast dla osób, którym muzea podlegają – polityków i samorządowców oraz urzędników – ocena muzeów będzie wynikać z zupełnie innych pojęć, takich jak: koszty utrzymania, rentowność, jakość i ilość sprawozdań, promocja miasta, powiatu, regionu, państwa itp., odbiór medialny lub też wpływ na społeczne oceny i sondażowe poparcie dla rządzącej akurat danym obszarem politycznej kamaryli. Można tu dodać, że dla tych dwóch grup osób bezpośrednio i zawodowo związanych z muzeami istotnym wyznacznikiem sukcesu mogą być nagrody otrzymywane w coraz liczniejszych konkursach oceniających (często w wielu kategoriach) poszczególne elementy działalności tych instytucji. Przeważnie mają one zasięg regionalny, wojewódzki

(np. wielkopolskie „Izabelle”), sporadycznie ogólnopolski, ograniczony jednak do nagradzania inicjatyw placówek znajdujących się w rejestrze (związane to jest z zatwierdzeniem przez ministra statutu bądź regulaminu danego muzeum) Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (np. „Sybille”). Jednak obiektywizm tych wyróżnień, z racji chociażby powiązań instytucjonalno-personalnych oraz pewnej hermetyczności niedużego środowiska, bywa co najmniej dyskusyjny. Nie bez ironii trzeba tu wspomnieć, że sytuacja w tym względzie jest i tak nieporównywalnie lepsza niż w świecie mediów, filmu czy muzyki, w których corocznie, w blasku jupiterów przeważnie te same osoby obdarowują się nawzajem przeróżnymi nagrodami.

W kolejnej grupie, którą można by najkrócej scharakteryzować jako „najwierniejsi przyjaciele muzeów”, umieściłbym kombatanów, aktywnych uczestników coraz popularniejszych widowisk rekonstrukcji historycznych, pasjonatów historii i wielu spośród kolekcjonerów. Dla nich najlepsze będą muzea zawsze otwarte, gościnne, z pracownikami cierpliwie odnoszącymi się do ich pomysłów i ochoczo promującymi ich zasługi i osiągnięcia (na przykład przy doborze tematów wystaw czasowych). Grupa to trudna, wymagająca, a nierzadko też kapryśna i roszczeniowa, lecz bez niej kolekcje i aktywność muzeów byłyby nie tylko mniejsze, lecz również same instytucje mniej tętniące życiem. W przypadku kolekcjonerów należy pamiętać, że wprawdzie bywają oni dla muzeów poważną konkurencją, lecz z drugiej strony bez współpracy związanej z wypożyczaniem należących do nich eksponatów niejedna wystawa miałaby znacznie uboższy charakter lub nawet nigdy nie mogłaby być przygotowana i udostępniona zwiedzającym.

Jeszcze inaczej prezentują się oczekiwania wobec instytucji muzealnych zawodowych historyków, z jednej strony nauczycieli, a z drugiej badaczy-naukowców. Dydaktycy oczekują wiarygodnych informacji i autentycznych eksponatów, które zostaną zaprezentowane w przystępnej, atrakcyjnej i nowoczesnej formie. Nierzadko też oczekują oni wzbogacenia prowadzonego procesu nauczania lekcjami muzealnymi, które przeprowadzają lepiej zorientowani w niuansach konkretnych tematów muzealnicy, aczkolwiek nieraz i to z wielu względów (np. nieposiadania odpowiednio w dziedzinie dydaktyki przygotowanych pracowników czy też po prostu prozaicznego braku

miejsca lub sali na prelekcje) niektóre muzea nie są w stanie zaferować tej grupie lekcji muzealnych. Na podstawie własnych doświadczeń pedagogicznych, nie tylko z pracy w muzeum, ale także nauczyciela z ponaddziesięcioletnim stażem, mogę stwierdzić, że pożyteczne dla uczniów, a przede wszystkim interesujące przeprowadzenie lekcji muzealnej nie należy do zadań łatwych. Od muzealnika, który na kilkadziesiąt minut staje się pedagogiem wymaga to zwrócenia uwagi przynajmniej na cztery kwestie: odpowiednie i dostosowane do poziomu oraz wieku słuchaczy podanie treści wykładu, unikanie przekazywania im zbyt dużej ilości informacji przy jednoczesnej ich odpowiedniej selekcji, umiejętne ich aktywizowanie (np. poprzez zadawanie pytań) oraz właściwe i dla tematu lekcji optymalne poruszanie się z około 20–30-osobową grupą w przestrzeni muzealnej (jakby nie było znacznie się różniącej od szkolnej klasy). Spełnienie nawet tylko tych podstawowych zasad wymaga naprawdę solidnego przygotowania potencjalnych prelegentów i samych placówek muzealnych, a radą dla nich może tu być wcześniejsze przemyślenie i przygotowanie konkretnej oferty możliwych do przeprowadzenia, ze względu na charakter danej instytucji i jej zbiorów, tematów lekcji oraz gotowych ich konspektów. W większych muzeach historycznych warto też rozważyć opracowanie planów wykorzystania w tej działalności pracowników merytorycznych, biorąc pod uwagę ich zawodową specjalizację, pedagogiczne predyspozycje, doświadczenia i talenty. Dodać tu należy, że niejako osobnym zagadnieniem pozostaje kwestia bardzo różnie w muzeach rozwiązywanej odpłatności lub też bezpłatności, zarówno za lekcje muzealne, jak i wyłącznie za oprowadzanie po ekspozycji grup zorganizowanych. Na szczęście żyjemy w epoce wszechobecnej i nadzwyczaj łatwo oraz szybko dostępnej informacji, więc uzyskanie jeszcze przed odwiedzeniem muzeum odnoszących się do tego zagadnienia danych – telefonicznie lub wykorzystując Internet – nie jest obecnie dla nauczycieli większym problemem.

Oczekiwania wobec muzeów naukowców, historyków, badaczy przeszłości są inne, odmienne. Przeważnie bardziej niż wystawione na widok publiczny w udostępnionych salach ekspozycyjnych mogą i powinny ich zainteresować muzealne magazyny. Tam częściej niż się komuś wydaje odnajdą oni prawdziwe eldorado nikomu nieznanych,

a będących przecież podstawą ich działalności źródeł historycznych¹. Dla nich muszą one być przede wszystkim otwarte, a ich zawartość specjalistyczna i precyzyjnie opracowana oraz skatalogowana, a najlepiej dostępna też *on-line*. Jak opracować zbiory, by do nich szybko i sprawnie mógł dotrzeć każdy badacz to rzecz jasna temat na osobny artykuł, a tu mogę jedynie zaznaczyć, że brak w tym względzie jakiegokolwiek „złotego środka”, chociaż na pewno im więcej w procesie skatalogowania zbiorów będzie użytych kombinacji rzeczowych, tym dotarcie do nich powinno być prostsze. Wymaga to od autorów tych katalogów znajomości tematu i najzwyczajszej logiki, by nie było sytuacji, jaką piszący te słowa spotkał w jednej z bibliotek, gdzie materiały odnoszące się do Towarzystwa Gimnastycznego „Sokół” znajdowały się w dziale „Technika”. Gdy to wszystko będzie połączone z życzliwością muzealników zajmujących się inwentaryzacją i udostępnianiem zbiorów (nie powinny to być osoby przypadkowe i nieposiadające specjalistycznego, najlepiej archiwistycznego lub bibliotecznego wykształcenia) staną się oni zapewne częstszymi niż obecnie gośćmi w muzealnych pracowniach. Dla samych muzeów i ich pracowników współpraca z przedstawicielami tej grupy jest istotna również dlatego, że nieraz ich wiedza może być wykorzystana w rozwiązywaniu zawsze licznych zagadek nie tyle eksponowanych, co przechowywanych w archiwach i magazynach zbiorów.

Ostatnią i najliczniejszą grupą osób, które wprawdzie najrzadziej i często po prostu przypadkiem, przekraczają progi muzeów historycznych są tzw. „zwykli zwiedzający”. Można podjąć – chyba nieco daremne i właściwie bezcelowe – próby ich klasyfikacji, przy czym najistotniejszy i możliwy do ustalenia bez większych problemów jest podział na turystów zbiorowych i indywidualnych oraz krajowych i zagranicznych. Poza tym trzeba pamiętać, że progi instytucji przekraczają ludzie w różnym wieku, o różnym wykształceniu, stopniu zamożności, a także stopniu fizycznej sprawności. Jest to praktycznie cała mozaika polskiego (i nie tylko) społeczeństwa, a dogodzenie ich oczekiwaniom, potrzebom i gustom stanowi, choćby właśnie

¹ Por. m.in.: O. Bergmann, *Współczesne muzeum historyczne jako instytucja gromadzenia, przechowywania udostępniania źródeł historycznych z XIX i XX wieku*, „Muzealnictwo” nr 54, 2013, s. 90–97.

z racji „eklektyzmu” tej grupy, większe wezwanie niż spełnienie oczekiwań grup wymienionych powyżej. Ich oczekiwania są pochodną wielu, przeważnie jak najbardziej zindywidualizowanych czynników, takich jak już wspomniane wiek, poziom wykształcenia, sprawność, a także zainteresowania, poziom wiedzy ogólnej, kulturowe tradycje, percepcyjne umiejętności odbioru i przetwarzania informacji. Tu oczekiwania klientów-zwiedzających są bardzo różne i przypuszczalnie najbardziej zależne od ich wieku: np. dla dzieci wielką atrakcją jest dotknięcie eksponatu czy też możliwość nabycia oryginalnego gadżetu-zabawki, a dla osób starszych czy niepełnosprawnych architektoniczna przyjazność obiektu. Dla wszystkich plusem instytucji jest porządek i czystość na ekspozycji, jakże prozaiczne posiadanie bezpłatnej toalety, a dla niektórych również sklepu z wydawnictwami i innymi atrakcyjnymi towarami, a nawet baru czy restauracji. Z własnego doświadczenia mogę dodać, że w muzeum przy dużej ilości zwiedzających i niedostatecznie uważnym pilnowaniu wejścia na jego ekspozycję (co zresztą często nie wynika z niestaranności opiekunów ekspozycji, a jest efektem ich niedostatecznej ilości) pojawia się też zjawisko unikania płacenia za bilet, co najczęściej dotyczy nieznających języka polskiego zwiedzających-obcokrajowców. W tym przypadku można dostrzec, że lekceważone przez wielu uczonych, a dotyczące cech różnych nacji stereotypy mogą jednak mieć pewne racjonalne wytłumaczenia, gdyż mało co może tak rozbawić, jak spryt i przebiegłość azjatyckich studentów czy oszczędność niemieckich emerytów (i to nawet wtedy, gdy bilet ulgowy do muzeum kosztuje zaledwie kilka złotych). Te wszystkie elementy i zależności posiadają tyle niebagatelny, co trudny do precyzyjnego ustalenia wpływ na spełnienie oczekiwań tej grupy (a właściwie tych grup) „zwykłych” zwiedzających, najbliższych zresztą bardziej marketingowej kategorii „klientów”, a w efekcie końcowym kształtują ich całościowy obraz oraz przeważnie bardzo subiektywną ocenę każdego muzeum. Poza tym mogą one także kształtować poczucie ich estetyki, a przede wszystkim pozytywny lub negatywny stosunek do wszystkich muzeów. Może to być źródłem nie tylko sukcesu lub porażki danej instytucji, ale także innych muzeów, do których turysta zadowolony z pobytu w jednym z nich chętniej się uda, gdy tylko będzie miał ku temu okazję.

Czy więc biorąc pod uwagę dwie kwestie – różnorodność samych muzeów oraz niejednorodność oczekiwań poszczególnych grup osób zwiedzających te instytucje – możliwe jest znalezienie jakiegoś wspólnego *panaceum* na ich sukces lub porażkę? Moim zdaniem jest to niełatwe, ale realne i na pewno warte analizy. Wymaga ona wskazania na liczne i przeważnie niejako wspólne dla wszystkich muzeów czynniki, które mają bezpośredni bądź pośredni wpływ na ich funkcjonowanie. Trzeba tu zaznaczyć, iż również one nie są jednorodne, a najważniejsze jest ich poklasyfikowanie do trzech zasadniczych i częściowo alternatywnych grup. W pierwszym wariantcie w jednej grupie znajdują się czynniki funkcjonowania muzeów, które są zależne wyłącznie od ich działalności i niezależne od jakichkolwiek elementów czy struktur zewnętrznych, a w drugiej grupie czynniki niezależne, na których występowanie muzea nie posiadają żadnego lub posiadają minimalny wpływ. W drugim przypadku czynniki te możemy podzielić na wewnętrzne i zewnętrzne, przy czym te pierwsze niejako tkwią wewnątrz każdej instytucji, a te drugie znajdują się poza nią i występują też przeważnie niezależnie od jej funkcjonowania, aczkolwiek ich znajomość, prawidłowe i szybkie zlokalizowanie oraz interpretacja mogą na pewno pozwolić na właściwą reakcję, dostosowanie do nich podejmowanych w muzeach działań, uniknięcie porażek, a nawet zamienienie ich w sukces. W trzecim wariantcie przeprowadzania analizy tych czynników możemy wśród nich wyodrębnić elementy mające obiektywny bądź subiektywny charakter. Czynniki obiektywne to te, które są wymierne w ocenie sukcesu lub porażki, empirycznie sprawdzalne, możliwe do obliczenia i weryfikacji. Ich przeciwieństwem są czynniki subiektywne, czyli wszelkie zjawiska niemierzalne, których ocena może być wieloraka, czasem wręcz diametralnie różna w zależności od punktu widzenia, posiadanej wiedzy, doświadczeń, oczekiwań czy nawet gustów dokonujących jej osób lub grup.

Pamiętając o tych uwarunkowaniach związanych z grupami czynników kształtujących sukces lub porażkę poszczególnych muzeów historycznych oraz o tym, że nieraz mogą być one zaklasyfikowane do różnych grup, należy się im przyjrzeć nieco dokładniej. Przypuszczalnie za najważniejsze można uznać ich omówienie pod kątem klasyfikacji w dwóch grupach: czynników wewnętrznych (przeważnie zależnych) oraz czynników zewnętrznych (przeważnie niezależnych).

W pierwszej z nich olbrzymią rolę w ocenach poziomu merytorycznego muzeów, ich sukcesów bądź porażek, dokonywanych nieustannie – przynajmniej w teorii zazwyczaj obiektywnie przez specjalistów, a bardziej subiektywnie przez większość turystów-zwiedzających – jest poziom i atrakcyjność ekspozycji stałej oraz wystaw czasowych. Na to skomplikowane zagadnienie składa się wiele kwestii szczegółowych, a dla muzeów historycznych na pierwszym wśród nich miejscu należy umieścić problem historycznej narracji. W tym przypadku niemożliwe jest wskazanie jakiegoś uniwersalnego rozwiązania, gdyż narracja na wystawie zależy przede wszystkim od jej tematu, wizji, pomysłowości i inwencji autora jej scenariusza (przeważnie równocześnie też kuratora) oraz rodzaju i informacyjnych treści prezentowanych ekspozycji. W zależności od tych czynników przez wystawy prowadzi nas najczęściej ich układ rzeczowy lub chronologiczny, aczkolwiek spotyka się (chyba coraz częściej) bardziej eksperymentalne próby rozwiązania tego jednego z najistotniejszych dylematów autorów muzealnych wystaw. Nierzadko mogą one wzbudzać kontrowersje, aczkolwiek przekreślanie z góry i całkowite negowanie poszukiwań nowych form narracji również nie wydaje się zasadne, a wynika to z tego, że ludzie i ich percepcja ulegają – np. pod wpływem życia w informacyjnym chaosie – bardzo szybkim (choć niekoniecznie pozytywnym) zmianom. Jednak nie ulega wątpliwości, że układ wystawy i zaprezentowana w niej narracja lub też w przypadku wielu wątków tematycznych narracje, powinny się w pierwszej kolejności charakteryzować najzwyczajszą komunikatywnością, dostosowaną do poziomu przeciętnego czy też statystycznego zwiedzającego. Ważnym jej elementem są zawsze opisy tekstowe, w których niewątpliwie należy unikać zbytniego ich rozbudowania. W praktyce są one w całości czytane przez minimalny odsetek muzealnych gości, a w przypadku tych mniej orientujących się w zawiłościach historii nie tylko nie poszerzą one ich wiedzy, ale nawet mogą wprowadzić do niej zupełnie zbędny chaos. Biorąc pod uwagę nieustannie rosnącą liczbę odwiedzających Polskę turystów zagranicznych, warto przynajmniej dążyć do tego, aby zarówno podpisy pod ekspozycjami, jak i komentarze do całości ekspozycji czy też jej poszczególnych części, posiadały wersję obcojęzyczną. Oczywiście językiem preferowanym powinien tu być i przeważnie jest język angielski, chociaż w niektórych polskich muzeach turyści anglojęzyczni

niekoniecznie stanowią najliczniejszą grupę. Na przykład w Muzeum Uzbrojenia w poznańskiej cytadeli najbardziej wskazane byłoby umieszczenie informacji w języku hiszpańskim, co jest dość zaskakującym efektem niebywalej ilości w Poznaniu studentów właśnie z tego kręgu językowego (głównie jest to efekt unijnego programu Erasmus). W rozwiązywaniu tej kwestii muzealnicy powinni się przede wszystkim kierować własnymi obserwacjami i doświadczeniami dotyczącymi narodowości odwiedzających ich muzeum obcokrajowców, a wyzbyć się jakichkolwiek narodowościowych czy nawet politycznych uprzedzeń. Jako anegdotę i antywzór mogę tu opisać sytuację, której osobiście doświadczyłem w muzeach znajdujących się w Zamku, położonym malowniczo na wyspie jeziora Galwe w litewskich Trokach. Podpisy pod bogatymi zbiorami historycznymi (dotyczącymi głównie dziejów Wielkiego Księstwa Litewskiego) są sporządzone w języku litewskim i rosyjskim, nierzadko też angielskim, sporadycznie również niemieckim. Jednak większość eksponowanych źródeł pisanych stanowiły dokumenty sporządzone w języku polskim, a w czasie mojej wizyty prawie sto procent turystów stanowili czytający je z dużym zainteresowaniem Polacy.

Na atrakcyjność ekspozycji stałych i wystaw czasowych składa się też ich ogólna estetyka². Gusty i oceny w tej kwestii są rzecz jasna różne, lecz pewne zasady dotyczące zwłaszcza starannego wykończenia każdej wystawy, jej „dopięcia na ostatni guzik”, są obowiązujące zawsze i wszędzie. Uwaga ta dotyczy nie tylko konserwatorskiego stanu eksponatów i czystości chroniących ją gablot lub ram, ale na przykład także wspomnianych wyżej ich opisów, które powinny być przede wszystkim umieszczone w logicznym i dla każdego dostępnym miejscu (nie za wysoko i nie za nisko, a także jak najbliżej obiektu, którego dotyczą). Poza tym w tym przypadku istotny jest tu także dobór rodzaju i wielkości czcionki, jak również jej w miarę zunifikowane stosowanie we wszystkich opisach. W tych kwestiach często wręcz nie do przecenienia jest współpraca z plastykiem, autorem aranżacji.

Jest to z pewnością kolejny ważny czynnik mogący determinować poziom każdej ekspozycji stałej i wystawy czasowej. Z plastykami

² Por. m.in.: M. Popczyk, *Estetyczne przestrzenie ekspozycji muzealnych. Artefakty przyrody i dzieła sztuki*, Warszawa 2008.

zajmującymi się aranżacjami wystaw współpracują nie wszystkie muzea, a przyczyna tego stanu rzeczy jest tyle prozaiczna, co chyba dla każdego zrozumiała: po prostu brak pieniędzy na ten cel w budżetach instytucji muzealnych (szczególnie tych najmniejszych, o charakterze lokalnym, prowincjonalnym). Jednak jego zatrudnienie też nie gwarantuje automatycznie sukcesu, gdyż niewiele jest w ich gronie osób znających, rozumiejących oraz – co najważniejsze – „czujących” historię i jej meandry. Przy tym przeważnie historyk, kurator i autor wystawy pragnie przedstawić jakiś fragment przeszłości w logicznym i zwięzłym układzie, pochwalić się najcenniejszymi eksponatami, a jego współpracownik (a właściwie współautor całości) plastyk (nieraz bardzo dobry, z konkretnym i znaczącym dorobkiem w swojej artystycznej profesji) dąży głównie do realizacji zgodnie z zasadami prezentowania w przestrzeni poszczególnych przedmiotów. Nie zawsze te dwie wizje się pokrywają, przeważnie dotyczy to rozwiązań najbardziej szczegółowych. Nieraz pomiędzy nimi dochodzi do sporów na temat czy wystawa ma być np. kształcąca i zgodna z historyczną wiedzą, czy też tylko „ładna” z estetycznie wyeksponowanymi, tworzącymi jej *meritum* materiałami. Moim zdaniem można jednak tym nieporozumieniom zapobiec, a sposobem na bezkonfliktową i efektywną współpracę jest wspólne omawianie koncepcji na wszystkich etapach pracy nad jej końcowym efektem – „burza mózgow” od powstania pomysłu, kompletowania eksponatów-źródeł, pisania scenariusza i tworzenia kosztorysu, aż po ostateczny montaż ekspozycji. Najkrócej od strony praktycznej można to ująć tak: muzealnik-autor (kurator, pomysłodawca) wystawy musi dostarczyć plastykowi informacje o tym, co chce przedstawić i jakie materiały dotyczące tematu posiada, a plastyk powinien podjąć próbę jak najlepszego z artystycznego punktu widzenia ich zaprezentowania jako mniej lub bardziej integralnej całości. Pierwszy odpowiada więc całkowicie za treść, a drugi za formę, choć nie sam, lecz niewątpliwie w znaczącej części również z autorem. Realizacja tych dwóch zasadniczych elementów całości każdej ekspozycji stałej i wystawy czasowej musi więc być efektem ich wspólnej pracy i... obustronnych kompromisów. W niektórych kwestiach zresztą ten pierwszy musi okazać pokorę, co odnosi się do zagadnień, w których każdy zawodowy artysta plastyk musi (lub powinien) być od niego większym profesjonalistą, czyli np. w doborze odpowiednich rodzajów gablot, ich wielkości, prawidłowym

pod względem estetyki rozmieszczeniu w nich eksponatów (unikania nazbyt dużej w gablotach ich ilości), ustawieniu oświetlenia, a przede wszystkim zaprojektowaniu oraz często też technicznej stronie wykonania otaczającej eksponaty aranżacji. Można wspomnieć, że w ostatnim 15–20-leciu ich wspólna praca może być znacznie bardziej efektywna, na co trudny do przecenienia wpływ ma niebывały postęp w dziedzinie techniki związanej z powszechnym użyciem komputerów oraz kopiowaniu, rewitalizacji i drukowaniu materiałów ikonograficznych.

Przypuszczalnie najistotniejsze dla powodzenia muzeum (a z pewnością w prawie powszechnie na ten temat funkcjonującej opinii) jest jednak atrakcyjność prezentowanych w jego wnętrzach eksponatów. Oceny też mogą tu być i są względne oraz subiektywne, gdyż posiadanie w zbiorach bardziej lub mniej cennych zabytków kultury materialnej jest pochodną wielu, często od poszczególnych muzealników niezależnych czynników. Mam tu na myśli tradycje poszczególnych instytucji, długość okresu ich funkcjonowania (zupełnie inna jest tu perspektywa sukcesu w przypadku np. muzeów ponadstuletnich, a inna tych, które istnieją 10 czy 20 lat), posiadane na zakup muzealiów środki finansowe, popyt i podaż ich na rynku, kontakty z innymi muzeami i kolekcjonerami, którzy mogą wypożyczyć swoje zbiory, możliwości ekspozycyjne placówki, niekiedy po prostu zaangażowanie, wiedza, spryt i szczęście merytorycznych pracowników w pozyskiwaniu nowych eksponatów, a czasem nawet całych kolekcji. Jak już wspomniałem powyżej, to co jest atrakcyjne dla historyka niekoniecznie musi zachwycić zwykłego, masowego, muzealnego klienta. Nie można też zapominać o kwestii, albo właściwie możliwości lub jej braku, umieszczenia na ekspozycjach wystaw stałych lub czasowych oryginałów bądź kopii. Dla laików nie ma to większego znaczenia, natomiast dla koneserów ma to wielkie, wręcz zasadnicze znaczenie i ma wpływ na ich oceny tego wszystkiego, co w muzeach mogą obejrzeć i podziwiać. Muzealnik, kurator wystawy, może również napotkać inny, większy dylemat, gdy ma do dyspozycji bardzo dużą ilość cennych eksponatów, niż wtedy, gdy ma ich zbyt mało. Staje wtedy przed zawsze trudnym wyborem, co na wystawie pokazać, a z czego zrezygnować – oczywiście pragnie jak najwięcej, a jednocześnie powinien wziąć pod uwagę niebezpieczeństwo przeładowania ekspozycji, co jest znowu niekorzystne z punktu widzenia zarówno estetyki wystawy, jak i jej dydaktycznej przejrzystości i czytelności. Poza

tym na decyzję o wystawieniu w muzealnych salach oryginałów wpływ ma nie tylko ich posiadanie, lecz również problemy, które są związane z ich odpowiednim zabezpieczeniem, co znow odnosi się zarówno do ochrony zbiorów przed oddziaływaniem niekorzystnych czynników zewnętrznych, jak i zagrożenia kradzieżą bądź chuligańskim zniszczeniem (szczególnie np. w przypadku eksponatów prezentowanych na otwartych przestrzeniach).

Pamiętać też należy, że w ciągu ostatnich kilkunastu lat i w bezpośrednim związku z postępem techniki oraz zwiększaniem się możliwości współczesnej informatyki na muzealne sale wdzierają się przebojem związane z tym procesem elektroniczne gadzety. Mam tu na myśli chociażby liczne elementy niejako „komputeryzacji” ekspozycji, w tym chociażby montowane tzw. info-kioski. Pozwalają one na znaczne zwiększenie ilości znajdujących się na wystawach informacji, co dotyczy zarówno źródeł pisanych (np. wszelkiego rodzaju dokumenty, opisy itp.), jak i w źródeł ikonograficznych (np. fotografie, obrazy, ryciny itp.). Zjawisko to powoduje konieczność zadania sobie pytanie, czy chociażby w przypadku upamiętnienia konkretnych osób ich bliscy nie woleliby oglądać informacji o nich i pamiątek po nich w tradycyjnym miejscu: w gablocie lub na ścianie, tak, by były widoczne dla każdego zwiedzającego, bez konieczności ich poszukiwania w informatycznym porządku. W dopilnowaniu pewnych proporcji dotyczących wykorzystania tych cudów techniki i jednocześnie coraz częściej wykorzystywanych elementów ekspozycji pierwszorzędną rolę odgrywa zaangażowanie i profesjonalizm pracowników, autorów wystaw. Dla młodzieży są one jednak wielką atrakcją, choć nierzadko odciągają jej uwagę od eksponatów rzeczywiście wartościowych lub nawet od wygłaszanej przez przewodnika prelekcji. Od razu trzeba w tym miejscu wspomnieć, że właśnie oprowadzanie wycieczek i poziom oraz przystępność wygłaszanych w ich trakcie prelekcji jest kolejnym i oczywistym elementem wpływającym na sukces każdego muzeum. Ich długość i sposób prezentacji wiedzy muszą być przede wszystkim dostosowane do poziomu danej grupy, co wymaga od pracowników muzeów wcześniej wspomnianych, niemałych umiejętności dydaktycznych albo po prostu pedagogicznych talentów.

Nikt chyba nie zaprotestuje, gdy w tym miejscu stwierdzę, że jednak najważniejszym czynnikiem mającym wpływ na sukces bądź porażkę

omawianych tu instytucji są właśnie jej pracownicy i to bez względu na miejsce zajmowane w ich strukturze i hierarchii³. Pomijam tu rzecz jasna kwestie oczywiste, takie jak wykształcenie, profesjonalizm i zaangażowanie, a chciałbym wspomnieć o innych, przeważnie rzadziej zauważanych kwestiach składających się na całość ich pracy. Są nimi, między innymi, odpowiednie ich zmotywowanie, w tym finansowe (znów jako przykład raczej nie do naśladowania mogę podać „podwyżkę” pensji pracownika – i to po pięciu latach od poprzedniej – o 14 złotych brutto miesięcznie), wyznaczanie im przejrzystej ścieżki kariery, dbałość o dobrą komunikację wewnątrz firmy, przejrzystość w działaniach osób decyzyjnych przy jednoczesnej redukcji wszelkich w nich tajemnic czy niedomówień, umiejętność pracy zespołowej przy jednoczesnym unikaniu niezdrowej konkurencji pomiędzy poszczególnymi pracownikami czy też działami, oddziałami muzeum. Niebagatelne znaczenie ma też ściśle określony oraz precyzyjny podział zadań i odpowiedzialności za ich wykonanie, co pozwala uniknąć kompetencyjnego chaosu. Sukces muzeum to również aktywność pracowników na innych niż gromadzenie, przechowywanie oraz udostępnianie zbiorów, a czasem mniej „codziennych” i zamkniętych w muzealnych murach, obszarach. Mam tu na myśli chociażby udział w konferencjach nie tylko muzealnych, ale również historycznych, a przede wszystkim ich pracę naukową, która na pewno muzeum nie zaszkodzi, a raczej wzmocni jego rangę i autorytet. Pomijam tu nieprzypadkowo etyczny wymiar pracy muzealników, gdyż jest to temat nadzwyczaj obszerny i nadal mało precyzyjnie zdefiniowany⁴.

W czasach powszechnego zabiegania o każdego zwiedzającego i zwiększania finansowych przychodów, nie miały wpływu na popularność i dobrą opinię w bliższym lub dalszym środowisku każdego muzeum mają też inne czynniki, które w mniejszym lub większym stopniu stanowią o jego sukcesie bądź porażce. Dla tego pierwszego zagadnienia

³ Niemal w tej kwestii cennych wskazówek znajduje się w: R. Kardzis, E. Orzechowski, *Zarządzanie w kulturze*, Kraków 2000.

⁴ Taką interesującą próbą jest opracowanie Kodeksu Etyki ICOM, który jednak posiada raczej postulatyczny charakter, aczkolwiek nie można mu odmówić pozytywnej i inspirującej funkcji pewnego rodzaju drogowskazu: S. Waltroś, *Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów*. Warszawa 2009. Kwestie tę porusza także: K. Zeidler, *O roli i znaczeniu etyki muzealnej*, [w:] *Muzeum XXI wieku. Teoria i praxis*, Gniezno 2010.

istotne są udogodnienia dla osób niepełnosprawnych (i to nie tylko ruchowo, ale także niedowidzących i niedosłyszących), a dla drugiego prowadzenie sprzedaży w znajdujących się na terenie muzeum kasach, kioskach czy nawet sklepach. W tych ostatnich można oferować klientom nie tylko wydawnictwa bezpośrednio związane z merytoryczną stroną działalności tych instytucji, ale także najróżniejsze gadżety, które cieszą się wielkim zainteresowaniem, szczególnie najmłodszej części muzealnej publiczności. Jednak warto by i one posiadały chociaż jakikolwiek związek z tym, co wcześniej było podziwiane na ekspozycjach, a jako przykład z muzeum o charakterze wojskowym mogę podać sprzedaż modeli czołgów i samolotów, breloczków z nabojami, kubków, magnesów, butonów z orłami – herbami dawnej Rzeczypospolitej. Trzeba tu wspomnieć, że tego rodzaju działalność handlowa częściej okazuje się sukcesem bardziej promocyjnym niż finansowym, co wynika z braku ścisłej zależności pomiędzy przychodami muzeów a ich rzeczywistym budżetem, niewielkich marż na sprzedawane produkty, a w przypadku publikacji wydawanych bezpośrednio przez muzeum ich od początku deficytowego charakteru. Ten problem jest przeważnie skutkiem podejścia do tej działalności w muzeach w sposób niemający nic wspólnego z nowoczesnym marketingiem, co dotyczy przede wszystkim nieposiadania przez muzealne działy wydawnicze (o ile w ogóle takowe w ich strukturze są, to przeważnie pracują w nich osoby nieprzygotowane pod względem marketingowo-handlowym) kanałów dystrybucji, a także umiejętności wydawniczej kalkulacji. Dla uzasadnienia tej tezy wystarczy podać przykład, że sprzedanie 500 egzemplarzy (mniej z kalkulacyjnego wyliczenia nie opłaca się opracowywać i drukować) jakiegokolwiek katalogu wystawy czy innej publikacji (i to na dodatek w „astronomicznej” wysokości ceny jednostkowej, co wynika z kosztów wydania, a zmniejsza możliwości realnej sprzedaży) nie jest możliwe wyłącznie w jednym, a w przypadku większych, wielooddziałowych muzeów w kilku ich punktach dystrybucji. Dla odniesienia na tym polu sukcesu konieczne jest nawiązanie współpracy z hurtowniami książek, firmami posiadającymi większe doświadczenie w sprzedaży wydawnictw zwartych i licznych księgarskich klientów.

Kolejnym czynnikiem, który znacząco może determinować sukces muzeum jest organizowanie w jego wnętrzu (lub poza nim, ale przeważnie w najbliższym otoczeniu) jednorazowych lub cyklicznych imprez

o charakterze popularyzatorsko-dydaktycznym, w tym również wystaw plenerowych (głównie tzw. „planszówek”). Mogą one być skierowane do wszystkich potencjalnych klientów, jak i poszczególnych ich podgrup, w tym np. dzieci, młodzieży, studentów, osób starszych itp. Ich cel i program zależy ściśle od profilu, zainteresowań poszczególnych muzeów historycznych, ich specyfiki i posiadanych zbiorów, a najistotniejszym elementem powinno być zapewnienie uczestnikom atrakcji, które nie są dla nich w muzeum dostępne na co dzień. Mogą nimi być pokazy zbiorów wzbogacone o możliwość ich dotknięcia, bliższego i bezpośredniego poznania, a nawet w przypadku zabytków kultury materialnej uruchomienia czy wejścia do nich (np. zabytkowych pojazdów wojskowych), wykłady i prelekcje, rekonstrukcje historyczne, pokazy filmów, koncerty, organizowanie „dni otwartych” – akcji, których celem jest zachęcanie ich uczestników do przyniesienia i pokazania w muzeum rodzinnych pamiątek lub też innych „staroci” znajdujących się (czasem od dziesiątków lat i kilku rodzinnych pokoleń) w piwnicach, kufrach, szufladach.

Przygotowanie zakończonej sukcesem imprezy dodatkowej w muzeum lub poza nim nie jest możliwe bez aktywnej promocji, skierowanej za pośrednictwem i jednocześnie do podmiotów zewnętrznych. Jest to kolejny i to bardzo ważny czynnik posiadający wpływ na pozytywną lub negatywną ocenę funkcjonowania muzeum, który zresztą musi być realizowany nie tylko sporadycznie, od święta, ale być obecny permanentnie i dotyczyć również codziennej działalności tych instytucji. Wśród elementów składających się na współczesną i nowoczesną promocję należy wymienić stałą i konsekwentną współpracę z mediami (lokalnymi, a także ogólnokrajowymi), aktualizowanie danych na już obecnie niezbędnej w każdym muzeum stronie internetowej, prowadzenie jej w interesującej i dla każdego zrozumiałej formie, a także codzienną aktywność w internetowych serwisach społecznościowych, takich jak Twitter i Facebook. Posiadanie na tych darmowych – co też nie jest bez znaczenia – portalach własnej strony informującej i promującej muzeum dodatkowo pozwala na bieżące monitorowanie zewnętrznego zainteresowania muzeum i jego poszczególnymi inicjatywami. Promocją muzeum jest też uczestnictwo w wydarzeniach organizowanych przez inne muzea, a także wypożyczanie do nich własnych eksponatów.

Następnym czynnikiem gwarantującym sukces omawianych w niniejszym artykule muzeów historycznych jest efektywna współpraca z instytucjami kultury, w tym szczególnie z merytorycznymi pracownikami innych muzeów. Rozwijanie takiej obopólnie korzystnej współpracy może dotyczyć wymiany doświadczeń, ale przede wszystkim jest ona niezbędna dla pozyskania informacji na temat zawartości magazynów innych muzeów, co jest bardzo utrudnione bez bezpośrednich, osobistych i ścisłych kontaktów z osobami, które są w nich zatrudnione. Informacje tego rodzaju największe znaczenie posiadają w procesie planowania wystaw czasowych, a następnie wypożyczania prezentowanych na nich eksponatów. Lepiej o tym pamiętać, bowiem często zbiory (szczególnie niewielkich muzeów regionalnych) mają prawdziwie eklektyczny charakter i właściwie nigdy do końca wiadomo, czy w ich magazynach nie znajdują się eksponaty warte pokazania nawet na najbardziej tematycznie specjalistycznej wystawie. Poza tym pisząc o rozwijaniu współpracy pomiędzy poszczególnymi muzeami (i to niekoniecznie o identycznym profilu zainteresowań) warto proponować upowszechnienie w Polsce chyba nieznaną, a specyficzną i z pewnością pożyteczną formę jej personalnego rozwoju. Mam tu na myśli organizowanie wymiany pracowników, pewnego rodzaju stażów – np. miesięcznych czy nawet kwartalnych – pomiędzy poszczególnymi placówkami. W przypadku instytucji usytuowanych w jednym mieście nie jest to trudne, a korzyść powinna być niebagatelna.

W związku z tymi zagadnieniami można jednak od razu zadać kilka pytań: jak w Polsce układa się współpraca pomiędzy muzeami historycznymi? Jakie są jej obszary i intensywność? Czy jest ona wystarczająca, prawidłowa oraz dla muzeów korzystna? Jednoznacznych odpowiedzi na te pytania nie sposób udzielić, a każdy z czytelników tego artykułu ma swoje własne, zarówno pozytywne, jak i negatywne doświadczenia. Jednak wśród mankamentów polskiego muzealnictwa doświadczony i rozsądny muzealnik wymieni nierzadką rywalizację – czasem instytucjonalną lub personalną – muzeów bądź ich pracowników, lekceważenie muzeów mniejszych i prowincjonalnych przez ich większe i znacznie bardziej znane oraz bogate w cenne zbiory odpowiedniki, nieufny stosunek do muzeów prywatnych, a także niedoskonałość i stopień skomplikowania uregulowań prawnych, które raczej nie ułatwiają współpracy.

Poruszając zagadnienie współpracy muzeów z podmiotami dla nich zewnętrznymi nie można pominąć innych, powyżej już wspomnianych grup, bez których trudno sobie wyobrazić ich funkcjonowanie. Najkrócej można powiedzieć, że współpraca z kolekcjonerami bywa nieoceniona przy kompletowaniu całych kolekcji i pojedynczych eksponatów na wystawy, z przewodnikami turystycznymi posiada duży wpływ na ilość odwiedzających je wycieczek, czyli zwiększenia frekwencji, kontakty z żyjącymi i autentycznymi świadkami historii pozwalają zaś wyjaśnić wiele nierozwiązanych wcześniej i niemożliwych do rozszyfrowania w inny sposób zagadek, aczkolwiek do ustnych lub spisanych relacji tych ostatnich należy podchodzić bardzo ostrożnie.

Sukcesy bądź porażki muzeów historycznych są również pochodną działań, inicjatyw, „polityki” prowadzących je organów. Wprawdzie mogą się one prawie zawsze tłumaczyć niedoborami w swoich napiętych (lub po prostu prawie zawsze deficytowych) budżetach, ale nieraz potrafią zrozumieć znaczenie i potrzeby podległych im instytucji muzealnych. Tych pierwszych i dla muzeów niekorzystnych sytuacji jest jednak niewątpliwie więcej, a muzea nie powinny specjalnie liczyć na jakiegokolwiek pochodzące z tego podstawowego źródła dodatkowe wsparcie finansowe, o merytorycznym już nie wspominając. Jednak gdy muzea sukces osiągną (bez znaczenia czy rzeczywisty, czy tylko pozorny), to i w tych instytucjonalnych gronach bardzo szybko znajdą się ich autorzy. Warto tu zauważyć, że politycy i urzędnicy najbardziej cenią sukces, który można przełożyć na medialny rozgłos – kamery i mikrofony, błysk fleszów i wywiady. Muzea niekoniecznie mogą taki sukces wygenerować, bowiem dziennikarzy, a także społeczeństwo często bardziej interesuje tania sensacja niż poważne działania naukowe czy edukacyjne. Na przykład władze Poznania w 2014 roku wołały po wielomiesięcznych działaniach (zresztą znacznie w stosunku do wcześniejszych harmonogramów opóźnionych) szczycić się otwarciem multimedialnej i pseudonaukowej instytucji „Brama Poznania”, inwestycji, która podatnika (cóż tego, że bardziej unijnego niż polskiego) kosztowała wiele milionów złotych, a jednocześnie nie dostrzegają nierzadko dramatycznej sytuacji poszczególnych muzeów, które w naukowym i kulturowym krajobrazie stolicy Wielkopolski istnieją już od kilkadziesiąt lat.

Kolejnym niezwykle istotnym czynnikiem posiadającym niebagatelny wpływ na funkcjonowanie każdej instytucji, w tym rzecz jasna

również muzeów, jest właśnie jej finansowanie. Trudno się wprawdzie dziwić, iż z racji utrzymywania większości z nich z pieniędzy podatników konieczna jest kontrola nad rozchodami poszczególnych placówek, ale zakres autentycznej ich samodzielności w generowaniu dochodów własnych mógłby na pewno być większy. Organ prowadzący (np. minister, wojewoda, prezydent miasta, burmistrz, starosta itd.) ma prawo i musi wpływać na przestrzeganie pewnej dyscypliny finansowej, lecz czy przypadkiem cała ta uregulowana prawem specyfika finansowania nie ogranicza ekonomicznej efektywności pracy i pewnej zaradności samych muzealników? Jak już wspomniano wyżej zwiększone wpływy (poprzez wzrost ilości zwiedzających i dochody z biletów) oraz poczynione oszczędności (w kosztach bieżącej działalności) nie mają praktycznie żadnego przełożenia na ilość posiadanych przez daną placówkę kultury środków finansowych. W skrajnych przypadkach – na dodatek w dobie oszczędności (czynionych przynajmniej pozornie) prawie na wszystkim i często bez oszczędności tam, gdzie faktycznie powinny być wprowadzone – taka prawie prorynkowa polityka muzeum może nawet prowadzić do zmniejszenia jego budżetu w kolejnym roku. Przy tym pieniądze stanowiące dochód muzeum (przede wszystkim z biletów, ale także sprzedaży wydawnictw, wynajmu zbędnych w bieżącej działalności powierzchni magazynowych czy też wynajmu na różne uroczystości muzealnych sal itd.) podlegają absurdalnej redystrybucji, wędrując nie do budżetu instytucji z przeznaczeniem na jej potrzeby, tylko do wspólnej kasy organu prowadzącego. Jest to po prostu strata czasu wielu księgowych i generowanie konieczności umieszczania na półkach kolejnych segregatorów ze skomplikowanymi rozliczeniami.

Jedną z dróg poprawy sytuacji finansowej każdego muzeum może być pozyskiwanie sponsorów. Być może w tego rodzaju działaniach tkwi dla nich szansa i znajduje się nadzieja na bardziej finansowo pomyślną ich przyszłość, lecz przy rozważaniu tej ewentualności od razu pojawia się dylemat: Co można sponsorom ofiarować w zamian za pozyskane od nich fundusze? Obiektów zabytkowych, a w takich często znajdują się muzea, nie można przecież w całości obwieszać wielkoformatowymi banerami z reklamami sprzedawców towarów wszelakich lub zamieniać na masową skalę w sale bankietowe. Ten czynnik sukcesu bądź porażki muzeum ma

przy tym charakter zarówno zależny, jak niezależny, gdyż można być aktywnym, a poważny sponsor i tak się nie pojawi, a w mniejszych ośrodkach, środowiskach takich sponsorów może w ogóle nie być. Rozwiązaniem, które tu można zaproponować jest na przykład wykorzystanie środków finansowych pozyskanych od sponsorów na pokrycie kosztów wydawania wspomnianych już wcześniej i zapewne zawsze deficytowych publikacji, w zamian oferując im zamieszczenie na jej stronach informacji o ich firmie, stowarzyszeniu czy nawet instytucji publicznej.

W wymiarze finansowym niezwykle trudnym do optymalnego wyznaczenia czynnikiem sukcesu lub porażki muzeum jest cena biletów. Można najogólniej przyjąć, że w tym przypadku mamy do czynienia z zależnościami popytu i ceny, a także odnoszącą się wprawdzie do obciążeń podatkowych, ale jednak bardzo uniwersalną prawidłowością tzw. Krzywej Laffera. Dlatego też ustalenie dla wysokości kasowych wpływów muzeum optymalnej i w każdym przypadku indywidualnej oraz nie za wysokiej i jednocześnie nie za niskiej ceny biletów jest praktycznie niemożliwe. Przypuszczalnie najsensowniejsze jest tu stosowanie pewnego rodzaju porównań do cen biletów w innych muzeach, w których można przeanalizować ich atrakcyjność, wielkość, bogactwo zbiorów, położenie itd. Dla promocji muzeum istotne jest też stosowanie przemyślanej, a może też sprawdzonej, metodą prób i błędów, polityki ich sprzedaży. Mam tu na myśli wyznaczanie dni ze wstępem wolnym oraz reklamowanie się na kuponach biletowych. Warto tu wspomnieć, że dla skutecznego rozwiązania tych problemów nierzadko może się okazać niezbędne skorzystanie z doświadczeń socjologów, psychologów, a także ekonomistów. Warto to rozważyć tym bardziej, że kwestia szeroko rozumianego podnoszenia finansowej rentowności każdego muzeum jest zagadnieniem niezwykle skomplikowanym, a jej rozwiązanie znajduje się zarówno w wielu wewnętrznych elementach ich codziennego funkcjonowania, jak i w uwarunkowaniach zewnętrznych, od tych pierwszych częściowo lub całkowicie niezależnych. Tych drugich, mniej lub bardziej autentycznie zewnętrznych oraz przeważnie niezależnych od bezpośredniej działalności, zarządzania, struktury organizacyjnej i poziomu oraz zaangażowania jego kadry, czynników kształtujących sukces lub porażkę każdego muzeum można również wymienić niemałą ilość.

Za pierwszy z nich można uznać położenie, usytuowanie w konkretnej przestrzeni. Tu niekonięcznie powszechne na ten temat wyobrażenia się sprawdzają, gdyż dla ogólnej frekwencji korzystniejsza może być lokalizacja muzeum w położonym na uboczu, ale masowo odwiedzanym parku, niż nawet w ruchliwym centrum miasta, czyli miejscu gdzie najróżniejszych atrakcji jest dużo. Na dodatek niebagatelne znaczenie ma samo usytuowanie wejścia – jeśli jest z boku głównych szlaków przemieszczania się osób lub dotarcie do niego jest utrudnione (np. przez parking, jak w przypadku mieszczącego się przy ul. św. Marcina, czyli najbardziej znanej poznańskiej ulicy, Muzeum Powstania Poznańskiego Czerwca 1956 roku), to pozornie korzystne położenie może się okazać dla ilości zwiedzających katastrofalne. Jednak z drugiej strony bardzo istotne znaczenie – szczególnie w wielkich i przeważnie zakorkowanych miastach – ma kwestia dojazdu, jego oznakowanie i możliwość bezproblemowego zaparkowania w bezpośrednim sąsiedztwie siedziby muzeum.

Drugim zewnętrznym czynnikiem, który pod uwagę muszą brać muzealnicy jest konkurencja. Za bardzo dyskusyjny należy w tym przypadku uznać stereotyp, że duża liczba muzeów położonych obok lub w pobliżu siebie to jakiegokolwiek zagrożenie dla któregośkolwiek z nich. Takie miejsca bardzo szybko zaczynają być kojarzone właśnie z nimi, a ruch staje się większy. Na przykład berlińska Wyspa Muzeów z aż pięcioma instytucjami raczej nie narzeka na niską frekwencję, choć oczywiście największy na to wpływ ma atrakcyjność prezentowanych w nich zbiorów. Podobnie prezentuje się kwestia konkurencji odbywających się w pobliżu imprez o zupełnie odmiennym od muzealnego charakterze. Koncerty, jarmarki, pokazy, zawody sportowe i spektakle uliczne potrafią przyciągać tłumy, a część z uczestników tych atrakcji jednocześnie i jakby przy okazji przekroczy też muzealne bramy. Większość wprawdzie na zasadzie przypadku, ale jednak i tacy zwiedzający nie powinni być lekceważeni.

W kontekście obsługi gości na prace wszystkich muzeów znaczenie ma też pora roku i pogoda. W tym pierwszym przypadku napotyka się pewną sezonowość – np. wycieczki szkolne w okresie różnych egzaminów lub uroczyste obchodzonych rocznic, dziadkowie z wnukami w okresie wakacyjnym, a turyści spoza miasta czy regionu poszczególnych muzeów przeważnie w sezonie letniego wypoczynku.

Natomiast kwestia pogody nie jest tak oczywista i prosta do scharakteryzowania. Jej brak lub dopisanie może być atutem dla jednych, a mankamentem dla drugich. Parku, gdzie znajduje się muzeum nikt nie odwiedzi w deszczową pogodę (choć też może się nieraz w nim przed deszczem schronić), a w centrum miasta właśnie do niego wtedy wejdzie. Z drugiej strony upał i plażowa pogoda zniechęca do wyprawy gdziekolwiek poza tereny ściśle rekreacyjne i najlepiej położone nad zapewniającym ochłodę kąpieliskiem.

Za zbędne uznałem omawianie tu jeszcze jednego, a właściwie kilku ze sobą mniej lub bardziej związanych czynników, chociaż mogą one posiadać niebagatelny, a może nawet największy wpływ na sukces lub porażkę każdego muzeum historycznego. Zagadnieniami wyjątkowo obszernymi i wymagającymi zapewne osobnego omówienia są kwestie zamożności czy też dobrobytu społeczeństwa, jego kulturalnych i edukacyjnych przyzwyczajzeń, nawyków i gustów, a także konkurencji innych form spędzania wolnego czasu czy też zawsze indywidualnej samorealizacji.

Reasumując trzeba stwierdzić, że raczej nie ulega wątpliwości, iż trudno jest znaleźć jedną, spójną oraz niezmienną formułę na sukces wszystkich muzeów historycznych. Wynika to przede wszystkim ze specyfiki poszczególnych ich rodzajów, na którą składają się chronologiczny i przestrzenny zakres zainteresowań, rodzaje posiadanych eksponatów, nieraz różne statutowe cele, miejsce funkcjonowania, oczekiwania jednostek nadzorujących i finansujących ich działalność, a także pewnie jeszcze kilka innych realnych uwarunkowań funkcjonowania poszczególnych placówek muzealnych. Należy tu wspomnieć, że pomimo niełatwych dla nich w Polsce czasów, niektóre potrafią jednak ten sukces (przede wszystkim promocji i frekwencji) odnieść, a jako przykład mogę tu podać niektóre muzea o wojskowym czy też militarnym profilu. Od razu można w tym miejscu zadać pytanie: z czego ten sukces (prócz przestrzegania również wymienionych powyżej zasad) wynika? Z jednej strony oczywiście z pasji pracowników czy też wielkości eksponatów sprzętu ciężkiego (o ile prezentowanych na otwartej przestrzeni, to dla każdego dostrzegalnych nawet z większych odległości), ale z drugiej strony także z racji niewątpliwie rosnącej popularności związanej z nimi tematyki, na co znów składają się zainteresowania wojskiem i militariami, szczególnie częste wśród

młodzieży, ich utrwalanie przez gry komputerowe czy też rosnąca ilość grup rekonstrukcyjnych i najróżniejszych militarnych inscenizacji historycznych.

Wszystkie pokrótce opisane w niniejszym artykule problemy i zjawiska należy jednak przede wszystkim badać, opisywać i analizować⁵. Być może warto tu zaproponować wykorzystanie metod stosowanych w ekonomii, w tym chociażby marketingową analizę strategiczną, zwaną Analizą SWOT. Nazwa tej metody jest skrótem angielskich słów: Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threats, co przyjmuje się jako: mocne strony organizacji, słabe strony organizacji, szanse w otoczeniu i zagrożenia w otoczeniu firmy. Przy wzięciu pod uwagę elementów tzw. trójkąta strategicznego – na który składają się klient, firma i konkurencja – jej istota polega, podobnie jak w przypadku zaprezentowanych powyżej propozycji, na ocenie (na potrzeby każdej instytucji, firmy, w tym też muzeum) wewnętrznych i zewnętrznych czynników, które w istotny sposób determinują sukces lub porażkę firmy. W ten sposób uzyskane informacje powinny mieć charakter jak najbardziej kompleksowy i pozwolić na zidentyfikowanie wewnętrznych słabych i mocnych stron działalności oraz zewnętrznych szans i zagrożeń rynkowych każdego podmiotu.

Sądzę, że tego rodzaju badania są ważne tym bardziej, gdyż niestety przyszłość muzeów nie rysuje się obecnie zbyt optymistycznie. Pomijając tabloizację docierających do społeczeństwa i ogłupiających je komunikatów, jak również pojawianie się kolejnych, nowych i rzadko kiedy kształcących rozrywek⁶, trzeba tu zauważyć, iż nie tylko futurologi twierdzą, iż pieniędzy w obecnie zbyt dużych i obłędnie re-dystrybuowanych budżetach publicznych już brakuje, a za kilka, kilkanaście lat będzie ich nieporównywalnie mniej. Większość finansów publicznych pochłaniać będą świadczenia dla rosnącej grupy emerytów i rencistów, koszty opieki społecznej dla osób nieposiadających

⁵ Przykłady nowoczesnego podejścia do tych zagadnień można odnaleźć m.in. w: *Nowoczesne zarządzanie muzeum. Współpraca polsko-holenderska w ramach programu MATRA 1999–2007*, Warszawa 2007.

⁶ Warto tu chociażby poznać i przypomnieć poglądy i oceny współczesnych społeczeństw oraz ich oczekiwania autorstwa Neila Postamana: N. Postman, *Zabawić się na śmierć: dyskurs publiczny w epoce show-businessu*, Warszawa 2002; idem, *Technopol: triumf techniki nad kulturą*, Warszawa 2004.

szansy na podjęcie jakiejkolwiek pracy, wydatki na wszędzie coraz bardziej kosztowną opiekę zdrowotną dla coraz starszego i schorowanego społeczeństwa, płace próbujących temu wszystkiemu ambitnie zaradzić urzędników oraz wynagrodzenia policjantów, nie przypadkiem coraz bardziej zapracowanych w związku niepokojami społecznymi i wzrostem ilości popełnianych przestępstw. O kulturze będą myśleli już nieliczni, a nawet najtańszy bilet do muzeum stanie się wydatkiem nieomal luksusowym. Muzea mogą się wtedy stać jedną z pierwszych ofiar tego nowego i znacznie w porównaniu z obecną ich sytuacją – też przecież nie najlepszą – tragicznego nowego porządku w coraz bardziej „wspólnym europejskim Domu”. Olbrzymia z nich większość będzie zapewne musiała ulec likwidacji lub też stanie przed koniecznością znacznego ograniczenia zakresu swojej działalności, zadań i funkcji. No chyba, że znajdą możliwych sponsorów, chociażby ze świata korporacyjnego biznesu obracającego wirtualnym pieniądzem lub szarej strefy i gospodarczego podziemia.

Nie brzmi to wesoło i pewnie nie wszyscy zgodzą się z tą pesymistyczną wizją, ale nie powinniśmy wykluczać, iż taka właśnie czeka nas przyszłość. Czy jednak już obecnie musimy się poddać i nie poszukiwać dróg, nie tyle wyjścia, ile złagodzenia skutków zbliżającej się nie tylko kulturalnej katastrofy? Na pewno nie, a odnotowane obecnie sukcesy poszczególnych muzeów, mogą się przyczynić nie tylko do ich przetrwania, ale również ponownej aktywizacji w już „lepszych czasach”. Służyć temu mogą też badania i dyskusje dotyczące zadań, celów, funkcji i samej istoty nowoczesnych, XXI-wiecznych muzeów⁷. Są one potrzebne lub wręcz niezbędne nie tylko dla podniesienia wpływów finansowych i rentowności tych instytucji, ale przede wszystkim dla zwiększenia udziału współczesnych muzeów w kształtowaniu obrazu przeszłości i zachęcaniu społeczeństwa do jej poznawania. Ważne dla realizacji tych planów, aczkolwiek pewnie nie w tym samym stopniu, będą tu wszystkie z powyżej wymienionych elementów, które składają się na szeroko pojmowany i wieloaspektowy sukces poszczególnych muzeów.

⁷ Za interesujący głos w dyskusji dotyczącej wizji przyszłości muzeów można uznać przetłumaczoną na język polski publikację Jeana Claira: J. Clair, *Kryzys muzeów. Globalizacja kultury*, Gdańsk 2009.

Dla wielu osób, które zawodowo zajmują się muzealnictwem i pracując w tej dziedzinie wiele lat zdobyły doświadczenia, przedstawione powyżej zagadnienia nie będą zapewne jakimkolwiek godnym uwagi odkryciem. Moim zdaniem czasami jednak warto przypominać i przede wszystkim uporządkować kwestie nawet na pierwszy rzut oka oczywiste, co być może umożliwi ponowne przyjrzenie się tej problematyce, a poniekąd również przyczyni się do zwiększenia ilości autentycznych sukcesów i uniknięcia zawsze przykrych porażek, a w przyszłości pozwoli ocalić muzea i związane z nimi Idee.

Olaf Bergmann