

**Anna Nadolska-Styczyńska**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu

Wydział Nauk Historycznych

Katedra Etnologii i Antropologii Kulturowej

## Muzea w sieci zobowiązań. Próba zdiagnozowania problemów<sup>1</sup>

**O**d kilkunastu lat, jako bezstronny obserwator przyglądam się działaniom polskich muzeów posiadających zbiory z zakresu etnografii. Cieszą mnie sukcesy kolegów, przyznawane nagrody i wzrost frekwencji, ale jednocześnie obserwuję pewne sytuacje i działania, które budzą mój szczerzy niepokój. Dotyczy to zarówno tematyki i sposobu realizacji wystaw jak podejmowania innych działań popularyzacyjnych.

Od zawsze muzea były uwikłane w rozmaite sieci znaczeń, jak to bardzo trafnie ujęła w swojej książce Katarzyna Barańska [Barańska 2013]. Owe powiązania były i są nadal bardzo istotne i ważne, bo nie tylko wpływają z istoty i misji muzeum, ale mają moc inicjowania jej zmian. Autorka wydzieliła kilka obszarów, w których muzeum realizuje rozmaite funkcje. Wymienia pośród nich kolekcjonowanie artefaktów, przechowywanie i przekazywanie pamięci, podkreśla rolę muzeum jako miejsca spotkań i dyskusji osób, które je tworzą, z osobami, które z nich korzystają, zwraca uwagę na rolę muzeum jako znaku, jako instytucji nadającej konkretne, odbierane przez publiczność komunikaty. Zwraca też uwagę na fakt, że muzea to społeczności. I to zarówno te wewnętrzne, składające się z osób stanowiących tzw. załogę: dyrekcję, kadrę merytoryczną, obsługę techniczną itd., ale także niezwykle ważną społeczność, w której muzeum działa. I nie są to, jakby

---

<sup>1</sup> Z racji swojej specjalizacji i doświadczenia zawodowego, swoje rozważania opieram na prze-myśleniach dotyczących muzealnictwa regionalnego i etnograficznego.

się na pierwszy rzut oka mogło wydawać, tylko goście muzealni, stowarzyszenia przyjaciół muzeum czy też instytucje, z którymi muzeum współpracuje, ale także cały system związany z zarządzaniem muzeum: jego podległości oraz powiązania finansowe i organizacyjne.

Celem niniejszego artykułu jest próba wskazania tych powiązań i uzależnień muzeum, które w mojej opinii mogą być dla niego zagrożeniem, a mimo pozornej „normalności” mogą prowadzić do opacznej interpretacji stawianych mu zadań i nowych trendów w jego działalności.

Ustawa o muzeach dość precyzyjnie uściśla istotę działań tej instytucji podając jej definicję<sup>2</sup>:

Muzeum jest jednostką organizacyjną nienastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach i treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów<sup>3</sup>.

Wielokrotnie w swoich opracowaniach [Nadolska-Styczyńska 2011: 450–451; 2014: 28–36] dawałam wyraz wynikającemu z doświadczenia przekonaniu, że każde muzeum ma trzy podstawowe sfery działań: kolekcjonowanie, działania naukowe i upowszechnianie wiedzy powiązanej z charakterem zbioru. Jeśli jednak oprzemy się na ustawowej wersji definicji muzeum, to przeczytamy o przekazywaniu wartości, o kształtowaniu wrażliwości estetycznej i potrzeby rozwoju, poznawania świata itd. Elementy te, nieco inaczej sformułowane, odnajdujemy także w ustawie z roku 1962 [Ustawa 1962]. Jak widać, treści te były i są ważne, a doskonale mieszczą się w trzech wymienionych zadaniach muzeum. I słusznie, bowiem każda edukacja, a zatem także edukacja muzealna, to nie tylko systematyczne przekazywanie wiedzy, ale również kształtowanie postaw i przekazywanie określonych wartości. Istotne jest to, że owe trzy wymienione wcześniej elementy są integralnie ze sobą powiązane i powinny być realizowane proporcjonalnie, to znaczy zgodnie z logicznym następstwem funkcji. Muzeum odróżnia od innych instytucji kultury posiadanie kolekcji zabytków, jej zabezpieczanie i naukowe opracowywanie. Natomiast upowszechnianie wiedzy, połączone z wymienionymi powyżej zadaniami, które można

<sup>2</sup> Wszystkim muzealnikom jest ta definicja oczywiście dobrze znana, ale jej przytoczenie pozwoli uporządkować dalsze rozważania.

<sup>3</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz. Ustaw, 1997, nr 5, poz. 24 z dalszymi zmianami [Włodarski; Zeidler 2008: 209].

nazwać roboczo „funkcją wychowawczą muzeum” jest ściśle powiązane z dwoma wspomnianymi poprzednio [I Kongres 2015: 277–278]<sup>4</sup>. Stanowi ich wypadkową i jest ich efektem.

Jeśli jednak przyjrzymy się dalszym punktom ustawy, to zobaczymy, że bardzo istotne stają się pewne dodatkowe cele działalności muzeów. Szczególnie wiele dyskusji wśród muzealników wzbudziło poszerzenie ustawowego paragrafu 2<sup>5</sup> i jego punktu 7 – „prowadzenie działalności edukacyjnej” o punkt 7a, czyli „popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę”. Wydawać by się mogło, że uprawomocnienie organizowania przez muzea koncertów, spotkań autorskich, spektakli teatralnych i muzycznych, majówek i innych tego typu działań, niewątpliwie do jakiegoś stopnia usankcjonowało stan istniejący, bo wiele muzeów, od lat traktowało tego typu „imprezy”, zwane zresztą potocznie, niestety dość często, „iwentami”, jako sposób zdobywania środków na działalność merytoryczną<sup>6</sup>. Ustawa jedynie zalegalizowała te praktyki prawnie. Jednak uprawomocnienie tych działań, połączone z dodanymi do ustawy w roku 2016<sup>7</sup> możliwościami łączenia muzeów z innymi instytucjami o podobnych celach, zgodnie z najgorszymi przewidywaniami wywołało próby zamiany muzeów w domy kultury, lub narzucania muzeom działań, które z natury rzeczy winny być realizowane przez te inne instytucje. Pewne zabezpieczenie przed błędnymi decyzjami w tym zakresie daje drugi punkt paragrafu 5a, wymagający w tej sprawie opinii Rady do Spraw Muzeów, niemniej jednak takie pomysły istnieją i jest obawa, że prędzej czy później pojawi się precedens.

W efekcie mamy muzea, które kilka razy do roku organizują Noce Muzeów, warsztaty niezwiązane z kolekcjami, wystawami, czy ogólnie z reprezentowaną dyscypliną, kiermasze okolicznościowe, spotkania imieninowe i urodzinowe dla

<sup>4</sup> Motyw ten znalazł się w uchwale nr 1 Kongresu Muzealników Polskich.

<sup>5</sup> Dotyczącym sposobów realizacji celów określonych w paragrafie 1.

<sup>6</sup> O niedofinansowaniu muzeów, bez względu na ich podległość mowa jest już od lat i to bez żadnego skutku. Porównaj chociażby [Borusiewicz 1994; Folga-Januszewska 2008 [http://www.kongreskultury.pl/library/File/rap.muzea/red\\_folga\\_muzea.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/rap.muzea/red_folga_muzea.pdf); data odczytu 31.X.2018]. O okolicznościach „wymuszania” osiągnięcia przez muzea dochodów, które staje się „wręcz warunkiem ich przetrwania”, pisze także Michał Niezabitowski [Niezabitowski 2015: 41]. Problem znalazł nawet odbicie w uchwale nr 2: *O zasadach bezpieczeństwa ekonomicznego muzeum* [I Kongres... 2015: 279].

<sup>7</sup> Nowelizacja z dnia 1. 08. 2016 roku uwzględniła paragraf 5a: *1. Muzeum może być łączone z innymi instytucjami kultury działającymi na podstawie przepisów o organizowaniu działalności kulturalnej, jeżeli połączenie nie spowoduje uszczerbku w wykonywaniu dotychczasowych zadań. 2. Połączenie, o którym mowa w ust. 1, może nastąpić po pozytywnym zaopiniowaniu przez Radę do Spraw Muzeów i Miejsc Pamięci Narodowej, zwaną dalej „Radą do Spraw Muzeów”.* Poprzednia wersja mówiła jedynie o łączeniu placówek muzealnych. Porównaj: [[https://www.lexlege.pl/ustawa-o-muzeach/](https://www.lexlege.pl/ustawa-o-muzeach/#ustawa-o-muzeach/); data odczytu: 31.10.2018] Poprzednia wersja mówiła jedynie o łączeniu placówek muzealnych.

dzieci, a nawet bankiety dla wybranych państwowych i prywatnych instytucji<sup>8</sup>. W konsekwencji bezskutecznie kilkakrotnie próbowałam koledze pokazać zbiory jednego z łódzkich muzeów. Za każdym razem z jakiś powodów wystawy były nieczynne. Jest to pokłosie traktowania muzeów jak placówek, które utrzymują się z własnych dochodów, czyli organizator zabezpiecza zaledwie część potrzebnych funduszy, a resztę jednostki muszą sobie „wypracować”. Co prawda traktowanie muzeów jako przedsiębiorstwa nie jest niczym nowym ale Gerald Matt w swoim opracowaniu *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, wyraźnie wskazuje na konieczność zachowania charakteru działalności instytucji jako priorytetu [Matt 2006: 39].

Obowiązujące, tak dawne jak i nowe przepisy, powodowały i nadal powodują także konieczność przyjmowania przez Muzea wystaw czasowych, często o charakterze planszowym lub „posterowym”, narzucanych przez organizatora, a niezwiązanych, albo słabo powiązanych merytorycznie z działaniami Muzeum. Zdarza się też niestety, że mają one bardzo niski poziom naukowy i artystyczny. Ponadto, brak funduszy na własne wystawy powoduje chętnie przyjmowanie gotowych, „objazdowych” wystaw czasowych, często fotograficznych, które nie zawsze w pełni odpowiadają poziomem merytorycznym placówkom muzealnym, które przynajmniej w założeniu ustawy powinny „kształtować wrażliwość poznawczą i estetyczną”. Są często przysłowiową „zatkaj dziurą” czy też rakiem na bezrybiu.

Zadałam sobie zatem pytanie: Czy takie powinny być muzea XXI wieku? Na początku lat 2000 przetoczyła się w Polsce przez łamy czasopism i konferencje ostra dyskusja dotycząca wizji muzeów XXI wieku i realizacji polskiej wersji zasad Nowej Muzeologii<sup>9</sup>. Nadal zastanawiamy się nad istotą muzeum etnograficznego, tego, co powinno ono w czasach ponowoczesności zbierać, jak realizować nowe trendy i stosować wytyczne najnowszych osiągnięć humanistyki, czerpiąc z nowych metod i zakresów badawczych. Staramy się też, na swój środkowoeuropejski sposób realizować zasady Nowej Muzeologii.

Przypomnijmy zatem w wielkim skrócie główne jej tezy:

1. W nowym muzeum podstawą poznania powinno być przeżycie i interakcja, a nie bierne odbieranie wizji i interpretacji twórców ekspozycji.

---

<sup>8</sup> Wystarczy porównać propozycje zajęć i spotkań realizowanych przez rozmaite muzea: [<http://www.muzeum-lodz.pl/pl/palac-poznaskich/wynajem-wntrz>; data odczytu 31.X.2018; <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/56,35136,18390642,palac-poznanskiego,,5.html>; data odczytu 31.10.2018; [http://www.muzeum.torun.pl/aktualnosc-4-192-informator\\_educacyjny\\_muzeum\\_okregowego.html](http://www.muzeum.torun.pl/aktualnosc-4-192-informator_educacyjny_muzeum_okregowego.html); data odczytu 31.10.2018].

<sup>9</sup> Literatura dotycząca tego zagadnienia jest bardzo duża. Porównaj między innymi: [Vergo 2005: 313-334; Szczerski 2005: 335- 344; Bal 2005: 345- 368; Zajac 2005: s. 369 – 378.] Porównaj także: [Van Mensch, Meijer Van Mensch 2011].

2. Wystawa winna być podstawą i punktem wyjścia do dyskusji autora z widzem, który powinien zacząć relatywizować swoją wiedzę.
3. Ekspozycje muzealne nie powinny skupiać się wyłącznie na historii. Winny częściej i szerzej poruszać tematykę współczesności.
4. Wystawa powinna być dziełem autorskim, spójnym merytorycznie i artystycznie.
5. Standardem winno być uznanie konieczności utrzymywania stałych kontaktów z publicznością i badanie jej reakcji oraz potrzeb, a nawet dopuszczanie do współtworzenia wybranych działań, a także sposobu zarządzania czy polityki merytorycznej muzeum.
6. Konieczność zachowania przez pracowników muzealnych swoistego bezpiecznego dystansu do własnych poczynań, w celu ułatwienia im zarówno analizy samokrytycznej własnych działań jak zmiany poczynań i przyzwyczajęń.
7. Działania muzeów powinny szanować prawa depozytariuszy treści i kolekcji przechowywanych w zbiorach muzeum.
8. Działania wystawiennicze powinny mieć charakter zarówno kontekstowy jak estetyczny<sup>10</sup>.

Oczywiście, wytyczne te są od lat, w różnym stopniu, realizowane przez polskie muzea. Czy jednak zawsze i całkowicie zgodnie z pierwotnymi intencjami?

Pierwsze pytanie, które mi się nasuwa, dotyczy depozytariuszy zbiorów i zarzutów dotyczących kolonialnych korzeni nie tylko pozaeuropejskich kolekcji<sup>11</sup>. Europejskie problemy z uchodźcami, spowodowały wyraźnie zahamowanie zainteresowań kolekcjonerstwem i wystawiennictwem dotyczącym kultur innych kontynentów. Zamiast rozważać, w jaki sposób można te zbiory wykorzystać dla wychowania w atmosferze i ideach dialogu międzykulturowego, niektóre muzea wybrały częstokroć drogę najprostszą, czyli unikanie problemu<sup>12</sup>. Wydaje się to być zresztą zgodne z ogólnymi tendencjami przemian w humanistyce: w miejsce badań nad różnorodnością i dialogiem międzykulturowym dominować zaczęły studia ściśle historyczne, etniczne i tożsamościowe<sup>13</sup>. Cóż. Znak czasu. Jest to też dowodem na rozwój humanistyki i przemiany jej zainteresowań. W efekcie jednak, wiele pięknych, ciekawych i z trudem zdobywanych kolekcji leży zapomnianych

<sup>10</sup> Szerzej te zasady w odniesieniu do muzealnictwa etnograficznego omawiam w pracy: [Nadolska-Styczyńska 2011: 386–387].

<sup>11</sup> W literaturze mowa jest na przykład także o polskim kolonializmie na Ukrainie.

<sup>12</sup> Pisałam o tym w roku ubiegłym [Nadolska-Styczyńska 2017:108–130].

<sup>13</sup> Na tę prawidłowość zwrócił już uwagę podczas kilku spotkań naukowych prof. dr hab. Aleksander Posern-Zieliński.

w magazynach. Na szczęście nie dotyczy to wszystkich muzeów<sup>14</sup>. Na szczęście, stosowanym rozwiązaniem salomonowym bywa wyraźne, zgodne z nowymi paradygmatami, odrodzenie zainteresowań polskim poznawaniem świata<sup>15</sup>.

Kolejnym, ważnym elementem Nowej Muzeologii powszechnie wprowadzanym w naszych muzeach jest zasada partycypacji. Muzea już nie narzucają swojej wizji świata nieświadomym i uległym widzom<sup>16</sup>, nie starają się pokazać „podstawowych wiadomości”, a tym bardziej „całościowego obrazu” kultury grupy X czy Y, bo wiadomo, że w muzealnych warunkach zrobić się tego nie uda. Tworzy się coraz częściej wystawy problemowe, wymagające od widza „wejścia” w wizję autora ekspozycji, poszukiwania odpowiedzi na stawiane przez prezentację pytania, podjęcia z nim dialogu lub nawet dyskusji<sup>17</sup>. Czasami koncepcja merytoryczna celowo ogranicza strefę informacyjną, edukacyjną ekspozycji<sup>18</sup>, kierując widza w dokładnie wyselekcjonowane sfery poznania, co niewątpliwie wpływa na skupienie uwagi na kluczowych zdaniem autora ekspozycji zagadnieniach, zostawiając jednocześnie pole dla wyobraźni i osobistych interpretacji gości muzealnych<sup>19</sup>.

Według Katarzyny Barańskiej, muzeum powinno być po trochu świątynią, a po trochu forum dyskusji [Barańska 2013: 111–133]. Czy nasze muzea są świątynią? Dla niektórych widzów jeszcze tak, a wizyta w nich, to coś wyjątkowego. Ale nie jest tych osób wiele. I nie ma w tym niczego niezwykłego. Większość Polaków nie chadza przecież co tydzień do któregoś z krajowych muzeów. Znacznie częściej odwiedzamy muzea w innym mieście czy wręcz za granicą kraju. Częściej „cudze” niż „własne” wystawy. Mnie bardziej niepokoją zakresy i efekty owych wspomnianych dyskusji<sup>20</sup>. Z założenia, miało to polegać na dokładnym słuchaniu

---

<sup>14</sup> Wyjątkiem chwalebny jest na przykład Muzeum Narodowe w Szczecinie, gdzie w ostatnich latach zrealizowano kilka ciekawych wystaw o tematyce afrykanistycznej, czy wciąż aktywne Muzeum Azji i Pacyfiku.

<sup>15</sup> Porównaj między innymi wystawy stałe w Muzeum Miejskim w Żorach kilka wystaw zrealizowanych ostatnio w Państwowym Muzeum Etnograficznym w Warszawie, a poświęconych polskim badaczom Afryki.

<sup>16</sup> Był to jeden z podstawowych zarzutów stawianych tradycyjnemu muzealnictwu.

<sup>17</sup> Przykładem takiej wystawy była między innymi ekspozycja z roku 2016: *Biały? Czarny? Czerwony? O symbolice kolorów* w Muzeum Etnograficznym w Toruniu.

<sup>18</sup> Taką koncepcję przyjęła między innymi dr Joanna Borucka-Piech – autorka ekspozycji *Utraczone- Odzyskane. Zbiory pozaeuropejskie w przedwojennej kolekcji Miejskiego Muzeum Etnograficznego w Łodzi* w Muzeum Archeologicznym i Etnograficznym w Łodzi. Na ekspozycji dotyczącej obiektów pozaeuropejskich komentarze dotyczyły głównie dziejów kolekcji. Informacje merytoryczne dotyczące poszczególnych zabytków były nieliczne.

<sup>19</sup> Jednak w przypadku obiektów pochodzących z całkowicie albo w znacznym stopniu nieznanymi kultur, jest to moim zdaniem mocno dyskusyjne rozwiązanie.

<sup>20</sup> Na praktyki celowego „pozorowania debaty i markowania transparentności” zwraca w odniesieniu do instytucji kultury niebędących muzeami zwracają uwagę autorzy opracowania *Efekt Bilbao/kult cargo. Nowe instytucje kultury w Polsce* [Efekt...: 2018]. Czytamy między innymi: [...] zdarza się, że retoryka partycypacji służy instytucji do legitymizacji braku zmian lub maskowania pro-



widza: tego, co ludzi do muzeów przyciąga i co ich zraża oraz na podejmowanie dialogu, czasem dyskusji z ich wiedzą, potrzebami, zachwykami, czy krytyką. Niestety u nas przyjęło to w wielu przypadkach formę dostosowywania się do tych najczęstszych, powszechnych rzecz by można oczekiwać. Muzea stały się elementem kultury popularnej. Oczywiście jest twierdzenie, że placówki te powinny być dla ludzi, czyli wychodzić na przeciw ich zainteresowaniom. Ale zarówno efekty takiej postawy jak drogi do nich prowadzące często odbiegają od ideału. Należy sobie zadać pytanie: Skąd wzięły się mody na niezliczone, powtarzane kilka razy w roku Noce Muzeów, rekonstrukcje historyczne, multimedia i najnowsze, chociaż czasem zupełnie zbędne urządzenia elektroniczne w ekspozycjach? Osobiście jestem zdania, że umieszczanie na wystawach gier planszowych, komputerowych itp. często, zamiast przyciągać dzieci i młodzież do muzeów i na wystawy, odwraca ich uwagę od innych, mniej rozrywkowych, nieco trudniejszych w odbiorze, ale za to bardziej edukacyjnych elementów ekspozycji, a przede wszystkim od prezentowanych zabytków. Zamieniamy myślenie i poszukiwania własnych rozwiązań na rozrywkę i kulturę obrazków. Sami mylimy muzea z domami kultury, w których na pierwszym miejscu jest rozrywka, a edukacja w drugim, albo trzecim szeregu<sup>21</sup>.

Warto sobie jednak zadać pytanie, czy powyższe działania są efektem dostosowywania się do wyników prowadzonych badań nad publicznością muzealną? A może jedynie konsekwencją podejścia populistycznego i zwykłych obserwacji frekwencyjnych efektów działalności? Od wielu już lat ilość zwiedzających jest nieomalże jedynym miernikiem sukcesu muzeum. I to jest głównym ich problemem. Nie jest ważne bowiem, co się robi, żeby tę frekwencję wypracować. Także ten problem był szeroko dyskutowany podczas Kongresu. O dominacji kryteriów ilościowych, przyczynach i następstwach tego stanu rzeczy pisał w podsumowaniu dyskusji jednego z paneli Antoni Bartosz [Bartosz 2015: 73–80]

Katarzyna Barańska, w jednym ze swoich artykułów podkreśla: *Nowoczesne muzeum, działające w demokratycznym społeczeństwie, przestało być już projektem elit (społecznych i politycznych) i jako takie powinno służyć wszystkim grupom. Nie*

---

*blemów z finansowaniem (np. przenoszenie odpowiedzialności z mecenatu państwowego na poziom lokalny). [Efekt... : 80]. Czytamy także: Zanim jednak instytucja usiądzie z widzem do jednego stołu, widz ten musi zostać dokształcony, a to już wymaga odgórnego (mikro)zarządzania. [Efekt...:79]. Jak widać, nie tylko we mnie sposoby wprowadzania w polskich instytucjach kultury (a muzea są do nich przecież zaliczane) zasad partycypacji budzą szczery niepokój.*

<sup>21</sup> Absolutnie niczego nie ujmuję domom kultury. Sama przepracowałam w takich placówkach 5 lat i do dzisiaj z nimi ściśle współpracuję, doceniając ich wkład w rozwój kulturalny kraju i rodaków. Ale nie należy tych instytucji utożsamiać z muzeami (i odwrotnie), bowiem mają one absolutnie inne cele działalności i misje.

oznacza to bynajmniej, że muzeum ma zbanalizować swoje działania, że stać się ma miejscem, gdzie łatwo, przyjemnie i bez stresu spędza się czas wolny od pracy, zakupów i telewizji. Przeciwnie, muzeum jest wszak miejscem tauzeryzacji, czyli skarbcem.[...] [Barańska 2011: 15]

Niestety ten niechciany „ludyczny” obraz staje się często codziennością naszych placówek muzealnych, a ich propozycja wyłącznie „lekka, łatwa i przyjemna”<sup>22</sup>. Problem ten nie jest oczywiście nowy. O obawach związanych z disneylandyzacją mówił już Jean Claire zwracając uwagę na błędne rozumienie nowych trendów muzeologicznych i wynikające z nich zagrożenia [Claire 2009: 50,51,67 i inne].

Kolejna sprawa, która niepokoi mnie równie mocno, to problem narzucania pewnych działań muzeom przez dość często zmieniane w ostatnich latach władze. Dotyczy to między innymi dyrektorów instytucji, którzy często zostają nimi w efekcie rozmaitych politycznych, a nie merytorycznych zawirowań i nie mają pojęcia o muzeach i specyfice ich działań, czego efekty są tragiczne. Muzea tracą swoją tożsamość na rzecz placówki o mieszanym profilu. Zabytki zaczynają przeszkadzać, badania naukowe stają się zbędne, albo przeciwnie – dominujące, na bezwzględny plan pierwszy wysuwa się współpraca ze szkołami, a pozostałe zadania są spychane na margines itp. Zdarza się także, że władze albo skupiają się na nic niewnoszących merytorycznie reorganizacjach, wprowadzając niemal korporacyjne obyczaje, które tylko pozorują działania zgodne z misją, albo skupiają się na zdobywaniu funduszy, na wspomniane, popularne, czysto rozrywkowe działania, zapominając o konieczności zapewnienia zabytkom właściwych warunków przechowywania czy konserwacji. Podobnie destruktcyjne bywają także działania tzw. organizatorów, wymuszających na muzeach aktywności mające niewiele wspólnego z ich statutowymi działaniami, bo skupiające się przede wszystkim na „iwentach”, nic niewnoszących do wiedzy i rozwoju muzeum, ale za to przynoszących dochody i zwiększających ilości osób, które muzea odwiedzają. Zdarza się, że, szczególnie w małych miejscowościach, spotkania te bywają wykorzystywane przez miejscowych polityków, jako sposób na prezentację własnej osoby<sup>23</sup>.

Często, ta „troska” organizatora podlega swoistym modom. Na przykład od kilku lat obserwujemy wymuszanie na muzeach realizacji niemiłosiernie rozbudowanej, wręcz rozdmuchanej edukacji, przy jednoczesnym ograniczaniu pozostałych ich funkcji<sup>24</sup>. Powszechne stało się także lekceważenie wiedzy i dorobku muzealników

---

<sup>22</sup> Określenie to stosował w swoich wystąpieniach Lucjan Kydryński w odniesieniu do muzyki rozrywkowej. Niestety dla niektórych współczesnych decydentów hasło to jest nadal wykładnią dobrej działalności kulturalnej.

<sup>23</sup> Muzealnicy mówili już o tym głośno przed 10 laty [Nadolska-Styczyńska 2011: 434].

<sup>24</sup> Problem edukacji muzealnej, jej zakresów i roli był szeroko dyskutowany podczas wspomnianego Kongresu Muzealników w Łodzi [Szelaż 2015: 203–212]



nieco starszej generacji, zwalnianych, wymienianych na osoby pozbawione tak wiedzy jak doświadczenia muzealnego. Cóż. Pracownikami niekompetentnymi łatwiej rządzić autokratycznie. Nie stwarzają problemów merytorycznych, bo nie widzą ani potrzeb, ani błędów i zagrożeń w podejmowanych działaniach. W efekcie rośnie pokolenie młodych muzealników, którzy nie utożsamiają się ze swoją pracą, traktując pracę w muzeum jako przejściowy etap kariery albo myślą muzeum z instytutem naukowym. Absolutnie nie jestem przeciwna prowadzeniu przez muzea badań naukowych. Wręcz przeciwnie. Dawałam temu wyraz w kilku swoich tekstach, podkreślając fakt, że tak prace terenowe jak opracowywanie naukowe kolekcji jest jak najbardziej autorską pracą badawczą. Jednak także w tym względzie musimy pamiętać o wspomnianej już kilka razy konieczności zachowania równowagi zadań stawianych muzeom [Nadolska-Styczyńska 2011: 233–270; 2014].

Kolejnym, ważnym w mojej opinii pytaniem dotyczącym partycypacji, jest stopień zainteresowania muzeów współpracą ze stowarzyszeniami naukowymi, kulturalnymi czy społecznymi, działającymi w najbliższym otoczeniu placówki, a także instytucjami sprawującymi nad nimi opiekę. Myślę tutaj o Kołach Gospodyń Wiejskich, instrumentalistach, zespołach śpiewaczych itp. A w środowisku miejskim o stowarzyszeniach miłośników miasta, klubach seniora, uniwersyteckich III wieku itp. Myślę tu także o Polskim Towarzystwie Ludoznawczym, Polskim Towarzystwie Historycznym i wielu innych organizacjach pozarządowych o naukowym charakterze. Adresatem i współrealizatorem takich muzealnych działań winny być moim zdaniem także miejskie i regionalne instytucje kultury. Oczywiście w zakresie zgodnym z misją muzeum. Symptomatyczne, że temat ten spotkał się z zainteresowaniem uczestników I Kongresu Muzealników<sup>25</sup>. Jest to w moim odczuciu pole do bardzo interesujących działań. Od prowadzenia wspólnych projektów i badań naukowych, po warsztaty, spotkania autorskie, a nawet publikacje. Na szczęście na tym polu mamy liczne przykłady dobrej współpracy. Świetną egzemplifikacją takich działań był projekt „Rekonstrukcji łączyckich chust kamelowych” z roku 2008. Skupił on specjalistów z Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi oraz Muzeum w Łęczycy. W efekcie odtworzono dawną, a zapomnianą technikę wykonania chusty, a aktywizując miejscową społeczność, przywrócono ten element ubioru, jako przykład łączyckiego wyrobu regionalnego. Bardzo dobrym przykładem takich poczynań jest także wieloletnia już, zakończona wieloma świetnymi rezultatami współpraca

---

<sup>25</sup> Porównaj uchwałę nr 6: *O potrzebie wypracowania zasad wspierania zadań muzeum przez działające w ich otoczeniu organizacje społeczne i osoby prywatne* [I Kongres 2015: 287–288].

Działu Tkanin i Stroju Ludowego Muzeum Archeologicznego i Etnograficznego w Łodzi z Działem Dziedzictwa Kulturowego i Folkloru Regionów Łódzkiego Domu Kultury. To w jej ramach powstał między innymi wieloletni już cykl projektów „Nie tylko *petanka*. W kręgu haftów regionalnych”, obejmujący rewitalizację dawnych technik i wzornictwa hafciarskiego w regionach otaczających Łódź. Przyjęły one postać warsztatów szkoleniowych i konkursów na zastosowanie dawnych sposobów i motywów hafciarskich oraz wystawy pokonkursowej realizowanej w Łodzi, a następnie w kolejnych muzeach województwa. Ostatnim etapem całości jest realizowany aktualnie projekt opracowania wzornika haftów charakterystycznych dla tzw. Ziemi Łódzkiej.

Poza wymienionymi kwestiami, warto wspomnieć o innych ważkich problemach, z którymi spotkałam się podczas moich obserwacji. Jednym z nich, bardzo niepokojącym moim zdaniem, jest też powszechny brak lub bierność podstawowych grup samorządowych w muzeach (m. in. kolegów kustoszy). Ponadto pracownicy bywają niestety często zmuszani do organizowania wystaw „własnym sumptem”, bez rozsądnych dotacji, czyli bez obecności fachowej pomocy plastyka i porządných wydawnictw. A rozliczani są z liczby osób uczestniczących w spotkaniu czy z frekwencji na wystawie.

Rzadko mamy możliwość czytania tekstów dotyczących tych problemów. W czasopiśmie nie spotykamy także krytycznych recenzji wystaw. Szkoda, bowiem może wpłynęłyby one na poprawę sytuacji, wymuszając także na kierownictwie skupienie się tak na merytorycznej jak na estetyczno-technicznej stronie prezentacji i zapewnienie na ich realizację odpowiednich funduszy. Jednocześnie, o czym także mówi się otwarcie w środowisku muzealników, brak jest dyskusji i krytycznych recenzji wystaw. Muzealnicy ich nie piszą, bo często żal im kolegów, którzy mimo włożonych w wystawę tygodni czy miesięcy pracy, zmuszeni naciskami kierownictwa placówki do wprowadzenia w projekcie zasadniczych zmian są zmartwieni, a czasem załamani ostatecznym efektem własnej ciężkiej pracy. Ostra, krytyczna recenzja, nie tylko mogłaby pogłębić ten stan, ale z dużym prawdopodobieństwem ściągnęłaby na tę osobę dodatkowe przykrości służbowe. Myślę, że do głosu dochodzić tutaj może także coś w rodzaju swoistej, błędnie pojmowanej, lojalności zawodowej. Przyczyn, dla których takich recenzji nie piszą osoby niezwiązane z muzealnictwem, jest zapewne wiele. Moim zdaniem głównym powodem jest fakt, że niewiele osób spoza „branży” odwiedza polskie muzea. Poza tym, generalnie, w naszych czasopiśmie niewiele jest polemik, także tych dotyczących pozamuzealnych publikacji.

Z drugiej strony, bywają przypadki, że muzea, nie doceniając własnych pracowników, a licząc na spektakularną, nowoczesną ekspozycję, zlecają opracowanie scenariusza wystawy osobom utytułowanym, ale nieposiadającym doświadczenia muzeologicznego i nie dość mocno orientującym się w zakresach kolekcji, co w efekcie prowadzi do nieporozumień albo nawet do zaniechania realizacji wystawy.

Trudno się także dziwić, że muzealnicy, nawet jeśli włączają się w dyskusje prowadzone podczas konferencji, nie mają odwagi oficjalnie, na łamach czasopism krytykować organizatora czy własnego dyrektora, który notabene wyjątkowo, w przypływie dobrego humoru zgodził się na opłacenie kosztów delegacji. Uczestniczyłam w bieżącym roku w kilku takich, bardzo szczerych i ważnych spotkaniach, które nie mogły zaowocować tomem pokonferencyjnym czy nawet publikowanym raportem, bo słuszne poglądy uczestników dyskusji nie mogły zostać opublikowane.

Zarazem podczas takich seminaryjnych czy konferencyjnych spotkań poruszane są moim zdaniem bardzo istotne problemy. Warto je tu przytoczyć, bo świadczą o ich uświadamianiu przez środowisko. Dotyczą formy i możliwości dostosowania się muzeów do potrzeb środowiska, w którym działa; Prowadzenia badań nad publicznością – ich zakresów oraz znaczenia; Usytuowania muzeum w strukturach miejscowych władz i instytucji kultury; Współpracy muzeum ze stowarzyszeniami i środowiskiem mieszkańców w zakresie realizacji zadań partycypacyjnych oraz edukacyjnych. Oto kilka pytań, które często stają się zarzewiem żywołowych dyskusji: Co jest istotą podejmowanych aktualnie działań muzealnych? Jakie mają cele i przez kogo są inicjowane? Czy dają się zauważyć tendencje dostosowywania działalności do poprawności politycznej i ustawiania problematyki pod aktualne tendencje dające możliwości pozyskania dodatkowych funduszy? Jakie są oczekiwania otoczenia (publiczności i organizatorów) w stosunku do muzeów? Czy muzea powinny z założenia dostosowywać się do potrzeb i oczekiwań publiczności, czy może winny raczej – zgodnie z zapisem definicji ustawowej i szerokiego rozumienia pojęcia edukacja – starać się kształtować gusta i potrzeby środowiska? Jakie problemy stają na drodze muzeów do realizacji wytyczonych przez misję zadań i w jaki sposób należy je rozwiązywać? W jaki sposób polskie muzea dostosowują się do wymogów i wyzwań XXI wieku? Jak widać, pytania te pokrywają się także z moimi przemyśleniami i obawami, którym dałam wyraz w niniejszym tekście.

Wyłania się z tego opracowania obraz niewesoły, który oczywiście nie jest na szczęście w pełni prawdziwy. Tak muzealnicy, jak i muzeolodzy mamy świadomość

tego, co dobrego i bardzo dobrego dzieje się w naszych muzeach. Z radością witamy każdą udaną inicjatywę, także w zakresie działań partycypacyjnych. Znajduje to, oczywiście, wyraz w wypowiedziach i referatach. Prezentowane są w nich liczne przykłady dobrych praktyk i to zarówno w odniesieniu do wystawiennictwa, jak i do szerokiego spektrum działań popularyzatorskich, skupiających się na rozmaitych grupach wiekowych, od przedszkolaków i spotkań oświatowych przeznaczonych dla matek z małymi dziećmi, po wieczorki taneczne (oparte na przykład na muzyce etnicznej), czy tematyczne spotkania seniorów. Jednak – jak wynika z przedstawianych na wspomnianych spotkaniach prezentacji i wypowiedzi, owe dobre praktyki są w większości przypadków efektem pasji i zaangażowania pracowników działalności podstawowej – bez względu na ich stanowisko i zakresy obowiązków. Bazą jest ich inwencja, wytrwałość i zaangażowanie w podejmowanie, opracowywanie i realizowanie projektów. Owe dobre praktyki dotyczą także współpracy z wybranymi stowarzyszeniami pozarządowymi, głównie z Polskim Towarzystwem Ludoznawczym<sup>26</sup> i domami kultury.

Jak widać z powyższego, istnieją uzasadnione nadzieje na zmiany tego, co złe i podtrzymanie tego, co w naszym muzealnictwie dobre. Na właściwe interpretacje i realizacje nowych trendów muzeologicznych. W mojej opinii pierwszym krokiem być powinno stanowcze powiedzenie: nie – dla korporacyjnych zapędów kierownictwa jednostek; poszanowanie wiedzy i doświadczenia muzealników, troska o ich realizację zawodową; zapewnienie przekazu międzypokoleniowego wiedzy, fachowości i dobrych praktyk zawodowych oraz trzymanie się zasady, że dobrym edukatorem jest specjalista w zakresie konkretnej dyscypliny, posiadający uprawnienia pedagogiczne. Ponadto kierownictwo jednostki powinno składać się z osób kompetentnych, posiadających doświadczenie zawodowe w tym zakresie oraz dobrych menadżerów, którzy będą mieli szacunek dla naukowej dyscypliny muzeum i jego zasobów kolekcjonerskich i potrafią walczyć o prawa muzeów do proporcjonalnej realizacji wszystkich jego zadań. Wówczas jest nadzieja, że nasze muzea – etnograficzne, lokalne, regionalne czy miejskie będą muzeami XXI wieku, działającymi w oparciu o zasady merytoryczne i etyczne wypracowane przez Nową Muzeologię. Są to postulaty prawie oczywiste i dobrze znane, bo powtarzane od wielu lat<sup>27</sup> w rozmaitych gronach i dziesiątkach publikacji. Miejmy nadzieję, że kiedyś wreszcie będą także u nas właściwie pojmowane i w pełni realizowane.

<sup>26</sup> Stowarzyszenie to jest bardzo aktywne we współpracy z Muzeami, szczególnie z muzeami etnograficznymi i regionalnymi. Dotyczy to zarówno wspólnych projektów, jak organizacji wykładów, konferencji itd.

<sup>27</sup> Wystarczy porównać przynajmniej kilka z uchwał wspomnianego już wielokrotnie Kongresu Muzealników. Szkoda, że pomimo upływu już kolejnych kilku lat jego efekty nadal są niezauważalne.

## Bibliografia

### Bal Mieke

2005: *Dyskurs muzeum*, [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. Maria Popczyk, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.

### Barańska Katarzyna

2011: *Muzeum i jego otoczenie a tożsamość lokalna*, „Rocznik Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu”, Tom II.

2013: *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.

### Bartosz Antoni

2015: *Szukając sensu w sprawozdawczych tabelkach*, [w:] *I Kongres Muzealników Polskich*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

### Borusiewicz Marek

1994: Stan i potrzeby muzealnictwa polskiego, „Zdarzenia Muzealne”, Biuletyn ODZ, nr 9.

### Clair Jean

2009: Kryzys muzeów. Globalizacja kultury, przeł. J. M. Kłoczowski, Gdańsk: Słowo/Obraz Terytoria.

### Efekt...

2018: *Efekt Bilbao/kult cargo. Nowe instytucje kultury w Polsce*, Elbląg: Wydawnictwo Biblioteki Elbląskiej.

### I Kongres...

2015: *I Kongres Muzealników Polskich*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

### Matt Gerald

2006: *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, Warszawa: Fundacja Aletheia.

### Niezabitowski Michał

2015: *Czy muzeum potrzebuje nowej definicji?*, [w:] *I Kongres Muzealników Polskich*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

### Nadolska-Styczyńska Anna

2011: *Pośród zabytków z odległych stron. Muzealnicy i polskie etnograficzne kolekcje pozaeuropejskie*, Toruń : Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.

2014: *Oczywista konieczność. Rzecz o działalności naukowo-badawczej muzeum etnograficznego*, *Muzealnictwo*, nr 55.

2017: *Pozaeuropejskość w europejskim muzeum*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej”, nr 4.

### O potrzebie...

2015: *O potrzebie wypracowania zasad wspierania zadań muzeum przez działające w ich otoczeniu organizacje społeczne i osoby prywatne*, [w:] *I Kongres Muzealników Polskich*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

### Szczerski Andrzej

2005: *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”*, [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. Maria Popczyk, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.

**Szeląg Marcin**

2015: *Muzea wobec różnych potrzeb zróżnicowanej publiczności. Działania edukacyjne muzeów*, [w:] *I Kongres Muzealników w Łodzi*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

**Ustawa**

1962: *Ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury i o muzeach*, „Dziennik Ustaw PRL”, z dnia 21 lutego 1962 r. nr 10.

**Włodarski Józef, Zeidler Kamil**

2008: *Prawo muzeów*, Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer Business.

**Van Mensch Peter, Meijer Van Mensch Leontine**

2011: *New trends in museology*, Celje: Museum of Recent History Celje.

**Vergo Peter**

2005: *Milczący obiekt*, [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. Maria Popczyk, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.

**Zajac Marta**

2005: *Nowa muzeologia lub jak spojrzeć w oczy Meduzie*, [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. Maria Popczyk, Kraków: Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych „Universitas”.

**Strony internetowe****Folga-Januszewska Dorota**

2008: *Muzea w Polsce, 1989-2008. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich (raport na zlecenie MKiDN)*, Warszawa [http://www.kongreskultury.pl/library/File/rap.muzea/red\\_folga\\_muzea.pdf](http://www.kongreskultury.pl/library/File/rap.muzea/red_folga_muzea.pdf); data odczytu 31.10.2018.

**Informator**

Informator edukacyjny Muzeum Okręgowego na rok 2018/2019, [http://www.muzeum.torun.pl/aktualnosc-4-192-informator\\_educacyjny\\_muzeum\\_okregowego.html](http://www.muzeum.torun.pl/aktualnosc-4-192-informator_educacyjny_muzeum_okregowego.html)

**Kujawka Małgorzata**

Pałac Poznańskiego, <http://lodz.wyborcza.pl/lodz/56,35136,18390642,palac-poznanski,5.html>; data odczytu 31.X. 2018.

**Ustawa o muzeach**

<https://www.lexlege.pl/ustawa-o-muzeach/#ustawa-o-muzeach/>; data odczytu 31.10.2018

**Wynajem Wnętrz**

<http://www.muzeum-lodz.pl/pl/palac-poznaskich/wynajem-wntrz>; data odczytu 31.10. 2018.

Anna Nadolska-Styczyńska

**Museum in the network of commitments.  
An attempt to diagnose the problems**

The article deals with the problems faced by Polish museums (especially – ethnographic and regional). The author explores the question related to the organizational subordination



of museums, as well as problems related to the acceptance of the principles of New Museology. She emphasizes the educational role (understood as inculcation of knowledge and the values) of the museum. Unfortunately, museums are often focused on such activities which give the opportunity to increase museum attendance. Besides, the paper is focused on the problem of the “participation in museums”. It is important to study the social environment in which the museum operates and let its representatives participate in the museum works and life. Generally, this participation ought to be a dialogue between the museum and visitors, who have their knowledge and needs. Unfortunately, museums often accept and get used to simple expectations. Finally, museums have become the element of popular culture. The next problem, that has been raised by the author is the cooperation between Polish museums and local scientific associations.

**Keywords:** museums, organization, mission

