



Bożena Steinborn

**ZADANIA I SATYSFAKCJE MUZEALNIKA
WOBEC ZBIORU
PRZEDMIOTÓW ZABYTKOWYCH**

**Wykłady na Podyplomowym Studium Muzealniczym
przy Instytucie Historii Sztuki
Uniwersytetu Warszawskiego w latach 1995–2014**

BIBLIOTEKA NARODOWEGO INSTYTUTU MUZEALNICTWA I OCHRONY ZBIORÓW



ZADANIA I SATYSFAKCJE MUZEALNIKA
WOBEĆ ZBIORU
PRZEDMIOTÓW ZABYTKOWYCH

Wykłady na Podyplomowym Studium Muzealniczym
przy Instytucie Historii Sztuki
Uniwersytetu Warszawskiego
w latach 1995–2014

Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa
i Ochrony Zbiorów

16

Bożena Steinborn

**ZADANIA I SATYSFAKCJE MUZEALNIKA
WOBEC ZBIORU
PRZEDMIOTÓW ZABYTKOWYCH**

**Wykłady na Podyplomowym Studium
Muzealniczym przy Instytucie Historii Sztuki
Uniwersytetu Warszawskiego
w latach 1995–2014**



Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów
Warszawa 2021

SPIS TREŚCI

NOTA WYDAWCY	9
ZADANIA I SATYSFAKCJE MUZEALNIKA, CZYLI PODSTAWY JEGO PROFESJONALNEGO WARSZTATU – Dariusz Kacprzak	13
CZĘŚĆ PIERWSZA	
MUZEALIUM	27
MUZEALNIK	30
Zadania i czynności	30
Wymagania psychologiczne	32
GROMADZENIE	33
Program gromadzenia	33
Drogi pozyskiwania muzealiów	37
Dary	37
Zakupy	39
Przekazy	42
Zbywanie muzealiów	54
Przechowywanie	56
Profilaktyka konserwatorska	58
CZĘŚĆ DRUGA	
DOKUMENTACJA I OPRACOWYWANIE	65
Inwentaryzacja	65
Dane identyfikacyjne i opisy muzealium	70
Katalog naukowy zbiorów	76
Katalog wystawy czasowej	83
Roczniki muzealne	84
CZĘŚĆ TRZECIA	
UDOSTĘPNIANIE	89
Uwagi ogólne	89

Wystawy stałe i wystawy czasowe	94
Filie wielkich muzeów	98
Profuzja wystaw czasowych	101
Heterotopia jako szansa	102
Współpraca międzymuzealna	108
Centra upowszechniania wiedzy	110
Lokalizacja muzeum w metropolii	112
Scenariusz wystawy czasowej	126
Objaśnianie muzealiów wystawionych	128
Architektura przestrzeni wystawowej	141
Przeistaczanie budynków przemysłowych na rzecz muzeów	146

CZĘŚĆ CZWARTA

DOSKONALENIE UDOSTĘPNIANIA ZBIORÓW	153
Marketing	153
Doskonalenie prezentowania zbiorów	157
Autoreklama zwana promocją	165
Korzystanie z technik cyfryzacji	168
Współpraca z instytucjami i organizatorami życia społecznego	172
Współpraca z mediami	173
Wydawnictwa	174

SPIS ĆWICZEŃ	179
---------------------	-----

WYBÓR LITERATURY	185
-------------------------	-----

NOTA WYDAWCY

W serii Biblioteka Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów znaleźć można publikacje odnoszące się do bogactwa zagadnień, które zakłęte są w słowie „muzeum”. W czasach, kiedy instytucja ta stała się podmiotem/przedmiotem publicznego zainteresowania, niepozbawionego kontrowersji dyskursu, kiedy rozważana i reformowana jest jej tożsamość i wspólnotowe powinności, tym bardziej godzi się przypominać w utrwalonych formach dorobek generacji polskich muzealniczek i muzealników, bez których nie byliśmy *hic et nunc*, nie stalibyśmy wobec współczesnych wyzwań i szans.

Wybór przyszłego dokonuje się z wyroków Czasu, ale zachowanie świadomości dorobku minionego jest powinnością uczniów wobec nauczycieli, którzy usiłowali nas nauczyć profesji muzealnej czy zarządczej. Wyrazem tego sposobu myślenia jest również oddawana do Państwa rąk publikacja wykładów dr Bożeny Steinborn, świadectwo swego czasu, przypominające nam o rudymentach muzealnictwa.

Przyszłość to świadomość Przeszłości, którą niekoniecznie trzeba naśladować, ale z dorobku której powinnością jest czerpać.

Piotr Majewski

**ZADANIA I SATYSFAKCJE
MUZEALNIKA,
CZYLI PODSTAWY JEGO
PROFESJONALNEGO
WARSZTATU**

Dariusz Kacprzak

„Wielkie wysiłki i trudy podjęto w różnych krajach Europy i Ameryki, aby zapewnić opiekę dziełom geniuszu i zabytkom bytu ludzkości różnych epok, od najwcześniejszych czasów aż po dzień dzisiejszy, oraz okazom przyrody i przekazać je potomności. Rozwinęła się w tym celu wiedza o konserwacji dzieł sztuki i zabytków przeszłości, a także o konserwowaniu i utrwalaaniu okazów przyrody. Pierwszym i zasadniczym obowiązkiem każdego naukowego pracownika w dziedzinie muzealnictwa jest poznać tę wiedzę. Dalszym celem jest udostępnienie zbiorów muzealnych jak najszerszym warstwom społeczeństwa. I w tym kierunku rozwinęła się wiedza oparta głównie na doświadczeniu lat ubiegłych”¹ – napisał Feliks Kopera w słowie wstępnym do przygotowywanej jeszcze przed wojną, wydanej ostatecznie w 1947 r. w Krakowie, staraniem Związku Muzeów w Polsce, publikacji *Muzealnictwo*. Przygotowana pod redakcją Stefana Komornickiego i Tadeusza Dobrowolskiego praca to pierwszy powojenny polski podręcznik napisany dla muzealników przez muzealników. Obok wspomnianych powyżej wśród autorów znaleźli się – jak podano we wstępie publikacji – m.in.: Alfred Lauterbach – dyrektor Zbiorów Państwowych, Nikodem Pajzderski – dyrektor Muzeum Wielkopolskiego w Poznaniu, Rudolf Mękicki – kustosz Muzeum króla Jana III we Lwowie, Zbigniew Bocheński, Kazimierz Buczkowski – kustosze Muzeum Narodowego w Krakowie i Stanisław Gebethner – kustosz Muzeum Narodowego w Warszawie. Poza wykładem historii muzealnictwa i typologią muzeów podręcznik zawiera wiele problemowych omówień, a także praktycznych zaleceń, związanych z zadaniami muzeów i wynikającą z ich realizacji pracą muzealników.

Muzea jako instytucje długiego trwania, stopniowo, zgodnie z porządkiem czasu, rozwojem nauki, postępowaniem techniki, reagując na zmiany cywilizacyjne, rozwijały się i intensywnie rozwijają nadal – wprowadzając innowacyjne rozwiązania, wciąż zmieniając swoje oblicze. Warto przywołać zorganizowane w 1979 r. w zamku w Gołuchowie sympozjum naukowe *Muzeum w epoce kultury masowej* i wystąpienie Jana Białostockiego *Galeria arcydzieł czy dom kultury*, opublikowane kilka lat później w „Roczniku Historii Sztuki”², będące jedynym *stricto* muzeologicznym artykułem Profesora, który

1 *Muzealnictwo*, S. Komornicki, T. Dobrowolski (red.), Kraków 1947, s. 11.

2 J. Białostocki, *Galeria arcydzieł czy dom kultury*, „Rocznik Historii Sztuki” 1984, t. 14, s. 281–286; zob. też: *idem*, *Podstawy metodologiczne w historii sztuki a praktyka muzealna*, w: *Tessera. Sztuka jako przedmiot badań*, *Na jubileusz profesora Mieczysława Porębskiego przygotowało Muzeum Narodowe w Krakowie i Wydawnictwo Literackie*, Kraków 1981, s. 21–29; B. Steinborn, *Jan Białostocki w Muzeum*, w: *Ars longa. Prace dedykowane pamięci profesora Jana Białostockiego. Materiały Sesji Stowarzyszenia Historyków Sztuki*, Warszawa, listopad 1998, M. Poprzęcka (red.), Warszawa 1999, s. 69–83.

w Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego zaszczerpił idee wprowadzenia do programu studiów nowego przedmiotu Muzealnictwo. W 1995 r. Muzealnictwo pojawiło się w warszawskim Instytucie Historii Sztuki również w formule kształcenia podyplomowego – jako dwuletnie Podyplomowe Studium Muzealnicze adresowane głównie do muzealników pragnących podnieść swoje kompetencje i kwalifikacje, jednocześnie w ten sposób stwarzając absolwentom możliwość awansu zawodowego.

W 2013 r. Małgorzata Omilanowska, ówczesna podsekretarz stanu w Ministerstwie Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a późniejsza minister w tymże resorcie, tak oto definiowała muzealną profesję: „Muzealnik to zawód łączący różne kompetencje: merytoryczne, związane z działalnością w danym obszarze muzeum, a także kompetencje muzealnicze, zuniwersalizowane, związane ze wszystkimi elementami pracy w muzeum, zarządzania nim. Nie wierzę w skuteczność studiów muzealniczych prowadzących od matury do dyplomu magisterskiego. Jest to sposób na wychowanie człowieka dobrze orientującego się w zarządzaniu pewnym modelem muzeum. Jednak taki człowiek, jeśli nie będzie miał również sprofilowanych kompetencji merytorycznych, będzie tylko częściowo skuteczny. Nie przez przypadek studia muzealnicze w Polsce są obecnie zdominowane przez studia podyplomowe. Do zawodu muzealnika dochodzi się przez praktykę i studia podyplomowe. Dlatego też w muzeach sztuki zatrudnia się historyków sztuki, w muzeum morskim można zatrudnić inżyniera statków, w muzeum kopalni – inżyniera od górnictwa, a w muzeum wojska – zawodowego wojskowego czy bronioznawcę”³.

Na przestrzeni ostatnich kilku dekad muzealnictwo rozrosło się niepomiernie, stało się istotnym obszarem kultury i znaczącą domeną życia społecznego – nie tylko przestrzenią nauki, ale także ważnym miejscem edukacji i atrakcyjnym sposobem spędzania czasu wolnego. Jednocześnie muzeologia stała się dynamicznie rozwijającą dyscypliną humanistyki, intensywnie obrastającą literaturą przedmiotu. W 2020 r., w ramach serii wydawniczej „Muzeologia”, ukazał się po polsku – będący tłumaczeniem z języka francuskiego i poniekąd odzwierciedlający ogląd świata muzealnego podług nieba, zwyczajów i kultury krajów romańskich – *Słownik encyklopedyczny muzeologii*⁴. Poza częścią słownikową zawiera obszernie problemowe artykuły encyklopedyczne – ich tytuły dobitnie zarysowują rozległą panoramę współczesnej refleksji muzealniczej, wskazując interdyscyplinarne przestrzenie zainteresowań aktualnej myśli muzeologicznej. Są to: *Architektura, Badania naukowe, Dziedzictwo, Edukacja, Etyka, Instytucja, Kolekcja, Komunikacja, Mediacja, Muzealizacja/Umuzealnienie,*

3 *Muzea dziś. Rozmowa z dr hab. Małgorzatą Omilanowską, podsekretarz stanu w MKiDN*, rozmawiali Robert Pasieczny i Ewa Witkowska, Warszawa, sierpień 2013, <http://muzealnictwo.com/2013/09/muzea-dzis-rozmowa-z-dr-hab-malgorzata-omilanowska-podsekretarz-stanu-w-mkidn/> (dostęp: 18.07.2021).

4 *Słownik encyklopedyczny muzeologii*, A. Desvallées, F. Mairesse (red.), D. Folga-Januszewska (red. nauk. wyd. pol.), Warszawa 2020 (*Muzeologia*, t. 22).

Muzeografia/Muzealnictwo, Muzeologia, Muzeum, Obiekt muzealny/Muzealia, Obszar muzealny, Ochrona, Publiczność/Publiczny, wreszcie także Społeczeństwo, Wystawa oraz Zarządzanie i Zawody muzealne.

Dzisiaj, na początku trzeciej dekady XXI w., muzealnicy na całym świecie zastanawiają się, w jaki sposób zredefiniować muzeum jako instytucję (dyskusja podczas Konferencji Generalnej ICOM w Kioto 1–7 września 2019 r.)⁵, wciąż prowadzone są rozmaite interdyscyplinarne badania na temat relacji muzeum – odbiorca, pojawiają się nowe metodologie (jakiś czas temu tzw. nowa muzeologia czy obecnie tzw. muzeum rozszerzone). Jednak to, co pozostaje trwale i niezmiennie w muzealnictwie i stanowi fundament muzeologii – to podstawowe zadania instytucji zaufania publicznego, jej rudymenarne zobowiązania, które wynikają przede wszystkim z jej specyfiki, czyli sprawowania szeroko pojętej opieki nad zabytkowymi przedmiotami, świadectwami dziedzictwa – muzealiami. Nikt bowiem w żadnym muzeum na świecie dotychczas nie zwolnił muzealników z obowiązku gromadzenia, zapewnienia trwałości istnienia, opracowywania i udostępnienia muzealiów oraz rzetelnej wiedzy o nich. Niniejsza publikacja jest kompendium warsztatu muzealnika, poświęconym tym elementarnym powinnościom pracowników muzeów – uniwersalnym w swym charakterze zadaniom, niezależnym od profilu kolekcji czy typu muzeum, niezależnym także od różnych mód muzealnych i nowych koncepcji metodologicznych. Mimo bogactwa powstającej na przestrzeni ostatnich kilku dekad literatury przedmiotu, raczej kadrującej i szczegółowo analizującej wybrane problemy, jak np. seria poradników szkoleniowych wydawanych przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów⁶, obecna praca wypełnia dotkliwą lukę. Dotychczas brakowało bowiem współczesnego, syntetycznego, całościowego ujęcia codziennej pracy muzealników, a obserwacja obecnych praktyk w muzeach potwierdza potrzebę takiego kompendium.

Opracowanie Bożeny Steinborn to zapis wykładów wygłaszanych przez Autorkę w latach 1995–2014 w ramach kierowanego wówczas przez Marię Poprzęcką

5 D. Folga-Januszewska, *Dzieje pojęcia muzeum i problemy współczesne – wprowadzenie do dyskusji nad nową definicją muzeum ICOM*, „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 18–36; A. Tołysz, *Muzeum w procesie. Wybrane tendencje w muzealnictwie XX wieku*, „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 37–46; F. Mairesse, *Różnorodność muzeów w świetle definicji z Kioto*, „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 47–51; M. Lorenc, *Polityczność nowej definicji muzeum ICOM, czyli manewrowanie transatlantykami wśród gór lodowych*, „Muzealnictwo” 2020, nr 61, s. 52–59.

6 W serii „Szkolenia Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów” dotychczas ukazały się: *ABC organizacji wystaw czasowych*, 1/2012; *ABC. Gość niepełnosprawny w muzeum*, 2/2013; *ABC zarządzania kolekcją muzealną*, 3/2014; *ABC ochrony muzeów skansenwskich*, 4/2014; *ABC. Dokumentacja organizacyjno-ochronna w muzeach i wybrane przepisy prawa*, 5/2015; *ABC. Poradnik opiekuna ekspozycji w muzeum*, 6/2015; *ABC. Gość niepełnosprawny w muzeum, cz. 2*, 7/2015; *ABC edukacji w muzeum. Muzea sztuki współczesnej, rezydencjonalne, wielooddziałowe i interdyscyplinarne*, 8/2015; *ABC. Podstawy prowadzenia badań proveniencyjnych*, 9/2015; *ABC profilaktyki konserwatorskiej w muzeum*, 10/2015; *ABC ochrony muzeów techniki*, 11/2017; *ABC. Badania publiczności w muzeum*, 12/2018.

Podyplomowego Studium Muzealniczego przy Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego. Prezentuje ono zagadnienia dotyczące metodyki pracy muzealnej o charakterze uniwersalnym, co znajduje odzwierciedlenie w tytułach poszczególnych części: 1. *Muzealium. Muzealnik. Gromadzenie*, 2. *Dokumentacja i opracowywanie*, 3. *Udostępnianie* oraz 4. *Doskonalenie udostępniania zbiorów*.

Publikacja poprzez zawarte w niej szczegółowe treści, przywoływane przykłady, proponowane narzędzia odnosi się do konkretnego czasu. Niekiedy kierując się intuicją doświadczonego muzealnika, Autorka sygnalizuje rozmaite zagadnienia, które mogą pojawić się w orbicie zainteresowań muzealników w nieodległej przyszłości. Jednak na stronach książki nie znajdziemy m.in. obecnie nurtujących środowisko muzealne kwestii związanych z rewizją poglądów na temat postkolonialnej spuścizny w europejskich muzeach. Nie można również zapominać, że w czasie, który obejmują wykłady, digitalizacja zbiorów ledwie raczkowała, inny był także poziom komputeryzacji muzeów, znacznie skromniej prezentowały się zasoby źródłowe udostępniane badaczom *on-line*, wreszcie dostępne były mniej zaawansowane narzędzia informatyczne i inne możliwości sprzętu (cyfrowa dokumentacja i elektroniczna inwentaryzacja zbiorów). Pierwszy komputer w Muzeum Narodowym w Warszawie pojawił się w drugiej połowie lat osiemdziesiątych minionego stulecia – decyzję o zakupie podjął Marian Sołtysiak, ówczesny dyrektor instytucji, skutecznie zachęcony przez Autorkę książki – urządzenie trafiło do Działu Inwentarzy.

Książka prezentuje stan wiedzy z perspektywy 2014 r., stanowi świadectwo określonego etapu rozwoju muzealnictwa, stanu świadomości muzealników i wiedzy muzealnej. To dokumentacja mentalności muzealników końca XX i pierwszej dekady XXI w. W przyszłości będzie z pewnością interesującym przyczynkiem do badań nad rozwojem myśli muzealnej.

Bezdyskusyjną wartością publikacji – poza wiedzą, którą Autorka hojnie dzieli się z czytelnikami – są akcenty Jej osobistej wrażliwości na delikatną materię muzealną oraz własne doświadczenia zawodowe i twórcze poszukiwania rozwiązań problemów muzealnych. Stanowią one świadectwo uczciwej, w zasadniczych kwestiach merytorycznych zazwyczaj bezkompromisowej postawy muzealniczki – postawy godnej głębszej refleksji. Zachowują one – w moim przekonaniu – wciąż ogromną moc inspiracji.

W tym miejscu słowa podziękowania należą się Andrzejowi Zugajowi, redaktorowi prowadzącemu, dzięki zaangażowaniu którego publikacja zyskała rzeczywisty kształt. Na wyrazy uznania zasługuje także Ewa Bazyl, która w ramach prac redakcyjnych nie tylko podjęła trud wprowadzenia uściśleń zapisów bibliograficznych, ale – czasem wbrew profesjonalnym odruchom redaktorskim – zachowała w pełni styl swobodnej wypowiedzi wykładu.

Nie sposób nie wspomnieć kilku faktów z biografii zawodowej Autorki, które w naturalny sposób unaoczniają kompetencje w zakresie historii sztuki i muzealnictwa.

Wiedza i nade wszystko wieloletnie doświadczenie muzealniczki zdecydowały o treści, strukturze i formie niniejszej publikacji.

Urodzona w 1930 r. w Warszawie⁷ Bożena Steinborn, po ukończeniu w 1952 r. studiów w Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego, swoje życie zawodowe na długi czas związała ze stolicą Dolnego Śląska i tamtejszym muzeum. W styczniu 1953 r. rozpoczęła pracę w Biurze Społeczno-Oświatowym (w 1955 r. przemianowanym na Dział Naukowo-Oświatowy), wówczas jeszcze Muzeum Śląskiego (w 1970 r. wyniesionego do rangi instytucji narodowej i przemianowanego na Muzeum Narodowe we Wrocławiu), z którego po pewnym czasie trafiła do Działu Malarstwa. Przeszła kolejno wszystkie szczeble muzealnego awansu, od asystenta do kustosa – w 1966 r. została kustoszem zbiorów malarstwa. W latach 1979–1983 pełniła funkcję wicedyrektora ds. naukowych Muzeum Narodowego we Wrocławiu. Po powrocie do Warszawy w 1983 r. została kuratorem Działu Sztuki w Zamku Królewskim w Warszawie, intensywnie kształtującym swoje muzealne oblicze po odbudowie. W latach 1986–1990 pracowała na stanowisku wicedyrektora ds. naukowych Muzeum Narodowego w Warszawie.

Spśród licznych aktywności społeczno-zawodowych Bożeny Steinborn należy wspomnieć także o Jej aktywnym udziale w Komitecie Odbudowy Panoramy Racławickiej (1980–1982). W 1980 r. współzałożyła Regionalny Komitet Porozumiewawczy Związków Twórczych i Stowarzyszeń Naukowych. Jako jego przedstawicielka była współautorką *Raportu o stanie polskiego muzealnictwa* przygotowanego na pamiętny Niezależny Kongres Kultury Polskiej 1981 (11–13 grudnia 1981 r.)⁸. W 1988 r. w obliczu zachodzących zmian politycznych przy Zarządzie Głównym Stowarzyszenia Historyków Sztuki utworzyła – aktywnie funkcjonującą do dzisiaj – Komisję Muzeów. W pierwszych latach nadziei, po przełomie 1989 r., Bożena Steinborn uczestniczyła w pracach – powołanego przez Izabelę Cywińską, ówczesną minister kultury – zespołu przygotowującego pierwotną wersję projektu ustawy o muzeach, która ostatecznie weszła w życie w listopadzie 1996 r.

Przez cały czas swej muzealnej działalności powierzane Jej obowiązki opieki nad zbiorów, czy też realizowane później zadania osoby zarządzającej instytucją i kształtującej jej naukowe oblicze, łączyła z intensywną aktywnością naukową. Z racji charakteru wrocławskich zbiorów Bożena Steinborn publikowała wyniki swych badań nad nowożytnym malarstwem śląskim. W 1966 r. w Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego obroniła rozprawę doktorską poświęconą mieszczańskiemu malarstwu

⁷ Zob. *Helena i Otton Steinbornowie. Dobro Rzeczypospolitej – najwyższym prawem*, A. Mierzejewska (oprac.), kat. wyst., Muzeum Okręgowe w Toruniu 9–11.2018, Toruń 2018.

⁸ M. Poprzęcka, *Przerwane obrady. Profesor Jan Białostocki jako przewodniczący Kongresu Kultury Polskiej w 1981 roku*, w: *Ars longa...*, s. 85–95.

epitafijnemu na Śląsku⁹. Jej zasługi odkrycia Michaela Willmanna dla Polski i Europy są nie do przecenienia. Dość wspomnieć tutaj zarówno pierwsze pokazy obrazów artysty w końcu lat pięćdziesiątych we Wrocławiu, jak również imponującą rozmachem wystawę twórczości śląskiego Rembrandta w 1994 r. w Salzburgu oraz we Wrocławiu, której koncepcję przygotowała wspólnie z Rüdigerem Klessmannem, wieloletnim kuratorem Gemäldegalerie Staatliche Museen zu Berlin – Stiftung Preußischer Kulturbesitz, a wówczas dyrektorem Herzog Anton Ulrich-Museum w Brunshwiku¹⁰. Wystawa ta w istotny sposób przyczyniła się do wzmocnienia europejskiego zainteresowania twórczością malarza i zapoczątkowała wiele kolejnych naukowych i wystawienniczych projektów willmannowskich, realizowanych po dziś dzień – niezmiennie, nie bez zaangażowania Bożeny Steinborn. W 2004 r. opublikowała monografię gdańskiego artysty Daniela Schultza¹¹. Jest badaczką przede wszystkim nowożytnego malarstwa północnoeuropejskiego, malarstwa niderlandzkiego oraz sztuki krajów niemieckojęzycznych. Jej prace naukowe stanowią rezultat zarówno badań źródłowych, jak i studiów historyczno-artystycznych, nade wszystko wynikający z pieczołowitej autopsji, doskonałej znajomości obrazów, ich starannych analiz formalnych. Opracowania te wyróżniają się szczegółowymi informacjami technologicznymi dotyczącymi warsztatu malarskiego.

Kreśląc słowa wstępu do obecnego kompendium, wspominając o dorobku naukowym Autorki, nie sposób pominąć opracowań katalogowych muzealnych zbiorów wrocławskich i warszawskich. Są to dwa katalogi *raisonné* kolekcji Muzeum Narodowego we Wrocławiu, pod wieloma względami nowatorskie: *Katalog zbiorów malarstwa niderlandzkiego*¹² oraz *Katalog zbiorów malarstwa krajów romańskich*¹³. Trzeci katalog zaś dotyczy zasobów warszawskiego Muzeum Narodowego – to opracowany wspólnie z Antonim Ziembą *Katalog malarstwa niemieckiego do 1600 roku*¹⁴, który od czasów jego publikacji przed ponad dwiema dekadami pozostaje nadal swoistym azymutem wyznaczającym standard naukowy pracy muzealnika nad powierzoną jego

9 B. Steinborn, *Malowane epitafia mieszczańskie na Śląsku w latach 1520–1620*, „Roczniki Sztuki Śląskiej” 1967, t. 4, s. 7–138.

10 *Michael Willmann (1630–1706)*, kat. wyst., Residenzgalerie Salzburg 15.06–25.09.1994, Muzeum Narodowe we Wrocławiu 22.10–11.12.1994, Salzburg 1994; *Materiały konferencji poświęconej sztuce Michaela Willmanna*, B. Steinborn (red.), Wrocław 1995.

11 B. Steinborn, *Malarz Daniel Schultz. Gdańszczanin w służbie królów polskich*, Warszawa 2004.

12 *Eadem*, *Katalog zbiorów malarstwa niderlandzkiego*, Wrocław 1973, wyd. 2 popr. i rozsz.: *Katalog zbiorów malarstwa niderlandzkiego / Catalogue of the Collection of Netherlandish Painting*, Wrocław 2006 (Katalogi zbiorów Muzeum Narodowego we Wrocławiu / Catalogues of the Collection of the National Museum in Wrocław).

13 *Eadem*, *Katalog zbiorów malarstwa krajów romańskich*, Wrocław 1982, wyd. 2 rozsz. i popr.: *Katalog zbiorów malarstwa krajów romańskich / Catalogue of the Collection of the Romance Countries' Painting*, Wrocław 2012 (Katalogi zbiorów Muzeum Narodowego we Wrocławiu / Catalogues of the Collection of the National Museum in Wrocław).

14 B. Steinborn, A. Ziemia, *Malarstwo niemieckie do 1600 roku. Katalog zbiorów / Deutsche Malerei bei 1600. Bestandskatalog*, Warszawa 2000 (Katalogi zbiorów Muzeum Narodowego w Warszawie).

odpowiedzialnej opiece kolekcją muzealiów. Jest pierwszą polską publikacją tego typu zawierającą obszerny aneks technologiczny, opracowany w ścisłej współpracy historyków sztuki z konserwatorami.

Poza wspomnianymi pracami, należącymi do tego najtrudniejszego i najszlachetniejszego gatunku pośród publikacji muzealnych – katalogów rozumowanych zbiorów, należy ze względu na ważne dopełnienie charakterystyki muzealnych aktywności, wyborów i postaw Autorki przywołać kilka tytułów szczególnie istotnych artykułów poświęconych rudymenarnym zadaniom każdej muzealniczki i każdego muzealnika: *Muzealnik*¹⁵, *Praca naukowa w muzeach w czasach kultury masowej*¹⁶, *Katalogi, których nam brak*¹⁷, *Badania proveniencyjne muzealiów pod kątem ich ewentualnego pochodzenia z własności żydowskiej*¹⁸, *Czy muzealnik jest naukowcem? Kilka uwag praktyka*¹⁹, *Kozłówka – zwierciadło muzealnych wątpliwości*²⁰, *Ponad granicą*²¹, *Między strachem i odpowiedzialnością*²².

Po przejściu na emeryturę w 1990 r. Bożena Steinborn nadal pozostaje aktywna zawodowo. W latach 1993–1997 w Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego prowadziła wykłady z zakresu muzealnictwa dla studentów IV roku. Wraz z powstaniem dwuletniego Podyplomowego Studium Muzealnictwa przy Instytucie Historii Sztuki Uniwersytetu Warszawskiego w 1995 r. rozpoczęła prowadzenie cyklu zajęć noszących tytuł *Zadania i satysfakcje muzealnika wobec zbioru przedmiotów zabytkowych*.

W pamięci licznych absolwentów wykłady Bożeny Steinborn pozostały nie tylko jako cenne źródło pozyskania wiedzy muzealniczej, zgodnej z najbardziej aktualnym stanem badań i najnowszą literaturą przedmiotu, ale także jako istotny element kształtowania postawy zawodowej. Prowadzone przez Nią zajęcia nie były standardowymi wykładami, wygłaszanymi *ex cathedra*. Swoim stylem przypominały seminarium pobudzające do autorefleksji i stawiania pytań. Bożena Steinborn nigdy nie czytała uprzednio starannie przygotowanego, leżącego z boku na biurku maszynopisu wykładu, po prostu mówiła, prowokowała dyskusję, oczekiwała zaangażowania. Bez trudu

15 B. Steinborn, *Muzealnik*, w: *Przewodnik po zawodach*, Warszawa 1996 (wyd. 2: 1999).

16 *Eadem*, *Praca naukowa w muzeach w czasach kultury masowej*, „Muzealnictwo” 1992, nr 34, s. 70–73.

17 *Eadem*, *Katalogi, których nam brak*, „Muzealnictwo” 2008, nr 49, s. 389–399.

18 Z. Bandurska, D. Kacprzak, P. Kosiewski, M. Romanowska-Zadrożna, B. Steinborn, M. Tarnowska, *Badania proveniencyjne muzealiów pod kątem ich ewentualnego pochodzenia z własności żydowskiej*, „Muzealnictwo” 2012, nr 53, s. 14–26.

19 B. Steinborn, *Czy muzealnik jest naukowcem? Kilka uwag praktyka*, „Muzealnictwo” 2014, nr 55, s. 19–21.

20 *Eadem*, *Kozłówka – zwierciadło muzealnych wątpliwości*, w: *Muzeum etyczne. Księga dedykowana profesorowi Stanisławowi Waltosowi w 85. rocznicę urodzin*, D. Folga-Januszewska (red.), Kraków 2017 (Muzeologia, t. 15), s. 219–225.

21 *Eadem*, *Ponad granicą*, „Roczniki Sztuki Śląskiej” 2018, t. 27, s. 9–18.

22 *Eadem*, *Między strachem a odpowiedzialnością*, „Quart” 2020, nr 4 (58), s. 149–153.

potrafiła skupić uwagę wszystkich na danym problemie i przekonać o jego ważności. Chętnie i często dzieliła się aktualnościami „muzealnego świata zachodniego”. Dzięki roboczym muzealnym kontaktom i Jej koleżeńskim relacjom z muzealnikami w Europie, głównie w Niemczech i Holandii, na zajęciach można było przejrzeć interesujące bieżące wycinki prasowe, czasem świeżo wydany katalog wystawy z odległego muzeum (choć to może dziś wydaje się nie w pełni wyobrażalne, trzeba przypomnieć, że lata dziewięćdziesiąte XX w. i pierwsza dekada XXI w. w Polsce to jeszcze epoka bez masowej i powszechnej dostępności szybkiego internetu). Partnerski kontakt Wykładowczyni ze studentami Podyplomowego Studium Muzealniczego – zazwyczaj praktykującymi muzealnikami różnych generacji, reprezentującymi rozmaite typy i wielkości instytucji muzealnych – Jej otwartość i ciekawość oraz sprzyjająca dyskusji atmosfera zajęć sprawiały, że akademickie spotkania owocowały także zyskaniem przez studentów zawodowej pewności i odwagi. Stanowiły potwierdzenie dotychczasowych ich zawodowych kompetencji i jednocześnie zachętę do indywidualnego rozwoju w ramach wykonywanych codziennych, muzealnych, służbowych obowiązków. Po części ta wyjątkowa cecha wykładów i szczególny rys nieprzeciętnej osobowości Bożeny Steinborn znajduje odzwierciedlenie w niniejszej publikacji. I choć to zabrzmi, być może, nader podniośle, jednak wydaje się w moim przekonaniu stwierdzeniem ze wszechmiar adekwatnym i stosownym, że Wykładowczyni przekazywała młodszym koleżankom i kolegom po fachu, na czym polega etos zawodu muzealnika – prawdziwy etos zawodu zaufania publicznego.

Zadania i satysfakcje muzealnika wobec zbioru przedmiotów zabytkowych to publikacja, która łączy w sobie cechy uniwersalnego zawodowego kompendium warsztatu muzealnika i opracowania „historycznego”, osadzonego w określonym czasie, uzmysławiającego stosownie aktualne problemy muzealnictwa, relacjonującego z wielką erudycją stan badań dyscypliny – polskiej, europejskiej i światowej literatury przedmiotu, wreszcie ujawniającego rozmaite wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania muzealnego *mundi*, po części – choć może w inny sposób – obecne i aktualne.



Dr Bożena Steinborn podczas spotkania po uroczystości nadania Jej tytułu honorowej członkini Stowarzyszenia Historyków Sztuki, 2011, fot. Artur Badach, dzięki uprzejmości Autora

CZĘŚĆ PIERWSZA

MUZEALIMUM

Definicja muzealium ze *Słownika sztuk plastycznych*: „Muzealium jest każdy przedmiot związany z działalnością człowieka lub z jego otoczeniem – jeśli wchodzi w wyznaczony statutem zakres zbiorów muzeum rejestrowanego. Wśród grup muzealiów wyróżniają się materialne ślady/dowody twórczości artystycznej, naukowej, dokumentacje historii kultur, dokumentacje przeobrażeń przyrody”. Helmut Börsch-Supan pisał: „[muzealia] reprezentują ludzi, którzy żyli i w ten sposób ciągle żyją”. W odniesieniu do dzieł sztuki mówi: „Zajmowanie się dziełami sztuki to ćwiczenie się w człowieczeństwie – co jest najszlachetniejszym zadaniem muzeum”. Albo: „To co zostało w muzeach to jakby wyrzucone na brzeg morski resztki po zatopionych kulturach” (*Die Kunst in Brandenburg-Preussen*, Berlin 1980, s. 10).

Decyzja muzealnika (kustosza, komisji, dyrektora – jak ustalili statut muzeum) jest uznanie przedmiotu za muzealium danego muzeum. Dlatego obowiązuje konieczność należytego profesjonalizmu muzealnika. Rodzaje muzealiów określają różne kryteria podziału. Najprostszy podział: dokumenty działań człowieka i dokumenty natury. Pierwszy rodzaj można dzielić na działania artystyczne (od obrazu po taśmę video) i działania praktyczne (samochód, narzędzia). Ale już tu czynię Państwa ważnymi na fakt, że wszystko jest względne, czyli umowne, bo gdzie w tym podziale umieścić książkę? Systematyka więc jest akademicka, ale potrzebna ze względu na praktyczne ułożenie zbioru (w magazynach, dokumentacjach). Najbardziej racjonalny podział w aspekcie bytu materialnego muzealiów to podział wedle twórcy, konieczny przynajmniej dla magazynów.

Kopia. Kopią jest naśladowcze wykonanie dzieła sztuki przez innego artystę niż twórca oryginału. Kopia może naśladować cechy oryginału środkami technicznymi, imitującymi oryginalne (np. gips patynowany na brąz, szelak imitujący poźółtki werniks). Może też powtórzyć technologię oryginału (jest to kopia zwana konserwatorską, która, dla uniknięcia pomyłki, musi różnić się od oryginału wymiarami – to obyczajowe prawo potwierdziły zalecenia Association of Art Museum Directors z 1992 r. Kopiowano przede wszystkim dla: [1] studiowania dzieł mistrzowskich, ale również [2] przetwarzając oryginał wedle własnej wizji powtarzanego tematu. Niekiedy były to przeniesienia/przetworzenia dzieł ikonografii chrześcijańskiej do odległych – geograficznie i ideowo – rejonów kultury, np. drzeworyt Martina Schongauera spożytkowany do bizantyńskiego druku *Pentekostar* z połowy XVI w., albo przetworzenia rycin Jana Sadelera w postbizantyńskiej twórczości Kreteńczyka Theodorosa Poulakisa. Kopie powstałe z [3] potrzeby włączenia dzieła sztuki dawnej w aktualną problematykę artystyczną (np. kopie rzeźb antycznych w kulturze renesansu, dzieła Dürera w sztuce rudołfińskiej, motywy włoskich obrazów renesansowych w ikonografii malarstwa XIX w.);

te kopie pełniły doniosłą rolę przekaziciela tradycji w obszarze kultury wizualnej. Bardziej handlowy charakter mają [4] motywacje kopii wykonywanych dla celów dekoracyjnych (np. dla wyposażenia wnętrz pałacowych XVIII–XIX w.), dla kolekcjonerów, którzy nie mogli kupić oryginału oraz kopie dla szalbierstwa (handel falszyfikatami).

Od czasu do czasu wracają w muzealnictwie spory, czy dla celów edukacyjnych (a i finansowych) nie można wystawiać w muzeum kopii zamiast oryginałów (np. Muzeum Sztuki w Łodzi wystawiało przed wojną, „na fali rewolucyjnych koncepcji edukacyjnych” [idee Władysława Strzemińskiego i dyrektora Mariana Minicha] reprodukcje impresjonistów, by stworzyć kontekst dla 2–3 oryginalnych obrazów). Ostatnio spór reprezentuje z jednej strony John W. Bohn (artykuł w „The Journal of Aesthetics and Art Criticism” 1999), mówiący o korzyściach oświatowych i finansowych wystawiania (i pożyczania do domu) kopii dzieł muzealnych, z drugiej strony Nelson Goodman („Frankfurter Allgemeine Zeitung” 25 VIII 2000, bez podania bibliograficznego cytatu) rozróżnia sztukę „autograficzną” (*autographe*), nieposiadającą systemu notacyjnego i dlatego niedającą się replikować w sposób powtarzający właściwości oryginału, od sztuki *allographe* („wielograficznej”?, „innograficznej”), jak np. muzyka posługująca się systemem nut; autor argumentuje niepowtarzalność dzieła sztuki. Dodajmy: na przeżycie estetyczne – co wiadomo od zawsze – składa się przyjemność obcowania z utworem starym, a więc autentycznym. Reprodukacja to tylko zewnętrzny wygląd muzealium, nie może oddać ani wielowarstwowości jego materii, ani śladów pracy twórcy.

Przy okazji kolońskiego procesu fałszerzy obrazów klasycznej awangardy XX w. (m.in. Max Pechstein, Heinrich Campendonk, Max Ernst), zakończonych w październiku 2011 r., powróciła sprawa reprodukcji w muzeach. Dzisiejsze możliwości techniczne wykonywania reprodukcji przekraczają wyobraźnię estetyków XX w. i dlatego utrwała się – wobec zagrożenia odczuwania tożsamości muzealium – przekonanie o fundamentalnej odmienności oryginału od reprodukcji. Podnoszony jest element prawdziwości w oryginalnym dziele sztuki jako ten jego element, który nie daje się reprodukować. Prawdziwość jako ta cecha dzieła sztuki, która – w przeciwieństwie do najświetniejszych (w formie 3D) reprodukcji – nie może się zmieniać. Wydaje się nawet, że im doskonalsza reprodukcja, tym cenniejsza dla widza prawdziwość tkwiąca w oryginale. Poświadcza to choćby masowe pielgrzymowanie do oryginałów w muzeach. Natomiast reprodukcja staje się coraz ważniejszym przedmiotem w obszarze poznania, wiedzy. W dyskusjach podnoszono, że informacje cyfrowe o zbiorach w muzeum czy wirtualne zwiedzanie sal muzealnych nie grożą w najmniejszym stopniu zaniedbaniem realnych wycieczek do muzeum, ponieważ oryginały w epoce doskonałej reprodukcji zyskały taki status – jak złoto w nowoczesnej gospodarce, która posługuje się pieniądzem elektronicznym. Czyli reprodukcja w niczym nie narusza wartości ory-

ginału dzieła sztuki. Pomysł, że reprodukcja zastąpi oryginał, jest fenomenologicznie i empirycznie fałszywy – pisał Krzysztof Pomian („Museumskunde” 2007, „Muzealnictwo” 2009). Istnieje bowiem zasadnicza różnica między postrzeganiem realnego muzealium a reprodukcji. Ludzie odczuwają to – choćby podświadomie – dlatego chodzą nadal do muzeum, mimo że w domu mają domowe kino i możliwość wyświetlenia nawet na ścianie każdego muzealium z internetu.

Osobnym rodzajem kopii jest kopia portretu, rozwijająca się wraz z tym gatunkiem malarstwa od XVI w., niezbędna dla zespołów wizerunków sławnych mężów czy rodzinnych przodków, powszechnie gromadzonych przez szlachtę i patrycjuszy.

Powtórzenie dzieła przez jego twórcę lub jego współpracowników zwane jest repliką (autorską lub warsztatową); repliki były zazwyczaj wynikiem handlowego sukcesu oryginału (np. pejzaże holenderskie XVII w.). Od XV w. kopiowano obrazy w technikach graficznych; z czasem wykształciła się osobna specjalizacja reprodukcji graficznych, powielanych w oficynach wydawniczych. Graficzne kopie obrazów były przedmiotem zbieractwa, a także elementem pracy nowożytnego malarza, korzystającego – do XIX w. jawnie – z potrzebnych mu niewłasnych motywów i inwencji.

Problem kopii w muzeach martyrologicznych. Podaję Państwu przykłady muzeów, które rozwiązały ekspozycje bez zbędnych – moim zdaniem w takich miejscach – kopii: Treblinka, 1964 r. (proj. F. Duszenko i A. Haupt), Majdanek, 1969 r. (proj. W. Tołkin). W Majdanku obejmująca instalacja T. Mysłowskiego: 150 kul-kokonów z kolczastego drutu (symbole narodów) z żarówką w środku, a w następnej sali te same kokony bez żarówek. Prezentacja w waszyngtońskim Muzeum Holokaustu włosów ofiar obozu koncentracyjnego wywołała sprzeciw zwiedzających („może to włosy mojej matki”), a też protesty z powodu uchybienia regułom sepulkralnym.

Ekspozaty. Pożyteczna jest praktyka doświadczonych muzealników rozróżniania terminów: ekspozaty to nie muzealia. To przedmioty pomocne w ekspozycyjnym wykładzie, jak np. modele budynków czy kopie dawnych sprzętów. Nie należą do inwentarza, ale kosztowały i muszą mieć swoje rejestry, osobne inwentarze. Oddzielną sprawą są w muzeach przyrodniczych preparaty dermoplastyczne, to jest martwe spreparowane zwierzęta; te wprowadziłabym do osobnej księgi inwentarzowej.

MUZEALNIK

(wg B. Steinborn, z „Przewodnika po Zawodach”, nr 2430103, wyd. Krajowy Urząd Pracy)

Zadania i czynności

Muzealnikiem jest pracownik muzeum, osoba po wyższych studiach w dziedzinie reprezentowanej przez dane muzeum (np. biolog w muzeum zoologicznym, historyk sztuki w muzeum dawnej sztuki, zoolog w muzeum myślistwa, mineralog w muzeum ziemi, muzykolog w muzeum etnograficznym). Jego zadaniem jest gromadzenie, ochrona, naukowe opracowywanie oraz udostępnianie dóbr kultury – to jest wytworów człowieka i twórców jego otoczenia oraz zabytków przyrody – znajdujących się w muzeum. Praca muzealnika służy społeczeństwu przez informowanie o walorach i treściach przedmiotów zebranych w muzeum oraz przez ich udostępnianie; w ten sposób muzealnik przyczynia się do pogłębiania wiedzy o danej dziedzinie życia, do upowszechniania wartości humanizmu i do kształtowania wrażliwości estetycznej. Wielkie znaczenie materialne i duchowe oraz funkcje muzealiów w życiu narodu sprawiają, że strzegący ich i nauczający o nich muzealnik jest osobą zaufania publicznego.

Zależny od zajmowanego stanowiska jest udział muzealnika w gromadzeniu zbiorów. Kustosz (*Konservator, conservateur, conservatore*) i kustosz dyplomowany jest odpowiedzialny za programowanie zakresu poszczególnych kolekcji składających się na zbiory muzeum. Do czynności wynikających z odpowiedzialności za utrzymywanie powierzonych dóbr we właściwym stanie fizycznym należy organizacja i nadzór nad przechowywaniem muzealiów. Muzealnik opracowuje naukowo muzealia, pogłębiając swą wiedzę specjalistyczną, by najlepiej odczytać ich treści i objaśnić formę. Wyniki badań prezentuje w katalogach zbiorów i katalogach wystaw, artykułach i rozprawach, publikacjach popularnych oraz na wykładach, znajdując w tym zaspokojenie właściwej zawodowi pasji badawczej. Inny rodzaj satysfakcji zawodowej muzealnika płynie z udostępniania zbiorów, ze stwarzania zwiedzającemu możliwości kontaktu z oryginałem wytworzonym przez człowieka lub naturę. Sposoby udostępniania zależne są m.in. od twórczej inicjatywy muzealnika.

Jak powiedziano, kustosz jest odpowiedzialny za programowanie zakresu poszczególnych kolekcji składających się na zbiory muzeum (np. zakresu kolekcji obrazów holenderskich w zbiorach malarstwa barokowego) i za właściwy dobór gromadzonych muzealiów. Decyzja kustosa o wpisaniu danego przedmiotu do inwentarza muzealnego stanowi o uznaniu tego przedmiotu za muzealium (np. współczesnego noża stołowego w muzeum wewnątrz mieszkalnych, kartek żywnościowych z 1952 r., które były

ciekawym eksponatem na wystawie w Wiedniu w 2005 r., *Die Sinalco-Epoche. Essen, Trinken, Konsumieren nach 1945*). Kustosze wraz z dyrektorem zajmują się nadto pozyskiwaniem sprzyjającej finansom muzeum przychylności lokalnych mecenasów kultury, także znajdowaniem sponsorów dla konkretnych przedsięwzięć muzealnych, jak wystawy czy imprezy towarzyszące. Rolą adiunkta w zadaniu gromadzenia zbiorów jest głównie badanie oferowanego przedmiotu i przygotowywanie materiałów informacyjnych, np. dotyczących pochodzenia, jakości czy wartości – potrzebnych do rozstrzygnięcia o jego zakupie (lub przyjęciu w darze). Wraz z kustoszem/kustoszem dyplomowanym adiunkt zajmuje się penetracją rynku antykwarycznego. Asystent natomiast pełni (pod nadzorem adiunkta) wszystkie pomocnicze a niezbędne w zakresie gromadzenia zbiorów obowiązki – od odkurzania muzealiów, rejestrowania i dokumentowania ich fizycznych cech identyfikujących (tworzywo, wymiary, technika) oraz sporządzania opisów inwentaryzacyjnych po ich ustawianiu w magazynie.

Muzealniki nie wolno handlować przedmiotami podobnymi do muzealiów gromadzonych przez zatrudniające go muzeum, a i prywatne kolekcjonerstwo muzealnika jest niewskazane z uwagi na możliwość konfliktu interesów muzealnika kolekcjonującego z muzeum, które go zatrudnia. Mówi o tym jednoznacznie art. 8.3, pkt 9, 12–16 Kodeksu Etyki ICOM dla Muzeów z 2004 r. (powtarzając zasady z pierwszej edycji Kodeksu w 1986 r.). Przytoczę w szczególności pkt 14 i 15: „osoby uprawiające zawód muzealnika nie powinny uczestniczyć bezpośrednio lub nawet pośrednio w obrocie handlowym (kupno, sprzedaż), którego przedmiotem jest dziedzictwo naturalne lub kulturalne” oraz: „osoba uprawiająca zawód muzealnika nie powinna akceptować jakiegokolwiek daru, gościny albo innej formy nagrody od handlarza, prowadzącego aukcję lub od jakiegokolwiek innej osoby w sytuacji będącej zachętą do nabycia albo rozporządzenia przedmiotem muzealnym, lub do rezygnacji z przepisów prawa. Muzealnik nadto nie powinien nigdy rekomendować komukolwiek spoza muzeum konkretnego handlarza, osoby prowadzącej aukcję lub biegłego, który ocenia przedmioty lub okazy”. Kodeks reguluje także sprawę uprawiania przez muzealnika kolekcjonerstwa (art. 9, pkt 16). Postanowienia Kodeksu włączono ostatnio do „Zasad wypożyczenia obiektów i współpracy między muzeami”, przyjętych przez ministrów kultury Unii Europejskiej 24 maja 2005 r.

Ułatwiłoby współpracę między kierownictwem muzeum i jego pracownikami w zakresie zachowań zgodnych (lub nie) z etyką naszego zawodu wprowadzenie elementów Kodeksu do statutu muzeum, a także do regulaminu premii, zakresu praw i obowiązków pracownika. Wskazane jest też przeprowadzenie co dwa–trzy lata seminarium czy po prostu spotkania całej załogi na temat etyki zawodowej.

Muzealniki przydatna jest wyobraźnia przestrzenna oraz znajomość podstawowych czynności montażu (np. bezawaryjne umocowanie monet i ich objaśnienie na sto-

jaczkach w gablocie). Nawet jeśli wystawę montuje firma zewnętrzna – muzealnik musi wiedzieć, jak ma to zamontowanie wyglądać. Muzealnik potrafi przy tym stosować różne techniki marketingu i promocji. Prócz pracy o cechach biurowych i w zwyczajowych godzinach urzędowania muzealnik wykonuje różne czynności – w tym nieprzewidywalne – przy montażu wystaw (współpraca lub organizacja prac montażystów), jest zawsze gotowy do podróży służbowej (np. dla obejrzenia znaleziska podobnych gromadzonym obiektów zabytkowych), gotowy do pełnienia zajęć ze zwiedzającymi w godzinach pozasłużbowych. Obowiązki i postawę etyczną muzealnika określa zresztą szczegółowo Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów z 2004 r. („Muzealnictwo” 2007).

Wymagania psychologiczne

Cechą muzealnika – prócz wymienionej już pasji badawczej – winien być entuzjazm. Nie tylko ze względu na niskie w muzealnictwie polskim uposażenia, przede wszystkim dlatego, że zawód ten ma charakter strażnika skarbów niewymiernej wartości, nieprzynoszących doraźnych zysków, którego powołaniem jest głoszenie o nich prawdy. Muzealnika winny cechować – jak nauczyciela i aktora – dar lub nabyta umiejętność kontaktu z publicznością, a także jasnego wykładania myśli. Łatwość kontaktu i wykładu jest nadto muzealnikowi wręcz niezbędna do pozyskiwania zainteresowania dziennikarzy wszelkich mediów dla działań muzeum. Muzealnikowi towarzyszy stale świadomość, że jest on powiernikiem własności publicznej i dlatego pielęgnuje w sobie grzeczność i życzliwość dla współczesnych pielgrzymów, czyli turystów. Ze względu na wszystkie wymienione cele muzealnik włada biegle poprawną, klarowną polszczyzną. Winien on posiadać także – albo sobie wyrobić – pewne uzdolnienia plastyczne: [a] w zakresie wyobraźni przestrzennej tzw. oko dla efektów wizualnych, ponieważ specyfiką muzeum jest obrazowanie wiedzy płynącej z wybranego zbioru muzealiów w formie odpowiednio zakomponowanego układu przedmiotów w sali wystawowej oraz [b] obserwacji i pamięci wzrokowej, przydatnej m.in. przy opisach kształtu i koloru muzealium oraz przy analizach porównawczych muzealiów. Jeśli nie posiada takich właściwości wrodzonych – winien je w sobie wyrobić (polecam odpowiednie ćwiczenia). Ważne jest, by muzealnik wiedział, że jego zawód łączy cechy naukowca, prezentera i dydaktyka.

Polskie normy nie są wygórowane, najwyżej ustawia poprzeczkę wymagań wobec muzealnika chyba Anglia. Na przykład Patrick Greene (*Museum for the Year 2000: a case for continuous revolution* [w:] *Museum Provision and Professionalism*. London 1994) pisał: głównym motorem twórczych przemian w kulturze są muzealnicy. Dlatego muszą mieć najwyższe kwalifikacje. Samo wykształcenie to tylko warunek pod-

stawowy, muzealnicy współcześni muszą wykazywać kreatywność, chęć własnego rozwoju (i rozwoju muzeum, w którym pracują), gotowość stosowania nowych technologii. Greene uważa nawet, że starszych muzealników należy zwalniać (inaczej wykorzystywać? – spytam) dla dobra muzeum, a zatrudniać specjalistów, to jest muzealników z wykształceniem uniwersyteckim – przez co, prócz wykształcenia merytorycznego, rozumie m.in. więcej niż jeden język obcy, biegłą orientację w zmieniającej się rzeczywistości.

Są także ustalone przez ministra kultury wymagania kwalifikacyjne dla muzealników – Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 13 maja 2008 r. (Dz.U. 2008, nr 91, poz. 568), które wszakże moim zdaniem prezentują daleko idące uproszczenia i ułatwienia (np. asystentowi wystarczy licencjat, a kustoszowi jeden język obcy). Specyfikację zawodów muzealnych opublikował także ICOM – proszę obejrzeć ją w internecie.

GROMADZENIE

Program gromadzenia

W pierwszych zdaniach na ten temat będę Państwu zwracać uwagę na konieczność świadomego i precyzyjnego dookreślenia profilu zbiorów. Choćby ze względu na: [1] niebezpieczeństwo dublowania istniejących już w muzeum zespołów (ale bez zrywania tradycji); [2] możliwości/potencjał badawczy własnej kadry; [3] ograniczone finanse. Precyzyjne określanie specyfiki każdego muzeum jest dziś konieczne wobec profuzji nowych muzeów. Paradoxem bowiem – choć może pozornym – jest, że w epoce wielkiego przyspieszenia wszelkiej industrializacji i obyczajów kultury masowej obserwujemy nagminne powstawanie elitarnych instytucji kultury, jak muzea, zbyt często bez racjonalnego uzasadnienia, a to w wyniku wybujałych pod miarę ambicji czy to państwowych, czy samorządowych, czy wreszcie bogatych koncernów przemysłowych. Ale ta fala rodzenia się nowych muzeów będzie opadać. Przykładem jest Japonia, w której na przełomie XX i XXI w. powstało wiele muzeów, w ścisłym związku z gospodarczą prosperity i odpowiednią potrzebą jej nobilitacji instytucjami kulturalnymi. Dodajmy, że są one świetną architektoniczną biżuterią, bo raczej dziełami monumentalnej rzeźby niż tradycyjnymi budowlami. Dziś większość ich jest wszakże na „jałowym biegu” (bez zbiorów, bez programów badawczych). Podobnie racją stanu obecnych Chin i krajów południowej Azji jest zaplanowanie na najbliższe lata setek

muzeów. Piszący te spostrzeżenia Manfred Schwarz uważa, że już niebawem pojawi się także tutaj tęsknota za *tabula rasa* (artykuł w „Süddeutsche Zeitung” 24 X 2007).

W dawnych czasach założenie muzeum było zdarzeniem pojedynczym, wyjątkowym, jak np. przeniesienie przez papieża Sykstusa IV w 1471 r. zbioru starożytności rzymskich z rezydencji w Lateranie do zarządu miasta Rzymu na Kapitolu dla uczynienia ich publicznie dostępnymi. Albo kilkaset lat później powstały z rabunków w Europie Luwr Napoleona. W XIX w. zakładanie muzeum było wprawdzie także solennym zdarzeniem, ale jednocześnie dość powszechnym działaniem nobilitującym fundatorów. W naszych czasach pojawił się nowy rodzaj muzeów – fundowane przez koncerty przemysłowe. Oto przykłady. Mercedes-Benz Museum w Stuttgartu (otwarte w maju 2006 r., wg projektu architektów holenderskich, 1500 eksponatów ze 120 lat, 150 mln euro); BMW Museum w Monachium (1973, arch. wiedeński Karl Schwanzer, renowacja i rozbudowa 2004–2008 = powiększenie powierzchni wystawowej z 1000 do 5000 m²); nowe, trzybudynkowe muzeum w Essen, 2010 r., głównie dla dawnych zbiorów Museum Folkwang, za 55 mln euro, fundowane przez Fundację koncernu Kruppa, czy muzeum czekolady firmy Ritter (założonej w 1932 r.), w miasteczku Waldenbuch (Szwabia), otwarte w 2005 r., którego architektura, podziały przestrzeni i koloryt odwołują się do form znanych tabliczek tego kalorycznego przysmaku; wystawione są zbiory wnuczki założyciela fabryki. Museum Ritter jest przykładem przystrajania wizerunku przedsiębiorstwa przemysłowego nobilitującym mianem mecenasa sztuki. Jest to w krajach bogatych zjawisko coraz bardziej powszechne, podobnie jak mające już swoją nazwę: *public-private partnership*, czyli łączące zbiory prywatnych kolekcjonerów ze zbiorami instytucji kultury, które to związki – jak muzeów Kolonii z przedsiębiorcą i kolekcjonerem Ludwigiem – mogą być dla obu stron korzystne. Przykładem międzynarodowego charakteru tych aktywności jest połączenie Stedelijk Museum w Amsterdamie z niemieckim koncernem samochodów Audi; jeszcze parę lat temu Holendrzy mówili, że nie wpuszczą tych niemieckich aut do amsterdamskiego muzeum, w 2005 r. jednak zawiązano porozumienie, na mocy którego Audi finansuje rozbudowę i modernizację gmachu, za co jedno skrzydło nazywa się imieniem firmy, a w salach reprezentacyjnych koncern urządza swoje imprezy, przyjęcia itp. Co ważniejsze – koncern Audi ma udział w programowaniu wystaw, bo ma ambicje znawcy nowoczesnego designu. Dzięki takim związkom z przemysłem liczba muzeów w Niemczech rosła ostatnio niepomniernie: w 1970 r. było ich 1500, w 2005 r. ponad 6000. Przykład włoski: koncern mody Prada (poprzez swoją Fondazione Prada, która od lat mecenasuje współczesnej sztuce tak, że już nie można jej skreślić z mapy kultury Włoch) kupił na przedmieściach Mediolanu tereny po browarze (17 500 m²) dla swoich zbiorów sztuki współczesnej.

Z braku wielkich koncernów wydawałoby się, że nam w Polsce nie grozi taka wybujałość muzealnych przedsięwzięć (które zresztą najczęściej nie uprawiają pozostałych członów muzealnej misji, jak konsekwentne, ciągłe gromadzenie i ich opracowywanie). Aliści z lektur prac dyplomowych naszego Studium mogę Państwu przytoczyć polskie przykłady nieprzemysłanych inicjatyw nobilitujących, jak muzeum stolarstwa w Szczytnie i muzeum religijnego znaczka pocztowego w Radomiu. Pierwsze to po prostu oddany w zarząd i w budżet!!! urzędu starosty warsztat stolarski, specjalizujący się w renowacji mebli. Drugie mogłoby stanowić gabinet tego zbioru w istniejącym w Radomiu Muzeum Sztuki Współczesnej. Innym przykładem przerostu ambicji nad logiką jest pomysł założenia we Wrocławiu Muzeum Ziemi Zachodnich (pomysł polityczny, mający być „odporem” na ideę niemieckiego centrum wypędzonych, nazwa z czasów PRL-u, podkreślająca, pewnie w sposób niezamierzony, inność tego regionu, mimo że tematyka powojennej wędrówki ludów jest świetnie eksponowana we wrocławskich muzeach Etnograficznym i Miejskim). Moim zdaniem te trzy przykłady dowodzą nierasobliwości w gospodarowaniu jakże skromnymi w Polsce środkami finansowymi przeznaczonymi na kulturę. Podaję Państwu te przypadkowe wybrane wydarzenia dla refleksji nad koniecznością – w naszych warunkach – uściślenia zakresu gromadzenia i organizacji muzealiów.

Skoro mówimy o zakładaniu nowych muzeów, warto zastanowić się nad wpływem globalizacji na scenę muzealną, globalizacji rozumianej jako ujednocianie się społeczeństw. Konferencję międzynarodową na temat „Globalizacja jako wyzwanie dla muzeów sztuki” urządziło w październiku 2007 r. forum pn. *Global Art and the Museum* w Karlsruhe (o GAM są w internecie interesujące tematy tego forum). Sądzę, że to forum zapoczątkowało generalną dyskusję. Postawiono pytania: jak działa dziś muzeum sztuki w szpagacie między zglobalizowaną, urynkowaną produkcją współczesnej sztuki a potrzebami lokalnego środowiska (zwykłych obywateli, którzy chcieliby w muzeum zobaczyć np. dzieła współobywateli); jak reagują muzea sztuki na przesunięcie aktywności artystycznych z muzeów na targi sztuki i różne biennale; jak muzea sztuki mogą być nadal żywotnymi instytucjami, skoro jego niezbywalne właściwości – jak trwałe osadzenie w jednym miejscu i niezmiennie struktury zbiorów – mogą obywatelowi globalnej, „perypatetycznej” kultury masowej wydawać się staroświeckie. Konferencja chciała zbadać domeny między tym, co globalne a tym, co lokalne. Referuję Państwu i to zagadnienie w obszarze gromadzenia zbiorów do autorefleksji.

Rola archiwum określonego obszaru kultury to także funkcja gromadzenia. Na muzeach bowiem spoczywa obowiązek zabezpieczania i chronienia dziedzictwa kulturowego terenu, w którym muzeum działa, i określonej społeczności, dokumentów szeroko rozumianej kultury, w tym dokumentów artystycznych, czyli dzieł sztuki, które

są jednocześnie źródłem historycznym. Te archiwa, powiedział muzealnik Max Hollein, ożywiają nasze korzenie. Muzeum ma obowiązek ich badania i „edukowania o nich wspólnotę”, w której działa. Przykład: Z powodu owej roli archiwum jedno z muzeów rosyjskich przejmuje setki rysunków obrazujących życie radzieckich gułagów, które to rysunki do niedawna składowane w skrzyniach, w bibliotece, niszczały z braku odpowiednich warunków przechowywania i konserwacji, a stanowią kapitalne źródło do historii kraju. Zadanie archiwum sprawia, że procent muzealiów wystawionych do muzealiów niewystawionych zawsze musi być mały – jeśli muzea chcą: [a] pełnić uczciwie swą rolę archiwum, [b] posiadać w zapasie „potencję wystawienniczą”. W Alte Pinakothek w Monachium w 1998 r. wystawionych było ok. 800 obrazów na 4000 w magazynach, w europejskich muzeach przeciętnie eksponowanych jest ok. 30% posiadanych muzealiów.

Element kreatywności w kształtowaniu kolekcji owocuje głębokimi satysfakcjami zawodowymi. Börsch-Supan we wspomnianej książce (s. 38–41) porównuje muzealnika obmyślającego stałą ekspozycję z pracą i satysfakcją dyrygenta zestawiającego tony różnych instrumentów orkiestry, by jak najlepiej zaprezentować myśl kompozytora; albo też porównuje do myśliwego tropiącego rzadką zwierzynę; mówi też o – nieznanym dzisiejszym muzealnikom polskim z braku pieniędzy – duchowych energiach, uskrzydających pracowników muzeum, jeśli uda się pozyskać do zbiorów szczególnie wyjątkowe muzealia.

Dlatego kreatywnego muzealnika winna cechować – prócz różnych profesjonalnych cnót – pilność obserwacji przeobrażeń współczesnej mu kultury. Mam na myśli zjawiska, które dotychczas nie były przedmiotem zainteresowania muzeum, a które stały się istotnym elementem obyczaju artystycznego. Obserwacja i rejestrowanie ważnych zjawisk współczesnej kultury poprzez wystawy i ich dokumentacje jest zadaniem muzeów sztuki. Jednym z przykładów uczestniczenia muzeum we współczesnych przemianach obyczajów kultury jest powstałe w Berlinie w 1997 r. Computerspiele Museum, ukazujące historię tej sfery *homo ludens*. Innym przykładem jest uwzględnianie przez muzea sztuki komiksu. Zwracam Państwu uwagę, że już w 1974 r. odbył pierwszy międzynarodowy festiwal sztuki komiksu w Angoulême, gdzie też powstało Musée de la Bande Dessinée, muzeum komiksu jest także w Tel Awiwie. A pierwszy komiks ukazał się w 1929 r. (*Przygody Tintina*), twórcą był Belg Hergé (Georges Remi), popiersie Tintina stoi u wejścia do muzeum komiksu w Brukseli: Centre Belge de la Bande Dessinée. 7 sierpnia 2008 r. w The Israeli Cartoon Museum w Holonie otwarta została wystawa towarzysząca wydaniu albumu komiksowego, który powstał w ramach wspólnego projektu Instytutu Adama Mickiewicza oraz Instytutu Polskiego w Tel Awiwie, jako część wydań Roku Polskiego w Izraelu. Wystawę promowano również na festiwalu w Angoulême i w Bristolu (UK).

Jeden jest jeszcze powód precyzyjnego myślenia o kształtowaniu profilu gromadzenia zbiorów, mianowicie w profuzji – pozornej lub nie – muzeów konieczne jest pilnowanie tożsamości danego muzeum, aby nie utonęło ono w tej mnogości instytucji muzealnych, aby nie zatarało się w społecznej świadomości przez brak wyrazistej odrębności. Zarówno globalizacja kultury, jak i profuzja turystyki (niekiedy li tylko zarobkowej) wymagają strzeżenia przez muzeum własnej, indywidualnej specyfiki zbiorów.

W zakończeniu kwestii gromadzenia zbiorów muzealnych przekażę Państwu kilka uwag terminologicznych. Kolekcja a zbiór. Kolekcja ma wspólny mianownik, np. jest efektem zbieractwa jednego kolekcjonera albo zwartym treściowo zespołem, np. waz etruskich. Zbiór natomiast nie musi mieć tego wspólnego mianownika, bo powstał przez wieloletnie gromadzenie poszczególnego muzeum. Wiele pomyłek powoduje też przymiotnik „wirtualny”, dlatego przypominę, że „wirtualny” znaczy stworzony w ludzkim umyśle, choć prawdopodobnie istniejący w rzeczywistości lub mogący w niej zaistnieć. Może też odnosić się do rzeczy wykreowanej na monitorze komputera, ale tak realistycznie, że wydaje się rzeczywista. Rzeczywistość wirtualna to sztuczna, trójwymiarowa przestrzeń, w której może działać grający w grę komputerową. Natomiast muzeum wirtualne to rzadkość (nie jest nim pokaz slajdów z różnych zbiorów, prezentowany na stronie domowej muzeum). Pierwsze powstało w latach sześćdziesiątych XX w. w Brazylii. Była to kompozycja komputerowo stworzonych, imaginowanych przestrzeni, w którą wkomponowano ulubione przez autora tego „muzeum” obrazy, czyli reprodukcje ściągnięte z muzeów całego świata. Natomiast katalog zbiorów muzeum w formie cyfrowej – *on-line* – albo wirtualny spacer po salach muzealnych to nie jest muzeum wirtualne! Innym błędem terminologicznym jest stosowanie nazwy „muzeum” do centrum nauki (warszawskie Centrum Nauki Kopernik), parku tematycznego czy budynku historycznego.

Drogi pozyskiwania muzealiów

DARY

Muzeum może i winno korzystać w uczciwy sposób z motywacji darowizn, którą nazywam syndromem epitafium, oraz innych. Warunkami przyjęcia są: [1] selekcja propozycji darów, np. przez wewnętrzną komisję darów; [2] strzeżenie autorytetu moralnego muzeum jako zachęty i gwaranta darów. Sprzyja darom także respekt dla prywatnych zbieraczy, który wyrażać się winien np. w utrwalaniu nazwisk darczyńców (jak granitowe tablice w holu Muzeum Narodowego w Warszawie, tablica na kamienicy Celejowskiej w Kazimierzu Dolnym). Równie sprzyjające gotowości ofiarowania są spotkania z darczyńcami (organizuje je np. Muzeum Sportu i Turystyki w Warszawie).

Syndromem epitafium nazywam potrzebę utrwalenia własnej osoby poza śmierć, potrzeba znana człowiekowi od czasu piramid egipskich i stall greckich czy pierwszych muzealnych instytucji w Polsce (Izabela Czartoryska, Stanisław Kostka Potocki). Ten odruch o sepulkralnym charakterze nie traci i dziś na sile. Obserwujemy bowiem nadal zabiegi o przekształcenie prywatnej kolekcji w fundację muzealną. Przykłady fundacji: Ciechanowieckich w Warszawie, Georga Schäfera w Schweinfurcie, Ottona van de Loo w Emden, Buchheima nad Jeziorem Starnberger w Bawarii, Ernsta Beyelera w Riehen koło Bazylei (architektura projektowana przez Renza Piana to furora!), Heinza Berggruena w Berlinie (dar dla miasta przez żydowskiego emigranta po 1933 r.). Kolekcjonerzy ci z różnych powodów (od egoistycznych po patriotyczne) wchodzi w aliansy z władzami samorządowymi lub państwowymi i wzbogacają krajobraz muzealny swoich krajów.

Dla podniesienia rangi swoich zbiorów (a też z praktycznych względów ich składowania w dobrych i bezpiecznych warunkach gmachu muzealnego) zdarza się coraz częściej, że kolekcjonerzy deponują na określony czas swoje zbiory w publicznym muzeum. Przy rozważaniu pożytków płynących z takiego (choć czasowego) wzbogacenia oferty muzealiów muzea te muszą mieć świadomość także zagrożeń. Kolekcjoner bowiem może chcieć wpływać na merytoryczną stronę ekspozycji, nadto jako właściciel dysponuje swoimi depozytami, może więc coś sprzedać, coś wypożyczyć, choć jest to włączone do stałej ekspozycji. Ponadto może mieć powiązania z rynkiem antykwarycznym, a z tego mogą wynikać nieprzewidziane zależności. Takie kłopoty miało Museum für Gegenwart, założone w 1996 r. w berlińskim Hamburger Bahnhof, w którego ekspozycji istotnym składnikiem jest zdeponowana kolekcja Ericha Marxa. Chciał on wiosną 2007 r. wycofać swoje dzieła sztuki w wyniku konfliktów z kuratorami na temat profilu gromadzenia zbiorów tego muzeum. Konflikty z miastem, skąpiącym pieniądze na remonty i rozbudowę muzeum w Krefeld, sprawiły, że właścicielka zdeponowanej tam kolekcji międzynarodowej sztuki powojennej, szacowanej na 400 mln euro, chce (jesień 2007 r.) wycofać depozyt. Kolejny przykład „złej strony medalu” to Museum Brandhorst w Monachium. Miasto dało się skusić obietnicy przekazania zbiorów tego kolekcjonera i w zamian przekazało mu działkę (nie byle jaką = koło Pinakothek der Moderne) oraz poniosło koszty wzniesienia na niej gmachu muzeum. Po fakcie okazało się, że tylko niewielka część tej kolekcji warta jest nowego muzeum w mieście, reszta bardzo kiepska.

Bywa, że najbogatsi z kolekcjonerów wchodzi w układy z władzami, państwa lub miasta, i kupują zabytkowy gmach dla pomieszczenia zbiorów lub budują nowe „muzeum”. Przypadek Francuza François Pinaulta (właściciel firm Gucci, Saint Laurent, marketów FNC i innych), który po niepowodzeniu pertraktacji z ospałymi władzami Paryża kupił (ok. 2005 r.) w Wenecji od miasta Palazzo Grassi, odnowił i ulokował w nim

część swej kolekcji. Miasto ma pozornie nowe muzeum, ale straciło możliwość sterowania tym cennym zabytkiem architektury wedle własnych potrzeb i założeń, bo to „muzeum” rządzi się własnymi interesami, czyli głównie handlem antykwarycznym, urządzaniem własnych biennale, niekontrolowaną przebudową zabytkowych wnętrz i wystawami wedle gustu właściciela.

Kłopoty mają też amerykańskie muzea w Los Angeles, które ambitnie chcą konkurować z Nowym Jorkiem. County Museum of Art otrzymało od przemysłowca Lyndy Resnick 45 mln dolarów na rozbudowę (ok. 2008 r.); miliarderzy Ahmansonowie – zwłaszcza Eli Broad, o poglądach konserwatywnych, ale mający ambicje koneserów współczesnej sztuki – dyktują Museum of Contemporary Art zakupy, rozstrzygają o wystawach. Niektórzy z nich mają nadto własne kolekcje, na darowanie których liczą godzący się na te naciski dyrektorzy muzeów.

Obserwuje się coraz częstsze gromadzenie zbiorów sztuki przez wielkich przemysłowców czy banki. Moim zdaniem muzea winny nie cofać się przed doradztwem czy innymi formami kontaktów – oczywiście dbając o publiczną przejrzystość takich kontaktów – z tymi instytucjami, bowiem zbiór taki może kiedyś przejść do muzeum (*vide* syndrom epitafium).

W problematyce darów dla muzeów waży sprawa finansowych przywilejów dla darczyńców. Jeżeli jestem dobrze poinformowana, to nie jest uregulowana prawnie kwestia zwolnień podatkowych takich darowizn, co na pewno stymulowałoby bogacenie tą drogą zbiorów muzealnych.

ZAKUPY

1. Podstawowym zagadnieniem w kwestii zakupów jest ustalenie i stałe monitorowanie profilu zbiorów, co Państwu uporczywie powtarzam. Braki finansowe muzeów polskich mają w tym względzie dobrą, wychowawczą stronę, wymagają mianowicie krystalicznego sprecyzowania programu gromadzenia, czyli kupowania tylko tych przedmiotów, które mieszczą się w danym profilu muzeum. Temu postulatowi nie zawsze sprzyjają aktualne decyzje administracyjne państwa. Reforma administracyjna w 1973 r. wygenerowała kilkanaście nowych województw, z których każde nobilitowało się m.in. przez pospieszny autobus PKS do stolicy, a także przez utworzenie muzeum, co powodowało chaotyczne, gorączkowe zakupy w wielkomiejskich antykwariatach Desa. Kolejna reforma – samorządowa w latach dziewięćdziesiątych XX w. – przeniosła środki finansowe (z wyjątkiem muzeów w zarządzie ministerstwa) na władze samorządowe, w których stopień zrozumienia potrzeb muzeów oraz możliwości dotowania były i jeszcze niekiedy są bardzo różne, choć ostatnio stwierdza się, że samorządy łącznie wydają na kulturę więcej, niż liczą kwoty z budżetu państwowego. Konflikty między kierownikami muzeów regionalnych z ich władzami (organami założycielskimi)

na tle mentalnym, ideologicznym lub wręcz politycznym referują niekiedy media regionalne. Dorota Jarecka omówiła przykłady i reasumowała problematykę w „Gazecie Wyborczej” z 3 grudnia 2003 r. Z moich obserwacji wynika, że także muzealnicy bywają winni wzajemnego niezrozumienia, ponieważ zaniedbują bezpośrednie kontakty ze swoimi lokalnymi mocodawcami – wojewodami, marszałkami czy wójtami, które to spotkania mogą mieć charakter „instruktażowych seminariów” objaśniających profil zbiorów i wynikającą z niego konieczność konkretnego zakupu.

2. Nowa (po półwieczu centralizmu PRL) sytuacja gospodarcza i administracyjna w naszym kraju wymaga nieznanych dotąd rozwiązań „elastycznych”, jak np.: depozyty muzealiów w bankach, rezerwacje pierwokupu na aukcjach (co zapobiega zwykowanemu cenę szacunkowej w przebiegu aukcji), zbiórki obywatelskie itp., itd. Współczesne okoliczności mogą i powinny pobudzać pomysłowość muzealników w staraniach o finanse na zakupy. Przykładem stworzenie w 1988 r. fundacji wspólnej wszystkich niemieckich landów celem zakupywania drogich, zagrożonych wywozem dzieł sztuki. Z tych pieniędzy np. Staatliche Galerie w Stuttgarcie pozyskała kosztowny obraz Maxa Beckmanna, lipskie Museum der bildenden Künste – *Nawiedzenie* Rogiera van der Weydena, berlińska Galeria Malarstwa dzieło Edvarda Muncha; a razem różnych dzieł najwyższej klasy kupiono w latach 2000–2007 dla muzeów niemieckich ok. 150. W naszym słowiańskim charakterze nie leży taka wspólnota działań (każdy „szlachcic na zagrodzie równy wojewodzie”, czyli władca osobny), ale w ostatnich latach zauważa się takie unijne związki. Mam na myśli wspólne działania naukowe (konferencja „Władza i architektura”, kwiecień 2014) czy oświatowe, wspólne poczynania muzeów będących dawniej królewskimi rezydencjami (warszawski Zamek, Łazienki i Wilanów, wraz z Wawelem), a może przede wszystkim wspaniałe przedsięwzięcie pt. „Wirtualne Muzea Małopolski”, o którym pozwólcie Państwo powiem słów parę, bo jest wzorcowe.

Partnerski projekt jest realizowany przez Departament Rozwoju Gospodarczego Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego i Małopolski Instytut Kultury, w porozumieniu z 35 muzeami. Projekt jest współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Małopolskiego Regionalnego Programu Operacyjnego na lata 2007–2013 oraz budżetu Województwa Małopolskiego. W ramach projektu utworzono Regionalną Pracownię Digitalizacji oraz portal, na którym można podziwiać ponad 700 zdigitalizowanych muzealiów. Zaprezentowanie większości z nich w postaci trójwymiarowych wizerunków pozwoli zapoznać się nie tylko z bogatą historią tych obiektów, ale także umożliwi ich obejrzenie w przybliżeniu i poznanie każdego, najdrobniejszego nawet szczegółu bez obawy o zniszczenie cennych przedmiotów. Właściwością merytoryczną portalu są nieoczywiste powiązania i inspirujące konteksty, bogate materiały edukacyjne i dydaktyczne, dzięki którym czas spędzony w sieci daje możliwość nauki

także poprzez zabawę. Taka współpraca, jak ją tu przywołałam, nie owocuje jeszcze wspólnym programem zakupywania muzealiów, ale chyba takie możliwości otwiera.

3. Oczywiście muzeum ma też możliwości zakupywania muzealiów z własnych dochodów. Najprostszym dochodem, prócz dochodów z biletów, jest sprzedaż własnych wydawnictw (dlatego ich atrakcyjność musi być inna niż za dawnych czasów, o czym jeszcze pomówimy). Wiedeńskie muzeum Belvedere kupowało w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku świetne obrazy z własnego funduszu „księgarskiego”. Liczącym się dochodem jest też wynajmowanie sal, m.in. dla snobujących się instytucji, a nawet przedsiębiorstw. W tym procederze obowiązuje jednak szczególna precyzja w doborze partnerów i szczególnie precyzyjna umowa wynajmu (nie zapomnę widoku rozbitej gabloty z biedermeierowskimi pucharkami, kiedy mogłam wejść, w drodze wyjątku w poniedziałek, do niesprzątniętej jeszcze po imprezie sali Muzeum Łowiectwa w Monachium, żeby zobaczyć obraz Daniela Schultza). Dobrym rozwiązaniem – możliwym wszakże tylko w bogatym muzeum – jest wygospodarowanie (zbudowanie) osobnych na ten cel przestrzeni: imprezy w Arkadach Kubickiego Zamku zaspokajają snobizmy imprezujących przedsiębiorstw, nie zagrażając w niczym bezpieczeństwu zamkowych muzealiów.

4. Bardzo skutecznym sposobem pomnażania funduszy na zakup jest pozyskanie sponsora. Od kilku dziesięcioleci zakupy muzealne bywają wspierane przez świat przemysłu i banków, głównie dla nobilitowania tych przedsiębiorstw, ale także ze względów fiskalnych. Procedury te dobrze ilustrują druki zaproszeń na wystawy upstrzone ikonkami sponsorów. Aliści i w tej metodzie zakupów muzealiów kryją się niebezpieczeństwa, polegające na uzależnieniach od wspomożyciela. W Ameryce, gdzie partycypowanie finansjery jest coraz bardziej dominującym udziałem w polityce zakupów sponsorowanego muzeum, dochodzi do konfliktów. Przykładem konflikt w 2005 r. między dyrektorem Fundacji Guggenheima Thomasem Krensem, który odpowiednio do światowej rangi muzeum w Bilbao prowadził program nowoczesnych wystaw, a Peterem Lewi-sem, sponsorem-miliarderem (z zawodu przedsiębiorca ubezpieczeniowy), który chciał narzucić bardziej konserwatywny program, co doprowadziło do rezygnacji sponsora ze współpracy. Sponsorem Stedelijk Museum w Amsterdamie jest (o czym już wspominałam, ale powtórzę dla utrwalenia przestrogi) właściciel koncernu samochodowego Audi, który do 2014 r. daje 90 mln euro na modernizację budynku, część skrzydła już nazywa się Audi-Forum i zarząd koncernu ma prawo do współdecydowania o programie wystaw „designerskich”. Wspominałam też Państwu o konfliktach kolońskiego muzeum z koncernem Ludwiga. A więc i w dziedzinie korzystania z pomocy finansowej bogatych obowiązuje strzeżenie interesów muzeum. Dlatego nie cofając się przed współpracą – jak doradztwo wielkim przemysłowcom czy bankom w ich inwestowaniu w dzieła sztuki –

trzeba rozważnie przyjmować, nawet w konsultacjach zewnętrznych, ich sponsorowanie naszych zakupów.

PRZEKAZY

Przekazywanie zabytkowych przedmiotów do muzeów ma swoją polską specyfikę. Omówię ją z Państwem, bo informacja o niej jest przydatna w badaniach pochodzenia zasobów muzeum.

1. Ziemie Zachodnie, czyli przejęte po II wojnie obce regiony kultury – Dolny Śląsk i Pomorze Zachodnie. Mocą dekretu o majątkach opuszczonych i poniemieckich (Dz.U. 1946, nr 13, poz. 87) majątek III Rzeszy i byłego Wolnego Miasta Gdańska oraz ich obywateli przeszedł nieodwołalnie na własność skarbu państwa polskiego. Dobra kultury zastane w tych regionach nabyło państwo polskie jako część świadczenia reparacyjnego. „Wobec strat zadanych kulturze polskiej przez okupanta niemieckiego Polska miała tytuł zarówno moralny jak i prawny do wyrównania strat” – to cytat z wywiadu z minister Małgorzatą Omilanowską. Początkowo (1945–1946) pełnomocnicy Ministerstwa Kultury sprawdzali i zabezpieczali to, co jeszcze znaleziono – nierozgrabione lub zabrane przez władze radzieckie – w poniemieckich składnicach muzealnych (na Dolnym Śląsku było ich 82), przewożąc muzealia m.in. do składnicy w Warszawie (Muzeum Narodowe). Kiedy na tych ziemiach powstały polskie muzea – przejmowały one te muzealia sukcesywnie z Warszawy, nie będąc bowiem prawnym sukcesorem niemieckich instytucji, są *de facto* spadkobiercami niemal dwustuletniej tradycji muzealnictwa na tych ziemiach. Nadto przejmowano zabytki porzucone, w opuszczonych domostwach i kościołach (protokołarnie przekazywał je muzeum odpowiedni konserwator wojewódzki).

W tym miejscu słów kilka o terminie „rewindykacja”, używanym w polskim muzealnictwie, a nawet stosowanym w oznaczeniach inwentarzowych (w MNW nr inw. rew. 111111). Jest to termin dziś anachroniczny (świadczący o zapóźnionym stanie wiedzy użytkownika...). Był to termin obowiązujący i uzasadniony w nazewnictwie urzędów i prowadzonych przez nie akcji w latach bezpośrednio po wojnie (kiedy szukano mienia zrabowanego przez okupantów i kiedy takie znalezione muzealia traktowano jako rodzaj zakładników dla ewentualnych przetargów o zrabowane polskie muzealia). Jest to więc termin historyczny. Współcześnie i logicznie rzecz ujmując: termin „rewindykacja” lub „restytucja” odnosić się może jedynie do muzealiów polskich, pochodzących z przedwojennych polskich muzeów lub kolekcji prywatnych, które zagrabiono w Polsce w latach 1939–1945. Natomiast te muzealia, które pochodzą z dawnych ziem niemieckich, to restytucja zastępcza lub reparacja wojenna, dziś wpisana do inwentarzy muzeów Wrocławia, Szczecina i innych – polecam Państwu podany w literaturze artykuł Lidii Kareckiej z 2002 r. (zob. Wybór literatury).

2. Reforma rolna przeprowadzana w kraju od 1944 r. jest powodem drugiego rodzaju przekazów do muzeów (protokołami powiatowych Urzędów Bezpieczeństwa) przedmiotów zabytkowych konfiskowanych z siedzib ziemiaństwa. Działo się to w naruszaniu prawa własności, ale także w sprzeczności aktów prawnych określających, co podlega przejęciu przez skarb państwa. Mianowicie Dekret o reformie rolnej z 6 września 1944 r. mówił o przejęciu jedynie „nieruchomości ziemskich o charakterze rolniczym”, a nowelizacja Dekretu z 17 stycznia 1945 r. oraz Rozporządzenie wykonawcze ministra rolnictwa z 1 marca 1945 r. dotyczyły całego majątku, a więc także domostw z ich wyposażeniem.

Szacuje się, że 80 tys. przedmiotów zabytkowych przekazano z owym ideologicznym uzasadnieniem w latach 1945–1946 do muzeów. Bardzo powoli muzea polskie regulują te sprawy poprzez zwroty, depozyty i inne rozwiązania, jak fundacje Raczyńskich w Poznaniu czy Czartoryskich w Krakowie. Polska jest jedynym krajem postkomunistycznym bez ustawy reprivatyzacyjnej (tak w 2009 r.). Fundacja Raczyńskich, powstała w 1990 r. (mimo bierności Ministerstw Kultury, a dzięki energii i odwadze Konstantego Kalinowskiego), ma charakter wieczysty. Muzeum Narodowe w Poznaniu przekazało Fundacji 330 muzealiów z dawniejszych depozytów rodziny Raczyńskich. Fundacja natomiast przekazała Muzeum na własność posiadłość w Rogalinie oraz stanowiący od 1903 r. depozyt w poznańskim Muzeum, czyli galerię Atanazego Raczyńskiego. O Fundacji Raczyńskich pisał jej twórca Konstanty Kalinowski: „Formuła fundacji rodzinnej o pełnej autonomii własnościowej, współpracującej z muzeum państwowym może być atrakcyjna zarówno dla właścicieli kolekcji prywatnych, jak i administracji zbiorów publicznych”.

Inny przykład kompromisowego rozwiązania zaboru to sprawa Kozłówek. Dzięki taktowi i nieustępliwości Krzysztofa Kornackiego zdołano, po latach trudnych negocjacji z władzami i spadkobiercami właścicieli, wzorowo restytuować wyposażenie pałacu Zamoyskich. Odebrano mianowicie przedmioty zabytkowe, które siłą reformy rolnej zarekwirowano i po 1945 r. rozproszono do innych muzeów (m.in. Pszczyna, Łańcut, Lublin) i urzędów. Ponadto zawarto ugodę ze spadkobiercami właścicieli (2009 r.), na mocy której województwo lubelskie zapłaciło im 17 mln zł za zrzeczenie się roszczeń do całego majątku kozłowieckiego, Muzeum dało rodzinie Zamoyskich prawo do dwumiesięcznego w roku mieszkania w majątku i oddało archiwalia rodzinne.

Rozwiązanie problemu zagrabionych kolekcji Raczyńskich i Zamoyskich uważam za osiągnięcie powojennej myśli muzealnej w Polsce.

Dodatkową komplikacją tych problemów jest wspomniana sprzeczność między Dekretem PKWN z 6 września 1944 r. (par. 11, ust. 1) a Rozporządzeniem wykonawczym ministra rolnictwa do tego dekretu z 8 marca 1945 r. Dekret dotyczył nacjonalizacji ziemi i środków produkcji, nie dotyczył natomiast wyposażenia siedzib mieszkalnych

tych majątków, podczas gdy owo Rozporządzenie wykonawcze mówiło o upaństwowieniu przedmiotów zabytkowych znajdujących się w domach. Dlatego Sąd Najwyższy już 1985 r. w sprawie Marii Radziwiłł kontra Muzeum Narodowe w Warszawie uznał zajęcie dzieł sztuki z jej kolekcji za „rażące naruszenie prawa”, podobnie Najwyższy Sąd Administracyjny 1 grudnia 1995 r. wypowiedział się w sprawie Anny Branickiej-Wolskiej kontra warszawskie Muzeum Narodowe. Odnośnie do zwrotów muzealiów przedstawicielom ziemiaństwa jako prawowitym właścicielom polecam Państwu artykuł Lidii Kareckiej w „Muzealnictwie” z 2012 r., pt. *Mienie zwane podworskim w Muzeum Narodowym w Warszawie*.

W zakończeniu przymusowych przekazów jako skutków reformy rolnej streszczę Państwu najważniejsze myśli Andrzeja Rottermunda, przedstawione na jednej z sesji Fundacji Batorego (zob. Wybór literatury, 2006). „Pytanie do rządzących: czy w przypadku dóbr kultury przejętych przez państwo po wojnie (z naruszeniem prawa) zachodzi sytuacja, w której dobro prywatne może być ograniczone (i w jakim zakresie) ze względu na dobro publiczne państwa?” Odbieranie właścicielom ziemskim ich dóbr w 1945 r. – pisał dalej Rottermund – było aktem represji naruszającym prawo, odbieranie właścicielom ziemskim ich dóbr nie było nacjonalizacją, czyli unarodowieniem, a konfiskatą na rzecz państwa. W Konstytucji 1997 r. art. 21, ust. 2, czytamy: wywłaszczenie jest dopuszczalne tylko wówczas, gdy jest dokonywane na cele publiczne i za słusznym odszkodowaniem. Autor podkreślał, że niezbędne jest poszukiwanie rozwiązań kompromisowych, jakimi są fundacje Czartoryskich i Raczyńskich, które służą interesom kultury polskiej i zarazem dają satysfakcję członkom obu rodzin. „Jestem przekonany, że następnym krokiem powinno być przekształcenie fundacji w samodzielne, prywatne muzea”. Postulując utworzenie funduszu dla wykupienia nie swoich muzealiów od prawowitych właścicieli (po przeprowadzeniu dowodu własności), Rottermund obliczył, że koszt tych odszkodowań obciążyłby każdego obywatela RP 4 zł miesięcznie przez 20 lat (reprivatyzacja dotyczyła ok. 750 tys. osób, majątek do zwrotu ok. 36 mld zł). Ubolewam, że ten świetny projekt nie doczekał się realizacji.

3. Ziemie Wschodnie. Umowy tzw. repatriacyjne z 1944, 1945 i 1956 pozwalały zabierać wyjeżdżającym do Polski Ludowej polskim mieszkańcom z terenów dzisiejszej Litwy i Ukrainy własność rodzinną wraz z dziełami sztuki, razem 2 tony na rodzinę; księża mogli początkowo zabierać wyposażenie kościoła; ale od 1945 r. bez przedmiotów, których wywóz był państwowym prawem zakazany. Tą drogą przedostały się różnymi sposobami nieliczne muzealia z terenów wschodnich do muzeów polskich. Zawilości tych proveniencji ilustruje *casus* kościelnych barokowych rzeźb lwowskich ujawniony na wystawie *Teatr i mistyka* w Muzeum Narodowym w Poznaniu w 1993 r.: dwie figury lwowskiego rzeźbiarza Antoniego Osińskiego, personifikacje *Męstwa* i *Roztropności* z kościoła w podwrocławskim Urazie, traktowane dotychczas jako dzie-

ła śląskiego rzeźbiarstwa, okazały się przemylem dokonany w 1945 r. z kościoła w podlwowskiej miejscowości Nawaria.

Oficjalny przekaz muzealiów ze Lwowa do Wrocławia miał dwie fazy: pierwsza w lipcu 1946 r., dokonana ze względów politycznych (potwierdzenie „odwiecznej polskości Śląska”), to „dar” Ukraińskiej Republiki Radzieckiej dla PRL, kiedy razem z Panoramą Raclawicką i pomnikiem Fredry przekazano władzom miasta 320 obrazów z muzeów lwowskich. Drugi przekaz z Rosji miał miejsce w 1956 r., kiedy ZSRR zwracał zagrabione muzealia z muzeów drezdeńskich, trafiło się nieco i polskim zbiorom: *Sąd Ostateczny* Hansa Memlinga wrócił do Gdańska, a wrocławskie Muzeum otrzymało kilkadziesiąt obrazów z dawnych niemieckich muzeów wrocławskich. Obecnie relacje polsko-rosyjskie reguluje traktat o przyjaznej i dobrosąsiedzkiej współpracy z 1992 r. – o jego realizacji powiem Państwu w rozdziale o muzealiach rozproszonych.

Do problemów „przekazów ze wschodu” należy prawnie złożona sprawa zbiorów wrocławskiego Ossolineum. Na Muzeum Książąt Lubomirskich we Lwowie (zał. 1823 r.) składały się zbiory Biblioteki Ossolineum oraz zbiory Lubomirskich. Muzeum Lubomirskich działało do 1940 r., po zajęciu Lwowa przez ZSRR zbiory te weszły do zasobów różnych muzeów radzieckich. We wspomnianym przekazie w 1946 r. do wrocławskiego muzeum rząd Ukrainy sowieckiej przekazał także 73 obrazy z Muzeum Lubomirskich i te weszły do ówczesnego Muzeum Śląskiego we Wrocławiu (innego muzeum we Wrocławiu wtedy nie było). W 1997 r. (po zmianie ustroju) Zakład Narodowy im. Ossolińskich, mający od 1995 r. status fundacji, żąda od Muzeum Narodowego we Wrocławiu „zwrotu” owych 73 obrazów, a są one w MNWr istotnym składnikiem galerii malarstwa polskiego – co widać w przedstawionym Państwu spisie. Mam nadzieję, że obie instytucje dojdą do kompromisu.

Specyfiką na dawnych terenach niemieckich, bardziej niż w centralnej Polsce, było w latach powojennych pozyskiwanie przekazów z central złomu metalowego, ponieważ gromadziły się tu sprzęty z opuszczonych gospodarstw niemieckich. Mieliśmy we Wrocławiu swojego człowieka, bezrobotnego biedaka, który (instruowany przez nas) penetrował te miejsca i wyluskiwał dla naszego Muzeum zniszczone, pogięte świeczniki i stare przedmioty domowego użytku, jak sagany czy żelazka (wrocławskie Muzeum ma okazałą kolekcję sprzętu gospodarstwa domowego).

Do pozyskiwania muzealiów drogą przekazów dodam rekwizycje celników. Muzea nie powinny zaniedbywać kontaktów z urzędami celnymi, nie odmawiać współpracy w szkoleniach celników (np. pokazać, jak na oryginalnym malowidle, płótnie z XVII w. można namalować współczesne kwiatki celem przeszmuglowania przez granicę holenderskiego pejzażu).

4. Muzealia rozproszone. Ten rodzaj muzealiów omawiam w dziale gromadzenia muzealiów, bowiem wiele z rozproszonych dóbr kultury trafia do muzeów. II wojna

światowa spowodowała nie tylko fizyczne zniszczenie w Europie ogromnej ilości muzealiów, ale także ich rozproszenie w wyniku rabunków (ideologicznych, frontowych i zwykłych bandyckich). W szacunkowych obliczeniach waszyngtońskiego House Banking Committee (rządowego nadzoru finansowego) z 2000 r. nazistowskie Niemcy w latach 1933–1945 ukradły, zawłaszczyły, zarekwirowały 600 tys. dzieł sztuki, w tym 200 tys. w Niemczech i Austrii, 100 tys. w Europie Zachodniej oraz 300 tys. w Europie Wschodniej. Część z nich alianci po wojnie zwrócili właścicielom, ale wiele – te z nieznaną proveniencją – trafiło bądź do dowolnie wybranych publicznych muzeów, bądź do międzynarodowego handlu antykwarycznego.

Tak więc przemieszczanie i rozpraszanie muzealiów w czasie i po II wojnie światowej stało się istotnym składnikiem budowania zasobów europejskich muzeów w XX w. Rozproszone muzealia dzielić można – ze względu na proveniencję – na pięć rodzajów.

1. Dzieła sztuki z muzeów i kościołów, które w latach 1942–1943 dla ich zabezpieczenia przed działaniami frontowymi ukrywano w składnicach poza im właściwym miejscem bytowania (np. lwowskie w Kijowie, wrocławskie w 82 dolnośląskich składnicach, jak kamienne zamki i „neutralne” wobec wroga klasztory). Ruchome zabytki mogły w czasie i po wojnie znaleźć się w rękach zwycięskich armii lub maruderów tychże armii i innych, szabrowników i handlarzy wszelkich autoramentów. Polscy urzędnicy porządkujący wspomniane składnice w latach 1945–1955 przekazywali muzealia do różnych muzeów lub instytucji „po uważaniu” (np. strop z zamku w dolnośląskim Książu przeszedł, czasowo, do Uniwersytetu Jagiellońskiego, stalle z opactwa w Lubiążu do Muzeum w Poznaniu).

2. Muzealia zrabowane przez okupantów (niemieckiego lub sowieckiego) z polskich zbiorów publicznych, obecnie znajdujące się w muzeach za granicami Polski lub o nieznanym miejscu przechowywania. Niezwykle skrupulatny i objaśniający mechanizmy hitlerowskich rabunków jest artykuł Tadeusza Zadroznego w tomie *Straty wojenne. Malarstwo obce* (t. 1, Poznań 2000, s. 7–31). Ministerstwo Kultury publikuje katalogi utraconych obrazów (ukazały się: tom dotyczący malarstwa polskiego, pierwszy tom dotyczący malarstwa obcego jest opracowywany).

3. Prywatne dzieła sztuki deponowane na czas wojny w muzeach przez właścicieli (np. we Lwowie i Wrocławiu) w obawie przed rekwizycją okupanta (niemieckiego lub radzieckiego), które następnie ulegały losom jak w punkcie 1.

4. Dzieła sztuki, których właściciele Żydzi europejscy zostali zmuszeni do oddania ich władzom nazistowskim (m.in. na tzw. *Zwangsauktionen*) lub którzy utracili je (wraz z całym mieniem) w czasie Zagłady. Od 1938 r. obowiązywała w Niemczech i krajach okupowanych ustawa o zgłaszaniu majątku (w tym kolekcji dzieł sztuki) przez obywateli żydowskich.

5. Dzieła sztuki, które zabrano w Polsce właścicielom ziemianom w czasie reformy rolnej i przekazano (w większości) do muzeów – o czym już Państwu wiele mówiłam.

Muzealia mają tak skomplikowane lub niejasne wojenne i powojenne losy, że trudno zastosować wobec ich znakomitej większości prostą procedurę restytucji. Przykładem skomplikowania rozstrzygnięć dotyczących właściciela jest pytanie, do kogo mają wrócić trzy obrazy: *Pejzaż z Tobiaszem*, *Drabina Jakubowa* i *Pejzaż z prorokiem Elizeuszem*, które Michael Willmann namalował ok. 1680 r. za pieniądze cystersów do refektorium w ich lubiąskim opactwie, ale które po sekularyzacji zakonów w Królestwie Prus w 1810 r. stały się własnością uniwersyteckiego Kunstkabinett we Wrocławiu, a w 1942 r. ewakuowano je do dolnośląskich składnic (w Roztoce i Kamieńcu). Po wojnie pierwszy z obrazów kupił w monachijskim handlu antykwarycznym kolekcjoner Georg Schäfer z Schweinfurtu i zdeponował w Staatliche Kunstsammlungen w Augsburgu, drugi obraz znalazł się w alianckim (amerykańskim) Central Art Collecting Point w Monachium. Była to składnica amerykańska zorganizowana w 1945 r. dla zabezpieczenia porzuconych dzieł sztuki lub rekwirowanych u nazistowskich dygnitarzy. Po utworzeniu zachodnioniemieckiej Bundesrepublik w 1949 r. amerykańską placówkę przekazano rządowi Bawarii, który do połowy lat sześćdziesiątych rozdzielił większość zabytków różnym muzeom zachodnioniemieckim. Obraz Willmanna *Drabina Jakubowa* trafił tą drogą w 1964 r. do Gemäldegalerie w Berlin-Dahlem (obecnie, wraz z *Pejzażem z Tobiaszem*, znajduje się jako depozyt w Augsburgu). Trzeci obraz (z prorokiem Eliazem) wdowa po warszawskim antykwariuszu Koterbie darowała w 1977 r. Zamkowi Królewskiemu w Warszawie. Tak więc „potencjalnych profitentów restytucji” tych trzech obrazów jest ośmiu – jeśli nie liczyć obecnego Muzeum we Wrocławiu, które nie bez racji poczuwa się spadkobiercą tradycji przedwojennego muzeum w tym mieście. A komu należałoby zwrócić obraz malarza umbryjskiego *Święta Domicylla* (ok. 1500 r.), przed wojną własność Museum der bildenden Künste in Breslau, w 1965 r., 20 lat po wojnie, kupiony w tzw. dobrej wierze od Władysława Miodońskiego w Krakowie przez warszawskie Muzeum Narodowe? Albo obraz Jacka Malczewskiego *Portret Michała Sozańskiego*, zdeponowany w 1939 r. przez Marię Sozańską w lwowskim Muzeum Lubomirskich, który następnie stanowił własność ukraińskiej Okręgowej Galerii Obrazów, a w lipcu 1946 r. został darowany Wrocławowi przez Rząd Ukraińskiej Republiki Radzieckiej?

Do złożonej problematyki muzealiów rozproszonych przez wypadki II wojny światowej należą w dużej mierze muzealia zaliczane do nowatorskich prądów w sztuce XX w. (jak ekspresjonizm, kubizm, sztuka nieprzedstawiająca). Te obrazy, ryciny i rzeźby doznały największego rozproszenia, bowiem wedle ideologii nazistowskiej przedstawiały rzeczywistość w sposób zwyrodniały, stąd ich określenie „sztuka zwyrodniała” (*Entartete Kunst*). Od 1933 r. piętnowane, konfiskowane właścicielom Żydom i żydowskim

antykwariatom, także zabrane muzeom niemieckim w 1937 r., rekwirowane po 1939 r. w muzeach krajów okupowanych przez Niemcy. Z publicznych zbiorów niemieckich „wycofano” niemieckich ekspresjonistów: 639 obrazów Ernsta Ludwiga Kirchnera, 729 – Ericha Heckela (większość natychmiast zniszczona), 357 – Ottona Müllera (jak wyżej), 1052 – Emila Noldego, 396 – Maxa Pechsteina, 608 – Karla Schmidta-Rottluffa itd. W większości oficjalnie niszczone (propagandowe palenie w 1937 r., razem z książkami Tomasza Manna, na wystawie w Monachium), potajemnie jednak sprzedawano je zagranicą, głównie w Szwajcarii, skąd po wojnie weszły w krwiobieg handlu antykwarycznego w Europie i w Ameryce.

Kiedy w latach dziewięćdziesiątych XX w. (w związku z postulatami Konferencji Waszyngtońskiej, o czym będę jeszcze mówiła) badania proveniencji muzealiów stały się obowiązujące – aktualny stał się problem zwracania prawowitym właścicielom także dzieł zrabowanej przez nazistów „sztuki zwyrodniałej”. Ale komplikacje prawne i tu były/są czasem niemal nie do pokonania. Klasycznym przykładem tych jurystycznych zawirowań była niemożność rozstrzygnięcia przez niemieckie sądy sprawy obrazu Paula Klee *Legenda bagien*, który był własnością przyjaciela artysty – Rosjanina El Lissitzky’ego, zarekwirowaną w 1937 r. na propagandowo-polityczną wystawę w Monachium. Obraz ten pojawił się w 1962 r. na aukcji antykwariatu Lempertza (Kolumbia), skąd kupił go Muzeum Lenbacha w Monachium. Syn Lissitzky’ego – Jen (który w 1989 r. uciekł z ZSRR i jest obywatelem Niemiec) wystąpił o zwrot obrazu, gdy go zobaczył na wystawie w Berlinie, zatytułowanej *Das Schicksal der Avantgarde im Nazi-Deutschland*. Sąd przyznał mu obraz, ale Muzeum Lenbacha wystąpiło ze sprzeciwem, który sąd musiał uznać. Jurystyczne dywagacje trwają, bo jest to kwadratura koła: przywrócenie właścicielowi w imię sprawiedliwości skutkować będzie krzywdą muzeum. Złożoność w Niemczech procesu zwrotu właścicielom, którym władze totalitarnego państwa odebrały dzieła sztuki, polega i na tym, że w prawie landu Bayern wszystkie muzealia znajdujące się w muzeach są włączone do majątku skarbu państwa, dlatego np. trwają od 2010 r. pertraktacje między monachijską Staatliche Graphische Sammlung a rządem Bawarii, ponieważ ta placówka muzeum chce zwrócić prawnym właścicielom zrabowane im dzieła Jakoba i Rudolfa Altów, ale rząd landu bawarskiego żąda za to od Graphische Sammlung zwrotu odpowiedniej sumy do skarbu państwa. Zdarzające się powikłania związane z polityką nazistów rabujących dzieła sztuki poznała ostatnio (2013–2014) szeroka publiczność w związku z aferą Corneliusa Gurlitta, który jest synem antykwariusza pracującego dla władz nazistowskich.

Sygnalizuję Państwu informacje o rozpraszanych w 1. połowie XX w. muzealiach, ponieważ to Państwo – bardziej niż moje pokolenie – muszą zajmować się rekonstrukcją ich historii. Przedstawię kryteria, którymi muzealnik winien się kierować, decydując o ewentualnej zmianie obecnej lokalizacji tych „wojennie przemieszczonych”.

Ewentualnej – tzn. jeśli forma zwykłego wypożyczenia (np. długotrwały depozyt) nie rozwiąże sporu pomiędzy pierwotnym a dzisiejszym posiadaczem przedmiotu zabytkowego. Decyzje o ewentualnej zmianie obecnego miejsca muzealium muszą być podejmowane w zespołach fachowców danych dziedzin. Tylko i wyłącznie gremia specjalistów w danych dziedzinach są w stanie obiektywnie rozstrzygać, gdzie dane muzealium powinno się znajdować. Juryści winni sporządzić odpowiednie dokumenty, a sądy zawyrokováć dopiero po wydaniu opinii przez gremium muzealników specjalistów. W tych dyskusjach i rozstrzygnięciach muzealnik winien kierować się następującymi czterema kryteriami.

1. Warunki przechowywania (profilaktyka konserwatorska), gwarantujące w nowym miejscu dłuższe życie zabytku niżli w dotychczasowym. Kustosze jest stróżem i reprezentantem interesów materialnych (tak jak ideowych zresztą) muzealium, które winno wszak trwać i przez następne kadencje dyrektorów, i następne generacje muzealników. Dlatego do decyzji konieczna jest ekspertyza bezstronnego konserwatora.

2. Konieczność rekonstrukcji krajobrazu kultury wizualnej danego regionu artystycznego (*Kunstlandschaft* w niemieckim piśmiennictwie tej problematyki). Dotyczy to także rozproszonych zabytków kościelnych. Dyskusje o miejscu bytowania dzieła sztuki powinny być na tyle merytoryczne i obiektywne, że udział w nich przedstawicieli Kościołów jest właściwie zbędny. Nie ulega dla mnie wątpliwości, że np. *Męczeństwa apostołów* Willmanna winny powrócić (z warszawskich kościołów) na swe pierwotne miejsca, z chwilą gdy kościół opactwa w Lubiążu będzie gwarantował bezpieczeństwo ich materialnej substancji, ponieważ nie mają one żadnego – artystycznego i kulturowego – związku, żadnego odniesienia do klasycystycznych (w najlepszym razie!) wnętrz kościołów warszawskich. Również ze względu na „tradycję wizualną” obrazy Artura Grottgera powinny zostać w Galerii Lwowskiej. Średniowieczne rzeźby Gdańska i Wrocławia, podobnie jak artystyczna reprezentacja innych regionów Polski, muszą być, choć w ograniczonej mierze, reprezentowane w centralnej galerii stołecznej, która jest czołową wizytówką kultury artystycznej w Polsce obecnych granic. Cała reszta – a więc muzealia zbędne w centralnej prezentacji – winna wrócić do swoich regionów.

3. Konieczność przedstawienia danego muzealium jako niezbędnego ogniwa ekspozycji, która ilustruje przemiany konkretnego obszaru kultury. Inaczej mówiąc: ulokowanie muzealium w innym aniżeli aktualne miejsce przechowywania ze względu na lepiej wykorzystujący poznawczy potencjał muzealium w procesie udostępniania. Kryterium to uwzględnia „interesy duchowego przekazu” muzealium.

4. Możliwości wszechstronnego opracowania naukowego muzealium w innym niż dotychczasowe miejscu; to kryterium rozstrzyga odpowiedź na pytanie o większe niż dotychczas perspektywy wszechstronnego rozpoznania dzieła.

Aktów prawnych hitlerowskiej Rzeszy i ideologicznych reżimów Polski Ludowej nie uznaje przecież dzisiejsze odczucie społeczne (nie tylko polskie), zrabowane na ich podstawie przedmioty należy zwrócić właścicielom. A tak ważna dla istnienia muzeów opinia społeczna decyduje o szczególnej, ponadideologicznej randze instytucji muzealnej. W żywotnym więc interesie muzea dbają o swą nieposzlakowaną opinię również w zakresie stosunku do dzieł niewłaśnych, opinię nieskażoną pomówieniem o paserstwo. Muzealnicy winni pamiętać o siódmym przykazaniu. Prawowici posiadacze natomiast o tym, że „właściciel dzieła sztuki posiada rzecz publiczną” (Syrokomla).

W końcu lat dziewięćdziesiątych XX w. sprawa przemieszczeń zbiorów muzealnych w czasie i po II wojnie światowej stała się przedmiotem publicznej, międzynarodowej debaty. W piśmiennictwie niemieckim (obszaru ze względu na opinię europejską najbardziej zainteresowanego rozwiązaniem chaosu niezidentyfikowanych dzieł sztuki) stosowane są dwa określenia: *Beutekunst* – trofea wojenne, sztuka zdobyczna oraz *NS-Raubkunst* – sztuka zrabowana przez hitlerowców w krajach okupowanych i ofiarom Holokaustu. Pierwszym decydującym impulsem była międzynarodowa konferencja zwołana przez Departament Stanu USA 3 grudnia 1998 r. 44 państw (w tym Polska) sygnowały zawarte w uchwale konferencji zobowiązanie do ujawniania dzieł mogących pochodzić z konfiskat okupantów albo wojennego rabunku. W wyniku tych prac m.in. muzea amerykańskie ujawniły w internecie ponad 15 tys. muzealiów w publicznych zbiorach amerykańskich, których legalność pochodzenia budzi wątpliwości. Dokument nazywa się „Zasady Konferencji Waszyngtońskiej na temat dzieł sztuki skonfiskowanych przez nazistów w latach 1933–1945”.

Drugi akt postulujący porządkowanie praw własnościowych opublikował w grudniu 1998 r. ICOM (Międzynarodowa Rada Muzeów), pt. „Rekomendacje Międzynarodowej Rady Muzeów” (w powołaniu m.in. na Kodeks Etyki ICOM dla Muzeów). W kwestii dzieł sztuki skonfiskowanych Żydom zarząd ICOM sformułował pod adresem pracowników muzeów na całym świecie następujące rekomendacje: 1. Badać i ustalać pochodzenie wszelkich nabytków muzeum, zwłaszcza tych, które trafiły doń w okresie lub tuż po II wojnie światowej i których pochodzenie może budzić wątpliwości (w szczególności obiektów należących niegdyś do żydowskich właścicieli, skradzionych, rozgrabionych lub przymusowo przemieszczonych). 2. Udostępniać zebrane w ten sposób istotne dane, tak aby mogli z nich skorzystać potencjalni prawowici właściciele lub ich spadkobiercy. 3. Aktywnie wspomagać i uczestniczyć w opracowywaniu i ustalaniu procedur narodowych i międzynarodowych, służących sprawnemu przekazywaniu danych o owych obiektach do wiadomości ogółu i wspomaganium ich restytucji. 4. Aktywnie wspomagać zwrot wszelkich dzieł sztuki, uprzednio formalnie należących do właścicieli żydowskich lub jakiegokolwiek innej narodowości, a aktualnie znajdujących się w posiadaniu muzeów, ich prawowitym właścicielom lub ich spadkobiercom,

w zgodzie z krajowym systemem prawnym i gdy możliwe jest jasne określenie ich prawomocnej własności.

Trzecim jakby stymulatorem badań proveniencyjnych była Rezolucja nr 1205 Rady Europy z listopada 1999 r., uchwalona na konferencji w Wilnie. Skutkiem tych wszystkich nawoływań jest fakt, że już większość państw publikuje w internecie wykazy muzealiów, które znajdują się w ich muzeach, ale niewiele wiadomo o ich rzeczywistym pochodzeniu.

Do debat o regulacji własności muzealiów rozproszonych włączyła się ostatnio i Polska. I tak Fundacja im. Stefana Batorego urządza od 2002 r. międzynarodowe konferencje, których referaty i dyskusje znajdują Państwo w piśmiennictwie, które podałam. Jeszcze niedawno ignorowaliśmy sprawę upubliczniania muzealiów o niewiadomym pochodzeniu, mimo że polski komitet ICOM szacował ilość muzealiów o nieznanym pochodzeniu w polskich muzeach na ok. 4 mln. (Zawstydzającym przykładem ignorowania problemu jest rozmowa z przedstawicielem Ministerstwa Kultury, pt. *Nie grabiliśmy, nie zwracamy*, „Gazeta Wyborcza” 21 II 2006). Obecnie staramy się zaniedbania nadrabiać, powołany przez ministra kultury w 2009 r. zespół opracował *Wskazówki do badań proveniencyjnych muzealiów pod kątem ich ewentualnego pochodzenia z własności żydowskiej* (fragmenty opublikowane w numerze 53 „Muzealnictwa”). W 2012 r. wprowadzono do statutu Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów nowy zakres działania, deklarujący, że Instytut „wspomaga badania proveniencyjne”. Ale ciągle jeszcze brakuje w globalnym internecie polskiej listy muzealiów niepewnego pochodzenia, mimo że taka informacja w sieci staje się europejskim standardem. Większość państw publikuje w internecie wykazy muzealiów, które znajdują się w ich muzeach i niewiele wiadomo o ich rzeczywistym pochodzeniu. Link do centralnego rejestru to www.lootedart.com – The Central Registry of Information on Looted Cultural Property 1933–1945.

Stosowanie zasad i reguł, o których Państwu sygnalizuję, to warunek utrzymania przez muzea autorytetu i rangi w społeczeństwie. Francja posiada w swoich muzeach ponad 2 tys. muzealiów niejasnej proveniencji, głównie z mienia zrabowanego żydowskim kolekcjonerom przez hitlerowców, ale też takich o niepewnej proveniencji, a kupowanych przez muzea niemieckie i austriackie na rynku paryskim. Od kilku lat Francja publikuje w internecie takie muzealia, a to dzięki aktywności Hécтора Feliciano, który w 1995 r. opublikował dotychczas nieujawnione fakty w książce *Le musée disparu*, w której piętnował muzea francuskie za opór w oddawaniu zabytków prawowitym właścicielom. Publicystyka Feliciano sprawiła, że Francja zaczęła katalogować muzealia „niewłasne” – zob. „Le Monde” 26 IV 1996 i 21 V 1999 oraz ważny artykuł *The great culture robbery* ([w:] *The Plunder of Jewish Property during the Holocaust. Confronting European History*. Basingstoke 2001). W muzeach brytyjskich jest – jak

ustaliła w 2000 r., po dwóch latach pracy, komisja pod kierownictwem dyrektora Tate Gallery – 3500 dzieł nieznannej proveniencji, zapewne zrabowanych przez Niemców Żydom. W internecie Czesi opublikowali 2620 muzealiów ze swoich muzeów, które pochodzą z rabunków hitlerowskich. Berlińska Gemäldegalerie wydała w 1999 i 2002 r. katalog obrazów nie swoich (*Fremdbesitz*), zrecenzowany w roczniku „Muzealnictwo” (2000, t. 42). Dobrze prowadzone takie badania w hamburskiej Kunsthalle (link na stronie tego muzeum brzmi: *Gemälde mit lückenhafter Provenienz* – obrazy o pochodzeniu z lukami). Alte Pinakothek w Monachium ma od 2008 r. osobny dział zajmujący się wyłącznie sprawdzaniem proveniencji obrazów, które znalazły się w zbiorach po 1933 r., to jest 4400 obrazów i 700 rzeźb. Niestety w Niemczech jest tylko kilkanaście takich stanowisk w muzeach. Rząd Austrii wydał w 2010 r. oddzielną ustawę regulującą zwroty dzieł sztuki i zabytków ruchomych z państwowych muzeów ich prawowitym właścicielom.

Wzorcowym przykładem jest Holandia, o której nieco więcej powiem, bo była to działalność imponująca. W latach 1940–1945 Niemcy zagrabili na terenie Holandii (największym rynku antykwarycznym) wiele dzieł sztuki. Przejęte po wojnie światowej przez władze alianckie i oddane rządowi Holandii zasoby te stały się własnością Stichting Nederlands Kunstbezit (Holenderskiej Fundacji Sztuki). Niewielką część tych zasobów zaraz po wojnie sprzedano, pewną ilość udało się zwrócić prawowitym właścicielom, część zdeponowano w muzeach. Pozostałe stanowią własność utworzonej instytucji państwowej – Dienst voor 's Rijks Verspreide Kunstvoorwerpen (DRVK), czyli Królewskiej Służby Upowszechniania Sztuki, zarządzanej przez Instituut Collectie Nederland (Niderlandzki Instytut Spuścizny Kulturalnej). Owa Królewska Służba Upowszechniania Sztuki wypożycza zabytki na wystawy, do muzeów i do dekoracji gmachów publicznych. W 1997 r. z inicjatywy Ekkart-Comissie Rijksbureau voor Kunsthistorische Documentatie (Królewskie Biuro Historycznej Dokumentacji Sztuki) rozpoczęto (1997–1998) badania proveniencji tych zasobów, liczących ponad 4 tys. muzealiów i wykazano ogromne braki w ich inwentaryzacji i dokumentacji. Powołano więc w Ministerstwie Edukacji, Kultury i Nauki biuro nazwane Herkomst Gezocht (pochodzenie poszukiwane), ulokowane w archiwum państwowym (dla ułatwienia poszukiwań w zasobach archiwalnych). Biuro wydaje coroczne raporty tytułowane *Deelrapportage* (raport częściowy). Stanowią one jakby inwentarz zabytków przechowywanych w Instituut Collectie Nederland. W tych drukach każda pozycja opatrzona jest szczegółową rekonstrukcją losów danego zabytku w latach wojny, ich przemieszczeń, i to z przywołaniem archiwalnych sygnatur odpowiednich dokumentów – jak Państwo w tych egzemplarzach widzą. Na przykład przy niektórych zabytkach opisanych w raportach można znaleźć adnotację, że był zarekwirowany i przeznaczony do muzeum Hitlera w Linzu albo do znanej Polakom rabunkowej komisji Mühlmann.

Prezentację każdego dzieła sztuki (niekiedy opatrzoną fotografią) kończy *Conlusie*, z której albo wynika jednoznacznie, że przedmiot winien wrócić do prawowitego właściciela, któremu go zabrano w rabunku bezpośrednim bądź w wyniku fikcyjnej lub przymusowej sprzedaży, albo że wnioski z dotychczasowych badań nie są jasne i trzeba je dalej prowadzić. Co ważne: Biuro nie zajmuje się praktycznie procedurami reprivatyzacyjnymi. Raporty publikowane są także w internecie, z ilustracjami poszczególnych dzieł. Ostatni z raportów Herkomst Gezocht nosi numer VI, ukazał się we wrześniu 2004 r.

Uzupełnieniem jakby działalności Biura jest katalog wielkiej wystawy zatytułowanej również *Herkomst Gezocht*, na którą składa się ok. 500 wybitnych obrazów (w tym dzieła Rembrandta). Jest ona pokazywana w różnych miejscach Holandii – w nadziei, że znajdą się właściciele prezentowanych na niej dzieł.

Od czerwca 2008 r., 10 lat (dopiero!) po podpisaniu przez RFN Deklaracji Waszyngtońskiej, powstał w Niemczech instytut do badania proveniencji niemieckich muzealiów (Arbeitsstelle für Provenienzforschung z rocznym budżetem w 2008 r. milion euro). W 2014 r. zapowiedziano powstanie federalnego centrum poszukiwania zrabowanych dzieł, niemieckie muzea i biblioteki będą miały służbowy obowiązek do zbadania pochodzenia swoich zasobów. Pierwsze 15 tys. euro przeznaczono w berlińskim instytucie Hartmanna na badania losu obrazu Lyonela Feiningera *Kościół w Niedergrunstedt* z 1919 r. Od 1949 r. obraz jest własnością powiatu Berlin i wisi jako tegoż depozyt w berlińskiej Neue Nationalgalerie. W skomplikowanej historii losów tego obrazu pojawia się nazwisko Ferdinanda Möllera, jednego z czterech antykwariuszy, którzy na zlecenie nazistów sprzedawali tzw. zwyrodniałą sztukę za granicami Niemiec. Trzeba więc przewertować 10 tys. dokumentów (listów, katalogów i spisów zakupów) tego antykwariatu, nie ma bowiem stuprocentowej pewności, czy spadkobierczyni właściciela nie sprzedała sama obrazu, czy był łupem grabieżców.

Przykład z Monachium. Obraz Willema Kalfa (1622–1693) *Martwa natura z porcelanowym dzbankiem* z Alte Pinakothek w Monachium został przed ponad 70 laty zabrany kolekcjonerowi żydowskiemu Josefowi Blockowi, obecnie (2008 r.) zwrócony wnukowi Peterowi Blockowi. To czwarty wypadek od 2000 r. zwrócenia właścicielowi przez Bayerische Staatsgemäldesammlungen dzieła zrabowanego przez nazistów. Mówi o tym dr historii sztuki Andrea Bambi (44), która od kwietnia br. kieruje referatem ds. badania proveniencji, założonym przez Bawarskie Państwowe Zbiory Malarstwa. Bada ona pochodzenie wszystkich dzieł sztuki, które obie monachijskie Pinakoteki pozyskały od 1933 r., tzn. które mogą pochodzić z nazistowskiego rabunku. W 2008 r. chciała sprawdzić 4400 obrazów i 700 rzeźb, czy aby któreś z nich nie pochodzi z podejrzanej zmiany właściciela w okresie 1933–1945. Istnienie takiego podejrzenia skutkuje lawiną badań archiwalnych.

Wspomnę o jednej jeszcze placówce, ponieważ uważam, że podobna w Polsce mogłaby pomóc w rozwiązywaniu naszych problemów dotyczących różnych zawłaszczeń. Od 2003 r. działa w Niemczech tzw. Limbach-Kommission (nazwa od założycielki Jutty Limbach, bylej prezes federalnego sądu), której celem jest doradzanie w sprawach zwrotu właścicielom dóbr kultury zarekwirowanych przez nazistów. Komisja działa jako rozjemcze gremium między właścicielami zagrabionych w czasach nazizmu dóbr kultury i muzeami. Komisja może być powołana do sprawy, tylko jeśli obie strony sporu sobie tego życzą. Podobne komisje rozjemcze są w Belgii, Francji i Anglii.

Prócz przywołanych już starań o przywrócenie muzealiom ich pierwotnych lokalizacji pojawia się wyrazista tendencja do oddawania z muzeów europejskich dóbr kultury starożytnej oraz z dawnych kolonii (np. afrykańskich) krajom ich pochodzenia. Honoruje się bowiem coraz bardziej zasadę dziedzictwa kulturowego, to jest „prawa rządów krajów takich jak Grecja, Włochy czy Egipt do dzieł sztuki stworzonych w granicach ich krajów”, a najczęściej nielegalnie z nich wywiezionych. I tak np. w wyniku pertraktacji z rządem Włoch nowojorskie Metropolitan Museum of Art odeśle do Włoch słynną wagę Eufroniusza (VI w. p.n.e.) oraz 20 innych muzealiów starożytnych.

Zbywanie muzealiów

Optymalnym rozwiązaniem dla usunięcia ze zbiorów tych muzealiów, które z różnych powodów są zbędne lub też dla wykrystalizowania profilu muzeum jest wymiana. Albo też przekazanie zbędnych muzealiów innemu muzeum na własność – patrz Ustawa o muzeach, art. 23.2. W odniesieniu do sprzedaży muzealiów powraca niekiedy – w obliczu kłopotów finansowych – spór między muzealnikami. Polskim przykładem z ostatnich lat jest spór między Tadeuszem Chruścickim i mną (publikowany w „Opuscula” 1990, nr 4). Referowałam nie tylko sensacyjne pomyłki w sprzedawaniu przez muzeum nie do końca rozpoznanego muzealium, które następnie okazywało się arcydziełem (jak to miało miejsce, kiedy londyńska National Gallery sprzedała *Portret Juliusza II*, uważany za kopię, która okazała się oryginalnym dziełem Rafaela). Takie pomyłki podawała np. prasa angielska w 1967, kiedy publicznie dyskutowano rządowy projekt poprawienia finansów przez sprzedaż. W mojej argumentacji przedstawiałam naszą, muzealników, niemożność obiektywnego stosunku do utworów powstałych niedawno, w pokoleniu naszym i naszych ojców. Nie potrafimy najczęściej spojrzeć na nie oczyma pokoleń, które po nas nastąpią. Z tego powodu muzea płacą np. słone ceny za przedmioty codziennego użytku naszych babek. Dolnośląski inwentarz pedantycznego Hansa Lutscha z początków XX w. zaskakiwał moje pokolenie brakiem zabytków historyzmu czy secesji. Victoria and Albert

Museum sprzedało zabytki z lat dwudziestych XX w., należące do stylu *art nouveau*, na kilka lat przedtem, zanim ten okres historii kultury stał się przedmiotem modnych wystaw, antykwarycznych hitów i odkrywczych badań. Muzealnik zaprawiony w rekonstrukcjach minionych epok nie ma jakby futurologicznej wyobraźni, dlatego istnieje niebezpieczeństwo, że może on pochopnie zgodzić się na wyselekcjonowanie muzealiów, które nie kojarzą mu się z historią. Wystawa w Museum Boijmans Van Beuningen w Rotterdamie przedmiotów z ebonitu, wycofanych przez naszych dziadków z codziennego użytku (bo korzystali z nowszego tworzywa), była dla widzów przywołaniem aury, całego *entourage'u* człowieka z 1. ćwierci XX w. Z pochopnym wyzbywaniem się niektórych muzealiów łączy się sprawa zmienności gustów i mód. Kustosze związani ze środowiskiem polskich kapistów (malarzy pod silnym wpływem Paryża) „nie hańbili się” przed wojną kupowaniem należących do historii malarstwa dzieł malarzy realistów, zrzeszonych w Bractwie Świętego Łukasza, kustosze byli zetempowcy wyzbywali się wstydliwie po „październikowej odnowie” (1956 r.) kupowanych wcześniej dzieł sztuki socrealistycznej, przekazując je do Centralnej Składnicy Muzealnej w Kozłówce. Moda, trend społeczny, obyczaj mentalny zbyt często silniejsze są od starań badacza o ponadczasowy obiektywizm, stąd błędne pomniejszanie zasobów muzealnych. Przypomnę Państwu dla waszej autorefleksji, że muzealnicy nie działają w izolacji od uwarunkowań politycznych i gospodarczych swego kraju. Nie zapominajmy o straszliwych uwikłaniach muzeów niemieckich, które ze względów ideologicznych musiały wyzbyć się kupowanych wcześniej z zapalem dzieł sztuki zakwalifikowanej przez hitlerowców do sztuki zwyrodniałej, żydowsko-bolszewickiej. Z powodów gospodarczych Związek Radziecki sprzedał w latach trzydziestych XX w. (na wniosek Mikojana, wbrew Łunaczarskiemu) obrazy Rubensa, Tycjana i nowszych mistrzów ze zbiorów Ermitażu i Muzeum Współczesnej Sztuki Zachodniej (dziś Puszkina), które – poprzez kolekcje Gulbegiana i Mellona – trafiły m.in. do galerii waszyngtońskiej i Luwru. Z polskich przykładów przywołam obowiązkowe powiązania muzeum z administracją państwową, które sprawiły, że w 1953 r. podarowaliśmy zbiór ponad 100 obrazów niemieckiego malarstwa XIX w. jednemu z „zaprzyjaźnionych państw ościennych”. Nie ma racjonalnego powodu do wiary, że w waszym i następnych pokoleniach będziemy zawsze wolni, niezależni od uwarunkowań sytuacji, w których muzea istnieją.

Mnożące się jednak w ostatnich latach przypadki sprzedaży muzealiów – jak: muzeum w Krefeld chce (2006 r.) sprzedać obraz Moneta, Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen obraz Picassa dla sfinansowania dobudowy skrzydła, dzieła klasyków początków awangardy sprzedało nowojorskie Museum of Modern Art – są moim zdaniem skutkiem profuzji wznoszenia nowych muzeów. Inaczej mówiąc: ambicje lokalnych samorządów, które dowartościowują się instytucjami kultury (znaczące, że bardziej mu-

zeami niż np. filharmoniami...), przerastają ich możliwości finansowe. Muszą ponadto utrzymywać istniejące, „stare” muzea, dlatego pieniądze ze sprzedaży wspomnianych muzealiów potrzebne były głównie na remonty. Gremia profesjonalne, jak Deutscher Museumsbund i American Association of Museums, jednoznacznie i bezkompromisowo stoją na stanowisku, że sprzedaż muzealiów jest wykluczona, poza szczególnie wyjątkowymi sytuacjami, kiedy muzeum nie może inaczej pozyskać pieniędzy na konieczny do zbiorów przedmiot muzealny.

Przechowywanie

Struktura i budowa magazynów dla muzealiów winna być ustalana z kustoszami poszczególnych zespołów zbiorów. Także z konserwatorem. Decyzje bowiem muszą uwzględniać nie tylko sprzęty, czyli sposoby umieszczania w magazynie różnych form muzealiów, ale przede wszystkim różne dla różnych tworzyw warunki oświetlenia, temperatury, wilgotności. Moim zdaniem magazyny winny podlegać organizacyjnie konserwatorowi zbiorów, a podległość ta powinna być zatwierdzona statutem muzeum. W Polsce taka podległość jest realizowana jedynie w krakowskim Muzeum Narodowym, gdzie też wyjątkiem jest ranga wicedyrektora przyznana głównemu konserwatorowi.

Polecam Państwu rozważenie – na użytek niechętnych mediów, czasem też władz – stosunku wystawionych do magazynowanych muzealiów. Pokutuje jeszcze w głowach ministerialnych urzędników kryterium z czasów PRL-u oceniające muzeum wedle liczby wystaw czasowych. Jest to czytelne w formularzach sprawozdawczych K1M Głównego Urzędu Statystycznego. Media natomiast poszukują sensacji w rodzaju tematu „piwnice muzealne, z zalegającymi stosami muzealiów”. Radą na to bywa przygotowanie nieobciążających *image* muzeum ciekawostek z muzealnej kuchni, zwłaszcza w czasie wakacyjnych ogórków.

Zabezpieczenia fizyczne magazynów stosować należy zgodnie z aktualnościami technicznymi. Można je sprawdzić w Ośrodku Ochrony Zbiorów Publicznych (dział Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów); wydaje on czasopismo „Genne, Bezcenne, Utracone”, w którym publikowane są zaginięcia muzealiów i rejestr zabytków skradzionych (strona internetowa www.icons.pl, tu np. katalog muzealiów skradzionych). W rewitalizowanej, otwartej w 1988 r., Alte Pinakothek w Monachium całe ściany sal utkane są (pod obiciem, na cienkiej płycie gipsowej) sensorami, których czułość można regulować. Rejestrują one każde przekroczenie sfery bezpieczeństwa (choćby pokazywanie palcem), czyli na odległość 20 cm, wywołując alarm na ekr-

nach w pomieszczeniach straży oraz powodując natychmiastowe „zbliżenie” kamery, która „łapie” przyczynę i jej dalej towarzyszy do ewentualnego wyjścia, jednocześnie sekwencją przebieg zdarzenia dla ewentualnych dochodzeń policji. Wszystkie obrazy w zasięgu ręki są za szkłem przeciwpancernym (bezodbłyskowym).

Pewnie się Państwo zdziwicie, że polecam Wam lekturę książki Stéphane'a Breitwiesera *Wyznania złodzieja dzieł sztuki* (Warszawa 2007), chcę jednak poruszyć wyobraźnię Państwa w kierunku możliwości kradzieży muzealnych, aby obudzić waszą czujność. Zawiera bowiem ta książka wachlarz możliwości oszukania muzealników i stróżów.

Dostępność magazynu dla badaczy z zewnątrz to przypisany muzeum obowiązek, ale wykonywany winien być z różnymi zabezpieczeniami. Dobrym przykładem są magazyny tkanin w warszawskim Muzeum Narodowym. Tu, zanim udostępni się muzealium badaczowi, dokonuje on wyboru interesującego go zabytku na podstawie doskonałej dokumentacji fotograficznej, co chroni przed penetrowaniem całego zasobu w magazynie. Podobną funkcję pełnią ekspozycje studyjne (w londyńskiej National Gallery i amsterdamskim Rijksmuseum).

Emocjonalnym powiązaniem widza z muzeum służy doskonale zabieg zdalnego „wglądu w magazyn”, jaki zastosowano przy remoncie Królewskiego Muzeum Sztuk Pięknych w Antwerpii: poprzez przeszkloną podłogę jednej z sal wystawowych można zobaczyć część magazynu obrazów na parterze. Natomiast moda na osobne pomieszczenia, a nawet budynki dla tzw. Schaumuseum / „muzeum do oglądania” wydaje mi się mało sensowna. Autorom prezentacji całej zawartości zbiorów chodzi o zaciekawianie widza mnogością i wielorakością niewystawionych zbiorów, a także o ostentacyjną „przezroczystość” instytucji i rzekomą demokratyzację. Moje zastrzeżenia polegają na znacznie zmniejszonym bezpieczeństwie fizycznym oraz na niedostatku profilaktyki konserwatorskiej, odmiennej przecież dla różnego rodzaju tworzyw. Niechętnie widzę też takie obdarcie muzeum z dozy pewnej tajemniczości, przedstawienie tej skarbnicy jako graciarni.

Przemieszczanie muzealiów. Muzeum Narodowe w Warszawie opracowało racjonalną instrukcję „Warunki przemieszczenia dzieł na terenie muzeum”, z którą radzę Państwu się zapoznać. Wcześniej, ok. 1970 r., sekcja konserwatorska ICOM opublikowała bardzo prostą i bardzo pożyteczną instrukcję dla muzealników i wszelkiego personelu pomocniczego. Ten ostatni dokument winien być załącznikiem do podpisywanej przez zatrudnianego muzealnika umowy o pracę, co byłoby zobowiązaniem go do przestrzegania reguł bezpieczeństwa muzealiów. Zwracam Państwu na to uwagę, gdyż liczba uszkodzeń w czasie takich przemieszczeń muzealiów jest zawstydzająca – o czym będziemy jeszcze mówić przy okazji tematu wystaw czasowych.

Profilaktyka konserwatorska

Należy do podstawowych warunków przechowywania muzealiów. Należy ją traktować jako działania w miejsce konieczności zabiegów konserwatorskich. Zabiegi konserwatorskie w muzeum nie są doraźną aktywnością pracowni konserwatorskiej. Ich harmonogramy, plany i programy muszą być ustanawiane wspólnie przez kustoszy i konserwatorów, z rocznym przynajmniej wyprzedzeniem. Muszą bowiem uwzględnić zarówno stan zachowania muzealium, jak i plany wystaw. Uściślijmy terminologię: konserwacja to zachowywanie, zabezpieczanie, restauracja to przywracanie wyglądu pierwotnego, rekonstrukcja to ponowna konstrukcja.

Stan zachowania muzealiów jest w dużej mierze zależny od nas, ponieważ:

- naturalne starzenie się materiału jest nieuniknione, ale może być przez nas przyspieszane lub spowalniane;
- szkody mogą być skutkiem niewłaściwych warunków klimatycznych, ich nagłych zmian oraz światła i zanieczyszczeń powietrza, co też zależy od nas;
- szkody mogą być skutkiem działań mechanicznych, jak uszkodzenia i złamania w wyniku użytkowania muzealium, którego ono już nie wytrzymuje, wstrząsów, przypadkowych uszkodzeń przy zmianie miejsca;
- konserwatorskie i restaurujące zabiegi są konieczne dla usunięcia szkód, ale mogą być szkodliwe, gdy podejmowane „na wszelki wypadek” lub z powodów zwanych estetycznymi. Polecam znajomość Kodeksu Etyki Konserwatora-Restauratora Dzieł Sztuki, opublikowanego w 2002 r. (zob. Wybór literatury). Takie ostrzegające przed zbędną ingerencją konserwatorską poglądy prezentuje stowarzyszenie ART Watch oraz francusko-szwajcarskie stowarzyszenie Association pour le Respect de l'Intégrité du Patrimoine Artistique, wydające czasopismo „Nuances”.

Do spraw konserwatorskich należy problem rekonstrukcji w muzeach martyrologicznych. Jest to osobny i trudny problem nie tylko u nas. W latach dziewięćdziesiątych żywe były dyskusje o obozach koncentracyjnych w Dachau i Buchenwaldzie: czy zrobić tam wystawy z wszelkimi multimedialnymi efektami, aby przyciągnąć i pouczyć młodzież, czy zachować rozpadające się baraki jako *corpus delicti* i symbol. W Buchenwaldzie zbudowano w obozie kaplice (katolicka, protestancka, żydowska) oraz – dopiero ostatnio! – zburzono bloki mieszkalne wzniesione po wojnie na miejscu baraków. Czy ubranie zamordowanego więźnia to relikwia (*sacrum*, eksponowane jak relikwia), czy element rekonstrukcji realnego życia obozowego? Drzewo przy Muzeum Więzienia Pawiak w Warszawie zrekonstruowano, myślę, że słusznie. Ale czy rozpadające się, kiedyś gwałtem obcięte włosy zamieniać na nylonowe w Auschwitz, czy je pochować? Moim zdaniem dokumentować je fotografią i pochować jak każde szczątki

ludzkie. Rozstrzygnięcia w każdym wypadku muszą być indywidualne, uwzględniające wrażliwość społeczną, podejmowane przez fachowców, wyabstrahowane z kontekstów politycznych.

Właściwe warunki klimatyczne przechowywania to podstawa profilaktyki konserwatorskiej. Złe skutki wyższych temperatur to przyśpieszenie wszelkich procesów chemicznych, w tym starzenia się, oraz nasilenie niszczącego działania światła i zanieczyszczonego powietrza. Granicę ograniczania temperatury wyznacza dobre samopoczucie człowieka, a też techniczne możliwości muzeum. Duża i krótkotrwała zmiana temperatury o 10°C i więcej prowadzi do szkód, gdy muzealia składa się z tworzyw o różnych parametrach przewodnictwa ciepła; utrata związanej w nich wody jest szkodliwa zwłaszcza dla muzealiów z naturalnych tworzyw.

Optymalna wilgotność. Deska szerokości 25 cm traci od 0,4 do 0,7 cm (w zależności od gatunku drewna) swej szerokości, jeżeli z otoczenia o 65% wilgotności względnej powietrza przeniesiona jest w otoczenie o 30% wilgotności. W warsztatach, w których powstawały dawne obrazy, meble itd., panowała wilgotność od 50 do 70%, w ziemie pomieszczeń nie grzano albo bardzo słabo. Dlatego w dzisiejszych pomieszczeniach ogrzewanych, gdzie panuje przeciętnie 30% wilgotności, zabytki – drewniane zwłaszcza – niszczą się. Magazyny i sale wystawowe winny mieć między 50 i 65% wilgotności. Poniżej 45% jest groźne dla struktury muzealia, powyżej 65% – dobre warunki rozwoju dla wszelkich mikroorganizmów.

<u>Parametry</u>	wilgotność	temperatura
tkaniny	45–55	15–18
drewno	55–60	do 20
papier	50–60	do 20
metale	do 45	10–20 cyna powyżej 13
meble z częściami met.	do 50	18–20
szkło	42–50	18–20

Luxy: tkaniny i papier do 50, obraz olejny i muzealia podobnie złożone do 150.

Stała kontrola światła jest ważna ze względu na to, że złe skutki oświetlania muzealia są późno zauważalne. W Alte Pinakothek w Monachium, w paryskim Musée d'Orsay, w berlińskiej Gemäldegalerie zainstalowano urządzenia automatycznie regulujące stan przesłonięcia żaluzji na górnych oknach lub zapalające górne lampy (za gzymsem sufitowym), aby siła luxów była zawsze ta sama.

Do problemów profilaktyki konserwatorskiej należy konieczność obecności konserwatora przy nabyciu dzieła sztuki współczesnej czy innego przedmiotu o indywidualnej, współczesnej technologii; mówi się słusznie, że sztuka współczesna jest nieprzewidy-

walna tak pod względem materiałów, jak i ich konfiguracji. Dlatego konserwator musi nie tylko obejrzeć nabytek, aby poinstruować muzealnika, jak winno się taki przedmiot przechowywać, ale przede wszystkim musi rozmawiać z jego twórcą i poznać technologię dzieła, ponieważ nieznanostwo tej technologii uniemożliwia właściwą konserwację. Niektóre muzea sztuki współczesnej (np. krakowski MOCAK) wprowadzają już jako zasadę taką konieczność porozumiewania się konserwatora z artystą, aby wie- dzieć, jakich materiałów używał i np. które są komponowane własnoręcznie. A także – wobec współczesnych tendencji do „interaktywnego zwiedzania” – ustalić z autorem, na ile on takie postępowanie dopuszcza. Są też prace współczesne, które z założenia twórcy mają się rozpaść, konserwator musi taką ideę uszanować, jednakże w dyskusji z autorem znaleźć kompromis, aby dzieło dostępne było widzowi jak najdłużej. Uważam, że bez protokolarnie odnotowanej rozmowy autora z konserwatorem nie wolno podpisywać protokołu zakupu.

Obowiązującą lekturą muzealnika – człowieka odpowiedzialnego za fizyczny byt muzealium – jest *Konserwacja zapobiegawcza w muzeach. Materiały z konferencji...* (Warszawa 2007). Będę spodziewać się znajomości Państwa tej książki. Wystawę w Zachęcie pn. *To nie jest wystawa* (marzec–kwiecień 2008) mam nadzieję, że wszyscy zwiedzili i kupili świetny do niej przewodnik.



Uczestnicy Podyplomowego Studium Muzealnictwa na sesji wyjazdowej. Wrocław, Muzeum Narodowe, 2008 r.

CZĘŚĆ DRUGA

DOKUMENTACJA I OPRACOWYWANIE

Trzecia (udostępnianie), równie ważna jak pierwsza (gromadzenie), fundamentalna misja muzeum to opracowanie zbiorów. Połączone są one z drugą sprzężeniem zwrotnym. Bez naukowego zbadania muzealium degradujemy jego udostępnianie, sprządzamy jego istotę do warstwy materialnej zabytkowego przedmiotu. Niedostatek naukowego rozpoznania muzealium ogranicza jego potencjały poznawcze i estetyczne. Rozpoznanie np. namalowanych w obrazie rzeczy jako nośników dziś zapomnianych treści wzmacnia oddziaływanie muzealium. Przypomnę Państwu (z moich doświadczeń pracownika działu malarstwa), że martwe natury holenderskie z XVII w. odkrywają swe przesłanie wanitatywne po rozpoznaniu sensu ciętych kwiatów, nadgrzyzionych jabłek, much itp. Moralizatorskich treści, zaczerpniętych z emblematycznych ksiązek, nabiera w malarstwie rodzajowym np. pozornie neutralny znaczeniowo metalowy koszyczek z żarem (ogrzewający nóżki dziewczyny), który wprawdzie grzeje, ale i brudzi, co zmienia niewinną scenę obyczajową w ilustrację sceny burdelowej. Inaczej mówiąc: im większa wiedza kustosa, tym intensywniej promieniuje zabytek muzealny. Dzieło sztuki spełnia się dopiero w świadomym, „dobrze poinformowanym” odbiorze. Korzyścią wnikliwego opracowania zbiorów – oprócz pogłębiania i wzbogacania odbioru muzealium przez widza – jest i to, że mniej więcej od połowy XIX w. za miarę sukcesu muzeum uważana jest również jego aktywność naukowa, czyli poziom naukowy jego wydawnictw i wystaw.

Zanim powiem bardziej szczegółowo o dokumentacji muzealiów i ich opracowywaniu, przypomnę Państwu – ku Waszej autorefleksji – że badania naukowe mają szansę znieść u pracowników muzeum przykrość (kompleks?) statusu „urzędnika od staroci” – jeśli się takie pojawiają.

Inwentaryzacja

Inwentaryzacja to pierwszy, wyjściowy, niezbędny etap opracowywania muzealium. Jest on jeszcze w pewnej mierze zabiegiem o charakterze porządkowym, służącym m.in. obliczaniu stanu majątkowego muzeum. Jakkolwiek w działach inwentarzy prowadzone są niekiedy (choć od niedawna, od kiedy badanie proveniencji muzealiów stało się nakazem chwili) badania o charakterze archiwistycznym, a więc dokumentacyjne, nie tylko porządkowe. Wyróżniam prace dokumentacyjne, choć nie znajduje to w polskim muzealnictwie stosownej pozycji w strukturach organizacyjnych, choć obejmują one wszystkie gatunki, rodzaje i odmiany przedmiotów zabytkowych zgromadzonych w muzeum. Naukowe badanie muzealiów natomiast zaczyna się dopiero

w warsztacie specjalistycznie wykształconego muzealnika i dotyczy przede wszystkim przedmiotów powierzonego mu zespołu muzealiów.

Zdarza się, że niedostatek samoświadomości muzealnika sprawia, że czuje się on jakby gorszy od pracownika naukowego wyższej uczelni, choćby ze względu na uniwersytecki przywilej urlopów naukowych czy snobistyczny prestiż; może to pomniejszać stopień naszej satysfakcji zawodowej. Bywa też, że zwierzchnie władze administracyjne (np. samorząd gminny, prezydent miasta, sejmik powiatu) nie do końca rozumieją niezbędną penetrację naukową, konieczną dla właściwego badania muzealiów, a to utrudnia wyjazdy do bibliotek, archiwów czy innych muzeów. Innym dyskomfortem pracy muzealnika bywa okoliczność pracy w domu, ponieważ godziny pracy w źle zorganizowanym polskim muzeum wypełnia najczęściej załatwianie bieżących spraw porządkowych i organizacyjnych. Tak więc muzealnik dokształcający się lub pracujący również w domu budzi – zamiast pochwały – niekiedy nieufność władz administracyjnych. Odmienność muzealnika od pracownika wyższej uczelni polega jeszcze i na tym, że akademik może poruszać się (wykłady, tematy programów badawczych) na rozległych obszarach, szeroko kreślonych horyzontach danej dziedziny wiedzy, podczas gdy muzealnik musi być skoncentrowany na wąskim zakresie nauki, wyznaczanym przez podległe mu muzealia. Rekompensaty samopoczucia są wszakże istotne, przypomnę Państwu, że to właśnie od pracy naukowej muzealnika, jego bardzo szczegółowej, specjalistycznej wiedzy zależy nie tylko jakość pozyskiwanych muzealiów, ale też jakość przygotowywanych katalogów zbiorów, jakość wystaw, a więc w konsekwencji ranga muzeum, w którym pracuje.


Paradoksem jest, że naukowiec w muzeum, ten wyspecjalizowany fachowiec, może dzięki trafnym decyzjom kupna przynieść niekiedy państwu ogromne zyski, pomnożyć majątek skarbu państwa, mimo że inwestycją w ten zysk jest tylko bardzo skromna pensja muzealnika.

Pewnie z tych psychologiczno-socjalnych powodów źle rozumianej konkurencji z akademikiem naukowe katalogi publikowanych zasobów muzealnych należą do chlubnych wyjątków, bo zdolny muzealnik woli pisać i publikować naukowe prace spoza tematyki podległych mu muzealiów. Zwłaszcza że ocena pracownika nauki uzależniona jest ostatnimi czasy od ilości cytowań jego prac – co uważam za prymitywną, urzędniczą kategoryzację.

W latach 1970–1990 do wzorowych katalogów malarstwa w muzealnictwie zachodnoniemieckim zalicza Börsch-Supan katalogi Alte Pinakothek w Monachium i muzeum w Brunshwiku. Z ostatnich dodam, moim zdaniem wzorcowe katalogi: starokolońskiego malarstwa w Wallraf-Richartz-Museum (1990), malarstwa włoskiego w Narodowej Galerii Sztuki w Waszyngtonie (1979), katalog malarstwa niderlandzkiego Kunsthal-le w Hamburgu (2002). Z polskich przykładowo: katalog malarstwa europejskiego do

Ćwiczenie w drabie „Opiszowanie muzealium”

Utwórz linki internetowe do wybranego muzealium w twoim muzeum objaśniające jego formę, treść, środowisko powstania – podobnie jak wobec obrazu Jana van Eycka „Lucca-Madonna”, z około 1437 r.



1. DZIEŁO

- 1.1. autor
- 1.2. kontekst historyczny
- 1.3. przeznaczenie
- 1.4. forma
- 1.5. technika wykonania

2. MALARZ

- 2.1. twórczość
- 2.2. zyciorys
- 2.3. znaczenie tego obrazu w etapach twórcy
- 2.4. stosunek do zamawiającego
- 2.5. otoczenie społeczne
- 2.6. mistrz ←→ uczeń/miłośnik

3. ZAMAWIAJĄCY

- 3.1. czas
- 3.2. charakterystyka osoby
- 3.3. znaczenie w społeczeństwie
- 3.4. rodzina

4. EPOKA

- 4.1. świat
- 4.2. osobowości
- 4.3. obywatel
- 4.4. religia
- 4.5. polityczne wyzwania w ówczesnej Europie

5. TREŚĆ

- 5.1. przedstawienia Madonnen w historii
- 5.2. Kościół i sztuka
- 5.3. ówczesni mieszkańcy

6. HISTORIA MALARSTWA

skorzystaj z historii malarskiej i techniki malarskiej

- 6.1. znaczenie Eryka w historii malarskiej
- 6.2. 1490-1500
- 6.3. 1490-1500
- 6.4. 1490-1500
- 6.5. 1490-1500

Ćwiczenie: Utworzenie linków internetowych do wybranego muzealium w twoim muzeum, objaśniające jego formę, treść, środowisko powstania – podobnie jak wobec obrazu Jana van Eycka *Lucca Madonna* z ok. 1437 r. Zob. Spis niektórych ćwiczeń dla uczestników Podyplomowego Studium Muzealnictwa na Uniwersytecie Warszawskim

1600 r. warszawskiego Muzeum Narodowego (1979 i 2000), katalogi malarstwa polskiego od XVII do XX w. (1997) i malarstwa śląskiego (2009) w Muzeum Narodowym we Wrocławiu (1997). Poznań wydał wprawdzie w 2005 r. katalog obrazów polskich z lat 1766–1945, ale bez stanu badań i bibliografii poszczególnych obrazów. Kraków wydawał kolejne tomy pt. *Nowoczesne malarstwo polskie* (okres 1890–1945 w 1997 r., XIX w. w 2001 r., po 1945 r. w 2004 r.), ale z braku wszystkich danych nie można ich określić jako wzorcowe katalogi naukowe, tzw. rozumowane (*raisonné*). W 2001 r. wyszedł świetny katalog naukowy malarstwa holenderskiego w zbiorach Wawelu, czyli po pół wieku od zakończenia wojny!

Obecna mizéria finansowa polskich muzeów sprzyja raczej publikacjom bardziej pokupnym niżli naukowe katalogi zbiorów; nie można jednak tracić z pola widzenia programowania takich opracowań, bo są one obowiązkiem muzealnika jako jedyny sposób na wprowadzanie do krwioobiegu nauki źródeł danej dziedziny, przechowywanych w muzeach. Przypominam o tej konieczności – a trzeba ją nazwać powinnością etyczną – także dlatego, że w pracy naukowej muzealnika upatruję jednej z ważnych podstaw jego satysfakcji naukowej.

Działania badawcze muzeum realizowane są z pieniędzy państwowych i samorządowych, dlatego stanowią własność publiczną i winny być udostępniane społeczeństwu gratis, m.in. w internecie, w przestrzeni wirtualnej. Sądzę, że stosowna klauzula powinna być wyrażona w umowie zawieranej przez muzeum z pracownikiem, choćby dla uniknięcia zbędnych dyskusji o prawie autorskim. Ale muzeum nie jest – nie było i nie może być – wyższą uczelnią (jeśli pracownik muzeum tego nie akceptuje, winien zmienić miejsce pracy). Bowiern zadania, zwane misją, jakie stoją przed muzeum, ograniczają pomysły całkowitego przekształcenia muzeum w instytut naukowy.

W norymberskim Germanisches Nationalmuseum jest ponad 2 mln muzealiów (liczone są wprawdzie też laleczki w *Puppenhausach*), które opracowuje 20 pracowników naukowych. W latach 1995–1990 w Herzog Anton Ulrich Museum w Brunszwiku proporcje pracowników do zabytków przedstawiały się następująco: muzealiów 136 600 (obrazów 1500, rycin 120 000, rzeźb 250, rzemiosła artystycznego, numizmatów, sztuki Azji – 14 850), natomiast pracowników naukowych opracowujących te zbiory jest siedmioro, za to sekretarek obsługujących działy aż cztery. Pracownie fotograficzna, konserwacji i montażyistów liczą po kilka osób każda. Jakie wystawy i jakie katalogi wystaw i katalogi zbiorów wytwarzało to muzeum – wystarczy sprawdzić w jakiegokolwiek bibliotece muzealnej. Sądzę, że ich sukcesy wynikają z dobrej organizacji pracy tego muzeum, w tym – może przede wszystkim! – pracy sekretariatów.

Pierwszym etapem opracowania zbiorów jest – jak powiedziałam – inwentaryzacja, czyli zarejestrowanie danych identyfikujących muzealia. Jakość dokumentacji inwentaryzującej muzealia jest – albo nie jest! – podstawą dalszego, naukowego

jego rozpoznawania. Inwentaryzacja służy jednocześnie określaniu majątku muzeum. Z obu tych powodów rola inwentaryzatora muzealnego jest coraz bardziej kodyfikowana, a też i szanowana w organizacjach międzynarodowych. W 1991 r. powstała Brytyjska Grupa Inwentaryzatorów, podobne są we Francji, Włoszech i w Niemczech. W Polsce zawiązała się na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. grupa polskich inwentaryzatorów muzealnych przy Sekcji Muzeów Stowarzyszenia Historyków Sztuki, wyodrębniona następnie jako Polskie Stowarzyszenie Inwentaryzatorów Muzealnych.

Zwłaszcza cel drugi – rejestrowanie i określenie majątku muzeum – zmusza do prowadzenia inwentaryzacji na bieżąco, co wreszcie znalazło wyraz w Ustawie o muzeach. Z tym wszakże, że w pierwotnej redakcji Ustawy w 1994 r. był wymóg inwentaryzowania zbiorów na bieżąco, ale już w Rozporządzeniu do Ustawy w 1997 r. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego zmieniło termin zapisu inwentaryzacyjnego przedmiotu przyjmowanego do zbiorów na „30 dni”, kolejna nowelizacja Rozporządzenia ministerialnego, pod wpływem chyba związków zawodowych, rozciągnęła termin do 60 dni. Skutkuje to moim zdaniem piętrzeniem się zaległości w inwentarzach. Nie przekonuje mnie argument o sytuacjach wyjątkowych – np. dar złożony z kilku teczek, z kilkunastoma rycinami w każdej – bo w takich sytuacjach kierownictwo może zawsze udzielić (na piśmie!) prolongaty. Aktualnie obowiązujące rozporządzenia, m.in. z 30 lipca 2004 r., omówiła z Państwem pani Karecka. Wymóg terminowej rejestracji interesuje muzealnika nie tylko ze względów poprawnej, bieżącej inwentaryzacji nabytków, ale przede wszystkim ze względu na dbałość o dobre imię muzeum jako instytucji zaufania publicznego.

Praktyki komputerowe poznajecie Państwo na wykładach mgr Kareckiej, m.in. o programie SSWIM = Sieciowy System Wymiany Informacji Muzealnej (1997 r.). Muzea polskie stosują, niestety, różne programy. Kraków pracuje w programie Neurosoft Musnet 2000. Z programu Mona korzysta już, w 2014 r., ponad 80 polskich muzeów. O szybkim wzroście zainteresowanych muzeów mówi fakt, że 10 lat temu (w 2004 r.) było ich 24. Trzeba jednak pamiętać – a mówię to w szczególności do tych z Państwa, którym w działach komputerów jest jeszcze za mało – że techniki zapisów elektronicznych ułatwiają znakomicie korzystanie z danych inwentarzowych, ale nie zastępują samego procesu inwentaryzowania. Właściwy proces inwentaryzacyjnego zapisu przebiega na tradycyjnych, to jest fizycznych łączach naszego mózgu.

Dyrektor Paweł Jaskanis, szef Muzeum Pałacu w Wilanowie, na konferencji o nowoczesnym muzeum (marzec 2008 r.), przedstawiając problem komputeryzacji zbiorów muzealnych w Polsce, podniósł jako najpilniejsze zadanie szkolenie muzealników, którzy ciągle jeszcze w większości nie potrafią korzystać z tych pożytecznych narzędzi. Ponadto wskazywał na konieczność wprowadzania do dokumentacji obrazowej systemów 3D oraz zapisów cyfrowych, na które trzeba przepisywać dokumentacje

wpisane dotychczasowym systemem. Przypomniał, że istnieją już programy rejestrujące wszystkie zabiegi konserwatorskie dokonane na muzealium, co przecież znakomicie powiększa naszą o nim wiedzę. Referował też o takim programie zapisu w bazie danych muzeum, który chroni prawa autorskie muzealników. Niezależnie od aktualnych możliwości technicznych muzeum, w którym Państwo pracują – warto zapoznać się z tymi perspektywami.

Sumiennie przeprowadzana inwentaryzacja gwarantuje wprowadzenie do bazy danych muzeum pełnej, uporządkowanej wiedzy o zasobach muzeum. Umożliwia to szybkie dokonywanie skontrów. Przypomnę też, że istnieje od 2006 r. program, który likwiduje „stan zapaści działu”, jakim dotychczas było przeprowadzanie w nim skontrum. Wiarygodna cyfrowa baza danych znakomicie usprawnia wyszukiwanie szczegółowych informacji o muzealium, pozwala na szybsze załatwianie kwerend wszelkiego rodzaju oraz – co istotne dla codziennej pracy – przepływ i wymianę informacji pomiędzy działami i pracownikami muzeum. Niechlujne, nieściśle zapisy inwentaryzacyjne nie tylko dyskwalifikują danego muzealnika, ale przede wszystkim mogą powodować ogromne straty czasu przy innych czynnościach (np. kwerendy, wypożyczenia, katalogi wystaw). Pamiętajmy, że źle zapisana informacja powiela się automatycznie w różnych plikach. Za te straty czasu powinien – moim zdaniem – płacić w złotówkach inwentaryzujący leniuch.

Jeśli muzeum jest wielodziałowe, to książki inwentarzowe zakładane są dla poszczególnych działów muzeum. Czyli zbiory muzeum są zapisane zgodnie z ich podziałem merytorycznym w kilku książkach. Inny podział zbiorów obowiązuje w odniesieniu do ich fizycznego miejsca w muzeum. Przypominam o tym z uporem wobec często niewłaściwego przechowywania muzealiów. Na przykład zbiory sztuki współczesnej dzieli się dziś inaczej niż dawniej (malarstwo, rzeźba, grafika, rysunek), ponieważ inne niż dawniej są nośniki/media wypowiedzi artystycznej i podział ten przebiegać winien według tych nośników.

Dane identyfikacyjne i opisy muzealium

W zależności od rodzaju muzealium inne dane fizyczne są identyfikującymi (waga, miara, tworzywo, technologia). Tu dodam uwagę z własnych doświadczeń płynącą. Informacje inwentaryzatora dot. technologii muzealium, dzięki nowszym badaniom z zakresu badania struktury obrazu, mogą zmienić atrybucje, datowania i oryginalność obrazu. Do identyfikacji muzealium należą dane historyczne (pochodzenie, np. z dokumentu nabycia, z kwerendy archiwalnej, z nalepek na odwrocie obrazu). Problemem jest podanie wartości, nie zawsze równej cenie, więc bywa umownej, ale podana

być musi (wycena zawsze z datą). Inwentarzowy opis muzealium ma walor syntezy, bo musi być krótki. Polecam staranne ćwiczenie się w zwięzłym opisie, ponieważ pozwala on trafniej konstatować cechy charakterystyczne muzealium. Ale musi też zawierać informację o detalu, pozwalającą odróżnić go od przedmiotu bardzo podobnego („mały pies na lewym skraju drogi” w opisie pejzażu stanowiącego pendant do drugiego bardzo podobnego). Opis winien też zawierać informację o sposobie wykonania („czytelne ślady dłuta”, „warstwa malarska opracowana laserunkowo”). Od opisu słownego nie zwalnia dokumentacja obrazowa, choćby najlepsze fotografie, ponieważ podlega zębowi czasu, zniekształca z biegiem czasem kolory i walory czarno-białe. Najwspanialszy ze znanych dotychczas system MARC (Methodology for Art Reproduction in Colour), stosowany już w monachijskiej Alte Pinakothek, polegający na digitalnej kamerze, która eliminuje ludzką ocenę poprawności koloru reprodukcji, w praktyce też nie okazał się tak idealny, jak się spodziewano. Najnowszą metodą dokumentacji obrazowej jest fotografia cyfrowa, którą można „bezpośrednio wrzucić” z aparatu do komputera. Istnieje jeszcze lepsza, ale chwilowo zbyt kosztowna metoda. To system firmy Dephos, który demonstrowano na wystawie w Wilanowie w 2006 r. Walorem tego systemu jest to, że pomiary muzealium są doskonale precyzyjne, a zastosowanie trójwymiarowości – 3D – pozwala na skanerze oglądać muzealium ze wszystkich stron, np. łącznie z wnętrzem naczynia. Dla zainteresowanych podaję adres internetowy: www.dephos.com/heritage.

Opis inwentaryzacyjny służy nie tylko dokumentacji muzealnej, ale jest bardzo przydatny sporządzającemu go muzealnikiem. Służy mianowicie usprawnianiu bystrości oka, procesowi obserwacji. Tu kryje się nagroda za żmudne trudy inwentaryzacyjne. Muzealnik ćwiczony w opisach doskonali swoje zmysły obserwacji, staje się sam coraz doskonalszym narzędziem oglądu, a bez tego narzędzia trudno jest w ogóle dotrzeć do istoty przedmiotu. Zapewniam Państwa, że znacznie łatwiej jest „odnotować w głowie” oglądane w zwiedzonym za granicą muzeum zabytki, jeśli ma się wprawę w opisie inwentarzowym, czyli w postrzeganiu.

Kolory. W ich opisaniu potrzebna jest znajomość obiektywnych określeń (kaplak, zieleń miedziowa, umbra), bowiem niewłaściwe jest posługiwanie się określeniami subiektywnymi (gołąbkowy, beżowy, malinowy). W opisie warstwy malarskiej obrazu warto zaznaczyć „charakter pisma”, czyli dukt pędzla. Najlepszy moim zdaniem jest słownik terminologii Ślesińskiego (podałam w wybranym piśmiennictwie). Przyswojona terminologia winna być jednolicie stosowana. Podobnie konsekwentnie jednolite winno być słownictwo w języku angielskim dla publikacji dwujęzycznych – co jest dziś warunkiem w komunikacji z muzeami zagranicznymi. Współpracująca z Narodowym Instytutem Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów Fundacja Audiodeskrypcja przygotowuje cyfrowy słownik kolorów, także (w 2012 r.) stosowne szkolenia dla muzealników.

Inny niż inwentaryzacyjny jest opis dla potrzeb katalogu naukowego. Winien zawierać rozszerzenie opisu o charakterystykę kompozycji kolorystycznej, cechy kształtu i inne elementy formy, co jest konieczne dla potrzeb analiz porównawczych. Dla muzealiów z dziedzin techniki konieczna jest szczegółowa informacja o technologii przedmiotu. Tak jak przy sporządzaniu opisu inwentaryzacyjnego muzealnik musi mieć w głowie pytania testowe, aby odpowiadając na nie wyczerpać informacje identyfikujące muzealium – tak sporządzając opis dla potrzeb katalogu naukowego, musi wiedzieć, jakie inne aniżeli tylko identyfikujące tożsamość cechy danego muzealium winien zaobserwować i opisać. Niektóre muzea stosują w miejsce opisu treści przedstawienia numerację według leksykonu: H. van de Waal: *Iconclass, an iconographic classification system* (Amsterdam 1973–1985, 17 tomów). Nie jestem o tym ułatwieniu pracy przekonana, ponieważ zakłada ono pewne uproszczenie opisu, redukujące przekazaną przez artystę treść.

Osobnym problemem jest sztuka internetowa (*net-art*), zwana też cyfrową, *cyber-art* lub sztuką sieci, która musi być dokumentowana w muzeach, które mają działy sztuki współczesnej. To najbardziej oczywisty z obowiązków muzealnika takiego działu – jeśli takie muzeum chce nadal pełnić swoją misję. Tłumaczenia, że nie ma sposobów na sporządzanie dokumentacji efemerycznych często utworów, wynikają moim zdaniem z ospałości umysłowej. Są wypracowane wzory, metody, np. dokumentacja prowadzona od 1999 r. przez organizację Art Base, związaną z nowojorskim New Museum of Contemporary Art – zob. www.rhizome.org, Database of Virtual Art – zob. www.virtualart.hu-berlin.de albo berlińskie Media Art Net – zob. www.medienkunstnetz.de. Są już firmy polskie, np. w Rzeszowie, szczegółowe informacje znajdziecie Państwo w Centrum Sztuki Współczesnej (Ula Śniegocka).

Odnośnie do opisu muzealium podaję Państwu kilka wyróżników formy, przydatnych i stosowanych w opisie obrazów, rycin, tkanin dekoracyjnych lub podobnych przedmiotów, o które muzealnik winien „spytać opisywane muzealium”. Jak Państwu już się zastrzegłam, moje szczegółowe doświadczenia, którymi się z Wami dzielę, wiążą się z obszarem mojej pracy, czyli dawnym malarstwem, więc i poniższe uwagi głównie takich muzealiów dotyczą. Elementami formy są linia, barwa, kształt i kompozycja. Linia bywa narysowana i pozorna. Bywa, że układ kształtów w malowidle opiera się tylko na liniach pozornych, po których malarz prowadzi nasze oko. Linia pozioma odczuwana jest przez nas jako dalsza, linia pionowa – jako bliższa, obie raczej statyczne. Linia ukośna natomiast wprowadza element ruchu, dynamikę wyobrażenia. Najspokojniejszy układ linii to dwie wzajemnie symetryczne osie prostokąta. Linia prosta ma dwa kierunki napięcia, linia zakrzywiona zmusza oko do ruchu w trzech kierunkach. Akord linii prostych, równoległych do obrazu, wywołuje wrażenie spokoju i siły, krzywe linie w akordzie są słabsze. Linia służy konturowi zewnętrznemu i wewnętrznemu. Są



Próbki i oryginalne nazwy farb – pomoc w poprawnym opisie inwentaryzowanego muzealium

malarze preferujący określanie kształtu konturem (np. florencki linearyzm w renesansie), są tacy, którzy wolą oznaczać kształt plamami zróżnicowanego koloru (postawa zwana potocznie malarskością). Linie proste i regularne to twory ręki człowieka, natomiast linie nieregularne są związane z naturą. W każdej epoce przeważa inne upodobanie do tych lub innych linii. Linia wprowadza do obrazu wrażenie dotykowe, tzn. oko „zwiedza” kształt, jakby było dłonią. Barwą w sensie fizycznym to właściwość przedmiotów zależna od długości fali światła, ale ta wiedza nie jest nam w odbiorze obrazu potrzebna, bo oglądamy w nim kolory. Uzyskuje je malarz, mieszając barwniki (pigmenty) ze spoiwem (np. żywicznym w technice temperowej, a olejnym w technice olejnej). Nasycenie koloru to plama barwna z najmniejszą ilością domieszek innych kolorów. Ważne jest oddziaływanie na siebie kolorów sąsiadujących. Przykłady: kolor ciemny przy jasnym wydaje się jeszcze ciemniejszy, biel lub czerń wzmagają kolor sąsiadujący, najdrobniejsze plamki koloru obok szarości niezwykle ją ożywiają, czerwony przy żółtym nabiera odcienia fioletowego, a żółty przy czerwonym zielenieje. Takich oddziaływań są tysiące (przykład klasyczny: anemiczna modelka w czerwonej sukni jawi na portrecie twarz zielonkawą, malarz dodaje do sukni parę zielonych laserunków

i już twarz różowieje). Analiza opisu malowania powietrza: powietrze z dużą zawartością pary wodnej jest (prawa optyki) białe, na tle ciemnej przestrzeni zabarwia się na niebiesko – co zauważają malarze realiści. Rozróżniamy kolor lokalny, czyli umowy, pospolity (drzewo zielone, węgiel czarny) oraz kolor wrażeniowy, czyli jaki się nam jawi w zależności od oświetlenia (niebiesko-fioletowe śniegi Fałata).

Psychologia barw to nauka o emocjonalnych reakcjach – za pośrednictwem wrażeń wzrokowych – na barwy, reakcjach znanych malarzom instynktownie. Najbardziej elementarne skojarzenia wywołane barwą to wrażenia ciemności i jasności, ciepła i zimna. Podam Państwu kilka tylko przykładów reakcji na kolor. Czerwień jako najbardziej agresywna „wrywa się do przodu”, działa pobudzająco (patrz: sztandary bojowe, dawniej także latarnie przy domostwach uciechy cielesnej). Plama koloru niebieskiego jakby cofa się ten kształt „w głąb” płaszczyzny obrazu, co jest ważne przy budowaniu planów przestrzennych np. w krajobrazach. Świetlna natura żółcieni przydaje kształtowi tego koloru barwnej ruchliwości i ekspresyjności (przypomnijmy choćby pejzaże Van Gogha). Barwa zielona daje wrażenie spokoju i ciszy (kolor sal operacyjnych).

Symbolika kolorów to również cecha opisu. Przykłady interpretacji: biel katechumenów przed chrztem, nowożeńców przed ślubem; nakazywana policyjnie w Holandii XVII w. czerwień sukni ladacznic; błękit skóry Kryszny i płaszcz chrześcijańskiego Boga, żółcień jesieni i personifikacji dojrzałości, złoto kolorem boskim – zarówno jako tło gotyckiego obrazu, jak i w barokowym *lux divine*.

Aby właściwie odczytać treści obrazu czy ryciny, trzeba nadto znać poglądy pisarzy, czasem i filozofów współczesnych artyście, a na doraźny użytek szukać tych znaczeń w powszechnie znanych utworach literackich.

Kompozycja kolorów na obrazie to układ, rozmieszczenie akcentów barwnych. Plamy barwne, jak dźwięki w utworze muzycznym, mogą współbrzmieć lub nie. Najprostszy podział kompozycji kolorystycznych to zestawienia oparte na pokrewieństwie lub kontrastowości barw (np. kontrasty barw dopełniających, świetlistych i matowych lub tzw. ciepłych i zimnych odcieni oraz tysiące innych). Mogą też być zestawienia monochromatyczne (np. pewna faza pejzażu holenderskiego, przypomnijmy piaszczyste drogi wiejskie Jana van Goyena).

Światłocien, czyli efekt zestawiania ciemnych i jasnych plam koloru, ma właściwości pogłębiania wyrazu przedstawianej treści (cień zakrywa co nieistotne, oświetlenie wydobywa bohatera obrazu – zarówno świętego w obrazie tematu religijnego, jak i ostrego w martwej naturze). Rozłożenie światła i cieni pełni funkcję równoważenia kompozycji lub jej dekomponowania.

Zdarzają się kształty dominujące w obrazie i ich zwierciadlane odbicia. Ten stosunek kształtów, ich wiązanie to jest kompozycja pomagająca odbiorcy przyswoić treść obrazu. Wszystko, co jest kształtem w malarstwie, powstaje gdzieś między obserwacją

rzeczywistości a wyobraźnią abstrakcyjną. Kształt bywa geometryzacją form organicznych (kubizowanie, geometryzacja form ciała, jak rzeźba egipska w 2000 r. p.n.e., Picasso w 1907 r.). Kształt bywa świadomie założonym przez artystę udziałem przypadku w procesie malowania (aleatoryczność Winiarskiego). Elementy obrazu mogą być kompozycyjnie podporządkowane jakiejś figurze geometrycznej, np. trójkątowi (figura o dużej sile przyciągania uwagi, ramiona trójkąta akcentują to, co na jego szczycie, przykładem *Madonna Sykstyńska* Rafaela w Dreźnie). W rozumieniu myśli artysty, a więc też w opisie obrazu, przydać się mogą takie pojęcia, jak: symetria, oś (pionowa i pozioma), proporcja i rytm. Im bardziej kształty w obrazie różnią się od siebie – tym większe jest napięcie między nimi, a w odbiorze emocjonalnym – dramatyzowanie. Na kształt składa się także sposób opracowania powierzchni plamy barwnej, która go określa, malarz może zacierać dotknięcia pędzla (tzw. faktura płynna, „porcelanowa”), może też kłaść farbę grubymi pociągnięciami (tzw. faktura dzieląca, faktura *impasto*); światło rozkłada się inaczej na gładkiej, inaczej na „płaskorzeźbionej” powierzchni. Motywacja takiego lub innego sposobu wiążać się może ze stylem artystycznym epoki lub stylem indywidualnym twórcy, także czasem z tematem obrazu. W malarstwie przedstawiającym istotną jest perspektywa (linearna lub barwna), wspomagająca u odbiorcy płaskiego przecież obrazu iluzję trzeciego wymiaru.

W opisie rzeźby trzeba uwzględnić fundamentalne zagadnienie jej formy – mianowicie stosunek do przestrzeni. Kształty rzeźby mogą się od otaczającej przestrzeni izolować (np. rzeźba egipska, rzeźba klasycystyczna, figury na budynkach warszawskiej MDM) lub wchodzić z nią w alianse (np. Henry Moore). Innym kluczowym problemem jest zależność kształtu od tworzywa, z którego jest wykonana. Kontur rzeźby jest czytelny nie tylko w całej bryle, ale i jej poszczególnych częściach (kontur wewnętrzny). Bywają linie odwołujące się do form organicznych (secesja), bywają geometryzujące (te w efekcie dają bryłę kubiczną), bywają czerpane li tylko z wyobraźni twórcy. Niekiedy spostrzeżenia, jakie linie kompozycyjne preferuje rzeźbiarz, ułatwiają datowanie dzieła – co jest np. pomocne w badaniu przemian twórczości Dunikowskiego. Ze stosunku bryły do przestrzeni wynika w dziele rzeźby światłocień, który – bardziej niż w obrazie – uzależniony jest od oświetlenia w sali muzealnej czy w parku. Kształty rozdrobnione, rozczłonowane bryły rzeźbiarskiej pomnażają w niej zestawienia części zacienionych i oświetlonych, co przydaje rzeźbie walorów malarskich. Światłocień w dziele rzeźbiarskim zależy także od tworzywa: inaczej rozkłada się światło na chropowatej powierzchni grubo ciosanego kamienia, inaczej na gładkiej powierzchni metalu, tam świetliste staccato, tu posuwiste ślizganie.

Wskazałam na elementy analizy formalnej obrazu i rzeźby, ale przydatne one będą do uważnego spojrzenia na estetyczne walory także innych muzealiów. Mogą Państwo powiedzieć, że załączona reprodukcja muzealium zastępuje opis, nie zapominajmy

jednak, że reprodukcja jest najczęściej dwuwymiarowa, że jej kolory, jak mówiłam, zmieniają się, a przede wszystkim, że analiza formalna potrzebna jest także do datowania muzealium niedatowanego, ustalania jego autorstwa czy kręgu artystycznego, czasem nawet proveniencji jego wytwórcy i tym podobnych cech identyfikujących.

Zarówno opis inwentarzowy, jak i rozszerzony opis dokumentacyjny do katalogu naukowego muszą być wolne od subiektywizmu osoby opisującej. Inaczej opis literacki – tu staranie o przełożenie środków wypowiedzi wizualnej na medium języka dostarcza muzealnikiem informacji o możliwych, jakże różnorodnych! odbiorach przedmiotu muzealnego (demonstracja reprodukcji obrazu mała Bruegla Starszego i przeczytanie wiersza Szymborskiej o nim).

Nowszym problemem muzealnej inwentaryzacji jest dokumentacja „niematerialnych” dzieł sztuki, jak video czy płyty, które muzea posiadające dział sztuki współczesnej od dawna zbierają. Hamburgska Kunsthalle utworzyła w 1993 r. osobny gabinet nazwany *Mediensammlung*, który organizacyjnie należy do działu sztuki współczesnej. Jak te muzea są prowadzone – proszę sprawdzić w internecie (www.hamburger-kunsthalle.de).

Katalog naukowy zbiorów

Publikowanie naukowego katalogu zbiorów jest celem badań muzealiów, które podlegają pieczy muzealnika-naukowca. Natomiast takim celem nie jest komplet tzw. kart katalogowych – jak to niekiedy uważają urzędnicy kontrolujący muzea. Katalog naukowy zbiorów to wprowadzenie informacji o powierzonych muzealiach do zasobu różnych dziedzin wiedzy – co jest, powtórzę, nadrzędnym obowiązkiem muzealnika. Wykaz profesji osób zatrudnionych w muzeum, opublikowany przez ICOM w 1994 r., rozdziela precyzyjnie funkcje pracownika naukowego, a więc kustosza czy adiunkta (*Konservator, conservateur, conservatore*) od funkcji muzealnika zajmującego się inwentaryzacją (*registrar, chargé de l'inventaire, responsable del catalogo*). Takie rozdzielenie prac dokumentacyjno-inwentaryzacyjnych od opracowań naukowych jest marzeniem każdego światłego kierownika muzeum i każdego twórczego muzealnika. Jednakże w polskich warunkach pozostaje to często w sferze projektów, a to z powodu wielu (różnych) zapóźnień. Powodem są też nawyki myślowe, dla których np. propozycja oddania ksiąg inwentarzowych we władanie jednego inwentaryzatora napotyka opory kustoszy (z czego inwentaryzator oczywiście chętnie profituje). Nie wykształciła się w naszych muzeach kadra wyspecjalizowanych dokumentalistów. Natomiast panuje jeszcze często zła tradycja, sprawiająca, że inwentaryzatorami zostają ci pracownicy, którzy nie utrzymali się w działach tzw. merytorycznych.

Powstaje błędne koło, bo pracownicy ci czują się zdegradowani i dlatego najczęściej kiepsko pracują, co z kolei umacnia pracowników tzw. naukowych do lekceważenia inwentaryzacji jako czynności podrzędnej. Nic bardziej fałszywego! Bez wyspecjalizowanych w muzealnej archiwistyce dokumentalistów nie ma nowoczesnego muzeum. Oni badają historię zbiorów, tylko oni mogą tworzyć statystyki charakteryzujące całość zbiorów, określać stan opracowania zbiorów, ich wartość, analizować ruch muzealiów, tylko oni mogą „ładować” sumaryczną informacją strony internetowej muzeum. Miejmy nadzieję, że wprowadzenie technik komputerowych pomoże przewyższać te staromodne postawy, a jak Państwo z wykładów mgr Kareckiej wiedzą, nie jest przyszłość odległa. Póki co polski muzealnik Zosia Samosia musi przemyślnie wygospodarowywać czas i na inwentaryzowanie, i na opracowywanie katalogów naukowych, aby nadrobić ogromne zaniedbania w tej dziedzinie (mówiłam o nich na poprzednim wykładzie).

Dodatkowym hamulcem w aktywności badawczej muzealnika jest brak relacji Ministerstwa Nauki z Ministerstwem Kultury (Departamentem Muzeów) w zakresie prowadzonych przez muzea prac badawczych. Nie powiodły się starania Stowarzyszenia Historyków Sztuki w 1990 r., czynione w Senacie Uniwersytetu Warszawskiego i w Ministerstwie Edukacji, o możliwość uzyskiwania stopnia doktora na podstawie szczególnie twórczych opracowań katalogów rozumowanych zbiorów. Podobnie rzadkie – a ja nie znam żadnych – są dotacje z Ministerstwa Nauki na tworzenie naukowych katalogów zbiorów.

Katalogi on-line, a zwłaszcza przedsięwzięcia typu Google Art Project, mogą zdaniem niektórych krytyków stanowić konkurencję dla zwiedzania muzeów w realu. A to dlatego, że na zbliżeniach wywoływanych reprodukcji dzieł, w rozdzielczości giga, widać to, co niedostrzegalne gołym okiem. Jednakże rosnąca frekwencja w muzeach dowodzi, że cyfrowa reprodukcja bywa raczej zachętą do kontaktu z oryginałem. Oto liczby potwierdzające ten pogląd:

2007–2013 – wzrost frekwencji 30% w Metropolitan Museum of Art, Nowy Jork

2007–2013 – wzrost frekwencji 30% w Museum of Modern Art, Nowy Jork

2007–2013 – wzrost frekwencji 40% w British Museum, Londyn

2007–2013 – wzrost frekwencji 50% w National Gallery, Londyn

2000 – frekwencja w Tate Gallery, Londyn 7,5 mln

2014 – frekwencja w Luwrze 9,5 mln (2085 = 1 mln).

Z definicji katalogu zbiorów sformułowanych w *Słowniku sztuk plastycznych* i *Lexikon der Kunst* (Bd. 2, Leipzig 1976): w historii publikowania zbiorów muzealnych wyróżnić należy publikacje inwentarzy, publikacje katalogów skrótowych (spis i opis wybranych zespołów muzealiów) oraz współczesne katalogi rozumowane (od francuskiego terminu *raisonné*), zwane też krytycznymi.

Celem rozumowanego katalogu zbiorów jest ogłoszenie drukiem informacji o zasobach muzeum, prezentującej najnowszy stan wiedzy o poszczególnych muzealiach; informacja taka służy zarówno widzowi muzealnemu, jak i badaczom danej dziedziny nauki. Nowoczesny katalog rozumowany (inaczej niż w dawniejszych publikacjach zbiorów) obejmuje wszystkie posiadane muzealia z prezentowanego zakresu dziedziny kultury – wyznaczanego przynależnością do gatunku, terytorium, epoki, techniki lub innych kategorii. Informacja o muzealium zawiera:

- dane identyfikujące – to jest określenie parametrów materialnych, techniki i technologii, stanu zachowania;
- opis;
- rozpoznanie, czyli charakterystyka treści i formy, służąca np. datowaniu, atrybucji lub oznaczeniu kręgu kulturowego;
- głosę zawierającą argumenty za takim, a nie innym rozpoznanie/określeniem muzealium;
- dotychczasowe o tym muzealium poglądy, czyli stan badań (co przydatne historii nauki tej dziedziny);
- historię (proweniencja, przydatna także rekonstrukcjom dawnych preferencji kulturowych, dawnego kolekcjonerstwa), możliwie od czasu powstania przedmiotu do czasu jego nabycia przez muzeum, z ewentualnym podaniem numerów inwentarza poprzednich właścicieli; historię wieńczy aktualny numer inwentarza;
- bibliografię (dotyczy wyłącznie danego przedmiotu).

Katalog rozumowany musi zawierać indeksy. Różne – w zależności od rodzaju skatalogowanych muzealiów, np. tematów, nazwisk, miejscowości. Ponadto konkordancje dawnych i aktualnych numerów inwentarza oraz dawnych i nowych atrybucji (co ułatwia poszukiwanie informacji o wcześniejszych losach muzealium). Przykładem zmian w określaniu autorów obrazów są „potyczki” dotyczące kolekcji Porczyńskich w Warszawie.

Programowanie katalogów naukowych. Istotny jest postulat powiązania katalogów zbiorów z osobistymi, indywidualnymi zainteresowaniami poszczególnych muzealników. Bezmyślna jest ambicja opracowywania zbiorów według kolejności numerów inwentarza. Związaną indywidualnych zainteresowań z programem katalogowania zbioru skutkuje obopólną korzyścią. Muzeum zyskuje wyspecjalizowanego pracownika, ten zaś uzyskuje techniczne zaplecze warsztatu (telefon, wyjazdy, fotografie itp.). Takie połączenie interesu indywidualnego z ogólnym wymaga ustalenia długoterminowego harmonogramu. Harmonogram ów uzależniony jest także od możliwości konserwatorskich, bowiem opinia konserwatora jest dla muzealnika niezbędną pomocą – jak ultrasonografia służąca lekarzowi w diagnozie. Przykładem pomocy w atrybucjach i datowaniach są np. „tablice kolońskie” w katalogu malarstwa średniowiecznego Walraf-Richartz-Museum w Kolonii.

23 XI 2014 = data powstania do
wzrostu

SCHEMAT UKŁADU POZYCJI KATALOGU MALARSTWA

LUCAS CRANACH STARSZY

Kronach 1472 - 1553 Weimar

[Imiona w oryginale, chyba że utrwalone są wersje spolszczone. Życiorys, w którym: najpierw dane faktograficzne, następnie charakterystyka twórczości, jej pozycja w danym kręgu artystycznym; bez wyszczególniania etapów twórczości – chyba że konieczne dla datowania obrazu. Ew. uczniowie i oddziaływania.]

PEJZAŻ Z WIATRAKIEM kopia, początek XVII w. albo około 1234 r. albo replika warsztatowa

Trzy deski dębowe w układzie poziomym, 40 x 70. Technika temperowa i olejna. Wśród pigmentów i barwników: Konserwacja w początku XIX w. (dublowanie na kłajster, rekonstrukcja ubytku warstwy malarskiej w prawym dolnym rogu) oraz w 1990 r. (uzupełnienie drobnych ubytków przy lewej krawędzi, wymiana werniksu).

Sygnowany po lewej u dołu: *Kowalski '89*. Napis po prawej u góry [albo : na parapecie okna] *AETATIS SUAE 12*.

Temat wiatraków (I. Księga Mojżeszowa 4, 3-7) podjął Cranach po powrocie z Holandii. Chudzikowski datował obraz...etc

Historia : W 2. połowie XIX w. w zbiorach T. Zielińskiego w Kielcach. 1851 r. T. Kowalski, Radom. Przed 1939 r. zbiory Z. Pusłowskiego, Kraków. Od 1946 r. MNW. Nr inw. MOB 123. Albo: podczas II wojny światowej wywieziony do Niemiec, w 1946 r. odzyskany przez MNW. Nr inw. MOB 123. albo: [Wilanów] 1746 r. zbiory Z. Sieniawskiej i A. Czartoryskiego, Wilanów. 1781 r. zbiory Lubomirskich, Wilanów. 1895 r. zbiory K. Branickiego, Wilanów. 1934 r. zbiory A. Branickiego, Wilanów. 1940 zdeponowany w MNW. W czasie 2. wojny światowej wywieziony do Niemiec, 1946 odzyskany, nr inw. Wil. 123 (nr neg. 456)

Bibliografia: [chronologicznie, skrótami lub wg reguł zapisu bibliograficznego, vide poniżej. Pomiędzy tytułami kropki.

ALBO :Niepublikowany.

Wystawiany : *Bordeaux 1964. Drezno 1988. TYKO GDY BYŁ KATALOG*

* * *

Ad datowanie

Jeśli podejrzenie, że obraz powstał między rokiem x a rokiem y, to piszemy "między 1520 i 1530 r."; jeśli przybliżenie mniejsze - to "około 1525 r."

Ad nazwania malarzy

Nazywanie autora Mistrzem tylko wtedy jeśli jest to "nazwisko umowne" (Notnamen), przyjęte w piśmiennictwie jak Mistrz Półfigur Kobięcych czy Mistrz von Kappenberg. Natomiast jeśli nic - zupełnie nic - o autorze nie wiemy to nie wolno nam fałszować nieznaną rzeczywistość pisząc "mistrz", bo może majstersztyku nigdy nie zrobił i nie był mistrzem, a malował bo lubił to zajęcie. W takim wypadku piszę "Malarz włoski" i tyle. Wynika z tej zasady odpowiednie wstawianie autora w porządek alfabetyczny.

Jak już wiemy, katalog zbiorów wymaga bezwzględnej kompletności w obszarze objętym katalogiem. Jeśli w tym obszarze znajdują się muzealia w stanie uniemożliwiającym ich zbadanie albo muzealia, które aktualnemu kustoszowi wydają się niewiele warte (przykład kolażu Kurta Schwittersa, przeznaczonego przez staroświeckiego pracownika do likwidacji w muzeum wrocławskim), to ujmujemy je spisem w Aneksie.

Kolejną cechą prawidłowego katalogu naukowego jest rzetelność zawartych informacji. Czytelnik-fachowiec natychmiast rozpozna braki danych w opisie tożsamości muzealium, braki w argumentacji datowania lub atrybuowania, niedostatek ścisłości sformułowań czy stylistyczne „ozdobniki” zasłaniające niewiedzę. Rzetelność katalogu naukowego gwarantuje uznanie danego muzeum za wiarygodnego partnera do wspólnych wystaw, konferencji naukowych, projektów badawczych. I odwrotnie: stwierdzenie nierzetelności choćby w jakimś szczególe dyskwalifikuje muzeum jako partnera do czegokolwiek.

Konieczne jest zbudowanie przez muzealnika i konsekwentne prowadzenie warsztatu pracy. Mam na myśli opracowanie schematu układu pozycji katalogowej, gromadzenie materiałów porównawczych, zestawienie potrzebnych „zakładek” w internecie, osąd konserwatora oraz założenie dla każdego muzealium *dossier* literatury.

Na ostatnim etapie pracy nad katalogiem konieczna jest współpraca z grafikami i wydawcą, ponieważ ich kryteria „ładności” i „pokupności” rzadko współgrają z intencją muzeum, a wybujałe pasje artystyczne grafika-autora layoutu mogą zniekształcać przewodnie idee publikacji. Kompromisowe więc być musi np. rozłożenie akcentów ważności różnych informacji poprzez różnicowanie czcionki, przede wszystkim poligraficzne połączenie charakteru małych monografii poszczególnych pozycji katalogu z efektownym „albumem dla ludzi”.

Język katalogu naukowego musi być nie tylko poprawny, ale i klarowny. Sprawa języka jest tematem tabu, ponieważ istnieje w nas, muzealnikach, złudne przeświadczenie, że umiejętność pisania zdobyliśmy wraz z maturą. Jednakże zapewniam Państwa, że lektury katalogów bywają właśnie z powodu języka – eufemistycznie mówiąc – utrudnione. Problem jasnego wyłożenia wyników badań jest jednym z przedmiotów studiów muzealnych, np. w amsterdamskiej akademii muzealnictwa (Reinwardt Academy) na 2. i 3. roku studiów muzealnych na ogólną liczbę 54 godzin 8 godzin, czyli 1/7 czasu poświęcona jest językom (holenderskiemu i angielskiemu), w czasie których ćwiczone są jako odmienne stylem:

- teksty sprawozdawcze
- teksty dla potrzeb mediów
- teksty przewodników po wystawach
- język wykładów
- język dyskusji

- język spotkań z publicznością, który też nie może być jednaki dla młodzieży, koneserów czy sportowców.

Zasadna jest zatem i nasza refleksja na ten temat. Dlatego też podałam Państwu w zestawieniu lektur książkę Jana Trzynadlowskiego o edytorstwie, z której szczególnie polecam rozdział „Opracowanie językowe” i zalecam uważne przyjrzenie się piarstwu naukowych tekstów Jana Białostockiego, a także słuchanie pogadarek profesora Jerzego Bralczyka.

Lektura prac dyplomowych naszego Studium w ostatnich dwóch latach upoważnia mnie do stwierdzenia, że bardzo interesująca i samodzielna koncepcja wystawy czy innego muzealnego działania może zostać zdegradowana, spłycona lub zbanalizowana nieporadnością językową autora. Przytaczam poniżej takie nieudaczne sformułowania nie na zasadzie „humoru z zeszytów szkolnych”, ale żeby Państwa przestraszyć i przestrzec przed niechlujstwem w werbalizowaniu własnych myśli.

- Pustostłowia, czasem wynikające z tego, że autor chce imponować kolegom stylem *sophisticated*, czasem ze zwykłej bezmyślności – *dziedzina rozwojowa, specyficzny charakter, reinżynieria implementacji, jednonawowa realizacja sakralna* (mały kościół), *działalność w dalszym ciągu kontynuowana jest na wyposażeniu*. Czytelnika napotykanie w tekście tego rodzaju dziwołogów zraża do lektury lub czyni ją niezrozumiałą.
- Błędy ortograficzne i logiczne: *Naród* (dużą literą), *olej na płótnie* (zamiast technika olejna), *grafika* (gdy rzecz dotyczy ryciny), *zakupiony od prywatnego właściciela*, *Muzeum* (dużą literą, gdy chodzi o muzeum ogólnie). Przy okazji przypominam, że po tytule nie stawiamy kropki, że przecinek to nie odpowiednik oddechu lektora i że dywiz to nie myślnik.
- Pretensjonalne dziwołogi urzędniczej urody: *operacjonizm celów, dywersyfikacja działalności, przyjęcie realnych założeń, wymogi wilgotnościowe, szerokofrontowy budynek, galeria funkcjonuje, doba dominacji komputerowej, zaaranżowanie muzealne, utracony bezpowrotnie*.
- Powszechnym błędem jest nadużywanie strony biernej (typowa skłonność korzystających z lektur w języku niemieckim), niewłaściwej dla języka polskiego, którą można zastąpić formą bezosobową (zamiast „model przyjęty został w dolinie Sanu”, można prościej: „model przyjęto w dolinie Sanu”). Równie nagminne jest utrudniające lekturę stosowanie różnych czasów w tym samym ciągu logicznym – co rzadko bywa uzasadnione.
- Inne powszechne niedomogi to nieznanomość funkcji średnika, nadużywanie zaimków wskazujących (ten, ta, to) albo też zastępowanie trudnej do określenia cechy „wytrychami”: *pewien, jakiś, obiekt*. Często autor niecierpliwi się, nie znajdując właściwego przymiotnika dla opisanja danej cechy przedmiotu i mnoży

przymiotniki – zamiast potrudzić się o znalezienie jednego trafnego, sięgając do słownika synonimów, choćby poprzez prawy klawisz myszki.

Innym, niż troska o czytelnika, powodem, dla którego skłaniam Państwa do zastanowienia się nad sposobami wypowiedzi, są nowe techniki drukarskie. Sprawiają one, że proces druku jest w porównaniu z drukowaniem dawniejszym bardzo skrócony. Zwłaszcza w porównaniu z drukowaniem w Polsce Ludowej, obciążonym dwustopniową cenzurą i niezbyt sprawną wydolnością techniczno-finansową. Dziś autor dostarcza tekst cyfrowo (np. e-mailem lub na pendrivie) i najczęściej widzi swój tekst dopiero po jego wydrukowaniu. Dlatego możliwości poprawek autora są znikome. Nakłada to na muzealnych autorów obowiązek szczególnej staranności w formułowaniu własnych myśli.

Choć wszyscy muzealnicy mamy stopień magistra, to jednak wszyscy powinniśmy posługiwać się słownikami języka polskiego (chyba najlepszy jest ostatni PWN-u), słownikami ortograficznymi i synonimów. To oszczędzi nam nerwowych rozmów z redaktorami. Dla ujednoczenia terminologii w muzealnictwie polskim mają być niebawem w (lub przy) Sieciowym Systemie Wymiany Informacji Muzealnej (SSWIM) utworzone słowniki – z różnych dziedzin, także konserwatorski. Odnośnie do ostatniego zakresu ponownie wskazuję na skrypt pod redakcją profesora Ślesieńskiego i ponownie gorąco polecam.

Doświadczone działy wydawnicze muzeów wypracowują pewne zasady pisowni, przyjęte dla danego muzeum, np. dat (*lata dwudzieste* zamiast *20.te*). Takie odmienne dla każdego wydawnictwa reguły, stanowiąc załącznik do umowy, zobowiązują autora do ich przestrzegania. Anglicy nazywają to *house style*. Dobrym przykładem są ustalenia redakcyjne zobowiązujące autorów *Dictionary of Art*, polecam je Państwu do przejęcia nie tyle w szczegółowych rozwiązaniach, ile w układzie i zakresie treści. Radzę opracowanie dla siebie samych takich ustaleń dla sposobu pisowni powtarzalnych danych, co uchroni przed stratą czasu na ujednoczające korekty. Może przydadzą się Państwu poniższe propozycje Wskazówek dla autorów, z którymi muzeum zawiera umowę.

Uwagi co do stylu. Na przykład jednolity czas przeszły w całym tekście, zdania krótkie (również ze względu na ewentualne tłumaczenie na język obcy), tryb aktywny, akapity nie dłuższe niż 200 słów. Bez określeń z żargonu profesjonalnego, jeśli termin rzadki, to objaśnić. Określenie czytelnika, dla którego tekst jest przeznaczony. Wy-mogi odnośnie do ilustracji. Podać przykład podpisu pod ilustracją. Pisownia nazwisk obcych, np. że w brzmieniu oryginalnym, np. że przydomki w nawiasie, że albo całe imię, albo bez imienia, np. jaka ma być pisownia artystów anonimowych (rzeźbiarz polski, a nie mistrz polski, bo nie wiemy, czy zdobył tytuł mistrza, Monogramista A.B. itp.). Zapis datowania (1. połowa XVI wieku, przełom XVII i XVIII wieku [nie: XVII/XVIII],

ok. 1850 r. albo połowa XIX wieku [nie: ok. połowy]). Zasady zapisu bibliograficznego (np. dwukropek po nazwisku autora, tytuł publikacji kursywą, czasopisma w cudzo-słowie itd.). Sposób redagowania przypisów (np. czy końcowe, czy na odpowiedniej stronie, czy jw., czy op. cit.). Przyjęte skróty.

Tak w opisie, jak i w tekście komentarza poszczególnych pozycji katalogu naukowego zbiorów autor winien wystrzegać się ocen wartościujących, grożą one zawsze subiektywizmem, niestosownym w wywodzie naukowym. Doradzam przy prezentacji własnej tezy posługiwać się zwrotem „jak sądzę”, „moim zdaniem”. Inaczej nieco rzecz się ma w katalogach wystaw czasowych, których lektura winna rozgrzać umysł i zachęcić do oglądania. Równie niestosowna jest interpretacja wedle panującej mody filozoficznej, która grozi jednostronnością w objaśnianiu muzealium – którą to jednostronność moje pokolenie ćwiczyło *ad absurdum*, ale która, choć z innej strony, czyha też w czasach posttotalitarnych. Rzeczowy styl i staranie o obiektywizm sprawia, że Władysława Tatarkiewiczza *Łazienki* z 1925 r. czyta się, jakby były dziś pisane, a pisane również przed wojną niektóre artykuły w modnym czasopiśmie „kochających sztuki piękne” „Arkady” brzmią dziś niekiedy wręcz śmiesznie.

Katalog wystawy czasowej

Jeśli katalog wystawy czasowej jest wynikiem zaprogramowanej pracy badawczej muzeum nad określonym problemem z zakresu jego zbiorów – to stanowi wkład muzeum w międzynarodową wiedzę o danej dziedzinie. Dla argumentacji pokazuję Państwu przykłady takich katalogów wystaw czasowych: *Śmierć w kulturze dawnej Polski*, *Sprache der Bilder*, *Mona Lisa*, *Ars emblematica*, *Gods, Saints and Heroes*. Imponującym przykładem wkładu muzeum w wiedzę o różnych aspektach kultury całej epoki były moim zdaniem dwie wystawy – polsko-saska *Pod jedną koroną* (2001 r.) i europejska o wojnie trzydziestoletniej *1648 War and Peace in Europe* (1998 r.). Tematem wystawy czasowej mogą też być odkrywcze monografie artystów w wyniku badań muzealników, jak polskie nowe opracowania twórczości Stanisława Dębickiego, Józefa Simmlera, Fryderyka Pautscha, Władysława Podkowińskiego.

Ostatnio obserwuje się tendencję do olbrzymienia katalogów wystaw czasowych, spowodowaną pogonią za lukratywnym turystą-snobem, a także, podejrzewam, współzawodnictwem w pompierstwie muzeów. Bez stolika na kółkach już nie sposób posługiwać się takimi katalogami przy zwiedzaniu wystawy. Na przykład wspomniana wystawa *1648* to 3 tomy po 1,50 kg. Zawierają one często całe artykuły niekoniecznie odkrywczych tekstów, pomieszczanych jedynie na dowód, że dane muzeum współpracuje ze sławnym profesorem. Pisane są językiem elitarnym, zniechęcającym do

lektury, językiem danej specjalności, ponadto kompilują niekiedy informacje wcześniej publikowane w piśmiennictwie fachowym. Publikacja taka nie pomaga zwiedzającemu wystawę w odbiorze jej eksponatów. Wartość poznawcza rozmywa się w morzu nieistotnych dla widza szczegółów. Przykładów nie nazwę, bo są to często zaprzyjaźnione ze mną instytucje muzealne. Tak uposażone katalogi kupowane są dla najczęściej bardzo dobrych ilustracji lub dla snobistycznej dekoracji *living room'u*. Uważam za racjonalne uwolnienie katalogów wystawy czasowej ze znanych ustaleń naukowych dotyczących przedmiotu wystawy. Nie tylko dla ułatwienia widzowi odbioru tekstu katalogu, ale dlatego, że wiele wniosków badawczych płynących z eksponowanego materiału ujawnia się po prezentacji wystawy. Racjonalna zatem może być publikacja wyników i wniosków wystawy po jej „skonsumowaniu”, uzasadnione są konferencje naukowe w jakiś czas po otwarciu wystawy.

Najwspanialszy katalog wystawy czasowej nie spełni swej społecznej funkcji, jeśli prócz edycji w obszernym woluminie objaśnienie wystawy nie będzie streszczone w tanim przewodniku. Świetnymi przykładami przewodników towarzyszących katalogom wystaw czasowych są: *Teatr i mistyka* (poznańskie Muzeum Narodowe, 1993 r.) i *Transalpinum* (warszawskie Muzeum Narodowe, 2004 r.). Reasumpcje treści wystawy czasowej w owych tanich przewodnikach winny pomagać w odbiorze wystawionego materiału, to jest wskazywać na jego cechy istotne, jednocześnie pobudzając ciekawość, zachęcać do uważnego zwiedzenia. Ze względu na przystępną cenę więcej zwiedzających mogłoby je kupić. Nie jest to z mojej strony zawołanie populistyczne, ale przeświadczenie o słuszności niektórych myśli czerpanych z teorii Nowej Muzeologii (*The New Museology*, omawianej z Państwem na zajęciach z profesorem Rottermundem). Idee owej nowej muzeologii kładą nacisk na konieczność większego osadzenia instytucji muzeum w jej środowisku społecznym, rozumianym jako wielokulturowe grupy.

Roczniki muzealne

To inna forma prezentacji naukowych osiągnięć muzeum. Bardzo często powstają one we współpracy ze środowiskami uniwersyteckimi, co daje najlepsze rezultaty wzajemnych stymulacji środowisk teoretyków i praktyków. Mają one walor prezentowania wyników badań nad zbiorami w szerszym wymiarze, niż to jest możliwe w katalogach zbiorów lub katalogach wystaw. Ponadto dają możliwość przedstawiania tematów wychodzących niejako od zbiorów, jednakże obejmujących większy obszar badawczy. Roczniki muzealne mają też walor umacniania pozamiejscowej współpracy, podejmowania wspólnych projektów badawczych przez gremia naukowców akademickich

i muzealnych, niekiedy różnych, pokrewnych dziedzin. Brzmi to może zbyt optymistycznie w warunkach polskich, gdzie najtrudniej o racjonalną współpracę wybujałych indywidualności, dobrze jest jednak o takich pożytkach pamiętać. Są to pożytki obojętne: muzealnik przez kontakt z uczestnikami międzynarodowych kongresów zyskuje szybszy dostęp do międzynarodowej wymiany poglądów i aktualnego piśmiennictwa, natomiast koleżdy z wyższych uczelni doskonalą swój warsztat przez bezpośredni ogląd oryginalnych źródeł materialnych danej dyscypliny naukowej – wszak i strzelba, i obraz, i skamielina są (obok innych funkcji) źródłami historycznymi. O wadze dla historii sztuki roczników muzealnych takich jak „Oud Holland”, wiedeńskie „Jahrbücher”, „Revue du Louvre” czy „Bulletin van het Rijksmuseum” w Amsterdamie – historykom sztuki nie trzeba mówić. Przedstawiciele innych dziedzin zapewniam, że każda rzetelna biblioteka muzeum sztuki dba o ciągłość tych muzealnych roczników. Roczniki muzealne to także miejsce do prezentowania sprawozdań z działalności, też miejsce pierwszego sygnału o nabytych muzealiach. Również dlatego są świetnym „towarem” na wymianę z innymi muzeami, także zagranicznymi. Obieg naukowej informacji w ten sposób przyspiesza się. Ograniczenie wydawania roczników na rzecz nadmiernie rozbudowanych katalogów wystaw czasowych jest ze strony kierownictwa muzeum niefrasobliwością, bo rezygnacja z obecności na międzynarodowej scenie prezentacji naukowych osiągnięć muzeów prędzej czy później odbije się niekorzystnie na możliwości kontaktów z innymi muzeami.

CZEŚĆ TRZECIA

UDOSTĘPNIANIE

Uwagi ogólne

Udostępnianie zbiorów muzealnych (nie upowszechnianie!, termin nie trafny, muzeum to nie książka) to trzeci element integralnej triady, stanowiącej o istocie muzeum. Udostępnianie bowiem łączy, scala jakby wyniki poprzednio omówionych działań muzeum: gromadzenia przedmiotów zabytkowych (w tym program, strategia finansowa, przechowywanie) i opracowywania (od inwentaryzacji po naukowe katalogi). Celem tej koniunkcji są optymalne efekty udostępniania zbiorów. Jest to jakby sprzężenie zwrotne, bo bez zbiorów i ich należytego opracowania nie ma dobrego udostępniania. Wiązanie tych trzech zakresów aktywności jest najważniejszą cechą muzeum; a świadomość tego powiązania charakteryzuje utalentowanego muzealnika. O potrzebnych do tego wymaganiach psychologicznych, jakie winien spełniać muzealnik, mówiliśmy na pierwszym wykładzie.

Udostępnianie w rozumieniu naszych rozważań to przede wszystkim stworzenie bezpośredniego kontaktu z rzeczą zakwalifikowaną jako muzealium. Nie jest udostępnianiem wiedza o tym przedmiocie, a nawet informacja o jego kontekście, zwana czasem ikonosferą, którą można, coraz lepszymi środkami technicznymi, przedstawić gdziekolwiek.

Osobną dziedziną udostępniania dzieł sztuki jest kulturoterapia (znana w praktyce od starożytności, przypomnijmy np. pojęcie *katharsis*, czyli oczyszczanie emocji). Bierna i czynna terapia sztuką (arteterapia) dostarczają człowiekowi wiedzy o psychice ludzkich niepokoi, różnorodnych emocjach, czasem i sposobach rozwiązywania problemów podobnych do jego własnych. Przekonanie muzealników o takich możliwościach wynikało dawniej z teorii przeżycia estetycznego i praktyki. Dziś wiemy więcej o mózgu, np. to, że nowe informacje albo wrażenia pobudzają plastyczność komórek mózgowych – tzn. pobudzają wytwarzanie nowych połączeń nerwowych. Tym zajmują się nowe dziedziny neurologii i biologii – neurokognitywistyka i neuroestetyka (posługujące się tomografem i rezonansem magnetycznym). Neurokognitywistyka, powstała w latach dziewięćdziesiątych XX w. (głównym twórcą był Semir Zeki), to m.in. badanie zmian w percepcji człowieka, gdy jest w muzeum. Zeki zrobił w 2003 r. w Locarno wystawę *Colore et Cervello (Kolor i mózg)*. Estetyka badająca odbiór wrażeń artystycznych to dziś estetyka neuronalna; po 2002 r. jest ona przedmiotem obowiązkowego wykładu na uczelniach artystycznych. Gdyby ktoś z Państwa chciał poznać bliżej tę dziedzinę, podaję publikację: John Onians, *Neuroarthistory* (London 2007). Ważnym dla nas twierdzeniem jest to, że dzieło sztuki, w muzealnym wypreparowaniu

z codziennego otoczenia, jest obiektem aktywizującym jednocześnie znaczne obszary mózgu, które w innych sytuacjach życiowych takiej synergii (wzajemnego potęgowania) nie manifestują.

Nowości tych dziedzin neurologii skutkowały powstaniem muzeologii neuronalnej, która bada aspekty psychologiczne (w konsekwencji i socjologiczne) działalności muzeum. José Barroso powiedział w Brukseli w 2009 r.: „Muzea są rezerwatami przeżyć metafizycznych i doświadczeń neurobiologicznych”. Dzieci, które są 4 godziny w tygodniu na zajęciach edukacyjnych w galerii malarstwa, już po 18 miesiącach mają wyższą o ca 15% od rówieśników sprawność kojarzenia pojęć abstrakcyjnych i szybkość podejmowania decyzji. Zainteresowanym polecam artykuł Doroty Folgi-Januszewskiej *Muzeologia neuronalna [w:] Muzeum XXI wieku. Teoria i praxis*. Gniezno 2010.

W dziale „Udostępnianie” zajmować się będziemy przede wszystkim eksponowaniem muzealiów, czyli wystawami, stałymi i czasowymi. Zanim jednak do nich przejdziemy – kilka uwag natury ogólnej.

Przed wszystkim już w tym miejscu zasygnalizuję Państwu problem frekwencji, do którego szczegółów będziemy wielorako wracać. W ciągu XIX w. muzeum, które wcześniej służyło głównie elitom społecznym – czyli znawcom danej dziedziny twórczości lub wiedzy – orientuje się coraz bardziej na tzw. szeroką publiczność. Zjawisko to wiąże się nie tylko z procesami demokratyzacji (przykłady płynęły z Ameryki, której muzea od początku widziały swój sukces w dużej frekwencji, determinującej finanse), ale i ze wzrostem tendencji dydaktycznych, ideami powszechnej edukacji. Ideały upowszechniania edukacji realizowały intensywnie kraje protestanckie (Skandynawia, kraje anglosaskie, niemieckie landy protestanckie), znacznie później kraje katolickie. W związku z tym zagadnieniem (aktualnym we współczesnym dyskursie społecznym) podkreślam z naciskiem: nie ma dziś sprzeczności między muzeum określanym jako popularne a muzeum zwanym elitarnym. Popularne muzeum znaczy tylko tyle, że jego poczynania skierowane są do publiczności, co jest niezbywalną cechą każdego muzeum. Elitarność zaś polega na pewnej bezkompromisowości w ustawianiu wysokich poprzeczek intelektualnych w budowaniu scenariuszy ekspozycji zbiorów. Nieczytelną dla mniej przygotowanego widza naukową odkrywczość wystawy może on pomijać, ciesząc się warstwą wizualną prezentacji. No i oczywiście może skorzystać ze świetnego objaśnienia pisanego lub mówionego przez muzealnika.

Zmieniające się postawy muzealnika wobec widza dobrze ilustruje pełen złośliwości, ale i trafnych obserwacji artykuł niemieckiego krytyka sprzed kilkunastu lat, ale dla nas, wchodzących w epokę pierwszego kapitalizmu, mający aktualność: „Dawnymi czasy dyrektor to niekwestionowany władca uporządkowanych wedle oczywistych dyscyplin zbiorów. Widzowie właściwie mu przeszkadzają, dumny jest z nabycia uznanych dzieł, niekiedy też z ich opracowania. Na początku lat siedemdziesiątych XX w.

zorientował się, że jego ekskluzywna, cicha świątynia oddala się od rzeczywistości społecznej i grozi uduszeniem pod ciężarem w złoto obramionych arcydzieł. Przy czym współczesna sztuka porzuciła tradycyjne muzeum, przenosząc się ze swoimi akcjami na ulicę, do galerii, czy sal teatralnych. Dyrektor musiał wobec tego stać się «postępowcem», walczącym o masowego widza, muzea stały się pełne dydaktycznych modeli, psychotechnik, seminariów dla widzów, malowania dla dzieci, imprez video z muzyką odgłosów ulicy. Dyrektor zabiegał teraz u współobywateli o miejsce dla swoich wystaw wśród innych zajęć w ich czasie wolnym od pracy. Kiedy jednak – gdzieś w latach osiemdziesiątych – muzeum (dzięki powiązaniem z przemysłem turystycznym) stało się ważkim elementem gospodarki krajowej, na pierwsze, przed dyrektorem miejsce wysunął się sponsor. Za swoje pieniądze chce on, by system wartości, sprawdzony przez wybrane przezeń muzeum nobilitował także jego przedsiębiorstwo (bank, fabryka, linie lotnicze). Aby logo muzeum nobilitowało firmę sponsora, przydawało jej serioznego, a i wręcz państwowej rangi blasku. Dlatego sponsor nie toleruje eksperymentów, stawia na sprawdzone nazwiska i sławne muzealia. W cieniu sponsora dyrektor muzeum pozostaje jak mysz, jest zredukowany do menadżera przedsiębiorstwa, od którego wymaga się języków obcych, zręczności kupieckich i dyplomatycznych, kwalifikacji szefowskich i globalnej wszechobecności na parkietach władzy i biznesu. Od dyrektora, zajętego płodozmianem w muzealnym przedsiębiorstwie wystawowym, nie wymaga się już ani ducha badawczego, ani samokrytyki, a tylko organizacyjnej i improwizacyjnej zręczności – uzdolnień giętkiego dyletanta. Jak główny przedsiębiorca dobrze naoliwionej maszynierii rozrywkowej nadzoruje dzisiejszy dyrektor muzeum-fabrykę wystaw, która w dużych muzeach funkcjonuje na wzór multikina: gra się w paru częściach gmachu jednocześnie. Przy czym są to najczęściej «tematy-pewniaki», jak litografie Picasso, drzeworyty ekspresjonistów, rysunki romantyków, mumie z egipskich grobowców. Wydaje się wszakże, że mijają tłuste lata tych ekscesów. Listy sponsorów wydłużają się, bo są to sponsorzy coraz skromniejsi (miejscowy browar, salon samochodowy). Reputacja dyrektora muzeum zatrwająco chwieje się, bo występuje on coraz częściej jako mnich żebrzący na średnich dworach. Z pozycji – jak mu się wydawało – figury kluczowej życia kulturalnego, przechodzi do niewdzięcznej roli administratora upadłości. Jest czas by się siebie spytał: jakie są w ogóle zadania sztuki oprócz owego prezentowania się jako kosztowne precjoza z zawrotnymi sumami ubezpieczeniowymi? Może dyrektor przypomni sobie niegdysiejsze ideały. Póki co lamentuje nad brakiem środków, nieporadnością mediów w werbowaniu dlań publiczności itp. Gdyby wróciła do muzeum cisza, dyrektor mógłby o tym wszystkim pomyśleć, mógłby pomilczeć zamiast – z obowiązkiem sukcesu na karku – złotoustnie tremolować paeny o sztuce. Ona tego nie potrzebuje, chodzą słuchy, że sztuka ma pewne szanse przeżyć nie tylko jego, ale i szereg jego następców”.

Kryteria sukcesów muzeum. Na temat uwikłań współczesnego muzeum w aktualne systemy socjalne i ekonomiczne pisze Krzysztof Pomian (zob. Wybór literatury, 2009). Stwierdza mianowicie, że obecne kryteria sukcesu muzeum przesunięte zostały z obszarów kultury i nauki na sektory rozrywki i gospodarki. Ale muzeum nie musi się tej degradacji, tej dominacji gospodarki i polityki bez sprzeciwu poddawać. Pomian prezentuje sceptycyzm wobec poglądów nawołujących do modernizacji *par force* muzeum, ponieważ muzea zawsze były osadzone w zmieniających się, w różnych epokach, w różnych sytuacjach kultury, w których niejako automatycznie dopasowywały się do aktualnych tendencji i możliwości. Dodam najprostszą ilustrację: lampy naftowe zmieniano w muzealnych salach niejako automatycznie na żarówki, następnie na jarzeniówki, światło LED itd. Nie ma więc potrzeby gwałtownego dopasowywania muzeów do modnych upodobań.

Rozważając dążenia muzeum do sukcesu, uczony ten twierdzi, że nie ma uniwersalnej recepty, że każde muzeum musi osobno poszukiwać kompromisu dla uchwycenia równowagi pomiędzy własnymi celami, własnym charakterem a dążeniami *vel* interesami, *vel* kryteriami tych wszystkich grup społeczno-zawodowych, które są dziś obecne na rynku. Kompromis ten wszakże musi ze strony muzeum zawierać jego misję, tzn. musi organizować i zachowywać swoje zbiory tak, by przetrwały do nieprzewidywalnej przyszłości. A to dla budowania mostu pomiędzy pamięcią o przeszłości a przyszłością. Misja muzeum nie jest żadną gwarancją sukcesu, ale jeśli muzeum ją zignoruje, to skaże się na niebyt.

Inna krytyka obecnej sytuacji muzeów pochodzi od niektórych badaczy mechanizmów współczesnej kultury, którzy widzą w nich już od dawna zagrożenia dla muzeów. Tego rodzaju polemikę z uległością muzeów wobec trendów współczesnej kultury zwanej masową dobrze ilustruje np. artykuł z 2003 r., noszący tytuł *Ekspansja pożera własne dzieci*. Mówi on o aktualnej sytuacji muzeów amerykańskich. Rozrost takich molochów muzealnych, jak muzea koncernu Guggenheimów, skutkowało ich uzależnieniem od finansujących je sponsorów, to jest banków i koncernów przemysłowych. W ten sposób muzea te zaczęły podlegać fluktuacjom sytuacji finansowej na giełdzie. Na przykład muzeum w San Francisco straciło dzięki aliansom z rynkiem kapitałowym w ostatnich latach 23 z 110 mln dolarów swego kapitału. Innym zjawiskiem zależności od sponsorów w obszarze amerykańskim jest finansowanie przez wielkie korporacje nowych budowli muzealnych – co podnosi korporacjom prestiż jako mecenasom kultury. A są to niekiedy całe kompleksy budynków, z osobną infrastrukturą. Tyle że nie zawsze jest czym je zapełniać, bo zbiory nie mnożą się proporcjonalnie do ambicji środowisk finansjery. ALE alianse muzeów z przemysłem i finansjerą są nieuniknione i będą w przyszłości bardziej intensywne niż dziś – kiedy jeszcze wiele muzeów jest uprzedzonych do nuworyszów. Innym przykładem konfliktogennych

alianсів muzeów z przemysłowymi sponsorami jest spór przedstawiciela energetycznego koncernu E.ON (sponsora większości wystaw w Düsseldorfie, współpracującego z muzeami Essen, Berlina, Hamburga i Monachium), którego przedstawiciel (pan Middelschulte) wpływał w 2007 r. na zarząd sławnego muzeum w Düsseldorfie (Kunstpalast), żądając – wbrew planom muzeum – urządzenia wystawy *Bonjour Russland*, ponieważ akurat pertraktował z Gazpromem. Spowodowało to odejście dyrektora muzeum, który się na taką wystawę nie zgodził, chociaż przyznawał, że idea łączenia władzy samorządowej z prywatnymi sponsorami jest słuszna, tyle że trzeba uważać, czy sponsor jest wykształcony.

Z ostatnich polemik na temat deformacji tzw. kultury masowej bardzo polecam Państwu książkę Franka Furediego, brytyjskiego socjologa, *Gdzie się podzieli wszyscy intelektualniści?* (zob. Wybór literatury, 2008). Autor przeciwstawia się postulatowi inkluzji społecznej, rozumianej jako tak znaczne upraszczanie zjawisk artystycznych, by były one łatwostrawne dla *everymana*. Píše on: tworzenie równych szans dla wszystkich to cel wart zachodu. Wzrost partycypacji społeczeństwa w życiu kulturalnym i intelektualnym każdy, kto ma skłonności demokratyczne, będzie z całych sił popierał. Ale dziś kulturę promuje się jako dźwignię/instrument inkluzji społecznej (wtórnego uaktywniania społecznego). Takie artystyczne działania, które obiecują kontakt z publicznością, mogą liczyć na uznanie współczesnych elit decydentów – bez względu na treści tych działań. Ci polityczni stratedzy i politycy, oddani imperatywowi inżynierii społecznej, czerpią ogromną przyjemność z atakowania największych muzeów i uniwersytetów za zbytnią wyniosłość i elitarność. W Anglii niezycliwe uwagi o elitach z Oksfordu i Cambridge weszły do stałego repertuaru populizmu politycznego. Jakby wystawienie jakiegoś dzieła sztuki w pubie mogło być powodem do chwały tylko dlatego, że jest to pub, a nie National Gallery.

Brytyjskie Ministerstwo Kultury uważa, że biblioteki odstraszą ludzi, bo za bardzo przypominają... biblioteki. I postulują, aby instalować w nich kafejki, strefy relaksu do obejrzenia TV itp. Niemal wszystkie kulturalne lub edukacyjne praktyki, których publiczność sama z siebie nie ogarnie, nie przyswaja, mogą zostać napiętnowane jako elitarne. Brytyjska krytyczka kultury Josie Appleton dodaje, że obraz stawia opór odbiorcy, ponieważ ma własną logikę, nie możesz go załapać od jednego spojrzenia, nie możesz go połączyć, musisz go zrozumieć.

Podsumowując wypowiedzi Furediego: mimo chwytliwej retoryki projekt inkluzji społecznej jest zasadniczo wrogi prawdziwej kulturze współczesnej. Kultura bowiem nie jest produktem polityki mającej na celu społeczne zaangażowanie, jest od polityki niezależna, jest samorodna. Propaganda inkluzji społecznej natomiast zmierza do kształtowania powszechnego gustu, ustandaryzowania go, a w efekcie do jego kontrolowania.

Wystawy stałe i wystawy czasowe

Temat wystaw zajmie nam dużo czasu, bo jest to podstawowy sposób udostępniania muzealiów. Jedną z definicji brzmi: wystawa jest to myśl badawcza przełożona na język wizualny i pokazana w niezależnej przestrzeni publicznej. Można też nazwać wystawę najlepszym instrumentem udostępniania muzealiów publiczności. Muzealia są na niej re-reprezentowane, tzn. pokazane w nowym kontekście treściowym (np. w kontekście wyników nowych ustaleń badawczych). Dodam: wystawa czasowa ma wywołać oczekiwane przez nas reakcje zwiedzającego – poznawczą i emocjonalną.

Współczesna sytuacja ekonomiczna i socjalna stawia muzealnika przed dylematem: wystawiać czy chronić zabytki. Jest to dylemat muzeum narastający w obliczu przemysłu turystycznego. Muzealnik musi rzetelnie rozważyć stosunek ryzyka do sukcesu wystawy czasowej. Ryzyko kryje się nie tylko w transporcie zabytków, jak w możliwości kolejowej katastrofy, ale w każdym przenoszeniu muzealium – ręcznym czy wyspecjalizowanym transportem. Sukcesem jest oczywiście ewentualny rozgłos wystawy, który przypomni środowisku rangę naszej placówki muzealnej, a także dochód z biletów wstępu. Sukcesem może być również obecność naszych muzealiów w katalogu renomowanej wystawy międzynarodowej.

Innym dylematem muzealnika-wystawiennika są związki wystaw z handlem antykwarycznym. Przykładem wystawa malarstwa niemieckiego XIX w. urządzona przez hamburską Kunsthalle w Nowym Jorku w latach sześćdziesiątych XIX w. Pobudziła ona badania nad tym obszarem historii malarstwa, ale i podniosła ceny obrazów tej formacji artystycznej i w konsekwencji stworzyła dla nich rynek. Mogą więc istnieć naciski rynku antykwarycznego na program muzeum i te należy pilnie monitorować/kontrolować – jeśli muzeum chce zachować swobodę dla swoich koncepcji programowych.

Nim przejdziemy do omawiania istoty, funkcji i organizacji wystaw, które są właściwą tylko muzeum formą społecznego komunikatu o przechowywanych w muzeach przedmiotach, chcę przekazać Państwu pomocną w takich istotnie hamletowskich decyzjach konstrukcję myślową wybitnego austriackiego muzeologa, profesor Friederike Klauner o muzealniku jako reprezentancie fizycznych i duchowych interesów muzealium – dzieła sztuki (zob. Wybór literatury, 1984). Przywołam Państwu obszernie cytaty z tego tekstu, bo uważam go za jeden z ważniejszych dotyczących tego problemu.

„Aby pomóc muzealium w uzyskaniu należnej mu podmiotowości potrzebny jest mu przedstawiciel jako odpowiedzialny za niego fachowiec, a więc naukowiec, kustosz, muzealnik. Tylko on może wyartykułować potrzeby muzealium. Takim przedstawicielem nie mogą być organa założycielskie, to jest władze państwowe czy samorządowe, które to organa wprawdzie mają łożyć na zachowanie kulturalnej spuścizny, ale które nie mają odpowiedniego stopnia znajomości muzealium. Po pierwsze



Wystawy dawnych przedmiotów używanych jako źródeł historii kultury: *Ebonit*, Rotterdam, Museum Boymans van Beuningen, 1970, (głośniki radiowe Philipsa z lat trzydziestych XX w.) i *Die Sinalco-Epoche. Essen, Trinken, Konsumieren nach 1945* (m.in. produkty na kartki) Wien Museum, 2005 r.

przedstawiciel muzealium troszczy się o jego fizyczną kondycję, to jest o konserwatorskie potrzeby muzealium, a więc dba o zabezpieczenia wobec wszelkiego rodzaju uszkodzeniom. W tym względzie przedstawicielstwo muzealnika jest bezproblemowe i całkowicie zrozumiałe, bo przecież wszystko co egzystuje broni się przeciw własnej zagładzie. Trudniejszy jest problem reprezentowania interesów muzealium jeśli chodzi o jego rekonstrukcyjną interpretację. Poglądy są bowiem różne – od rekonstruowania

każdego ubytku po zaznaczanie wszelkich uzupełnień oryginału. Z punktu widzenia interesu muzealium obie postawy są niezadowolające. Zbyt daleko idące uzupełnienia naruszają autentyzm, oryginalność muzealium. Laboratoryjne uzupełnienie wszystkich braków i uszkodzeń i eksponowanie muzealium w tym kształcie prowadzi do jego nierozpoznawalności, a więc do jego unicestwienia. Tak więc sumienny przedstawiciel może jedynie szukać rozwiązań kompromisowych [Mittelweg], ponieważ absolutnie słusznego rozwiązania nie ma, bo nie ma możliwości stworzenia na nowo stanu oryginalnego. [Dodam: sklonować można konia, ale nie akwarelę Wyspiańskiego, zawierającą ślad ręki artysty].

Prócz odpowiedzialności za dobry stan fizyczny muzealium istnieje odpowiedzialność kustosza za dobra duchowe muzealium. Z punktu widzenia kustosza-przedstawiciela muzealium można się spytać co je wygenerowało muzealium, czyli w jakim kontekście powinno ono wejść na scenę ekspozycji. Można założyć, że mentalna treść muzealium jest identyczna z zamysłem jego stwórcy – artysty. Zadaniem więc muzealnika jest rozpoznanie owego zamysłu (intencji) artysty i jego eksponowanie poprzez muzealium. Aliści także zamawiający u artysty dzieło miał jakiś zamysł, treści utworu pochodzą więc z reguły od zamawiającego, od artysty zależy ich wizualizacja, ostateczny kształt dzieła. Jednakże obaj nie musieli być całkowicie zgodni w swym myśleniu [nie byli «eine Seele und ein Herz»], chociaż cel główny – przedstawienie prawd wiary, jej gloryfikacja, reprezentacja władcy, czy potwierdzenie samoświadomości mieszczaństwa – był obu wspólny. Na złożoność inspiracji składało się i to, że nie muzeum było miejscem przeznaczenia dzieła. Z tych powodów prezentacja zabytkowego przedmiotu w muzeum jest z natury rzeczy nietrafna, ponieważ jest on wyrwany z ideowego kontekstu. Tak więc sposób eksponowania muzealium jest zawsze kompromisem, który musi uwzględniać trzy punkty widzenia. [1] «punkt widzenia» niejako samego muzealium, odłączonego i od swego stwórcy, i od zamawiającego. Ten punkt widzenia, tę zawartość myślową muzealium, winien reprezentować kustosz, zgodnie ze swoją wiedzą. [2] Punkt widzenia badacza sztuki, który chce pokazać/przedstawić muzealium jako element historii/rozwoju jakiejś dziedziny czy element jakiejś problematyki w określonym czasie i przestrzeni. [3] Punkt widzenia historyka, który dąży, by muzealium postrzegane było jako dokument swego czasu. Od czasów Oświecenia przeciwczyliśmy wszystkie te możliwości prezentacji muzealium, bo zmieniały się one w zależności od ogólniejszych prądów umysłowych. Na przykład zainteresowanie samą formą dzieła spowodowało, że w latach trzydziestych pokazywano dzieła sztuki w separacji, podnoszącej jego artystyczne, indywidualne walory (tendencja ta zwiększyła się w podczas 2. wojny światowej, dziś obumiera, ponieważ – żeby nazwać tylko jedną przyczynę – historia sztuki pojmowana jako historia form traci swe dawniej pierwszorzędne znaczenie). Najbardziej uczciwie postępuje się wobec duchowej

egzystencji muzealium jeśli się je pokazuje w kontekście historii sztuki, a jednocześnie pozwala się przemówić jego estetycznej osobowości. Natomiast nie jest sprawiedliwe prezentowanie muzealium tylko jako dokumentu-ilustracji swej epoki, na przykład dzieła Wita Stwosza jako prezentacje mody w XV w.; taką prezentację kustosz – jako odpowiedzialny za muzealium i jego przedstawiciel – winien odrzucić. Poddające się aktualnym trendom historyczno-kulturowe wystawy «obcinają» oddziaływanie dzieła sztuki, bo jest ono wówczas odbierane li tylko jako ilustracja.

Kustosz-przedstawiciel interesów muzealium jest odpowiedzialny jednocześnie wobec zwiedzającego, czyli udziałowca instytucji muzealnej od czasów Oświecenia. Musi on – poprzez sposób eksponowania – przekazać zwiedzającemu wszystkie ideowe (duchowe) treści zawarte w muzealium. Na przykład pokazać obok obrazu odnoszący się do jego treści emblemat albo obok kilofów fotografię kopalni diamentów. Odpowiedzialny za muzealium kustosz nie może jednak poczuwać się menagerem, bo mógłby taką manipulacją zdeformować oddziaływanie muzealium na widza. Przedstawiciel a zarazem stróż fizycznego stanu i ideowej zawartości bezradnego muzealium jest jego jedynym obrońcą”.

Do klasyków muzealnictwa wypowiadających się na temat niebezpieczeństw grożących muzealium w muzeach (!) dodać trzeba nazwisko Francisca Haskell'a, który pierwszy – w pracy *The Ephemeral Museum* (zob. Wybór literatury, 2000) – głosił protest przeciw transportom obrazów.

W wypadku konieczności udziału naszego muzealium w wystawie konieczne są następujące działania. Uzyskanie pisemnej zgody konserwatora, zapewnienie jego opieki i obserwacji stanu na miejscu wystawienia, zapewnienie specjalistycznego transportu. Mówią już o tym obowiązujące w niektórych muzeach warunki użyczenia, zawarte w odpowiednich dokumentach. Następnie wyobrazić trzeba sobie wszystkie fazy przygotowywania wystawy. Największe zagrożenie istnieje w czasie montażu na etapie „ze skrzyni na ścianę”. Podczas trwania wystawy bywa, że klimatyzacja ledwie nadąża rekompensować ciepłotę i wilgotność przy tłumach zwiedzających. Bywa, że głusi w walkmanach zwiedzający potrącają się i mogą potrącić gablotę. Należy zatem kontrolować nasze wypożyczone muzealia i ewentualnie żądać ograniczenia przepustowości. Kurier dozorujący transport jest też dziś już obowiązkowy.

Uczynienie z wystawy czasowej następnie wystawy objazdowej zmniejsza wprawdzie jej koszty, ale odpowiednio zwiększa wszystkie zagrożenia oraz udział pracowników muzeum wypożyczającego.

Osobnym zagadnieniem wystawy czasowej są niekiedy wymyślone przez jej autora eksponaty, czyli nie muzealia, a modele, diapozytywy, rekonstrukcje, reprodukcje, w tym tekstów, itp. Ich obecność, dyktowana względami dydaktycznymi, musi być tak zaaranżowana, aby nie dominowały one nad oryginałami.

Przydatne objaśnienia nazw – panel dotykowy, czyli kiosk multimedialny (komputer z ekranem dotykowym + ewentualnie drugim dużym). Holo Pro = akrylowy ekran holograficzny. Plasma Wall = ściana z ekranów.

Wobec coraz częstszego na świecie urządzania wystaw w domach towarowych, a tę praktykę zapoczątkowała Japonia – przyjdzie mi powiedzieć, że możemy zgodzić się na udział naszych muzealiów w wystawach tworzonych we wnętrzach poza muzeum. Ale pod warunkiem *sine qua non*, że warunki klimatyczne i bezpieczeństwa tych pomieszczeń muszą być uprzednio sprawdzone oraz kontrolowane podczas trwania wystawy. Argumentem „za” jest fakt, że również i sale muzealne nie stanowią prawdziwego kontekstu dla muzealiów. Takie wyobcowanie muzealium z jego pierwotnego kontekstu naznacza je piętnem krzywdy – mówi sugestywnie Andrzej Rottermund. Jednakże w galerii domu towarowego owo osierocenie z kontekstu jest bardziej jeszcze wyraziste. Dlatego ze względu na odbiór psychologiczny muzeum jest miejscem korzystniejszym.

FILIE WIELKICH MUZEÓW

Bez porównania większą skalę zjawiska eksponowania muzealiów poza ich macierzystym muzeum ma idea kopiowania (jakby „klonowania”) wielkich muzeów światowych poprzez tworzenie ich filii w odległych miejscach globu. Pierwszym pomysłem tego rodzaju „decentralizacji” było stworzenie w Bilbao (Hiszpania) na początku lat dziewięćdziesiątych XX w. filii nowojorskiego Muzeum Guggenheima. Modne sławnymi zabytkami i świetną architekturą nowe muzeum ożywiło znakomicie zaniedbaną przez upadek tutejszego przemysłu stoczniowego tkankę społeczną miasta. Podobną funkcję, pozytywną w sensie „resocjalizacji” społecznie zaniedbanego miejsca, pełni filia Luwru w Lens. Otwarte w 2012 r. Musée Louvre-Lens podniesie rangę tego niegdyś górniczego, dziś podupadłego miasteczka w północnej Francji. Paryskie zbiory wystawione są w świetnym i funkcjonalnym nowym budynku, w którym również nowy jest sposób/metoda prezentacji zbiorów: nie układanych wedle chronologii czy topografii, ale na zasadach zestawień treściowych lub formalnych, np. posąg antycznego Hermesa stojącego w analogicznym kontrapoście do świętego Sebastiana pokazanego obok na obrazie namalowanym przez Pietra Perugina.

Największy z tych projektów – o charakterze ekspansji kultury europejskiej poza jej granice – to plan otwarcia Luwru-bis w Zjednoczonych Emiratach Arabskich, w mieście Abu-Dhabi (Dżabi) w Zatoce Perskiej, gdzie na wyspie Saadiyat (27 km²) powstaje rezerwat natury dla bogatych turystów. Na tym terenie organizowane są cztery muzea filie, a w nich Luwr, koncern Guggenheim i Centre Georges Pompidou mają długoterminowo lub przemiennie wystawiać swoje zbiory. Muzeum Guggenheima projektuje Frank Gehry i jest to największe muzeum kolekcji Guggenheimów na świecie – bardzo

interesująca architektura – sprawdźcie Państwo w internecie. Poczynania Luwru napotkały wielką krytykę nie tylko we Francji, 25 stycznia 2007 r. było 800 podpisów osób ze środowisk intelektualnych pod listem-protestem, 20 lutego 2007 już 4500, a więcej w czasopiśmie francuskim „La Tribune de l’art”, gdzie też można było podpisać protest. Francuzi widzieli w sprzedaży marki Luwru obrabowanie dziedzictwa narodowego z ważnego pomnika kultury.

Protestował też szef muzeów berlińskich, profesor Lehmann, podnosząc m.in., że „wyczyn” Francuzów to zniszczenie światowej sieci wielkich muzeów: Luwr bowiem jest trzecim w tej sieci co do wielkości zbiorów i działalności muzeum świata, po nowojorskim Metropolitan Museum of Art i petersburskim Ermitażu. Oczywiście w tych protestach tkwią też argumenty ekonomiczne, mianowicie obawy przed ograniczaniem turystyki w tych miastach dzięki sławnym muzeom, a co zatem idzie, profitów finansowych. Mimo tych protestów, mimo tego sporu muzealników i historyków sztuki z francuską polityką kulturalną rządu Francji i Zjednoczonych Emiratów Arabskich podpisały 6 kwietnia 2007 r. umowę licencyjną, zgodnie z którą za używanie przez 30 lat logo „Louvre Abu Dhabi” Francja dostała ponoć 1 mld euro. Dziś ta filia nazywa się Louvre Abu Dhabi; architektem jest Ateliers Jean Nouvel z Paryża. Otwarte ma być w 2015 r. Zapleczem całego przedsięwzięcia była ekspertyza „o wartościowaniu niematerialnego kapitału” ówczesnego ministra finansów Francji oraz szefa jednej z potężniejszych agencji reklamowych; mówi ona, że nazwa muzeum nie różni się od marki innych przedsiębiorstw, że zbiory są „uśpionym kapitałem”, który trzeba uruchomić, że trzeba zbiory podzielić na nienaruszalne narodowe skarby i takie, które należy urynkwować (jaki uczciwy fachowiec odważy się ustalić kryteria takiego podziału??!!), oraz że muzea – jak inne przedsiębiorstwa – muszą konkurować na międzynarodowej i globalnej scenie ekonomicznej. Ten dokument „znosi granicę między gospodarką i kulturą”, napisał Krzysztof Pomian.

Istnieją także zastrzeżenia innej natury, przede wszystkim dotyczące troski o materiałną egzystencję muzealiów. Chodzi nie tylko o niebezpieczeństwo mechanicznych, nieuchronnych uszkodzeń w czasie transportów, ale i – może przede wszystkim – o zagrożenie wynikające z faktu, że nikt nie jest w stanie przewidzieć, jak tworzywa, z których zbudowane są podróżujące muzealia, reagować będą na zmiany warunków atmosferycznych dziś lub za lat kilkadziesiąt. Równie ważnym zastrzeżeniem jest zatracenie tożsamości muzeum. Tożsamość takiego muzeum, jak Luwr stanowi wszak wartość unikalną, a utworzenie jego pseudorepliki rozmyje siłę przyciągania, siłę kulturotwórczą, jaką ma dotychczas niepowtarzalny paryski Luwr wraz z wielowarstwową, długą historią tego miejsca.

W maju 2008 r. podpisano w stolicy Emiratów Dubaju umowę wstępną między trzema największymi muzeami niemieckimi – Staatliche Museen zu Berlin, Bayerische

Staatsgemäldesammlungen i Staatliche Kunstsammlungen Dresden – i szejkiem Ma-
jid bin Mohammed bin Rashid Al Maktoum o udziale (depozytami i radą) muzeów w po-
wstającym w Dubaju Muzeum Uniwersalnym (Świata). Otwarcie ma nastąpić w 2015 r.
Wykonawcą pomysłu szejka nie jest muzealnik, a reżyser Michael Schindhelm, który
zrezygnował z posady dyrektora teatru w Berlinie w proteście przeciw niedostatkom
subwencji rządu niemieckiego, a który teraz takich kłopotów nie będzie miał. Umowę
sygnowało niemieckie Ministerstwo Spraw Zagranicznych. Argumentem Schindhelma
było m.in., że ludność Emiratów szybko wzrasta (w 2010 r. ma liczyć tyle mieszkań-
ców co Berlin), dla której kulturalnego wykształcenia takie muzeum jest potrzebne.
Przedstawiciel muzeów monachijskich Reinhold Baumstark argumentował, że projek-
towane muzeum stworzy „kanon kultury światowej”, od astronomii po sztukę i filozofię.
Dodam komentarz: zatem model narzucony, dlatego niekiedy krytykowany jako nowy
kolonializm! Ów kanon ma być prezentowany na przykładach oryginalnych zabytków
pierwszej jakości, które emirat, przy doradztwie kolegów niemieckich, nabędzie, oraz
na przykładach depozytów podpisujących umowę muzeów niemieckich. Ogromnie
kosztowny budynek, projektu Rema Koolhaasa, ma stanąć za 5–8 lat. Przedsięwzię-
cie – wraz z hotelami, sztucznymi wyspami i instytucjami kultury – budowane jest dla
prestiżu państwa, ale także z powodów ekonomicznych. Mianowicie dla pozyskiwania
turystów, bo na turystów stawiają Emiraty w obliczu kończących się bogactw ropy.

Przeczytawszy i obejrawszy ilustracje istniejącej już architektury Abu Dhabi – nie-
wyobraźalny dla nas, jakby z filmu fantasy, rozmach założeń urbanistycznych – można
się dziwić, że władcy tego ogromnego bogactwa dopiero teraz pomyśleli o instytucjach
kultury. Mimo gigantomanii jest to rozmach dość prymitywny, bo bazujący na importo-
wanej kulturze.

O wiele bardziej racjonalnym niż niepojętą komercjalizacja w emiratach
Dubaj i Abu Dhabi jest przedsięwzięcie muzealne w pobliskim emiracie Qatar (też
nad Zatoką Perską). Imponuje ono wręcz dalekowzrocznym połączeniem racjonalizmu
z wyobraźnią. Jest to otwarte w listopadzie 2008 Muzeum Sztuki Islamskiej w Doha,
stolicy emiratu Qatar. Projekt I.M. Pei. Ten guru architektury muzealnej przestudiował
sztukę islamu, żeby włączyć do swojej kompozycji architektonicznej motywy sław-
nych budowli islamskich, jak Haga Sophia, moszka w Kairze i inne elementy i motywy
islamskie. Wystawy stałe prezentują tu własne (skupowane latami, również w Euro-
pie, przez członka rodziny panującej) skarby sztuki islamskiej wszystkich epok. Co
szczególnie interesujące – także zabytki prezentujące oddziaływania sztuki islamskiej
na kulturę europejską. Proszę, byście Państwo zobaczyli w internecie fotografie tego
interesującego architektonicznie i muzealniczo rozwiązania (I.M. Pei, The Museum
of Islamic Art).

PROFUZJA WYSTAW CZASOWYCH

Problemy wynikające z obecnego rozkwitu działalności wystawienniczej muzeów, dotyczące sposobów wystawiania, zagrożeń dla muzealiów i podobnych, stały się przedmiotem żywych dyskusji w środowisku ludzi muzeum. Energicznie i postulatycznie formułował je Międzynarodowy Związek Organizatorów Wystaw Artystycznych (IKT – Internationale Kunstaustellungenleiter Tagung, istniejący od 1970 r.) na konferencji w Wiedniu w 1998 r. Tu właśnie dyskutowano m.in. o manipulowaniu muzealium dla wymyślnych inscenizacji, o „choreograficznych układach”, jakim muzealia są poddawane. Z oburzeniem mówiono o przypadkach, gdy ten sam przedmiot-zabytek gra różne role na różnych wystawach, bo jest wmontowywany przez scenarzystę w każdorazowo inny konspekt treściowy, co sprawia, że muzealium zatracą swoją wiarygodność jako źródło np. historii kultury.

Tożsamości muzealium zagraża też niekiedy postmodernistyczny styl wystawiennictwa. Przykładem jest działanie nieprzejrystą przestrzenią masą muzealiów, w którym to labiryncie muzealia grają rolę barwnego tłumu, widzowi pozostaje tylko poddać się ogólnemu, powierzchownemu wrażeniu. Taką była wystawa baroku drezdeńskiego w Essen, w Villa Hügel (1986 r.), która miała pokazać zachodnim Niemcom – „Wessi” – jak bogate i pielęgnowane są zbiory w Niemieckiej Republice Demokratycznej. Wskażę też rodzimy przykład: wystawa w warszawskim Muzeum Narodowym *Koniec wieku* (1996 r.), na której natłok zabytków zmniejszył czytelność, a zatem oddziaływanie pojedynczych dzieł i zamazał myśl przewodnią wystawy. Oczywiście jest, że w masie kilkuset i więcej muzealiów – pojedyncze sprowadzone jest do artykułu masowego, odbiór jego cech jest tak ograniczony, że grozi degradacją „duchowej istoty” muzealium (posłużę się pojęciem Klauner). We wspomnianych dyskusjach międzynarodowego gremium muzealników (IKT) mówiono: „Postmodernistyczny duch z jego tendencją do niejasności, do zacierania znaczeń jednoznacznych”. A dodam, że powodem owego nadmiaru bywa również indywidualna, egoistyczna ambicja autora wystawy, który demonstrował, jak wiele zabytków znalazł, opracował.

Generalną zasadą eksponowania muzealiów jest takie ich ustawienie, by łatwo można je obejrzeć. O tej oczywistości nierzadko autor wystawy zapomina. Większym niebezpieczeństwem bywa dominacja autora tzw. oprawy plastycznej, który komponuje z muzealiów własny artystyczny utwór przestrzenny. *Exemplum* to pomysły architekta Młodzianowskiego układającego dekoracyjnie sobiesciana na Wawelu, bliższych przykładów Państwu z dobroci serca nie przytoczę, pokażę tylko do Państwa oceny fotografie fragmentów ekspozycji wystawy *Dwudziestolecie* (Muzeum Historii Polski, 2008 r.).

We wspomnianej dyskusji wiedeńskiej postulowano przywrócić w wystawiennictwie taki sposób eksponowania muzealium, by mogło ono w pełni prezentować

wszystkie swoje cechy; nie wmanewrowywać go w rolę ilustracji jakiejś tezy, nie po-
sługiwać się nim jako elementem dekoracji w koncepcji plastycznej designera. Po-
stulowano zniesienie dominacji plastyków nad autorami wystaw, którzy są powołani
wyłącznie do realizacji myśli autora. Kiedy pytałam profesora Pomiana, jak dawał
sobie radę z tak mocarną, sławną firmą wystawienniczą, jak Tempora, zarządzającą
wystawę *Europa to nasza historia* (2008–2009), powiedział, że autor/kurator musi
mieć umową zagwarantowaną przez cały czas wgląd w poczynania designerów. Do
pełnego oddziaływania każdego eksponatu potrzebna jest przestrzeń wokół niego
(z filozofii Dalekiego Wschodu: „Pustka jako początek każdej twórczej siły” – to też
cytat z wiedeńskich dyskusji).

Coraz częściej muzealnicy zawiązują podobne konferencje, zjazdy, by wołać
o opamiętanie w produkcji błahych, okolicznościowych wystaw czasowych. Po kon-
ferencji w Wiedniu odbyła się tam w 1999 r. następna, w 2000 r. było podobne sym-
pozjum w Monachium (Zentralinstitut für Kunstgeschichte), pt. *Sztuka w podróży czy
podróż do sztuki*.

Problemy te są żywo podnoszone w muzealnictwie Kolonii, bo właśnie Kolonia
„na własnych plecach” – czyli w Wallraf-Richartz-Museum – doświadczała ich w wy-
niku agresywnej ekspansji fabrykanta-kolekcjonera sztuki współczesnej Petera Lud-
wiga. Muzeum to zorganizowało w listopadzie 2000 r. spotkanie międzynarodowe
pt. *Przyszłość dawnych mistrzów*, a materiały wydano w 2001 r. pt. *Die Zukunft der Al-
ten Meister* (inicjatorem i redaktorem był zasłużony muzealnik Ekkehard Mai). Dysku-
towano o ratowaniu wystaw stałych dawnego malarstwa, tracących na popularności
(zmaląła frekwencja) wobec wystaw okazjonalnych, a może przede wszystkim wypie-
ranych przez wymagające wielkich przestrzeni działy sztuki współczesnej. Bowiernym
jednym z newralgicznych zagadnień muzeów zachodniej Europy jest deprecjacja mu-
zealiów z dawniejszych okresów kultury na rzecz sztuki współczesnej. Rozważano
tam sposoby przeciwstawiania się zjawisku, szukano rozwiązań, a przedstawiali je
nie tylko muzealnicy niemieccy, także kustosze z amsterdamskiego Rijksmuseum czy
szwajcarskiej Grenoble. Mówiono o trojakich korzyściach udostępniania na stałych
wystawach zabytkowych muzealiów z punktu widzenia: [1] publiczności, [2] muzeal-
ników i [3] nauki.

HETEROTOPIA JAKO SZANSA

Najbardziej interesujący moim zdaniem był na tej konferencji nieco socjologizują-
co-psychologizujący artykuł profesora Hansa Beltinga, rozwinięty w książce *Antropo-
logia obrazu* (zob. Wybór literatury, 2007). Postuluje on, by zamiast „modernizować”
muzeum, uczynić zeń heterotopię, czyli podkreślać jego inność od otaczających
je przestrzeni, tę inność jako wartość wydobywać. Nowa sztuka nie ma wypierać

starej, ma być do starej porównywana dla pokazania ciągłości myśli człowieczej; jako przykład podaje ustawienie barokowej rzeźby w nowej ekspozycji muzeum Kolumba w Kolonii na rzeźbie Stephana Wewerki: cokół z wbitym krzesłem. Dodam rzeźby Bożeny Sacharczuk wystawione obok rzeźb średniowiecznych we wrocławskim Muzeum Narodowym w 2014 r. W świecie informacji globalizującej, czyli unifikującej – (nie potrafię rozróżnić na ekranach młodych aktorek, bo wszystkie mają te same blond fryzury, tak samo botoksem wydęte usta) – potrzebny jest taki osobny/odmienny od globalnych przestrzenny konkretny, jak sale muzealne. Miejsce żyjące własnym życiem, z własną, osobną aurą, osobnym klimatem. Tu udostępniana jest nieskażona informacja poprzez oryginalne przedmioty, czyli źródła, tu można spotkać się z własnym nad nimi namysłem.

Pojęcie heterotopii było wcześniej (niż przez Beltinga) wprowadzone przez muzeologów francuskich; najważniejszym z nich był Michel Foucault (wykład dla paryskich architektów w 1967 r., następnie liczne publikacje począwszy od artykułu *Des espaces autres* w czasopiśmie „Architecture/Mouvement/Continuité” 1984). Heterotopia to miejsce o innym poczuciu czasu i realności niż w codziennym otoczeniu. Miejsca, które dawniej były w ludzkiej mentalności tak pewne, jak np. rodzinne miasto, straciły w dzisiejszym, zunifikowanym świecie, zatopionym w potopie informacji i globalnej telekomunikacji, swoje trwałe ukorzenie. Dziś realne, zunifikowane otoczenie człowieka, jego codzienność, miesza się ponadto z internetową rzeczywistością wirtualną, z różnymi portalami *second life’u*. I dlatego – o paradoksie! – odmienne od codziennego świata/otoczenia, alternatywne miejsce, czyli muzeum, daje właśnie poczucie stabilności. Powinniśmy z tej na nowo pozyskanej (albo: odzyskanej) właściwości muzeum umieć korzystać, a przynajmniej być jej świadomi.

Jak to zrobić – zależy od twórczych pomysłów muzealnika. Innym terminem dla podobnej problematyki jest termin wprowadzony w 2007 r. przez Maxa Holleina „asynchroniczna przestrzeń” (dyrektor frankfurckiego Städel Museum, współpracujący w tego rodzaju programach z nowojorskim Muzeum Guggenheima). Terminem tym określa przestrzeń sal muzealnych, w której ustaje rygor jednoczesności pędu, hałasu, czyli dynamiki wodospadu, panujący w codziennym życiu człowieka. Inaczej mówiąc, jest to postulat spowolnienia, jakby reakcji na takie aktywności. Podaje ich przykłady: gazety starają się o szybką lekturę wiadomości, stąd przydatność tytułów, „zajawek” i „streszczeń” nad artykułami, stacje telewizyjne prowokują m.in. reklamami do zmiany kanału, kina starają się o filmy krótkie. Postulat spowolnienia spełnia się w muzeum, bez większych starań muzealników, bowiem tu, jak przed laty, zwiedzający nie jest popędzany, dobrowolnie przebywa przeciętnie ponad godzinę.

Rok po konferencji w Kolonii odbyło się sympozjum w Stuttgarcie, pt. *Sztuka wystawiania* (2001 r.). Choć tematyka nastawiona była głównie na problemy

wynaturzonej scenografii, zagłuszającej treści wystaw – na obrady składały się też socjologiczno-antropologiczne wypowiedzi o przyczynach profuzji wystaw czasowych we współczesnym muzealnictwie. Rozważano odwieczny dylemat, jak przechować przez następne wieki fizyczną i ideową integralność pojedynczego muzealium, a jednocześnie zabiegać o jego obecność we współczesnym życiu. Nie można bowiem muzealiów zamknąć w kapsule czasu, jak to zrobiono w 1940 r. z przykładami osiągnięć człowieka z ostatnich sześciu wieków, zamurując je na uniwersytecie w Atlancie do 8113 r. Zarówno zamurowane przedmioty i dokumenty, jak i podobnie „zakapslowane” muzealia byłyby dla odbiorcy za parę stuleci całkowicie nieczytelne, niezrozumiałe, ponieważ byłyby przez te stulecia nieobecne w życiu społecznym. Wyliczano konkretne szkody muzealiów, wynikłe z tych nadmiernych przemieszczeń (elegancko nie wymieniając nazw muzeów), jak: przewrócenia ekranu z obrazami przez podnośnik do zmiany oświetlenia, wywrotkę na lotnisku kontenera z 12 skrzyniami, zarysowanie warstwy malarskiej obrazu przez przesuwaną drabinę, precyzyjnie zabezpieczony dmuchaną folią obraz przedarty nożem podczas rozpakowywania przez montażystę, upadek wieka skrzyni na gotycki kielich itp. I to w kraju, w którym od lat sześćdziesiątych ubiegłego stulecia działają wyspecjalizowane firmy transportu muzealiów, m.in. Kühne + Nagel, Hasenkamp). Dodajmy, że na równi z muzealiami, których tworzywem jest drewno, zagrożone transportem są obrazy XIX i XX w., ponieważ ich technologia jest z różnych powodów (bądź bieda, bądź idea) nieprawidłowa. Przykładem obrazu Van Gogha sypiące się zatrwająco szybko z powodu niedostatków materiałowych ubogiego autora.

Te przemyślenia i działania muzealników-wystawienników w zachodniej Europie relacjonuje Dariusz Kacprzak (zob. Wybór literatury, 2004).

Zagrożenia bytu muzealiów spowodowane transportem zwiększają politycy, którzy starają się wzmacniać międzynarodowe układy gospodarcze przy pomocy wzajemnych pożyczek dzieł sztuki. I tak mimo protestów muzealników florencka Galeria Uffizi wypożyczyła w 2007 r. do Japonii *Zwiastowanie* Leonarda, Chiny są ostatnio również przedmiotem starań o przychyłność (np. na życzenie Berlina wystawa sztuki chińskiej w Bonn w 2007 r.). Do krajów dalekowschodnich – dysponujących jeszcze rezerwami naturalnych energii – posyła się ostatnio wielkie wystawy z muzeów europejskich. W związku z układem o gazie ziemnym pertraktacją z Gazpromem w 2007 i 2008 r. towarzyszyła wystawa obrazów Gauguina z muzeów rosyjskich. Te gospodarcze aspekty, zwłaszcza w odniesieniu do Chin, stały się ostatnio silniejsze niż motywacje polityczne. Ze względów politycznych *Mona Lisa* jest niemal stale „w tournée”, a przypomnijmy, że jej transportowanie zaczęło się po kryzysie kubańskim w 1963 r., kiedy Europa demonstrowała solidarność z USA i John Kennedy witał obraz jak państwowe gościa.

Z obszaru języka niemieckiego (od niemieckich kolegów dostaję dużo materiałów) zwracam jeszcze uwagę Państwa na pracę zbiorową *Museum und Kaufhaus* (Regensburg 2000) i artykuł Ekkeharda Maia (zob. Wybór literatury, 1998). W literaturze przedmiotu dyskutowane jest kryterium frekwencji jako warunek pozytywnej oceny, podkreśla się bowiem, że muzeom nie powinno zależeć na maksymalnej liczbie widzów, a na tym, by ten widz był widzem odstresowanym, zadowolonym i odrobinę lepiej niż przed wejściem do muzeum wykształconym. Wyśmiewane są też ambicje muzealników, którzy dla pozyskania przychylności przemysłu turystycznego (frekwencja, czyli zyski z biletów wstępu) i mediów (reklama) urządzają objazdowe wystawy typu *events* albo *highlights*. Jest to sprzeczne z zadaniem ochrania gromadzonych niekiedy przez stulecia muzealiów i udostępniania ich w macierzystej siedzibie. Profesor Mai konkluduje: wystawy tworzone tylko dla wystawy typu *event*, dla reklamy i pieniędzy czynią złą przysługę muzeom, prowadzą bowiem do zużycia muzealiów, a co za tym idzie do – jakby nieodległej – śmierci samych muzeów.

Podobne refleksje narastają we francuskich i holenderskich środowiskach. Zważmy, że niektóre głośne wystawy typu *event*, jak wspomniana wystawa obrazu Leonarda, były z punktu widzenia badań naukowych kiepskim dowcipem. Żadnego znaczenia dla nowych rozpoznań nie miała też amsterdamska wystawa *Rembrandt-Caravaggio* w 2006 r., która ze względu na nazwiska artystów była turystycznym hitem. Profuzja takich wystaw prowadzi do materialnej atrofii zasobów muzealnych i ideowego zubożenia muzeów.

Nie podzielam w całości katastroficznych poglądów niektórych muzealników zachodnich. Choć ich doświadczenia mówią, że jeżeli nie ograniczymy karuzeli wystaw, to z czasem zniszczymy przechowywane w muzeach dawne i współczesne świadectwa działań człowieka i stracimy podstawy racji istnienia muzeów. Może dlatego widzę pewne podobieństwo w alarmie zachodnioeuropejskich muzealników do – jakże palących! – postulatów współczesnych ekologów. Zasadza się ono na wyobraźni obu grup zawodowych, wyobraźni stymulowanej poczuciem moralnej odpowiedzialności.

Nasze polskie doświadczenia nie są jeszcze z ekonomicznych powodów tak niepokojące, jeszcze nie jesteśmy tak usłużni wobec współczesnych trendów cywilizacyjnych oraz przemysłu turystycznego. Jednakże te „zachodnie” przemyslenia sygnalizują Państwu dla refleksji: czy powtarzać błędy kolegów z krajów bogatszych przy programowaniu naszych wystaw czasowych? Przedstawiam Państwu niepokoje zachodnioeuropejskich muzealników również dla nadziei, że znając diagnozę – może uda nam się nie zabrnąć tak daleko, jak to przypadło zachodnim kolegom.

Powodem profuzji atrakcyjnych wystaw czasowych w muzeach są, moim osądem, również społeczne przeobrażenia kultury, określanej jako kultura masowa, u której źródeł leżą różne, chwalebne procesy demokratyzacji. Demokratyzacja, powiązana

ze zjawiskami globalizacji, powoduje, że muzea muszą – bardziej niż dawniej – nastawiać się na przeciętnego widza. Obecne w kulturze masowej takie pojęcia/postawy, jak *easy-going* („luzik”), to żądanie łatwości we wszelkiej konsumpcji, postawa, której ulegają także niektóre muzea. Konieczność rozrywkowego *eventu* przenika niemal wszystkie sfery życia publicznego – w internecie hasło *event* ma prawie 700 stron. Konsument kultury masowej oczekuje więc, że również muzeum zaoferuje mu ciekawe, sensacyjne wydarzenie.

Z drugiej strony właśnie ów masowy odbiorca stawia przed muzeami, wbrew pozorom, większe wymagania. Współczesny widz jest nie tyle bardziej, co inaczej niż dawniej wymagający, głównie w oczekiwaniach poznawczych. Jest on bowiem bardziej wykształcony niż jego poprzednik w epoce przedmedialnej. Już przed wejściem do muzeum dysponuje on pewnym zasobem podstawowych informacji z zakresu historii kultury, ze znajomością elementarza edukacji plastycznej, choćby dzięki medialnym quizom i grom (ok. 1980 r. doliczono się kupionych w świecie ponad 8 mln reprodukcji *Słoneczników* Van Gogha w handlu, liczba gier dydaktycznych w TV jest niepoliczona). Dziś każdy w komputerze może zobaczyć wszystkie obrazy świata. Socjologowie uważają, że dzisiejszy widz muzealny, żyjący w świecie kryzysu wielu wartości, traktuje muzeum – podświadomie lub nie – jako miejsce pomagające w określeniu samego siebie. Stawia też pytania, bo samo rozpoznanie przedmiotu już go nie zadawała, pyta o motywacje, dla których powstał, pyta o warsztatowe sprawy, pyta o sens poza widocznymi treściami. Oczekuje wystawy atrakcyjnej poznawczo, dlatego muzea muszą go pozyskiwać wystawami rewelacyjnymi zarówno dla znawców, jak i amatorów.

Efektowne, a niekoniecznie ważne poznawczo wystawy czasowe mnożą się zresztą samoistnie, bo przecież kontrahentów, współników chętnych do zysków jest wielu: 1. firmy ubezpieczeniowe (wystawa zbiorów nowojorskiego Museum of Modern Art, pokazana w Berlinie w 2004 r. kosztowała 2 mld euro, które wyłożył niemiecki skarb państwa), 2. kierownicy muzeów (dodatkowe wpływy z biletów!), 3. autorzy katalogów i przewodników (honoraria jako dodatek do miesięcznych uposażeń), 4. architekci wnętrz projektujący ekspozycję wystawy, 5. projektanci oświetlenia, 6. fotograficy, 7. wydawcy albumów i pocztówek, 8. drukarnie, 9. dziennikarze, 10. firmy transportowe, 11. konserwatorzy wynajęci spoza muzeum. Wszyscy oni byłiby bez tej wystawy po prostu troszkę biedniejsi.

Jeżeli ktoś z Państwa przez chwilę pomyślał, że protesty przeciw wszelkim wystawom czasowym to protest przeciw naszemu zaangażowaniu w różnorakie działania polskich muzeów – to jest w największym błędzie. Posługując się rozumem, nie można przecież negować oczywistego istnienia kształtu współczesnej kultury, współczesnych obyczajów oraz odwiecznego splecenia instytucji kultury z polityką władzy (od państwowej po samorządową) – czego wizualnym przykładem jest demonstracja

polityczna o związku śląskich książąt z królewską dynastią Piastów, wyłożona na rzeźbach szesnastowiecznej bramy Zamku w Brzegu. Negowanie tych współzależności byłoby głupotą.

Ponadto: wystawy czasowe są albo mogą być także instrumentem strategii budującej tzw. lobby muzeum. Na przykład od zręczności dyrektora zależy włączenie interesującego polityka lub szefa sławnej korporacji, którzy posiadają jachty, w poczet mecenasów wystawy malarstwa marynistycznego. Albo wpisanie się tematem wystawy czasowej w aktualną społecznie problematykę (np. Romowie). Włączeniem muzeum w aktualną problematykę społeczną byłoby pytanie, czy i jak polskie muzea reagują na obecność w kraju, od lat, Wietnamczyków, Ukraińców, Turków? Świetnym przykładem podejmowania takiej tematyki w wystawach czasowych jest działalność berlińskiego FHXB Friedrichshain-Kreuzberg Museum, jak m.in. wystawa *Migrationsgeschichten in Berliner Sammlungen* (2011 r.). Każde ze współtworzących wystawę muzeów przedstawiało osiem obiektów charakterystycznych dla problemów migracji i wielości kulturowej współczesnego Berlina (w tym muzealiów pozyskanych od przybyszów).

Sprzężenie z aktualnościami politycznej chwili owocuje najczęściej finansową pomocą dla stworzenia wystawy (np. konserwacja wystawianych muzealiów lub zakup nowych gablot). Warunkiem przyjęcia takiej pomocy jest wszakże świadomość zagrożeń. Płynące z aliansu z władzą dochody mogą bowiem zbyt uzależnić muzeum od polityków. Przywołam ostatnio przede mnie oglądane groteskowe przykłady: kolor obić w wejściowej sali galerii dreźnieńskiej wedle gustu sponsora czy zalanie asfaltem starego, zabytkowego bruku na dziedzińcu ratusza w Toruniu (żona wojewody złamała na nim obcas). Poważne uzależnienie może nawet degenerować program muzeum, skłaniać do wystaw błahych, które mogą nawet podważać autorytet muzeum, sytuowany wysoko w publicznym odbiorze. Nie bronię rangi muzeum tylko dla samej jego rangi, ale dlatego, że ta ranga muzeum jako miejsca o wyjątkowej zawartości i magii potrzebna jest miastu i mieszkańcom, w którym muzeum działa. Dodajmy, że właśnie wysokiej randze zawdzięcza muzeum legaty i wszelkie darowizny.

Na jeden jeszcze problem związany z eksponowaniem zbiorów muszę zwrócić Państwa uwagę. Kierownicy muzeów stoją dziś wobec ogromnej pokusy włączania się do „rzemiosła wizualizacji”, które obowiązuje tych, którzy chcą być obecni w bieżącym życiu kulturalnym. Dlatego może wprowadzają do gmachu muzealnego atrakcje ulicy (rozbudowane sklepy, bistra, disco-impresy). Jeśli kierownik muzeum da się uwieść takiej populistycznej popularności, to pracownicy naukowcy tego muzeum są mu niczym piasek w trybach koła. Nadmiar aktywności niezwiązanej z głównymi zadaniami muzeum sprawia, że te zadania mogą być zaniedbywane. Co ważniejsze – muzealia z zakresu kultur dawnych wycofywane z sal na rzecz popularnych imprez czy

modnych *vel* głośnych wystaw okolicznościowych stają się niedostępne. Na przykład nikt z mieszkańców Wiesbaden już nie wie, że ich muzeum posiada wspaniałą kolekcję malarstwa XIX w., ponieważ od lat jest ona w magazynach, ustępując miejsca „aktualnościom” – że elegancko wymienię cudze, a nie rodzime grzechy.

Dopóki pokolenie „pokonsumpcyjne” nie przejmie kierowania muzeami, dopóty konflikt interesów między muzealium i muzeum, czyli odwieczny dylemat „chronić czy wystawiać” nie będzie przezwyciężony. Ale nie znaczy to, że mamy biernie pogodzić się z dzisiejszym stylem „macdonalizacyjnej cywilizacji” (że użyję demagogicznego uproszczenia). Co to praktycznie oznacza? Przede wszystkim budzenie wśród muzealników samoświadomości i samoograniczania nietrafnych aktywności. Pielęgnujmy świadomość obowiązku uchronienia powierzonej spuścizny dla przekazania jej następcom.

WSPÓŁPRACA MIĘDZYMUZEALNA

A poza perspektywistycznym myśleniem i zdrowym rozsądkiem istnieją sposoby radzenia sobie z naciskami finansowo-społecznymi, które przynosząc zyski z biletów, utrudniają jednocześnie należyte funkcjonowanie muzeum. Mam na myśli łączenie się w grupy, w stowarzyszenia muzeów jednego regionu czy jednej specjalności. Taka współpraca może obniżać koszty ubezpieczenia, druku katalogu i transportu, a więc ułatwiać realizowanie ambitnych, odkrywczych wystaw. Oczywiście wymaga to dzielenia się również sławą i chwałą. Że jest skuteczna, dowodzi organizacja FRAME (French Regional and American Museums Exchange), która wspólnie urządza wystawy. Na przykład na 2003 r. zorganizowano wspólnie wystawę dzieł malarza Carolusa-Durana (1837–1917), która eksponowana była w Lille, Tuluzie i Williamstown. Przyniosła więc – prócz ekonomicznych – także korzyści popularyzacji własnej kultury na innych obszarach. Ponadto była dla francuskich muzeów prowincjonalnych okazją do podważenia hegemonii rządowej centrali. Innym przykładem wspomagającej się wzajemnie współpracy muzeów jest działalność ICLM (Międzynarodowy Komitet Muzeów Literatury), założonego w 1977 r. Do inicjatyw tego rodzaju w Polsce należą szkolenia Mazowieckiego Centrum Kultury i Sztuki, które np. w 2009 r. urządziło seminarium i warsztaty pn. „Międzynarodowa wymiana wystaw czasowych Mazowsza i Saksonii-Anhalt”. Przykładem jest też przedsięwzięcie (nazwane Transfer) Zamku Ujazdowskiego w Warszawie w 2012 r., które wypracowało współpracę z Pinchuk Art Center w Kijowie celem prezentacji aktualnych zjawisk w sztuce polskiej – dla publiczności ukraińskiej oraz w sztuce ukraińskiej – dla publiczności polskiej. Wystawy dzieł wraz ze spotkaniami i wykładami przynoszą – poza praktycznymi korzyściami organizacyjnymi – zbliżenie środowisk artystycznych Polski i Ukrainy.

Przeszkodę w podejmowaniu w Polsce podobnych działań widzę w mentalności Polonusów. Wydaje mi się, że to kompleksy niższości przyczyniają się do wybujałego

indywidualizmu, który utrudnia działania wspólne. Jak bowiem tłumaczyć, że nie utworzono do tej pory wspólnej sieci komputerowej dla muzeów, że nie można zorganizować wspólnej sprzedaży muzealnych biletów wstępu w jednym mieście czy współpracy w strategii zagranicznych zakupów bibliotecznych. *No comment.*

* * *

Po wskazaniu ogólnych kwestii związanych z dzisiejszą sytuacją wystaw muzealnych przejdę do konkretów, które mogą być Państwu pomocne. Przedtem jednak zarysuję odmienność wystaw stałych od czasowych.

Wystawy stałe	Odmienność	Wystawy czasowe
pielęgnowanie* miejsca doznań artystycznych i refleksji, w tym historycznej; heterotopia**	celów	prezentacja nowych badań, nabytków; aktualności problematyki artystycznej, kulturalnej czy historycznej
stała, niezmienniana obecność, pamięć topograficzna***; autentyzm oryginałów (renowacja AP 1999: 70 mln dolarów, układ jak w latach pięćdziesiątych)	metod	niekonwencjonalne uderzenia wizualnie zaskakujące; dobór muzealiów i eksponatów pomocniczych wg aktualnej koncepcji; interaktywność eksponowania stymulująca uwagę i ludyczność
„chanel”, czyli wieczna moda; np. w latach dziewięćdziesiątych powrót do tradycyjnych kontekstów koloryst.**** (Berlin, Santa Monica, Monachium); stała frekwencja	realizacji	teatr, możliwy czasem styl Disneylandu, możliwe sytuowanie w przestrzeni publicznej (domy towarowe); okresowy wzrost frekwencji

* Przez „pielęgnowanie” rozumiem także troskę o rozmiar wystawy stałej, np. Le Grand Louvre to odbierający odwagę gigantyczny labirynt wymagający całego dnia, a żaden widz nie zapamiętuje wiele poza tym, co widział w pierwszych najwyżej dwóch godzinach.

** O tym pojęciu była już mowa: wprowadzone przez muzeologów francuskich (m.in. wspomniany Michel Foucault) pojęcie oznacza miejsce o innym poczuciu czasu i realności aniżeli w codziennym otoczeniu.

*** Polecam książkę starą, ale bardzo pożyteczną o sztuce zapamiętywania przy pomocy konstrukcji topograficznych: Frances A. Yates: *The Art of Memory*. London 1966.

**** Powrót do tradycyjnej kolorystyki ścian galerii obrazów (renesans – zielony, barok – jakaś czerwień, klasycyzm – niebieski itd.) wynika z otrząśnięcia i zmęczenia widza agresywnością m.in. szaty informacyjnej ulicy, co skłania muzealników do wzmocnienia – jak to mówi coraz częściej dzisiejsza estetyka – czystej aury samych zabytków.

Wystawy czasowe – bardziej niż wystawy stałe – posługują się sposobami prezentacji muzealiów zwanymi ekspozycją interaktywną, to jest wykorzystywaniem urządzeń elektronicznych, pozwalających zwiedzającemu na czynny/aktywny udział w oglądzie/odbiorze muzealium. Należy do nich np. panel dotykowy, kiosk multimedialny, Holo

Pro (akrylowy ekran holograficzny), Plasma Wall (ściana z ekranów + pilot). Włączanie innych niż tradycyjne (reflektor, muzyka itp.) mediów do wystawy muzealnej łączy się z ogólniejszymi przemianami obyczaju społecznego, mianowicie w dobie demokratyzacji muzeum staje się miejscem nie tylko prezentacji muzealiów, ale i miejscem w większym niż dawniej stopniu nastawionym na widza. Taką przemianę w organizowaniu bardziej niż dawniej demokratycznego odbioru widzę np. w berlińskiej interaktywnej instalacji w ratuszu dzielnicy Kreuzberg: w 1947 r. powstała tu tablica pamiątkowa dla uczczenia stu obywateli tej dzielnicy – Żydów, którzy zginęli w Zagładzie. Teraz, 2011 r., stanął obok tablicy komputer z dotykowym ekranem, na którym można wyklikać biogramy i tragiczne losy poszczególnych osób.

Dodam – pozwólcie Państwo – osobiste doświadczenie korzystania z cyfrowej elektroniki, które łączy doznanie estetyczne z funkcją poznawczą lepiej, niż było to możliwe bez tej technicznej nowości. We florenckim pałacu Medyceuszy rozległy fresk Benozza Gozzolego *Pochód Trzech Króli*, wijący się w fantastycznym krajobrazie, zdobi ściany kaplicy. W osobnej natomiast sali wyświetlona jest na dużej ścianie reprodukcja tego dzieła, którą można „manipulować” pilotem, przybliżając sobie powiększone, wybrane fragmenty. Dzięki temu mogłam, po obejrzeniu/doznaniu oryginału, sprawdzić chłodnym już okiem potrzebne mi do pewnego opracowania szczegóły strojów czy portrety Medyceuszy.

Udział urządzeń generacji nowych technologii obserwuje się głównie w takich wystawach czasowych, w których więcej jest eksponatów niż muzealiów. Polskie przykłady to: wystawa *Nauki Dawne i Niedawne* w Muzeum Uniwersytetu Jagiellońskiego w 2005 r., także, w tym samym roku wystawa w Kopenhagi, w warszawskim Muzeum Techniki pn. *Mózg*, złożona z samych nieoryginalnych eksponatów, oferująca dydaktyczną rozrywkę dla młodzieży.

Zanim będziemy mieli większe pieniądze – posługujmy się najprostszym elementem-sprzętem wywołującym kontrakcję zwiedzającego, jakim są tzw. witryny wirtualne. Ustawione w nich muzealium można oglądać – to i owo nacisnąwszy – w różny sposób, np. można zobaczyć muzealium z ubytkami jako rekonstrukcję całego przedmiotu.

CENTRA UPOWSZECHNIANIA WIEDZY

Skoro mowa o nowościach technicznych. Obserwuje się nowy rodzaj/gatunek instytucji wystawienniczych, łączących w sobie funkcje muzeum z funkcjami szkoły, które zajmują się jednocześnie i upowszechnianiem, i udostępnianiem problemów techniki (głównie nowej). Doskonałym przykładem takich placówek są niezwykle interesujące technicznie, nazywane jeszcze muzeum, ekspozycje w The National Museum of Emerging Science and Innovation w Tokio – Miraikan. Bardzo Państwu radzę obejrzeć w internecie (www.miraikan.jst.go.jp) wachlarz oferty tego muzeum pod kątem

sposobów prezentacji ważnych zjawisk, odkryć i pomysłów cywilizacji technicznej. Placówkę otwarto w 2001 r., nazwa pochodzi od słowa CAN – zbiornik + MIRAI – przyszłość. Wcześniej powstało pierwsze Science Center w San Francisco w 1969 r., w którym zwiedzający uczyli się zrozumienia dla różnych technicznych procesów przez własne czynności. Zamiast gablot i napisów ustawione są tu instalacje do wspólnego – z komputerem – działania, to jest odtwarzania procesów technicznych. Polskim sztandarowym przykładem instytucji kształcącej przez współudział zwiedzającego jest Centrum Nauki Kopernik w Warszawie.

Jak bardzo ta metoda edukacji wchodzi do muzealnictwa – wystarczy w wyszukiwarce wpisać „Mitsumach-programm”. W Niemczech firma Hüttinger w Schwaig (koło Norymbergi), wyspecjalizowana w takich dydaktycznych instalacjach, zajmuje się projektowaniem elementów wyposażenia ekspozycji, zamawianych przez muzea i centra nauki dla uatrakcyjnienia prezentacji tematów lub produktów. Klientami firmy jest ponad 400 instytucji, takich jak Science Centre w Glasgow, Science Museum w Londynie, Universum w Bremie, National Science Museum w Tajlandii i wiele innych od Afryki po Japonię (dane z 2009 r.). Firma Hüttinger współorganizowała też w 2007 r. konferencję w Toronto pod znamienym tytułem: *Centra nauki jako agenci zmian*. Radzę wejść na strony internetowe przedsiębiorstwa (prócz niemieckiego i angielskiego można je czytać w języku japońskim...) dla pobudzenia naszej muzealniczej wyobraźni.

Konserwatywni muzeolodzy traktują centra nauki lekceważąco, nazywając je Disneylandami, ale nie sposób odmówić głębokiego sensu dewizom przywołanej tu firmy i podobnych przedsięwzięć: „Orientowanie na zwiedzającego” i „Liczy się nie nadawca, lecz odbiorca”. Jednakże podkreślam, że mylenie centrum nauki z muzeum świadczy o nierozumieniu jednego i drugiego.

Interaktywne elementy w wyposażeniu muzealnych wystaw czasowych służą świetnie funkcjom poznawczym tematyki tych wystaw. Sprawdzają się zwłaszcza w wystawach prezentujących problemy nauk ścisłych, świetnie wzbogacają informację o zmianach w przyrodzie pod wpływem klimatu lub o zdarzeniach historycznych – żeby zasygnalizować choćby te przykłady. Inaczej mówiąc: sądzę, że takie elementy usprawniają informację, czynią ją atrakcyjniejszą wizualnie, łatwiej przyswajalną (jak śliska i słodka powłoka tabletki z lekarstwem). Natomiast nie mają niemal żadnego wpływu na emocjonalny odbiór oryginału. I to zarówno podczas oglądu średniowiecznej, drewnianej łodzi, jak i Rembrandtowskiego wyobrażenia syna marnotrawnego.

Podsumowując uwagi o korzystaniu przez muzea z różnorodnych i wspaniałych zdobyczy elektronicznej technologii – muszę poczynić spostrzeżenie dyktowane długoletnią obserwacją zmian w tym zakresie. W latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku fascynacje nowymi możliwościami technicznymi były powodem rozszerzania pojęcia

„muzeum” na różne rodzaje wystawiennictwa – jak wspomniane centra nauki czy parki tematyczne. Owe olśnienia technicznym spotęgowaniem eksponowanej tematyki podnosiły rangę wystawy. To było (i bywa) powodem nobilitowania nazwy wystaw przez nadanie jej nazwy muzeum. Obecnie zauważam jakby schłodzenie tych zachwyty. Następują próby metodologicznego uporządkowania pojęć, m.in. rozdzielania muzeów od instytucji pokrewnych. Oczywiście nie znaczy to, że funkcje, zadania, misje i formy działań muzeum w XXI w. mają być takie, jak były dawniej. Modele i sposoby działania muzeum zmieniają się bowiem wraz z przemianami społecznymi (wszelkiego rodzaju). Ale sądzę, że właśnie nadchodzi czas pogłębiania się odrębności muzeum od innych instytucji kultury. Dlatego m.in. pielęgnowanie statusu heterotopii jest wielką szansą przyszłości muzeum. Andrzej Rottermund o tej przyszłości, szansach i zagrożeniach pisze w artykule *Muzeum w procesie przemian* (zob. Wybór literatury, 2010).

LOKALIZACJA MUZEUM W METROPOLII

Przedstawione Państwu moje rozumienie odmienności wystaw stałych i czasowych dotyczy również ich fizycznego osadzenia w środowisku społecznym. To znaczy dotyczy rozważenia, przy jakich węzłach komunikacyjnych, w jakich dzielnicach lokować nowe budynki muzealne. Nie jest to problemem dla mniejszych miast, a dla nas w ogóle nie jest to problem pałacy – bowiem w Polsce w latach 1945–2000 powstały tylko trzy nowe budynki muzealne: Panorama Racławicka i muzeum Związku Bojowników o Wolność i Demokrację (koło Piotrkowa, przy Gierkowskiej trasie do Katowic...) oraz nowy człon przy gmachu Muzeum Narodowego w Poznaniu. Tylko pozornie nowe jest Muzeum Narodowe w Krakowie przy Błoniach, bo postawione w latach osiemnastych na fundamentach wzniesionych przed niemal półwieczem (w 1938 r.). Kilka muzeów urządzono w adaptowanych budynkach (tu przoduje Łódź: nowe oddziały Muzeum Sztuki na terenie Manufaktury i w Księżym Młynie oraz Muzeum Kinematografii). Jednakże te adaptacje nie do końca mogą spełniać wymogi bezpiecznego i w pełni funkcjonalnego budynku muzealnego. Po 2000 r. wzniesiono przy pomocy Unii Europejskiej dwa nowe, świetne gmachy muzealne w Toruniu i w Przemyślu. Ostatnio (2013 r.) otwarto architektonicznie i ekspozycyjnie nowatorskie Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN.

Wobec narastającej, najczęściej koniunkturalnej „muzealizacji” (terminu używam w ironicznym cudzysłowie, choć w literaturze fachowej występuje on bardziej serio) winniśmy pamiętać, że lokalizacja muzeum w mieście jest współczynnikiem jego społecznego charakteru. Dobrym przykładem świadomego, racjonalnego działania w tym względzie jest historia muzeów londyńskich, dlatego ją Państwu opowiem.

W 1857 r., po sukcesie wystawy światowej (1851 r.), komisja angielskiego parlamentu dyskutowała o przeznaczeniu dzieł pozostałych po wystawie, czyli rozważano

przyszłość zbiorów muzealnych w mieście. Istniała wcześniejsza, od 1838 r., Galeria Narodowa przy Trafalgar Square (odwiedzana bezpłatnie, w tym i przez kobiety z dziećmi na ręku) oraz zbiory antyku, od 1761, w British Museum. Zbiory rzemiosł artystycznych prezentowano w Malborough House (poprzednik Victoria and Albert Museum). Pieniądże były, grunt w South Kensington też, pytaniem zasadniczym było: czy zbudować nowy, monumentalny gmach dla wszystkich zbiorów w Londynie, czy istniejące muzea pozostawić tam, gdzie są, a nowy gmach zbudować tylko dla muzealiów z Malborough House, w którym znalazły się dzieła powystawowe. Panowała jeszcze fascynacja Lувrem napoleońskim, w którym dawne zbiory królewskie, wraz ze zdobytymi (żeby nie powiedzieć zrabowanymi) na dworach europejskich, tworzyć miały monumentalną panoramę historii kultury i sztuki świata. Takie rozwiązanie marzyło się brytyjskiemu księciu Albertowi po zwinieniu wspomnianej londyńskiej wystawy w 1851 r. Co innego jednak wyobrażać sobie takie *universum*, a co innego dla zwiedzających przemierzyć je pieszo. Nadto spierano się (a jest to odwieczny, do dziś spór), czy wystawiać wielość sztuk-dyscyplin razem, czy każdą z nich oddzielnie. Rozstrzygnęła odpowiedź na pytanie o cel udostępniania przedmiotów zabytkowych, o funkcję: dla kogo mają być muzea? Skoro dla wszystkich, a w tym i ludzi nieposiadających własnych zbiorów, to lepiej zostawić londyńczykom Galerię na Trafalgar, bo bliżej dla mieszkańców śródmieścia, zatem taniej, bo bez dojazdu – czyli bardziej dostępne. Celem muzeum nie jest bowiem samo istnienie zbiorów, a ich udostępnianie dla budującej/kształcącej przyjemności obywateli. Komisja parlamentu uznała, że publiczne użytkowanie zbiorów jest jedynym usprawiedliwieniem dla istnienia muzeum. Pozostawiono National Gallery i British Museum na swoich dotychczasowych miejscach, dla powystawowych nabytków zaś (wraz ze zbiorami z Malborough House) wzniesiono nowy gmach w South Kensington. Jest to dzisiejsze Victoria and Albert Museum. Dzięki takiej decyzji parlamentu każda z ówczesnych wielkich dzielnic Londynu miała swoje muzeum. Nawet jeśli poglądy parlamentu motywował modny wówczas oświeceniowy dydaktyzm, to pytanie o miejsce sytuowania – czyli udostępniania – zbiorów w ośrodkach miejskich jest zawsze aktualne.

Inne niż w dziewiętnastowiecznym Londynie są współczesne decyzje. W związku z rozwojem przemysłu turystycznego obserwujemy rozstrzygnięcia na niekorzyść mieszkańców wielkich miast, natomiast korzystne dla turystów. Dla wygody turystów i biur podróży scala się zbiory w jednym miejscu. Odbiera się w ten sposób zabieganemu dziś mieszkańcowi miasta „wpadnięcie na wolne pół godziny”, gratis, do pobliskiego, w jego dzielnicy, muzeum. Turyście w Londynie trudniej jest zobaczyć „za jednym zamachem” zabytki i w British Museum starożytne, greckie rzeźby (zdobyc z Aten lorda Elgina), i rzeźby Donatella w Victoria and Albert Museum, i obrazy Rembrandta w National Gallery, a Burne-Jonesa w Tate Gallery. Ale dla mieszkańców

tych dzielnic Londynu dziewiętnastowieczne rozwiązanie się sprawdziło. Oto liczby zwiedzających: w 1989 r. w National Gallery rocznie 4 mln, w tym ponad 60% Anglików i prawie 40% Londyńczyków, podczas gdy w rozbudowanym, ogromnym Luwrze tylko 38% zwiedzających to Francuzi, w tym tylko 18% paryżanie (i to przed likwidacją gratisowych niedziel).

Londyńskie dyskusje i zdarzenia sprzed ponad półtora wieku przypomniat publicznie dyrektor National Gallery Mac Gregor w związku z zajadłymi sporami o losy berlińskich muzeów po upadku (1989 r.) dzielącego miasto muru. Uznał, że decyzja o rozlokowaniu zbiorów muzealnych w połączonym Berlinie zależy od odpowiedzi na pytanie: gdzie i jak będą one najlepiej i najczęściej cieszyć tych, do których należą, czyli berlińczyków. Bowiern – jak powiedział wielki muzealnik dr Waagen w 1835 r. w berlińskim parlamencie – „rozwiac smak i artyzm mogą te zbiory, które dostępne są każdemu, o każdej porze dnia i gratis”. Stało się inaczej niż wskazywała lekcja londyńska, ponieważ zbyt zaawansowane były przed 1990 r. zachodnioberlińskie projekty nowej galerii przy pl. Poczdamskim i związane z tym personalne ambicje. Połączono zbiory malarstwa z muzeum w dzielnicy Dahlem i śródmiejskiego Bode-Museum w nowym gmachu przy Potsdamerplatz (budowanym w latach 1992–1998 kosztem ca 300 mln DM). Ponadto tworzy się w Berlinie drugi taki kompleks, mianowicie do tradycyjnej Wyspy Muzeów (Pergamonmuseum, Bode-Museum i Nationalgalerie) dodaje się teraz w najbliższym sąsiedztwie (plany są już, 2008 r.) nowy, gigantyczny muzealny kompleks na Schlossplatz, nazywany Humboldt Forum „es soll das historische Zentrum Berlins in einen Ort der Weltkulturen verwandeln”.

Podobnie zrobił Wiedeń, komasując opodal starych muzeów – Kunsthistorisches i Naturkunde – trzy nowe muzea. Powstałe w ten sposób pięciobudynkowe Museums Viertel ułatwi obsłużenie wycieczki.

Są też plany rozbudowy kompleksu muzealnego w Monachium (choć napotykają krytykę): nowy budynek ma stanąć naprzeciw Alte Pinakothek, między budynkiem uniwersytetu (w którym muzeum kryształów) a Pinakothek der Moderne. Jest to moim zdaniem myślenie dyktowane względami głównie ekonomicznymi, obliczonymi na łatwiejszy transport masy turystycznej (autokary parkują tylko raz), a tym samym powiększenie tej masy – czytaj: zwiększenie dochodów z biletów. Nie można też wykluczyć, że motorem tych tendencji jest jakaś państwowotwórcza dążność do monumentalizacji, podnoszącej rangę miasta i jego zarządu. Skutkiem takich poczynań jest karłowacenie indywidualnego odbioru muzealiów oraz pomijanie weekendowych potrzeb mieszkańców wielu innych, często odległych dzielnic metropolii.

Szczęśliwie zdarzają się przykłady bardziej społecznego myślenia, jak np. zbudowanie muzeum tkactwa w dzielnicy tkackich robotników w Augsburgu czy utworzenie Gemeentemuseum w odległej od centrum dzielnicy Hagi.

Nim przejdę do spraw przygotowywania wystaw czasowych, dodam małe *post scriptum* do wystaw stałych. Względy finansowe (płatności w ZUS etc.) sprawiają, że obecnie pieczęć nad salami wystaw stałych powierza się firmom zewnętrznym wobec muzeum. Przygodni ochroniarze nie mają zalet stałego personelu na etatach muzeum, jak natychmiastowe zauważenie zmian w ekspozowanych muzealiach oraz identyfikowanie się z „własnymi salami”, co skutkuje dbałością o ich wygląd. Między etatowymi dyżurnymi i ich salami powstają pewne więzi emocjonalne, które bardziej zwiększają poczucie odpowiedzialności za salę niż strach przed karą za nieuwagę. Proponuję Państwu zachęcić miejscową gazetę do wywiadów z muzealnymi dyżurnymi.



Fragment wywiadów z dyżurującymi na stałych wystawach w muzeach europejskich (tu Luwr i Galeria Tretia-kowska), „Süddeutsche Zeitung Magazin”, 2002 r.

Wystawy czasowe można urządzać w bardzo różnych miejscach, pod warunkiem, że spełniają warunki klimatycznego i fizycznego bezpieczeństwa. Japońskie wielkie domy towarowe rozpoczęły już w latach osiemdziesiątych wbudowywać na stałe w gmachy domów towarowych ciągi pomieszczeń przeznaczonych na wystawy. Są to pomieszczenia wyposażone we wszystkie parametry wymagane przez muzea i urządząją w nich wypożyczane z muzeów niekiedy ważne wystawy. Zysk jest

obopólny, muzea zyskują lokalności dla swoich wystaw czasowych, domy handlowe zwiększają frekwencję, czyli nabywców na swoje towary. W Polsce praktyki takie są bardzo rzadkie, wyjątkiem jest dom handlowy Blue City w Warszawie, gdzie otworzono (XII 2006) wystawę sprowadzoną z Chin kopii rzeźb starożytnej armii chińskiej (III w. p.n.e.).

Importowane wystawy nie są jednak stałym elementem tkanki społecznej miasta. Dlatego wśród wystaw czasowych zawsze będą chwalić takie, które aktywizują własne zasoby muzealne. Kreatywności muzealnika dowodzi, gdy aktywizuje zespoły muzealiów, dotychczas rzadko wystawianych, udostępnianych kameralnie tylko wybranym znawcom. Wyjątkowością ujawniania rarytasów i atrakcyjnym eksponowaniem mogą przyciągać także publiczność niewykształconą. Dobrym przykładem jest pomysłowość muzealników hamburskiej Kunsthalle. Od lat dziewięćdziesiątych udostępnia wybrane, mniej znane muzealia w formie krótkotrwałych pokazów czegoś szczególnego, czegoś ze skarbca. Takie były np. wystawki elitarniej-kameralnej sztuki rysunku w serii *Parada mistrzowskich rysunków* (w 2001 r. rysunki od Dürera po Goyę), która miały sławę czegoś na kształt wyjątkowego *eventu*.

Inny przykład to nagła popularność Gliptoteki w Monachium. Była dotychczas rzadko odwiedzana, choć traktowana jak czcigodny zabytek antycznej spuścizny i akademickich studiów. Śmiała reforma ekspozycji w 2000 r. ożywiła gipsowe figury bohaterów greckiej i rzymskiej mitologii, bo opatrzone je opowiadającymi o nich tekstami z literatury antycznej. Ponadto zestawiono – niekiedy prowokacyjnie – kopie tych rzeźb z powiązаныmi tematycznie utworami innych gatunków i epok.

Z naciskiem chcę Państwa namawiać, by w programowaniu wystaw czasowych próbować przekraczać staroświeckie, dawne wzory tematów, których grzechem (z punktu widzenia współczesnej nam wiedzy) była monokulturowość. Pobudzające wyobraźnię zwiedzającego są tzw. koncepcje myślenia kłamrowego jako tematu wystawy czasowej. Polega ono na poszukiwaniu i zestawianiu dzieł sztuki lub innych wytworów ludzkiej myśli z dawnych epok z produktami współczesnej kultury.

Innego rodzaju przykładem na reorientację w sposobie udostępniania zbiorów w celu pobudzenia zainteresowania widza-obywatela współczesnej kultury jest urządzenie muzealnej części benedyktyńskiego opactwa w Melku. Zabytek sakralny, historyczny i artystyczny, szczególnie ważny w kategoriach europejskiej tradycji i materialnego dziedzictwa. Przez włączenie w ekspozycję współczesnych technologii obiekt, pozostając sanktuarium, ma jednocześnie charakter atrakcyjnego spektaklu. Na przykład słynny, piękny romański krucyfiks, ukazany w oddzielnej przestrzeni i innym niż sąsiednie sale świetle, jest „przybliżony” widzowi przez wyświetlaną obok dyskretnie aranżowaną projekcję video, opatrzoną cichą muzyką gregoriańską. Instalacja wokół tego muzealium po pierwsze zaciekawia, po drugie przywołuje aurę

epoki i objaśnia aspekty artystyczne rzeźby. Inne projekcje video 3D, równie dyskretnie pomieszczone, wprowadzają widza ilustracjami pokrewnych szczegółów jakby do wnętrza średniowiecznego obrazu albo – obok gablot z dokumentami i księgami dotyczącymi średniowiecznej szkoły, jaka istniała w opactwie – pokazują w biegnących lub gadających współczesnych (700) uczniów szkoły klasztornej Melku. O modernizacji całego opactwa mówi też jego strona internetowa (w 10 językach...).

À propos komputerowa home page w Polsce. Na Mazowszu jest (w 2009 r.) 150 muzeów, a tylko 60 ma strony internetowe. Strona internetowa musi być prosta, z czytelną nawigacją, musi zawierać mapkę dojazdu i rzuty poziome z wyborem ekspozycji. O sprawności muzeum świadczy aktualizacja informacji, w tym o prowadzonych przez muzeum badaniach. Krótkie teksty + linki do „więcej”. Kontrowersyjny jest problem wirtualnego spaceru po salach. Są muzealnicy, którzy taki spacer uważają za fałszowane zastępstwo zwiedzania w realu, inni – za zachętę do bezpośredniego kontaktu z oryginałami. Ciekawa jestem opinii Państwa. Do wykazu lekcji muzealnych na stronie portalu muzeum trzeba dołączyć link z formularzem zgłoszenia szkoły/klasy. Pożyteczne (dla zwiedzających i dobrego imienia muzeum) są linki do pokrewnych instytucji; dobry przykład daje warszawskie Muzeum Geologiczne linkiem „Linkoteka geologiczna”.

* * *

Używam często określenia „przemysł turystyczny”, niekiedy w znaczeniu negatywnym, wtedy gdy szkodzi on instytucji muzeum. Dlatego winnam wyjaśnić Państwu bliżej mój pogląd. Otóż: dopóki ten rodzaj aktywności handlowej traktowany jest przez muzea jako narzędzie – dopóty nie stanowi on żadnego zagrożenia. Czyli: pojęcie „przemysł turystyczny” nie posiada oznaczenia wartościującego. I nie turystyka jest sprawczynią nadmiernej ilości wystaw czasowych. Jest nią, jak mówiliśmy, demokracja. Rozwój tej formy ładu społecznego niesie w sobie konieczność dialogu z obywatelem. A dzisiejszy obywatel jest coraz bardziej (mimo przeszkód) oświecony, ponieważ masowa informacja, rozpylana jest przez TV, łatwo dostępne CD- i DVD-ROM-y oraz przede wszystkim przez internet. Doinformowany na poziomie elementarza obywatel oczekuje atrakcyjnych wystaw muzealnych. Zatem muzea w systemach demokratycznych, chcąc czy nie chcąc, winny te oczekiwania swoich odbiorców spełniać. Zrozumiałe jest z drugiej strony także, że roztropny przedsiębiorca turystyczny włącza do tras podróży głośne wystawy, które też chętnie sponsoruje (co go jednocześnie nobilituje). A które z muzeów jest finansowo samowystarczalne?! W tym wzajemnym napędzaniu wystaw myślący muzealnik musi zachować chłodną głowę, aby nie zredukować (zdegenerować) muzeum do funkcji sal wystawowych i aby zachować w zdrowiu powierzone mu muzealia. Inaczej mówiąc: nie powinien wypuścić z rąk inicjatyw wystawienniczych.

Dla rozważań o sposobach udostępniania muzealiów, czy to na wystawach stałych, czy czasowych, pobudzające są myśli Ernsta Gombricha na temat „Korzyść i przyjemność – czy aby przeciwstawne?” W eseju *Muzeum wczoraj, dziś i jutro* (podanym Państwu w piśmiennictwie) rozważał – w tonacji eseju – fundamentalne pytania o rolę muzeów. Swoją rozprawkę zbudował na Horacjańskiej maksymie o poetach (*aut prodesse, aut delectare*): kustosze chcą albo przynosić pożytek, albo przyjemność; przez pierwsze rozumiejąc rolę poznawczą wystaw muzealnych, przez drugie – pozytywne doznania estetyczne. (We współczesnej *New Museology* nazywa się to rozróżnienie *visitor* <---> *scholarly perception*). Kustosze powinni zabiegać o połączenie obu funkcji, bo to jest specyfiką muzeum, ale gotowych rozwiązań nie ma.

(Tu mój przypis: bardzo bym chciała przekazać Państwu ten sceptycyzm Gombricha, aby właśnie świadomość, że gotowych rozwiązań nie ma, była dla Państwa ostrogą do twórczego szukania rozwiązań aktualnie Państwu potrzebnych).

Gombrich prezentuje wszystkie rodzaje zagrożeń w realizacjach obu celów. Refleksję o istocie muzeum rozpoczyna wskazaniem na dwóch przodków muzeum: Skarbiec (wrażenie nieprzebranych bogactw podnosi prestiż właściciela, wywołuje olśnienie i onieśmienie gościa) oraz Sanktuarium (upamiętnienie lub przypomnienie wyjątkowej postaci czy wydarzenia, także prezentowanie wzorów estetycznych i wzorów zachowań, których szukał niegdyś i szuka dziś zarówno pielgrzym, jak i współczesny klient biur podróży). Gombrich wnioskuje, że istnieje typ muzeum, które nie jest ani skarbcem, ani sanktuarium (w pierwszym znaczeniu tych określeń), a łączy funkcje, kształtujące muzea od początku XVIII w.: składnicy i demonstracji dydaktycznej. Taka dydaktyczna składnica to jakby połączenie skarbcza i sanktuarium; tyle że jej specyfika zasadza się na tym, że ma wbudowaną potrzebę własnego rozwoju, który uzupełni braki w eksponowanym wykładzie danej dziedziny (życia/twórczości). Pojęcie luki w ekspozycji natomiast nieznane jest ani w prezentacji skarbcza, ani sanktuarium.

Pisze o zagrożeniu tkwiącym w nadmiernym przywiązaniu muzealnika-twórcy wystawy do funkcji dydaktycznej, co ilustruje wizją gościa w restauracji, któremu kazano zjeść wszystko, co figuruje w karcie. Pisze: „W sanktuarium jestem zawsze gotów stanąć pełen szacunku przed dziełem sztuki; nie waham się również przed błędzeniem przez labiryntowe bogactwa skarbcza; gdy jednak stoję przed szeregiem dydaktycznie zestawionych eksponatów, dokuczliwe wątpliwości zaczynają powstawać w mojej głowie, czy raczej w moich nogach. Zaczynam snuć posępne wizje przyszłego muzeum, w którym zawartość groty Aladyna zostanie przeniesiona do magazynu, a na wystawie pozostanie tylko pojedyncza autentyczna lampa z okresu *1000 i Jednej Nocy*, sąsiadująca z wielkim wykresem wyjaśniającym jak działały lampy oliwne, gdzie był umieszczony knot i jaki był przeciętny czas świecenia”. Interesujące są uwagi Gombricha o roli wystaw czasowych, mających dla publiczności większą atrakcyjność niż wystawy stałe;

cytuje Wilhelma Waetzoldta (seniora) o tłumach zwiedzających obrazy Rembrandta z Kaiser-Friedrich-Museum w Berlinie tylko dlatego, że pokazano je na osobnej wystawie, po drugiej stronie ulicy, *vis-à-vis* Bode-Museum, gdzie można je oglądać zawsze. Aliści zgodnie ze swoją przekorą czy sceptycyzmem Gombrich cytuje natychmiast również Goethego: „nikt nie patrzy na tęczę jeżeli tkwi na niebie przez pół godziny”. Dla muzealników w Polsce niezwykle ważne są uwagi Gombricha o funkcji *delectare* („która jest zbyt poważną sprawą, aby ją pozostawić historykom sztuki”); mówi on m.in. o nieznamomości wśród muzealników narzędzi postrzegania i pamięci – niezbędnych dla pełnego odbioru wystawionego muzealium – narzędzi, którymi dysponuje współczesna psychologia, techniki socjologiczne. Podkreślam, że jest to ważne w naszych muzeach, w których, w całym kraju, zatrudnionych psychologów można policzyć na palcach jednej ręki. Używa takich określeń, jak „zdjęcie z widza [w obliczu muzeum] ciężaru strachu bez niweczenia szacunku”, piętnuje niszczące nastrój wizyty w muzeum wywieszki „zamknięte z powodu nowej aranżacji”.

Zasygnalizowałam kilka myśli Gombricha w nadziei, że zachęciłam do lektury – przypominam: „Teksty” 1980, nr 2.

Do rozważań o funkcjach muzealnej wystawy dodam ich cechę, zasługującą moim zdaniem na osobne podkreślenie. Mieści się ona wprawdzie w syndromie „sanktuarium”, ale warto wymienić ją osobno. Chodzi mi o funkcję ewokowania u widza refleksji o charakterze etycznym. Wiele dzieł sztuki (dawnej i współczesnej) ma za temat czyn bohatera, stanowiącego wzorzec osobowy, albo moralizatorskie przypowieści Starego i Nowego Testamentu (np. *Syn Marnotrawny* Rembrandta). Historia sztuki zna dzieła ilustrujące moralizatorskie (*Kazanie Skargi* Matejki) czy ludowe przypowieści, jak również dzieła wyrażające protest antywojenny (*Guernica* Picassa, *Okropności wojny* Goi), kontestacje antyksenofobiczne czy globalistyczne. Ze współczesnych dzieł wymienimy film Artura Żmijewskiego *Polak w szafie* (2007), przejmujący głos w sprawie polskiego antysemityzmu. Prezentacja muzealiów o tego rodzaju treściach może sprowokować widza do zastanowienia nad przypadłościami losu ludzkiego, nad miłością, agresją, odwagą lub tchórzostwem, mogącymi powodować człowiekiem, może więc pomóc widzowi w poznaniu samego siebie. Czynię jednak Państwa uważnym na istniejące niebezpieczeństwa prymitywnego moralizowania. Tego wystawa mająca ambicje pobudzania refleksji etycznej musi wystrzegać się jak ognia. Na wystawie z przesłaniem etycznym jedyną dopuszczalną interpretacją jest znak zapytania, wątpliwość i tajemnica.

* * *

Aby realizować te i podobne myśli współczesnego muzealnictwa, należy mieć sprawne narzędzia, dlatego zajmiemy się teraz uporządkowaniem działań praktycznych. Są

one Państwu dobrze znane z ferworu codziennych zmagania, ale jakże często zajmują więcej niż trzeba czasu. Następujące więc teraz uwagi mają służyć wyostrzeniu owych narzędzi sprawczych. Myślą przewodnią tych uwag będzie zwalczanie chaosu wystawowej „akcyjności”, tak typowej – i kosztownej! – w polskim muzealnictwie. Dlatego zaczniemy od początku, to jest od usytuowania wystawy czasowej w planach muzeum.

Oto człony poprawnego przygotowania wystawy:

[1] Program, czyli założenia. W zależności od tematu, rozmiarów wystawy program winien być odpowiednio wcześniej napisany, przeciętnie nie później jednak niż dwa lata przed rozpoczęciem urządzania wystawy (wyłączam z naszego rozumowania wystawy okolicznościowe typu *Kostiumy księżnej Diany*, które można zrobić szybko). Temat wystawy czasowej powinien wynikać przede wszystkim z długofalowego programu badań muzeum, bowiem musi mieścić się w ogólnych zamierzeniach, programach i strategii muzeum. Prócz tego założenia nadrzędnego muzeum ma też swego rodzaju obowiązek dotrzymywania kroku pasjom współczesności (np. wystawa o księżycu w literaturze i malarstwie urządzona w rocznicę otwarcia na srebrnym globie pierwszej opery, albo wystawa z okazji pozyskania muzealium wyjątkowej wartości, które pragnie się zaprezentować w objaśniającym go kontekście). Temat wystawy może też być wynikiem osobistej fantazji twórczej-pomysłu muzealnika. O korzyściach łączenia tematów wystaw czasowych z indywidualnymi zainteresowaniami badawczymi pracowników muzeum mówiłam już przy okazji charakterystyki zawodu muzealnika i pogląd ten podtrzymuję.

Przywołam kilka przykładów tematyki wystaw czasowych, które powstały z najróżniejszych okoliczności i które świadczą o obecności muzealników w mentalnych aktualnościach naszego świata.

Nawiązywała do modnej antropologicznej tendencji w naukach humanistycznych wystawa w National Gallery w Londynie *Obrazy Chrystusa*, wystawa dzieł zestawionych w całkowitej niezależności od kanonów i wartościowania dyscypliny historii sztuki, pomyślana antropologicznie. Innym przykładem wystawy „osobnej”, niełączącej się z tzw. profilem muzeum, wystawa *Wa[h]re Lügen* w Kunstmuseum Pablo Picasso w Münster (2007–2008). Był to pokaz fałszowanych rycin i obrazów klasyków awangardy XX w., urządzony we współpracy z urzędem kryminalistyki landu Baden-Württemberg. Niebanalnym pomysłem było biennale w Lyonie (2007 r.): 14 kuratorów sztuki współczesnej wybrało ich zdaniem najlepsze dzieła europejskie ostatniej dekady, co wywołało sensacyjne dyskusje specjalistów i sprowokowało zwiększenie frekwencji. Podobny temat, świadczący o odwadze cywilnej muzealników, to wystawa w londyńskiej National Gallery *Fakes, Mistakes and Discoveries (Fałszerstwa, błędy i odkrycia*, 2010), która prezentowała obrazy kupione przez muzeum za duże pieniądze (ustalane po opiniach ekspertów!) jako oryginalne dzieła takich mistrzów, jak

Botticelli, a które w wyniku dalszych badań okazały się w najlepszym razie dziełami uczniów lub naśladowców.

Do tematów wystaw czasowych, które są ciekawe, a więc atrakcyjne dla zwiedzających, należy zestawianie dawnej sztuki ze współczesną. Taką była w sztokholmskim Moderna Museet w 2011 r. wystawa *Późne malarstwo*, na której zestawiono późne dzieła Turnera i Moneta. Koncepcją poświadczającą otwartość i zrozumienie muzealników dla aktualnych problemów naszej cywilizacji – w tym wypadku spraw epoki postkolonialnej – okazało w 2014 r. berlińskie Biennale Sztuki. Współczesnym twórcom oddano do dyspozycji przestrzenie muzeów Etnologicznego i Sztuki Azjatyckiej w Dahlem, pod hasłem „jak to się stało, że nasza kultura zbudowana została na tradycji wielowiekowej grabieży?” Obrazy, instalacje, rzeźby i rysunki uczestników biennale włączono w ciąg stałej ekspozycji muzealnej na zasadzie „pasożytów”, „prowokacyjnych kontrastów”, jak np. indiański szal koło markowego buta sportowego. Wyczerpująca recenzja Doroty Jareckiej znajduje się w Gazecie Wyborczej z 9 VI 2014.

Wskazując Państwu – dla pobudzenia Waszej pomysłowości! – różne tematy wystaw czasowych, trzeba mi też zwrócić uwagę na obserwowane od połowy XX w. zmiany w kategorii „sztuka narodowa” w odniesieniu do prezentacji sztuki współczesnej. Już na wystawach międzynarodowej Grupy Zero (utworzonej w 1961 r.) pomijano w katalogach informacje o narodowości artystów. Myślę, że ci artyści i wszyscy następnicy – a za nimi kuratorzy wystaw twórczości współczesnej – zestawiali dzieła wedle zbliżonych wrażliwości czy tematów, nie zaś wedle przynależności do określonej nacji.

Jeszcze uwaga dotycząca wystaw popularyzujących sztukę polską za granicą. Jak wykazała praktyka ostatnich lat, znacznie efektywniejsze bywają takie wystawy, które urządzali zagraniczni kuratorzy, przy których komponowaniu polscy muzealnicy służyli tylko radą i pożyczkami, aniżeli wystawy eksportowane do muzeów zagranicznych jako „gotowce”, czyli wystawy przez nas, wedle naszych gustów (albo skamielin polskiej historii sztuki) koncyptowane.

Przy planowaniu wystaw czasowych warto mieć na uwadze, że duże ułatwienia organizacyjne i obniżenie kosztów przynoszą wystawy urządzane przez kilka muzeów razem. Przypominam Państwu o takiej finansowej możliwości, bowiem współpraca muzeów jest słabą stroną indywidualizmu polskich muzealników.

Jeszcze jedną refleksją w odniesieniu do tematyki wystaw czasowych winnam się z Państwem podzielić. Wynika ona z moich długoletnich doświadczeń, które przypominają o niebezpieczeństwach przy programowaniu wystaw o tematyce historycznej. Zdarza się bowiem niebezpieczeństwo modnej – bo zgodnej z ideologią aktualnej władzy – interpretacji. Henryk Samsonowicz pisał: „Historia przypomina mi czasem garderobę wielkiego teatru, w której schowane są rozmaite kostiumy do bardzo różnych sztuk. I zwykle wyciąga się z lamusa to, co komu akurat potrzebne. Tak było, jest

i będzie, bo historia to sprawa zbyt ważna, by politycy zechcieli pozostawić ją historykom” („Gazeta Wyborcza” 19 I 2006). Krzysztof Pomian czyni muzealnika ważnym na fakt, że pamięć historii bywa bardzo różna, istnieje wielość pamięci historycznych, szczególnie w dużych zbiorowościach społecznych. Muzealnika obowiązuje, zdaniem tego humanisty, moralność niepodlegająca żadnej manipulacji. Proponuje on zastąpić termin „polityka historyczna” terminem „etyka pamięci”.

[2] Plan kosztów – to drugi dział przygotowań do wystawy czasowej, bez porównania łatwiejszy niż programowanie tematyki. Budżet wystawy możemy opracowywać, gdy istnieje szczegółowy jej program. Pozycje kosztowe trzeba podzielić na przygotowawcze i realizacyjne. Do przygotowawczych należą: scenariusz, w tym ewentualne honoraria naukowców z zewnątrz, podróże typu *research* autorów, projekt plastyczny, transporty krajowe i zagraniczne, ubezpieczenia, prace konserwatorskie oraz pozycja nazywana „nieprzewidziane”. Koszty realizacyjne obejmują: prace rzemieślnicze, druk katalogu, oświetlenie, wykonawstwo eksponatów i stanowisk interaktywnych, druki plansz, grafikę informacyjną, montaż, zabezpieczenia, straż, oraz koszty promocji (przewodnik, druki okolicznościowe, konferencja prasowa, otwarcie).

W kosztach dużą pozycję stanowi koszt ubezpieczenia. W związku z tym zwracam Państwu uwagę, że muzea nie powinny w określaniu wartości wypożyczanych muzealiów kierować się/uzależniać od aktualnych cen rynkowych. Bowiem: a) muzealium jest już ze swej natury wycofane na zawsze z rynku; b) w muzeach obowiązuje inna niż na rynku hierarchia wartości. Dlatego wycenę do ubezpieczenia należy negocjować, na pewno winna być niższa od rynkowej, niektórzy zalecają 40% ceny rynkowej.

[3] Podział pracy i harmonogram. Do tego członu przygotowań radzę szczególnie się przyłożyć. Od rozplanowania zadań na zespoły wykonawców i ustalenia terminów wykonawczych zależy nie tylko sprawny przebieg prac, ale przede wszystkim przyjemność tworzenia. Warunkiem powodzenia bezkonfliktowej pracy jest, by przedyskutowany i ustalony harmonogram prac każdy uczestnik każdego zespołu podpisem przyjął do wiadomości.

[4] Scenariusz. Scenariusz winien obejmować także system objaśnień muzealiów i zabezpieczeń ekspozycji, za chwilę zajmiemy się nim bliżej. Autorowi scenariusza nie wolno stracić z oczu widza, którego możliwości koncentracji nie przekraczają jednej godziny – co będę powtarzać do znudzenia!

[5] Projekt oprawy plastycznej. Po dyskusjach z plastykiem projekt musi być zatwierdzony podpisem przez autora wystawy. Aneksiem projektu musi być wykaz potrzebnych materiałów oraz ewentualnie zapotrzebowanie na wykonawców zewnętrznych. Bez względu na konieczność jest zatwierdzenie tego projektu przez odpowiednie komórki muzeum, jak dział finansów, gospodarczy, straży pożarowej czy bezpieczeństwa.

Przypomnę o zagrożeniach dla zrozumienia przez widza treści wystawy, wynikających z dominacji autora oprawy plastycznej. Mówiliśmy o tym, ale tę przestrożę powtórzycy muszę: artysta plastyk zwykł komponować z muzealiów własny artystyczny utwór przestrzenny.

[6] Katalog i inne publikacje. O katalogu mówiliśmy, o publikacjach towarzyszących – mówić będziemy.

[7] Wypożyczenia. Wraz z rosnącymi kosztami ubezpieczeniowymi zdaje się rosnąć nasze zaufanie w Opatrzność, czuwającą nad transportowanymi muzealiami. Obserwujemy pewną pochopność, niefrasobliwość w ilościach i doborze pożyczanych lub wypożyczanych muzealiów, co jest bagatelizowaniem zagrożeń tkwiących w przewożeniu zabytków. Nie wolno zapominać, że największe sumy odszkodowania nie zastąpią uszkodzonego muzealium. Uważam – i poddaję Państwu pod rozagę – że uniknęłyby się straty czasu oraz wielu niepotrzebnych konfliktów w pertraktacjach, gdyby wzorem np. Austrii (1971 r.) każde muzeum miało „umocowaną” w protokole komisji) listę muzealiów „nietransportowalnych”. Polskie próby podjęte w 1986 r. przez Komisję Muzeów Stowarzyszenia Historyków Sztuki, popierane przez krakowskiego muzealnika Marka Rostworowskiego, spełzły na słowiańskiej niechęci do rygorów.

Zabezpieczeniem stanu zachowania wypożyczanych muzealiów są kwestionariusze wypełniane przed zawarciem odnośnych umów. Podaję Państwu takie kwestionariusze, jakie warszawskie Muzeum Wojska Polskiego i Muzeum Narodowe wysyłają do muzeum, które chce od nich wypożyczyć muzealia. W ten sposób sprawdza się, czy wypożyczanemu muzealium nie grożą niebezpieczeństwa. Kwestionariusze te opracowano w oparciu o pierwszy taki dokument – *Standard Facility Report*, ustanowiony w Anglii w 1995 r. (www.ukrg.org).

Obecnie sprawy wypożyczania między muzeami może ułatwić dokument *Wypożyczenia w Europie*. Stworzyła go niezależna grupa muzealników (2004–2005) i przedstawiła 23 maja 2005 r. w Brukseli ministrom kultury, nauki i edukacji w krajach członkowskich Unii Europejskiej. Przedmiotem dyskusji i ustaleń tego forum było:

- zagadnienie możliwości gwarancji rządowych na wypożyczane muzealia (w miejsce kosztownych ubezpieczeń);
- stworzenie zabezpieczeń prawnych przeciw ewentualności konfiskaty (na wniosek odnalezionego dawnego właściciela) muzealiów o nieustalonej proveniencji, wypożyczanych za granicę;
- sposoby zmniejszania kosztów wystaw dla ich większej częstotliwości i mobilności;
- upowszechnienia idei długotrwałych depozytów dla ożywienia małych muzeów.

Ustalenia tego forum mają charakter dyrektywy z nadzieją na promowanie ich stosowania przez muzea w Europie. Publikowany jest w „Muzealnictwie” (2005, s. 11–38).

Jako lekturę obowiązującą polskiego muzealnika polecam artykuł Nawojki Cieślińskiej-Lobkowicz o reprivatyzacji dóbr kultury w Europie (zob. Wybór literatury, 2005).

Aby nie rozbijać toku i kolejności zagadnień związanych z organizacją wystawy, podaję Państwu na osobnej karteczce elementy kwestionariusza dotyczącego danych o muzeum, które wypożycza od nas muzealium. Otrzymanie informacji zawartych w takim kwestionariuszu poprzedza całą procedurę wypożyczania.

Załącznik do pkt. 7 organizacji wystawy

Dane, które winien zawierać kwestionariusz, jaki wypełnić i podpisać musi muzeum, które chce wypożyczyć od nas muzealium.

Dane dot. budynku (materiał ścian, podłóg, pokrycia dachu, konstrukcji więźby dachowej, komunikacji wewnętrznej).

Rodzaj zbiorów, ilość sal wystawowych, ilość pomieszczeń magazynowych, ewentualnie pomieszczenia innych niż muzeum użytkowników budynku.

Systemy ogrzewania, wentylacji, instalacji elektrycznych i oświetlenia.

Ochrona przeciwpożarowa (personel, plan ewakuacji, instalacje, sprzęt); stan, braki.

Wyjścia ewakuacyjne (dokumentacja, regulaminy).

Ochrona przeciwwłamaniowa i jej kontrola w czasie i po zwiedzaniu (personel i jego wyposażenie w broń, system sygnalizacji, monitoring, plan działań); systemy zabezpieczenia magazynów i sal wystawowych; wszystkie dane z podaniem daty produkcji sprzętu.

Dane dotyczące konwoju muzealiów.

Dane dotyczące warunków przestrzennych i klimatycznych w salach, w których przebywać będą pożyczone muzealia (okna, drzwi, możliwości regulacji temperatury i wilgotności, ich kontrola).

Dane dotyczące montażu (miejsce składowania przed wystawieniem, personel, sprzęt, regulamin).

Frekwencja i jej regulowanie w salach, w których pomieszczone będą wypożyczone muzealia.

[8] Profilaktyka konserwatorska. O obowiązkach muzealnika w zakresie profilaktyki konserwatorskiej mówiliśmy sporo, ale tego tematu nigdy dość, dlatego doń wracam. Przypominam o obowiązku sprawdzenia warunków klimatycznych w miejscu wystawy czasowej oraz ich kontroli przez dłuższy czas. Przypominam, że najniebezpieczniejszy

moment urządzania wystawy to moment przemieszczania muzealium „ze skrzyni na ścianę”, zagrożeniem jest także hektyczna bieżączka montażystów, często obcych pracowników. Do profilaktyki należy ewentualna kwarantanna klimatyczna. Z niedowierzaniem przyjęliśmy w 2006 r. informacje, że konserwatorzy Luwru (jego działem jest ogromne Laboratoire de Recherche) poddawali badaniom przez trzy miesiące obraz Delacroix *Wolność wiodąca lud na barykady*, zanim wydali zgodę na wypożyczenie obrazu do Japonii. Stan wypożyczanego muzealium musi dokumentować odpowiedni protokół. Aby ułatwić jego sporządzenie, warto mieć odpowiednie druki – podam je Państwu na osobnych kartkach.

[9] Informacja i promocja. O tych pracach w przygotowywaniu wystawy będziemy mówić na wykładzie o współpracy z widzami i z mediami.

[10] Montaż. Przedostatni etap przygotowań. Do wyboru każdego z Państwa podają dwa style pracy komisarza wystawy, które nazywam „Napoleon” i „Kotański”. Pierwszy to wydawanie poleceń i rygorystyczne egzekwowanie ich wykonania, drugi to koleżeńska współpraca, korzystająca z opinii montażystów w decyzjach rozwiązań technicznych i traktująca ich jako pierwszych zwiedzających.

Aby zapewnić przychylną współpracę montażystów i innych uczestników tworzenia wystawy, jest konieczne, by wszyscy znali temat/ideę wystawy, zarówno od strony przewidzianych do ekspozycji muzealiów, jak i treści/celu ich prezentacji.

[11] Otwarcie. W wigilię otwarcia powinna być przeprowadzona konferencja prasowa, o której jeszcze będzie mowa. Uroczystość otwarcia przebiegać może albo na siedząco, albo trzeba zaplanować (i dopilnować), by była nie dłuższa niż 30 minut. Autor wystawy winien następnie towarzyszyć – nie oprowadzać! – ważnym dla muzeum gościom, koncepcję wystawy winien wszystkim zaprezentować przed wejściem na wystawę.

Scenariusz wystawy czasowej

Przypomnę, że jest to czwarty rozdział w omawianych z Państwem pracach przygotowujących wystawę czasową. Wcześniej niż scenariusz sporządzony musi być ogólny koncept wystawy, to jest jej cel, pożytki dla nauki i widzów, charakterystyka ekspozycji i tym podobne informacje. Taki koncept jest sformułowany dla współpartnerów, mecenasów muzeum, szkół, biur podróży, mediów, czyli może być nieco życzeniowy (jak ulotka wyborcza). Scenariusz jest też inny od programu wystawy (ten mieści się w wieloletnich planach pracy). Natomiast scenariusz, o którym teraz mówimy, to plan szczegółowy, powstały po uzyskaniu zgody właścicieli i konserwatorów. Podkreślam konieczność wcześniejszego uzyskania zgody uczestników planowanej wystawy

i tytułem przestrogi przywołam sprawę wystawy *Picasso-Matisse*. Urządzały ją od 2003 r. londyńska Tate Modern, Museum of Modern Art w Nowym Jorku i francuskie muzea narodowe. Zadowolono się ustną zgodą właściciela obrazu Picassa *Le Rêve*, 1932 r., pana Wynn z Las Vegas (kupił obraz ok. 2000 r. za 42 mln dolarów). Obraz opisano w katalogu wystawy, a jego reprodukcja posłużyła jako okładka. Nagle – po 11 września 2001 r. – właściciel zląkł się ewentualnego kolejnego ataku terrorystów i zgodę wycofał, co skutkowało dużymi kosztami druku nowego katalogu.

Scenariusz musi zawierać:

- A. Wykaz muzealiów z informacjami dotyczącymi wymiarów, nazw właścicieli, wartości podanych dla celów ubezpieczenia. Praktyczne jest taki wykaz ułożyć wedle rodzajów eksponatów, rodzaje oznaczać literami, a przedmioty w obrębie rodzajów w numeracji ciągłej (np. C 14); ułatwi to dalsze prace.
- B. Opisanie działów wystawy zarówno jako merytoryczne podziały treści, jak i podziały przestrzenne wystawy. Ich scharakteryzowanie, choć ogólne, będzie wskazówką do rozmieszczenia muzealiów – co ograniczy przesuwanie wnoszonych muzealiów.
- C. Rzut pomieszczeń wystawy z naniesieniem umiejscowienia przynajmniej 85% muzealiów (posługując się numerkami wspomnianego wykazu). Przy wystawach skomplikowanych bardzo przydatne są modele lub rzuty poziome sal i – w tej samej skali – imaginatywne rzuty poziome muzealiów. Istnieje obecnie wiele programów komputerowych, które pozwalają na symulację urządzenia wnętrza wystawowych, niektóre wywodzą się z programu dla architektów AutoCAD, jest wiele nowszych, wystarczy w wyszukiwarce internetowej wpisać „projektowanie wnętrza 3D” (np. SketchUp może projektować wnętrza łazienki i statku kosmicznego, inne to Sweet Home 3D, Power NET+, PaletteCAD).
- D. Wykaz potrzebnego sprzętu, jak gabloty, ekrany i inne elementy-nośniki muzealiów. Muzealnik, choć nie inżynier, winien mieć oczy otwarte na nowości techniczne i materiałowe, jak ostatnio stosowana tkanina winylowa, na której można robić fotografie, teksty etc., bezpieczniejsza niż tradycyjne plansze ze sklejk czy tektury czasów mojej młodości, bo nie pali się i nie można jej przebić nożem.
- E. Określenie liczby pracowników technicznych i montażystów oraz czasu, w którym będą potrzebni.
- F. Określenie potrzebnych prac literniczych dla objaśnień na tablicach czy ścianach oraz podpisów.

Dobrze byłoby, gdyby udało się przed realizacją scenariusza – drogą np. rozmowy w zaprzyjaźnionym liceum – zasięgnąć opinii przyszłych „konsumentów wystawy” i sprawdzić tym sposobem, jakie są dla nich ważne akcenty w treściach wystawy, co jest dla nich interesujące, co nudne, bo nazbyt znane. Taka dyskusja nad

scenariuszem z amatorami może pobudzić dobre pomysły dla sposobów ułożenia elementów wystawy.

Opracowany scenariusz musi być podpisem przyjęty do wiadomości przez: 1. konserwatora, 2. dyrektora, 3. służby przeciwpożarowe, 4. kierownika administracji. Oraz przyjęty do wiadomości przez plastyka – projektanta ekspozycji. Jeśli nawet uzyskiwanie tych podpisów będzie trudne i spowoduje dyskusje i zastrzeżenia – to na pewno praktyczniej jest wprowadzać ewentualne korekty w scenariuszu przed rozpoczęciem montażu aniżeli w trakcie montowania wystawy, czyli w stresie i ze stratą czasu. Sumienne i odpowiedzialne przygotowanie scenariusza wystawy uchroni muzealia przed zagrożeniami wielokrotnych przemieszczeń. Nadto uchroni nas od irytacji nieprzewidywanymi sytuacjami (gabłota nie przeszła przez za wąskie drzwi, konserwator nie godzi się na eksponowanie pasteli naprzeciw okien etc.).

Scenariusz jest podstawą do sporządzenia harmonogramu prac, który jest niezbędny dla strategii działań i autora wystawy, i – przede wszystkim – kierownika administracji. Niektóre muzea mają własne jakby kodyfikacje procedur organizacji wystaw, które ułatwiają sprawne prowadzenie prac, np. Zamek Królewski opracował wewnętrzne „Zarządzenie nr 163” z 18 XII 1991 r.

Tabelę – wzór harmonogramu prac, rozdzielonych na rodzaje prac i terminy ich wykonania – podaję Państwu z gorącą radą sporządzania takiego harmonogramu po opracowaniu scenariusza.

* * *

Podsumujmy rozdział o wystawach: dwa pierwsze, fundamentalne zadania muzeum – gromadzenie (wraz z przechowywaniem) i ich opracowywanie (począwszy od inwentaryzacji) – ukierunkowane są na muzealia. Zadanie trzecie – udostępnianie – ukierunkowane jest na widza. To trzecie zadanie jest niewykonalne bez dwu pierwszych. Co powtarzam, aby utrwalić przekonanie Państwa, że ta triada zadań związana jest więzami sprzężenia zwrotnego. Dopiero łączność tych trzech funkcji przeistacza zbiory w muzeum. W takim znaczeniu zbiory kolekcjonerów udostępniających swoje kolekcje publiczności – pod wpływem idei Oświecenia – stały się muzeami. Przypomnijmy polskich prarodziców: Izabelę Czartoryska i Stanisława Kostkę Potockiego.

Objaśnianie muzealiów wystawionych

W tym dziale będziemy mówić o samym objaśnianiu ekspozycji muzealnej, zarówno o wszelkich napisach, jak i o oprowadzaniu. Zaczniemy jednak od informacji o historii muzealnej pracy oświatowej (zwracam Państwa uwagę na termin „oświatowa”,

bo proponuję przywrócić to określenie, które wydaje mi się bardziej trafne i bardziej eleganckie niż różne „edukatory”).

Pierwsza międzynarodowa konferencja postulująca wprowadzenie nauki o sztuce do szkół odbyła się w Dreźnie w 1901 r. Charakterystyczne, że brali w niej udział uczeni uniwersyteccy (Josef Strzygowski, Heinrich Wölfflin, Woldemar von Seidlitz), ówczesna dyscyplina historii sztuki bowiem traktowała serio swoją – postpozytywistyczną – pedagogiczną misję. Tendencje te wiązały się z ogólniejszymi procesami demokratyzacji na przełomie wieków, których wyrazem był m.in. postulat dostępności sztuki dla wszystkich. Inicjatorem i aktywistą idei wprowadzania do muzeów nauk o sztuce był hamburski profesor i dyrektor muzeum Alfred Lichtwark, który w swoich pismach sformułował zaskakująco aktualne do dzisiaj wzorce oświaty muzealnej. Nowatorstwo Lichtwarka polegało na tym, że protestował przeciw używaniu dzieł sztuki jako li tylko ilustracji ozdabiających wykład z linearnej historii sztuki. O pracy muzeum bowiem pisał, że nie ma ona uczyć historii sztuki lub filozofii sztuki, a ma uczyć oglądania dzieł sztuki – „My chcemy mówić nie ponad rzeczami [czyli obok muzealiów], ale o nich i przed nimi”. Postulował więc nauczanie odbioru sztuki, a ten postulat jest i dziś najtrudniejszy do spełnienia! Działania wspomnianej grupy niemiecko-wiedeńskiej bardzo powoli, ale skutecznie zmieniały postawy muzealników europejskich.

W poprzednim XX stuleciu, począwszy od lat sześćdziesiątych, upowszechnia się w zachodniej Europie wprowadzenie do muzeum nauczyciela wychowania plastycznego, *Kunstpädagog* w strefie niemieckojęzycznej, w angielskojęzycznej zwanego *Bachelor of Science in Art Education* lub *Master of Arts in Art Education*. Powszechnie też używa się już terminu „pedagogika muzealna”, znanego w piśmiennictwie profesjonalnym od 1934 r. Owi pedagodzy muzealni kształceni są na uniwersytetach i akademiach, a praktyczne dyplomy robią najczęściej w muzeach. Jednocześnie przy stanowiskach generalnych dyrektorów muzeów w wielkich miastach powstają stanowiska zwane *public relations*, dbające o kontakty zewnętrzne muzeum, np. ze szkołami. Jaką wagę do tej funkcji muzeum przykładano w Europie, świadczy mianowicie w latach sześćdziesiątych XX w. na to stanowisko w Kolonii historyka sztuki o światowej sławie – profesora Gerta von der Ostena. Rewolta roku 1968 w zachodniej Europie (m.in. ruchy antynazistowskie) sprawiła, że doszły do głosu tendencje traktowania muzeum jako placówki/instytucji jedynie nauczającej. I to w interpretacjach krytyki wobec dawniejszego nauczania oraz z zabarwieniem ideologii marksistowskiej. Rozbudowywano przeto działy oświatowe. W niemieckich muzeach chodziło ponadto o napiętnowanie i odcięcie się od hitlerowskiego modelu kultury. Ten ideologiczny klimat stracił z czasem drapieżność, jednakże szczęśliwie przetrwały sprawne struktury oświatowe, utworzone na owej fali rewolucjonizowania muzeów. Ich fundamentem dzisiaj są nowoczesne metody pedagogiczne i niedeformowane polityczną

interpretacją objaśnianie muzealiów. Powstało np., działające od 1970 r., znakomite Kunstpädagogisches Zentrum przy Muzeum Narodowym w Norymberdze, w Ameryce przoduje Getty Museum, w polskich muzeach powstają Ośrodki Edukacji Muzealnej (np. w warszawskich muzeach w Łazienkach i w Wilanowie).

O polskich tradycjach pracy oświatowej w muzeach można mówić dopiero od okresu przed II wojną światową, w którym – mimo ogromu zadań organizacyjnych w muzealnictwie po stuleciu zaborów – zakładano również działy oświatowe. Wzorowym jest działanie Stanisława Lorentza, który już w 1935 r., czyli na trzy lata przed przeprowadzką różnych zbiorów warszawskich do nowego gmachu przy Alejach Jerozolimskich, powołał poznańskiego magistra Kazimierza Malinowskiego na kierownika takiego działu w Muzeum Narodowym. Po II wojnie światowej idea działów oświatowych została przez centralne sterowanie zdefiniowana ideologią. Działy nazywano Biurami Społeczno-Oświatowymi. Do ich zadań, poza oprowadzaniem w duchu materializmu historycznego (realizm jako jedynie słuszny kierunek w malarstwie, *Kołomyjka* Axentowicza przechrzczone na *Oberek*), należało produkowanie „wystaw oświatowych”. Z pociętego na oprawne ilustracje albumu sztuki (najlepiej Pieriedwiżników) rozsyłano je do domów kultury i szkół. Także pisaliśmy i wygłaszaliśmy, w tzw. terenie, odczyty, najczęściej o postępowych tradycjach sztuki polskiej (*Matula pomarli* Kotsisa biła rekordy częstotliwości). Nadto Biuro Społeczno-Oświatowe – jako ideologicznie najpewniejszy dział muzeum – prowadziło w poniedziałki „prasówkę” (przeгляд prasy) dla pracowników całego muzeum. Biura te pomyślane były także jako „ferment”, który zrewolucjonizuje od wewnątrz grono kustoszy *ancien régime'u*. Nie gwoli anegdoty przywołuję Państwu te wspomnienia mojej młodości we wrocławskim Muzeum, ale jako ilustrację politycznego manipulowania muzeami w minionej epoce u nas, ale charakterystycznego zawsze dla systemów totalitarnych. W literaturze jest doskonały opis tego ponurego zjawiska: Siegfried Lenz: *Heimatmuseum*, 1978, polskie wydanie *Muzeum ziemi ojczystej*, 1991.

Falsz tej pracy małał wraz w maleniem rygorów ideologicznych, znamienna była w 1956 r. zmiana nazwy Biur Społeczno-Oświatowych na Dział Naukowo-Oświatowy i można powiedzieć, że od lat sześćdziesiątych praca oświatowa prowadzona w muzeach polskich była całkowicie normalna. Tyle że uboga w zaplecza techniczne, ale za to chętnie podlegająca modnemu nazewnictwu, jak np. „dział komunikacji” (chodzi o komunikację społeczną) czy „dział edukacyjny”.

* * *

Nim przejdziemy do szczegółowych spraw, chce polecić Państwu wejście do internetowych stron Małopolskiego Instytutu Kultury, który ma różne programy z zakresu udostępniania zbiorów; może znajdziecie tam Państwo pożyteczne dla Was kwestie.

Polecam także Forum Edukatorów Muzealnych (powstałe w marcu 2006 r.), z którym współpracuje wiele muzeów w Polsce (choć – nie wiem dlaczego – głównie muzea historyczne). Zachęcam Państwa gorąco do poszperania w stronach internetowych linku www.edukacjamuzealna.pl.

Dla naszego wzajemnego rozumienia się, a przede wszystkim dla właściwego przez Państwa rozumienia działań oświatowych muzeum, zechciejcie rozróżnić termin „informacja” od terminu „edukacja”. Informacja jest elementarnym obowiązkiem muzeum, który musi być spełniony niezależnie od finansów, liczby personelu i innych „czynników obiektywnych”. Natomiast edukacja zależy od kwalifikacji i ambicji muzealników, począwszy od pana dyrektora.

Do informacji, obowiązku niezbywalnego, należy rzut poziomy sal, czyli rozmieszczenie ekspozycji, który zwiedzający bądź widzi natychmiast po wejściu (duży, na ścianie holu), bądź – co lepsze – dostaje do ręki (bez proszenia!), przekraczając próg muzeum [demonstracja przykładów planów]. Plan ekspozycji od razu czyni zwiedzającego gościem, który ma prawo do wyboru z oferty, przedkładanej mu przez muzeum. Warunkiem wszakże utrwalenia w zwiedzającym, że jest gościem, jest odpowiednie przeszkolenie salowych (i karanie w razie nie stosowania zaleceń), które winny być życzliwe przybyszom, np. pozwalać gościowi chodzić po salach w dowolnej kolejności i kierunku. W szkoleniach salowych podkreślamy też zakaz opowiadania zwiedzającym własnych, najczęściej bałamutnych opowieści. Dobrym i skutecznym obyczajem jest „okielznanie” wycieczki młodszych widzów przez zatrzymanie ich przed wejściem na wystawę i wyjaśnienie, że muzeum jest podobne bibliotece, bo tu i tam nie mówi się głośno, aby nie przeszkadzać innym w skupieniu.

Do informacji należą również napisy pod/obok muzealiów. Nie powinny one przekraczać objętości maksimum 25 słów. Na wystawie stałej nie mogą one zakłócać wizualnego odbioru muzealium, na czasowej mogą być jaskrawsze (bo należą do tymczasowej atrakcji). Ale w żadnym wypadku nie mogą konkurować – ani formą, ani kolorem – z samym muzealium. Sprawdzony w wieloletniej praktyce jest sposób umieszczania napisów na cokoliku podłogowym wysokości ok. 50 cm, biegnącym wzdłuż ścian sali dla uchronienia jej od uszkodzeń sprzętu czyszczącego. Napis na przezroczystym materiale tabliczki nie konkuruje z kolorem ściany, komponowany dużymi literami, by zwiedzający nie musiał kucać. Podaję Państwu takie szczegóły jako przyczynek do spraw komfortu fizycznego widza, o czym będziemy jeszcze mówić. Napisy obszerniejsze, np. do zespołów muzealiów lub szedewrów, nie powinny wchodzić w wizualne pole eksponowania przedmiotu na ścianie czy ekranie, umieszczajmy je raczej obok, w przejściach między salami [demonstracja przykładów].

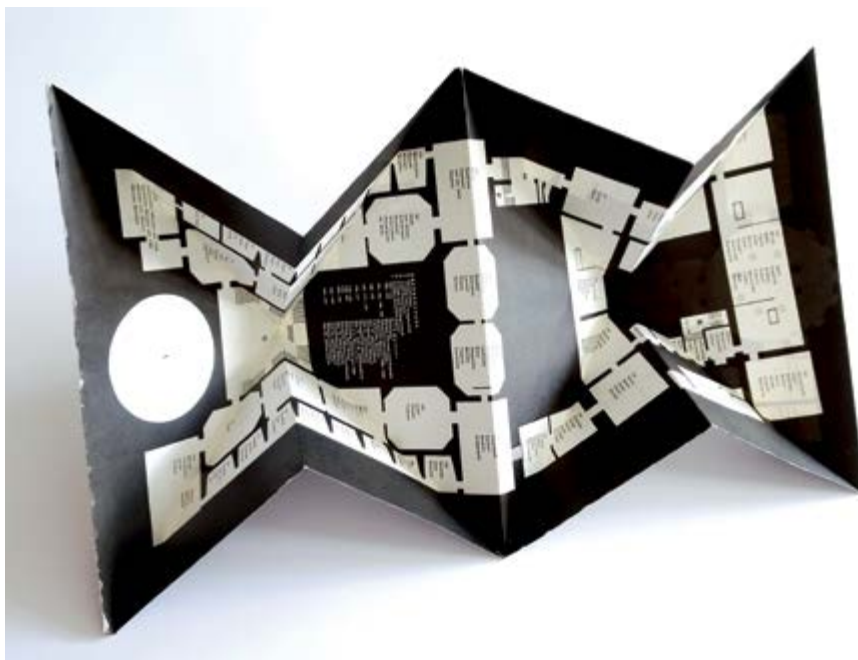
Do wystaw historycznych można wprowadzić dodatkowo objaśnienie mówione, tzn. nagrania, co uważam za bardzo pożyteczne wykorzystanie współczesnej



Przewodniki wystaw historycznych, których układ graficzny ułatwia rozpoznanie podziału ekspozycji na przedstawiane epoki: berlińskie Deutsches Historisches Museum i wrocławska wystawa stała w Pałacu Królewskim



Atrakcyjne wizualnie informatory o wystawach czasowych: *Świat Franklina i Jeffersona*, Muzeum Narodowe w Warszawie, 1975 r. oraz *Museen im 21. Jahrhundert*, Pergamonmuseum w Berlinie, 2008 r.



Informator układu sal i obrazów wystawy stałej w Hamburger Kunsthalle, lata dziewięćdziesiąte XX w.

inżynierii. Nazywam je świadectwami, bo chodzi o nagrania albo świadków prezentowanych na wystawie zdarzeń, albo nagrania tekstów źródłowych odnoszących się do prezentowanego tematu. Słuchałam takich nagrań – wypowiedzi Winstona Churchilla i Ryszarda Kapuścińskiego – na wystawie *Europa to nasza historia*, które wzbogacały informację, ale też przybliżały klimat epoki. Warunkiem dobrego odbioru takiego nagrania jest: 1. krótki czas jego trwania; 2. odosobnione miejsce na wystawie, w którym można w skupieniu takiej wypowiedzi posłuchać.

Do objaśnienia muzealium typu informacja należy również oprowadzenie głowy państwa (naszego lub gościa), która to osoba ma na ten cel przeznaczone 15 minut. Radzę mieć opracowany schemat polegający na pokazaniu gościowi tylko 10 muzealiów wybranych, charakterystycznych dla całego muzeum lub dla wystawy. Jest wówczas szansa, że kilka z nich zapamięta, podczas gdy trucht przez wszystkie sale niczego nie zostawia w pamięci.

Do informacji zaliczam także strony internetowe muzeum, zawierające nie tylko wskazówki praktyczne dotyczące zwiedzania, ale i obszerne informacje o muzealiach (wirtualny spacer po salach, katalog zbiorów *on-line*). Nie tracimy wszakże świadomości, że jest to tylko przygotowanie, faza wstępna do korzystania z dostępu do dzieła

sztuki czy innego oryginalnego przedmiotu. Brak w internecie należytej informacji o muzeach jest w Polsce sprawą szalenie pilną, podam Państwu wstydlivy fakt stwierdzony przez uczestniczkę naszego Studium w pracy dyplomowej w 2004 r., która ustaliła, że w województwie lubelskim na 28 muzeów tylko 10 ma własne strony internetowe. Dodam, że podczas gdy strony domowe muzeów europejskich zaczynają się często słówkiem *Welcome*, co świadczy o otwartości muzeum do przyszłego zwiedzającego, strony naszych muzeów skąpią nazwisk i telefonów pracowników muzealników, ułatwiających kontakt.

* * *

Przechodzę do objaśniania typu edukacja. Ten typ objaśniania wolę nazywać kształceniem. A to dlatego, że element poznawczy zawarty w tego rodzaju objaśnieniu jest na równi ważny z elementem emocjonalnym. Chodzi więc zarówno o wykształcenie w sensie nabywania wiedzy, jak i o kształtowanie umysłu dzięki chwili zastanowienia, pobudzeniu wrażliwości, zatem może i oddziałaniu na charakteru naszego gościa. Mimo bowiem wszystkich przemian w koncepcjach muzealnictwa muzeum nie przestało być miejscem skłaniającym ludzi myślących do autorefleksji. Falszywa jest alternatywa, czy muzeum jest miejscem nauki, czy świątynią muz. W przeciwieństwie do zakładów nauczania, które uczą myślenia związanego z mową (językiem), muzeum uczy myśleć poprzez oglądanie. Uczy doświadczać, że można nie tylko patrzeć (jak na telewizję), ale i spostrzegać. Nasza inność wobec szkoły polega także na tym, że dysponujemy oryginałami, które mogą działać tak przekonująco, jak ogląd źródeł.

Aby zadania kształcenia zostały w muzeum należycie wykonane, jego dział oświatowy musi być właściwie usytuowany w strukturze i procedurach muzeum. Nie może być tylko gałęzią muzeum, a musi być częścią jego pnia. Ta dendrologiczna metafora ma służyć wyjaśnieniu mojego przekonania, że muzealnik zatrudniony w dziale oświatowym i muzealnik pracujący w dziale naukowym muszą mieć wspólnie przemyślane zadania wobec zwiedzającego. Pedagog muzealny (bo muzealnik w dziale oświatowym – czy ma stosowne przyuczenie, czy nie – taką funkcję pełni) musi być wprowadzony w prace badawcze działów. Muzealnik-naukowiec z kolei, bez pedagogicznego nastawienia, jest – zdaniem niektórych muzeologów i moim – nieco zredukowaną osobowością muzealną. Nie zapomnijmy, że udostępnianie jest w pewnej mierze również badaniem, ponieważ badając historię muzealium, poznajemy, jak było ono wcześniej udostępniane, jaki był jego odbiór społeczny.

Również w obszar działań dyrektora musi być wpisana praca z publicznością; można ją nazwać obopólną grą zdobywania i przekazywania wiedzy. Sądzę bowiem, że w obliczu rozwoju cywilizacyjnego naszej „globalnej wioski”, z jakim mamy do czynienia, konieczne jest podniesienie jakości pracy oświatowej w muzeach. Dlatego

nie waham się powiedzieć, że istnieje potrzeba zreformowania wewnętrznej struktury większości muzeów. Nie chodzi bowiem o modernizację oprzyrządowania, nie o pieniądze na nowe aparaty filmowe lub cyfryzację. To przede wszystkim problem takiego wzrostu kwalifikacji muzealników oświatowych, by stali się oni partnerami dyrekcji. Obecny stan rzeczy ilustruje wstydlivy fakt, że na konferencji poświęconej pracy oświatowej w muzeach, w warszawskim pałacu w Łazienkach w 2011 r., nie było ani jednego dyrektora muzeum.

Dodam, że w działach oświatowych pracujemy najczęściej bez pedagogów i psychologów, czyli bez przygotowania w technikach kształcenia – po amatorsku. Wśród pracujących w muzeach uczestników tego Studium w latach 2005–2006 jedynie dwie osoby miały wykształcenie pedagogiczne, przy czym jedna z nich nie pracowała w muzeum, a w szkole, druga – w gabinecie numizmatyki.

Nowoczesne kształcenie, nie tylko w muzeach, wprowadza pojęcie i praktykę tzw. aktywnej informacji poprzez manualny udział zwiedzającego wystawę, korzystającego z odpowiedniego sprzętu cyfrowego. Taki sposób objaśniania wystawionego odwołuje się do emocji widza, czyniąc go uczestnikiem treści ekspozycji, czyli do antycypacji i partycypacji. Pobudza to w zwiedzającym również chęć do przygody, do bardziej świadomego patrzenia. Choć w literaturze muzeologicznej ta metoda objaśniania muzealiów odnosi się głównie do muzeów sztuki, myślę, że można ją adaptować do wszystkich rodzajów muzeów. Zdradzę, że z zainteresowaniem poznawałam (1970 r.) połączenia handlowe świata, manipulując pilotem żaglowcami i statkami na modelu siedemnastowiecznego portu w Amsterdamie.

Może przydatne Państwu będzie przypomnienie, że na odbiór muzealium – czy to rzeźba, czy dzbanek – wpływa nasz wiek i aktualny nastrój, w którym się znajdujemy, czyli że za każdą wizytą w muzeum widzimy ten sam przedmiot nieco inaczej. Dlatego kupujący do mieszkania obrazy nie obawiali się, że się im znudzą, a katolicy przez wieki widzieli w obrazie ołtarzowym coraz to coś dodatkowego lub innego.

Pobudzeniu w zwiedzającym chęci do poznawczej przygody służy odpowiednia redakcja objaśniania wystawianego muzealium. Służy temu np. pobudzenie wyobraźni widza do myślowej rekonstrukcji środowiska, z którego oglądane muzealium zostało wyrwane. Albo pobudzenie do wyobrażenia sobie, jaki był i co myślał pierwszy użytkownik muzealium – czy to muszkieter, czy średniowieczny mistyk, czy fircyk w zalotach. Takie zabiegi ćwiczą dodatkowo każdego z nas w kierowaniu uwagi na innych ludzi niż uwaga skierowana zazwyczaj odruchowo i egocentrycznie na siebie samego, mają więc pewien aspekt wychowawczy. Odbiór pogłębia także przybliżenie widzowi owego dramatycznego procesu odrywania przedmiotu z jego pierwotnego przeznaczenia/otoczenia (dotyczy to w szczególności muzealiów archeologicznych z wykopalski). Takie objaśnienie warto podać w ulotce znajdującej się na sali. W tekście tym

trzeba zaznaczyć, że dla większości muzealiów nienaturalna egzystencja w muzeum jest rozwiązaniem ratującym je od niebytu.

Osobną sprawą, ale przecież związaną z udostępnianiem wystawionych zbiorów, jest ćwiczenie w muzeum młodzieży w uprawianiu malarstwa czy rzeźby. Pytanie brzmi: czy takie zajęcia są właściwym przygotowaniem do percepcji dzieł sztuki. Zdania fachowców są podzielone. Skłaniam się do tych, którzy w tych praktykach widzą niebezpieczeństwo załamania się naturalnych uzdolnień plastycznych dziecka przez konfrontację własnych prac z warsztatowo poprawnym dziełem sztuki realistycznej. Innym niebezpieczeństwem jest zarzucenie przez dziecko własnej wizji na rzecz naśladownictwa. Gdybym mogła wybierać rodzaj pobudzania wyobraźni plastycznej młodzieży, to wybrałabym zajęcia, które prowadzi Laboratorium Edukacji Twórczej w Zamku Ujazdowskim w Warszawie. Zajęcia tam prowadzone nie mają na celu skłaniania dzieci do wytwarzania obrazów czy rzeźb, a pobudzanie wyobraźni i własnej ekspresji wizualnej. Przykład takich ćwiczeń (prowadzonych przez Janusza Byszewskiego): młodzi piszą na kartkach, co dla każdego z nich znaczy słowo „sztuka” i kładą te kartki pod tym muzealium, które dla nich jest sztuką i następnie rozmawiają o tym z edukatorem. Zajęcia z młodzieżą, które ten zespół przeprowadził np. w Raciborzu, mają poza pobudzaniem twórczego myślenia również bardzo istotny wymiar społeczny. Namawiam na przejrzanie działań Laboratorium Edukacji Twórczej w internecie, bo są bardzo inspirujące.

* * *

Jedną z form objaśniania wystawionych muzealiów jest oprowadzanie po wystawie. Regułą nadrzędną tego zajęcia muzealnika jest traktowanie widza jako partnera określonego procesu edukacyjnego oraz/lub przeżycia estetycznego. Choćby dlatego, że w atmosferze partnerstwa muzealnik może niekiedy usłyszeć przydatne mu uwagi o ekspozycji. Orowadzanie jest bardziej efektywne, gdy:

1. Orowadzana grupa jest nie większa niż 20 osób, ponieważ najskuteczniejszym sposobem przekazania wiadomości i pobudzenia indywidualnego odbioru jest rozmowa, rozmowa oczywiście prowokowana i sterowana pytaniami orowadzającego. Ponadto małą grupę osób łatwiej skłonić do koncentracji, dzięki której możliwe jest ćwiczenie obserwacji, dłuższe oglądanie, zapamiętywanie widzianego (jak zapamiętuje się wiersz czy piosenkę). Ale objaśnianie musi być treściwe, zwarte. Badania wykazują, że tylko 20% informacji zdobytych przez widza w muzeum to są informacje uzyskane słuchem.

2. Konwencja rozmowy, która jest lepsza niż monolog orowadzającego, ćwiczy naszego zwiedzającego w werbalizowaniu obserwacji i odbioru. Uczestnicy mogą sobie wzajemnie pomóc w sformułowaniu własnych spostrzeżeń i odczuć wobec

oglądanego muzealium. Właściwe stymulowanie wypowiedzi zwiedzających skutkuje nawiązaniem komunikacji między nimi, która prowadzi do wspólnego przeżywania (pozytywny efekt to inkluzja społeczna = wtórna socjalizacja, niemożliwa w teatrze czy na koncercie). Niedozwolona jest postawa wszystkowiedzącego Cycerona, który nie dopuszcza widza do głosu, prowadzi go za nos jak niesfornego uczniaka. Taki oprowadzający wywołuje u widza uczucie upokorzenia lub agresję, co uniemożliwia potrzebne do odbioru psychiczne otwarcie się. To otwarcie się widza, o które zabiegać winien oprowadzający muzealnik, ma na celu wywołanie u zwiedzającego wystawę odczucia satysfakcji poznawczej oraz przyjemności estetycznej, a niekiedy także poczucia, że tkwi w oglądanym przedmiocie coś, czego wyrazić się nie da, chociaż to coś jest jego istotą. Dotyczy to nie tylko dzieła sztuki, ale i np. muzealium technicznego, którego objaśnianie nie może ograniczać się do opisu naukowo-technicznego zjawiska, a winno ukazywać wzajemnie na sobie oddziaływujący związek między człowiekiem i techniką, który zawsze jest niezakończony i wieloznaczny.

3. Oprowadzająca osoba musi być świadoma, że klarowność toku jej wykładu, jej gestykulacja i sposób mówienia mogą pomóc lub przeszkodzić w koncentracji i w zrozumieniu problemu. Winna też pamiętać, że zwiedzający nastawiony jest na pozytywne doznania w muzeum, na przyjemność zwiedzania i dlatego oprowadzający nie powinien ujawniać swego ewentualnego negatywnego stosunku do prezentowanego muzealium (np. historyk sztuki o braku perspektywy w obrazie krótkowzrocznego Matejki *Bitwa pod Grunwaldem*). Podobnie nie wolno widzowi zakłócać jego indywidualnego odbioru własnym wartościowaniem pozytywnym (jak ognia należy unikać wyrażania zachwyty czy sentymentów – chyba że jest się o to pytany).

4. Temat spotkania zwiedzającego z przewodnikiem winien być zawężony do jednego lub kilku problemów. Inaczej mówiąc – głębsze będzie przeżycie i doznanie widza, jeśli oglądanie ograniczy się do jednorodnej grupy muzealiów lub jednego tematu. Tym, którzy chcą za jednym pobylem zwiedzić całe, wielodziałowe muzeum – zaofferujmy przewodniki, mechaniczne oprowadzanie czy inne publikacje objaśniające. Nie trwoźmy naszej, muzealników potencji (energii i czasu) na takich zwiedzających! Bo nie ilością oprowadzonych mierzy się sukces kształcenia w muzeum.

W członie mojego wykładu dotyczącym oprowadzania trzeba mi Państwu powiedzieć o metodzie stosowanej we Francji i w Stanach od czasów przed I wojną światową, w Polsce od lat dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. (Proponuję lekturę artykułu *Muzeum opowiadaczy historii* w „Muzealnictwie” 2005). Chodzi o zawód opowiadacza historii, *raconteur*, który we Francji ma już swój związek zawodowy. Metoda polega na tak atrakcyjnym opowiadaniu historii bardziej lub mniej związanym z danym muzealium/muzealiami, że nawiązuje się wspólnota między prelegentem a widzami, wspólnota odkrywania kolejnych warstw treściowych muzealium. Służę aktualnym

przykładem z Zamku Królewskiego w Warszawie: spotkanie z Bacciarellowskim obrazem Estery rozpoczyna na takich zajęciach opowieść o starotestamentowej *Księżce Estery*, następnie prezentowana jest szesnastowieczna skrzynia posażna z przedstawieniem tej bohaterki, finał spotkania rozgrywa się przed dziełem Rembrandta *Żydowska narzeczona*. Nie muszę Państwa przekonywać, jak zaciekawiający jest taki łańcuch wizualnych skojarzeń. Polskiej grupie zapaleńców tej metody, współpracujących zresztą z warszawskim Muzeum Narodowym i Zamkiem, można się przyrzec na stronie internetowej Stowarzyszenie Opowiadaczy Historii Grupa Studnia O. Ostrzegam jednak: wobec dzieł sztuki postępowanie opowiadacza musi być szczególnie przemyślane i ostrożne, bo łatwo o poślizgnięcie w subiektywną nadinterpretację, odbiegającą od właściwego przekazu.

* * *

W uzupełnieniu rozważań o objaśnianiu jako kształceniu naszego widza powiem (o czym w pośpiechu zapominamy, choć jest to oczywistością), że odmiany i niuansy sposobów oprowadzania zależne są od odbiorcy naszych wysiłków. Zmienia się on bowiem nieco w różnych fazach naszej teraźniejszości i na pewno jest inny w każdej grupie. Dawniejszy prosty podział muzealnej publiczności na uczniów i dorosłych dziś nie wystarcza, bo kategoria „uczniowie” to dziś uczniowie zarówno techników informatycznych, jak i liceów z maturą międzynarodową, a „dorośli” to prócz zwykłych emerytów także kursanci uniwersytetów złotego wieku oraz maklerzy giełdowi. Publiczność jest więc bardzo zróżnicowana, także liczniejsza (globalna komunikacja jest łatwiejsza i tańsza) aniżeli przed epoką kultury masowej. Jest nadto zwiększona o osoby niepełnosprawne, a to problem wymagający działań, bo – jak podaje Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów („baza dobrych praktyk”, dane z listopada 2012 r.) – na 429 muzeów tylko 41 jest przystosowanych dla widzów niepełnosprawnych. Tu trzeba mi wspomnieć Muzeum w Stalowej Woli, które ma imponujące wyniki w programie dla gości niepełnosprawnych. Dzisiejsza publiczność jest nadto wzbogacona wielością i języków, i religii. (Wrocławska Panorama wprowadziła objaśnienia bitwy również w języku chińskim). Dlatego potrzebna jest przed podjęciem oprowadzania chwila namysłu dla rozpoznania, z jakimi wizytującymi mamy dziś do czynienia.

Nowe środki techniczne, jak elektroniczne oprowadzanie, to tylko ulepszona informacja, która może służyć objaśnianiu, ale go nie zastępuje – jak to starałam się wykazać wcześniej, opisując osobę oprowadzającą. Dla mniej ambitnych zwiedzających powinniśmy wypracować kilka tematów audioguidów objaśniających ekspozycje. Właściwe jest ich zróżnicowanie, aby zwiedzający mógł wybrać jeden aspekt oglądu; albo temat o samych arcydziełach w zbiorach naszego muzeum, albo o ciekawych problemach konserwatorskich, albo zbiorach historycznych, czy muzealiach tematyki

filozoficznej lub religioznawczej. Mnożące się zmiany techniczne umożliwiają wprowadzenie do mechanicznego oprowadzania różnorodności programów, różnego tła muzycznego, pozwalają także zadawać pytania. Takie możliwości urozmaicenia prezentacji muzealium zwiększają wprawdzie atrakcyjność wizyty, ale pomniejszają satysfakcję własnego rozpoznania, a w odniesieniu do dzieł sztuki osłabiają efekt osobistego, intymnego przeżycia estetycznego.

Architektura przestrzeni wystawowej

W rozdziale o muzealnych wystawach, o których teraz mówimy w bloku zajęć pn. „Udostępnianie”, powinno się mówić głównie o rozbudowach i przekształceniach architektonicznych w muzeum. W warunkach polskich jednakże, póki co, wielkich zmian w zasobach budynków muzealnych nie sposób planować.

Dlatego moje przemyślenia, z którymi dzielę się z Państwem, dotyczą głównie kształtowania przestrzeni wewnątrz istniejącego muzeum. Ale nie zaniecham informacji o aktualnych tendencjach w komponowaniu przestrzeni wystawowych, bo mogą znaleźć zastosowanie przy remontach lub jakichś przeróbkach w naszych muzeach.

Jedną z udaniejszych wewnętrznych przebudów to przebudowa stałych galerii w warszawskim Muzeum Narodowym, których obejrzenie Państwo polecam. Dotyczą one bowiem nie tylko przestrzeni fizycznych, ale także innego, nowszego konceptu prezentowania zbiorów. Są to: Galeria Dawnego Malarstwa Europejskiego (prze-ciwstawiająca europejskie regiony Północ <---> Południe i wyodrębniająca sekcje: historie, pejzaż, rodzajowe); Galeria Portretu Staropolskiego i Europejskiego (wedle gatunków); Galeria Sztuki XX Wieku (konfrontacja nowatorstwa w polskiej i europejskiej sztuce).

Problemem niemal wszystkich, również polskich muzeów w zakresie przestrzeni wystawowej jest... jej brak. W kraju znamy dobrze spory z publicznością (w tym głównie ze szkołami) dotyczące zamykania wystaw stałych wobec konieczności urządzenia w nich wystaw czasowych. Konflikt między utrzymaniem wystawy stałej a jej okolicznościami likwidacją dla potrzeb wystawy czasowej jest niemal stałą bolączką polskich muzeów. Nie powinniśmy ulegać chwilowym sukcesom frekwencji udanych wystaw czasowych, bo liczą się one tylko w skali jednej dyrektorskiej kadencji. Nadto: jeżeli utrudniamy szkołom lekcje w muzeach, to nie mamy prawa narzekać „na niedokształconą kulturalnie młodzież” ani na „analfabetyzm plastyczny społeczeństwa”. Trzeba szukać rozwiązań. Opowiadam się za wymyśleniem trwałego podziału przestrzeni muzeum na część wystaw stałych i część wystaw czasowych, nawet jeśli ograniczy to skalę jednych i drugich. Przemawiają za tym trzy istotne powody.

[1] Przypominam, co mówiliśmy o doświadczeniach zwiedzających i o sztuce pamięci – mianowicie o wiązaniu, kojarzeniu, pojęć i emocji z zapamiętaną przestrzenią. Dlatego jeśli mamy współpracować stale ze szkołami w kształceniu młodzieży oraz pozyskiwać widzów stałych, powracających do muzeum przez kolejne pokolenia – to musimy stworzyć zwiedzającym warunki, aby mogli rozpoznawać ważne dla nich muzealia zawsze w tych samych miejscach. Czyli tym samym kontekście przestrzennym wystawy stałej.

[2] Przeciwno okresowym likwidacjom wystaw stałych na rzecz czasowych przemawiają zagrożenia fizycznej natury muzealiów. Każdy z nas wie, że niemal zawsze przy przenoszeniu muzealiów z sal do magazynów i z powrotem przydarzają się uszkodzenia, jak choćby – w najlepszym razie – wykruszenie ornamentu na ramie. Proszę pomnożyć te wypadki przez ilość przemieszczeń muzealiów w czasie naszej pracy w muzeum, a wynik zachować ku przestrodze.

[3] W społecznym odczuciu zbiory muzeum spoczywają zabezpieczone w miejscu tak stabilnym, jak skarbiec czy sejf bankowy. Zaburzenie tego przekonania przez ustawiczne dyslokacje ekspozycji może zachwiać pozycją muzeum w hierarchii instytucji, do których obywatel ma zaufanie.

Doświadczenia bogatszych muzeów w zachodniej Europie, tych zwłaszcza, których muzealia techniki i sztuki współczesnej wymagają wielkich kubatur przestrzeni, mnożą apele o nowe rozwiązania architektury muzealnej. Ponieważ w latach osiemdziesiątych muzea dotarły do granic możliwości łączenia pod jednym dachem stałych zbiorów muzealnych z wystawami czasowymi, stwierdza się, że przyszłość należy do tandemów. Jest to koncepcja łączenia w jeden kompleks budowlany i jeden organizm administracyjny osobnych architektonicznie członów muzeum (dla stałej i czasowej ekspozycji zbiorów). Przykładem takiego rozwiązania są dwa budynki miejskiego Kunstmuseum w Bonn, zespolone pięknym wypoczynkowym dziedzińcem. W jednym pomieszczone są zbiory i ekspozycje stałe, drugi przeznaczony jest na wystawy czasowe i imprezy najróżniejszych dziedzin (1991 r., projekt architektoniczny Axel Schultes i Gustav Peichl). W jednym kompleksie, ale w wydzielonych architektonicznie przestrzeniach mieści się w berlińskim kompleksie muzealnym nienaruszalna Gemäldegalerie obok lokalności dla wystaw czasowych (1986–1991, firma architektów Hilmer i Sattler). Za idealne rozwiązanie uważa się Muzeum Guggenheima w Salzburgu (lata dziewięćdziesiąte, architekt Hans Hollein).

Nas na nowe budynki najczęściej nie stać. Dlatego nakłaniałabym do wygospodarowania dla wystaw czasowych osobnych pomieszczeń, wydzielonych choćby – powtarzam – kosztem pokoi biurowych czy korytarzy. Można też utworzyć miejsca przez zadaszenie podwórek, przebudowanie strychów i piwnic.

W ograniczonych warunkach „gospodarskich remontów” można bardziej niż to czynimy zadbać o niezwykle ważne pomieszczenie, jakim jest hol wejściowy. Jest to próg, utrwalający dobre lub złe pierwsze wrażenie z wizyty w muzeum. Hol nazywam „śluzą”. Przede wszystkim już samo wejście do niego winno być zachęcające, czyli nie wrota, które nie wiadomo, czy w ogóle są otwarte. Dlatego najlepsze są drzwi szklane, otwierające się elektronicznie, przez które można zajrzeć. Wszystkie nowe gmachy muzealne (klasycznym przykładem piramida wejściowa w Luwrze) posiadają bardzo rozbudowany ten element przestrzeni muzealnej. Jest to bowiem miejsce fizycznego i psychicznego wyodrębnienia się widza z rzeczywistości, z której przyszedł, miejsce wytracania w sobie ruchliwości ulicy, miejsce zmiany własnego rytmu – a wszystko dla wzbudzenia koncentracji. Wiedzieli o tym dobrze socjotechnicy, którzy projektowali w XIX w. rotundy dla panoram: na platformę widokową szło się kręconym, ciemnym tunelem, który wyłączał zwiedzającemu świat, z którego przyszedł. „Śluza” – hol musi być obszerny i nie kasa winna być w takim holu najważniejszym obiektem. Natomiast musi tu być możliwość siedzenia, by można w spokoju wybrać, co się chce zobaczyć. Temu wyborowi służyć mają odpowiednie materiały informacyjne, jak np. rzuty ekspozycji (w zasięgu oka i ręki), a także informacje wizualne (np. fotografie) o tym, co jest do zwiedzenia.

* * *

Postanowiłam podzielić się z Państwem kilkoma uwagami o współczesnych tendencjach kształtowania przestrzeni muzealnych, bo nigdy nie wiadomo, czy i na naszej ulicy nie pojawi się któregoś dnia możliwość projektowania nowego budynku. Obserwując ostatnie zdarzenia w budownictwie muzeów, mam wrażenie, że architekci ograniczyli swoje ambicje twórcze kształtowania formy do zewnętrznego widoku budynków. Do takiego poglądu skłaniają mnie przykłady kompleksów architektonicznych, jak dzieła: Franka Gehry'ego: Vitra Design Museum w Weil nad Renem, 1993 r., Kunstmuseum w Linzu (architekci szwajcarscy Weber i Hofer, „rama dla pejzażu”), Altes Museum w Eindhoven, kultowe już wśród muzeologów Guggenheim Museum w Bilbao, ok. 1997 r. i Richarda Meiera cytadela na wzgórzach kalifornijskiego Santa Monica. Znamienny jest podtytuł książki o architekturze nowych muzeów, który brzmi: *Przestrzeń piękniejsza od przedmiotu* (zob. Wybór literatury, M. Pabich, 2004). Z innych, nie tak sławnych, ale równie ciekawych rozwiązań architektonicznych lub ekspozycyjnych wymieńmy: Musée du Quai Branly w Paryżu („pod mostem”, architekt Jean Nouvel, 2006 r.), które scaliło zbiory osiemdziesięciu etnologów i antropologów (m.in. Lévi-Straussa) oraz innych muzeów etnograficznych, w tym Musée de l'Homme (Trocadéro) i kolonialnego Porte Dorée (to ostatnie przyłączenie charakteryzuje antykolonializm w założeniach ideowych tej placówki). W wyniku inicjatywy i uporu

obywatelskiego otwarto w 1999 r. Kelten Römer Museum w Manching (Bawaria) – mieście celtyckim, później rzymskim, co się okazało przy budowie autostrady w latach trzydziestych XX w.; wyjątkowa jest tu ekspozycja oglądanych z mostu patrolowych łodzi rzymskich na 20 wiosel. Symbolicznych znaczeń nadano przebudowie kompleksu norwimerskiego Germanisches Nationalmuseum, projektowanej przez Daniego Karavana, wprowadzając wzdłuż fasady 27 betonowych filarów z cytatami, w różnych językach, praw ludzkich, sformułowanych przez UNESCO w 1948 r., otwarcie w 1993 r. Symbolicznie odwołuje się do zaokrąglonej maski samochodu w pędzie ogromne Mercedes-Benz Museum w dzielnicy Stuttgartu Untertürkheim (2006 r.) – 16 500 m² powierzchni wystawienniczej, 2 tys. gości na otwarciu, eksponaty ze 120 lat. Londyńska galeria Tate Modern, w przerobionej elektrowni, stała się tak popularnym miejscem muzealnym, że projektuje się (firma szwajcarska Herzog i de Meuron) jej rozbudowę o 60% powierzchni wystawowej przez dobudowanie wieży-piramidy, a właściwie rzeźby ze szklanych elementów, wysokości 70 m (397 mln dolarów, co ukończone ma być w 2012 r.). Historyczne muzeum powstało w 2005 r. w Bremie Deutsches Auswandererhaus, bo z tutejszego portu wyemigrowało za chlebem w latach 1830–1874 do Ameryki 7,2 mln biednych wygnańców Europy, głównie wschodniej. Budynek z motywem ściany uformowanej na kształt żagla wzniesiono na rzucie starego frachtowca.

Zainteresowanym polecam katalog wystawy *Museen im 21. Jahrhundert*, wydany przez Kunstsammlung Nordrhein-Westfalen w Düsseldorfie, 2006 r., w którym omówiono przykłady najbardziej fantazyjnych architektur budynków muzealnych z czterech kontynentów.

* * *

Zupełnie inaczej ma się rzecz z muzealnymi wnętrzami. Pozostają one tradycyjne, co więcej – odwołują się do tradycji z 2. połowy XIX w. Wcześniej, od czasów wystawy stowarzyszenia Secesja Wiedeńska w 1902 r., panowała w muzeach konwencja „laboratoryjnych” białych ścian; zwłaszcza w latach dwudziestych XX w. święciła ona tryumfy. Krytycy wyglądu tych purystycznych sal muzealnych mówili, że renesansowy obraz wygląda w nich, jakby przebywał na szpitalnym łóżku. Mniej więcej od lat osiemdziesiątych ubiegłego stulecia obserwuje się, że muzea, walczące o widza, chcą się wyróżniać również odmiennością wnętrz, innych niż biała, unifikująca jednolitość. Preferuje się kształty różnorodne, zindywidualizowane, a także kształty sprawdzone w historii. Koszty takich wnętrz są ogromne, dlatego bez absolutnej pewności, że historyzujących wnętrz oczekuje publiczność, że właśnie staroświeckość będzie gości wabiła – inwestorzy nie podejmowałiby takich przedsięwzięć. Tendencja odwołań do dawniejszego wystroju muzealnych sal zaczęła się na wystawach czasowych, z czasem dołączały wystawy stałe. I tak w ostatnich latach XX w. wiele muzeów

urządzało sale stałych ekspozycji wedle wzorów z ubiegłego stulecia. Czołowym przykładem jest wspomniane centrum im. miliardera naftowego J. Paula Getty'ego w Los Angeles (1997 r.). Przywołam Państwu jeszcze inne tak aranżowane wnętrza, warto je obejrzyć, choćby w internecie. Nowa galeria obrazów w Berlinie (1998 r., połączenie galerii z muzeum w dzielnicy Dahlem ze zbiorami Bode-Museum w dawnej NRD). Nowo otwarta (1998 r.), po generalnej, bardzo kosztownej renowacji Alte Pinakothek w Monachium, która powtórzyła obicia ścian z 1836 r., wedle ówczesnej koncepcji architekta Klenzego. Nowe sale impresjonistów w nowojorskim Metropolitan Museum of Art, tu zaskakują kanelurowane jak w dziewiętnastowiecznej Frick Collection pilastry rozczłonkujące ściany. Odnowione sale National Gallery w Londynie (ok. 1990 r.). Częściowo zmieniona galeria narodowa w Dreźnie (1997 r.). Nowo otwarte (1997 r.) po renowacjach galeria narodowa w Villa Borghese w Rzymie i Kunsthalle w Bremie. Museum der bildenden Künste w Lipsku (2004 r.).

Jak w starej, dziewiętnastowiecznej galerii, założonej przez Wilhelma Bode w Berlinie, czy jak w Kunsthistorisches Museum w cesarskim Wiedniu, ściany tych nowych galerii obite są jedwabistymi tkaninami, i to w tradycyjnych kolorach: róż pompejański jest tłem włoskiego renesansu, oliwkowa i ciemniejsza zieleń dla renesansowych obrazów niemieckich i siedemnastowiecznego malarstwa niderlandzkiego, gołąbkowe błękity dla klasycyzmu, dla sztuki XX w. najczęściej złamane biele. Oświetlenie ma być możliwie bliskie pierwotnemu, czyli górne światło, z możliwością regulowania przesłonami jego nasilenia. (Zdalne manipulowanie przesłonami, na sygnał przesłany automatycznie, cyfrowo do komputera dyżurnego, siedzącego na parterze, widziałam w paryskim Musée d'Orsay). Parkiety są tradycyjnie, a więc kosztownie drewniane, ramy w stylu danej epoki, a gdzie możliwe – tam i takież wystrój architektoniczny ścian. W Centrum Getty'ego nazywa się te wnętrza *period rooms*, a recenzenci użyli zwrotu „bezkompromisowy historyzm”. Sposób wieszania też niekiedy przypomina sposoby dawniejszych muzealników: małe obrazki są nad dużymi, co utrudnia ich obejrzenie, ale przypomina zdobienie obrazami jak tapetą ścian pałacu. Wszystkie podobne zabiegi wychodzą naprzeciw oczekiwaniom zwiedzających, świadomie lub nie znużonych zuniformizowanym wyglądem miejsc publicznych, którzy chętnie przeniosą się w nastrój minionych epok, oglądając starodawne przedmioty muzealne w starodawnej aranżacji przestrzeni.

Istnieje jedno jeszcze objaśnienie tej skłonności do historycznych aranżacji wnętrz. Można ją mianowicie wyjaśniać – a zależy mi, by ją Państwu przybliżyć – niezwykle dynamiką procesów cywilizacyjnych, za którą nie nadąża nasza kondycja psychiczna. Zuryski architekt i urbanista Benedikt Huber twierdzi, że ta nieznamy wcześniej prędkość zmian w wyglądzie naszych miejsc zamieszkania (tak miast, jak i mieszkań) nie jest obojętna dla samopoczucia mieszkańców. Oblicza on np., że gdyby co roku

przekształcać (w sensie przebudowywać i na nowo urządzać) mieszkanie o 2 do 3% – to człowiek w nim mieszkający zatraciłby poczucie bezpieczeństwa, elementarne wszak dla jakości życia. Tak więc upodobanie do wnętrz komponowanych w formach historycznych może być skutkiem zachwiania się poczucia stabilności egzystencji – co jest wynikiem tempa cywilizacyjnych zmian otaczającej nas rzeczywistości.

Przeistaczanie budynków przemysłowych na rzecz muzeów

Coraz powszechniejsza jest tendencja do wykorzystywania i adaptowania na cele muzealne zabudowań przemysłowych, które z powodu przekształceń w procesach produkcyjnych przestały być potrzebne. Opuszczone, dewastowane kompleksy fabryczne deformują tkankę miast. Przeciwstawiająca się temu zjawisku tendencja wpisuje się w szeroki proces nowoczesnego gospodarowania nieruchomościami, zwany z amerykańską *Facility Management* (to także tytuł książki opracowanej przez B. i A. Śliwińskich, Warszawa 2006), oznaczający rewitalizację istniejących, ale nieużywanych budynków. Działania takie mają nie tylko aspekt ekonomiczny – adaptacja jest najczęściej dużo tańsza niż budowa nowego gmachu – ale również społeczny i urbanistyczny. Przekształcone gmachy mogą, jak nowe gmachy muzeów w Bilbao (o tym była mowa) i Tbilisi (Georgian National Museum, 2004 r.), ożywić zaniedbaną dzielnicę dzięki swej socjotwórczej roli w przestrzeni miasta. Przeobrażone budynki najczęściej także pozytywnie przekształcają pejzaż urbanistyczny.

Już w latach trzydziestych XX w. inicjowano w Polsce opiekę nad budynkami przemysłowymi, które jako techniczne niepełniące swoich funkcji przestały być miejscem produkcji. Organizatorem takich poczynań było Muzeum Techniki i Przemysłu w Warszawie, opiekujące się zabytkami techniki (np. kuźnią wodną w Oliwie). Wtedy też powstało Muzeum Żup Krakowskich w Wieliczce i Centralne Muzeum Morskie w Gdańsku. Po transformacji politycznej powstało (w 1998 r.) stowarzyszenie Forum Rewitalizacji (www.fr.org.pl), a poczynania tego rodzaju obserwujemy przede wszystkim w ośrodkach przemysłowych (Łódź, Żyrardów, Jaworzno, Starachowice, Kielce). W 2008 r. liczono 1700 zabytkowych już zarejestrowanych obiektów przemysłowych, wiele z nich już rewitalizowano, wpisując je w aktywności kulturalne w mieście (Poznań – Stary Browar, Łódź – kompleks zwany Manufakturą na terenie zakładów włókienniczych Izraela Poznańskiego, otwarty w 2008 r., w 2011 r. otwarto w starej elektrowni w Krakowie bardzo współczesne w pomyśle Muzeum Tadeusza Kantora).

Wyróżniamy dwa rodzaje zagospodarowywania budynków postindustrialnych. Albo przeznaczając je na instytucje usługowe lub handlowe (z zachowaniem właściwości stylowych dawnych wnętrz fabrycznych), albo adaptując wyłącznie na cele kultury,

jak muzea lub centra sztuki. Bywa też, że obie funkcje są łączone. Wspomniany Stary Browar to Centrum Sztuki i Biznesu w Poznaniu (od ok. 2000 r.), Manufaktura – prócz oddziału łódzkiego Muzeum Sztuki mieści szereg placówek usługowych. Browar i Manufaktura są korzystnym dla obu stron współdziałaniem komercji i kultury, trwale i wyraziście wkomponowanych w tkankę społeczną tych miast dzięki ich monumentalnej architekturze i „starodawnej”, szlachetnej kolorystyce ceglanych elewacji.

Pośród rewitalizacji łączących prócz muzealnych różnorodne funkcje spędzania wolnego czasu największym skalą przedsięwzięciem jest adaptacja zespołu kopalń i urzędu celnego (*Zollverein*) w Essen. Kompleks zbudowany w latach trzydziestych XX w. (podziwiany wówczas za stylowość rodem z Bauhausu), przestał pełnić swe funkcje w 1986 r. W części zespołu zachowano urządzenia kopalniane, można zatem tu zwiedzać dawne procesy wydobycia węgla. W innych budynkach znajdują nowe, większe *locum* zbiory Museum Folkwang, już mieszczą się sale wystawowe, warsztaty designerskie i wiele innych rozrywkowych oraz edukacyjnych placówek w zakresie sztuk plastycznych, a w 2007 r. otwarto w dawnej sortowni węgla nowe muzeum historii kultury regionu Ruhrgebiet [demonstracja planiku].

Jednym z pierwszych obiektów rewitalizowanych wyłącznie na cele kultury jest San Antonio Museum of Art (Teksas) w 1981 r. Z innych amerykańskich wymieńmy The Andy Warhol Museum w Pittsburgu, 1994 r., w magazynach firmy Frick i Lindsay. Wyłącznie na cele muzealne przeznaczono w 2010 r. fabrykę Oskara Schindlera na Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAR (Muzeum of Contemporary Art in Krakow) w Krakowie. Szykuje się też wielkie centrum sztuki współczesnej i biznesu w Szczecinie w adaptowanej trafostacji (otwarcie ma być w 2012 r.). W Białymstoku znana Galeria Arsenał pozyskała w 2010 r. budynki dawnej elektrowni. Szykuje się także imponująca rozbudowa starej elektrowni w Radomiu na Mazowieckie Centrum Sztuki Współczesnej „Elektrownia”.

Rewitalizacja budynków przemysłowych polega też na funkcji, którą nazwałabym drugim życiem zakładu przemysłowego, używa się też nazwy „muzeum miejsca”. Jest to przekształcenie istniejącej fabryki w muzeum branży przemysłowej, do której budynki należały. Przykłady: muzeum urządzone w szwajcarskiej fabryce włókienniczej w Schaffhausen, 1986, Muzeum w Gliwicach, Oddział Odlewnictwa Artystycznego w nieczynnej odlewni, Muzeum Techniki i Włókiennictwa w Bielsku-Białej urządzone w 1979 w fabryce przemysłu wełnianego, Muzeum Papiernictwa w Dusznikach-Zdroju i w Jeziornie-Konstancinie, Muzeum Energetyki Jeleniogórskiej w 1975 w elektrowni wodnej w Jeleniej Górze. W Polsce takich adaptacji było w 2006 r. ok. 50.

Dawną hutę w Oberhausen (Nadrenia) przetworzono na Muzeum Przemysłu Ciężkiego. Tu pozostawiono m.in. wysoki na 115 m gazomierz, adaptowany na punkt widokowy, oraz młot parowy (czynny do 1989 r.!), dawniej obsługiwany przez czterech

robotników, a na ich stanowiskach stojący zwiedzający oglądają (na monitorach) kolejne procesy obrabianego przedmiotu. Droga zwiedzania huty jest wąska, co oddaje dawniejsze warunki przestrzenne.

Wśród obiektów nieprzemysłowych, ale o utraconej funkcji pierwotnej na pierwszym miejscu należy wymienić dworce. Klasycznym i chyba pierwszym przykładem jest paryski Dworzec d'Orsay (1986 r.). Berlin zaadaptował także jeden z nieużywanych dworców – Hamburski (zbudowany 1847, nieczynny od 1884 r., przebudowany przez Josefa Paula Kleihuesa w 1996 r.) – na okazałe Museum für Gegenwart. Inne w skali, ale ideą podobne jest otwarte 1996 r. Muzeum Kultury Ludowej w budynkach dworca w Węgorzewie.

Nowszym przykładem jest adaptacja elektrowni w Londynie (zamkniętej w 1981 r.) na filię Tate Gallery (szwajcarscy architekci Jacques Herzog i Pierre de Meuron),



Uczestnicy Podyplomowego Studium Muzealnictwa na sesji wyjazdowej. Wrocław, Muzeum Etnograficzne, 2010 r.

otwartą w maju 2002, w której nowością jest też zerwanie w ekspozycji z układami chronologicznymi. Polecam Państwu przejrzanie tych sposobów choćby w internecie.

Z polskich przykładów – prócz wspomnianego monumentalnego wręcz projektu zagospodarowania kompleksu fabryki Poznańskiego w Łodzi, w którym, w budynku tkalni wysokiej, znalazło miejsce łódzkie Muzeum Sztuki, obok powstaje muzeum historii całego przedsiębiorstwa Poznańskiego – wymieńmy Muzeum Wisły w Tczewie (1984 r.) w fabryce przemysłu metalowego, Muzeum Miejskie w Tychach w dawnym zespole browarów, Muzeum Historii Przemysłu w fabryce włókienniczej w Opatówku i Muzeum Powstania Warszawskiego w warszawskiej elektrowni.

Rozejrzyjmy się po przedmieściach naszych miast, bo jak dotychczas w adaptacjach budynków przemysłowych wyprzedzają nas teatry.

CZĘŚĆ CZWARTA

DOSKONALENIE UDOSTĘPNIANIA ZBIORÓW

Marketing

Marketingiem będziemy nazywać skuteczny sposób zarządzania – co na wstępie chcę z Państwem ustalić dla wyczyszczenia chaosu terminologicznego. Jedną z ważniejszych zasad marketingu, może najważniejszą, jest sprawność włączania muzeum w społeczną sieć powiązań informacyjnych, gospodarczych, edukacyjnych, przemysłu rekreacyjnego i turystycznego i wszelkich portali społecznościowych. W przyswojeniu sobie nowoczesnych technik zarządzania pomogą nam doświadczenia projektu Ma-tra. Polecam Państwu z naciskiem publikację tego programu, autorstwa Sebastiana Wacięgi (zob. Wybór literatury, 2009), która jest podsumowaniem współpracy polskich i holenderskich pracowników muzeów, realizowanej w latach 1999–2007. Lektura tej książeczki uświadomi, jak daleko nam do standardów obowiązujących w Unii Europejskiej. Publikacji przyświecała myśl, że główną rolą muzeów jest dzisiaj wywieranie wpływu na „kulturowy rozwój społeczeństwa”.

Nie należy mylić marketingu ani z reklamą, ani z werbunkiem – choć są to działania ściśle związane z postępowaniem marketingowym i dlatego będą się nam te zadania przeplatać. Zgodnie z klasyczną definicją handlowego marketingu, którą można przyjąć, modyfikując ją następująco: marketing jako sposób zarządzania muzeum opiera się na zaspokajaniu potrzeb swoich odbiorców poprzez doskonalenie działań muzealnych. Skuteczny marketing może poprawić sytuację finansową muzeum. Dlatego metodami marketingu jest zarówno bogacenie i ulepszanie oferty muzeum, jak i rozpoznanie oraz rozbudzenie potrzeb zwiedzającego. Tradycyjna postawa zarządzających muzeum, tkwiąca niestety głęboko w świadomości polskich muzealników (oddzielonych od świata przez pół wieku), daje się zwerbalizować zdaniem w rodzaju: „Nasze muzeum jest samo przez się wspaniałe, a że niedouczeni zwiedzający z niego nie korzystają, to ich strata”. Natomiast zarządzający muzeum racjonalnie mówi: „Zapraszamy, mamy wybór świetnych, interesujących wystaw i imprez, prosimy wybierać, witamy i cieszymy się, że zechcieli Państwo przyjść”. Podobnie odmienny stosunek do odbiorcy obserwujemy na domowych stronach muzeów w internecie. Amerykańska czy holenderska strona muzeum zaczyna się od „Witamy”, nasze strony od informacji urzędowych. Zapewne dlatego, że nie jesteśmy jeszcze oswojeni z cyfrową komunikacją i poruszamy się w niej „na sztywnych nogach”. Przeszarżali muzealnicy, bywa, mówią o „hordach wałęsających się turystów”, a nowocześni „o klientach”, czego ilustracją jest napis na gmachu Staatsgalerie w Stuttgarcie: „Die Kunst braucht den Betrachter, der Betrachter braucht die Kunst” (1998 r.). Takiej

gościnnej postawy wobec widza nam nie dostaje, spotyka się jeszcze i w muzeach obyczajowość PRL-owskiej ekspedientki niesprzyjającej wchodzącemu. Dlatego warto niekiedy zrobić dla pracowników obsługi naszego muzeum coś na kształt quizów instruujących o obowiązku gościnności.

Zmieniony nie tak dawno w Polsce system gospodarczy, a przede wszystkim ogólnościowe przemiany społeczne rozprzestrzeniające konsumpcję kultury wymuszają stosowanie nowych technik zarządzania także w muzeach. Zatem marketing to nie nowo utworzony dział w muzeum z nowym pracownikiem i biurkiem, a – powtarzam – nowa koncepcja rządzenia muzealnym gospodarstwem. Nieakceptowanie tej koncepcji to rodzaj samobójstwa.

Istotne jest miejsce prowadzącego sprawy marketingu w strukturze organizacyjnej muzeum. Winno być bezpośrednio związane z kierownictwem, ale i z działem oświatowym, gdzie zbiega się większość informacji (plany i programy wystaw, lekcji, koncertów, wykładów, wydawnictw), czyli przesłanek niezbędnych do budowania całościowej strategii.

Podstawą marketingu jest analiza sytuacji wewnętrznej muzeum. Sprawdzenie, czym dysponujemy, jakimi sposobami podajemy naszą wiedzę i jak eksponujemy zwiedzającym zbiory. Analiza oparta jest na zwyczajowych danych sprawozdawczych, tyle że rozważanych krytycznie, np. przez wyróżnienie słabych i mocnych stron przeprowadzonych działań. Taka krytyczna analiza spożytkowywania własnych możliwości muzeum, z obliczeniami i wnioskami, to przejęta z obszaru gospodarki ewaluacja (z ang. *to evaluate* – obliczać, oceniać). W obszarze instytucji niezarobkowych stosuje się ją nie jako kontrolę finansów, ale jako kontrolę efektywności pomysłów i poczynań, także jako sprawdzenie spełnienia założonych celów naukowych. Kontrola wystawy czasowej winna być rozpatrywana w dwu aspektach: 1. czy wystawa przełożyła jasno i sugestywnie treści jej zagadnień na język wizualny; 2. czy zwiedzający to przesłanie odczytali i przyswoili. Taka analiza niewiele więc ma wspólnego z kategoriami frekwencji jako oceny wystawy. Przestrożą niechaj będzie blamaż sławnego muzeum w Wuppertalu, które liczyło frekwencję „kreatywnie”, doliczając liczby klientów muzealnego sklepiu, uczestników obcych imprez w wynajętych salach i ich obsługę oraz gości kafeiterii. Gdy się to wydało (luty 2007 r.) – opinia publiczna zdyskredytowała dyrekcję muzeum, były zmiany personalne i trzeba będzie dużo czasu, aby muzeum to odzyskało społeczną wiarygodność.

Równolegle do analizy sytuacji wewnętrznej muzeum należy – w drodze analizy sytuacji zewnętrznej – rozpoznawać „rynek i popyt usług muzealnych”, w tym czynniki polityczne, ekonomiczne i społeczne. Analizę okoliczności zewnętrznych przeprowadza się różnymi sposobami, jak: obserwacja, wywiady, ankiety i testy informujące

o oczekiwaniach klientów muzeum, o ich oporach przed wejściem do muzeum itp. Do takiego rozpoznania należy m.in.:

- rozeznanie w topografii socjologicznej środowiska, w którym muzeum pracuje;
- orientacja w programach biur podróży i kalendarzu kulturalnym miasta;
- znajomość programów szkolnych;
- sumaryczne określenie zwiedzających nasze muzeum (grupy wiekowe, potrzeby poznawcze, rekreacyjne, snobistyczne itp.);
- znajomość aktualnych upodobań, mód w poszczególnych warstwach społeczeństwa, czym w profesjonalnym marketingu zajmuje się osobna kategoria pracowników zwanych *trend scouts* – tropiciele trendów.

W konkluzji analizy sytuacji zewnętrznej, w jakiej znajduje się muzeum, uwzględnia się: A. szanse; B. zagrożenia. Stwierdzenia takiej analizy, powstałe w wyniku obserwacji (możemy to nazywać wywiadem środowiskowym), mogą mieć wpływ na wielorako rozumiane zyski muzeum. Analiza zewnętrzna dopuszcza wielorakość technik i procedur, zależnych od specyfiki danego muzeum. Można też zlecić takie rozpoznania firmie marketingowej, jak to zrobił przed laty Zamek warszawski, który teraz często korzysta z takich analiz firm, złożonych z audytorów, konsultantów i księgowych (np. spółka z o.o. = auditing – www.euroin.pl).

W analizach wewnętrznej i zewnętrznej sytuacji muzeum rozróżnia się dwa rodzaje kryteriów oceny muzeum – ilościowe i jakościowe. Kryteria ilościowe to frekwencja; ilość oprowadzonych; wpływy (bilety i sklep); kontakty z mediami; publikacje; lobby (koła przyjaciół, mecenas, sponsorzy); przyrost muzealiów. Kryteria jakościowe to: muzeum jako miejsce kształcenia szerokiej publiczności; muzeum jako miejsce studiów (studenci, osoby szukające wzorów etc.); muzeum jako miejsce badań dziedziny wiedzy reprezentowanej poprzez zbiory muzeum; przestrzeganie profilu muzeum (czyli klarowność specyfiki zbiorów); adaptacja antropologiczna, co znaczy zwyczajnie znajomość widza i znajomość metod odbioru muzealiów przez widzów.

Dokonując – choćby w wyobraźni – tej analizy, przekonają się Państwo, że sukcesy liczone na podstawie kryteriów ilościowych są najściślej zależne od spełnienia kryteriów jakościowych.

Obie analizy współtworzą zestawienie, czyli konfrontację wewnętrznej analizy potencji muzeum (zbiory, opracowanie, udostępnianie) z zewnętrznymi wobec muzeum potrzebami i oczekiwaniami klientów muzeum. Dopiero taka konfrontacja może być podstawą do określenia okresowej (warunki i sytuacje są przecież zmienne) strategii marketingowej. Tworzenie strategii marketingowej, obejmującej wszystkie trzy obszary misji muzeum, to zadanie całościowe, ustalane wspólnie przez kierownictwo muzeum wraz z kierownikami działów.

Zestawienie badania otoczenia zewnętrznego muzeum z wynikiem badania własnej, wewnętrznej infrastruktury nazywa się SWOT (skrót od własnych mocnych stron = *Strengths*, własnych słabych = *Weakness*, szans w otoczeniu – *Opportunities* i zagrożeń w otoczeniu = *Threats*). Mechanizmy SWOT są bardzo dobrze opisane we wspomnianej książce *Nowoczesne zarządzanie muzeum*, którą polecam raz jeszcze Państwu nie tyle jako instrukcję przeprowadzania takich kontroli – te musi zarządzić/zamówić dyrekcja – ale by skłonić Państwa do odświeżającej autorefleksji, pobudzającej kreatywność.

Uczciwie i sumiennie przeprowadzona analiza SWOT to pogłębione rozpoznanie potencjału rozwojowego muzeum, bez czego wszelkie plany i programy pracy muzeum są ułomne. Oparte na SWOT jak na fundamencie plany działań muzeum winny przynieść: 1. poprawę organizacji pracy w muzeum, której niedostatki – jak Państwo na własnej skórze doświadczają – ograniczają czas na indywidualną pracę naukową; 2. poprawę „jakości produktów”, czyli wystaw i wydawnictw; 3. zwiększenie zatem frekwencji, które prócz popularności wpływa na dochód z biletów wstępu.

Dla zorientowania się w spektrum możliwości wyspecjalizowanych w audytach firm, zajmujących się doradztwem muzeom i analizowaniem ich produktywności, radzę Państwu zajrzeć do stron w internecie niektórych z nich. Jedną z najstarszych jest kanadyjska (Toronto) firma Lord Cultural Resources, Planning and Management Inc. Firma założona w 1981 r., ma już ekspozytury w Europie i Stanach, wydaje czasopismo „Lord Newsletter” (www.lord.ca; inne: www.mwr.biz; www.simulacra.com; www.iso-system.com.pl; www.sdg.com.pl). Do 2006 r. wykonała 1800 projektów w 49 krajach, wydała pożyteczne podręczniki praktyczne, jak np. *The Manual of Museum Management* (wyd. 3, 2002).

* * *

Ważnym składnikiem strategii marketingowej jest budowanie lobby, sprzyjającego muzeum. Sposobów jest tyle, ile pomysłów muzealników. Aby taka pozytywna opinia publiczna wokół muzeum istniała, musi ona być stała, czyli stale karmiona, podsycana, pielęgnowana jak trudna miłość. Wspaniałym, nie zawsze docenianym narzędziem jest towarzystwo przyjaciół muzeum, które winno być kształtowane i dyplomatycznie/dyskretnie programowane przez muzeum. Nie zawsze doceniamy snobistyczne ambicje, a także rzeczywistą potrzebę wiedzy naszych bliźnich, a przecież i snobizm, i ciekawość świata mogą być motorem korzystnych dla muzeum aktywności. Pobudzający nasze myślenie jest jeden z artykułów we wspomnianej książce *Nowoczesne zarządzanie muzeum*, w którym rozważana jest rola osób zwanych *stakeholders*. Chodzi o wyłonienie osób zainteresowanych naszym muzeum, z którymi należy nawiązać kontakt.

Nie należy bagatelizować możliwości tworzenia sprzyjającego muzeum lobby poprzez użyczenie sal na przyjęcia, rauty itp. świata biznesu. Poglądy na ten temat są różne, w tym także głosy oburzenia na „deprecjonowanie świątyń sztuki”. Jestem innego zdania. Muzeum może wypożyczać (za godziwą opłatą) swe pomieszczenia pod warunkami:

- użyczać tylko firmom o randze i renomie poważanej w społeczeństwie (towarzystwo kynologiczne tak, wybory miss piękności nie);
- użyczać jedynie sal recepcyjnych, wydzielonych bezpiecznie od sal ekspozycji;
- zapewnienie (m.in. przez zwiększenie personelu dozorującego) bezpieczeństwa zbiorów;
- catering może być zlecony wyłącznie restauracjom wskazanym przez muzeum.

Uważam, że z takich wypożyczeń muzeum czerpać może nie tylko wsparcie finansowe, ale i – co ważniejsze – pozyskiwać i utrzymywać komitety z decydentami i celebrytami, rozgłaszającymi przez swą obecność imię naszego muzeum. Po prostu trzeba przyjąć do wiadomości, że miejsce dawnych mecenasów kultury – królów, książąt świeckich i duchownych – zajęli potentaci biznesu. Dlatego uważam za doskonały pomysł urządzenie w Zamku warszawskim w 2004 r. prestiżowego „wieczoru sponsorów”.

(Dodam przypis. Nie upublicznia się, ile koncern Paramount Pictures zapłacił monachijskiej Pinakothek der Moderne za bankiet promujący kolekcję kaset DVD filmu *Indiana Jones* w 2004 r., wiadomo natomiast, że w tymże 2004 r. za prywatne przyjęcie w tym muzeum płacono się 80 tys. euro).

Doskonalenie prezentowania zbiorów

1. Intelektualna atrakcyjność wystaw. Sygnalizowałam już Państwu, że nasz dzisiejszy zwiedzający jest lepiej obyty z podstawowymi informacjami dotyczącymi historii aniżeli jego poprzednik i dlatego możemy go kusić nowościami. Mam na myśli przede wszystkim atrakcyjność tematów wystaw czasowych. Dla przykładu chronologiczne monografie znanych artystów są wobec mnogich informacji w sieci nużąco banalnością. Ale już wystawa lokująca tę twórczość w innej niż artystyczna problematyce może zaciekać naszego widza. Optowałabym w ogóle za tematyką problemową wystaw, nawet za kontrowersyjną, za znakami zapytania, w miejsce stereotypów.

Innym postulatem współczesnego programowania wystaw czasowych jest badanie i ukazywanie wspólnych cech w kulturach sobie odległych. Inaczej mówiąc: odchodzi się od dawnego widzenia sztuki Dalekiego Wschodu jako formacji odrębnej od sztuki Europy. Zaciekawiają też koncepcje zestawiające kultury półwyspu europejskiego z innymi kontynentami (jak to było w warszawskiej Zachęcie, wystawiającej sztuki

wizualne w Chinach i w Australii, a w Zamku Ujazdowskim: sztuki krajów azjatyckich). Dodam, że w materii globalistycznego oglądu poczyniła człowieka doniosłą rolę spełniają wystawy sztuki współczesnej, w których komponowaniu żadnego kuratora już nie obchodzi, skąd artysta jest rodem.

W niektórych wystawach stałych zerwano z układami chronologicznymi ekspozycji i przyjęto scenariusze raczej koncepcyjne, jak w nowej londyńskiej Tate Gallery i monachijskiej Pinakothek der Moderne. Atrakcyjność intelektualna tkwi także w zestawianiu pozornie odległych od siebie – epoką i formą – wytworów ludzkiej myśli. Należała do nich w 2009 r. wystawa wspólna Gemäldegalerie w Dreźnie i jerozolimskiej galerii sztuki w Yad Vashem: zestawiała wybrane obrazy starych mistrzów z rysunkową twórczością artystów i amatorów powstałą w gettach miast niemieckich i obozach koncentracyjnych (np. obrazy malarza Felixa Nussbauma z 1944 r., tworzone w Auschwitz). Wyjaśniano: „Chcemy te obiekty powiesić koło siebie, aby się porozumiewały”. Wystawa dowodziła znaczenia sztuki jako ekspresji człowieka w najstraszniejszych nawet dla niego godzinach.

Duże zainteresowanie budzą w naszych widzach pokazy procesów konserwatorskich. W haskim muzeum na wystawie dzieł Jana Vermeera pracował (w określonych godzinach) konserwator, oczywiście oddzielony od widzów szklaną ścianą, ale którego praca (dłonie, pędzel, tampony z waty itd.) widz oglądał na dużym ekranie za jego plecami. Był to pokaz procesów i metod, który budził takie zainteresowanie, że po zakończeniu wystawy filmowana praca konserwatora pokazywana była stale w tym (Mauritshuis) muzeum. Podobnie pokazywana jest konserwacja monumentalnych obrazów Hansa Memlinga w Królewskim Muzeum Sztuk Pięknych w Antwerpii, z czytelnymi objaśnieniami przebiegu prac i kwestii wszelkiej technologii z tą pracą związanych.

Świetnymi polskimi przykładami wystawy czasowej o tematyce konserwatorskiej były dwie. Warszawska w Muzeum Narodowym (2010 r.) prezentowała najnowsze, międzynarodowe badania technologiczne i konserwacje kilku weneckich obrazów w zbiorach tego muzeum: *Serenissima. Światło Wenecji*. Był to ściśle profesjonalny wykład, ale ponieważ ilustrujący „prace naprawcze przedmiotów”, to wystawa cieszyła się dużą popularnością. Drugą z konserwatorskich wystaw to *Obrazy Michaela Willmanna pod lupą*, zorganizowana w 2010 r. w Muzeum Regionalnym w Jaworze. Uważam, że pomysł tego dolnośląskiego przedsięwzięcia kontynuował zrozumienie dla muzealnego konserwatorstwa, jakie pobudziła wcześniejsza (1978 r.) wystawa w Muzeum Narodowym we Wrocławiu, *Konserwacja zbiorów w latach 1948–1978*, ukazująca przebieg prac od badania dzieła i jego renowacji do zabezpieczeń substancji.

Sądzę, że zainteresowanie takimi pokazami wynika z faktu, że widz może się, podświadomie, utożsamiać z pracującą ręką konserwatora i w ten sposób zbliżyć

do procesu powstawania dzieła. Odwołanie do manualnych poczynań zbliża uwagę zwiedzającego do przedmiotu wystawy. Niepedagogicznie podzielę się z Państwem moim doświadczeniem: gdy czułam, że nie wszyscy słuchają mojego oprowadzania – odwracałam wiszący obraz i pokazywałam kliniki, którymi rozpięrając krosno, można przywrócić napięcie płóciennego podobrazia. W takim pokazie znów „zdobywałam” nieuważnych słuchaczy. Manualny – myślowy czy fizyczny – udział zwiedzającego pobudza jego poznawanie wystawionych muzealiów, dlatego godzimy się na obecność stanowisk interaktywnych, wymagających manualnego ruchu widza.

W imię zwiększenia atrakcyjności wystawy muzealnicy oświatowy winien poznać scenariusz wystawy przed jej realizacją, dlatego że jako najlepiej znający widzów może mieć uwagi do układu ekspozycji, a przede wszystkim do formy i jakości objaśnień. Natomiast po wystawie czasowej należy przedyskutować blaski i cienie jej odbioru przez publiczność. W takiej dyskusji obserwacje winni wymieniać autorzy wystawy, muzealnicy oświatowi, pracownik działu promocji i przedstawiciel dyrekcji. Z naciskiem zalecam Państwu notowanie „białej i czarnej księgi” wystawy, której uwagi bywają cenną pomocą dla kolejnych realizacji wystawowych.

2. Aktualność naukowej informacji. To kolejny wymóg doskonalenia naszego udostępniania zbiorów. Rzecz nie dotyczy scenariusza wystawy, bo ten jest rezultatem koncepcji naukowej, prezentującej najnowsze wyniki badawcze. Chodzi mi o *post factum*, czyli o wszystkie informacje dotyczące przedmiotu i eksponatów wystawy (stałej i czasowej), które podajemy w objaśnieniach na sali do wystawionych muzealiów, w prospektach, ulotkach, przewodnikach i wiadomościach dla mediów. Aby wszystkie podawane wiadomości o danej wystawie były spójne i jednakowo aktualne, musimy dbać o precyzyjny przepływ informacji wewnątrz muzeum. Można to nazywać poziomymi kontaktami komórek muzeum. Nie bez powodu zwracam Państwu uwagę na tę kwestię, bowiem zdarzają się mimowolne zahamowania w informowaniu się koleżanek i kolegów nawzajem o bieżących wynikach badań czy bieżących interpretacjach jakichś zjawisk, będących tematem wystawy. Jeśli nasz zwiedzający spostrzeże, że o tym samym muzealium podaje się różne informacje – to zachwieje się jego zaufanie do muzeum jako instytucji naukowego autorytetu. Skrajnym przypadkiem jest sytuacja, gdy muzealnicy objaśnia na wystawie jakieś zagadnienie wedle dawno przebrzmiałej o nim wiedzy.

Mechanizm ciągłego przepływu informacji wewnątrz muzeum gwarantuje częściowo wewnętrzna sieć łącząca komputery na wszystkich biurkach, ale dziś dysponują nią tylko nieliczne muzea. Dlatego dobrą praktyką jest podejmowanie niewielkich programów badawczych dla zespołów „mieszanych”, to jest pracowników różnych działów. Aktualność upowszechnianej przez muzealnika wiedzy gwarantuje także bieżąca informacja naukowa na kolegiach (zamiast sporów personalnych). Niektóre muzea

(jak np. warszawski Zamek) wprowadziły rodzaj wewnętrznych seminariów, na których poszczególni pracownicy prezentują nowalijki ze swoich warsztatów badawczych. Właściwy przepływ informacji naukowej uzyskiwać można także przez zatrudnianie przy urządzaniu wystaw zespołów „ponad podziałami pionowymi”, czyli z różnych działów, przede wszystkim również z działu oświatowego.

3. Techniki psychologiczne. Z moich obserwacji wynika, że ta pomoc w udostępnianiu zbiorów mało jest stosowana w praktyce polskich muzeów. Nie mam fachowej wiedzy w tym zakresie, dzielę się z Państwem jedynie własnymi doświadczeniami. Problem dotyczy, bardzo ogólnie mówiąc, współuczestnictwa widza w „konsumpcji wystawy”. Muzealnik może to współuczestnictwo pozyskać m.in. przez zniesienie syn-dromu „katedry”, czyli z góry negatywnego, zwłaszcza u osób młodych, przekonania, że znów mają być pouczeni. Pomaga w tym konwencja dialogu, względnie rozmowy, o czym przed chwilą mówiłam. Może na pierwszym miejscu powinnam była wymienić okazywanie szacunku dla odmienności odbioru wystawionych przedmiotów, innego od naszego i innego u każdego uczestnika spotkania.

Pewnego, niespontanicznego, przygotowania wymaga metoda „otwarcia” widza (przez specjalistów nazywanego programem osobowej identyfikacji). Skuteczna w tej sprawie jest prowokacja intelektualna, której efektem są spontaniczne, energiczne wypowiedzi słuchaczy. Prowokacją może być podanie kontrowersyjnych kwestii w sposobie eksponowania muzealium, jak pytanie, czy na naczyniu ceramicznym z XII w. mają być – czy nie – uwidaczniane ślady jego konserwatorskiego sklejanja.

W naszych muzeach znajomość technik psychosocjologicznych jest najczęściej śladowa. A przecież ich stosowanie pogłębiłoby znacznie percepcję wystawionego. Równie niewiele wiemy o tym, jak – jak długo? na co? – nasz widz patrzy na muzealium. Pokazuję Państwu efekt optyczno-fizykalnych badań okulograficznych, które rejestrowały kolejność i intensywność oglądania poszczególnych elementów w obrazach. Są to badania wielce pomocne w rozpoznawaniu zwiedzających, czyli w prze-myśleniu naszych sposobów prezentacji zbiorów. (Badania i wystawa w londyńskiej National Gallery w 2000 r. *Telling Time* i esej w katalogu *Time to look*).

* * *

Dlaczego powinno nam zależeć na zwiększeniu zainteresowania naszych widzów? Bo przecież nie tylko dla większych pieniędzy z biletów; gdyby muzealnik tak postrzegał swoją rolę, to powinien zmienić miejsce pracy. Niezmiernie ważne dla mnie były – i są! – dysputy Klubu Rzymskiego (założonego w 1968 r.), wpływowego *think tanku*, zajmującego się współczesnymi globalnymi problemami społeczno-gospodarczymi. Raport tych światłych ludzi z 1979 r. wołał o intelektualną rewolucję, ponieważ stwierdzał katastrofalny rozdział między szybko postępującymi technicznymi możliwościami



processed. The length of each fixation is normally a fraction of a second, but this can vary considerably. According to the existing data, the average fixation when looking at complex pictures, such as paintings, lasts about 300 milliseconds.

Although the accurate measurement of eye movements has only been possible in the last few decades, this process of vision has been recognised for centuries. Here is Pietro Cataneo writing in a treatise on perspective published in Venice in 1507:

Note that in whatever thing one looks at one



eye on that and similarly wishing to judge the mouth one will fix the eye on that and thus it will be necessary to repeat the process for all the parts one by one.⁵

The source of this accurate description of the process of looking was derived from the work of the Islamic scholar of optics known in the West as Alhazen (956–1039) whose work was available in Latin from the twelfth century. Alhazen, and those that followed him, divided the process of vision into two parts: the first glance (*aspectus*), which

współczesnych społeczeństw a ich moralnym i politycznym potencjałem. Te przestrogi sprzed dwudziestu lat nabierają – z różnych powodów – zastraszającej aktualności.

Muzeum może odgrywać rolę w pomniejszaniu rozdźwięku, dysproporcji między bezmyślną konsumpcją i wyrafinowanymi technologiami a stanem ludzkiego ducha. Możliwości muzeum w przeciwdziałaniu tym kontrastom są oczywiście niewielkie, ale istnieją. Możemy wpływać na kształtowanie osobowości zwiedzającego. Osobowości rozumianej jako określenie siebie samego, jako zdolność do samodzielnej racjonalnej i odważnej decyzji. Taka rola muzeum powiększa jego współczesne szanse. Sądzę nawet, że również perspektywy. Choćby przez udział w procesie kształcenia poprzez obrazowanie przeszłych dokonań człowieka, bowiem bez przyswojenia historii myśli ludzkiej nie może być mowy o właściwym rozpoznaniu współczesności. Helmut Leppien, wybitny muzeolog niemiecki, powiedział: „Muzeum może oddziaływać na przyszłość, ponieważ pośredniczy w poselstwie przeszłości do społeczeństwa teraźniejszego, muzeum ma zatem głowę Janusa”. Przypuszczam, że wizyta w muzeum wzbogaca osobowość zwiedzającego również poprzez doznania estetyczne.

4. Komfort albo ład wizualny. Następnym obszarem wymagającym ustawicznego doskonalenia jest sytuacja, którą nazywam komfortem albo ładem wizualnym. Jest on potrzebny obywatelowi naszej *civilisation de l'image*, która wprawdzie zmniejszyła analfabetyzm plastyczny, ale rzadko wykracza poza elementarz. Dlatego w muzeum będzie się szukać ładu wizualnego we wszystkich pomieszczeniach i urządzeniach. Muszę podkreślić, że poprawienie wyglądu naszych muzeów to nie tylko sprawa finansów, to również sprawa odpowiedzialności muzealnika wobec widza, który podświadomie reaguje na zewnętrzną szatę muzealnych pomieszczeń (tak jak wyczyszczone buty i dobra fryzura skutkują respektem dla rozmówcy). Staranność o wygląd muzealnych wnętrz jest ponadto konieczna ze względu na to, że publiczność w muzeum spodziewa się mierników, skali porównawczej dla języka komunikacji obrazowej. Ład wizualny to nie tylko kompozycja muzealiów w salach czy gablotach, ale także ustawienie mebli i sprzętów pozamuzealnych. A w polskich muzeach bywa, że „malownicze” krzeselka pań dyżurujących, obwieszane elementami garderoby i plastikowymi torbami, zbliżają wnętrza muzealne do poczekalni PKS-u w Szypliszkach w dawniejszych czasach, co (choćby podświadomie) rozczarowuje widza. Proponuję Państwu, byście po powrocie do pracy spojrzeli w poniedziałek pod tym kątem na wnętrza waszego muzeum, choćby na hol wejściowy.

5. Komfort fizyczny. Kolejna szansa udoskonalenia usług muzealnych celem pozyskania widza, bardziej niż dawniej wymagającego, to dbałość o jego komfort fizyczny, komfort powiedziałabym cielesny. Mówiąc o tym komforcie, mam na myśli przede wszystkim objętość wystaw. Ktoś powiedział, że nad kolebką muzeum stały dwie wróżki – Euforia i Wyczerpanie. Chcę kilka słów uwagi poświęcić tej drugiej, czyli baczeniu

na możliwość zmęczenia widza. Uwaga zwiedzającego bowiem ma określoną pojemność, mniej więcej przez godzinę do półtorej może on bez wysiłku zwiedzać efektywnie, tzn. postrzegając wszystko i rozumiejąc objaśnienia. Autor wystawy czasowej powinien przed jej ostatecznym zmontowaniem empirycznie sprawdzić, jak długo zwiedza się jego wystawę i jeśli trwa to dłużej niż ca 80 minut, to urządzić aneksy dla „przypisów” do tematu wystawy, które zwiedzać będą tylko specjaliści lub widzowie wytrwali. Autor-muzealnik winien pamiętać urządzając wystawę, że istnieje sprzeczność jego interesów i interesów zwiedzającego. Autor bowiem chce (i ma prawo) zabłysnąć swą wiedzą o temacie przy pomocy możliwie dużej ilości muzealiów, potrzebą zaś przeciętnego widza jest poznanie, w sposób możliwie przyjemny, trudnego problemu z zakresu kultury, a więc bez zmęczenia. Jeśli ekspozycji skrócić nie można, a nie ma także technicznych możliwości zrobienia owych aneksów – to należy wystawę rozdzielić przerywnikiem. Tak nazywam miejsce wolne od wszelkich eksponatów, miejsce, w którym można usiąść, przejrzeć informator, spojrzeć na drzewa za oknem. Polecam szczególnie kąciki czytelnicze, ze stolikiem i z regałem z katalogami/publikacjami związanymi z wystawą, bo obserwowałam np. w wiedeńskiej Kunsthalle, że siadają tam chętnie nie tylko osoby starsze, ale przede wszystkim zainteresowani studenci.

Troska o widza, połączona z uwzględnianiem ambicji pełnej prezentacji zbiorów, leżała u podstaw stworzenia obok galerii głównej – galerii studyjnej w holenderskim muzeum w Groningen czy w National Gallery w Londynie, także w amsterdamskim Rijksmuseum (tu nie było dozoru, ale przy wejściu zostawiało się paszport).

Ze starań muzeum o komfort fizyczny widza wynikać winno zaplanowanie i urządzenie pomieszczeń do wypoczynku. Palarnie, bary, kawiarnie, nie mówiąc o ogródkach czy świetlicach do przechowywania dzieci, znakomicie zwiększają popularność muzeów. W Polsce istnieje ponadto, wstyd powiedzieć, konieczność utworzenia zadbanych, obszernych sanitariatów, w których można również wygodnie poprawić makijaż i fryzurę. Przypominam o napisach wskazujących dojście do toalety, choćby dlatego, że są wśród widzów osoby nieśmiałe.

Komfort fizyczny to również gwarancja, że w czasie zwiedzania nie będzie się poszturchiwany, popychany itp. A jest nas coraz więcej i wbrew katastroficznym wizjom futurystów i innych „rewolucjonerów” – zwiedzających przybywa – jakie by nie były tego powody. W 1997 r. w 20 najważniejszych muzeach Włoch było 12,5 mln zwiedzających, w tym w Uffizi 1,3 mln. W muzeach niemieckich landów w 2001 r. łączna frekwencja wyniosła 100 mln osób, następnie wzrastała, bo w 2007 r. sprzedano 113,5 mln biletów do muzeów i na wystawy, co jest niemal tyle samo co biletów do kina, a wiele więcej niż biletów kibicom meczów piłki nożnej, których w sezonie 2007/2008 było 17,43 mln. W USA w 2007 r. było w muzeach 850 mln, podczas gdy na stadionach 140 mln. W Anglii frekwencja w muzeach także wzrasta: w sezonie

2004/2005 – 33 mln, a w 2006 r. – 42 mln. Inne przykłady: otwarta we wrześniu 2002 r. Pinakothek der Moderne w Monachium do końca roku, czyli przez 4 miesiące miała 650 tys. zwiedzających; londyńska Tate Gallery otwarta w maju 2000 r. miała w pierwszych 3 tygodniach 480 tys. widzów. Przykłady frekwencji z 2007 r. to Luwr – 8 300 000, Prado – 2 600 000. Dlatego wielkie i bogate muzea rozbudowują się: przykładem Uffizi posiadająca 35 sal, które w 2008 r. mają już ok. 90 sal. Moskiewskie muzeum Puszkina planuje do 2012 r. czterokrotnie powiększyć powierzchnię wystawienniczą (projektuje Brytyjczyk Norman Forster). Nowojorskie Museum of Modern Art, po rozbudowie o nowy budynek w 2004 r., zwiększyło frekwencję z półtora do (2008 r.) dwóch i pół milionów rocznie, a w dni świąteczne, gdy wstęp bezpłatny, ilość zwiedzających dochodzi do 16 tys.

Musimy się liczyć z faktem, że tłumność na salach powodują głównie tacy zwiedzający, którzy zaspokajają swoje snobistyczno-obyczajowe potrzeby. *Giocondę* w Luwrze można oglądać tylko przez pierwsze 10 minut – jeśli się do niej przybiegnie zaraz po otwarciu gmachu, bo potem jest całkowicie zasłonięta przez następnych zwiedzających. W tłoku niewiele się widzi. Tu przytoczę Państwu opowieść o turystce płaczącej po wyjściu z Muzeów Watykańskich, że nie widziała Kaplicy Sykstyńskiej, a na dobre rozszlochanej, gdy towarzysze powiedzieli, że „przecież byliśmy tam”. Mnogość zwiedzających stwarza konieczność sterowania ruchem, co musi być zanalizowane, przedyskutowane i zarządzane. Sposobów kontrolowania ruchu jest tyle, ile warunków lokalowych. Jednym z wielu jest wytypowanie – prócz zwyczajowej trasy – trasy „przyspieszonej”, skróconej do najważniejszych/najsławniejszych muzealiów. W okresach wzmożonego ruchu można rozdzielać tłum chętnych i kolejno kierować na obie trasy. Wymaga to z naszej strony dodatkowej pracy, mianowicie przeredagowania folderów i posłużenia się mediami. Przy planowaniu zabiegów sterowania ruchem niezbędne są narady z dyżurującymi na salach, bo – jak Państwo pewnie wiecie – „briefingi” z personelem obsługującym wystawy są wielorako owocne.

Do komfortu fizycznego należą też takie udogodnienia, jak telefoniczna lub internetowa rezerwacja biletów, co kilka polskich muzeów już stosuje. Przyciągająca gości i przysparzająca muzeum sympatii jest możliwość parkowania. Projektując kalifornijskie Getty Center, założono od razu parking dla 1200 aut i 12 autokarów, wraz z systemem rezerwacji miejsc. Żadnego z polskich muzeów nie stać na garaż podziemny dla zwiedzających, ale każde muzeum krajowe może wynegocjować od samorządu jakieś rozwiązanie, jak przykładowo miejsca na sąsiadującym parkingu miejskim lub zablokowanie miejsc na jezdni przy najbliższym parkomacie. Teatry w Warszawie o tym już wiedzą: proszę zobaczyć informacje przy programach teatrów w prasie codziennej.

Autoreklama zwana promocją

Nim przejdę do problemów praktycznych, godzi się przypomnieć fakt wprawdzie oczywisty, ale zapominany w pędzącej codzienności, że istotnym czynnikiem umocnienia pozycji muzeum w społeczności, w której działa, jest zwiększenie oferty. Monumentalnym wręcz przykładem dostosowania takiej oferty do potrzeb (aktualnych i pobudzonych) współobywateli jest muzealny kompleks wzniesiony (1977 r.) w Los Angeles fundacją miliardera J. Paula Getty'ego. Prócz ogromnego muzeum mieści on mianowicie różne instytuty, jak konserwacji i bibliotekę, prowadzi własną działalność naukową, organizuje międzynarodowe konferencje, przyznaje stypendia. Muzea polskie stypendiów – póki co – rozdawać nie mogą, mogą jednak rozszerzyć i ogłaszać ofertę imprez, ponad zwyczajowe oprowadzanie, odczyty i lekcje czy koncerty. W tym celu konieczny jest kontakt – może nawet zażyłość – z ludźmi z innych środowisk, niekoniecznie twórców. Takie zabiegi mają nie tyle zwiększyć frekwencję, ile umocnić i utrwalić szczególną, społecznie wyróżnioną pozycję muzeum. Osiąganie i utrzymywanie takiej pozycji należy także do omawianej wyżej strategii marketingowej, owocuje bowiem różnorodnym dobrem (dary, zainteresowanie nauczycieli, frekwencja, snobistyczni sponsorzy itp.).



Przykłady dodatków do gazet, informujące o wystawach muzealnych

Innym, ogólnym postulatem skutecznej promocji jest sprawa współpracy międzymuzealnej w zakresie reklamy, we wszystkich jej postaciach. Postulat realizowany w muzeach zachodnich, bardzo trudny do zrealizowania w polskim kraju, obfitującym w wybujałe indywidualności (niekiedy tożsamy z megalomanami). Sądzę mimo to, że w obliczu zagrożeń ekonomicznych muzea w jednym mieście czy powiecie powinny wspólnie wydawać pieniądze na reklamę czy werbunek. Na przykład wspólnie wydawać gazetę muzealną lub weekendową (!) wkładkę do dziennika.

Pokazuję Państwu taką jako dobre przykłady wkładki hamburskiej Kunsthalle, Muzeum Ziemi Lubuskiej w Zielonej Górze i Kölner Museums-Bulletin. Pieniądze na ten cel można by uzyskać przez anonsy antykwariatów i innych „sklepów z kulturą” w danym mieście. Można też występować wspólnie na efektownym plakacie. Pomysły zależą od kreatywności pracowników muzealnego działu marketingu. Jednym słowem prezentować wspólny dla odmiennych wachlarz dziedzin muzealnych. Korzyści finansowe takiej wspólnej reklamy spostrzegli u nas producenci kosmetyków: do niedawna znajdowałam w poczcie osobne reklamy sklepów Rossmanna, Eris czy L'Oréala, ostatnio (luty 2008 r.) dostałam jedną gazetkę zachęcającą do kupna produktów kilkunastu firm.

Dla muzeów korzyści finansowe płynące z takiej współpracy, m.in. wspólnych pracowników rzemieślniczych i konserwatorskich (zwłaszcza wspólnego sprzętu diagnostycznego), wspólnej promocji, podnosi w swoich opracowaniach wspomniana już przeze mnie firma konsultingowa Lord Cultural Resources. Obserwuję rozwijającą się popularność wspólnej „Nocy w muzeum” w Warszawie i w Krakowie, co godne jest pochwały jako racjonalna reakcja na zmieniający się obyczaj miejskiego życia. Do takich przedsięwzięć w Warszawie należy zaliczyć zawiązany w 2010 r. projekt wspólnych (Zamek, pałac wilanowski, Łazienki) działań pn. *Trakt Królewski* (ale ostatnio, nie wiem dlaczego, mało się o nim mówi).

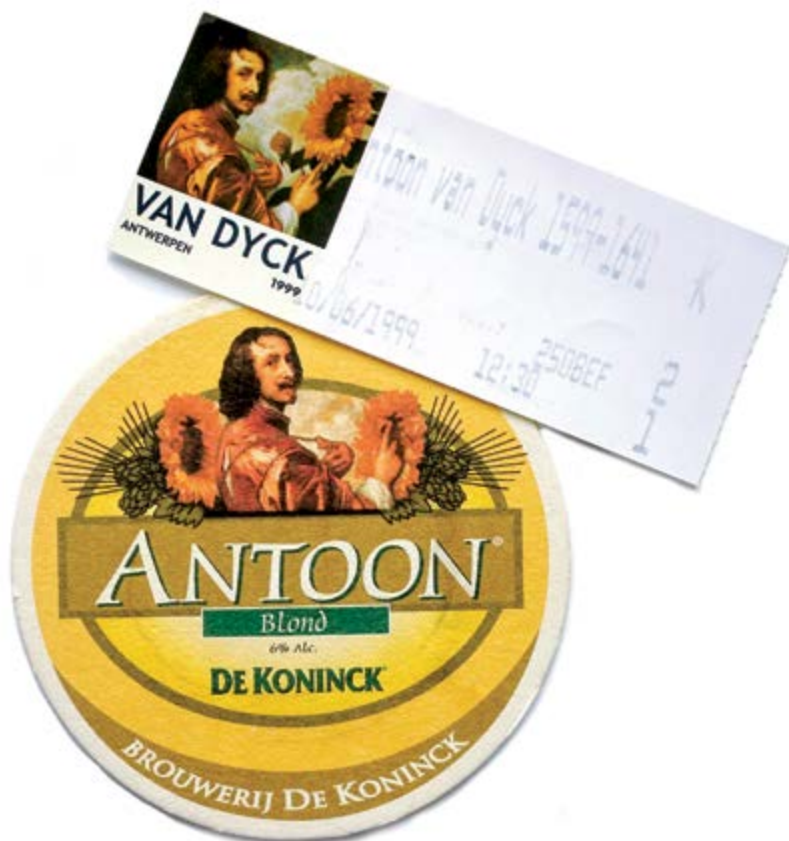
I wreszcie chyba najważniejszy z ogólnych postulatów czy reguł promocji: problem taktu, dobrego smaku. We wszystkich działaniach promocyjnych kryje się niebezpieczeństwo poślizgnięcia w tandetę, w banał. A muzeum – choć przestało być „świątynią dumania” i częściej jest miejscem edukacji i rekreacji – musi pozostać w społecznej świadomości instytucją specyficzną, wyjątkową wśród innych instytucji kultury. Owa odrębność jest jednym z istotniejszych motywów przyciągania zwiedzających. Przy opracowywaniu tekstu nagłaśniającego muzeum jest niezwykle trudno znaleźć ten właściwy język. Tonację interesujących, niekiedy dowcipnych, zrozumiałych sformułowań, ale niemających nic wspólnego z rubasznym rechetem, pretensjonalną „kaskadą perlistego śmiechu” ani płaską intrygą lub nieznośnie skomplikowaną atrakcją *eventu*. Reguł brak, bo każde werbowanie musi być inne, pozostaje tylko własna samokontrola muzealnika. Do której uparcie się w moich dla Państwa radach odwołuję.

Przechodząc od ogólnych dezyderatów do spraw praktycznych, zalecam Państwu rozróżnianie reklamy od działań typu werbunek. Zasadą reklamy jest jej wiarygodność, ponieważ zaufanie jest niezbywalną podstawą dobrej reklamy. Reklama jest dlatego bliska informacji (różnica między nimi tkwi w języku), bo musi być przygotowana na sprawdzenie treści przez odbiorcę. Werbowanie natomiast powinno mieć elementy nakłaniania, zachęty, dlatego sporządzanie tekstów werbujących wymaga większej kreatywności. Cennym elementem werbunku jest dowcip, oczywiście najwyższej próby (za taki uważam werbunek do kupna topionego serka przy pomocy kanapek na rozkosznej plaży w Miami, jak również rozmowę ze sprzedawcą telefonów komórkowych w wykonaniu kabaretu Ani Mru-Mru). Obie formy, werbowanie i reklama, są konieczne, choć mają inne przeznaczenie. Obie formy muszą być dokładnie ukierunkowane na konkretną grupę potencjalnych klientów muzeum. Nie ma bowiem reklamy trafiającej do wszystkich! Wiadomo np., że reklamy telewizyjne adresowane są do osób w przedziale wiekowym 19–49 lat. Tak reklama, jak i werbunek muszą bazować na stałej współpracy z mediami, biurami podróży i szkołami.

Specjaliści od reklamy zalecają stosowanie podstawowej zasady zwanej systemem AIDA od słów *attention, interest, desire, action*, polegającym na etapach stopniowego pozyskiwania klienta. Pierwszym jest zwrócenie jego uwagi, kolejnym zainteresowanie go czymś niecodziennym, następnie przez dodanie cech, które wywołają chęć przyswojenia sobie reklamowanej rzeczy/sprawy, ostatnim etapem będzie decyzja klienta o aktywności celem skorzystania z oferty.

Pierwszym, inicjującym etapem reklamy jest sam tytuł wystawy czasowej. Przywołam kilka z nich, zręcznie ubierających naukowo-rzeczowy temat w atrakcyjną szatę. Obrazy kolekcji Barbary Johnson (Zamek Królewski w Warszawie) – *Opus sacrum*, rzemiosło artystyczne w zbiorach Ermitażu (Rijksmuseum w Amsterdamzie) – *Gold der Zaren*, broń Słowian z wykopalisk (Muzeum Archeologiczne w Warszawie – *Topór – ciągłość idei* [nawiązanie do wypowiedzi Wałęsy]). Początki sztuki awangardy XX w. (paryskie Centre Georges Pompidou) – *Big-bang* (odwołanie do terminu z astronomii), twórczość Adama Elsheimera (Städel Museum we Frankfurcie nad Menem) – *Im Detail die Welt entdecken*.

Reklama w kinie kosztuje wprawdzie szalone pieniądze, ale kosztowałyby mniej, gdyby muzea jednego miasta wspólnie ją opłacały. Mówię o tym dlatego, że wbrew prorocostwom z czasów początków telewizji nadal chodzimy do kina i tam oglądamy wybrane filmy. Co więcej – wzmożona frekwencja utworzyła pewną odmianę „bytowania w kinie”: z popcornem, na wygodnych fotelach z podstawką na poręczy na butelkę coca-coli. Z badań kinematografii niemieckiej: w 1996 r. – 3900 kin odwiedziły 132 mln widzów, w tym 63% w wieku 14–29 lat, 20% to grupa trzydziestolatków. Uważam, że muzea powinny spróbować natarcia na właścicieli kin, aby umieszczać przed



Bilet z datą 10 VI 1999 na wystawę w Antwerpii dzieł Anthony'ego van Dycka w Koninklijk Museum voor Schone Kunsten oraz podstawka pod kufel z piwem serwowanym w antwerpskiej restauracji w tym samym czasie

seansem spot z jakimś muzealium, który byłby bardziej fascynujący niż fotos bruneta z maszynką do golenia.

Korzystanie z technik cyfryzacji

(stan informacji z lat 2001–2012)

Pozwólcie Państwo, że ten temat naszych spotkań zacznę od kilku osobistych refleksji o internecie na usługach muzeum. Podkreślam: usługach, ponieważ nasza fascynacja tym środkiem komunikacji społecznej bywa tak neoficka, że odwraca przysłowiowy stosunek tabakierzy i nosa. Oczywiście internet jest rzeczywistością,

w której wszyscy, od przedszkolaka do seniora, żyjemy, powątpiewanie w jego pożytki to jak wątpienie w pożytek innego wynalazku dla sposobu transportu: koła. Podobnie nie można wątpić w związku współczesnej sztuki z nowymi technologiami czy osiągnięciami nauki, czyli nie można negować istnienia cyberkultury. Dla nas, polskich muzealników, wynikają z istnienia internetu – moim zdaniem – następujące zagadnienia i obowiązki.

Rozbudowanie strony domowej, zwanej też portalem muzeum, nie uczyni z niej muzeum wirtualnego. Z naciskiem podkreślam konieczność rozróżniania tych dwóch terminów: „strona domowa” i „muzeum wirtualne”. Utworzenie muzeum wirtualnego wymaga dużych pieniędzy, m.in. dla projektujących architektów. Wystarczy przejść się po pierwszym z takich muzeów: Museo Virtual de Artes – Diario El País (<http://muva.elpais.com.uy/Esp/>), aby zobaczyć, że sam muzealnik tego nie stworzy. Nie mam zresztą pewności, czy w ogóle muzeum wirtualne jest zadaniem muzealnika, nie służy wszak udostępnianiu muzealiów, jest miłą, kulturalną rozrywką osób leniwych.

Strona domowa naszego muzeum w internecie ma przede wszystkim stanowić zachętę do odwiedzenia wystaw. Jak Państwo z pewnością zauważyliście – obecnie większość takich stron w Polsce to urzędowe sprawozdania, rzeczowe informacje (równie potrzebne, jak nudne) i ogłoszenia. Postrzegam to jako pewien brak odwagi do skoku ze staromodnego anonsu w gazecie do obszarów wszędobylskiej kultury masowej.

W portalach – stronie domowej muzeum – konieczne jest miejsce na opinie widza o jego wizycie w muzeum, które muszą być przesyłane do pracownika marketingu. Grzecznością służącą reklamie jest oczywiście mapka dojazdu do muzeum oraz tłumaczenie tekstu w przynajmniej dwóch obcych językach.

W tej aurze początków wprężenia internetu w służbę muzeum istotnym brakiem w korzystaniu z jego komunikacyjnych możliwości jest niedostatek przekazywania informacji naukowej. Niewiele muzeów zbudowało katalogi zbiorów on-line, z dostępem do pojedynczych muzealiów. W tych *collection on-line* ważna jest jakość zdjęć, a przede wszystkim wprowadzenie wszystkich informacji o muzealium z katalogu naukowego (dane techniczne, datowanie, atrybucja, historia, piśmiennictwo). Przykładajmy się do tej formy cyfrowej prezentacji zbiorów, bo jest to, prócz uwertury do udostępniania muzealnych zasobów, wielce istotna pomoc dla badaczy dziedziny, do której należą nasze muzealia.

Wprowadzenie programów interakcyjnych (wbudowanych w portal muzeum) jest bardzo pożyteczne w pracy edukacyjnej muzeum. Niektóre nasze muzea zręcznie z tej możliwości korzystają (np. link e-learning w Muzeum Pałacu w Wilanowie).

Podobną do oświatowej funkcję spełnia wykorzystywanie technik cyfryzacyjnych do pobudzania ciekawości poznawczej widzów. Służą temu na ekspozycjach stanowiska komputerowe, urządzone w wydzielonych (!) pomieszczeniach, gdzie można

obejrzeć/przeczytać rozszerzone informacje o oglądanych muzealiach. Z zachwytem korzystałam z takiego urządzenia po obejrzeniu wystawy dzieł Vredemana de Vriessa w Królewskim Muzeum Sztuk Pięknych w Antwerpii (2004 r.), spacerując myszką po spreparowanych w technice 3D ilustracjach ogrodów tego artysty. Z zupełnie innym, ale kuszącym do zwiedzania programem, nazwanym „dygitalny asystent muzealny”, spotkałam się w Forum Kultury w Düsseldorfie: tu mogłam wyklikać wszelkie pytanie i otrzymać objaśnienia – wizualne i foniczne – o zbiorach w muzeach tego miasta.

ALE: z takich pokazów na monitorach komputerów musi jasno wynikać, że są one tylko notatkami, będącymi przedmową (lub posłowiem) do spotkania z oryginałami, wstępem do obejrzenia/przeżycia autentycznego muzealium. Że są jak tekstowa instrukcja pływania, która tylko zapowiada przyjemność harców w wodzie. Przytoczę Państwu kilka danych, które może zainspirują was do instalowania tego rodzaju zachęty do obejrzenia waszych zbiorów. Tych interesujących pokazów nie należy mylić z katalogami zbiorów *on-line*, pełnią inną rolę. Nowojorskie Metropolitan Museum of Art ma w swojej informacyjnej domenie 3500 ilustracji dzieł, także różne gry-zabawy. Luwr pokazuje ok. 100 muzealiów i oferuje wirtualną wycieczkę po salach. British Museum pokazuje 5 tys. zabytków oraz gry i quizy, leningradzki Ermitaż – 2 tys.

W omawianych tu sposobach wizualnej informacji o zbiorach posługujemy się reprodukcją muzealium, dlatego przypomnę Państwu, tytułem ostrzeżenia, że reprodukcje – wszelkich technik – nie są w stanie zastąpić oryginałów. Reprodukacja jest pasożytem sporządzonym na oryginale wedle gustu wydawcy lub mody na rynku czy z innych motywacji. Znana jest anegdota o skąpym Henrym Fordzie, który odmówił kupna obrazu, bo zadowolili go dołączone do oferty wystarczająco jego zdaniem piękne fotografie. Anegdota ilustruje naiwną wiarę, że reprodukcja jest pełnowartościowym erzacem.

* * *

Funkcje reklamy i jednocześnie werbunku pełnią coraz liczniejsze towary w muzealnych sklepach (zwanych u nas nie wiedzieć czemu shopami – jak sklepy z zupełnie innym asortymentem [sex-shopy]). Dowodem na to, że sklepy muzealne opłacają się zarówno muzeom, jak i producentom gadżetów jest powstanie w zachodniej Europie wielkiego przedsiębiorstwa Cedon (adres internetowy www.cedon.de). Zatrudnione w nim sztaby psychotechników, plastyków i innych specjalistów od reklamy zaczynają produkcję od badania muzeum, które zgłasza zamówienie na towary i sondują jego publiczność. Następnie produkują wymyślone według swych wniosków suweniry (od pocztówek i dowcipnych gadżetów, po parasolki, kolczyki i szale). Bywa, że wynajmują od muzeum lokal do sprzedaży. Dopóki nie stać nas będzie na zamówienie pamiątek

w Cedonie – można też sposobem gospodarskim przekroczyć zakłęty krąg starodawnych pocztówek w polskich muzeach. Na przykład sprowokować jako temat pracy dyplomowej na Akademii Sztuk Pięknych projekt gadżetu dla sklepu muzealnego, tak trafiającego w aktualne mody obyczajowe, że znajdzie się chętny producent. Muzeum musi wszakże stać na straży produkcji muzealnych suwenirów, aby nie przekroczyć granicy dobrego smaku, taktu. Takim negatywnym przykładem była reprodukcja obrazu Caravaggia *Niewierny Tomasz* w muzealnym sklepie na wystawie *Caravaggio e i Giustiniani* (Rzym, Palazzo Giustiniani, 2001 r.), na której to reprodukcji umieszczono reklamę firmy ubezpieczeniowej z tekstem „Oto sztuka upewniania się”. Podobnie budzi niechęć ostentacyjne skadrowanie rysunku Michała Anioła do pleców i pupy młodzieńca na plakacie wystawy wiedeńskiej Albertiny (2004 r.) – jakby skłonności homoseksualne były najbardziej charakterystyczną cechą tego genialnego artysty.

Do działań reklamujących muzeum, czyli starań o pozyskiwanie publiczności należy rzadziej stosowany zabieg zwany po angielsku *product placement*, po niemiecku *Schleichwerbung*. Ten sposób określam polskim terminem „wprzęganie” lub „wsnuwanie informacji” o muzeum. Polega on na umieszczaniu fotografii muzealium (albo zespołu muzealiów) w całkowicie innym obszarze tematycznym, przy jednoczesnym wskazaniu, gdzie znajduje się oryginał. Efektywny może być chwyt wsnucia do scenariusza popularnej telenoweli wewnątrz muzealnej galerii jako miejsca romantycznego spotkania bohaterów. Ten rodzaj werbunku wymaga precyzyjnego wyczucia taktu, ponieważ istnieje niebezpieczeństwo pozbawienia muzealium jego waloru wyjątkowości, unikatowej szczególności przez np. wprzęgnięcie obrazu *Czesząca włosy* Ślewińskiego do natrętnie powtarzającej się w telewizji reklamy firmy Schwarzkopf.

Mało jeszcze u nas, niestety, wykorzystywanym sposobem pobudzania zainteresowania mieszkańców miasta muzeum jako miejscem ciekawych imprez jest urządzenie w muzeum spotkań z osobowościami telewizyjnymi. Chodzi mi o „wprzęgnięcie” do rozślawiania muzeum popularnych, zadziwiających wyjątkowością ludzi, i to zarówno „wysokiego lotu” jak pisarz Myśliwski, jak i inteligentna gwiazda hip-hopu w rodzaju rapera Pezeta.

W zakończeniu zagadnień muzealnej reklamy przypomnę Państwu, że od czasów zręcznych handlowców w starożytnej Fenicji sprawdza się hasło: „reklama jest dźwignią handlu”. Fenicjanom wystarczało zachęcające wykrzykiwanie walorów towaru, bo klienteli było mniej niż dziś mogą się z nią liczyć muzea. Do sławienia dziś naszego muzeum sama intuicja, zapał i talent aktorski to za mało. Trzeba szkolić się u profesjonalistów branży *public relations*, psychologów, socjotechników. Nie żałowałabym pieniędzy na staże tych muzealników w dobrych agencjach reklamowych, którzy chcą się specjalizować w promowaniu muzeum.

Współpraca z instytucjami i organizatorami życia społecznego

Już z prawidłowego stosowania metod marketingu wynika, że muzeum musi zdobywać i utrzymywać stały kontakt z takimi partnerami, jak szkoły, biura podróży, instytucje i placówki zbliżone merytorycznie do zakresu zainteresowań badawczych muzeum, oraz kręgami ewentualnych sponsorów, jak banki czy Business Club.

Najważniejsza ze względu na misję muzeum jest współpraca ze szkołami. Dobrze jest pamiętać, że od stopnia wykształcenia dzisiejszych uczniów, od ich znajomości problemów kultury i historii, zależy trafność decyzji przyszłych urzędników w obszarze polityki kulturalnej. A więc także przyszłość naszego muzeum.

Polskie muzea, jak i muzea w dawnych Krajach Demokracji Ludowej, mają za sobą smętną lekcję manipulowania faktografią zawartą w muzealiach. Wiemy o szkodach w mentalności młodzieży, powodowanych deformowaną polityczną interpretacją wystawionych w muzeum zabytków. Dlatego, jak sądzę, współpraca z młodzieżą, jako szczególnie ważny element muzealnej pracy, musi być odpowiedzialnie pielęgnowana.

Aby muzeum racjonalnie i skutecznie weszło do programów szkolnych, powinno zatrudniać wielostronnego pedagoga muzealnego albo doszkolonego do tej specjalności kogoś z zatrudnionych muzealników. Edukacja w muzeum dziś zasadza się na antycypacji i partycypacji, czyli na wyrobieniu zdolności odbiorcy do poznania, rozważenia i wyobrażenia sobie przeszłości i przyszłości wystawionych muzealiów. Oraz na udziale widza w rozmowie o nich. O technice nawiązywania partycypującego dialogu z widzami mówiliśmy wcześniej. Jego uczestnictwo w takiej rozmowie to poznawczy i emocjonalny dobry efekt wizyty w muzeum. A także – może ważniejszy – efekt wychowawczy. Za mało wiem o tym aspekcie pracy z młodzieżą, dlatego odsyłam Państwa do publikacji amerykańskiego antropologa Arjuna Appadurai (zob. Wybór literatury, 1991). Na temat szczegółowych form pracy ze szkołami nie ma potrzeby rozwodzić się w Państwa gronie – w większości doświadczonych w muzealnej pracy oświatowej. Wskażę tylko, że modelowym przykładem w Polsce jest w tym względzie Zamek Królewski w Warszawie, choćby dlatego, że kierunek jego oferty i kontaktu zawiera się w haśle „od Zamku do szkoły”, która ma wolny wybór zajęć. A możliwość wyboru tego, co się będzie zwiedzać, w jakich imprezach uczestniczyć, jest pierwszym stopniem do aktywnego włączenia się – czyli wielce pożytecznej partycypacji – każdego widza, a zwłaszcza młodego. Broszura informacyjna dla szkół powstaje w Zamku co roku, w oparciu o znajomość programów szkolnych dla różnych klas i typów szkół, i o znajomość specyfiki zainteresowań w poszczególnych grupach wiekowych. Spełnia

zatem marketingowy postulat rozróżniania grup odbiorców. Jakość i różnorodność ofert tych broszur wskazuje, że ich autorzy zastanawiali się, co ma dla ucznia wynikać z bezpośredniego kontaktu z muzealiami.

Przy okazji zamkowej oświaty warto powiedzieć, że zabiegi teatralizujące – jak np. interesująca i pouczająca impreza pn. *Canalietto w Zamku* – muszą być programowane i realizowane na najwyższym poziomie, bowiem młodzież natychmiast wyczuwa, gdy przedstawienie obsuwa się w groteskową maskaradę. Za angielskimi doświadczeniami wprowadza się i u nas przewodników przebranych w kostiumy z epoki rezydencji, po której oprowadzają. Muszą być oni ubrani bardzo starannie, bo bystre oko młodzieży zauważy natychmiast źle dopasowany szczegół (dżinsową tkaninę, ciemny kędziór wystający spod peruki). Ostrzegam przed tego rodzaju zaniedbaniami, mogą one bowiem zaprzepaścić korzyści edukacyjne muzealnych teatralizacji, które ćwiczą umysł w wyobrażaniu przeszłości.

Dobre, tzn. skuteczne przykłady współpracy muzeów ze szkołami są jednak u nas zbyt rzadkie. Najczęściej jest to mało odkrywczą współpracą, układającą się tradycyjnymi koleinami, z nikłym udziałem ucznia. Jesienią 2006 r. szukałam nowych metod, sposobów korzystania przez szkoły z bogactwa zbiorów muzealnych i weszłam do polskiego portalu edukacyjnego Interkl@sa. Znalazłam jedynie tradycyjne, choć poprawne, oprowadzania po wystawach czasowych (jak *Mózg czy Jerzy Giedroyc*). Możliwości kształcenia młodych, tkwiące w muzeach, były praktycznie nieobecne.

Współpraca z mediami

Muzealnik musi wyobrazić sobie potrzeby dziennikarza, by przedstawić mu ofertę spełniającą jego oczekiwania. A także by uchronić się od niebezpieczeństw istniejących w kontaktach z mediami. Takim zagrożeniem dla muzeum są kontrowersyjne taktyki mediów celem sprawnego pozyskania uwagi czytelnika/słuchacza. Dziennikarzowi mianowicie zależy na szybkości przekazu, jego zwięzłości (czyli fragmentaryczności) i sensacyjności informacji. Takie nastawienie dziennikarza trzeba mieć na uwadze, aby nie ulec jego koncepcji, która łatwo deformuje muzealne informacje. Jednocześnie w rozsądnej mierze muzealnik musi dostosować się do potrzeb mediów. Receptą na taki kompromis jest odpowiednio przygotowana konferencja prasowa czy spotkanie z dziennikarzem. Napisana, wręczona własna krótka informacja, którą można ozdabiać ustnym komentarzem, niezmienną sedną treści. Polecam rozdanie na konferencji prasowej każdej z obecnych redakcji innej fotografii (udzielenie wszystkim tej samej będzie odrzucone ze względów na podobieństwo z konkurentem). Polecam

także nadanie rozmowie z dziennikarzem charakteru osobistego kontaktu, co może zaowocować sposobnością do dodatkowego artykułu.

Podaję Państwu kilka praktycznych rad, byście nie unikali kontaktów z prasą, programami telewizyjnymi czy radiowymi redakcjami pod pretekstem „pismaki wszystko przekręcają”. Radzę zastanowić się, dlaczego przekręcają. I radzę pamiętać, że we współczesnej cywilizacji media to jednak trzecia władza. Ponadto: muzealnik lepiej zaprezentuje wystawę niż najsprawniejszy rzecznik prasowy dyrektora, bo muzealnik zna temat tak wszechstronnie, że może z tej wielości wybrać elementy najciekawsze. Dziennikarzy żądnych sensacji trzeba uprzedzać, podając im przez nas wymyślane sensacje, np. „z kuchni” wystawy w rodzaju: transport muzealiów z Krakowa miał po drodze stłuczkę, w sklepach akurat nie było dostatecznie cienkiego drutu do wieszania obrazów, ale użyczyła go nam zaprzyjaźniona fabryka okien, córeczka konserwatorki rozpoznała w portrecie Boznańskiej babcię Stasię itp.

Aby ułatwić pracę dziennikarzy, a jednocześnie chronić muzealia przed nadmiernym oświetlaniem przez kamery, dobrze jest mieć w zapasie i okolicznościowo wypożyczać barwne fotografie w skali 1 : 1 cenniejszych lub popularnych muzealiów. Warszawski Zamek zrobił w latach osiemdziesiątych XX w. duże fotosy swoich obrazów Canaletta, co cieszyło się dużym powodzeniem.

Tak jak pożyteczne byłoby połączenie mocy finansowych i organizacyjnych muzeów w jednym mieście czy powiecie dla wspólnej reklamy – tak istotne efekty przynosi stosowana coraz powszechniej wspólna gazeta muzeów w jednym mieście, o czym Państwu więc tylko teraz przypominam.

Wydawnictwa

O naukowych katalogach zbiorów, których w Polsce nie dostaje, jak również o rocznikach muzealnych, które ogłaszają prace badawcze pracowników muzeów, mówiliśmy w części dotyczącej opracowania zbiorów. Tu przywołam uwagi o najbardziej pokupnych wśród wydawnictw muzealnych – efektywnych poligraficznie katalogach wystaw czasowych. Są one atrakcyjne, pod warunkiem wszakże, że styl tekstów zachęca amatorów do lektury. Dwujęzyczność katalogów wystaw czasowych to szansa na ich kupno przez turystę, także na wysyłkę do muzeów zagranicznych jako „towar wymienny”. Wzorowym przewodnikiem do wystawy czasowej jest *Transalpinum* [demonstracja].

Katalogi wystaw czasowych zawierają coraz częściej ładunek pełnowartościowej informacji naukowej nie tylko w odniesieniu do prezentowanych muzealiów, ale i w odniesieniu do obszarów pokrewnych, np. w towarzyszących esejach, zarysowujących konteksty historyczne, przyrodnicze czy obyczajowe. Są to często drogie publikacje,



Wzorowy przykład dwóch, jednoczesnych, publikacji, objaśniających czasową wystawę: katalog naukowy i przewodnik wystawy rzeźby barokowej pt. *Teatr i mistyka*, Muzeum Narodowe w Poznaniu, 1993 r.

znajdujące niewielu nabywców (głównie naukowców i koneserów), ale ważnych dla utrwalania rangi muzeum w świecie (5% zwiedzających – podaje „Museumskunde” 2007). Dlatego tak ważne jest, by obok obszernych i drogich katalogów muzeum wydawało tanie przewodniki towarzyszące wystawom czasowym. Bogate muzea wydają nawet dwa rodzaje tych tańszych przewodników: dla młodszych widzów i wersję dla nieprofesjonalistów.

Efektowna forma ilustratorska publikacji katalogowych sprawia, że mogą być kupowane jako album. Aliści muzealnicy musi mieć świadomość – i dzielić się nią z widzami – ostrzeżenia przed reprodukcjami (wszelkich technik) jako materiałem li tylko zastępującym oryginały. Ambitny byłby program/scenariusz wystawy, który unaoczniałby, jak reprodukcja (sztych, litografia, chromolitografia, fotografia, fotografia cyfrowa) może przekształcać – interpretować (a też fałszować) oryginalne dzieło sztuki. Reprodukacja jest pasożytem na oryginale, formowanym przez gust wydawcy, mody na rynku itp. Życzeniem pomysłów na odkrywczyste wystawy czasowe żegnam się z Państwem.



Uczestnicy ostatniego, w którym brałam udział, cyklu Poddyplomowego Studium Muzealniczego, sala dawnej Biblioteki Uniwersytetu Warszawskiego, 2014 r.

**SPIS NIEKTÓRYCH
ĆWICZEŃ
DLA UCZESTNIKÓW
PODYPLOMOWEGO
STUDIUM
MUZEALNICZEGO
NA UNIWERSYTECIE
WARSZAWSKIM**

Moim zajęciom z muzealnikami pragnącymi doskonalić swoje kwalifikacje nadawałam charakter seminariów celem prowokowania uczestników do autorefleksji, a także do doskonalenia ich umiejętności formułowania sądów. Między innymi dlatego uzupełniałam wykłady zajęciami typu „ćwiczenia”.

- Uczestnicy podzieleni na trzy grupy reprezentują trzy rodzaje muzeum: historyczne, artystyczne, przyrodnicze. Jestem przedstawicielem miliardera, który chce kupić trzy muzealia i przewodniczącym jury rozpatrującego polskie wnioski. Do jury zapraszam dwoje ochotników spośród uczestników. Kryterium przyznania pieniędzy na zakup jest argumentacja wnioskodawcy, czyli osadzenie pożądanego (wirtualnego lub rzeczywistego) muzealium w profilu gromadzenia danego muzeum oraz jako konieczne ogniwo wystawy stałej. Cena nie gra żadnej roli. Po dyskusji (wszystkich uczestników) przekonany miliarder przyznaje lub nie wszystkim lub jednemu muzeum potrzebne pieniądze (nieokreślone, ale wystarczające do zakupu).
- Utwórz linki internetowe do wybranego muzealium w twoim muzeum, objaśniające jego formę, treść, środowisko powstania – podobnie jak wobec obrazu Jana van Eycka *Lucca Madonna* z ok. 1437 r. (zob. il. na s. 67).
- Przedyskutowanie schematu układu informacji w rozumowanym katalogu zbiorów (zob. il. na s. 79).
- Konkurs na najlepszą – w czterech kategoriach – wystawę krajową w minionych siedmiu latach. Uczestnicy podzieleni na grupy muzeów: historyczne (H), artystyczne (A), przyrodnicze (P), inne (I) nagradzają i uzasadniają „grand prix” dla wybranej wystawy. Kategorie oceny: 1 – atrakcyjność tematu, 2 – nowatorstwo ujęcia, 3 – sposób prezentacji-wystawienia, 4 – objaśnienia i publikacje, 5 – promocja w mediach, 6 – warunki zwiedzania (np. czystość, uprzejmość obsługi, możliwość relaksu).
- Na przykładzie muzeum, w którym uczestnik PSM pracuje, ma on przed nami ocenić (plusy i minusy) informacje o ekspozycjach w muzeum, pomieszczonych na zewnątrz i wewnątrz budynku (w tym i na wystawach).

- Zaprojektowanie harmonogramu organizacji i przygotowań wystawy czasowej na przykładzie wystawy *Epoka romantyzmu w Polsce*. Należy rozplanować czynności w okresie dwóch lat przed terminem otwarcia wystawy. Dane: 20 sal, 80 obrazów, 60 rycin, 20 rzeźb, 50 książek i druków, 70 muzealiów rzemiosła artystycznego. Założenie: niewygórowany budżet rozwiąże kierownictwo muzeum, które też już zaakceptowało ogólny program merytoryczny wystawy oraz autorów (scenariusza i katalogu). Stali pracownicy muzeum delegowani do przygotowania wystawy to: trójka autorów, jeden konserwator, czterech pracowników merytorycznych, czterech pracowników administracji, trzech montażyistów. Czy trzeba kogoś (kogo?) dokooptować?

Na arkuszu tabeli (zob. il. na s. 123) w rubryce po lewej stronie wpisz rodzaje działań w kolejności, którą dyktuje ci chronologia prac (niealfabetycznie): Informacja i promocja. Katalog (wydruk już zrecenzowany i zatwierdzony przez dyrekcję) i inne publikacje. Montaż. Otwarcie. Plan finansowy. Profilaktyka konserwatorska. Projekt oprawy plastycznej. Scenariusz wraz z systemem objaśnień i zabezpieczeń. Wypożyczenia (ubezpieczenia, transporty, protokoły).

Pola w górnym rzędzie tabeli oznaczają 24 miesiące. Zaznacz krzyżykami te pola-miesiące, w których należy wykonywać prace określone w pierwszej rubryce.

- Przedyskutowanie zaproponowanej czterowierszowej informacji o wybranym przez uczestników czterech grup muzealium (do internetu albo ulotki na sali) znajdującego się na salach ekspozycyjnych muzeum: 1. historycznego, 2. artystycznego i 3. przyrodniczego.
- W wybranym muzeum (nie „swoim”) uczestnik (na ochotnika) przetestuje *in-cognito* obsługę na stopień gościnności/życzliwości wobec zwiedzających, np. zadając pytania o muzealia czy prowokując nietypowym zachowaniem. Określi w procentach obsługę życzliwą i nieżyczliwą wobec widzów. Zrelacjonuje nam na kolejnym spotkaniu.
- Dyskusja o problemach „muzeum a władze samorządowe”.
Na panelu, obok mnie, posadowieni uczestnicy/ochotnicy, którzy pracują w muzeach regionalnych, pozostali zadają pytania:
 - Kto jest organem założycielskim muzeum (jaka jednostka samorządu terytorialnego), czyli komu muzeum podlega? Czy znają odpowiedzialnego za muzeum urzędnika (z widzenia, z nazwiska)?
 - Czy i co należy zmienić w procesie budowania budżetu muzeum?

- Jaki jest udział samorządu w planowaniu budżetu, jak przepływa informacja z muzeum do samorządu na ten temat?
- Jak „muzealnicy regionalni” oceniają znajomość przez władze samorządowe problematyki swego muzeum – w skali 1–10? Jeśli mniej niż 8, to czyja to wina; sposoby udroźnienia przepływu informacji.
- Jak i czy władze samorządowe wpływają na program działania muzeum (na profil gromadzenia zbiorów, program wystaw czasowych)?

WYBÓR LITERATURY

NIKTÓRE Z PUBLIKACJI DOTYCZĄCYCH MUZEALNICTWA, KTÓRE UWAŻAM ZA INTERESUJĄCE LUB POŻYTECZNE

- A. Appadurai: *Museum and their Communities* [w:] A. Appadurai, C.A. Breckenridge: *Museums are Good to Think. Heritage on View in India*. Smithsonian Institution Press. Washington, D.C. 1991
- A. Appadurai: *Nowoczesność bez granic. Kulturowe wymiary globalizacji*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków 2005
- Art in Transit. Handbook for Packing and Transporting Paintings*. M. Richard, M.F. Mecklenburg, R.M. Merrill (ed.). National Gallery of Art. Washington 1991
- K. Barańska: *Misja jako narzędzie przewyższania współczesnych aporii muzealnych* [w:] *Ekonomia muzeum*. D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.). Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków 2011. s. 175–182
- G. Bastek: *Znawstwo. Dzieje i metoda*. „Ikonotheka” 1996, t. 10, s. 35–50
- H. Belting: *Antropologia obrazu. Szkice do nauki o obrazie*. Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków 2007
- Bilderlust und Lesefrüchte. Das illustrierte Kunstbuch von 1750 bis 1920*. K. Krause, K. Niehr, E.M. Hanebutt-Benz (Hrsg.). E.A. Seemann Verlag. Leipzig 2005
- B. Bordass: *Museum Collections in Industrial Buildings*. M. Cassar (ed.). Museums & Galleries Commission. London 1996
- H. Börsch-Supan: *Kunstmuseum in Krise*. Deutscher Kunstverlag. München 1993
- J. Byszewski, G. Borkowski, A. Mazur: *Muzeum nie tylko dla kuratorów – Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie z punktu widzenia edukatora*. www.obieg.pl/roz-mowy/5706
- K. Choroś, Ł. Krzywicki: *Multimedia i wirtualna rzeczywistość w systemie multimedialnej prezentacji zabytków*. „Ochrona Zabytków” 1998, nr 4, s. 370–377
- N. Cieślińska-Lobkowicz: *Węzeł Poczdamski. O powojennych rewindykacjach dóbr kultury* [w:] *Dobra kultury i problemy własności. Doświadczenia Europy Środkowej po 1989 roku*. G. Czubek, P. Kosiewski (red.). Fundacja im. Stefana Batorego. Wydawnictwo Trio. Warszawa 2005. s. 209–236
- N. Cieślińska-Lobkowicz: *Walka w obronie polskich dóbr kultury w czasie wojny i okupacji hitlerowskiej*. „Kronika Zamkowa” 2008, nr 1–2, s. 159–177
- J. Clair: *Malaise dans les musées*. Flammarion. Paris 2007. Polskie wydanie: *Kryzys muzeów*. Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria. Gdańsk 2009
- E. Dąbrowska: *Zagadnienia rekonstrukcji i ekspozycji muzealnej w procesie konserwacji dzieł sztuki*. Praca dyplomowa ASP. Warszawa 2003

- M.H. Dembo: *Stosowana psychologia wychowawcza*. Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne. Warszawa 1997
- Dialogue. Kopie, Variation und Metamorphose alter Kunst in Graphik und Zeichnung vom 15. Jahrhundert bis zur Gegenwart*. W. Schmidt (red.). katalog wystawy. Dresden 1970
- Dobra kultury i problemy własności. Doświadczenia Europy Środkowej po 1989 roku*. P. Kosiewski, G. Czubek (red.). Fundacja im. Stefana Batorego. Wydawnictwo Trio. Warszawa 2005
- Edukacja muzealna. Antologia tłumaczeń*. M. Szelaąg, J. Szkutnik (red.). Muzeum Narodowe. Poznań 2010
- Ekspert kontra dzieło sztuki. Rozpoznawanie falsyfikatów oraz fałszywych atrybucji w sztukach plastycznych*. R.D. Spencer (red.). Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych. Warszawa 2009
- R. Florida: *Cities and the Creative Class*. Routledge. New York 2005 (omówienie Anna Kopel: Śląska Biblioteka Cyfrowa on-line)
- R. Florida: *Narodziny klasy kreatywnej oraz jej wpływ na przeobrażenia w charakterze pracy, wypoczynku, społeczeństwa i życia codziennego*. Narodowe Centrum Kultury. Warszawa 2010
- D. Folga-Januszewska: *Lending to Europe. Zasady wypożyczania obiektów i współpracy między muzeami w krajach Unii Europejskiej*. „Muzealnictwo” 2005, nr 46, s. 11–44
- F. Furedi: *Gdzie się podzieli wszyscy intelektualiści?*. Państwowy Instytut Wydawniczy. Warszawa 2008
- J. Gębczak: *Losy ruchomego mienia kulturalnego i artystycznego na Dolnym Śląsku w czasie drugiej wojny światowej*. Muzeum Narodowe. Wrocław 2000
- E.H. Gombrich: *The Museum. Past, Present and Future*. „Critical Inquiry” 1977, no. 3, s. 449–470 (tłumaczenie [w:] „Teksty” 1980, nr 50)
- Ż. Govenlock: *Światło jako element kreujący przestrzeń wystawienniczą*. „Muzealnictwo” 1995, nr 37, s. 103–109
- R. Hamann: *Original und Kopie*. „Marburger Jahrbuch für Kunstwissenschaft” 1949/1950, Bd. 15, s. 135–156
- F. Haskell: *The Ephemeral Museum*. Yale University Press. New Haven–London 2000. Rec.: „Biuletyn Historii Sztuki” 2002, nr 1–4
- M. Jaworska: *Wystawa naukowa jako środek przekazu*. „Muzealnictwo” 1996, nr 38, s. 33–35
- D. Kacprzak: *Muzealnicy wobec profuzji wystaw czasowych – wybrane aspekty zjawiska na przykładzie muzeów niemieckich*. „Biuletyn Informacyjny Konserwatorów Dzieł Sztuki” 2004, nr 1–2, s. 34–43

- J. Kall: *Reklama*. Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne. Warszawa 1994
- L. Karczewski: *Być jak John Malkovich. Strategie edukatora [w:] Artysta – kurator – instytucja – odbiorca. Przestrzenie autonomii i modele krytyki*. M. Kosińska, K. Sikorska, A. Skórzyńska (red.). Galeria Miejska Arsenał. Poznań 2012. s. 365–378
- L. Karecka: *Akcja rewindykacyjna w latach 1945–1950. Spór o terminologię czy istotę rzeczy?*. „Ochrona Zabytków” 2002, nr 3–4, s. 404–408
- F. Klauner: *Stacjonarna prezentacja w muzeum z punktów widzenia obiektu i osób zań odpowiedzialnych [w:] Bewahren und Austellen*. K.G. Saur [for] ICOM Deutsches Nationalkomitee. München 1984. s. 57–61
- Z. Kobyliński: *Międzynarodowe zasady ochrony i konserwacji dziedzictwa archeologicznego*. SNAP. Oddział. Warszawa 1998
- Kodeks etyki konserwatora-restauratora dzieł sztuki*. „Biuletyn Informacyjny Konserwatorów Dzieł Sztuki” 2002, nr 3–4, s. 2–3
- Kodeks etyki zawodowej Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM)*. Ośrodek Dokumentacji Zabytków. Warszawa 1992. Nowa wersja [w:] „Muzealnictwo” 2007, nr 48
- Konserwacja zapobiegawcza w muzeach*. Materiały z konferencji ICOM 6–7 XI 2006. Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków. Polski Komitet Narodowy ICOM. Warszawa 2007
- Kulturgüter im Zweiten Weltkrieg. Verlagerung – Auffindung – Rückführung*. Koordinierungsstelle für Kulturgutverluste. Magdeburg 2007
- Kunst des Ausstellens* [materiały międzynarodowej konferencji w Stuttgarcie, kwiecień 2001], 2002
- H.N. Lynn: *Grabież Europy. Losy dzieł sztuki w Trzeciej Rzeszy i podczas II wojny światowej*. Wydawnictwo Baran i Suszczyński. Sztuka Polski Dom Aukcyjny. Kraków 1997
- E. Mai: *Wanderzirkus und/oder hohe Kunst. Zum Thema Ausstellungen*. „Kölner Museums-Bulletin” 1998, Nr. 4
- T. Malim, A. Birch, A. Wadeley: *Wprowadzenie do psychologii*. Wydawnictwo Naukowe PWN. Warszawa 1995
- G. Matt: *Muzeum jako przedsiębiorstwo*. Fundacja Aletheia. Warszawa 2006
- A. Millman, M.M. Millman: *Prove it! A practical guide to market research for museums, galleries and visitor attractions*. Bedfordshire 1999
- Muzea regionalne*. Materiały z konferencji w Akademii Humanistycznej w Pułtusk (część IV dot. grup rekonstrukcyjnych). Pułtusk 2010
- Muzeum sztuki. Antologia tekstów*. M. Popczyk (red.). Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków 2005
- Muzeum sztuki. Od Luwru do Bilbao*. M. Popczyk (red.). Muzeum Śląskie. Katowice 2006

- Muzeum XXI wieku. Teoria i praxis.* Muzeum Początków Państwa Polskiego. Gniezno 2010
- Niepełnosprawni w muzeum.* Materiały sesji w Zamku Królewskim w Warszawie. Warszawa 1988
- U. Normann: *Trening pamięci.* Warszawa 1997
- M. Nowacki: *Analiza jakości produktu atrakcji turystycznych na przykładzie muzeów i innych obiektów dziedzictwa zachodniej Polski.* „Muzealnictwo” 2001, nr 43, s. 78–86
- Nowoczesne metody gromadzenia i udostępniania wiedzy o zabytkach.* Materiały konferencji pt. Cyfrowe spotkania z zabytkami. Wrocław 15–16 X 2007. A. Seidel-Grześnińska, K. Stanicka-Brzezicka (red.). Wydawnictwo Via Nova. Wrocław 2008
- Nowoczesne techniki w ochronie zabytków.* Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych. Warszawa 2009
- Nowoczesne zarządzanie muzeum.* Z projektu MATRA. Krajowy Ośrodek Badań i Dokumentacji Zabytków, Warszawa–Amsterdam 2007
- O Zakładzie Konserwacji i Restauracji Sztuki Nowoczesnej [Toruń]. <http://www.zkirsn.umk.pl>
- P. Ogrodzki, S. Kocewiak: *Prawne podstawy ochrony i zabezpieczenia muzeów.* Ośrodek Ochrony Zbiorów Publicznych. Warszawa 2010
- Oryginał, replika, kopia.* Arkady. Warszawa 1971
- M. Pabich: *O kształtowaniu muzeum sztuki. Przestrzeń piękniejsza od przedmiotu.* Instytut Architektury i Urbanistyki Politechniki Łódzkiej. Łódź 2004
- A. Pawlak-Jędrzejewska: *Konserwacja sztuki współczesnej.* „Biuletyn Informacyjny Konserwatorów Dzieł Sztuki” 1997, nr 2, s. 52–57
- K. Pomian: *Musée, nation, musée national.* „Le Débat” 1991, no. 65, s. 160–168
- K. Pomian: *Zbieracze i osobliwości. Paryż, Wenecja. XVI–XVIII wiek.* Państwowy Instytut Wydawniczy. Warszawa 1996
- K. Pomian: *Des saintes reliques à l'art moderne.* Gallimard. Paris 2003
- K. Pomian: *Muzeum: kryteria sukcesu.* „Muzealnictwo” 2009, nr 50, s. 57–64
- Portal w internecie: www.edukacjamuzealna.pl
- Problematyka autentyczności dzieł sztuki na polskim rynku. Teoria, praktyka, prawo.* Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Warszawa 2012
- Przemieszczone dobra kultury. Przypadek Europy Zachodniej i problemy państw Europy Środkowej i Wschodniej w XX wieku.* G. Czubek, P. Kosiewski (red.). Fundacja im. Stefana Batorego. Wydawnictwo Trio. Warszawa 2004
- Przeszłość przyszłości. Księga pamiątkowa ku czci profesora Stanisława Lorentza w setną rocznicę urodzin.* Muzeum Narodowe. Zamek Królewski. Warszawa 1999

- A. Rottermund: *Muzea i turystyka* [w:] *Spotkania w Willi Struwego 1998–2001. Wykłady o dziedzictwie kultury*. Towarzystwo Opieki nad Zabytkami. Warszawa 2001, s. 127–143
- A. Rottermund: *Muzeum przyszłości*. „Spotkania z Zabytkami” XII 2001, dodatek, s. I–VII
- A. Rottermund: *Dobra kultury, prawa własności i dobro publiczne* [w:] *Własność prywatna a dobro publiczne*. Fundacja im. Stefana Batorego. Warszawa 2006, s. 21–26
- A. Rottermund: *Muzeum w procesie przemian* [w:] *Muzeum – przestrzeń otwarta?*. A. Rottermund (red.). Arx Regia Ośrodek Wydawniczy Zamku Królewskiego. Warszawa 2010
- A. Rottermund: *Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku – historia poszukiwania rozwiązań* [w:] *Ekonomia muzeum*. D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.). Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków 2011. s. 19–26
- A. Ryszkiewicz: *Kolekcjonerzy i miłośnicy*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe. Warszawa 1981
- Słownik polskiej terminologii technik i technologii konserwacji malarstwa sztalugowego, ściennego i rzeźby polichromowanej*. W. Ślesiński (red.). Ministerstwo Kultury i Sztuki. Generalny Konserwator Zabytków. Warszawa 1986
- G. Schnabel, M. Tatzkow: *Nazi Looted Art. Handbuch Kunstrestitution weltweit*. Proprietas-Verlag. Berlin 2007.
- M. Schneider Corey, G. Corey: *Grupy. Zasady i techniki grupowej pomocy psychologicznej*. Instytut Psychologii Zdrowia i Trzeźwości Polskie Towarzystwo Psychologiczne. Warszawa 1995
- J.J. Sheehan: *Museums in the German Art World*. Oxford University Press. New York 2000
- B. Steinborn: *Praca naukowa w muzeach w czasach kultury masowej*. „Muzealnictwo” 1992, nr 34, s. 70–73
- B. Steinborn: *Jan Białostocki w muzeum* [w:] *Ars longa. Prace dedykowane pamięci profesora Jana Białostockiego*. Ośrodek Wydawniczy Arx Regia. Stowarzyszenie Historyków Sztuki. Warszawa 1999, s. 69–83
- B. Steinborn: *Dokumentacja cudzego mienia* [recenzja wspólnie z E. Houszka dot. berlińskiego katalogu *Dokumentation des Fremdbesitzes*] „Muzealnictwo” 2000, nr 42, s. 164–166
- B. Steinborn: *Kozłówka – zwierciadło muzealnych wątpliwości* [w:] *Muzeum etyczne. Księga dedykowana profesorowi Stanisławowi Waltosowi w 85. rocznicę urodzin*. D. Folga-Januszewska (red.). Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych UNIVERSITAS. Kraków 2017, s. 219–225

The New Museology. Reaktion Books. London 1989

J. Trzynadlowski: *Edytorstwo. Tekst, język, opracowanie*. Wydawnictwa Naukowo-Techniczne. Warszawa 1978

Turystyka w obiektach przemysłowych. Koncepcja promocji i rozwoju markowego produktu turystycznego w zabytkach techniki i przemysłu w Polsce. Polska Organizacja Turystyczna. Warszawa 2004

S. Wacięga: *Nowoczesne zarządzanie muzeum i przemiana społeczna*. Warszawa 2009

S.E. Weil: *Making Museums Matter*. Smithsonian Press. Washington–London 2002.
Rec.: „Biuletyn Historii Sztuki” 2004, nr 3–4

Własność a dobra kultury. G. Czubek, P. Kosiewski (red.). Fundacja im. Stefana Bato-rego. Wydawnictwo Trio. Warszawa 2006

K. Wójcik: *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Wydawnictwo Placet. Warszawa 2005

P. Vaisse: *Charles Blanc und das „Musée des Copies”*. „Zeitschrift für Kunstgeschichte” 1976, Bd. 39, s. 54–66

Zbiory publiczne i kolekcje prywatne. Materiały sesji. Muzeum Narodowe w Warszawie, 2000

Z. Żygulski: *Przemiany architektury muzeów*. „Muzealnictwo” 2004, nr 45, s. 106–124

Recenzenci:

prof. dr hab. Andrzej Rottermund

prof. dr hab. Stanisław Waltoś

© Bożena Steinborn, Warszawa 2021

© Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2021

ISBN 978-83-64889-48-6

Sekretarz wydawnictw NIMOZ: Andrzej Zugaj

Redaktor prowadzący: Andrzej Zugaj, dr Julia Wrede

Redakcja językowa i korekta: Ewa Bazyl

Ilustracje z archiwum Autorki fotografował Bogusz Steinborn (z wyjątkiem s. 23, 61, 148, 177)

Projekt serii wydawniczej NIMOZ: Piotr Safjan

Projekt i opracowanie graficzne okładki: Piotr Modelewski


Skład i łamanie: Piotr Modelewski

Druk: AWiR Akces-Sukces Sport Robert Nowicki

Wydawca: Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów



Ilustracja na okładce z archiwum Autorki



KSIĄŻKA BOŻENY STEINBORN *ZADANIA I SATYSFAKCJE MUZEALNIKA WOBEC ZBIORU PRZEDMIOTÓW ZABYTKOWYCH* ŁĄCZY W SOBIE CECHY UNIWERSALNEGO ZAWODOWEGO KOMPENDIUM WARSZTATU MUZEALNIKA I OSADZONEGO W OKREŚLONYM CZASIE OPRACOWANIA „HISTORYCZNEGO”, UJAWNIAJĄCEGO ROZMAITE WEWNĘTRZNE I ZEWNĘTRZNE UWARUNKOWANIA MUZEALNEGO *MUNDI* POCZĄTKU XXI WIEKU. BEZDISKUSYJNĄ WARTOŚCIĄ PUBLIKACJI – POZA WIEDZĄ, KTÓRĄ AUTORKA HOJNIE DZIELI SIĘ Z CZYTELNIKAMI – SĄ AKCENTY JEJ OSOBISTEJ WRAŻLIWOŚCI NA DELIKATNĄ MATERIE MUZEALNĄ ORAZ WŁASNE DOŚWIADCZENIA ZAWODOWE I TWÓRCZE POSZUKIWANIA ROZWIĄZAŃ PROBLEMÓW MUZEALNYCH. STANOWIĄ ONE ŚWIADECTWO UCZCIWEJ, W ZASADNICZYCH KWESTIACH MERYTORYCZNYCH ZAZWYCZAJ BEZKOMPROMISOWEJ POSTAWY MUZEALNICZKI – POSTAWY GODNEJ GŁĘBSZEJ REFLEKSJI.

ZE WSTĘPU DARIUSZA KACPRZAKA

