

# MUZEA – PERSPEKTYWY\*

## MUSEUMS – PERSPECTIVES

**Andrzej Rottermund**

Zamek Królewski w Warszawie

**Abstract:** The fact that the model of a museum institution established in the 19th century needs to be changed has been mentioned at least since the mid-20th century. Defined as a modern or modernistic museum, it was the result of deep social changes which took place in Europe in the 18th and 19th centuries, and the essence of its mission was faith in the Enlightenment ideals, especially in knowledge and development, as well as the conviction of the superiority of the Western world over the rest of the world at the time, and also the need to define national identity in the process of forming nation-states. Judging from the opinions of researchers, critics and museum professionals, there are two distinct points of view regarding the functioning of this model in the contemporary world. Some conceive of the museum as a distinct realm, removed from social and political forces, whereas others see it as democratising access to art, and even as politically correct when they attempt to include groups formerly omitted from history.

Among the phenomena and trends which may result in the current museum model being changed, new technologies, commercialisation and globalisation are mentioned. The author also suggests adding elements like a change in the character of the museum institution in the light of the great museum boom in Far Eastern countries, especially in China, the United Arab Emirates, Africa and South America, as well as problems connected with the new social hierarchy, or with

the generational diversity of museum visitors. Changes may also be elicited by the increasing number of private museums and their impact on museum practices. A public museum, in order to face economic possibilities and the dynamics of private museums, will have to be open not only for the public but also for its collections, which in principle have to date been untouchable and closed for ethical rather than legal reasons. On the basis of these reflections, the author believes that the museum institution will be continuously open to collecting, researching and conserving art objects as well as to diverse educational activity, open to other than traditional forms of contact with the objects it collects, and open to various museum narratives not limited by conventions or academic limitations. What is more, exhibitions organised by museums will more frequently be used as a tool in social politics and in so-called soft diplomacy. Under the influence of the market economy and the dynamics of private museums, public museums will adopt more functional ways of administration, financing and managing museum property, and in the face of new forms of social communication they will reorganise their marketing departments. The organisation of blockbuster exhibitions will still remain an important element of the activity of worldwide art museums. In Poland, museums will be employed more strongly than ever in the state's strategy aimed at minimising the civilisation gap with respect to developed EU countries.

**Keywords:** cultural continuity, cultural changes, private museum, museum exhibition, visitors.

O potrzebie zmiany ukształtowanego w wieku XIX modelu instytucji muzealnej mówi się przynajmniej od połowy XX stulecia. Model ten, określany jako muzeum nowoczesne lub

modernistyczne, był wytworem głębokich przemian społecznych w Europie w XVIII i XIX w., a istotę jego misji stanowiła wiara w oświeceniowe ideały, głównie w wiedzę i postęp,

oraz przekonanie o cywilizacyjnej wyższości Zachodu nad resztą ówczesnego świata, a także potrzeba definiowania tożsamości narodowych w procesie powstawania państw narodowych<sup>1</sup>. Silny sprzeciw wobec takiego modelu instytucji muzealnej stał się załączkiem potężnego ruchu, który zawiądnął umysłami sporej części muzealników w Europie, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie i Australii. Ruch ten, nazwany od wydanego w 1989 r. zbioru esejów pod redakcją Petera Vergo „nową muzeologią”, stał się z jednej strony inspiracją dla wielu publikowanych prac z zakresu teorii i praktyki muzealnej, ale z drugiej – wywołał też ostrą reakcję przeciwników<sup>2</sup>. Mimo że od czasu publikacji Petera Vergo minęło już ponad 20 lat, ciągle jest ona żywa w dyskursie nad współczesnym muzeum<sup>3</sup>. W Polsce z dużym opóźnieniem koncepcje „nowej muzeologii” prezentował Piotr Piotrowski w swej książce *Muzeum krytyczne*<sup>4</sup>. Nie był jednak pierwszy, bowiem silne echa myśli teoretyków „nowej muzeologii” odnajdujemy już w tekstach zawartych w publikacji *Muzeum sztuki. Od Luwru do Bilbao*, wydanej pod redakcją Marii Popczyk<sup>5</sup>. Spośród ich autorów, którymi w większości są kulturoznawcy, filozofowie i krytycy sztuki, zaledwie czterech zetknęło się z muzeum w praktyce. Postulatami „nowej muzeologii” kierują się też autorzy (kulturoznawca, ekonomista, antropolog) wydanej w 2013 r. pracy zbiorowej *Lokalne muzeum w globalnym świecie*<sup>6</sup>. Ich książka, ze znanym podtytułem *Poradnik praktyczny, jest zestawem narzędzi służących świadomej interpretacji muzealnych zasobów z uwzględnieniem kontekstu globalnego, aktualnego oraz uwarunkowań lokalnych*<sup>7</sup>.

Wśród prac, które poddają krytyce społeczne i polityczne idee „nowej muzeologii”, są m.in. książka Jeana Claira *Kryzys muzeów*<sup>8</sup>, praca zbiorowa *Whose Muse? Art Museums and the Public Trust*<sup>9</sup>, artykuł Charlesa Saumareza Smitha *The Future of the Museum*<sup>10</sup> czy publikacja Tiffany Jenkins *Contesting Human Remains in Museum Collections: the Crisis of Cultural Authority*<sup>11</sup>.

W wystąpieniach polskich muzealników, którzy szerzej zaprezentowali swoje opinie w referatach na sesji „Muzeum XXI wieku. Teoria i praxis”<sup>12</sup>, poglądy inspirowane myślą „nowej muzeologii” są rzadkie – zasadniczo głoszą je osoby zajmujące się edukacją muzealną lub reprezentujące muzea etnograficzne (tutaj na uwagę zasługuje referat Janusza Byszewskiego *Muzeum jako „rzeźba społeczna”*)<sup>13</sup>. W większości wypowiedzi o charakterze teoretycznym wyczuwa się natomiast sympatię do poglądów Jeana Claira.

Z lektury wspomnianych książek i artykułów, jak też wielu wypowiedzi uczonych, krytyków i muzealników dostrzec można, jak wspominałem, dwa różniące się stanowiska odnośnie do funkcji muzeów we współczesnym świecie. Jedni, jak Jenkins (która podąża za myślą Petera Sloterdijka) widzą muzeum nadal *jako oddzielny świat, z dala od społecznych i politycznych nacisków, a drudzy jako demokratyczny sposób dostępu do sztuki, a nawet jako instytucję poprawną politycznie usiłującą przyciągnąć do siebie wykluczone przez historię grupy społeczne*<sup>14</sup>. Uogólniając, sądzić można, że krytyczniej nastawieni do zakorzenionego modelu instytucji są reprezentanci współczesnej humanistyki ze środowisk akademickich oraz przedstawiciele muzeów innych, niż muzea sztuki. Kuratorzy muzeów sztuki natomiast są zagorzałymi obrońcami istniejącego modelu lub przynajmniej są bardziej wstrzemięźliwi w swych ocenach.

Mimo tych różnic zgodni jesteśmy na ogół, że przed muzeami, jak i innymi instytucjami kultury, stanęło poważne wyzwanie nie tylko przeprowadzenia społeczeństwa z okresu nowoczesności do ponowoczesności (jak na Zachodzie), ale także udziału w procesie minimalizowania dystansu cywilizacyjnego między państwami na świecie. Trudno będzie jednak tego dokonać jeżeli – zdając sobie oczywiście sprawę z ryzyka takiego postępowania – nie określimy oczekujących nas w przyszłości wyzwań oraz nie przewidzimy gdzie i jakie pojawić się mogą zagrożenia dla wypełnianej przez nas misji. Musimy bowiem wiedzieć, a przynajmniej starać się wiedzieć, w którym kierunku podążamy i co nas może czekać<sup>15</sup>.

Ci muzeolodzy, którym bliska jest doktryna „nowej muzeologii”, a których – sądząc z liczby publikacji wydanych w latach 90. XX i pierwszych latach XXI w. – jest wielu, ograniczają się zasadniczo tylko do diagnozy stanu obecnego. Sądzę, że ograniczenia te biorą się z wiary w obiegowe sądy, idee i koncepcje dotyczące zjawisk, które w przyszłości wpływać mają według nich na model instytucji muzealnej. Wielość pojawiających się w obiegu komunikacyjnym megatrendów, trendów i kontrtrendów jest rzeczywiście przytłaczająca<sup>16</sup>. Jednak nawet te z pozoru trafne i mogące mieć podstawowe znaczenie dla kształtowania się instytucji muzealnej – a więc zakładające, że społeczeństwo zdążyć będzie ku pogłębiającej się globalizacji, dalszemu liberalizmowi i dominacji świata wirtualnego nad rzeczywistym – wymagają krytycznej analizy. Trudno bowiem nie odnieść wrażenia, że zwolennicy „nowej muzeologii” zaakceptowali obiegową prognozę spopularyzowaną przez wyznawców „płynnej nowoczesności”, traktując muzeum jako instytucję o charakterze politycznym, instytucję, w której przygotowuje się narzędzia do budowy teoretycznie założonego nowego modelu rozwoju społeczeństwa i która ma przysposobić społeczeństwo do angażowania się w działania o charakterze społecznym oraz zachęcić je do udziału w rozwiązywaniu wielkich, systemowych problemów współczesności. Nie twierdzą z góry, że nie mają oni racji, ale musimy być świadomi tego, że ich postulaty i analizy mogą się nie sprawdzić i pójdziemy w innym kierunku.

Należy więc starannie przyglądać się zjawiskom demograficznym, społeczno-politycznym, ekonomicznym czy technologicznym i starać się dostrzec podskórne często objawy<sup>17</sup>.

Inaczej, niż zwolennicy modelu zwanego często muzeum krytycznym, myśli o przyszłości muzeum wymieniony już przeze mnie wyżej Charles Saumarez Smith, długoletni dyrektor National Portrait Gallery i National Gallery w Londynie, a obecnie dyrektor londyńskiej The Royal Academy of Art. Założył on (według mnie słusznie), że każdy pracujący na polu kultury kieruje się pewnym zestawem domniemań i wierzeń, na podstawie których podejmuje decyzje dotyczące przyszłości. To tych wierzeń należy m.in. pewność, że muzeum zostanie zmiecione przez falę nowej technologii. Saumarez Smith twierdzi natomiast na podstawie swoich obserwacji, a ja mogę to potwierdzić na podstawie moich, że konsola komputerowa i inne interaktywne urządzenia nie muszą zagrozić atrakcyjności oryginalnego obiektu<sup>18</sup>.

Spróbujmy jednak oddzielić pewne powierzchowne refleksje, przemijające mody i nieunikniony rozwój technolo-

giczny od zjawisk, które naruszyć mogą lub nawet zmienić fundamenty czy, jak niektórzy mówią, kod genetyczny instytucji muzealnej. Nie ulega wątpliwości, że muzea będą musiały w najbliższym czasie zmierzyć się z coraz powszechniej wprowadzanymi w instytucjach kultury działaniami interaktywnymi<sup>19</sup>. Zwykła konsola i klikanie co prawda wychodzą z mody, lecz interaktywność przybiera inne, bardziej wyrafinowane formy. Twórcy teatralni wciągają na przykład widzów do udziału w przedstawieniu lub też dają im możliwość zaproponowania zakończenia wystawianej w teatrze sztuki. Zdarza się też, że muzea proponują odwiedzającym możliwość uczestnictwa w procesie tworzenia wystawy, czy nawet dyskusjach dotyczących wyboru dzieł sztuki do konserwacji czy wyprzedaży w ramach tzw. deaccessioningu. Glenn D. Lowry, dyrektor nowojorskiego Muzeum Sztuki Nowoczesnej uważa, że muzea powinny *odejść od biernych przeżyć i zmierzać w kierunku interaktywności, ku przeżyciu poprzez uczestnictwo, od sztuki która wisi na ścianie, do sztuki która zaprasza ludzi by stali się jej częścią*<sup>20</sup>. Nowa ekspozycja, otwarta w grudniu 2014 r. w Cooper-Hewitt Museum w Nowym Jorku (muzeum sztuki dekoracyjnej), wprowadziła *arsenał interaktywnych działań*<sup>21</sup>, ale są to przeważnie narzędzia, które wzbogacają przeżycia muzealne. Na przykład w tzw. Immersion Room oczekuje na zwiedzającego 500 cyfrowo zarejestrowanych wzorów tapet, z których można samemu wybierać a nawet, za pomocą załączonego do każdego biletu przyrządu w postaci pióra, tworzyć nowe kompozycje i w skali 1:1 rzucać je na ściany pomieszczenia. Caroline Baumann, dyrektorka muzeum mówi, że ten przyrząd *symbolizuje zmianę z muzeum które my szykujemy, w muzeum, w którym działa zwiedzający*<sup>22</sup>.

Każdy muzealnik mający bezpośredni kontakt z publicznością wie, że tradycyjna narracja oparta na datach, nazwiskach i suchych faktach jest dla przeciętnego zwiedzającego trudna (i nudna) w odbiorze. A więc muzea, przede wszystkim muzea historyczne, by sprostać oczekiwaniu dużej grupy publiczności proponują ekspozycję, która w sposób nieco zawołowany przekazuje wiedzę historyczną wkomponowaną w przyjemną i atrakcyjną formę wystawienniczą. Przejawia się to w zmianie podejścia do publiczności muzealnej, polegającej właśnie na jej angażowaniu i aktywizowaniu za pomocą nowych technologii multimedialnych – a więc interaktywności.

Większość jednak multimedialnych ekspozycji spotkała się z krytyką zarówno ze strony muzealników, jak i nawet znacznej części publiczności. Szczególnie dostrzec to można w polskim muzealnictwie<sup>23</sup>. Po latach zastoju i niedofinansowania instytucji muzealnych rzeczywiście nastąpił wysyp nowych ekspozycji wspomaganých technologią najnowszej generacji, w których niejednokrotnie „przesuwano” obiekty oryginalne na plan drugi lub nawet w ogóle je eliminowano, przez co zaczęto się zbliżać do sposobów prezentacji charakterystycznych dla kultury popularnej.

W świecie zachodnim znaczący wpływ na zarysowane wyżej zmiany w prowadzeniu instytucji muzealnej zyskuje od 1999 r. zjawisko *the experience economy*, nazwane tak od tytułu książki wydanej przez B. Josepha Pine'a II i Jamesa H. Gilmore'a *The Experience Economy* ze znamienym podtytułem *Work Is Theatre & Every Business a Stage*<sup>24</sup>. Autorzy publikacji zadali pytanie: Co nasi klienci naprawdę

sobie cenią? i odpowiadają: przeżycia, wzruszenia, emocje. *Za chwilę kurtyna się uniesie i nowa epoka w ekonomii się rozpocznie, epoka w której każdy biznes znajdzie się na scenie, a firmy muszą wykreować zapadające w pamięć wydarzenia, na które klienci kupią bilety*<sup>25</sup>, a więc autorzy książki proponują również instytucjom kultury, by oferowały swoim klientom raczej miłe wspomnienia z pobytu u nich, niż produkt lub usługę.

Potrzebę osiągania przez człowieka stanu psychicznego polegającego na emocjonalnym odbiorze kreowanej rzeczywistości wykorzystują przede wszystkim parki tematyczne, bowiem przeżycie nie zawsze ma charakter estetyczny, a w większości wypadków są to raczej doznania typu zdumienia, zdziwienia, podziwu, potępienia, ale też strachu, dumy czy głębokiego poczucia kontaktu ze światem czy spolecznością. Muzea, jak obserwuję, mimo że zbliżają się nieraz do kultury popularnej, to w większości starają się nie przekraczać granicy wyznaczonej niegdyś dla swojej działalności. Przekraczają ją natomiast wtedy, kiedy decydują się budować ekspozycję muzealną na symulakrach i multimedialnych, ograniczając lub eliminując całkowicie przedmiot oryginalny.

Zagrożeniem dla muzeum ma być komercja. W wyniku jej oddziaływania muzeum upodobnić się może do pospolitego domu towarowego. Również i to przypuszczenie Saumarez Smith odrzuca, twierdząc, że instytucja funkcjonująca poza zwykłą codziennością ma dla współczesnego człowieka ogromną wartość i tak naprawdę on nigdy nie będzie się chciał jej pozbyć<sup>26</sup>. O tym, że w tej sprawie intuicja Saumareza Smitha nie zawiodła, świadczyć może to, co wydarzyło się w kwietniu 2013 r. w Bostonie. Po pamiętnym ataku terrorystycznym w trakcie bostońskiego maratonu dyrektor Metropolitan Museum of Art w Nowym Jorku, Thomas P. Campbell zaproponował dyrekcji Museum of Fine Art w Bostonie bezpłatne wypożyczenie na wystawę trzech wybitnych obrazów z kolekcji Metropolitan Museum. Były to: *Northeast* Winslowa Homera (1895), *Lachrymae* (Łzy) Frederica Lorda Leightona (1895) i Edwarda Maneta *Rodzina Maneta w ogrodzie w Argenteuil* (1874) – tematyka wszystkich trzech skłaniała do kontemplacji. Darmowa dla publiczności wystawa odbyła się w ramach Free Memorial Day Community Weekend. Swoją gest dyrektor nowojorskiego muzeum uzasadnił w ten sposób: *wielkie muzea są miejscami, w których człowiek znajduje ukojenie i inspirację do życia, szczególnie w momentach kiedy tragiczne wydarzenia uderzają w społeczność*<sup>27</sup>. Mieszkańcy Bostonu bardzo tego potrzebowali po przeżyciu szoku wywołanego zamachem. Campbell słusznie też zwrócił uwagę, że w sytuacji, kiedy ludzie idą do muzeum jedynie po to, by ekscytować się w tłumie, to podstawowa rola muzeów jako miejsca wyciszenia i kontemplacji staje się zagrożona.

Saumarez Smith prosi jednak, by nie uważać go za niepoprawnego optymistę. Uważa bowiem, że: *Oczywiście będą rozmaite architektoniczne i organizacyjne rozwiązania w podejściu do problemów. Oczywiście powstaną nowe formy przeżywania kultury. Oczywiście, będzie zmiana w kulturze, zmiana ta będzie ekscytująca, jak i nie do przewidzenia. Lecz prawdziwej innowacji nie trzeba koniecznie przeprowadzać podążając za bieżącą polityką, lecz poprzez wykazanie troski, skupiać swoją myśl i wyobraźnię po to,*

by znaleźć możliwie najlepsze rozwiązanie w celu wypełnienia podstawowej misji muzealnej. Ale ta misja pozostaje bez zmian. Mamy wywoływać wizualne, estetyczne oraz intelektualne przeżycia u osób, które stają przed muzealnym obiektem. Obiektem, który zachował się do naszych czasów i teraz dostarcza nam informacji o życiu w dawnych czasach, a dzisiaj wzbogacić może naszą wyobraźnię<sup>28</sup>.

Ze względu na skalę i zasięg oddziaływania trudno z przedstawionymi wyżej zagrożeniami, takimi jak przerost narzędzi multimedialnych i komercjalizacja instytucji muzealnej, porównywać zjawisko globalizacji, chociaż Saumarez Smith ze strony globalizmu również nie obawia się zagrożeń. Twierdzi, że stając przed koniecznością wyboru między globalnością i lokalnością, muzea zawsze wybiorą to, co lokalne<sup>29</sup>. Na naszym polskim gruncie znajduje to potwierdzenie w rezultatach podjętego przez Małopolski Instytut Kultury projektu „lokalne muzeum w globalnym świecie”, którego autorzy starali się m.in. odpowiedzieć na pytanie, jak muzeum, poprzez tworzenie swoich opowieści i pomaganie innym w tworzeniu ich opowieści, może się wzmocnić lokalnie i zaistnieć globalnie<sup>30</sup>. Z kolei, jak pisze Jack Lohman: *Ironią naszych czasów jest, że kryzys w globalnej gospodarce może wyzwoić pozytywny impuls w postaci nawiązywania korzystnej współpracy i partnerstwa w obrębie społeczności muzealnej, zarówno na arenie narodowej i międzynarodowej*<sup>31</sup>. Nie znaczy to wcale, że zagrożenia ze strony globalizmu nie istnieją. Odnoszą się one jednak bardziej do globalnych problemów w rodzaju kryzysów ekonomicznych, wzrastającej mobilności ludzi, nowych technologii komunikacyjnych czy globalnych form zarządzania, a także dominacji i ekspansji kulturowej.

Po tym krótkim wprowadzeniu czytelnika w dylematy współczesnego muzealnictwa chciałbym spojrzeć na zjawiska, które moim zdaniem mogą zmienić w przyszłości instytucje muzealne. Jestem jednak przekonany, że formuła muzeum się nie wyczerpała, a tylko wymaga dostosowania jej do nowych politycznych, społecznych, intelektualnych i technologicznych porządków, które przynosi nam wiek XXI.

Zacznę od Polski. Autorzy *Raportu „Polska 2050”* uważają, że w procesie rozwoju naszego kraju, na który, co oczywiste, największy wpływ będą miały światowe megatrendy gospodarcze, społeczne i techniczne, natrafimy na poważne bariery, jednak najtrudniejsze do wprowadzenia będą przemiany w systemie kulturowym. Zasadniczym powodem tych trudności jest wewnętrzna niespójność systemu kulturowego w Polsce, wyrażająca się odmiennym rozumieniem interesu państwowego czy wręcz narodowego, ale też *daleko posuniętym podziałem społecznym nie tyle, albo nie tylko, z uwagi na różnicowanie dochodowe czy pozycję społeczną*<sup>32</sup>. Nowa hierarchizacja społeczna nie jest jednak tylko polskim problemem. Stanie się ona podstawowym problemem dla dyrektorów i kuratorów muzealnych tworzących strategie szerokiego otwarcia muzeów dla różnicowanej społecznie publiczności. Dlatego też jest przedmiotem wielu analiz prowadzonych przez badaczy współczesnych społeczeństw. Wydzielają oni m.in. nową, szeroką warstwę społeczną, którą określają terminem „prekariat” (od ang. *precarious* – niepewny) czy też „nowe mieszczaństwo”<sup>33</sup>. Agata Bielik-Robson dobrze charakteryzuje tę warstwę w polskich warunkach: *[...] jest to często ludność napływowa, która wywodzi się z małych miast, miasteczek, a nawet wiosek. Przyjeżdżają do metropolii, do*

*Warszawy, Poznania, Krakowa, i szukają dla siebie nowego sposobu na życie. I mają prawo być sfrustrowani, ponieważ wpadają w objęcia korporacji albo małych biznesów, które im oferują wyłącznie mało płatne, śmieciowe umowy [...]. Oni są strasznie waleczni, zacięci, zdeterminowani, ale ciągle mieli w dołkach*<sup>34</sup>.

Równie istotna dla budowy strategii muzealnej jest odpowiedź na pytanie o pokoleniowe zróżnicowanie publiczności muzealnej. W tym obszarze podstawową pracą jest wydana w 2009 r. książka Susie Wilkening i Jamesa Chunga, przypomniana ostatnio przez Dorotę Folgę-Januszewską<sup>35</sup>. Autorzy dzielą obecną publiczność na pięć pokoleń: I – pokolenie najstarsze, osoby urodzone przed wojną i w czasie wojny do 1945, II – pokolenie osób urodzonych w latach 1946–1964, tzw. Baby Boomers, III – pokolenie X („zamkniętych drzwi”): osób urodzonych w latach 1965–1978, IV – pokolenie Y: osób urodzonych w latach 1979 – koniec lat 90. oraz V – pokolenie M, tzw. Milenijne: osób urodzonych ok. 2000. Propozycja Wilkening i Chunga ma wprawdzie charakter uniwersalny, jednak dla Polski można ją przyjąć, uwzględniając specyficzne dla nas uwarunkowania i wydarzenia historyczne, jako cezurę pokoleniową (Październik 1956, Grudzień 1970, Marzec 1968, okres Solidarności i stan wojenny, odzyskanie suwerenności 1989). Analizy Wilkening i Chunga uświadamiają nam niezwykle głębokie różnice świadomościowe między pokoleniami, z którymi musi się zetknąć każdy kurator muzealny<sup>36</sup>.

Powinniśmy też już dzisiaj uświadomić sobie, że obok ochrony powierzonych nam dóbr kultury – i w tym miejscu zgadzam się z wyznawcami „nowej muzeologii” – dotarcie do silnie zróżnicowanej publiczności będzie misją społeczną. Przewiduje się, że około roku 2040 system emerytalny w wielu krajach europejskich może zbankrutować. Sądzi się, że obowiązek bezpieczeństwa socjalnego przejmą wspólnoty lokalne, a w rezultacie duże grupy społeczne mogą się odwrócić od Państwa. W Polsce zapowiedziami tego zjawiska są m.in. coraz popularniejsze, powstające przeważnie w miastach, wyborcze komitety lokalne, których reprezentanci w ostatnich wyborach samorządowych objęli w miastach blisko połowę foteli prezydenckich.

Związane z lokalnymi społecznościami muzea już dzisiaj powinny się przygotowywać do roli i zadań, jakie będą musiały podjąć w sytuacji nowych wyzwań społecznych.

Dla wielu krajów kluczowym zadaniem stać się może wypracowanie strategii wobec wzrastającej z roku na rok migracji. Jesteśmy bowiem już dzisiaj, w skali światowej, świadkami procesów migracyjnych w niespotykanym wcześniej zakresie. Szacuje się, że obecnie na świecie liczba emigrantów wynosi 214 mln ludzi, a do 2050 r. wzrośnie do ponad 400 mln. Jak przepowiadają demografowie, Europie bez przybyszów (głównie z Afryki i Azji) grozi wyludnienie, dlatego też migracja jest nieunikniona. Stworzy to jednak nowe sytuacje społeczne, w których rozwiązywaniu muzeum stać się może ważnym partnerem dla wspólnot lokalnych. Podobnie więc, jak w przypadku wzrastającej liczby osób na emeryturze, tak w przypadku emigrantów już dzisiaj należałoby określić obowiązki, jakie w tej nowej sytuacji powinny wziąć na siebie instytucje muzealne.

Nie możemy nie dostrzegać zmian w technologiach komunikacyjnych, ale nie powinniśmy się ograniczać jedynie do problemu stosowania ich w ekspozycjach muzealnych (na

ten temat już się wyżej wypowiedziałem), ale oceniać nowe technologie jako narzędzia komunikacji wpływające silnie na zmianę technik marketingowych. To przede wszystkim internet z portalami społecznościowymi oraz najnowsza generacja telefonów komórkowych, smartfonów i innych tego typu urządzeń.

Błędem jest trwanie przy dawnych sposobach przyciągania do wydarzeń kulturalnych w ogóle, a do muzeów w szczególności. Na naszych oczach zmienia się bowiem sposób uczestnictwa w kulturze. Prawdziwe życie toczy się w przestrzeni wirtualnej. Imprezy typu „flash mob” (tłum w sieci) i inne „nie na serio” uruchamiane są przez nowe urządzenia komunikacyjne. To może szczególnie dotyczyć muzeów, które są ogólnie uznawane za instytucje „na serio”. W tej sytuacji ich zaangażowanie ideowe i brak dystansu do siebie może je, jako miejsca współczesnego życia kulturalnego, dyskwalifikować w oczach większości grup młodzieżowych. Nowe narzędzia komunikacji tworzą niewątpliwie nową jakość w przestrzeni publicznej i z tego powodu zachodząca zmiana może mieć kapitalne znaczenie dla budowania efektywnego marketingu muzealnego, a tym samym dla przebudowy dotychczasowych działów marketingu w muzeach. Jestem przekonany, że nowe technologie komunikacyjne wpłyną na funkcjonowanie autorytetu instytucji muzealnej.

W potocznym znaczeniu autorytetem jest (lub autorytet ma) osoba, która dzięki zespołowi cech i kompetencji, poprzez swoje myśli, słowa i działanie, wpływa na kształtowanie się sądów lub postaw innych grup społecznych, uznających wpływ ten za wartościowy. Potrzeba istnienia osób i instytucji obdarzonych autorytetem była zawsze, zwłaszcza bardzo widoczna w sytuacjach kryzysowych czy zagrożenia. Autorytet określa hierarchie, sposoby zachowań, mechanizmy rozwiązywania problemów społecznych<sup>37</sup>. Ten nowy autorytet wyłaniający się we współczesnym społeczeństwie definiowany jest odmiennie niż tradycyjne *auctoritas spiritualis*. Jest to autorytet zbiorowy, którym może być grupa znajomych czy przyjaciół, i to ona ustawia hierarchie, których cechą podstawową jest krótkotrwałość. Budując współczesne strategie muzealne musimy mieć więc świadomość zmian w funkcjonowaniu mechanizmów ustanawiania hierarchii społecznych, a w rezultacie liczyć się z zagrożeniem utraty przez muzeum budowanego przez dziesięciolecia autorytetu. Utrata, czy osłabienie autorytetu instytucji muzealnej może stać się poważnym problemem w wypełnianiu przez muzea zarówno misji muzealnej, jak i opisanych wyżej misji społecznych<sup>38</sup>. Oczywiście nie jest to jedyna potencjalna przyczyna osłabienia autorytetu instytucji muzealnej. Równie istotnymi mogą być obniżenie jakości tzw. produktu muzealnego, jak też nieprzestrzeganie norm zawartych w *Kodeksie Etyki dla Muzeów* Międzynarodowej Rady Muzeów (ICOM).

Nie sposób jest też nie odnieść się do zmian zachodzących w kreacjach wystawienniczych, ponieważ w uwolnionej od estetycznych ograniczeń publicznej przestrzeni muzealnej pojawiają się różnego rodzaju formy ekspozycyjne. Początki eksperymentu ekspozycyjnego sięgają przełomu lat 70. i 80. XX w., kiedy zaproponowano wystawy o charakterze ahisterycznym: konfrontowania ze sobą dzieł sztuki wyrwanych z kontekstu topograficznego czy historycznego (m.in. kreacje kuratorów Rudiego Fuchsa, Jana Hoeta, Haralda Szeemanna). Nieco później, w latach 90. głośne były wystawy w renomo-

wanych muzeach, tworzone przez wybitnych artystów, jak John Cage czy Peter Greenaway. Nie respektowali oni utrwalonego tradycją traktowania zarówno przestrzeni muzealnej, jak i hierarchii wartości obiektów muzealnych. Później nadszedł czas interwencji i konfrontacji w zastanych galeriach i ekspozycjach muzealnych<sup>39</sup>.

Ugruntował je Jean-Jacques Aillagon, dyrektor zespołu pałacowo-parkowego w Wersalu, były minister kultury Francji i były dyrektor Centre Pompidou w Paryżu, który w 2008 r. wprowadził do wielkiego apartamentu pałacu wersalskiego dzieła Jeffa Koonsa, znanego amerykańskiego kontynuatora dadaizmu i pop-artu. Ale przede wszystkim artysty, którego otacza aura skandalisty, głównie za sprawą jego krótkiego małżeństwa z gwiazdą porno Iloną Staller, słynną Cicciliną. Inspiruje się on kiczowatymi bibelotami, tworząc cykle tzw. rzeźb ze szkła i plastiku. Mimo że ekspozycja ta spotkała się z bardzo różnymi reakcjami publiczności, to przez krytykę artystyczną przyjęta została bardzo przychylnie.

Aillagon kontynuował swój kontrowersyjny projekt i jesienią 2010 r. zaprezentował w królewskim apartamencie wystawę japońskiego artysty Takashiego Murakamiego, autora form przestrzennych na pograniczu malarstwa i rzeźby w rodzaju słynnego *Owalnego Buddy*. Aillagon miał w planach (od trzech lat nie jest już dyrektorem Wersalu) wystawy Maurizio Cattelana i francuskiego rzeźbiarza konceptualisty Bernara Veneta (ta została zrealizowana w ogrodach wersalskich). Dodać też należy, że między prezentacjami wyżej wymienionych artystów w apartamentach wersalskich pokazywane były wystawy rzemiosła artystycznego, np. mebli srebrnych XVII i XVIII w., czy tronów monarszych z różnych epok historycznych i różnych kręgów geograficznych.

Wśród kuratorskich kreacji wystawienniczych, próbujących zainteresować współczesną publiczność dziełami sztuki dawnej w zabytkowym otoczeniu, wyróżnia się swą subtelnością ekspozycja starożytnych i neoklasycystycznych rzeźb, w znanym ze swych znakomitych kolekcji angielskim pałacu Chatsworth House. Jej autorem jest wybitny współczesny konceptualista i malarz, Irlandczyk Michael Craig-Martin. Usunął on na okres wystawy oryginalne podesty, na których stały klasyczne rzeźby i wprowadził w ich miejsce proste struktury, pomalowane na wybijający się swą wyrazistością kolor magenta (róż przechodzący w purpurowy). Artysta uznał, że współczesna publiczność straciła już ten rodzaj smaku, który pozwoliłby jej w sposób naturalny delektować się klasyczną rzeźbą, i tylko silna, kolorystyczna interwencja pomoże przyciągnąć jej uwagę na historyczne dzieła sztuki<sup>40</sup>.

Po uznaniu za sukces w kręgach opiniotwórczych przypominanych wyżej wystaw trudno nadal utrzymywać, że takie ekspozycje to przykłady drugiego obiegu kultury. Tego typu kreacje wystawiennicze wysuwają się na plan pierwszy. Opowiada się za nimi liczna grupa ludzi między 18. a 50. rokiem życia, a jest to największa grupa konsumencka z sukcesem zagospodarowywana od pewnego czasu przez marketing wielkich korporacji, który coraz szerzej wykorzystuje nowe narzędzia komunikacji i zagarnia szeroko przestrzeń publiczną. Jestem przekonany, że tego typu wystawy kusić będą coraz większą liczbę kuratorów i specjalistów od marketingu, ponieważ wydaje się, że oczekuje ich spora grupa publiczności, przynajmniej w Europie Zachodniej. Nie można przemilczeć też faktu, że wystawy te budzą sprzeciw licznej

publiczności, która chciałaby podziwiać w Wersalu przede wszystkim splendor i koncepcję przestrzenną wnętrza okresu Ludwika XIV. Skoro jednak zakładamy typ muzeum otwartego na różną publiczność, musimy również brać pod uwagę inny, pozaelitarny odbiór sztuki. Oto kolejna aporia na długiej liście funkcji muzealnych o zdecydowanie ambiwalentnym charakterze.

Nie ulega dla mnie wątpliwości, że w ciągu najbliższych lat podniesiona zostanie ranga pracy edukacyjnej we wszystkich typach muzeów. Wiele z nich już odniosło w tej dziedzinie sukcesy, przede wszystkim dlatego, że dotarły bezpośrednio do potencjalnego klienta, co znaczy, że muzealnicy opuścili mury swojej instytucji i zainteresowali się jej otoczeniem. Pracę edukacyjną w muzeach prowadzą już nie tylko pracownicy działów edukacyjnych, ale też animatorzy kultury, antropology, krytycy sztuki, artyści, a znakiem zmiany w modelu muzeum jest pojawienie się nowych określeń na zespoły prowadzące działania edukacyjne, np. „Education and Outreach”, „Community Programmes”, „Access and Learning” czy „Education and Community”<sup>41</sup>. Poważnym zagrożeniem dla muzealnych zajęć edukacyjnych są coraz bardziej rozszerzane programy szkolne nastawione na inne, niż humanistyczne przedmioty. Zorganizowanie wyjścia ze szkoły na zajęcia w instytucjach takich, jak muzea jest dla nauczycieli coraz trudniejsze. Trzeba pilnie zastanowić się nad możliwością atrakcyjnych zajęć muzealnych w samych szkołach. Nie zastąpi to oczywiście kontaktu z dziełem oryginalnym, ale pomoże w przekazaniu wiedzy o kanonie naszej kultury wizualnej oraz w wysiłkach zaszczepienia elementarnej wrażliwości i dobrego smaku. Należy więc negocjować ze szkołą, by przynajmniej od czasu do czasu dzieci i młodzież szkolna mogły odwiedzić muzeum, by odczuć muzealną atmosferę. Bo, jak mówi Wendy Woon, dyrektorka ds. edukacji w Museum of Modern Art w Nowym Jorku: *W wieku, w którym wizualne przeżycia stają się przedmiotem wzrastającego zainteresowania w debacie publicznej, wizyta w muzeum jest nie mającą swego odpowiednika okazją do bezpośredniego i osobistego kontaktu ze sztuką i ideami, a także sprzyja społecznemu doświadczeniu wymiany i dzielenia poglądów z kolegami studentami, nauczycielami i muzealnymi edukatorami*<sup>42</sup>.

W Polsce ważnym krokiem w kierunku otwarcia instytucji muzealnej jest oczywiście organizacja tzw. Nocy Muzeów. Kolejny krok właśnie stawiamy. Cztery rezydencje królewskie (Zamek Królewski na Wawelu, Zamek Królewski w Warszawie, pałac w Łazienkach, pałac w Wilanowie) ogłosiły jeden miesiąc w roku – listopad – miesiącem bezpłatnego wstępu na ekspozycje stałe oraz zajęcia edukacyjne. Od zeszłego roku wstęp do muzeów dla dzieci i młodzieży jest w zasadzie wolny (opłata wynosi 1 złoty). Decyzja bezpłatnego udostępnienia nie jest, jak chcą niektórzy komentatorzy muzealni, decyzją wynikającą ze strategii marketingowej. Wynika ona ze strategii społecznej. Istnieją bowiem osoby, dla których muzea są niedostępne, a przyczyną tej niedostępności jest nie tylko elitarny charakter instytucji muzealnej, ale coraz częściej bariera finansowa, nie do przekroczenia dla najbiedniejszej części społeczeństwa.

Wydaje mi się, że zjawiskiem, które wywierać będzie duży wpływ na dalsze losy instytucji muzealnej w najbliższych dekadach jest boom inwestycyjny w muzealnictwie (ostatnio Daniel Passent rozpoczął nawet swój cotygodnio-

wy felieton w „Polityce” od stwierdzenia, że *najszybciej rozwijającą się gałęzią przemysłu w Polsce jest muzealnictwo*<sup>43</sup> – można by je śmiało odnieść do całego świata). Zjawisko to jest stosunkowo proste do wyjaśnienia w odniesieniu do muzeów europejskich i amerykańskich. Ich rola w urbanistyce miejskiej ma długą tradycję: od początku wieku XIX były jednymi z najistotniejszych i najbardziej prestiżowych gmachów miejskich, a istotę ich misji stanowiła wiara w oświeceniowe ideały, głównie wiedzę i postęp, oraz przekonanie o cywilizacyjnej wyższości świata zachodniego, a także potrzeba definiowania tożsamości w procesie powstawania państw narodowych<sup>44</sup>. Zastanawiać więc mogą podane niedawno prognozy na najbliższe 10 lat, dotyczące tzw. inwestycji kulturalnych. Mówi się, że ponad 100 mld funtów (tj. 500 mld złotych) ma zostać zainwestowane w „kulturalną infrastrukturę” (pod uwagę bierze się tylko te instytucje, których budowę już zaplanowano czy zaczęto, i te publiczne, które przeszły pozytywnie konsultacje społeczne)<sup>45</sup>. Znaczna część wspomnianej wyżej sumy ma zostać wydana na budowę nowych muzeów. Moją uwagę zwraca to, że większość tych inwestycji muzealnych ma być przeprowadzona nie w Europie i Ameryce Płn., gdzie instytucja muzealna jest silnie zakorzeniona, lecz w Azji (głównie w Chinach i Korei Płd.), na Bliskim Wschodzie, w Ameryce Płd., a nawet w Afryce. Komentatorzy tej informacji podkreślają, że inwestycji tych nie domaga się wcale, spragniona intensywniejszych przeżyć intelektualnych i estetycznych, publiczność muzealna lecz politycy, ludzie biznesu, aktywiści społeczni i deweloperzy. Najczęściej wymienia się cztery powody uzasadniające podjęcie inwestycji: 1. Rewitalizację zaniedbanych przestrzeni miejskich, 2. Generowanie nowych miejsc pracy, 3. Przerzucanie na muzea zadań edukacyjnych, które do tej pory były zadaniem sektora edukacji, a nawet zdrowia i opieki społecznej, 4. Łatwość w uzyskiwaniu przez prywatnych, bardzo bogatych inwestorów zwolnień podatkowych na inwestycje kulturalne. Realizacja tych inwestycji daje im satysfakcję osobistą i aplauz publiczny<sup>46</sup>.

Większość tych uzasadnień nie odnosi się do podstawowych, genetycznych funkcji instytucji muzealnych (wiedza, utrwalanie narodowej tożsamości). Czy znaczy to, że europejski model muzealny, który wyrasta z humanistycznych ideałów oświecenia oraz z potrzeby poszukiwania i utrwalania narodowych tożsamości, jest nieprzydatny do budowy nowej strategii inwestycji kulturalnych? Adrian Ellis, dyrektor the Global Cultural Districts Network, broni tego modelu pisząc, że *nasze europejskie muzea są instrumentami sięgającymi korzeniami wieku Oświecenia, dostarczającymi zwiedzającym przeżyć estetycznych i edukacji, lecz są też ciągle symbolami obywatelskich i narodowych postaw oraz triumfalnymi świętyniami naszego instynktu zachłannego zbierania rzeczy*<sup>47</sup>.

Muzeum, które powstało m.in. właśnie po to, aby postawić pytanie o przydatność europejskiego modelu w świecie pozaeuropejskim, jest muzealna kreacja stworzona przez Orhana Pamuka, najwybitniejszego żyjącego pisarza tureckiego, laureata w 2006 r. Nagrody Nobla w dziedzinie literatury. Jest on m.in. autorem wydanej w 2008 r. książki *Muzeum Niewinności* i właśnie ona stanowi podstawę jego realnego, muzealnego przedsięwzięcia. Dokonał on inkarnacji w skali 1:1 muzeum opisanego szczegółowo w książce. Otwarte przez

niego w zeszłym roku muzeum umieszczone zostało w czteropiętrowej kamienicy w centrum Stambułu<sup>48</sup>. Są tam ustawione 83 drewniane szafy-gabloty, które odnoszą się do 83 rozdziałów książki. Każda z gablot jest wypełniona zarówno obiektami tzw. ready made, jak i wykonanymi na zamówienie dziełami sztuki. Są one odbiciem 30-letniej współczesnej historii Stambułu: od roku 1975 (kiedy powieść się zaczyna) aż do 2005. Muzeum finansowane jest przez samego pisarza, który zgromadził tu tysiące obiektów. W pobliskim studio czteroosobowy zespół pracowników pomaga mu zbierać, segregować, a nawet produkować niektóre rzeczy.

Narratorem książki jest 30-letni Kemal Basmacı, syn bogatego przemysłowca stambulskiego. Zaręczony z wykształconą w Paryżu zamożną panną o imieniu Sibel, spotyka przypadkowo swą daleką krewną Füsün, znacznie od niego uboższą, i nawiązuje z nią romans. Pewnego dnia Füsün znika bez śladu, a Sibel zrywa zaręczyny. Zrozpaczony i samotny Kemal trafia po jakimś czasie do mieszkania, w którym Füsün mieszkała z rodzicami przed swym zniknięciem. Odnajduje tam Füssun, która w międzyczasie wyszła za mąż. Przez kolejne 9 lat składa on rodzicom Füsün 1500 wizyt, w trakcie których wynosi z ich domu tysiące pamiątek, które przypominają mu Füsün i kojarzą się z nią, począwszy od spinek do włosów i kolczyków, po kuponny totolotka. Stworzone przez Pamuka realne Muzeum Niewinności odtworzyć ma w syntetyczny sposób miejsca związane z historią związku Kemala z Füsün. Wędrujemy po powierzchni liczącej 300 m<sup>2</sup>. Mapę zwiedzania znajdujemy w książce Pamuka, która jest rodzajem biletu do muzeum<sup>49</sup>. Atrakcją tego miejsca jest ciągle przekraczanie niewidocznej linii pomiędzy fikcją i rzeczywistością.

Jednak nie po to stworzył Pamuk swoje muzeum, by delektować się przenikaniem tych dwóch światów, czy epatować publiczność swoją brawurową innowacyjnością, lecz po to, by odnieść się do nurtującego go w całej jego twórczości problemu zderzenia się dwóch cywilizacji i tradycji: Zachodu i Wschodu. Właśnie w tym kontekście Pamuk spogląda z ogromną przenikliwością na rolę i funkcję muzeów w dziejach ludzkości, a szczególnie w XIX i XX stuleciu. Dlatego wybiera w tym celu instytucję muzealną ponieważ zdaje sobie sprawę, że instytucja ta jest symbolem i wynalazkiem cywilizacji zachodniej, i rozumie rolę, jaką odegrały muzea w kształtowaniu państw narodowych, czym programowo przyczyniały się do umacniania zachodniego panowania na świecie. Bohater powieści Pamuka widzi instytucje muzealne jako *repozytoria tych rzeczy, z których cywilizacja zachodnia czerpie swoje bogactwo wiedzy, pozwalające przewodzić światu*<sup>50</sup>, a sam Pamuk stwierdził w jednym z wywiadów: *[...] w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat świat nie-zachodni stara się usilnie osiągnąć poziom jaki nadał zachód swoim instytucjom muzealnym w budowaniu prestiżu i siły politycznej zachodnich państw*<sup>51</sup>. Robi to wszystko po to, by zadać światu pytanie, czy reprezentująca zachodnią demokrację instytucja pełnić może tę samą funkcję i rolę w świecie wschodnim.

W ramach wspomnianej pogoni za ideologicznymi i politycznymi sukcesami osiąganymi dzięki potencjałowi gmachów i zbiorów muzealnych powstają ogromne zespoły muzealne w Emiratach Arabskich, w Korei Płd., a przede wszystkim w Chinach<sup>52</sup>. W Abu Dhabi (Abu Zabi) kończy się budowa muzeum Louvre Abu Dhabi. Jest ono częścią 30-letniej umowy miasta Abu Dhabi z rządem francuskim.

Koszt budowy muzeum wynosi co prawda tylko 100 mln euro, ale Francuzi otrzymują dodatkowo 525 mln dolarów za markę Luwru i 747 mln dolarów za wypożyczenie dzieł sztuki i doradztwo w zakresie zarządzania. Autorem projektu jest najwybitniejszy francuski architekt Jean Nouvel. Muzeum, podobnie jak inne, usytuowane jest na sztucznej wyspie Saadiyat. Otwarcie tej pływającej kopuły, ze światłem we wnętrzu stwarzającym wrażenie promieni słonecznych filtrowanych przez liście palm (jak określił to sam autor), przewidywane jest w przyszłym roku. Pozostałe muzea, jak oddział Guggenheima projektowany przez Franka Gehry'ego, Zayed National Museum – dzieło sir Normana Fostera, Muzeum Morskie projektowane przez Tadao Ando i Performing Art Center – dzieło Zahi Hadid, mają być oddane w późniejszych latach. Inwestycje w Emiratach są na ogół wszystkim dobrze znane i szeroko omawiane w mediach.

Trudno jednak mówić o przyszłości europejskiego modelu muzeum bez głębszej analizy niezwykłego boomu muzealnego w Chinach. W 2000 r. zarejestrowanych było tu 1198 muzeów. Według szacunku dokonanego na koniec roku 2012 liczba ta wyniosła 3400 – w większości są to nowo powstałe instytucje muzealne. W ciągu 12 lat liczba budynków muzealnych wzrosła o 2202, a więc średnio przybawało ok. 180 muzeów rocznie. Tylko w latach 2008–2010 budżet państwa wydał na ten cel ponad 800 mln dolarów<sup>53</sup>. Według innych szacunków, opublikowanych przez „The Economist” na koniec 2012 r., miało to być nawet 3866 muzeów<sup>54</sup>. Oczywiście można się spierać, czy wszystkie budynki zaliczone do kategorii muzeów odpowiadają naszym kryteriom, na podstawie których uznajemy instytucję za muzealną, ale nawet jeśli tak nie jest, to i tak liczba powstałych muzeów jest imponująca. Jane Perlez pisze w „New York Times”, że *boom w budowie muzeów w Chinach, który niektórzy eksperci porównują z ekspansją muzeum w Stanach Zjednoczonych w końcu wieku XIX wiąże się z poczuciem narodowej dumy, co spotyka się z poparciem rządu*<sup>55</sup>. Zjawisko to obejmuje nie tylko ogromne aglomeracje miejskie, jak Pekin, Szanghaj czy Kanton, ale także odległą prowincję. W samych suchych liczbach nie można wyrazić znaczenie tego gwałtownego rozwoju. Trzeba przede wszystkim docenić ogromny ładunek symboliczny, jakie niosą nowo otwierane muzea – ładunek zarówno społeczny, jak i polityczny, a nawet gospodarczy. Finansujący budowę nowych architektonicznych ikon miast chińskich mają świadomość symbolicznej mocy budynków muzealnych. Dlatego też zapraszają do współpracy najwybitniejszych architektów z całego świata, w tym też architektów chińskich, np. Pei Zhu czy Wang Shu nagrodzonego architektonicznym Noblem, czyli Nagrodą Pritzкера. W ostatnich latach w Chinach pracuje aż ośmiu laureatów tej nagrody, w tym Zaha Hadid, Steven Holl, Arata Izosaki, I.M. Pei, David Chipperfield, Rem Koolhaas. Wśród kilkuset nowych muzeów zainteresowanie budzi m.in. projekt Pingtang Art Museum, realizowany przez pekińskich architektów pracowni MAD. Muzeum planowane jest jako centralny punkt nowego miasta, usytuowanego na wyspie Pingtang w pobliżu Tajwanu (obecnie na wyspie znajdują się baza wojskowa i wieś rybacka). Zamiar zmiany charakteru zagospodarowania wyspy z militarnej na cywilną ma być postrzegany jako wyraz pokojowej polityki

wobec Tajwanu. Będzie to też największe w Azji muzeum prywatne, liczące 40 000 m<sup>2</sup> powierzchni.

W Korei Południowej ma też powstać kilkanaście nowych muzeów projektowanych przez wybitnych architektów światowej klasy. Jedno z nich, Mimesis Museum w nowo założonym mieście Paju Book City, autorstwa słynnego Álvara Sizy, to również muzeum prywatne. Zostało przeznaczone na dużą kolekcję sztuki współczesnej i ma stać się turystyczną atrakcją miasta.

Aby w pełni zdać sobie sprawę jakie konsekwencje może mieć muzealny boom chiński na zachodni model muzeum, należy koniecznie wsłuchać się w toczącą się dyskusję dotyczącą tego zjawiska. Podnosi się przede wszystkim fakt, że odwiedzanie muzeów nie jest w Chinach normalną praktyką i że muzeom grozi z tego powodu brak zainteresowania ich działalnością, co przełoży się na niską frekwencję. Uważa się też, że działalność ściśle muzealna zejdzie na drugi plan, a obszerne, dobrze wyposażone gmachy muzealne staną się przede wszystkim miejscem politycznych lub biznesowych spotkań. Zwraca się także uwagę na brak fachowego personelu muzealnego, głównie kuratorskiego. Na sympozjum zorganizowanym w 2012 r. w Rockbund Art Museum w Szanghaju Philip Dodd, przewodniczący grupy konsultacyjnej „Made in China” zarzucał nawet nowym muzeom chińskim, że starają się kopiować zachodnie wzorce architektoniczne, sposoby zarządzania muzeami i metody pracy z publicznością, a tym samym podążają za modelem stworzonym przez świat zachodni w wieku XX. A tak naprawdę nowe muzea chińskie są, według niego, znacznie bardziej otwarte na praktyki komercyjne i swoim potencjałem wskazać by mogły drogę, którą w przyszłości pójdą muzea na całym świecie. Na tym samym sympozjum kurator i krytyk Hou Hanru podał w wątpliwość stałą naturę instytucji muzealnej, twierdząc, że skoro sklep może zmieniać się co pięć lat, to dlaczego muzeum nie może<sup>56</sup>.

Rysuje się więc w Chinach odmienny niż zachodni model muzeum. Europejscy muzealnicy spoglądają na niego z dużym niepokojem, jak na coś, co nie jest zgodne ze standardami muzealnymi, a przede wszystkim podważa tradycyjny „genetyczny kod” tej instytucji. Jestem jednak przekonany, że chiński przykład nie pozostanie niezauważony.

Chiński boom muzealny czy prowokacja muzealna Pamuka otwiera nam też szersze oczy na nowe formy kulturalnego imperializmu (zwanego eufemistycznie dyplomacją kulturalną), jaką na szeroką skalę uprawiają europejskie potęgi oraz Stany Zjednoczone. Podstawowym narzędziem kulturalnej ekspansji jest muzeum. Przykładów dostarcza paryskie Centre Pompidou, które przed dwoma laty otworzyło swój oddział w Metz i planuje kolejne poza Francją: w Brazylii, Indiach i Chinach. Luwr, który od roku ma oddział w Lens, buduje już pod swoją marką muzeum w Abu Dhabi. Podobne działania podejmują od lat petersburski Ermitaż i Fundacja Guggenheima.

Zjawiskiem, które może wywrzeć wpływ na dalsze losy instytucji muzealnej w najbliższych dekadach jest powstawanie nowych muzeów prywatnych, które w sposób znaczący nasiliło się w ciągu ostatnich kilku lat. Takie postępowanie znacznej części prywatnych kolekcjonerów raczej nie wynika z chęci zaspokojenia w ten sposób własnej próżności, czy

z braku spadkobierców, lecz z chęci podzielenia się swym artystycznym bogactwem z szeroką publicznością, ale w taki sposób, by była ona świadoma, kto z nią tym bogactwem się dzieli. Duże publiczne muzea nie zawsze bowiem wiązywały się z obowiązkiem wyraźnego informowania o proveniencji zbiorów, zaniedbywały też kontakty ze swoimi darczyńcami.

Nowe prywatne muzea stają się niezwykle ważnym elementem w kulturalnej przestrzeni miast. Także dlatego, że zatrudniają fachowy personel muzealny i konserwatorski, oferują interesujące programy edukacyjne i naukowe. Powstały już dosłownie setki takich muzeów<sup>57</sup>.

Również w Polsce zaczynają powstawać muzea prywatne, wśród których na uwagę zasługuje m.in. muzeum sztuki Villa La Fleur w Konstancinie, założone przez Marka Roeflera i poświęcone sztuce École de Paris. Kolekcjoner zorganizował już kilka ważnych wystaw monograficznych i wydał kilka katalogów twórczości malarzy reprezentujących École de Paris<sup>58</sup>. Jest wiele powodów by uznać, że tendencja ta będzie kontynuowana. Twierdzą tak, ponieważ nierówności majątkowe się pogłębiają, a nie zmniejszają, a superklasa międzynarodowych kolekcjonerów się powiększa. To są potencjalni fundatorzy i właściciele nowych muzeów.

Według najnowszych danych publikowanych przez magazyn „Forbes”<sup>59</sup> na świecie działa 1645 miliardów dolarowych, co znaczy, że w ciągu ostatnich 3 lat liczba ich wzrosła o ponad 400 osób, a w ciągu 6 lat prawie czterokrotnie. Wartość majątku tych 1645 bogaczy szacowana jest na 6,4 bln dolarów, a więc znacznie więcej niż całej gospodarki Niemiec.

W tej sytuacji muzea publiczne – znacznie większe i starsze niż prywatne – z charakterystycznym dla nich brakiem elastyczności organizacyjnej, mogą nie nadążyć za dynamiką prywatnych instytucji muzealnych. Wpływa na to wiele czynników, a przede wszystkim sposób zarządzania instytucjami. W muzeach publicznych obowiązują silnie zhierarchizowane drogi podejmowania decyzji, ograniczane dodatkowo przez przepisy ustaw o finansach publicznych i przetargach publicznych, różnego rodzaju limity budżetowe i związane z tym „zamrożenia” zatrudnienia. Jak w takich warunkach sprostać oczekiwaniom nowej publiczności i wypracować atrakcyjną ofertę dla nowych kolekcjonerów, zachęcającą ich do współpracy? Ofertę, która byłaby dla kolekcjonerów bardziej atrakcyjna niż budowanie przez nich swojego własnego muzeum. Zwłaszcza, że te najbogatsze znakomicie się rozwijają, chociaż ostatnio niektóre z muzeów prywatnych przeżywają kryzys<sup>60</sup>.

I sprawa, moim zdaniem, najważniejsza. Wraz ze wzrastającą liczbą prywatnych muzeów wzrastać będzie ich wpływ na praktykę muzealną, przede wszystkim na sposób zatrudniania polegający, ogólnie mówiąc, na odejściu od zatrudniania muzealników na pełnych etatach na rzecz zatrudniania kuratorów ekspertów w trybie zadaniowym. Dotyczyć to będzie także służb konserwatorskich i innych służb pomocniczych. Zasady zalecane przez kodeksy etyczne ICOM staną się w tej sytuacji bezprzedmiotowe. Łatwo będzie więc zmienić politykę muzealną np. wobec takich problemów jak *deaccessioning* (sprzedaż obiektów z własnych zbiorów). Muzeum publiczne, by dorównać ekonomicznym możliwościom i dynamice muzeów



prywatnych, będzie musiało stać się bardziej otwarte nie tylko dla publiczności, ale też wobec własnych zbiorów, dotychczas w zasadzie nietykalnych i zamkniętych, w większym stopniu ograniczonych barierami etycznymi niż prawnymi. Muzeum prywatne, nie kierujące się sztywnymi zasadami, środowiskowymi hierarchiami czy regułami postępowania, bez ograniczeń proponować będzie niekonwencjonalne narracje.

Na drodze muzeów publicznych w realizacji ich misji i statutowych zadań zaczynają się też piętrzyć inne, trudne do przewidzenia przeszkody. Seria niespotykanych katastrof i kataklizmów, poszerzona o zagrożenia terrorystyczne, bez wątpienia powodować będzie ograniczenia nie tylko w ruchu turystycznym, ale także w przemieszczaniu dzieł sztuki z miejsc ich stałego przechowywania do innych miejsc eksponowania. Za tym pójdzie (a może nawet należałoby powiedzieć – już idzie) wzrost kosztów ubezpieczeń i zabezpieczeń transportu. Koszty wystaw czasowych rosną z dnia na dzień. W połączeniu z, przedstawioną wyżej, trudną sytuacją ekonomiczną muzeów wszystko to ograniczyć może w najbliższej przyszłości liczbę interesujących wydarzeń muzealnych. Uderzy to przede wszystkim w małe i biedniejsze instytucje muzealne.

Zmieni się, jak już wcześniej mówiłem, mapa światowego muzealnictwa. Na plan pierwszy (czego się w Europie obawiamy) wysuwać się zaczną muzea państw prężnie się rozwijających, jak wspomniane Chiny, Indie, Emiraty Arabskie, które z jednej strony dysponować zaczynają nowoczesnymi budynkami muzealnymi, o bogatej i nowoczesnej infrastrukturze zdolnej do sprostanania stawianym warunkom konserwatorskim i bezpieczeństwa, a z drugiej – są znacznie mniej wymagającymi klientami w zakresie poziomu artystycznego wypożyczanych obiektów, niż bardziej wyczulone na punkcie arcydzieł muzea europejskie i amerykańskie. Na przykład wystawa malarstwa włoskiego, na którą złożyły się eksponaty z magazynów Galerii Uffizi we Florencji, prezentowana w najbardziej prestiżowym muzeum w Szanghaju w czasie Expo 2010, i bardzo licznie odwiedzana, została w Polsce odrzucona przez nasze muzea, jako mało atrakcyjna. W tym kontekście warto zauważyć, że w rankingu najbardziej uczęszczanych wystaw na świecie w roku 2013, w pierwszej dziesiątce znalazło się aż osiem wystaw zorganizowanych w muzeach i galeriach tajwańskich, japońskich i brazylijskich, a najwyższą frekwencję, ponad milion zwiedzających, miała wystawa sztuki i kultury chińskiej dynastii Zhou (1045–256 p.n.e.), pokazywana w National Palace Museum w Tajpej na Tajwanie<sup>61</sup>.

Nowym obszarem eksploatacji muzealnej dla Europy i Stanów Zjednoczonych staną się kraje afrykańskie i biedniejsze kraje azjatyckie. Z ich strony znacznie skromniejsze będą zarówno wymagania finansowe, jak i konserwatorskie, a nasz europejski czy amerykański wyspecjalizowany marketing może „sprzedać” te wystawy jako niezwykłą, egzotyczną atrakcję.

Należy więc postawić pytanie: co dalej z wielkoskalowymi wystawami, określanymi często jako *blockbuster exhibitions*<sup>62</sup>. Z pozoru wydawać by się mogło, że jest to problem marginalny, dotyczący zjawiska ograniczonego zasadniczo tylko do muzeów sztuki. Ale moim zdaniem warto się nad nim zastanowić ze względu na ogromną rolę, jaką wystawy

te odgrywają w działaniach promocyjnych całego sektora muzealnego. Mimo że dotyczą bezpośrednio garstki światowych potentatów muzealnych, to organizowane przez nie wystawy, które przyciągają wielomilionową publiczność, rzucają światło na całe muzealnictwo i służą znakomicie jego promocji<sup>63</sup>.

Nowoczesna *blockbuster exhibition*, która dała początek zjawisku tego rodzaju, powstała w latach 70. XX w., kiedy Thomas Hoving, legendarny dyrektor The Metropolitan Museum of Art w Nowym Jorku, wystawą Tutanchamona zainicjował serię takich ekspozycji. Celem tych pokazów było przyciągnięcie jak największej liczby odwiedzających i, co było tego konsekwencją, uzyskanie wysokich dochodów ze sprzedanych biletów wstępu i towarzyszących wystawie wydawnictw.

Od pewnego czasu zarówno komentatorzy życia kulturalnego, jak i szefowie działów marketingowych w muzeach zadają sobie pytanie o przyszłość tych wydarzeń, będących często najistotniejszym elementem działalności wielkich muzeów światowych. Czy więc czasy *blockbuster exhibitions* przeminęły?

Muzealnicy i organizatorzy takich wystaw są zgodni, że tak długo, jak muzea będą ich potrzebowały, by utrzymać równowagę budżetową, wystawy typu *blockbuster* będą organizowane. Uważam jednak, że z różnych powodów zmieniają one swój charakter. Ślusnie Giles Waterfield, wybitny krytyk i muzealnik brytyjski, zwrócił niedawno uwagę, że wyczerpują się możliwości organizowania wystaw wokół kilku wybitnych artystów, jak Vermeer, Michał Anioł, Leonardo, Caravaggio, Rembrandt, najwięksi impresjoniści, postimpresjoniści, Picasso. Z kolei David Bomford, dyrektor Getty Museum w Los Angeles uważa, że wielkoskalowe wystawy będą coraz trudniejsze do realizacji również ze względu na opory w wypożyczaniu ważnych dzieł sztuki, i to nie tylko z powodu ochrony konserwatorskiej, ale też ze względu na coraz bardziej skomplikowane (a przez to drogie) procedury prawne związane z wypożyczeniami<sup>64</sup>.

Zużyciu ulega też formuła odwołująca się do określeń „skarby”, „splendor”, „królewskość” czy „cesarskość” w tytułach wystaw. Przeszłość dla młodszego pokolenia nie jest już tak atrakcyjna, jak dla pokolenia starszego. Nowa publiczność śmieiej spogląda w przyszłość. Wyrazem tego jest wspomniana już przeze mnie, wzrastająca z roku na rok, frekwencja na wystawach sztuki współczesnej. Również na uniwersyteckich kierunkach historii sztuki w USA i Europie Zachodniej zainteresowanie studentów kieruje się bardziej ku sztuce nowoczesnej i współczesnej niż ku sztuce dawnej<sup>65</sup>. Coraz częściej też wystawy organizowane będą ze zbiorów własnych instytucji muzealnych, a nie z dzieł wypożyczanych z zewnątrz, szczególnie wtedy, kiedy muzea te dysponują bogatymi, a rzadko pokazywanymi zasobami interesujących dzieł czy obiektów.

Dla przewidzenia charakteru przyszłych wielkoskalowych wystaw sztuki pouczające mogą być światowe statystyki frekwencji na wystawach muzealnych. Co roku „The Art Newspaper” w swoim kwietniowym wydaniu publikuje dane dotyczące wystaw w muzeach sztuki i galeriach publicznych. Na czołowych miejscach tych statystyk od lat znajdują się wystawy sztuki współczesnej (rankingi te układa się w zależności od frekwencji dziennej, a nie

ogólnej liczby osób, które obejrzały wystawę). Pokażną frekwencję dzienną miała na przykład w 2011 r. wystawa sztuki współczesnej Anisha Kapoora w Grand Palais w Paryżu – blisko 7 tys. osób. Z kolei w 2013 r. wystawę Jamesa Turrella w Guggenheim Museum w Nowym Jorku obejrzało blisko 473 tys. osób (dziennie 5610 osób), a Claesa Oldenburga w nowojorskim Muzeum Sztuki Nowoczesnej blisko 600 tys. osób (dziennie ponad 5181 osób). Do Saatchi Gallery w Londynie regularnie przychodzi na wystawy kilka tysięcy osób dziennie (np. w 2013 r. wystawę „Breaking the Ice: Moscow Art 1960-80s” obejrzało 612 tys. osób (dziennie 5234 osoby)<sup>66</sup>. Publiczność przyciągają nie tylko malarstwo i rzeźba, ale także inne rodzaje sztuk wizualnych. Coraz częściej są to fotografia i moda. Biennale fotografii paryskiej „Photoquai” w Musée du quai Branly przyciągnęło w 2011 r. 438 225 osób (dziennie 7304 osoby), a wystawa Annie Leibovitz w petersburskim Ermitażu – 440 tys. osób (dziennie 5757 osób)<sup>67</sup>. Za wydarzenie przełomowe pod tym względem uznano przyjęcie w 2012 i 2013 r. wystawy fotograficznej „Seduced by Art: Photography Past and Present” w National Gallery w Londynie, pokazującej związek sztuki fotograficznej z malarstwem wielkich mistrzów<sup>68</sup>.

Wystawy wybitnych kreatorów mody wkroczyły co prawda do muzeów już dość dawno, i już w 1970 r. podziwiać można było w rzymskim muzeum etruskim w Villa Giulia wystawę słynnego Roberta Capucciego, a w 1980 r. Pierre’a Cardina w The Costume Institute przy The Metropolitan Museum of Art, ale podobnie jak w przypadku fotografii, dopiero ostatnie kilka lat przyniosło falę różnorodnych w charakterze wystaw mody. Zjawisku temu poświęciły obszerne artykuły Joanna Bojańczyk<sup>69</sup> i Monika Małkowska<sup>70</sup>, co zwalnia mnie od prezentowania na tych łamach dosłownie setek wystaw, których tematem są kreacje najwybitniejszych projektantów mody, kreacje należące niegdyś do znanych osobistości naszego świata, lub też monograficzne pokazy poświęcone różnym rodzajom ludzkiego odzienia. Wspomnę tylko o jednej wystawie ze względu na jej niezwykłą scenografię i sukces, jaki odniosła w Rzymie latem 2007 r. – „Valentino a Roma, 45 Years of Style” w Museo dell’Ara Pacis, urzekającej wyrafinowaną linią prezentowanych sukien Valentina w konfrontacji z subtelną architekturą rzeźby antycznej, jakim jest tytułowy ołtarz pokoju.

Najbardziej cieszy to, że coraz więcej wystaw przyciągających szeroką publiczność ma również charakter naukowy. Taka była ekspozycja „La Sainte Anne, l’ultime chef-d’oeuvre de Léonard de Vinci” w Luwrze (29.03–25.06.2012) i wystawa portretu renesansowego „Gesichter der Renaissance” w Bode-Museum w Berlinie (25.08–20.11.2011) czy pokazy w Centre Pompidou poświęcone twórczości Matisse’a – „Matisse. Paires et Séries” (07.03–18.06.2012) i Muncha – „Edvard Munch, L’oeil moderne” (21.09.2011–23.01.2013), a dwa lata temu w paryskim Luwrze wystawa „Raphaël. Les dernières années” (11.10.2012–14.01.2013).

Typem wystaw, które wymagają ogromnych budżetów, ale mają znaczną wartość w badaniach nad kolekcjonerstwem, są wystawy, których celem jest umieszczenie dawno sprzedanej kolekcji dzieł sztuki z powrotem w miejscu, w którym kolekcja była dawniej eksponowana, lub

wystawienie zespołu zabytków muzealnych w warunkach przestrzennych podobnych do tych, w jakich niegdyś dzieła te były prezentowane, czyli odtworzenie kontekstu przestrzennego. Taką ekspozycją była urządzona w 2012 r. w Galerii Borghese w Rzymie wystawa „I Borghese e l’Antico” (07.12.2011–09.04.2012), będąca bezprecedensową próbą rekonstrukcji *in situ* antycznej kolekcji rzeźb rodziny Borghese, sprzedanej przed 200 laty do paryskiego Luwru.

Z kolei w Houghton Hall w Anglii, w dawnym pałacu należącym do jednego z najwybitniejszych angielskich kolekcjonerów Roberta Walpole’a, pokazano w 2013 r. wystawę zatytułowaną „Houghton Revisited” (17.05–29.09.2013), prezentującą znakomitą kolekcję malarstwa Walpole’a, która została sprzedana przez jego syna Horacego w 1779 r. carycy Rosji Katarzynie II i od tego czasu pokazywana jest w petersburskim Ermitażu. W Houghton Hall obrazy powieszono dokładnie w tych miejscach, w których wisiały przed 234 lata (m.in. van Dycka, Poussina, Murilla, Rubensa, Rembrandta).

W 2014 r. dla zespołu chrześcijańskich zabytków z terenu nubijskich królestw Nobadii i Makurii, a przede wszystkim malowideł ściennych z katedry w Faras, stworzono w Muzeum Narodowym w Warszawie warunki ekspozycyjne nawiązujące do układu przestrzennego miejsc, z których dzieła te pochodziły. Powstał w ten sposób nie tylko unikalny nastrój miejsca sakralnego, ale zrekonstruowano pierwotne, wzajemne relacje między wystawionymi zabytkami.

Nie sposób nie zwrócić też uwagi na znacznie silniejsze, niż dotychczas, traktowanie wystaw jako projektu o charakterze politycznym. Taką ekspozycją była zorganizowana w 2011 r. przez trzy niemieckie muzea – z Drezna, Berlina i Monachium – wystawa oświecenia europejskiego „Kunst der Aufklärung” w Narodowym Muzeum Chin w Pekinie (01.04.2011–24.03.2012), pokazująca ponad 500 obiektów na powierzchni prawie 3000 m<sup>2</sup>. Strona niemiecka przeznaczyła na jej organizację sumę 6,6 mln euro. Wspomnieć należy też o zorganizowanej przez Zamek Królewski w Warszawie megawystawie „Obok. Polska – Niemcy. 1000 lat historii w sztuce” w berlińskim Martin-Gropius-Bau (21.09.2011–08.01.2012) z 700 obiektami eksponowanymi na powierzchni 3000 m<sup>2</sup>. Koszt wystawy szacowany był na ponad 2 mln euro.

Można więc śmiało przewidywać, że wielkie wystawy nadal będą prezentowane, zmienią tylko swój charakter na bardziej innowacyjny i bardziej wyszukany intelektualnie, co wcale nie dziwi, kiedy bowiem elementarz sztuki został już przez masową publiczność przyswojony, nadszedł czas na ambitniejsze przeżycia.

Nie muszę przekonywać, że tak poważne zmiany w modelu instytucji przyniesie muszą zmiany w ich zarządzaniu (m.in. na wzór modeli korporacyjnych), a nowe, znacznie poważniejsze obowiązki i powinności wobec społeczeństwa kazać spojrzeć raz jeszcze na problem finansowania kultury. Prognozy w tych dwóch obszarach: zarządzania i finansowania kultury muszą być jednak przedmiotem oddzielnego opracowania.

Na podstawie przedstawionych wyżej rozważań można się pokusić o sformułowanie kilku prognoz dotyczących przyszłości instytucji muzealnej.

1. Muzeum nadal będzie nastawione na kolekcjonowanie, badanie i konserwację dzieł sztuki oraz na różnorodną działalność edukacyjną. Przyczyna jest prosta: po to wynaleziono muzeum i nikt muzeum w wypełnianiu tych obowiązków nie zastąpi.
2. Muzeum będzie otwarte na inne, niż tradycyjne, formy kontaktu z kolekcjonowanymi obiektami.
3. Muzeum będzie otwarte na różnorakie, nieograniczone konwenansami i akademickimi rygorami, narracje muzealne.
4. Znacznie częściej, niż dotychczas, organizowane przez muzea wystawy będą wykorzystywane jako narzędzia polityki społecznej i w tzw. miękkiej dyplomacji.
5. Muzea publiczne, pod wpływem impulsów ze strony gospodarki rynkowej i dynamiki muzeów prywatnych, przyjmą bardziej funkcjonalne sposoby zarządzania, finansowania i gospodarowania majątkiem muzealnym, a w obliczu nowych form komunikacji społecznej przebudują swoje komórki odpowiedzialne za działania marketingowe.
6. Ważnym elementem działalności światowych muzeów sztuki pozostaną organizowane przez nie wielkoskalowe wystawy czasowe. Zmieni się jednak ich charakter – odejdą od uproszczonych wystaw arcydzieł w kierunku pokazu pogłębionego intelektualnie, dotykającego

istoty procesu twórczego oraz nurtujących ludzi problemów społecznych.

7. W Polsce muzea będą znacznie silniej, niż dotychczas, wykorzystywane w strategii państwa do minimalizowania dystansu cywilizacyjnego w stosunku do rozwiniętych państw Unii Europejskiej.

Przedstawione wyżej wnioski niewiele różnią się od tych, które kończyły mój tekst zamieszczony w pokongresowej publikacji w 2009 r., a które proponowały wypracowanie formuły łączącej model muzeum jako miejsca kontemplacji, kontaktu z oryginałem, badań naukowych oraz wszechstronnej pracy edukacyjnej z modelem muzeum działającym w nowej formule, przemawiającej do dużej części publiczności, a przede wszystkim do wyobraźni polityków<sup>71</sup>.

Daniel Preziosi, opisując w swych artykułach dotyczących instytucji muzealnych ich funkcjonowanie, przyrównuje muzea do „maszyny”. Przyjmując tę metaforę, można by powiedzieć, że w funkcjonującej już ponad 250 lat maszynie sporo części należałoby naprawić lub wymienić i zastąpić technologicznie sprawniejszymi. Naprawę przeprowadzać należy jednak świadomie i rozsądnie, tak by w jak najmniejszym stopniu naruszać istotę tego rewolucyjnego wynalazku. Zbytne jego naruszenie bowiem mogłoby spowodować utratę tych funkcji, których nie mogłaby pełnić żadna inna instytucja, gdyby muzeum przestało istnieć<sup>72</sup>.

**Streszczenie:** O potrzebie zmiany ukształtowanego w XIX w. modelu instytucji muzealnej mówi się przynajmniej od poł. XX stulecia. Model ten, określany jako muzeum nowoczesne, lub modernistyczne był wytworem głębokich przemian społecznych, które miały miejsce w Europie w XVIII i XIX w., a istotę jego misji stanowiła wiara w oświeceniowe ideały, głównie w wiedzę i postęp oraz przekonanie o cywilizacyjnej wyższości świata zachodniego nad resztą ówczesnego świata, jak też potrzeba definiowania tożsamości narodowych w procesie powstawania państw narodowych. Sądząc z wypowiedzi uczonych, krytyków i muzealników rysują się jednak dwa różniące się stanowiska odnośnie istnienia tego modelu we współczesnym świecie. Jedni widzą muzeum nadal jako oddzielny świat, z dala od społecznych i politycznych nacisków, a drudzy jako demokratyczny sposób dostępu do sztuki, a nawet jako instytucję poprawną politycznie, usiłującą przyciągnąć do siebie wykluczone przez historię grupy społeczne.

Wśród zjawisk i trendów, które mogą wpłynąć na zmianę dotychczasowego modelu muzeum wymienia się nowe technologie, komercjalizację i globalizację. Autor proponuje dodać też takie, jak zmiana charakteru instytucji muzealnej pod wpływem ogromnego boomu muzealnego w krajach dalekiego wschodu, głównie w Chinach, w Emiratach Arabskich, w Afryce i Ameryce Południowej, jak też problemy związane z nową hierarchizacją społeczną, czy z pokoleniowym zróżnicowaniem publiczności muzealnej. Na zmianę wpłynąć też może wzrastająca liczba prywatnych muzeów

i ich wpływ na praktykę muzealną. Muzeum publiczne, by sprostać ekonomicznym możliwościom i dynamice muzeów prywatnych, będzie musiało być otwarte nie tylko dla publiczności, ale też dla swych kolekcji, dotychczas w zasadzie niedotykalnych i zamkniętych, bardziej etycznymi niż prawnymi barierami.

Na podstawie przedstawionych rozważań autor uważa, że instytucja muzealna będzie: nadal nastawiona na kolekcjonowanie, badanie i konserwację obiektów oraz na różnorodną działalność edukacyjną; otwarta na inne, niż tradycyjne, formy kontaktu z kolekcjonowanymi obiektami; otwarta na różnorakie, nie ograniczone konwenansami i akademickimi rygorami, narracje muzealne. A także: organizowane przez muzeum wystawy znacznie częściej niż dotychczas będą wykorzystywane jako narzędzia polityki społecznej i w tzw. miękkiej dyplomacji; muzea publiczne pod wpływem impulsów ze strony gospodarki rynkowej i dynamiki muzeów prywatnych przyjmą bardziej funkcjonalne sposoby zarządzania, finansowania i gospodarowania majątkiem muzealnym, a w obliczu nowych form komunikacji społecznej przebudują swoje komórki odpowiedzialne za działania marketingowe; ważnym elementem działalności światowych muzeów sztuki pozostaną nadal organizowane przez nie wielkoskalowe wystawy czasowe; w Polsce muzea będą znacznie silniej, niż dotychczas, wykorzystywane w strategii państwa do minimalizowania dystansu cywilizacyjnego w stosunku do rozwiniętych państw Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** ciągłość kulturowa, zmiana kulturowa, muzeum prywatne, wystawa muzealna, publiczność muzealna.

## Przypisy

\* Niniejszy tekst jest poszerzoną wersją dwóch prezentowanych już wcześniej wystąpień: w 2009 r. w ramach sympozjum problemowego na Kongresie Kultury Polskiej w Krakowie oraz w 2012 r. na sesji „Muzeum kościelne w perspektywie zadań i trendów współczesnego muzealnictwa”. Por. A. Rottermund, *Muzeum w procesie przemian*, w: *Muzeum – przestrzeń otwarta? Wystąpienia uczestników szóstego sympozjum problemowego Kongresu Kultury Polskiej, 23-25.09.2009*; A. Rottermund (moderator), Warszawa 2010, s. 13-26; A. Rottermund, *Muzea. Prognoza*, w: *Muzeum kościelne w perspektywie zadań i trendów współczesnego muzealnictwa*, Materiały z sesji naukowej w dniach 14-15 czerwca 2012 r., Katowice 2013, s. 57-66.

<sup>1</sup> Proces narodzin nowoczesnego muzeum ma obszerną bibliografię, z której na szczególną uwagę zasługują: A. McClellan, *Inventing the Louvre: Art, Politics, and the Origins of the Modern Museum in Eighteenth-Century Paris*, Cambridge 1994 oraz materiały konferencji “Enlightening the British: Knowledge, discovery and the museum in the eighteenth century”, która odbyła się w Londynie w dniach 4-6 kwietnia 2002 r. z okazji 250-lecia British Museum. R.G.W.Anderson, M.L. Caygill, A.G. MacGregor i L. Syson (red.), *Enlightening the British: Knowledge, discovery and the museum in the eighteenth century*, London 2003. Por. też D. Preziosi, *Nowoczesność ponownie: Muzeum jako „trompe l’oeil”*, w: M. Hussakowska, E.M. Tatar (red.), *Display. Strategia wystawiania*, Kraków 2012, s. 65-79.

<sup>2</sup> P. Vergo (red.), *The New Museology*, London 1989.

<sup>3</sup> Uważam, że z nowszych tekstów na uwagę zasługują m. in.: M.E. Patterson, *Teaching Tolerance through Objects of Hatred: The Jim Crow Museum of Racist Memorabilia as “Counter-Museum”*, w: E. Lehrer, C.E. Milton, M.E. Patterson (red.), *Curating Difficult Knowledge. Violent Pasts in Public Places*, Houndmills (Basingstoke) 2011, s. 55-71; S.E. Weila, *Making Museums Matter*, Washington, DC 2002; A. Davisa, A. Desvalléasa, F. Mairesse’a, *What is a museum ?*, München 2010; czy G. Blacka, *Transforming Museums in the Twenty-First Century*, London and New York 2012.

<sup>4</sup> P. Piotrowski, *Muzeum krytyczne*, Poznań 2011.

<sup>5</sup> M. Popczyk (red.), *Muzeum Sztuki. Od Luwru do Bilbao*, Katowice 2006; Por. też A. Szczerski, *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum i perspektywy „Nowej Muzeologii”* i M. Zając, *Nowa muzeologia, lub jak spojrzeć w oczy Meduzie*, w: M. Popczyk (red.), *Muzeum Sztuki. Antologia*, Kraków 2005, s. 335-344 i 369-378.

<sup>6</sup> J. Hajduk, Ł. Piekarska-Dunaj, P. Idziak, S. Wacęga (red), *Lokalne Muzeum w Globalnym Świecie, poradnik praktyczny*, Kraków 2013.

<sup>7</sup> *Ibidem*, s. 11.

<sup>8</sup> J. Clair, *Kryzys muzeów*, Gdańsk 2009.

<sup>9</sup> J. Cuno (red.), *Whose Muse? Art Museums and the Public Trust*, Princeton 2004.

<sup>10</sup> Ch. Saumarez Smith, *The Future of the Museum*, w: S. Macdonald (red.), *A Companion to Museum Studies*, Malden, USA 2011, s. 543-554.

<sup>11</sup> T. Jenkins, *Contesting Human Remains in Museum Collections: The Crisis of Cultural Authority*, London and New York 2010.

<sup>12</sup> „Muzeum XXI wieku – teoria i praxis”. *Materiały z sesji naukowej organizowanej przez Muzeum Początków Państwa Polskiego i Polski Komitet Narodowy ICOM, Gniezno, 25-27 listopada 2009 roku, księga pamiątkowa poświęcona Profesorowi Krzysztofowi Pomianowi*, Gniezno 2010.

<sup>13</sup> J. Byszewski, *Muzeum jako „rzeźba społeczna”*, w: „Muzeum XXI wieku- teoria i praxis”..., s. 64-70.

<sup>14</sup> M. Davies, *What art museums are?*, „The Art Newspaper”, May 2011, nr 224, s. 59.

<sup>15</sup> Próbę taką podjął ostatnio, chociaż nazwał ją tylko „przypuszczeniami” Krzysztof Pomian – K. Pomian, *Kilka myśli o przyszłości muzeum*, „Muzealnictwo” 2014, nr 55, s. 7-11.

<sup>16</sup> J. Harkin, *Trendologia. Niezbędny przewodnik po przełomowych ideach*, Kraków 2010.

<sup>17</sup> Słusznie pisał Witold Gadomski że wszyscy progności popełniają jeden zasadniczy błąd: nadają nadmierne znaczenie trendowi widocznemu w ostatnich latach, nie dostrzegając słabych jeszcze nowych zjawisk, które za dekadę lub dwie całkowicie zmienią trend rozwoju świata. „Gazeta Wyborcza”, 22-23 stycznia 2011.

<sup>18</sup> Ch. Saumarez Smith, *The Future of the Museum...*, s. 544-545.

<sup>19</sup> J.H. Dobrzynski, *High culture goes hands-on*, “International Herald Tribune”, Thursday, August 13, 2013, s. 6.

<sup>20</sup> *Ibidem*.

<sup>21</sup> J. Halperin, *Cooper Hewitt puts can-do spirit into the house Carnegie built*, “The Art Newspaper”, December 2014, vol. XXIV, nr 263, s. 20-21.

<sup>22</sup> *Ibidem*.

<sup>23</sup> P. Górajec, *Po co nam te multimedia?*, „Muzealnictwo” 2014, nr 55, s. 198-201.

<sup>24</sup> B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *The Experience Economy. Work Is Theatre & Every Business a Stage*, Boston 1999.

<sup>25</sup> *Ibidem*, zapowiedź treści książki na skrzydełku.

<sup>26</sup> Ch. Saumarez Smith, *The Future of the Museum...*, s. 545-546.

<sup>27</sup> J.H. Dobrzynski, *High culture goes hands-on...*

<sup>28</sup> Ch. Saumarez Smith, *The Future of the Museum...*, s. 552-553.

<sup>29</sup> *Ibidem*, s. 551.

<sup>30</sup> J. Hajduk, Ł. Piekarska-Dunaj, P. Idziak, S. Wacęga (red), *Lokalne Muzeum w Globalnym Świecie...*, s. 150.

<sup>31</sup> J. Lohman, *Museums at the Crossroads? Essays on Cultural Institutions in the Time of Change*, Victoria, British Columbia 2013, s. 225.

<sup>32</sup> *Raport „Polska 2050”*. Polska Akademia Nauk. Komitet Prognoz „Polska 2000 Plus”. Warszawa 2011, s. 114.

<sup>33</sup> J. Urbański, *Prekariat i nowa walka klas*, Warszawa 2014; G. Standing, *Nowa niebezpieczna klasa*, Warszawa 2014; J. Sowa, *Prekariat – proletariat epoki globalizacji*, w: J. Sokółowska (red.), *Robotnicy opuszczają miejsca pracy*, Łódź 2010, s. 102-131; A. Bielik-Robson, [rozmowa z T. Kwaśniewskim], „Gazeta Wyborcza. Duży Format”, 4 i 11 grudnia 2014, s. 20-23 i 24-26.

<sup>34</sup> A. Bielik-Robson, [rozmowa z T. Kwaśniewskim]..., 11 grudnia, s. 26.

<sup>35</sup> S. Wilkening, J. Chung, *Life Stages of the Museum Visitor: Building Engagement Over a Lifetime*, Washington 2009, s. 8-10; D. Folga-Januszewska, *Obraz, narracja, pamięć. Czy możliwe jest wyobrażenie przeszłości w muzeum?*, w: R. Kostro, K. Wóycicki, M. Wysocki (red), *Historia Polski od-nowa. Nowe narracje historii i muzealne reprezentacje przeszłości*, Warszawa 2014, s.71-87.

<sup>36</sup> Na ten temat różnic między pokoleniem dzisiejszych dwudziestolatków, a pokoleniem ich rodziców dyskutowali ostatnio psycholog społeczny Janusz Czapirński z red. Jackiem Żakowskim stwierdzając, że te dwa pokolenia różni już wszystko. *Oni są ze świata cyfrowego. My analogowego*. Rozmowa J. Żakowskiego z J. Czapirńskim, „Polityka” nr 19 (2857), 9.05.2012, s. 20-22.

- <sup>37</sup> *Autorytet uczelni: seminarium*, Warszawa, 5 czerwca 2002, z. XXIII, Instytut Problemów Współczesnej Cywilizacji, Warszawa 2002, s. 7.
- <sup>38</sup> Misja społeczna polegająca m.in. na niwelowaniu rodzimego dualizmu kulturowego opisana jest w: *Raport. „Polska 2050”*, s. 114.
- <sup>39</sup> M. Szelaż, *Sztuka współczesna i muzeum*, w: M. Popczyk *Muzeum sztuki od Luwru do Bilbao...*, s. 150. Por. też M. Bal, *Wystawa jako film*, w: M. Hussakowska, E.M. Tatar (red.), *Display...*, s. 105-131.
- <sup>40</sup> J. Glancey, *In the pink*, „The Art Newspaper”, April 2014, vol. XXIV, nr 256, s. 53-54. Wybór koloru magenta, którego barwnik wynaleziono w 1859 r. i nazwano na cześć zwycięskiej przez Francuzów nad Austriakami bitwy pod Magentą w 1859 r., miał według artysty podkreślić odejście od osiemnastowiecznej estetyki wnętrz pałacowych.
- <sup>41</sup> J. Byszewski, *Muzeum jako „rzeźba społeczna”...*, s. 64.
- <sup>42</sup> J. Halperin, *Field trips become rare events*, „The Art Newspaper”, October 2014, vol. XXIV, nr 261, s. 26.
- <sup>43</sup> D. Passent, *Kłopoty z pamięcią*, „Polityka” nr 9 (2947), 26.02.2014, s. 102.
- <sup>44</sup> D. Preziosi, *Nowoczesność ponownie ...*, s. 15-36.
- <sup>45</sup> A. Ellis, *The robust DNA of the museum*, „The Art Newspaper”, December 2013, vol. XXIII, nr 252, s. 21.
- <sup>46</sup> *Ibidem*.
- <sup>47</sup> *Ibidem*.
- <sup>48</sup> *Orhan Pamuk. Şeylerin Masumiyeti*, Masumiyet Müzesi, Istanbul 2012.
- <sup>49</sup> A. Finkel, *The book that became a museum*, „The Art Newspaper”, June 2012, vol. XXII, nr. 236, s. 56.
- <sup>50</sup> Cyt. za G. Harris, *The museum that was written down*, „The Art Newspaper”, September 2010, vol. XX, nr. 216 s. 32.
- <sup>51</sup> *Ibidem*, s. 31.
- <sup>52</sup> G. Guerzoni (red.), *Museums on the Map, 1995-2012*, Venezia 2014; A. Ellis, *All those new museums? Now, the facts...*, „The Art Newspaper”, November 2014, vol. XXIV, nr. 262, s. 78.
- <sup>53</sup> C. Jacobson, *New Museums in China*, New York 2014, s. IX.
- <sup>54</sup> *China: Mad about museums. China is building thousands of new museum, but how will it fill them?* „The Economist”, Special report: Museums, s 1-5; <http://www.economist.com/node/21591710/print>
- <sup>55</sup> cyt. za C. Jacobson, *New Museums in China...*, s. IX.
- <sup>56</sup> *Ibidem*, s. XI.
- <sup>57</sup> Trudno byłoby wymienić tu wszystkie muzea prywatne jakie powstały w ciągu ostatnich dwudziestu kilku lat, wspomnę więc tylko o otwartych ostatnio, takich jak: Chichu Art Museum na wyspie Naoshima w Japonii, należące do Benesse Holdings, Inc. i Fukutake Foundation; François Pinault w Palazzo Grassi w Wenecji; Bernarda Arnaulta w Lasku Bulońskim w Paryżu; the Pulitzer Arts Foundation w St.Louis; Nasher Sculpture Center w Dallas prezentujące kolekcję Raymonda i Patsy Nasher; Devi Art Foundation Museum w Gurgaon w Indiach prezentujące kolekcję, której właścicielami są Lekha i Anapam Poddarowie; szwajcarskiej kolekcjonerki Maji Hoffmann w Arles; niemieckiego kolekcjonera Alfreda Gunzenhausera w Chemnitz; Museum Kunst der Westküste na wyspie Föhr na morzu Północnym w Niemczech czy The David Collection w Kopenhadze, zmarłego w 1960 r. duńskiego kolekcjonera Christiana Ludwiga Davida. W Petersburgu powstało prywatne muzeum jubilerskich wyrobów Petera Carla Faberge fundowane przez znanego rosyjskiego kolekcjonera Victora Vekselberga.
- <sup>58</sup> O muzeach prywatnych w Polsce opracowany został raport. M. Maciejewska i L. Graczyk, *Muzea prywatne, kolekcje lokalne. Badanie nowej przestrzeni kulturowej*. Fundacja Ariari 2012.
- <sup>59</sup> [najbogatsziludziemiata.forbes.pl/](http://najbogatsziludziemiata.forbes.pl/)
- <sup>60</sup> J. Finkel, *Will there be life after death for new private museums?*, „The Art Newspaper”, January 2015, vol. XXV, nr 264, s. 46
- <sup>61</sup> „The Art Newspaper”, Special Report, *Visitor figures 2013*, April 2014, vol. XXIV, nr 256, s. 3.
- <sup>62</sup> G. Waterfield, *Blockbusters: too big to fail?*, „The Art Newspaper”, May 2011, vol. XXI, nr 224, s. 43-44.
- <sup>63</sup> K. Pomian, *Kilka myśli...*, s. 9.
- <sup>64</sup> G. Waterfield, *Blockbusters:...*, s. 43.
- <sup>65</sup> *Ibidem*, s. 44.
- <sup>66</sup> „The Art Newspaper”, Special Report, *Visitor figures 2013 ...*, s. 2-16.
- <sup>67</sup> „The Art Newspaper”, *Exhibition & museum attendance figures 2011*, April 2012, vol. XXII, nr 234, s. 35.
- <sup>68</sup> B. Luke, *Photography's stamp of approval*, „The Art Newspaper”, October 2012, vol. XXII, nr 239, s. 29-30.
- <sup>69</sup> J. Bojańczyk, *Moda szaleje w muzeach*, „Rzeczpospolita. Plus Minus”, 18-19 sierpnia 2012, s. 16-17.
- <sup>70</sup> M. Małkowska, *Nowe szaty galerii*, „Rzeczpospolita. Plus Minus”, 6-7 grudnia 2014, s. 14-15.
- <sup>71</sup> A. Rottermund, *Muzeum w procesie przemian...*, s. 24-25.
- <sup>72</sup> D. Preziosi, *Mózg ciała ziemi*, w: M. Hussakowska, E.M. Tatar (red.), *Display...*, s. 18, 21, 26, 34.

---

### Profesor dr hab. Andrzej Rottermund

Historyk sztuki, przez 20 lat pracował w Muzeum Narodowym w Warszawie (1975–1983 jako wicedyrektor); 1983–1987 pracował w Instytucie Sztuki PAN; zaangażowany w prace przy odbudowie Zamku Królewskiego w Warszawie; 1973–1976 kurator Oddziału MNW Zamek Królewski; od 1987 zastępca dyrektora, a od 1991 dyrektor Zamku Królewskiego; 1991 powołany na stanowisko wiceministra kultury i sztuki; od 2002 członek korespondent PAN; członek: SHS, (1987–1991 prezes), PKN ICOM, (1990–1996 przewodniczący), 1997–2002 przewodniczący Rady ds. Muzeów przy Ministrze Kultury, członek Rady Wydawniczej „International Journal of Museum Management and Curatorship”; autor ok. 150 książek, artykułów i esejów oraz pomysłodawca i organizator wielu wystaw w kraju i za granicą.