

Iryna Manczak
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Otoczenie zewnętrzne muzeum: przykład Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAM w Krakowie

Streszczenie

W artykule podjęto próbę wskazania podmiotów tworzących otoczenie zewnętrzne muzeum. Punktem odniesienia dla podjętych rozważań jest działalność Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAM w Krakowie. Jako narzędzie badawcze wykorzystano *desk research*, penetrując wybrane dane wtórne, zgromadzone przez analizowaną instytucję kultury. W celu realizacji problemu badawczego przeprowadzono krytyczną analizę literatury przedmiotu. Pozwoliło to ustosunkować się do takiej kategorii pojęciowej, jak publiczne muzeum sztuki współczesnej oraz wyróżnić podmioty tworzące jego otoczenie zewnętrzne. Ostatnia część artykułu dotyczy MOCAM-u. Wyszczególniono w niej kluczowe podmioty otoczenia zewnętrznego niniejszego muzeum sztuki współczesnej. Na kanwie przeprowadzonej dyskusji uznano, iż podmioty te w znacznym stopniu oddziałują na program wydażeń, jak również sposoby realizacji działalności statutowej MOCAM-u.

Słowa kluczowe: muzeum publiczne, otoczenie zewnętrzne muzeum, teoria interesariuszy, sztuka współczesna, MOCAM.

Kody JEL: Z11

Wstęp

W polskim ustawodawstwie wyróżniono szereg instytucji odpowiedzialnych za organizację działalności kulturalnej¹. W dużej mierze można to uzasadnić różnorodnością i wielością potrzeb społecznych zgłaszanych w zakresie uczestnictwa w kulturze, jak również istnieniem licznych podmiotów propagujących współczesne formy kultury oraz zajmujących się badaniem dziedzictwa kulturowego. Wśród wskazanych podmiotów szczególne miejsce zajmują muzea. Obecnie stanowią one przykład jednostek organizacyjnych, których sens istnienia oraz natura działania odczytywane są, jak również dostrzegane, w epoce globalizacji (Folga-Januszewska 2010, s. 11). Współczesne muzeum stwarza liczne możliwości aktywnego uczestnictwa w kulturze. Najczęściej w jego przestrzeni projektowane są pewne sceny (m.in. scenariusze warsztatów, projekty animacyjne, wydarzenia kulturalne, działania edukacyjne), na których ma się coś wydarzyć – modelowane są „sytuacje twórcze” z wykorzystaniem swoich i zewnętrznych zasobów (Krajewski 2011, s. 29).

¹ Wynika to z art. 2. Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. poz. 406, z 2014 r. poz. 423, z 2015 r. poz. 337).

Całościowe spojrzenie na wyróżnioną instytucję kultury wymaga kontekstu o charakterze interdyscyplinarnym, w tym głównie nauk humanistycznych, prawnych i ekonomicznych. W dużej mierze wynika to z faktu, iż coraz częściej pełni ona ważną rolę w życiu społeczno-gospodarczym, tym samym stanowi jego nieodłączny element. Funkcjonowanie muzeum wpisuje się w oczekiwania lokalnej publiczności, jego istnienie z reguły wiąże się z lokalną ekonomią poprzez system podatków i subwencji (Piotrowski 2011, s. 47). Muzea publiczne – podobnie jak inne instytucje sektora publicznego – nie mają gwarancji trwałości istnienia ani gwarantowanego poziomu finansowania (Kotler, Lee 2008, s. 9). W związku z tym są poniekąd zmuszone poszukiwać sposobów sprawnego działania oraz myśleć strategicznie. W praktyce wymaga to od kierownictwa instytucji odwołania się do koncepcji wypracowanych przez nauki ekonomiczne.

W dzisiejszych czasach realizacja misji muzeum publicznego zakłada podejmowanie działalności, której celem jest budowanie relacji z otoczeniem zewnętrznym. Tego typu działalność staje się nie tylko wyzwaniem, ale także istotnym uwarunkowaniem przesądającym o charakterze interakcji zachodzących między muzeum a podmiotami tworzącymi jego otoczenie. Samorządowe instytucje kultury – w odróżnieniu od podmiotów o charakterze niepublicznym – zobligowane są do prowadzenia działalności w interesie publicznym będącym podstawowym wyznacznikiem dla ich strategii czy też racji bytu. W konsekwencji oznacza to, iż bardzo często uwikłane są w grę między tym, „co dobre dla kultury” a tym „co dobre dla interesu publicznego” (Kowalik i in. 2011, s. 42). W dużym stopniu proces kształtowania relacji z otoczeniem zewnętrznym staje się wypadkową w tej grze interesów.

Celem prezentowanego opracowania jest wskazanie kluczowych podmiotów tworzących otoczenie zewnętrzne muzeum. Punkt odniesienia dla podjętych rozważań stanowi działalność Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK w Krakowie².

Muzeum sztuki współczesnej jako specyficzna kategoria muzeum publicznego

Polskie przepisy przedwojenne jako „muzeum” definiowały wszelkie zbiory z zakresu sztuki, kultury i przyrody – z wyłączeniem bibliotek – zorganizowane pod kątem widzenia wartości naukowej, artystycznej lub pamiątkowej, o ile udostępnione są dla publiczności (Zalasińska 2013a, s. 99-100). W przywołanym ujęciu definicja muzeum miała charakter przedmiotowy. Zgodnie z obowiązującym porządkiem prawnym potraktowano ją w kategoriach podmiotowych. Na tej podstawie można uznać, iż porządek ten uzasadnia prowadzenie dyskusji na temat kształtowania relacji muzeum z otoczeniem zewnętrznym. Obecnie przy konstruowaniu definicji instytucji kultury najczęściej brane jest pod uwagę sformułowanie zaproponowane przez Międzynarodową Radę Muzeów ICOM³. Zgodnie z nim muzeum,

² Autorka składa podziękowania Pani Justynie Kusce (rzecznik prasowy) za udostępnienie raportu z działalności MOCAK-u. Raport ten dotyczy działalności muzeum w latach 2010-2014.

³ ICOM (International Council of Museums) jest międzynarodową organizacją pozarządową. Nadrzędnym celem organizacji jest reprezentowanie interesów muzeów.

„jest instytucją trwałą, o charakterze niedochodowym, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, dostępną publicznie, która prowadzi badania nad materialnymi świadectwami działalności człowieka i jego otoczeniem, gromadzi je, konserwuje i zabezpiecza, udostępnia i wystawia, prowadzi działalność edukacyjną i służy rozrywce” (Folga-Januszewska 2008, s. 4).

Krajowa literatura przedmiotu dostarcza wielu definicji instytucji muzealnej, jednak nadrzędną pozycję wśród nich nadal zajmuje ta, która pochodzi z obowiązującego aktu prawnego, tj. Ustawy o muzeach. W myśl zapisów zawartych w tym dokumencie prawnym, muzeum oznacza „jednostkę organizacyjną nie nastawioną na osiągnięcie zysku, której celem jest gromadzenie i trwała ochrona dóbr naturalnego i kulturalnego dziedzictwa ludzkości o charakterze materialnym i niematerialnym, informowanie o wartościach, treściach gromadzonych zbiorów, upowszechnianie podstawowych wartości historii, nauki i kultury polskiej oraz światowej, kształtowanie wrażliwości poznawczej i estetycznej oraz umożliwianie korzystania ze zgromadzonych zbiorów”. W kodeksie etyki ICOM⁴ dla muzeów zapisano, iż instytucje te chronią, interpretują i promują dziedzictwo naturalne i kulturalne ludzkości⁵.

Muzeum publiczne jest przykładem instytucji, której podmiot publiczny powierzył lub zlecił realizację zadania publicznego (Wytrażek 2011, s. 317). W Polsce mogą one być tworzone przez ministrów i kierowników urzędów centralnych, jednostki samorządu terytorialnego, osoby fizyczne, osoby prawne lub jednostki organizacyjne nieposiadające osobowości prawnej⁶. Katalog organizatorów niniejszych instytucji obejmuje różne podmioty, dlatego też w praktyce skutkuje to istnieniem jednostek organizacyjnych o zróżnicowanym statusie prawnym. W przypadku muzeów państwowych ich organizatorami są podmioty administracji rządowej, natomiast samorządowych – jednostki samorządu terytorialnego. Zgodnie z obowiązującym stanem prawnym organizator instytucji jest zobowiązany m.in.⁷:

- zapewnić środki niezbędne do jej utrzymania i rozwoju,
- zapewnić bezpieczeństwo zgromadzonym zbiorom,
- sprawować nadzór nad nią.

Ustawodawca wskazał na typy działalności, które winne podejmować muzea. Przede wszystkim zaliczono do nich:

- gromadzenie zabytków w statutowo określonym zakresie,
- katalogowanie i naukowe opracowywanie zgromadzonych zbiorów,
- przechowywanie gromadzonych zabytków, w warunkach zapewniających im właściwy stan zachowania i bezpieczeństwo, a także magazynowanie ich w sposób dostępny do celów naukowych,

⁴ Treść niniejszego kodeksu odzwierciedla ogólnie przyjęte normy etyki zawodowej w rozumieniu art. 34 Ustawy o muzeach (Zalasińska 2013b, s. 249).

⁵ Rozwijając przywołany zapis kodeksu warto podkreślić, iż na organach zarządzających i tych, które zajmują się strategicznym kierowaniem oraz nadzorem nad muzeami, spoczywa w pierwszym rzędzie odpowiedzialność za ochronę i promowanie tego dziedzictwa, a także za pozyskiwanie niezbędnych do osiągnięcia tego celu środków ludzkich, fizycznych i finansowych (Waltos 2009, s. 34).

⁶ Zapis zawarto w art. 5 ust. 1 Ustawy o muzeach.

⁷ Obowiązki organizatora wynikają wprost z art. 5 ust. 4 Ustawy o muzeach (tekst jedn. Dz.U. z 2012 r. poz. 987).

- zabezpieczanie i konserwację zbiorów oraz, w miarę możliwości, zabezpieczanie zabytków archeologicznych nieruchomych oraz innych nieruchomych obiektów kultury materialnej i przyrody,
- urządzanie wystaw stałych i czasowych,
- organizowanie badań i ekspedycji naukowych, w tym archeologicznych,
- prowadzenie działalności edukacyjnej,
- popieranie i prowadzenie działalności artystycznej i upowszechniającej kulturę,
- udostępnianie zbiorów do celów edukacyjnych i naukowych,
- zapewnianie właściwych warunków zwiedzania oraz korzystanie ze zbiorów,
- prowadzenie działalności wydawniczej.

Przedstawiony powyżej katalog zadań ma charakter otwarty⁸. Muzea mogą osiągać swoje cele statutowe podejmując również inne aktywności, które wynikają z zapisów ustawowych. W zasadzie społecznie użyteczne cele (zadania) muzeów dotyczą przede wszystkim takich aspektów, jak ochronny i upowszechniający (Golat 2005, s. 200). Jednak zestawiając ze sobą wszystkie wyszczególnione obszary tematyczne należy zgodzić się z opinią, iż ich podstawowym zadaniem jest ochrona posiadanych zbiorów i przekazywanie ich przyszłym pokoleniom, a w dalszej kolejności upowszechnianie kultury w sposób atrakcyjny dla widza (Zalasińska 2013a, s. 103). W dużym stopniu prowadzenie działalności statutowej w taki sposób wymaga od kierownictwa instytucji zachowania równowagi między czynnościami o charakterze ochronnym i upowszechniającym, jak również ciągłego poszukiwania kierunków działania nieodbiegających od wymogów współczesności oraz realiów gospodarki rynkowej.

Od momentu transformacji ustrojowej w polskim muzealnictwie zaszły znaczące zmiany. Za ich bezpośrednie następstwo uznaje się tworzenie muzeów sztuki współczesnej (Jagodzińska 2013, s. 128). Jednak już w 1960 roku S. Lorentz zauważył, iż „jeśli dawniej uważano muzea za zwierciadła, odzwierciedlające przeszły dorobek ludzkości w dziedzinie kultury, to obecnie poczyniono bardzo wiele wysiłków, by w jak najszerszym stopniu obrazowały one i twórczość współczesną...” (Tołysz 2013, za: Lorentz 1999). Uwaga zgłoszona przez wybitnego historyka sztuki dotyczyła działalności muzeów w sensie ogólnym, jednak trafnie uchwyciła kierunek zmian zachodzących w muzealnictwie, w tym w odniesieniu do instytucji dedykowanych sztuce współczesnej.

W dzisiejszych czasach muzea sztuki współczesnej tworzą takie jednostki organizacyjne, jak Muzeum Sztuki Współczesnej w Radomiu, Muzeum Współczesne we Wrocławiu, Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Muzeum Sztuki w Łodzi oraz Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK w Krakowie⁹. Wśród badaczy nie ma zgodności co do ram czasowych, dominującego stylu, formuły estetycznej sztuki współczesnej¹⁰. Przede wszystkim wynika to z jej istoty i złożoności. W związku z tym przyjmuje się, iż sztuka współczesna

⁸ Wymieniono w nim najważniejsze zadania realizowane przez omawiane instytucje kultury.

⁹ Autorka głównie ma na uwadze instytucje o charakterze publicznym, których nazwa bezpośrednio nawiązuje do sztuki współczesnej lub początki ich działalności były ściśle związane z omawianym okresem w dziejach sztuki.

¹⁰ W literaturze przedmiotu za początek dziejów sztuki współczesnej uznaje się umownie połowę XX wieku lub zakończenie drugiej wojny światowej (Kahmi 2012).

obejmuje wielość nurtów, bogactwo mediów, form i tematów, przy czym żadnego z kierunków nie można uznać za wiodący (Kłosiewicz 2015, s. 4). Sztuka ta świadomie posługuje się formułą antysztuki, a ranga jej twórczości jest nieustannie podważana przez samych artystów (Dąbrowska 2013, s. 38). Nie ulega wątpliwości, że ich dzieła ciągle wzbudzają wielkie emocje (pozytywne i negatywne) oraz zainteresowanie nie tylko w gronie krytyków, ale także wśród publiczności¹¹.

W dyskursie publicznym mnożą się pytania, czy współczesność można przedstawić w muzeum, czy współczesność w muzeum będzie jeszcze współczesna (Jagodzińska 2014, s. 25). Misja muzeum sztuki współczesnej zakłada wzbudzenie zainteresowania sztuką tworzoną w czasach, w których żyje jej potencjalna publiczność, a nie tą, którą już zdobyła uznanie w kręgach kuratorów, historyków sztuki czy też krytyków. Jej realizacja wymaga wypracowania pewnej koncepcji komunikacji z widzem czy też wartości artystycznych kreowanych przez dane dzieło artysty. Kolejnym wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć muzea sztuki współczesnej, jest budowanie własnej kolekcji¹². Ekspozyty muzealne przesądają nie tylko o kształcie wystawy stałej, ale także o tożsamości instytucji. Poza tym stają się punktem wyjścia do realizacji wszystkich zdarzeń w danej placówce¹³ (Święch 2014, s. 149). Na zakup ekspozycji do kolekcji stałej przeznaczane są znaczne fundusze pozyskane od podmiotu finansującego daną instytucję kultury, tj. jej organizatora. Głównie dzięki istnieniu stałej kolekcji instytucja muzealna może zdobyć przychyłność widzów.

Otoczenie zewnętrzne muzeum sztuki współczesnej

Problematyka diagnozowania podmiotów otoczenia zewnętrznego organizacji nabiera szczególnego znaczenia w odniesieniu do muzeum. Należałoby to uzasadnić szczególną cechą, którą posiadają organizacje publiczne. Głównie chodzi o orientację na współdziałanie (Kozuch 2004, s. 103). Niniejsza orientacja zakłada rozpoznanie oraz wyodrębnienie partnerów, z którymi nawiązywane są relacje (pośrednie lub bezpośrednie) w celu realizacji działalności statutowej. W świetle zgłoszonych uwag można postawić tezę, iż współczesne muzeum wykazuje coraz większą otwartość na wpływy otoczenia, które równocześnie staje się coraz bardziej złożone. Identyfikacja podmiotów tworzących otoczenie zewnętrzne muzeum stawowi ważkie zagadnienie z punktu widzenia rozważań teoretycznych, jak i praktyki muzealnej. Nowoczesna instytucja kultury musi mieć rozeznanie dotyczące swych partnerów,

¹¹ Emocje publiczności o skrajnym zabarwieniu mogły wywoływać wystawy prezentowane w muzeach światowych w ostatnich kilku dekadach. W dużym stopniu ich motywem przewodnim były tematy trudne (m.in. choroby, zagłada, wojna) (Bonnell, Simon 2007). Z kolei w polskim kręgu kulturowym do obszarów „niebezpiecznych” dla artystów można zaliczyć m.in. motywy związane z cielesnością, posługiwanie się symbolami religijnymi, podkreślanie konsumpcyjnego charakteru społeczeństwa, jak również historię Polski i Holocaustu (Jońca 2010, s. 279).

¹² Wśród badaczy nie brakuje także opinii wyrażających znaczne zaniepokojenie w związku z powstaniem muzeów sztuki współczesnej, które dysponują wielkimi oraz nowoczesnymi budynkami, ale jednak pozbawione są zbiorów (Claire 2009, s. 92-94).

¹³ W założeniach nowej muzeologii podkreśla się znaczne zainteresowanie wystawą, a w jej ramach – obiektem muzealnym, dziełem sztuki, ale także tekstem muzealnym (podpisy, plansze, katalogi). Szerzej o założeniach nowej muzeologii (Borusiewicz 2012, s. 101-105; McCall, Gray 2014, s. 2-3).

z którymi wchodzi w interakcje¹⁴. W dużej mierze wymaga to od niej podtrzymywania i pielęgnowania aktywnych więzi i relacji (Matt 2006, s. 29). Nie sposób nie zgodzić się z poglądem głoszącym, że głównym zadaniem instytucji kultury jest dotarcie z własną działalnością do innych ludzi, nawiązanie dialogu i komunikacji, tak aby sfera kultury pozostawała żywa i obecna w codzienności jak największych grup i jak najróżniejszych kręgów społecznych (Datko, Necel 2011, s. 21).

Na otoczenie zewnętrzne organizacji składają się wszystkie elementy znajdujące się poza nią, jak również mające związek z jej funkcjonowaniem czy też wchodzące z nią w relacje oparte na wzajemności (Kozłowski, Jemelniak 2008, s. 107). W celu rozpoznania tych elementów stosowana jest teoria interesariuszy (Freemann 2004; Miles 2012). Mianem interesariuszy określa się osoby lub grupy osób, które nie tylko interesują się działalnością danej organizacji, ale także mogą wywierać na nią wpływ. Najczęściej dzieli się je na podmioty wewnętrzne (pracownicy, akcjonariusze, rady nadzorcze) i zewnętrzne (dostawcy, konkurenci, klienci, władze lokalne i państwowe, media itp.)¹⁵ (Stoner i in. 2011, s. 80-81). Istotne bowiem są relacje między wskazanymi podmiotami, gdyż niekiedy mogą one stanowić o nadaniu konkretnego kierunku rozwoju organizacji (Barańska 2013, s. 45).

Zazwyczaj otoczenie zewnętrzne jest zróżnicowane, jak również specyficzne dla wybranej organizacji. Do grupy kluczowych podmiotów otoczenia zewnętrznego muzeum należy zaliczyć zwiedzających, podmioty finansujące, dostawców i konkurentów¹⁶ (por. schemat 1).

Wśród wyróżnionych podmiotów otoczenia zewnętrznego muzeum szczególne znaczenie mają zwiedzający¹⁷. To oni legitymizują publiczne finansowanie organizacji wystaw i jej infrastrukturę (Matt 2006, s. 29). Wskutek tego ważnym obszarem działalności muzeum jest prowadzenie analizy rynku, w tym struktury widowni i jej preferencji nie tylko w zakresie obszarów tematycznych przyszłych ekspozycji, ale także programu wydarzeń towarzyszących. Wydarzenia te pozwalają wzmocnić przekaz artystyczny i bardzo często mają charakter edukacyjny. Niewątpliwie tego typu przedsięwzięcia przyczyniają się do upowszechnienia oraz przybliżenia publiczności nurtów reprezentujących sztukę współczesną. Poza tym implementacja orientacji marketingowej w działalności muzeum oznacza otwarcie się na widzów i wysłuchania ich opinii na temat przygotowanych wystaw lub wydarzeń. Oznacza to także autentyczne zainteresowanie publicznością przez kierownictwo danej instytucji kultury¹⁸. W konsekwencji instytucja winna dążyć do zbierania jak największej informacji o widzach (Gawel 2011, s. 57).

Kolejnym elementem charakteryzowanego otoczenia są podmioty finansujące. Zgodnie z przywołaną wcześniej definicją muzeum jest instytucją nienastawioną na osiągnięcie zy-

¹⁴ W dalszej części rozważań zostanie zwrócona uwaga na aspekt podmiotowy niniejszych interakcji.

¹⁵ Przywołany podział należy uznać za umowny, jak również zbieżny z ujęciem modelowym.

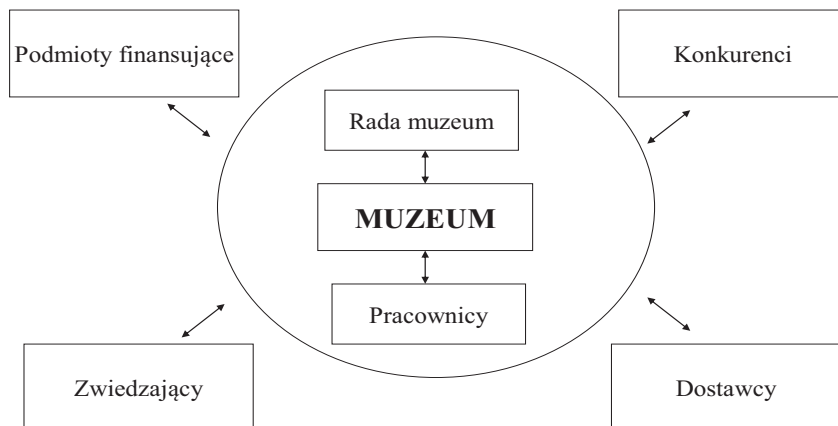
¹⁶ W ujęciu zaproponowanym przez J.A.F. Stonera, R.E. Freemana, D.R. Gilberta poszczególne grupy interesariuszy rozpatrywano w kontekście takich zmiennych, jak społeczne, ekonomiczne, techniczne oraz polityczne. W prowadzonych rozważaniach wątek ten został pominięty, jak również zawężono liczbę interesariuszy do kluczowych podmiotów. Tym samym uznano, iż należy wskazać na te z nich, które mają realny wpływ na działalność muzeum.

¹⁷ Relacje między muzeum a jego zwiedzającymi mogą przybierać różne kierunki. Za najbardziej pożądaną jej formę należy uznać tę, która zakłada aktywne ich uczestnictwo w ofercie kreowanej przez instytucję (Mencarelli i in. 2010, s. 336-342).

¹⁸ Istotne jest też to, na ile instytucja ta zachowuje zdolność satysfakcjonowania odbiorców dóbr i usług (Kozłuch 2004, s. 87).

Schemat 1

Kluczowe podmioty otoczenia zewnętrznego muzeum



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Kozuch (2004, s. 97).

sku¹⁹. Środki niezbędne do realizacji jej działalności ustawowej pochodzą od podmiotów zewnętrznych²⁰. W Polsce około 70% wszystkich muzeów publicznych stanowią instytucje, których organizatorami są jednostki samorządu terytorialnego wszystkich szczebli²¹ (Zalasińska 2013a, s. 148). Największy udział w wydatkach na organizację działalności instytucji kultury mają gminy, następnie województwa oraz w znikomym stopniu powiaty (Suchowian 2011, s. 177-178). Wciąż niewielkie wsparcie w zakresie finansowania polskiej kultury pozostaje w gestii mecenatu prywatnego. Poniekąd powodem tego może być istota sztuki współczesnej. Jest ona nadal trudna w odbiorze, co niewątpliwie nie zachęca prywatnych przedsiębiorców do jej wspierania czy też sponsorowania. Kapitał prywatny należałoby rozpatrywać jako dodatkowe źródło dochodów muzeum czy też innych instytucji kultury, ale jednak nie może i nie powinien on zastępować mecenatu publicznego (Matt 2006, s. 31). Nie mniej istotne jest motywowanie muzeów do poszukiwania pozabudżetowych źródeł finansowania, przy założeniu, że środki te nie będą wpływać na zmniejszenie dotacji z budżetu jego organizatora (Jurkowska-Zeidler 2008, s. 58).

Grono dostawców muzeum tworzą firmy transportowe, przedsiębiorstwa zajmujące się montażem i demontażem ekspozycji wystawowych, towarzystwa ubezpieczeniowe, jak również inne podmioty, które winny być angażowane w celu funkcjonowania instytucji jako

¹⁹ Zgodnie z art. 9 ustawy o muzeach, instytucja może prowadzić dodatkową działalność gospodarczą w celu finansowania działalności podstawowej. W praktyce oznacza to, iż niniejsza działalność może być prowadzona w celu wypracowywania i maksymalizacji zysku, ale zysk ten winien być przeznaczony wyłącznie na pokrywanie wydatków związanych z obsługą publicznych zadań muzeów (Golat 2005, s. 200).

²⁰ Na całkowity budżet instytucji składają się wpływy trojakiemu rodzaju: dotacje organizatora, dochody własne instytucji i dochody inne (Kasperska 2015, s. 89).

²¹ Zaistniały stan prawny wynika głównie z zasady decentralizacji.

miejsca pracy. Bardzo często specyfika planowanych wystaw wymaga nawiązania kontaktu z innymi muzeami lub galeriami sztuki czy też osobami prywatnymi²². W praktyce współpraca ta wiąże się z wypożyczeniem wybranych obiektów, które mogą przyczynić się do podniesienia wartości artystycznej ekspozycji, ale także wzmocnić przekaz czy znacząco rozwinąć koncepcję opracowaną przez jej kuratorów. Muzea sztuki współczesnej podejmują także współpracę z artystami, którzy użyczają swoje dzieła na potrzeby realizowanych wystaw. Tego typu współpracę należy uznać za wyjątkowo cenną z punktu widzenia instytucji kultury, gdyż w ten sposób stwarza się możliwość bezpośredniego zaangażowania twórcy w proces tworzenia koncepcji ekspozycyjnych.

Ostatnią wyszczególnioną kategorię stanowią konkurenci. W świetle prowadzonej dyskusji należy ich utożsamiać z grupą podmiotów prowadzących działalność zbieżną z muzeum sztuki współczesnej. Przede wszystkim mogą nimi być instytucje publiczne lub też prywatne (galerie sztuki). W krajobrazie kulturowym polskich miast jest mało prawdopodobne istnienie dwóch publicznych instytucji muzealnych zajmujących się wyłącznie prezentacją sztuki współczesnej. Natomiast praktyka pokazuje, iż najczęściej ma miejsce następująca sytuacja: po dzieła współczesnych artystów sięgają inne placówki kulturalne, które w ramach swoich struktur organizacyjnych posiadają działy dedykowane sztuce współczesnej. Jako przykład może posłużyć Muzeum Narodowe w Krakowie, które w ostatnich latach często prezentowało prace współczesnych artystów polskich (m.in. takich artystów, jak K. Kozyra, Z. Libera, E. Dwurnik, Z. Janin, A. Wróblewski, Z. Radnicki)

Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK²³

Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK stanowi dowód znaczącej inicjatywy kulturalnej w skali kraju. Głównie dlatego, iż jest pierwszą tego typu instytucją utworzoną w powojennej Polsce, jak również w całości poświęconą sztuce współczesnej²⁴. Muzeum zostało udostępnione publiczności w 2011 roku. Jego bezpośrednim sąsiadem jest Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, w tym oddział Fabryka Emalia Oskara Schindlera. W 2007 roku ta ostatnia instytucja została wskazana na użytkownika budynku administracyjnego dawnej fabryki²⁵.

²² W praktyce prowadzi to budowania relacji poziomych pomiędzy muzeum a jego partnerami.

²³ Dalsza część rozważań powstała głównie na podstawie raportu z działalności instytucji za lata 2011-2014. Znamienny jest fakt, iż mimo stosunkowo krótkiego okresu funkcjonowania, muzeum prowadzi tego typu zestawienia zbiorcze oraz udostępnia je na prośbę osób zainteresowanych. Bazując na zgromadzonych danych można wnioskować o różnych aspektach działalności analizowanej instytucji kultury (m.in. wystaw, projektów, frekwencji, wydarzeń, zbiorów, edukacji, wydawnictwa, biblioteki, pracowników, przychodów, partnerów i sponsorów). Co ważne, ewidencjonowanie niniejszych informacji należy rozpatrywać jako przykład dobrych praktyk zaszczerpionych w działalności instytucji publicznej. Niewątpliwie tego typu praktyka winna być nie tylko bardziej powszechna, ale również propagowana w środowisku krajowych instytucji kultury. Pierwszy raport z działalności MOCAK-u ukazał się w 2013 roku.

²⁴ Historia powstania instytucji sięga początków lat 80. XX wieku. Jednak dopiero w latach 90. XX wieku władze miasta Krakowa proponowały stworzenie Oddziału Sztuki Nowoczesnej jako części Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Z kolei na lokalizację kolekcji tej sztuki sugerowano dawny „dom Lenina” przy ul. Królowej Jadwigi (*MOCAK 2010-2012...*, s. 12). Ostatecznie impulsem dla utworzenia muzeum stał się program *Znaki Czasu* ogłoszony przez ministra W. Dąbrowskiego w 2004 roku. Jednym z jego celów było m.in. powołanie do życia regionalnych kolekcji i siedzib sztuki współczesnej (*Narodowy program...* 2004). W 2005 roku zawarto porozumienie w sprawie utworzenia tego typu muzeum w Krakowie.

²⁵ W czasie II wojny światowej właściciel zakładu Oskar Schindler posługiwał się nazwą Deutsche Emailwarenfabrik. Początki jego działalności należy wiązać z Pierwszą Małopolską Fabryką Naczyni Emaliowanych Wyrobów Blaszanych „Rekord”

Jednak jego część przeznaczono dla muzeum sztuki współczesnej. Niniejsza decyzja wzbudziła wiele kontrowersji. W owym czasie w Krakowie nie kwestionowano potrzeby powstania tego typu instytucji kultury, ale już jej lokalizacja na terenie Zabłocia miała wielu zadeklarowanych oponentów²⁶ (Salwiński 2011, s. 58). Ostatecznie w przestrzeni byłej dzielnicy postindustrialnej uruchomiono nowe muzeum.

MOCAK składa się z kompleksu trzech budynków (budynek A i B oraz galeria Re). Instytucja dysponuje ponad 10 000 metrów kwadratowych powierzchni użytkowej, w tym 4000 metrów kwadratowych najnowocześniejszej w Polsce przestrzeni galeryjnej. Zaletą tej przestrzeni ekspozycyjnej jest jej funkcjonalność. Została ona zaprojektowana z myślą o prezentacji dzieł tworzonych przez współczesnych artystów, które bardzo często mają charakter instalacji czy też są wielkogabarytowe. Instytucja stawia sobie za cel przybliżenie sztuki ostatnich 20 lat w kontekście powojennej awangardy i konceptualizmu. W konsekwencji, program realizowanych wystaw muzealnych zakłada wyjaśnienie sensu sztuki przez jej poznawczo-estetyczne wartości, jak również powiązanie z rzeczywistością. Zgodnie z przyjętymi założeniami, działalność MOCAK-u ma polegać na tworzeniu kolekcji międzynarodowej, która będzie tworzyć historyczną ciągłość sztuki. W 2010 roku w zbiorach muzeum znajdowało się 61 dzieł sztuki. Największy przyrost liczby obiektów w kolekcji miał miejsce w 2011 roku, tj. 2886 pozycji²⁷. Obecnie kolekcja MOCAK-u liczy 4379 prac będących dziełem 190 artystów. Od początku istnienia MOCAK realizuje ważny projekt – Biblioteka M. Porębskiego. Oprócz książek w Bibliotece znajdują się dzieła wybitnych twórców, będących w większości przyjaciółmi Porębskiego (m.in. J. Nowosielskiego, T. Kantora, M. Jaremy, A. Wróblewskiego, T. Brzozowskiego, A. Hoffmana, S. I. Witkiewicza).

Z racji, iż MOCAK ma status samorządowej instytucji kultury²⁸, fundusze niezbędne do realizacji jego działalności statutowej pochodzą z budżetu Miasta Krakowa. W 2013 roku dotacje przekazane przez samorząd wyniosły 6 046 000 zł (*Raport o Stanie...* 2014, s. 131). W tym miejscu należy nadmienić, iż w latach 2011-2012 kwoty pochodzące z budżetu gminy były większe w porównaniu z analizowanym okresem objętym finansowaniem²⁹.

Na podstawie danych zaprezentowanych w tabeli 1 należy wnioskować, iż MOCAK ciągle zdobywa uznanie wśród publiczności. Głównie świadczy o tym liczba zwiedzających. Z roku na rok zwiększa się liczba osób odwiedzających tę instytucję kultury. Od momentu

sp. z o.o. Wspomniane przedsiębiorstwo zostało utworzone w 1937 roku (Bednarek 2004, s. 128-129).

²⁶ Powstanie nowego muzeum wzbudzało kontrowersje dlatego, że na miejsce jego lokalizacji wybrano teren, który w czasie okupacji był przez pewien czas częścią nazistowskiego obozu koncentracyjnego. Poza tym placówka miała sąsiadować z muzeum czasów drugiej wojny światowej.

²⁷ W latach 2012-2014 kolekcja była systematycznie powiększana (w 2012 roku – 146 dzieł, 2013 roku – 186 dzieł i 2014 roku 1100 dzieł).

²⁸ Organizatorem MOCAK-u jest Gmina Miejska Kraków. Pozostałe muzea finansowane głównie z funduszy pochodzących z budżetu gminnego to: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Muzeum Historii Fotografii im. W. Rzewuskiego i Muzeum Inżynierii Miejskiej. Największym beneficjentem środków pozostaje Muzeum Historyczne Miasta Krakowa. Rokrocznie instytucja ta otrzymuje ponad 18 000 000 zł.

²⁹ W 2011 roku samorząd przekazał na działanie muzeum 6 900 000 zł, natomiast w 2013 roku 6 266 000 zł (*Raport o Stanie...* 2012; *Raport o Stanie...* 2013).

otwarcia muzeum liczba gości zwiększyła się dwukrotnie. Imponujący wynik odnotowano w 2014 roku, tj. 93 707 zwiedzających³⁰. Znaczny przyrost wartości indeksu dynamiki miał miejsce w latach 2013-2014. Na kanwie danych obrazujących frekwencję w muzeum zidentyfikowano wybrane cechy demograficzne odwiedzających. Przede wszystkim okazało się, iż wśród jego publiczności przeważają kobiety, odpowiednio stanowią one ponad 3/5 badanej zbiorowości³¹. Informacje te pozwalają wnioskować o zdecydowanie większym zainteresowaniu kobiet korzystaniem z oferty kulturalnej muzeum w porównaniu z mężczyznami.

Tabela 1

Frekwencja w muzeum oraz indeksy jej dynamiki w latach 2011-2014*

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014
Liczba zwiedzających	40 690	51 030	61 409	93 707
Indeksy dynamiki	2012/2011	2013/2012	2014/2013	
	125,4	120,3	152,6	

*Dane za 2014 rok obrazują liczbę zwiedzających w miesiącach styczeń-listopad.
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez MOCAK.

Analizując wiek odwiedzających muzeum należy stwierdzić, iż przeważają wśród nich głównie osoby młode (por. wykres 1). Warto dodać, iż reprezentują oni pokolenie Y³². Zainteresowanie tego pokolenia sztuką współczesną można tłumaczyć tym, iż w jego percepcji sztuka ta podejmuje tematy czy też komentuje wydarzenia, które nie są dla niego odległe w czasie lub które cechuje aktualność i istotność³³. W opinii badaczy sztuka współczesna w przeważającej części odwołuje się do młodszej publiczności z wyższym wykształceniem i sprecyzowanymi wymaganiami co do form jej przekazywania, czasu otwarcia wystaw (Matt 2006, s. 29). Z kolei biorąc pod uwagę miejsce zamieszkania zwiedzających możliwe jest zidentyfikowanie kolejnych istotnych informacji. W konsekwencji stwierdzono, że ponad połowa zwiedzających pochodzi z Krakowa i okolic³⁴. Zestawiając ze sobą dotychczas poczynione uwagi na temat cech demograficznych zwiedzających MOCAK można uznać, iż wśród jego widowni przeważają młode kobiety, których miejscem zamieszkania jest Kraków lub jego okolice.

³⁰ W skali Krakowa najczęściej odwiedzanym muzeum samorządowym jest Muzeum Historyczne Miasta Krakowa. W latach 2012-2013 frekwencja w oddziałach tej instytucji wyniosła ponad 900 000 zwiedzających.

³¹ Informacja dotycząca płci zwiedzających dotyczy danych za lata 2012-2014.

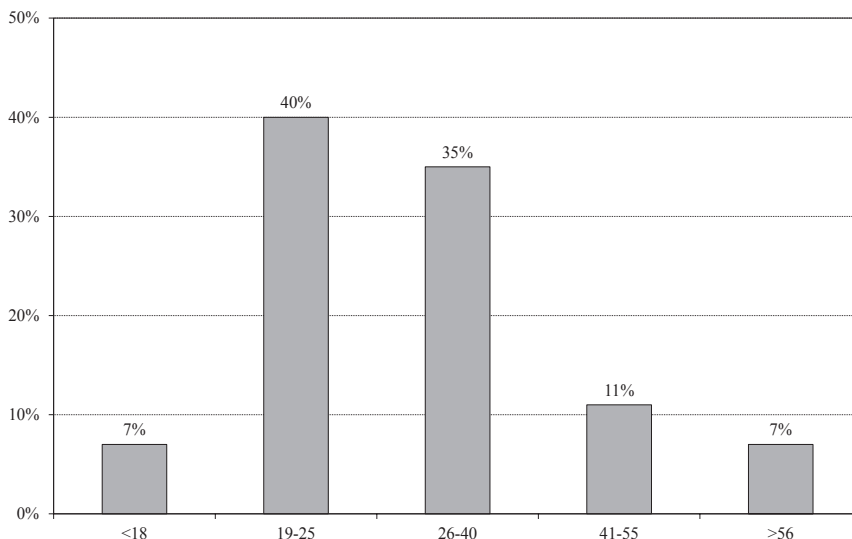
³² Przedstawicielami wyróżnionego pokolenia są osoby urodzone między 1980 a 1995 rokiem, których edukacja przypadła na okres transformacji ustrojowej (Fołta 2013).

³³ MOCAK cieszy się zainteresowaniem użytkowników Facebooka. Fanpage instytucji ma ponad 40 000 fanów. Ponadto z badań wynika, iż w przeważającej większości z Facebooka korzystają osoby młode, tj. z przedziału wiekowego 19-25 lat (*Fanpage Trends...* 2015).

³⁴ Uściślając przywołane dane należy nadmienić, iż ci zwiedzający stanowili 53% publiczności muzeum. Z kolei pozostali goście wywodzili się z innych województw (22%), zagranicy (22%) oraz regionu Małopolski (3%).

Wykres 1

Wiek zwiedzających muzeum w latach 2012-2014



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych udostępnionych przez MOCÁK.

Działalność muzeum przejawia się w organizacji wystaw, jak również wydarzeń im towarzyszących. Na podstawie danych zestawionych w tabeli 2 można wnioskować, iż rocznie MOCÁK organizuje coraz więcej wystaw. W tym zakresie główny nacisk kładzie się na organizację wystaw dużych i małych. Warto dodać, iż instytucja stara się także prezentować własne koncepcje ekspozycyjne poza swoją siedzibą³⁵. Tym samym podejmuje wyzwanie zaistnienia wśród szerszej publiczności. Muzeum funkcjonuje także jako przestrzeń organizacji wydarzeń o charakterze kulturalno-edukacyjnym (spotkań, wykładów, debat, pokazów filmowych). W tym celu nawiązywana jest współpraca z podmiotami, które niekoniecznie prowadzą działalność wystawienniczą czy też są ściśle powiązane ze światem kultury³⁶. Jednak w ten sposób muzeum stara się implementować w swojej działalności koncepcję budowania sieci współpracy. Tym samym instytucja tworzy pewnego rodzaju ekosystem, który pozwala jej osiągać cele indywidualne i zbiorowe (Manczak 2015, s. 34).

³⁵ Jedno z pierwszych wydarzeń zorganizowanych poza siedzibą instytucji należy uznać performatywną instalację A. Janich nad rzeką Solą przy byłym KL Auschwitz.

³⁶ W ostatnim czasie muzeum współpracowało z takimi podmiotami, jak Austriacki Konsulat Generalny w Krakowie, Centrum Węgierskie w Krakowie, Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Goethe – Institut w Krakowie, Czeskie Centrum, Konsulat Generalny USA w Krakowie, British Council, Fundacja Sztuk Wizualnych (Miesiąc Fotografii w Krakowie), Instytut Cervantesa w Krakowie, Szwajcarska Fundacja dla Kultury Prohelvetia i Culture.pl.

Tabela 2

Wystawy i wydarzenia organizowane w MOCAK-u w latach 2011-2014

Wyszczególnienie	2011	2012	2013	2014
Wystawy	13 (5 dużych, 8 małych)	19 (6 dużych, 11 małych, 2 poza siedzibą)	24 (7 dużych, 13 małych, 4 poza siedzibą)	30 (8 dużych, 16 małych, 6 poza siedzibą)
Wydarzenia (spotkania, wykłady, debaty, pokazy filmowe)	32	40	47	56

Źródło: jak w tabeli 1.

Generalna tendencja pokazuje, iż coraz częściej sztuka współczesna staje się motywem przewodnim wystaw lub wydarzeń organizowanych w instytucjach kultury Krakowa. Po części jest to wynikiem powstania nowych jednostek organizacyjnych jej dedykowanych lub też konsekwentną realizacją założeń programowych, w ramach których systematycznie poświęca się uwagę działalności artystów współczesnych. W zaistniałej sytuacji należałoby uznać, iż poszerza się krąg potencjalnych konkurentów MOCAK-u³⁷. W 2014 roku został otwarty nowy obiekt, w którym ulokowano Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora – CRICOTEKA³⁸. W 2015 roku udostępniono publiczności kolejną przestrzeń wystawienniczą, tj. Galerię „Europa Daleki Wschód” przy Muzeum Manggha. Poza tym bardzo często dzieła współczesnych twórców prezentowane są w Międzynarodowym Centrum Kultury³⁹. Należy też pamiętać, iż jednym z głównych miejsc – a zarazem najstarszym – prezentacji ich dorobku pozostaje Galeria Sztuki Współczesnej „Bunkier Sztuki”. Istnienie w danym ośrodku miejskim licznych instytucji zajmujących się sztuką współczesną pozwala budować różnorakie narracje, jak również program wydarzeń im towarzyszących. Zatem duże korzyści w tym zakresie mogą odnieść osoby je wizytujące. Jednak z punktu widzenia samych instytucji kultury konieczne staje się podejmowanie współpracy czy też opracowywanie programu wydarzeń w taki sposób, żeby nie kolidował z koncepcją realizowaną przez podmioty istniejące w ich otoczeniu.

Istotną część działalności muzeum stanowi współpraca z samymi artystami. W dużej mierze dotyczy ona nie tylko procesu tworzenia kolekcji muzeum, ale także angażowania ich w różnorakie wydarzenia, które zakładają aktywne poznawanie sztuki współczesnej⁴⁰. W ostatnim czasie tematem wystaw były dzieła twórców krajowych (m.in. M. Chlanda, P. Dwurnika, P. Lutyńskiego, M. Markiewicza, M. Smoczyńskiego) czy zagranicznych (m.in. Ch. Beaudry, J. Daberning, J. Opie). Ponadto w muzeum realizowane są projekty

³⁷ W tym kontekście nie do końca można traktować pojęcie „konkurencja” w taki sam sposób, jak to ma miejsce w działalności przedsiębiorstw. Jednak oddaje ono charakter zmian, które następują w związku z powstawaniem nowych podmiotów lub prowadzeniem zbieżnej działalności ekspozycyjnej.

³⁸ Założeniem instytucji jest nie tylko prezentacja całości idei Teatru Cricot 2 i działalności T. Kantora, ale także poświęcanie uwagi działalności artystów współczesnych.

³⁹ Dowodem na to są wystawy poświęcone takim artystom, jak A. Warhol, T. von Neudorf czy też D. Karavan.

⁴⁰ Przykładowo kuratorem wystawy *Spokojna Tour Now* był wybitny twórca M. Bałka.

edukacyjne z krytykami sztuki, badaczami czy też kuratorami wystaw. MOCAK nawiązuje także współpracę z innymi instytucjami o profilu wystawienniczym⁴¹.

Podsumowanie

W ostatniej dekadzie poszerzyło się grono badaczy zajmujących się problematyką funkcjonowania instytucji muzealnych. Obecnie należą do nich nie tylko muzealnicy, humaniści, prawnicy, ale także ekonomiści. Spojrzenie przedstawicieli środowisk humanistycznych, prawnych oraz ekonomicznych daje podstawę do prowadzenia rozważań w sposób wielowątkowy, jak również pozwala uwzględniać różnorakie obszary tematyczne. W ten sposób wyłaniają się nowe perspektywy badawcze, w tym zagadnienia wymagające szerszej refleksji (m.in. natury prawnej, finansowej). Zaistniała tendencję należałoby także łączyć z ciągłym odkrywaniem potencjału muzeum, jak również potrzebą poznawania uwarunkowań, w jakich ono funkcjonuje (o charakterze instytucjonalnym, organizacyjnym, społecznym). W ten sposób można wyodrębnić nie tylko czynniki sukcesu muzeum, ale także wskazać jego przyszłe kierunki działania.

Do grupy stosunkowo młodych muzeów należy zaliczyć te z nich, które dedykowane są sztuce współczesnej. Niniejsze instytucje kultury należałoby rozpatrywać jako autentyczne miejsce do prowadzenia dyskusji na temat nurtów egzemplifikujących aktualne tendencje zachodzące w świecie sztuki. Publiczne muzeum sztuki współczesnej stanowi przykład ważnej inicjatywy organizacyjnej, gdyż jego funkcjonowanie potwierdza zainteresowanie podmiotów administracji samorządowej – występujących w roli jego organizatora – wspieraniem czy też propagowaniem dorobku twórców współczesnych (krajowych i zagranicznych) oraz finansowaniem przedsięwzięć z tym związanych. Warto też pamiętać, iż muzeum tego typu jest także miejscem zaspokajania potrzeb społecznych związanych z poszerzaniem wiedzy o aktualnych nurtach i koncepcjach artystycznych.

Konkludując należy stwierdzić, iż celem zaprezentowanego artykułu było zidentyfikowanie podmiotów tworzących otoczenie zewnętrzne MOCAK-u. Starano się wskazać je odwołując się do koncepcji teoretycznych oraz danych udostępnionych przez muzeum. Wnioski wysnute w trakcie prowadzenia rozważań dotyczą młodej instytucji kultury, która ciągle poszukuje nowych rozwiązań pozwalających jej realizować zadania statutowe⁴². W praktyce wymaga to także podtrzymywania relacji z kluczowymi podmiotami należącymi do otoczenia zewnętrznego muzeum. Odwołując się do tezy postawionej na potrzeby podjętej dyskusji należy podkreślić, iż otoczenie zewnętrzne MOCAK-u w znacznym stopniu oddziałuje na sposoby realizacji jego działalności podstawowej. Poza tym budowanie relacji z coraz większą liczbą partnerów zewnętrznych przyczynia się do większej złożoności otoczenia analizowanej instytucji kultury. Cechę tę należałoby potraktować nie tylko w kategoriach wyzwania, ale także naturalną konsekwencję inicjowanych interakcji.

⁴¹ Do grona partnerów muzeum można zaliczyć m.in. Essl Museum Klosterneuburg, Galerię Arsenal w Białymstoku czy też Galerie Waldburger.

⁴² W trakcie przeprowadzania rozważań nie było możliwe przedstawienie wszystkich obszarów działalności MOCAK-u. Może to stanowić przyczynek do prowadzenia dalszych badań.

Bibliografia

- Barańska K. (2013), *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Attyka, Kraków.
- Bednarek, M. (2004), *Deutsche Emailwarenfabrik Oskara Schindlera w Krakowie w latach 1939-1945*, „Krzysztofory. Zeszyty Naukowe Muzeum Historycznego Miasta Krakowa”, nr 22.
- Bonnell J., Simon R. I. (2007), *'Difficult' exhibitions and intimate encounters*, “Museum and Society”, No. 5(2).
- Borusiewicz M. (2012), *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Universitas, Kraków.
- Clair J. (2009), *Kryzys muzeów. Globalizacja kultury*, Wydawnictwo Słowo/Obraz Terytoria, Gdańsk.
- Datko A., Necel R. (2011), *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań.
- Dąbrowska M. (2013), *Instytucje sztuki współczesnej w Polsce i we Francji. Analiza porównawcza studiów przypadku*, Księgarnia Akademicka, Kraków.
- Fanpages Trends 08.2015* (2015), <http://www.sotrender.pl/trends/facebook/reports/201508> [dostęp: 15.09.2015].
- Folga-Januszewska D. (2008), *Muzea w Polsce. Stan, zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz rekomendacje dla muzeów polskich*, Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, jako jeden z Raportów o Stanie Kultury. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa.
- Folga-Januszewska D. (2010), *Ekonomia muzeum – pojęcie szerokie*, (w:) Folga-Januszewska D., Gutowski B. (red.), *Ekonomia muzeum*, Muzeum Pałac w Wilanowie, Warszawa.
- Fołta M. (2013), *Mieszkańcy miasta – GENERACJA X czy klasa kreatywna?*, „Pracownia Kultury”, nr 4, <http://www.laboratoriumkultury.us.edu.pl/?p=25535> [dostęp: 23.07.2015].
- Freemann R.E. (2004), *The stakeholder approach revisited*, “Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik”, No. 5(3).
- Gawęł Ł. (2011), *Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(15).
- Golat R. (2005), *Nowe zasady działalności muzealnej w kontekście zadań samorządu terytorialnego (praktyczny komentarz do ustawy o muzeach)*, „Muzealnictwo”, nr 46.
- Jagodzińska K. (2013), *Charakterystyka działalności kulturalnej w Polsce po transformacji ustrojowej*, (w:) Hauser J., Karwińska A., Purchla J. (red.), *Kultura i rozwój*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Jagodzińska K. (2014), *Czas muzeów w Europie Środkowej. Muzea i centra sztuki wystawienniczej (1989-2014)*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Jońca M. (2010), *Tabu w polskiej sztuce nowoczesnej a prawo. Próba syntezy*, (w:) Tarasiuk E.L., Piotrowski J.P., Sienkiewicz J.W., Zawadzka-Kowalska E. (red.), *Labor omnia vincit. Studia z zakresu muzealnictwa, turystyki, sztuki i ochrony zabytków*, Wydawnictwo ALMAMER, Warszawa.
- Jurkowska-Zeidler A. M. (2008), *Gospodarka finansowa muzeów jako jednostek sektora finansów publicznych*, (w:) Włodarski J., Zeidler K. (red.), *Prawo muzeów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Kahmi M.M. (2012), *Understanding contemporary art*, <http://www.aristos.org/aris-12/contemporaryart.htm> [dostęp: 27.07.2015].
- Kasperska E. (2015), *Muzea jako produkt turystyczny. Implikacje wynikające z integracji Polski z Unią Europejską*, „Handel Wewnętrzny”, nr 5(358).

- Kłosiewicz O. (2015), *Polska sztuka współczesna przełomu XX i XXI wieku*, Wydawnictwo RM, Warszawa.
- Kotler Ph., Lee N. (2008), *Marketing w sektorze publicznym. Mapa drogowa wyższej efektywności*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Kowalik W., Matlak M., Nowak A., Noworól K., Noworól Z. (2011), *Kultura lokalnie. Między uczestnictwem w kulturze a partycypacją w zarządzaniu*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Koźmiński A.K., Jemielniak D. (2008), *Zarządzanie od podstaw*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Krajewski M. (2011), *Instytucje kultury a uczestnicy kultury. Nowe relacje*, (w:) Śliwa M. (red.), *Strategia dla kultury. Kultura dla rozwoju*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków.
- Lorentz S. (1999), *Filozofia muzeów. Czy należy spalić Luwr?*, (w:) Rottermund A., Folga-Januszewska D., Micke-Broniarek E. (red.), *Przeszłość przyszłości... księga pamiątkowa ku czci profesora Stanisława Lorentza w setną rocznicę urodzin*, Zamek Królewski, Warszawa.
- Manczak I. (2015), *Kreowanie sieci współpracy przez instytucje muzealne*, (w:) Kurowska-Pysz J., Wróblewski Ł (red.), *Wybrane problemy zarządzania i marketingu w instytucjach kultury*, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
- Matt G. (2006), *Muzeum jako przedsiębiorstwo. Łatwo i przystępnie o zarządzaniu instytucją kultury*, Fundacja Aletheia, Warszawa.
- McCall V., Gray C. (2014), *Museums and the 'new museology': theory, practice and organizational change*, "Museum Management and Curatorship", Vol. 29, No. 1.
- Mencarelli R., Marteaux S., Puhl M. (2010), *Museums, consumers, and on – site experiences*, "Marketing Intelligence & Planning", Vol. 28, No. 3.
- Miles S. (2012), *Stakeholder: essentially contested or just confused*, "Journal of Business Ethics", Vol. 108, Iss. 3.
- MOCAK 2010-2012. Raport z działalności Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie* (2013), MOCAK, Kraków.
- Narodowy Program Kultury „Znaki Czasu” na lata 2004-2013* (2004), Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa,
- Piotrowski P. (2011), *Muzeum krytyczne*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Raport z działalności Muzeum Sztuki Współczesnej MOCAK* (2014), MOCAK, Kraków.
- Raport o Stanie Miasta 2011* (2012), Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
- Raport o Stanie Miasta 2012* (2013), Urząd Miasta Krakowa, Kraków
- Raport o Stanie Miasta 2013* (2014), Urząd Miasta Krakowa, Kraków.
- Salwiński J. (2011), *Wokół ulicy Lipowej*, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków.
- Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R.G. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Suchowian J. (2011), *Problemy finansowania instytucji kultury w Polsce na przykładzie teatru im. St. I. Witkiewicza w Zakopanem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, nr 640, „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia”, nr 38.
- Świąch J. (2014), *Uwagi na marginesie ankiety: Polskie muzeum etnograficzne w XXI wieku*, w *czasopiśmie „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej”*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzealnej”, nr 1.
- Tołysz A. (2013), *Nowoczesna kolekcja? „Muzeum autorskie” jako przykład strategii gromadzenia sztuki*, „Muzealnictwo”, nr 54.

- Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2012 r. poz. 406, z 2014 r. poz. 423, z 2015 r. poz. 337).
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach (Dz.U. z 2012 r. poz. 987).
- Waltoś S. (2009). *Kodeks etyki ICOM dla muzeów*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Wytrzążek W. (2011), *Podstawowe pojęcia teorii organizacji i zarządzania w instytucjach publicznych*, (w:) Kawalec P., Wodzisiz R., Lipski P. (red.), *Podstawy naukoznawstwa*, tom 2, Wydawnictwo KUL, Lublin.
- Zalasińska K. (2013a), *Muzeum publiczne. Studium administracyjnoprawne*, LexisNexis, Warszawa.
- Zalasińska K. (2013b), *Kodeks etyki dla muzeów jako ogólnie przyjęte normy etyki zawodowej – głos w dyskusji*, „Muzealnictwo”, nr 54.

External Environment of Museum: Case of Museum of Contemporary Art in Krakow

Summary

This article attempts to identify the entities constituting the external environment of a museum. The reference point for the undertaken deliberations was the activity of the MOCAK Museum of Contemporary Art in Krakow. The tool of choice was desk research, involving penetration of the selected secondary data gathered by the analysing this cultural institution. In order to implement the research problem, a critical analysis of the subject literature was conducted. As a result, this allowed the author to respond the conceptual category that is a public contemporary art museum and to distinguish those entities that make up its external environment. The last part of the article concerns MOCAK. It details the key players in the external environment of the museum of contemporary art. On the basis of conducted deliberations, it was decided that these entities significantly affect the programme of events and implementation of MOCAK's statutory activities.

Key words: public museum, external environment of museum, stakeholder theory, contemporary art, MOCAK.

JEL codes: Z11

Внешняя среда музея: пример Музея современного искусства МОСАК в Кракове

Резюме

В статье предприняли попытку указать субъекты, создающие внешнюю среду музея. Основу для рассуждений представляет собой деятельность Музея современного искусства МОСАК в Кракове. В качестве исследовательского инструмента использовали кабинетное изучение (англ. *desk research*), сделав обзор вторичных данных накопленных анализируемым культурным заведением. Для реализации исследовательской проблемы провели крити-

ческий анализ литературы по предмету. Это позволило отнести к такой категории понятий как публичный музей современного искусства, а также выделить субъекты, создающие его внешнюю среду. Последняя часть статьи касается *МОСАК*. В ней выделили основные субъекты внешней среды музея современного искусства. На основе проведенной дискуссии признали, что эти субъекты в значительной мере воздействуют на программу событий, а также способы осуществления уставной деятельности *МОСАК*.

Ключевые слова: публичный музей, внешняя среда музея, теория стейкхолдеров, современное искусство, *МОСАК*.

Коды JEL: Z11

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr Iryna Manczak

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydział Zarządzania

Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych

ul. Rakowicka 2A

31-510 Kraków

tel.: 12 293 52 83

e-mail: manczaki@uek.krakow.pl