

**P R Z E G L Ą D Z A C H O D N I O P O M O R S K I
R O C Z N I K X X X I I I (L X I I) R O K 2 0 1 8 Z E S Z Y T 2**

KATARZYNA BARAŃSKA

Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński
e-mail: katarzyna.baranska@uj.edu.pl

**POMIĘDZY PRAKTYKĄ I TEORIĄ.
W POSZUKIWANIU MODELU DOSKONALENIA MUZEALNIKÓW**

Słowa kluczowe: nowa muzeologia, kompetencje zawodowe, studia podyplomowe, uniwersytet, muzealnicy, zarządzanie muzeum

Keywords: new museology, professional competences, postgraduate studies, university, museologists / museum workers, managing museums

Przełom w muzealnictwie zwany „nową muzeologią”, mocno kojarzony z wydaniem książki pod tym tytułem pod redakcją Petera Vergo w 1989 roku, polegał przede wszystkim na zwróceniu uwagi na rolę, jaką muzea odgrywają w życiu społecznym i kulturowym. Andrzej Szczerski, podkreślając rolę Georges’a Henri Riviere’a i jego koncepcji „ekomuzeów” przedstawioną na konferencji w Grenoble już w 1972 roku, wyjaśnia, że: „*Nowa muzeologia* podkreślała konieczność zaangażowania muzeów w działalność o charakterze społecznym, wykraczającą poza mury gmachów muzealnych”¹. Od tego czasu datuje się traktowanie muzeum jako systemu otwartego, który, mając autonomię i wewnętrzną strukturę, nieustannie dokonuje wymiany różnie definiowanych zasobów i dóbr z bliższym i dalszym otoczeniem.

Przeniesienie punktu ciężkości z obiektów gromadzonych w muzeum na „społeczeństwo” i rolę muzeów w jego kształtowaniu w oczywisty sposób

¹ A. Szczerski, *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”*, w: *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Universitas, Kraków 2005, s. 338.

kieruje uwagę przede wszystkim na ludzi – w ich społecznym i indywidualnym wymiarze. Pytanie o człowieka – jego miejsce, funkcje, zadania i odpowiedzialność w muzeum jest tutaj podstawowe. Można skoncentrować się na publiczności muzealnej; badać jej potrzeby, motywacje, oczekiwania i rezultaty uczestnictwa w działaniach muzealnych, jednak być może (zgodnie z założeniami konferencji) być może nawet ważniejsze jest skupienie uwagi na pracownikach muzeów i ich udziale w tworzeniu tego wycinka ludzkiego bytowania na świecie, który w jakikolwiek sposób dotyczy instytucji muzeum.

Muzeum jako organizacja – a więc zarówno ludzie, jak i wszelkie byty pozaludzkie ją stanowiące – realnie wpływają na kształt świata w wymiarze mikro, a ostatecznie także w wymiarze makro. Przekształcanie rzeczywistości odbywa się poprzez wpływ i swego rodzaju „zarządzanie” wartościami, które są u podstaw ludzkich decyzji. W muzeach odbywa się to na wiele różnych sposobów. Przede wszystkim przez wskazywanie tego, co jest godne upamiętnienia w kolekcjach muzealnych, a co może ulec zapomnieniu i nie znajdzie swego miejsca w magazynach. To również bezpośrednie oddziaływanie na odwiedzających muzea poprzez unaocznianie najbardziej istotnych treści na wystawach, w czasie prowadzonych działań edukacyjnych, a także przez wydawnictwa i publikacje wykorzystujące także nowe technologie. Przekształcanie świata odbywa się nie tylko w niematerialnym wymiarze dotyczącym systemu wartości symbolicznych, ale może również wpływać na zmiany w infrastrukturze, przeobrażenia w strukturze zatrudnienia, oddziaływać na wzrost gospodarczy. Muzeum jest mediatorem zmian, co ma charakter systemowy. Oznacza to, że występuje tu zjawisko synergii i że należy mieć świadomość, iż żadne muzealne (i nie tylko muzealne) działania nie pozostają bez śladu w środowisku. To implikuje konieczność uzmysłowienia sobie jaka odpowiedzialność ciąży na muzeach i ich pracownikach, którzy w tym świetle stają się, podobnie zresztą jak i pracownicy innych placówek kulturalnych i edukacyjnych, niczym demiurgowie stale obecni w procesie stwarzania świata na nowo.

Świadomość i odpowiedzialność to z pewnością najważniejsze z wyzwań, które stoją przed muzealnikami. Muszą być one jednak wsparte odpowiednimi kompetencjami, których katalog może stanowić program kształcenia i doksztalcania pracowników muzeum.

W wystąpieniu na Kongresie Muzealników Janusz Trupinda zauważył, że większość pracowników muzeów „nie uważa się za muzealników. Przede wszystkim czują się oni reprezentantami wyuczonych nauk, zgodnie z kierunkiem

wyuczonych studiów”². Stwierdzenie to kieruje naszą uwagę na zagadnienie wykształcenia pracowników muzeów. Otóż wydaje się bezsporne, że wykształcenie w obszarze, który reprezentowany jest w danym muzeum jest podstawowym wymogiem i kryterium naboru pracowników, czyli, że muzealnicy w galeriach sztuki powinni być historykami sztuki, w muzeach archeologicznych – archeologami, a w skansenach – etnografami. Znajomość dziedziny wiedzy, której artefakty są składnikami kolekcji, przynajmniej w stopniu równym wykształceniu magisterskiemu, wydaje się koniecznością na wszystkich etapach pracy muzealnej. Tymczasem praktyka dowodzi, że bardzo często pojawiają się błędy tam, gdzie można by było ich unikać, gdyby prace muzealne były wykonywane przez osoby dobrze wykształcone. Karty katalogu naukowego niejednokrotnie zawierają treści będące świadectwem dyletanctwa, obiekty na wystawach bywają zestawione w sposób niemający nic wspólnego z prawdą historyczną, podobne, błędne informacje zawarte są w etykietach i opisach wystaw. Szczególnie drażniące słuchaczy są niepoprawne treści podawane przez przewodników lub edukatorów w czasie rozmaitych zajęć ze zwiedzającymi w każdym wieku. Problem ten jest mniejszy w większych ośrodkach, w mniejszych miastach jednak jakże często zatrudnia się w muzeach osoby po prostu z „wykształceniem wyższym” niezależnie od dyscypliny, w której owo wykształcenie się zdobyło. Niestety, dotyczy to również konkursów na stanowiska dyrektorskie, wielokrotnie w warunkach konkursowych określano wykształcenie przyszłego dyrektora placówki muzealnej właśnie wyłącznie jako „wyższe”.

We wspomnianym tekście Janusz Trupinda zauważa, że muzealnicy często „śledzą aktualny stan badań w swoich podstawowych dyscyplinach naukowych, zaniehbując coraz bardziej obfitą literaturę muzeologiczną”³. Cóż, znowu odwołując się do praktyki trzeba niestety stwierdzić, że muzealnicy bardzo często nie tylko nie starają się poszerzyć swojej wiedzy teoretycznej przez lekturę odpowiednich dzieł, ale także nie doskonalą się przez chodzenie na wystawy, wykłady lub inne wydarzenia w innych muzeach. Jakże często pisząca te słowa słyszała od swoich kolegów-muzealników, że w czasie wolnym (czyli po pracy w ciągu roku, ale także w czasie urlopu) trzymają się jak najdalej od muzeów i nie uczestniczą w żadnych muzealnych wydarzeniach. Dotyczy to także kierownictwa; na

² J. Trupinda, *Nowoczesny muzealnik. Jakich kadr potrzebują muzea?*, w: *Kongres Muzealników Polskich*, red. M. Wysocki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2015, s. 177.

³ Tamże.

wernisażach wystaw w Krakowie zadziwiająco rzadko widuje się dyrektorów innych krakowskich muzeów, chociaż poza sposobami organizacji wystaw mogliby podpatrywać także formy podejmowania gości w progach muzeum. *Benchmarking* jest przecież metodą wskazywaną przez współczesnych teoretyków zarządzania jako skuteczne narzędzie budowania konkurencyjności firmy⁴, a skoro stosują ją największe, globalne firmy to dlaczegoż by nie małe, prowincjonalne muzeum? Poznawanie wystaw i innych form pracy muzealnej, także w formie kwerendy w internecie, powinno być traktowane jako wymóg uważany za formę profesjonalizacji pracy, a kadry kierownicze winny być zobowiązane, by stworzyć swym pracownikom warunki dla rozwoju. Wynika to także z potrzeby efektywnego zarządzania zasobami w organizacji, wśród których najważniejszym i podstawowym są ludzie, którzy pracują na rzecz dziedzictwa zdeponowanego w muzeum. To oni bowiem decydują w dużej mierze czy muzeum jest zbiorem nieużytecznych przedmiotów, czy też skarbnicą wiedzy o człowieku i jego otoczeniu⁵. A jakąż szansę miałyby „cenna waza” opisywana przez pracownicę Wawelu, gdyby nie to, że niosący ją „muzealnik, który potyka się na schodach, najpierw stara się uratować wazę, a dopiero potem myśli o swoim zdrowiu”⁶.

Kwestia zatrudniania odpowiednich kadr i stwarzanie warunków do podnoszenia kwalifikacji jest obowiązkiem pracodawcy. Przyjęło się zaś twierdzić (i takie są widoczne trendy promowane przez ministerstwo nauki), że obowiązkiem uczelni wyższych jest przygotowywanie takiej oferty dydaktycznej, która odpowiadałaby na zapotrzebowanie społeczne⁷. Działając zgodnie z takim założeniem, Instytut Kultury UJ kilka lat temu otworzył studia podyplomowe „Zarządzanie muzeum”. Instytut Kultury to pierwsza w Polsce placówka naukowa zajmująca się zarządzaniem kulturą, od 1996 roku prowadząca studia podyplomowe w tym zakresie, później zostały także otwarte studia na pozostałych szczeblach wykształcenia akademickiego w tej dziedzinie.

Program studiów został przygotowany z myślą o wszystkich, którzy pracują w muzeum, ale także i tych, którzy dopiero planują związanie swojej kariery

⁴ Ph. Kotler, *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005, s. 251.

⁵ Por. P.J. Boylan, *Managing People, w: Running a Museum. A Practical Handbook*, red. P.J. Boylan, ICOM 2004, s. 147–160.

⁶ R. Stocki, *Od myślenia pracownika muzeum do myślenia potocznego: poznawcze przesłanki transformacji organizacyjnej Zamku Królewskiego na Wawelu*, „Opuscula Musealia” 1996, z. 8, s. 86.

⁷ Stwierdzenie o obowiązku przygotowywania takiej oferty przez wyższe uczelnie może wydawać się co najmniej dyskusyjne, jednak na potrzeby tego tekstu można je przyjąć.

zawodowej z tymi instytucjami. Jesteśmy przekonani, a przekonanie to wynika zarówno z podstaw teoretycznych, jak i doświadczeń praktyki zawodowej, że przedsiębiorczość i umiejętności menedżerskie są potrzebne oraz mogą ułatwić pracę w muzeum. Adresowaliśmy naszą ofertę do pracowników wszystkich szczebli i wszystkich obszarów funkcjonalnych – od pracowników merytorycznych, poprzez administrację i działy związane z upowszechnianiem, po osoby zajmujące stanowiska kierownicze.

Przygotowując program i ustalając listę wykładowców mieliśmy w pamięci specyfikę muzeów, których naczelną ideę postrzegamy jako ochronę, interpretację i upowszechnianie zbiorów. Pewien jednak rodzaj myślenia, które najlepiej byłoby nazwać myśleniem przedsiębiorczym i menedżerskim, jest niezbędne dla lepszego funkcjonowania muzealników w świecie, który takich właśnie kwalifikacji coraz bardziej wymaga. Jest niezbędne dla historyków sztuki, etnografów, archeologów, którzy chcąc wypełniać edukacyjną i upowszechnieniową misję muzeów muszą brać udział w swoistej grze rynku, polegającej na budowaniu przestrzeni dialogu z publicznością, dialogu, który prowadziłyby do przekazywania wiedzy o zbiorach, wymiany wartości i współtworzenia nowych jakości w kulturze. Program studiów pogrupowaliśmy w bloki tematyczne, które w naszym przekonaniu najlepiej wypełniały przyjętą misję.

Ze względu na specyfikę naszego instytutu oczywiste jest, że pierwszy z bloków tematycznych dotyczył kwestii zarządzania. Postanowiliśmy między innymi wprowadzić warsztaty z tworzenia misji muzeum. Świadomość czym jest, jaki jest sens najważniejszy i główny cel istnienia instytucji, to podstawa wszystkich podejmowanych działań. Odpowiednio sformułowana misja strategiczna muzeum, już na etapie tworzenia, jest istotnym wyznacznikiem integrującym, ukierunkowującym i osadzającym muzeum w systemie wartości. Kolejne etapy tworzenia strategii muzeum, umiejętność ewaluacji i zarządzania projektem są konsekwencją tej podstawowej kompetencji, jaką jest dogłębne zrozumienie misji muzeum. W tym przypadku, podobnie jak w wyborze tematyki kolejnych bloków studiów kierowaliśmy się, wynikającym z doświadczenia i przeprowadzonych rekonesansowych badań wśród muzealników, przekonaniem o braku tego typu myślenia, zrozumienia wśród przedstawicieli tej grupy zawodowej.

Większość pracowników muzeów to adepci studiów humanistycznych lub przyrodniczych. Doświadczenie uczy, że znajomość zasad ekonomiki wśród muzealników nie jest więc, co może wynikać z ich pierwotnego wykształcenia, zadowalająca. Tymczasem jest ona niezbędna w wielu obszarach pracy muzealników.

Pozyskiwanie funduszy, sponsoring i mecenat, sztuka pisania wniosków grantowych, zarządzanie finansami i rozliczanie wniosków to tematy, które nawet przy wsparciu wykwalifikowanych księgowych niejednokrotnie z powodów małej znajomości zagadnienia zajmują muzealnikom zbyt wiele czasu, który przecież mógłby efektywnie być wykorzystany do prowadzenia działalności podstawowej. Rzecz jest szczególnie uciążliwa w małych placówkach, w których kustosze muszą często pełnić wiele rozmaitych ról. W tej sprawie należałoby lobbować wśród organizatorów samorządowych w poszukiwaniu wsparcia instytucjonalnego dla instytucji kultury, które zazwyczaj stawiane są w sytuacji bez wyjścia i pozostawione same sobie z koniecznością pozyskiwania funduszy na jakąkolwiek działalność.

Muzea działają w środowisku prawnym znanym ich pracownikom w stopniu niewystarczającym; etnografowie czy historycy nie są przygotowywani w czasie studiów z prawa cywilnego i autorskiego, prawa o muzeach, prawa ochrony zabytków w Polsce i UE, zagadnień prawnych związanych ze statusem prawnym pracowników muzeów. Ustawa o muzeach i Kodeks Etyki ICOM nie wystarczą, dlatego w naszych studiach przewidzieliśmy duży blok zatytułowany „Prawo w muzeum”. Uznaliśmy to za istotne, ponieważ także w tym zakresie można zaobserwować różnice między dużymi muzeami w centralnych miastach a placówkami mniejszymi, na prowincji. W tych pierwszych zdarza się, że prawnicy są zatrudniani (na rozmaitych warunkach) jako doradcy kadry kierowniczej i pomagają rozwiązywać problemy w codziennym funkcjonowaniu muzeum. Małych instytucji najczęściej żadną miarą nie stać na to, by wyasygnować dodatkowe środki na usługi prawne, które z zasady nie są tanie. Także i w tym zakresie, poza koniecznością doksztalcenia pracowników, należałoby apelować do organizatorów, by taką pomoc prawną zapewniali dla podległych sobie placówek muzealnych.

Wydaje się, że w społeczeństwie ciągle pokutuje stereotypowy wizerunek muzealnika (a raczej muzealniczki), który w nietwarzowym chałaciku siedzi za szafą i pije – w zależności od wieku – herbatę, kawę lub ziółka, równocześnie wykonując żmudną pracę liczenia węzłków w dywanach lub odszukiwania symboliki w obrazach dawnych mistrzów. Dowody na to można znaleźć w potocznych wyrażeniach, języku prasowym. Niestety, ciągle jeszcze to przekonanie znajduje potwierdzenie w rzeczywistości i często dobre utrzymywanie relacji społecznych przez kustoszy jest mocno problematyczne. Nie wszyscy muzealnicy uwierzyli, że muzeum to system otwarty i że jednym z ważnych zadań jest tworzenie

przestrzeni komunikacji społecznej. Umiejętności rozwiązywania konfliktów wewnątrz organizacji, trening interpersonalny, prowadzenie negocjacji, umiejętność pracy w zespole, a także sztuka wystąpień publicznych oraz podstawy protokolarne są dziś niezbędnym wyposażeniem każdego pracownika, który ma świadomość uczestniczenia w tworzeniu nowych jakości społecznych i kulturowych. Trzeba przyznać, że współcześnie muzealnicy gwałtownie się zmieniają, coraz bardziej przecząc stereotypowemu obrazowi, jednak do ostatecznego celu, jakim jest praca dla społeczności i ze społecznością prowadząca do coraz lepszego samopoznania i samostanowienia, prowadzi daleka droga – potrzebne będą kompetencje, o których ponownie trzeba powiedzieć, że zbyt rzadko znajdują się w kanonie programów akademickich nauk reprezentowanych w muzeach.

W programie studiów zaproponowanych przez Instytut Kultury UJ znalazły się także i takie zajęcia, które poświęcone były animowaniu widza (i przez to kultury), uczestnictwu muzeów w budowie społeczeństwa obywatelskiego, a także, oczywiście, zagadnienia jak najbardziej oczekiwane, szczególnie w odniesieniu do kierunku studiów – zajęcia z propedeutyki badania rynku, marketingu, PR czy reklamy. Bezcelowe jest przedstawianie szczegółowego, kompletnego programu. Moim celem było zwrócenie uwagi na obszary, które powinny znaleźć się w harmonogramach studiów i szkoleń przeznaczonych dla pracowników muzeów. Wiele wsparcia muzealnicy mogliby dostać od swoich organizatorów i nakierowanie ich uwagi na konkretne działania, które można podjąć to również zadanie dla tych, którym zależy na tym, by „muzea rosły w siłę, a ich pracownicy żyli dostatniej”.

Nie udało się uruchomić naszych studiów i można wskazać kilka tego przyczyn, także godnych zastanowienia. Zainteresowanie kolegów pracujących w muzeach było spore, ale niewystarczające. Nie zawsze pracodawcy wspierają swoich podwładnych w ich woli rozwoju zawodowego, szczególnie niektórzy mogli czuć się zagrożeni, że pracownik, który ukończy jakiegokolwiek „zarządzanie” będzie dla nich stanowił konkurencję przy okazji kolejnych konkursów na stanowiska kierownicze. Przyczyną jest również nienajlepsza kondycja finansowa samych placówek muzealnych i muzealników; uiszczenie opłaty za studia bywa wysiłkiem ponad możliwości. Uniwersytet jednak nie może zrezygnować z czesnego, szczególnie gdy do prowadzenia zajęć zatrudnia się osoby spoza kadry uczelnianej, a w naszym przypadku tak to było pomyślane, by oferować jak najlepszy zespół specjalistów prowadzących poszczególne zajęcia. Uniwersytet mógł wesprzeć naszą inicjatywę, uruchamiając jednak studia bez wypełnionego

limitu przyjęć (brakowało kilku osób). Ówczesne władze UJ nie podjęły jednak takiego trudu i nie należy wątpić, że powody tego były ważne. Mogłoby taką inicjatywę wesprzeć Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego i prawdę powiedziawszy byłoby to najwłaściwsze i najsensowniejsze „zarządzanie muzeami” ze strony władz, które kształcąc profesjonalne kadry pośrednio działałoby na rzecz kultury polskiej, *ad majorem musei gloriam*.

Bibliografia

- Boylan P.J., *Managing People*, w: *Running a Museum. A Practical Handbook*, red. P.J. Boylan, ICOM 2004.
- Kotler Ph., *Marketing*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2005.
- Stocki R., *Od myślenia pracownika muzeum do myślenia potocznego: poznawcze przesłanki transformacji organizacyjnej Zamku Królewskiego na Wawelu*, „Opuscula Musealia” 1996, z. 8.
- Szczerski A., *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”*, w: *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Universitas, Kraków 2005.
- Trupinda J., *Nowoczesny muzealnik. Jakich kadr potrzebują muzea?*, w: *I Kongres Muzealników Polskich*, red. M. Wysocki, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2015.

ABSTRAKT

Artykuł poświęcony jest przedstawieniu założeń teoretycznych istotnych dla podnoszenia kompetencji zawodowych muzealników. Omówiono w nim poszczególne bloki tematyczne zajęć proponowanych przez Instytut Kultury UJ w ramach studiów podyplomowych „Zarządzanie muzeum”.

BETWEEN PRACTICE AND THEORY. IN SEARCH FOR A MODEL TO IMPROVE MUSEOLOGISTS' / MUSEUM WORKERS' QUALIFICATIONS

ABSTRACT

The article presents theoretical assumptions essential to improve the professional competences of museologists / museum workers, and depicts the thematic blocks of the post-graduate studies run by the Institute of Culture of the Jagiellonian University.