

Katarzyna Barańska, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, ss. 178



Książka powstała na kanwie rozprawy doktorskiej obronionej na Uniwersytecie Jagiellońskim. Tytuł jej mógłby wskazywać, że Autorka będzie koncentrować swą uwagę na podstawowych problemach związanych z muzeum etnograficznym. Już pierwsze powierzone jej przekartkowanie prowadzi do wniosku, że na szczęście tak się nie stało. Muzeum etnograficzne jest w rozważaniach Autorki raczej modelem, którego badanie rozciąga się na kwestie występujące również w innych typach muzeów. Znakoμίta większość wywodów dotyczy także innych muzeów, ma charakter uniwersalny. To konsekwencja sięgania przez Autorkę do nauki o zarządzaniu oraz ogólnych zasad muzeologii. Siłą rzeczy tezy pracy nie mogą się zatem zamykać w granicach wyznaczonych przez specy-

fikę muzeum etnograficznego. Każde inne podejście metodologiczne byłoby zresztą dalekie od jakiegokolwiek racjonalności.

Książka zaczyna się omówieniem problemu misji muzeum. Ma rację Autorka, gdy pisze, że powinna ona być odrębna i unikalna dla każdego z muzeum, tak jak, stosownie do zaleceń w teorii zarządzania, ma być odrębna i unikalna dla poszczególnych firm. Zdaniem jej dobrze do tego nadaje się tzw. model Aschridge opracowany w 1990 r. przez Andrew Campbella i jego współpracowników, który zawiera cztery składniki – cel, strategię, wartości i standardy zachowań. Mimo że model ten opracowany został z myślą o organizacjach biznesowych, Autorka jest zdania, że ze względu na jego ogólność nadaje się on do przeniesienia na teren działalności muzeów. Przydatny byłby zatem do określania misji muzeum, z tym że właśnie wówczas nadarzałaby się doskonała okazja do zaznaczenia różnic między muzeum jako instytucją kultury a organizacjami biznesowymi.

Zgodzić się trzeba z poglądem, że cel działalności muzeum należy wręcz wpisać do statutu muzeum i nadać mu formę zwięzłą i nośną, a więc trafiającą prosto do świadomości społecznej. Podstawowym celem każdego muzeum jest tworzenie i powiększanie kolekcji. Na tym jednak wyznaczenie celu nie może się skończyć. Trzeba określić zakres kolekcji w statucie muzeum. Racja, ale dodać do tych twierdzeń

należy: nie wystarczy oznaczyć zakresu kolekcji. Niezbędne jest również wyznaczenie poziomu kolekcji, co szczególnie w wypadku muzeów artystycznych, historycznych oraz specjalistycznych ma kapitalne znaczenie. Poziom kolekcji to nic innego, jak stopień wyjątkowości eksponatów. Są muzea, gdzie dba się bardzo o taki poziom. Przeprowadza się w nich skrupulatną wstępną selekcję, aby ograniczyć dopływ przedmiotów przypadkowych, niepotrzebnych z punktu widzenia profilu kolekcji oraz bez szczególnego znaczenia artystycznego i historycznego. Godne uwagi są słowa Autorki: *uniknięcie absurdalności zbierania wszystkiego, co prowadziło do „wszystkoizmu” łatwo przekształcającego muzeum w bezwartościowy śmietnik wszelkich kultur, jest możliwe dzięki ścisłemu określeniu w misji muzeum zasobu kolekcji*” (s.70). Jeżeli jednak można zapobiec wprowadzeniu niepożądanego przedmiotu do inwentarza muzealnego, to znacznie trudniej pozbyć się go. Przepisy polskiej ustawy o muzeach z 1996 r. przewidują tak skomplikowaną procedurę w sprawach zbywania przedmiotów, które nie powinny być muzealiami, że samo przypomnienie jej zraża każdego dyrektora muzeum do jej rozpoczęcia.

Kwestia ta komplikuje się jeszcze bardziej w przypadku muzeów etnograficznych. Pod wpływem radykalnych przekształceń kulturowych Autorka postawiła (s. 79) sensowne pytanie: co robić wobec faktu oczy-

wistego, widomego nawet bez potrzeby przeprowadzania badań, że tradycyjna wytwórczość rzemieślnicza i ludowa niemal całkowicie uległy potopowi produkcji masowej? Na pytanie to Autorka tak odpowiada – produkowane masowo przedmioty kultury materialnej, np. obrazy religijne produkcji masowej, trzeba zbierać, to też znak czasu, ale dokonywanie doboru na zasadzie reprezentatywności jest nieuchronne.

Z nawiązania do dorobku teorii zarządzania biznesem wynika kilka ważnych zaleceń dla tych, którzy organizują muzea i nimi kierują. Dobrze wiadomo więc, że jednym z warunków sukcesu jest właściwie skonstruowana struktura przedsiębiorstwa, co przekłada się na postulat sprawnie działającej struktury muzeum, dostosowanej do misji, jaką ono ma spełnić. Opracowywanie zaś odpowiedniej struktury należy rozpocząć od zdefiniowania oraz uporządkowania celów, jakie muzeum powinno osiągnąć.

Autorka ostrożnie akceptuje wysuwany w piśmiennictwie postulat (M. Wujas: *Struktura przedsiębiorczej organizacji non-profit (na przykładzie muzeum)* [w:] *Przedsiębiorczość a lokalny i regionalny rozwój gospodarczy*, Kraków 1999), aby w muzeach wprowadzać tzw. struktury macierzowe. Polegają one na krzyżującej się egzystencji dwóch kategorii jednostek organizacyjnych. Pierwsze mają charakter funkcjonalny i działają permanentnie, z kierownikami, ich zastępcami itd., np. dział finansowy, konserwacji, spraw osobowych, ochrony. Drugie mają charakter doraźny, powołuje się do nich pracowników różnych jednostek funkcyjnych do wykonania jakiegoś zadania. Gdy zadanie zostało zrealizowane, zespół przestaje istnieć i tworzy się nową grupę dla osiągnięcia kolejnego celu. Słusznie pisze Barańska, że

propozycja M. Wujasa polegająca na powierzeniu grupie zadaniowej np. problematyki upowszechniania zbiorów muzeum jako głównego zadania, byłaby zawężaniem jego funkcji. Grupy zadaniowe powinny służyć rozwiązywaniu doraźnych celów.

Problem chyba jednak tkwi jeszcze w czymś innym. Czy można sobie wyobrazić we współczesnym polskim świecie muzealnym takie muzeum sztuki, w którym nie byłoby tzw. klasycznych działów, jak np. malarstwa, grafiki, numizmatyki i im podobnych, w którym kustosze stale zmienialiby zespoły powoływane dla doraźnych celów, np. do przygotowania najpierw wystawy czasowej X, potem wystawy Y, Z, itd., następnie do opracowania nowej ekspozycji stałej, np. sztuki zdobniczej, później dla przeprowadzenia badania dziejów portretu mieszczańskiego w XVII w. w mieście X lub np. dnia otwartego muzeum? Kustosze w Polsce są bardzo przyzwyczajeni do intelektualnego „zawłaszczania” powierzonych im muzealiów. Nie będzie przesadą konstatacja, że w dużym polskim wielodziałowym muzeum, w którym trzeba opracowywać zbiory dając zewnętrzny wyraz efektom tej pracy w postaci tzw. kart katalogu naukowego, katalogów i innych opracowań, tradycja permanentnego przypisania do zbiorów jest bardzo silna. Już konstruowanie grup zadaniowych składających się z pracowników wchodzących w skład różnych działów funkcjonalnych sprawia dyrektorom muzeów nieraz rozliczne kłopoty. Można sobie łatwo wyobrazić, jakie opory w takim muzeum wywołałoby zniesienie stałych działów merytoryczno-funkcyjnych. Nie ma więc wątpliwości, że klasyczna struktura macierzowa nadaje się najlepiej do zastosowania w muzeach homogenicznych, tam gdzie zbiory są

w miarę jednorodne, np. w muzeum historii medycyny, techniki, historii pewnego ważnego wydarzenia. Mimo to warto próbować co najmniej rozluźnienia klasycznych stałych działów.

Pora wreszcie na podkreślenie najbardziej charakterystycznych, a zarazem nowatorskich stwierdzeń Autorki, odnoszących się bezpośrednio do muzeów etnograficznych. Interesująco została przedstawiona, oczywiście w sposób bardzo syntetyczny, historia muzeów etnograficznych, a szczególnie Muzeum Etnograficznego im. S. Udzieli w Krakowie, z którym Autorka jest związana zawodowo, choć odnosi się wrażenie, że dzieje tego muzeum w czasie II wojny światowej zostały przedstawione chyba zbyt skrótowo.

Strategie to przede wszystkim domeny działalności – od gromadzenia, poprzez przechowywanie i konserwację po ekspozycję. I tu pojawia się interesujące spostrzeżenie: definiowanie domen działalności muzeum jest przestrzenią, w której należy myśleć o potrzebach klientów (s. 34). Tą klientelą jest oczywiście publiczność, której jednak nie wolno utożsamiać z tymi, którzy są obsługiwani przez firmy biznesowe. Chodzi tu bowiem o coś więcej, o system wartości, jakie powinno posiadać muzeum, a tym samym o przestrzeganie standardów zachowań. Muzealnik to zawód zaufania publicznego. Stąd też wielkie znaczenie *Kodeksu etyki ICOM*, bardzo silnie akcentowane przez Autorkę.

W ślad za R. W. Griffinem (*Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa 1998) Autorka uważa, że precyzowanie strategii muzeum powinno przebiegać w etapach: ustalenie celów strategicznych i diagnoza muzeum, analiza mocnych i słabych stron organizacji muzealnych, zbadanie szans i zagrożeń w oto-

czeniu muzeum. Konsekwentnie też omówione zostały wszystkie te etapy, za każdym razem ze zgrabnym przenoszeniem doświadczeń nauki o zarządzaniu na grunt kierowania muzeami.

Recenzja nie jest miejscem na dokładne streszczenie ocenianej pracy. To, co recenzentowi pozostaje – gdy ocenia książkę bardzo dobrze – to zachęcić Czytelnika, aby wziął ją jak najszybciej do ręki

i przeczytał od okładki do okładki. Gorąco zapraszam zatem do jej lektury.

Stanisław Waltoś

Katarzyna Barańska, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie (The Ethnographic Museum. Missions, Structures, Strategies)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2004, 178 pp.

This text is a greatly altered version of a Ph.D. dissertation presented at the Jagiellonian University in Cracow. The author treats the ethnographic museum as a model for research into the possible application of the directives and rules of business management theory in museum administration. Apparently, the specificity of the museum as a cultural institution can entail a successful employment of new organisation and functioning solu-

tions by resorting to the theory of management and organisation.

The book has devoted considerable space to the necessity of formulating the mission of the museum, and in particular its objectives; the author drew attention to the so-called Asridge model, which could be used in museums. Universal deliberations about the principles of creating museum structures refer to all types of museums; the same is true for plan-

ning strategies, objectives, and the part to be played by museum stockholders. The book is enhanced by reflections on the development of the ethnographic collections and history of the Ethnographic Museum in Cracow.

Stanisław Waltoś

□