

Joanna Hajduk, Łucja Piekarska-Duraj, Piotr Idziak, Sebastian Wacęga

LOKALNE MUZEUM **W GLOBALNYM ŚWIECIE**



wydawnictwo mik

poradnik praktyczny

W tej książce prezentujemy **metodę interpretacji dziedzictwa**. Może ona być wykorzystana do opracowywania różnych form udostępniania treści przez muzeum: do **tworzenia wystaw, programów edukacyjnych i planowania działań promocyjnych**.

Poradnik jest adresowany do pracowników instytucji upowszechniających dziedzictwo kulturowe: muzeów, izb regionalnych, galerii, archiwów, bibliotek.

Tworząc prezentowany tutaj warsztat interpretacyjny, wykorzystaliśmy doświadczenia zebrane w ramach wspólnych działań z partnerami projektu „Lokalne muzeum w globalnym świecie”, instytucjami kultury Województwa Małopolskiego:

- Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem,
- Muzeum – Orawskim Parkiem Etnograficznym w Zubrzy Górnjej,
- Muzeum Okręgowym w Tarnowie.

U podstaw metody leży założenie, że muzeum jest jak opowieść – przekazuje swoim odbiorcom treści, ilustruje je ekspozycją i tworzy wokół nich narracje. Interpretacja służy do udzielenia odpowiedzi na pytania, które można postawić, tworząc opowieść: o czym, komu i po co opowiadamy, jakimi środkami dysponujemy, by przekazać te treści i jak wobec tego może przebiegać nasza opowieść? Co chcemy poprzez nią powiedzieć naszym odbiorcom i światu?

Według naszej metody, proces interpretacji składa się z trzech kolejnych kroków – rozdziałów tej książki:

Poznaj siebie! Od zasobów do tematu

Miej odwagę myśleć inaczej! Od tematu do esencji

Działaj! Od esencji do wdrożenia

| | |
|--|--------|
| Wystawa o mnie (karty Dixit) | 31 |
| Nieznana kompetencja – pasje i zainteresowania | 31 |
| Ćwiczenie na wyjście z roli | 31 |
| Himalaje – ćwiczenie zespołowe | 32 |
| Lista trendów | 38 |
| Pytania do wstępnego rozpoznania odbiorcy | 42 |
| Tworzenie portretu odbiorcy | 45 |
| Zwiedzanie w butach odbiorcy | 50 |
| Moje najlepsze wspomnienie z muzeum | 53 |
| Metafora muzeum i metaforyczne mówienie o muzeum | 55 |
| Spacerologia | 56 |
| Lista możliwych tematów | 58 |
| Tworzenie słów kluczy (tagowanie wystawy) | 59 |
| Opowiadanie historii | 59 |
| Kryteria nośnego tematu | 61 |
| <i>Mind mapping</i> | 87 |
| Lista pytań | 91, 92 |
| Gazeta – ćwiczenie na aktualizację | 91 |
| Plac zabaw – ćwiczenie na prezentację | 95 |
| Czego szukamy? | 98 |
| Słowa klucze na żółtych karteczkach | 98 |
| Świadectwo odbiorcy | 99 |
| Głosowanie na słowa klucze | 99 |
| Czasowniki dynamizują | 100 |
| Nie wystarczy być. Trzeba być jakimś | 100 |
| Zmiana perspektywy | 100 |
| Testowanie esencji | 101 |
| Brief z procesu interpretacji | 118 |
| Wspólnie zrozumieć esencję | 119 |
| Burza mózgów, tworzenie banku pomysłów | 121 |
| Selekcja pomysłów | 122 |
| Nadawanie struktury – tworzenie zbiorów pomysłów | 122 |
| Tabela planu udostępniania | 124 |
| Prototyp i arkusz do obserwacji | 129 |



Małopolski Instytut Kultury
ul. Karmelicka 27, Kraków
tel.: +4812 422 18 84
www.mik.krakow.pl



instytucja kultury
Województwa
Małopolskiego

Autorzy: Joanna Hajduk, Łucja Piekarska-Duraj,
Piotr Idziak, Sebastian Wacięga
Współautorzy: Adam Kałucki, Piotr Sawiński

Redakcja: Ewa Ślusarczyk
Korekta: Agnieszka Stęplewska
Projekt graficzny i skład: Marcin Klag
Projekt okładki: Marcin Klag
Przygotowanie do druku: Andrzej Karlik

ISBN 978-83-61406-05-1

CC BY-NC-SA 3.0

Wszystkie ilustracje pochodzą z Archiwum MIK.

Druk: Leyko

Publikacja powstała w ramach projektu
„Lokalne muzeum w globalnym świecie” realizowanego
przez zespół programu Dynamika Ekspozycji
Małopolskiego Instytutu Kultury

we współpracy z Locativo Sp. z o.o.

Muzea biorące udział w projekcie:
Muzeum Okręgowe w Tarnowie
Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem
Muzeum – Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej

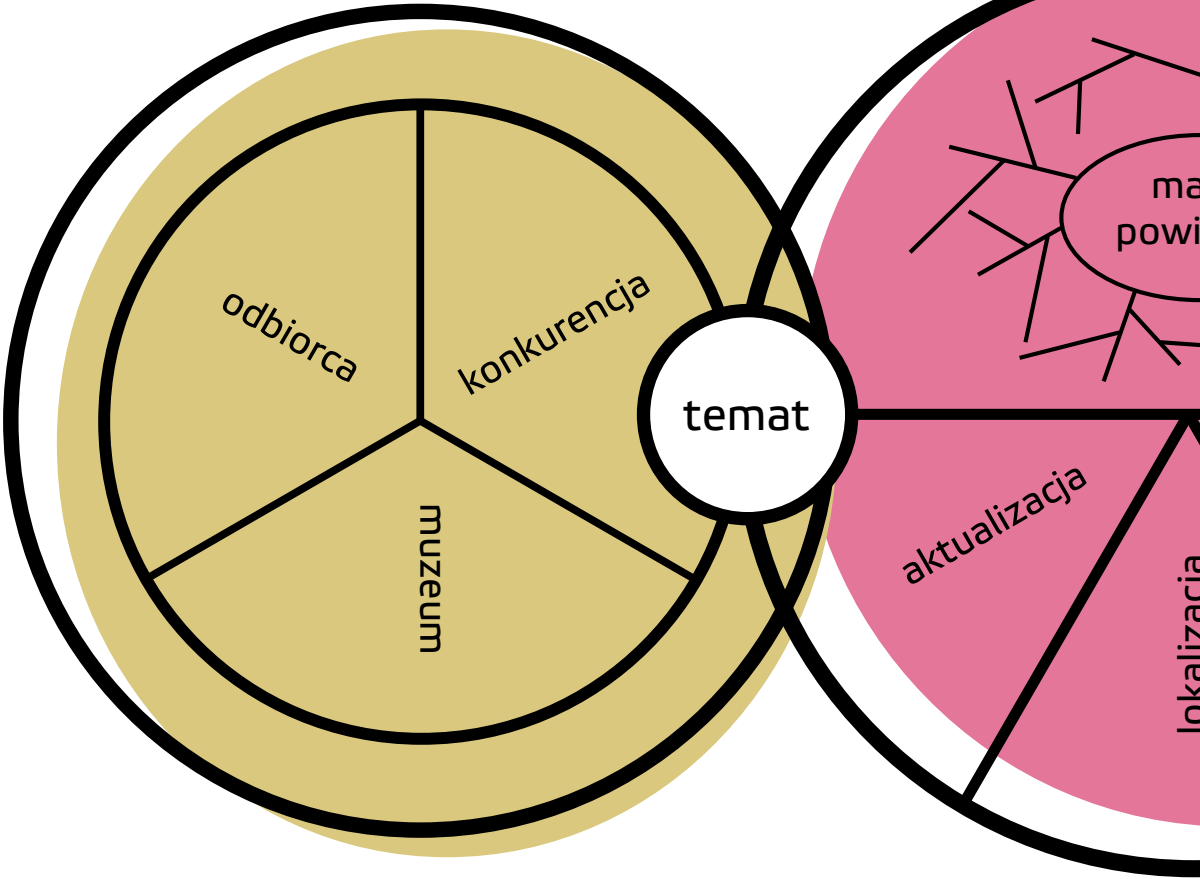
Dofinansowano ze środków
Ministra Kultury
i Dziedzictwa Narodowego

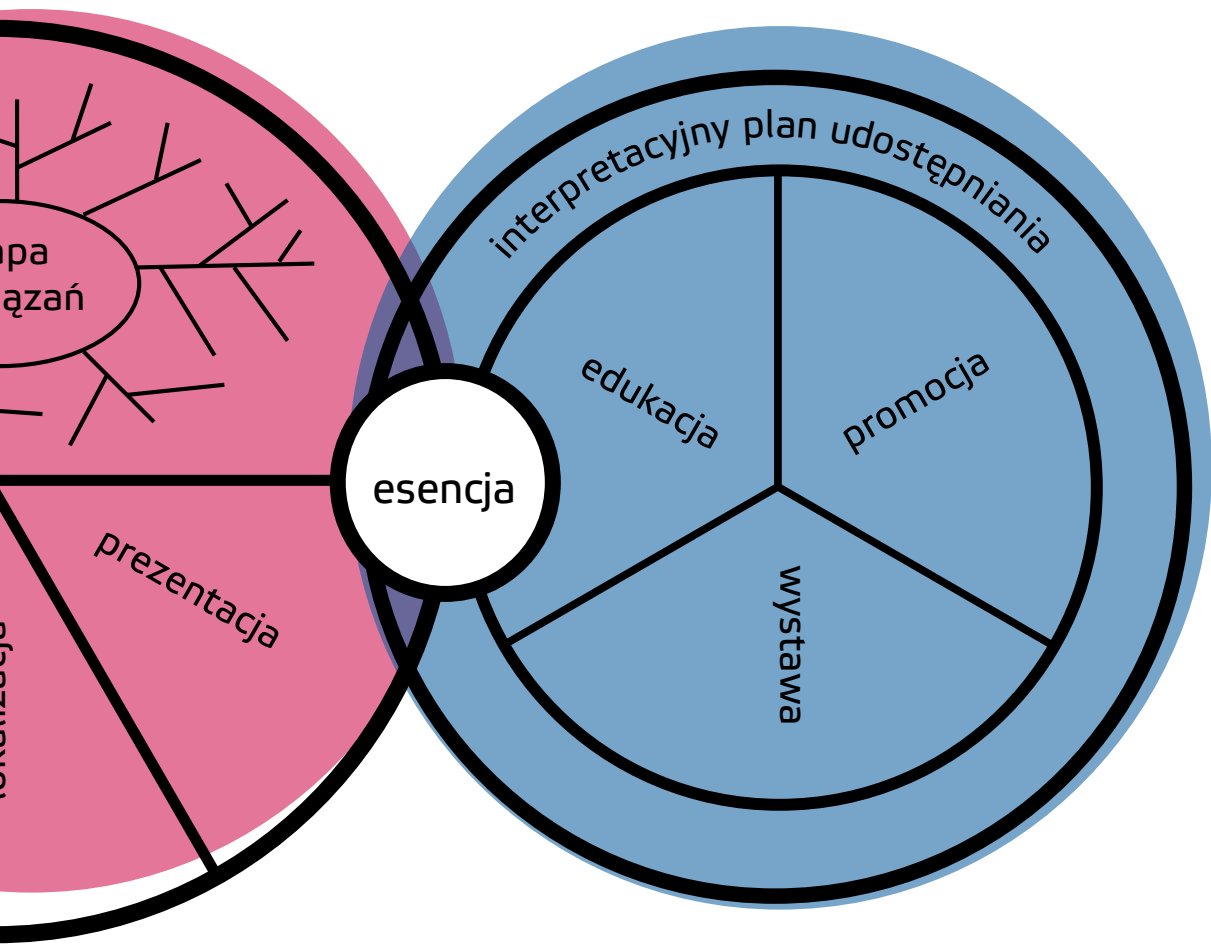


Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego.

Spis treści

| | |
|---|-------------|
| Wstęp | 8 |
| Poznaj siebie! Od zasobów do tematu | 22 |
| Miej odwagę myśleć inaczej! Od tematu do esencji | 72 |
| Działaj! Od esencji do wdrożenia | 110 |
| Interpretacja, globalność, lokalność – komentarze | .144 |
| „Szumi coś i gwarzy” – Antoni Bartosz | 146 |
| Globalność – muzeum: świat i małe muzeum w nim – Wacław Idziak | .150 |
| Muzeum na zakręcie? Między kolekcją a opowieścią – Anna Nacher | .155 |
| Zespół Dynamiki Ekspozycji | 158 |
| Inspiracje | 160 |





Wstep

My – Dynamika Ekspozycji

Mamy nadzieję, że wielu muzealników, którzy nas teraz czytają, zna nas dzięki tworzeniu i prowadzeniu warsztatów Dynamiki Ekspozycji w Małopolskim Instytucie Kultury, bezpośredniej współpracy czy też Muzeoblogowi. Chcemy, aby nasza książka trafiła również do grona osób spoza muzealnego świata, z którymi dopiero możemy się spotkać, czy to w przestrzeni tej publikacji, czy osobiście w przyszłości.

Spotkanie bowiem jest tu chyba najważniejsze. Kiedy ponad dziesięć lat temu tworzyliśmy opis naszego programu, zastanawiając się, kim jesteśmy, dla kogo i po co pracujemy, powstało zdanie zaczynające się tak: „Muzeum jest miejscem spotkania...”. Bo spotkanie niesie z sobą tajemnicę, inspirację, przepływ.

Za chwilę napiszemy, czym jest dla nas muzeum – refleksja na ten temat wciąż jest dla nas żywa i ewoluuje. Ale jeszcze przez moment o tym, kim jesteśmy. Od ponad dziesięciu lat – w ramach działań programu Dynamika Ekspozycji Małopolskiego Instytutu Kultury – pracujemy z muzeami. Na początku organizowaliśmy i prowadziliśmy warsztaty dla muzealników, potem wydarzyło się coś, co dodatkowo umocniło poczucie sensu naszych działań – zaczęto nas zapraszać do współtworzenia lub konsultowania wystaw i ścieżek edukacyjnych w muzeach czy wręcz przygotowywania założeń konkursowych dla nowych inwestycji. I tak przeszliśmy na „drugą stronę”: wciąż pozostając „ambasadorami widza”, staliśmy się współtwórcami projektów do tego widza skierowanych. Współpracowaliśmy między innymi z Muzeum Etnograficznym w Krakowie przy tworzeniu wystawy „Raslila. Taneczne wyzwolenie”; Muzeum Miejskim w Wadowicach przy wystawie „Wadowice Karola Wojtyły”; Muzeum Józefa Piłsudskiego w Sulejówku przy tworzeniu koncepcji muzeum; Narodowym Bankiem Polskim – Centrum Pieniądza i Interaktywnym Centrum Historii Ostrowa Tumskiego, konsultując koncepcje tych placówek; Fabryką Schindlera (Oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa), tworząc cykl spacerów edukacyjnych po terenie dawnego getta, Zabytkową Kopalnię Soli „Wieliczka”, współtworząc Trasę Górniczą itd. Współtworzyliśmy także (zakończone już) inne muzealne projekty MIK-u: Muzeobranie, międzynarodowy projekt Pro Spectatore czy wreszcie najnowszy projekt: portal Wirtualne Muzea Małopolski.

Zebrawszy doświadczenia poprzednich działań, wymyśliliśmy projekt „Lokalne muzeum w globalnym świecie”, w ramach którego powstała ta publikacja. Wróćmy jednak do idei.



Manifest:

Misja

Muzeum służy społeczeństwu, a nie samemu sobie.
Muzeum ma misję i etos, a nie hołduje potrzebom rynku.
Muzeum tworzy nowe potrzeby, a nie tylko odpowiada na oczekiwania odbiorców, choć stawia je na wysokim miejscu.

Udostępnianie

Muzeum udostępnia treści, a nie tylko rzeczy.
Muzeum pomaga rozumieć świat współczesny, a nie tylko przeszłość.
Muzeum stawia pytania, a nie tylko udziela odpowiedzi.

Komunikacja

Muzeum udziela głosu użytkownikom, a nie tylko formułuje własny przekaz.
Muzeum tworzy przestrzeń do dyskusji i bierze udział w tej dyskusji.
Muzeum bierze pod uwagę potrzeby i narracje mniejszości, nie narzucając jednej perspektywy.



Nasze przekonania są wynikiem praktycznej współpracy z muzealnikami oraz obserwacji i analizy współczesnych trendów w muzealnictwie, a przede wszystkim – prawdziwej pasji i zaangażowania, wynikających z przekonania, że muzea to miejsca ważne, pomagające kształtować (odnajdywać, uświadamiać sobie, negocjować) tożsamość, zrozumieć otaczający nas świat i samych siebie, i wreszcie miejsca, które wobec ponowoczesnego kryzysu autentyczności umożliwiają kontakt z prawdziwymi artefaktami. Pewnie chcąc umiejscowić nasze działania w teorii, odwołalibyśmy się do Petera Vergo i nowej muzeologii (*The New Museology*), do wartości z kręgu zjawiska partycypacji i Niny Simon (*Museum 2.0*) czy wreszcie do koncepcji muzeum krytycznego wyrażonej na polskim gruncie przez Piotra Piotrowskiego (*Muzeum krytyczne*). Chcemy, by muzeum nie było instytucją władzy i niepodważalnego autorytetu, ale by umiało zarządzać wielogłosem, również w ramach samej instytucji. Nieobce nam jest też jednak bardziej klasyczne podejście, czy to Jeana Claira w jego *Kryzysie muzeów* (a przynajmniej niektóre jego intuicje i obawy, zwłaszcza te dotyczące disneylandyzacji muzeów), czy choćby podejście do głównego dla tej książki i projektu, pojęcia interpretacji w ujęciu Freemana Tildena, do którego jeszcze powrócimy.

Jesteśmy przekonani, że to przede wszystkim uważna i otwarta na potrzeby odbiorców interpretacja jest kluczem do realizacji postulatów naszego manifestu.

To interpretacja sprawia, że treści prezentowane w muzeach mogą być dla ludzi istotne.

Joanna Hajduk

Łucja Piekarska-Duraj

Piotr Idziak

Sebastian Wacięga

(zespół programu Dynamika Ekspozycji MIK)

Projekt, czyli o interpretacji w muzeum

W projekcie, którego podsumowaniem jest niniejsza książka, nie koncentrowaliśmy się na roli muzeum w ogóle, czy na innych aspektach związanych z zarządzaniem, nowoczesną edukacją, promocją lub innymi obszarami muzealnej działalności, lecz ćwiczyliśmy, a teraz przekazujemy Wam narzędzia służące świadomej interpretacji muzealnych zasobów z uwzględnieniem kontekstu globalnego, aktualnego oraz uwarunkowań lokalnych. Nie będziemy więc dogłębnie analizować pojęć (zrobili to za nas klasycy), ale pokażemy narzędzia, które stosujemy, przeanalizujemy rezultaty prac w projekcie, pokażemy nasz warsztat.

Zanim przejdziemy do warsztatu, wróćmy na moment do Freemana Tildena. Ten klasyk pojęcia ujmował interpretację jako czynność edukacyjną, mającą na celu ukazywanie różnych znaczeń rzeczy oraz związków między nimi w sposób, który jest czymś więcej niż tylko przekazywaniem informacji.

Uszczegóławiając pojęcie, Tilden podaje sześć zasad interpretacji:

1. Interpretacja (to, co prezentowane, opisywane, wyjaśniane, opowiadane) powinna odnosić się do tego, co już znane odbiorcom, np. do osobistych doświadczeń zwiedzającego.
2. Interpretacja nie jest tylko informacją; interpretacja opiera się na informacjach, lecz jest skonstruowana w taki sposób, by zwiedzający mogli samodzielnie odkrywać fakty lub związki między zjawiskami.
3. Interpretowanie może czerpać z wielu dyscyplin naukowych oraz artystycznych.
4. Celem interpretacji jest „prowokowanie” – inspirowanie do samodzielnego myślenia – w przeciwieństwie do „instruowania” – edukowania jako przekazywania informacji.
5. Interpretacja stara się odnosić do życia człowieka jako całości, szuka takich ujęć tematu, dzięki którym można zrozumieć czy odkryć złożone,



szerokie zjawiska związane z życiem człowieka, a nie tylko poznać rzeczy i ich właściwości.

6. Interpretacja skierowana do dzieci (osoby do ok. 12. roku życia) prowadzona jest w inny sposób niż interpretacja dla osób dorosłych. (Opracowano na podstawie: Tilden Freeman, *Interpreting our heritage*, Chapel Hill 2007.)

Dlaczego podejście interpretacyjne jest nam tak bliskie?

W naszej pracy z muzeami i ich zasobami, w toku wielu konsultacji, spotkań i dyskusji z muzealnikami, analizując stawiane nam pytania czy pojawiające się w trakcie wspólnych prac dylematy, zorientowaliśmy się, że często problemem wielu muzealnych produktów (czy to wystaw, czy programów edukacyjnych) jest właśnie brak interpretacji! Zobaczyliśmy wyraźnie, jak bardzo często brakuje czasu (?), chęci (?), potrzeby (?), narzędzi (?) do refleksji nad prawdziwym sensem tych produktów. Brakuje stawiania fundamentalnych pytań: Po co? Dla kogo? W jakim kontekście? Jak to się ma do dzisiejszego świata? Dlaczego to ma zainteresować naszego odbiorcę? Jak (jeśli w ogóle) ma wpłynąć na jego postrzeganie samego siebie i świata, w którym żyje? I tak dalej... Mamy wrażenie (na szczęście w wielu przypadkach bywa inaczej), że często po analizie tego, co mamy w muzeum, zbyt szybko następuje etap „pokażmy to”.

Dlatego w naszej metodzie poświęcamy wiele czasu na interpretację i używamy rozmaitych narzędzi, które mają tę refleksję umożliwić. I nie chodzi tu o stworzenie opresyjnego komunikatu, jedynie słusznej interpretacji treści, ale o doprowadzenie do sytuacji, w której muzeum świadomie kształtuje swój komunikat, zapewniając jednocześnie narzędzia do interpretacji swoim odbiorcom, tworząc pole do dyskusji i działań partycypacyjnych. Dlatego używając w tym tekście pojęcia „odbiorca”, mamy świadomość, że nie oddaje ono w pełni relacji między muzeum a... zwiedzającym? gościem? klientem? odbiorcą właśnie? To pojęcie w kontekście planowania dobrego komunikatu (jakim jest zinterpretowana treść) wydało nam się najbardziej odpowiednie. Jednak dla nas jest to odbiorca, który jest równocześnie nadawcą, pamiętajmy o tym za każdym razem, kiedy pada to słowo. Chodzi nam o stworzenie angażującej sytuacji spotkania z treściami muzeum w taki sposób, by przyczyniały się one, niezależnie od hegemonii czasu i historii, do lepszego rozumienia współczesności i zabierania własnego głosu. Potrzebne są nam kontekst globalny, czyli dogłębna analiza tego, co się dzieje w świecie i ze światem, i jak to wpływa na zachowania i potrzeby ludzi, a także kontekst lokalny, czyli uświadomienie sobie, jak funkcjonuje muzeum i jakie ma odniesienia do środowiska, w którym działa, by uniknąć tworzenia komunikatu oderwanego od

miejsca, niezakorzonego w rzeczywistości miejsca (jego charakterze, uwarunkowaniach geograficznych, historycznych, społecznych, a przede wszystkim w zbiorach), by muzea nie stawały się tematycznymi parkami rozrywki, z tematem, który mógłby równie dobrze zostać zrealizowany w Andrychowiu, co na Alasce.

Dlatego w naszym podejściu do Tildenowskiej koncepcji dołożyliśmy aspekty: globalny, lokalny, jak również aspekt kształtowania kompetencji. W toku prac w projekcie mocnym punktem, obok analiz globalnego kontekstu, zasobów muzeum, jego otoczenia, była refleksja nad samym muzeum. Zadaliśmy sobie pytanie: Czym muzeum było kiedyś? Czym jest teraz? I wreszcie, by spojrzeć dalej: Czym muzeum będzie w przyszłości? (Patrz tab. na s. 38.)

Do współpracy przy realizacji projektu zaprosiliśmy ekspertów z dziedziny marketingu miejsc, przekonani o tym, że muzea mogą i powinny wspierać budowanie marki lokalności, w których funkcjonują, a także o tym, że w naszej metodologii interpretacji dziedzictwa pomocne będą narzędzia marketingowe (choćby te służące do budowania portretu odbiorcy czy wspierające poszukiwanie esencji marki).

My – Locativo

Są dwa powody, dla których przyłączyliśmy się do projektu prowadzonego przez MIK: merytoryczny i emocjonalny. Jeden przeplata się z drugim i dotyczą one przede wszystkim tematyki projektu i tego, co miało być rezultatem naszej wspólnej pracy, czyli powstania metodologii tworzenia – mówiąc wprost – naprawdę dobrych muzeów. „Dobrych” w znaczeniu dopasowania do potrzeb, oczekiwań współczesnych odbiorców, mówiących ich językiem o sprawach ważnych i ponadczasowych, i wreszcie konkurencyjnych wobec wielu innych miejsc, atrakcji, zjawisk, które koniecznie-trzeba-zobaczyć-i-doświadczyć.

Przystępując do tego projektu, mieliśmy nadzieję, że nasza wiedza i doświadczenie z dziedziny marketingu terytorialnego zaprocentują w postaci innego spojrzenia na funkcjonowanie i miejsce muzeów na kulturalno-turystycznej mapie kraju. Muzea mają olbrzymi potencjał markotwórczy dla miast i regionów. Przekonaliśmy się o tym, pracując chociażby dla województwa śląskiego nad powstaniem i komercjalizacją tamtejszego Szlaku Zabytków Techniki. Dziś to jedna z turystycznych wizytówek tego regionu i powód do dumy dla jego mieszkańców.

Jedno z najwartościowszych i najbardziej fascynujących dla nas doświadczeń zawodowych również jest związane z muzeum, a konkretnie z tworzeniem Trasy Górniczej w Wieliczce. I nie chodzi tylko o dziesiątki godzin



spędzonych pod ziemią wśród wąskich, wtedy jeszcze niedostępnych dla zwykłego turysty, korytarzy, ale o poczucie obcowania z unikatowym dziedzictwem i o świadomość, że to do nas należy przełożenie go na intrygującą opowieść. Spore wyzwanie, jeszcze większa odpowiedzialność, ale i prawdziwa przygoda.

Pracując dla miast i regionów, tworząc strategie i koncepcje promocji, coraz bardziej utwierdzamy się w przekonaniu o prymacie działań systemowych nad nawet najbardziej spektakularnymi, ale jednorazowymi akcjami. Trwałych zmian można dokonać, mając w ręku plan, jasną wizję i wręcz genetycznie zakodowaną konsekwencję w działaniu.

*Adam Kałucki
Piotr Sawiński
(Locativo)*

Po co i dla kogo jest ta książka, i jak można z niej skorzystać?

Jak wspomnieliśmy wyżej, książka jest owocem naszego ostatniego projektu: „Lokalne muzeum w globalnym świecie”, realizowanego w 2013 roku wraz z trzema małopolskimi muzeami – Muzeum Tatrzańskim w Zakopanem, Muzeum Okręgowym w Tarnowie, Muzeum – Orawskim Parkiem Etnograficznym w Zubrzycy Górnej – i firmą Locativo, przy wsparciu Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Napisaliśmy ją, by oddać do użytku narzędzia, którymi posługujemy się na co dzień w naszej pracy, czy to w programie Dynamika Ekspozycji, czy w firmie Locativo. Znajdziecie tutaj narzędzia z treningu kreatywności (mapy semantyczne, burze mózgów i in.), a także te znane z obszaru marketingu (pozycjonowanie marki, segmentacja rynku, mood board i in.). Niektóre z nich są znane i szeroko stosowane, jednak tutaj zebraliśmy je w pewien logiczny ciąg, prowadzący do znalezienia najpierw ciekawego tematu określającego specyfikę naszego dziedzictwa (np. zbiorów), jego analizy, znalezienia esencji, która stanowi i definiuje charakter miejsca i wszelkich działań (edukacyjnych, promocyjnych, partycypacyjnych...) i wreszcie stworzenia planu interpretacyjnego. Wszystkie te etapy zostaną opisane w kolejnych rozdziałach książki, odpowiadających etapom metody, którą zastosowaliśmy w trakcie projektu:

- **Poznaj siebie!** Od zasobów do tematu
- **Miej odwagę myśleć inaczej!** Od tematu do esencji
- **Działaj!** Od esencji do wdrożenia

Książka jest wielogłosem, znajdziecie tutaj kilka różnych narracji, jest pisana przez wszystkich członków zespołu Dynamiki Ekspozycji MIK. Każdy z nas wnosi w prace zespołu swoje kompetencje, doświadczenie i... jak to często nazywamy: osobiste fiksacje. Pracując razem, zderzamy perspektywy: antropologiczną, etnograficzną, ekonomiczną, politologiczną, filologiczną...

Głos zabiorą też pracownice muzeów uczestniczących w projekcie, czyli: Julita Dembowska z Muzeum Tatrzańskiego w Zakopanem, Jolanta Adamczyk z Muzeum Okręgowego w Tarnowie i Regina Kudzia z Muzeum – Orawskiego Parku Etnograficznego w Zubrzycy Górnej, które opiszą próbne wdrożenia rezultatów naszych wspólnych prac w ich muzeach. Wypowiedzą się również zaproszeni eksperci, zarówno ci, którzy współtworzyli z nami sam projekt, czyli Adam Kałucki i Piotr Sawiński, jak i ci, których działania i sposób myślenia nas na co dzień inspirują: Antoni Bartosz, dyrektor Muzeum Etnograficznego w Krakowie; Wacław Idziak, ekspert od tworzenia lokalnych produktów turystyczno-edukacyjnych opartych na dziedzictwie kulturowym; Anna Nacher, antropolożka i kulturoznawczyni.

Konstrukcja książki odpowiada w pewnym sensie konstrukcji projektu, czyli jest mocno warsztatowa. Opisujemy tu w kolejnych krokach działania, proponujemy konkretne narzędzia warsztatowe, są również metakomentarze do działań – książka łączy więc teorię z praktyką, tak jak i my w naszej codziennej pracy z muzeami. Sam projekt polegał na współpracy warsztatowej wszystkich trzech muzeów z nami oraz na indywidualnych sesjach z każdym muzeum. Wszystkie spotkania odbywały się w muzeach, w realiach i w poszerzonych muzealnych zespołach, dzięki temu w warsztatach mogło wziąć udział więcej pracowników muzeów, a nie wyłącznie wyznaczone koordynatorki. Chcemy podziękować za wspólną twórczą pracę wszystkim muzealnikom, którzy z nami współpracowali.

Był to krótki czas (maj–sierpień 2013 r.), pozwolił jednak zrealizować założenia projektu, czyli przeciwżyć metodę interpretacji dziedzictwa, o której jest ta książka, na trzech żywych muzealnych organizmach, przy ich twórczym udziale, oraz wypracować małe produkty – wdrożenia – a następnie je przetestować. Obok opisu kroków i narzędzi warsztatowych znajdziecie więc w tej książce przykłady rezultatów ćwiczeń w poszczególnych muzeach oraz opisy wdrożeń. Wdrożenia te nie są jednak jedynym skutkiem projektu, bo praca nad nimi była wielowątkowym, nie zawsze gładkim procesem, z pewnością mogącym mieć swoje konsekwencje w przyszłych działaniach muzeów i ich pracowników. Mamy nadzieję, że prezentując tę publikację, przyczynimy się do pączkowania nowych pomysłów nie tylko w muzeach z projektu. W jego toku powstały esencje dla każdego z tych miejsc (jak to się robi, opisujemy w rozdziale drugim) oraz wiele koncepcji działań (częściowo opisanych w ostatnim rozdziale) realizujących założenia esencji.



Zastosowana w projekcie i opisana dalej metoda może pomóc w wielu sytuacjach: w poszukiwaniu koncepcji na wystawę czasową, w poszukiwaniach koncepcji nowego muzeum. Pomocna też będzie, gdy zechcemy opracować nową ścieżkę edukacyjną czy pojedynczy warsztat lub pomysł na działania z lokalną społecznością. Ta metoda przyda się wszędzie tam, gdzie potrzebna jest interpretacja treści. Za każdym razem, gdy zastanawiamy się, dla kogo, po co i wreszcie: co mówimy. Słowem, za każdym razem, gdy zapytamy o głęboki sens naszych działań.

O metodzie w skrócie, czyli jak interpretujemy dziedzictwo

U podstaw metody interpretacji dziedzictwa, którą wypracowaliśmy i prezentujemy w tej książce, stoi założenie, że muzeum jest jak opowieść – przekazuje swoim odbiorcom treści, ilustruje je ekspozycją i tworzy wokół nich narracje. Do budowania narracji i tworzenia dodatkowych kontekstów dla swoich treści muzeum może też wykorzystywać działania edukacyjne, animacyjne i promocyjne.

Specyfika opowieści muzealnej leży w tym, że podejmowane tematy płyną ze zbiorów i związanych z nimi treści, a podstawową (choć nie zawsze najważniejszą) formą przekazu jest wystawa. Dodatkowo opowieść muzealna charakteryzuje się tym, że daje szerokie możliwości kontaktu z odbiorcami. Muzeum może być platformą wymiany, wyrażania opinii i miejscem wielogłosu. Jednak żeby było to możliwe, potrzebny jest kontekst, w którym ta komunikacja może zachodzić i który ją sprowokuje – dobra muzealna opowieść.

Interpretacja służy więc zespołowi muzeum do udzielenia odpowiedzi na pytania, które można postawić również, przygotowując się do tworzenia opowieści: o czym, komu i po co opowiadamy, jakimi środkami dysponujemy, by przekazać te treści i jak wobec tego może przebiegać nasza opowieść? Co chcemy poprzez nią przekazać naszym odbiorcom?

Proces interpretacji składa się z trzech kolejnych kroków – rozdziałów tej książki:

- **Poznaj siebie!** Od zasobów do tematu;
- **Miej odwagę myśleć inaczej!** Od tematu do esencji;
- **Działaj!** Od esencji do wdrożenia.

Kroki te następują po sobie kolejno jako elementy warsztatu, przede wszystkim są to jednak różne poziomy refleksji. W praktyce często nachodzą na siebie, łączą się i powtarzają. Nie należy ich zatem traktować bardzo ściśle i rozdzielnie.

Poprzez interpretację swoich treści muzeum może odejść od koncentrowania się na prezentowaniu zbiorów w stronę poruszania zagadnień ważnych dla swoich odbiorców.

Pierwszy etap interpretacji: od zasobów do tematu

Temat muzeum to główny wątek jego opowieści, centralne zagadnienie, które porusza. W przypadku wielu muzeów temat jest określony przez posiadane przez nie zbiory (np. muzea biograficzne) czy powierzone im szczególne zadania (np. opieka nad jakimś obiektem, konkretnym obszarem dziedzictwa). Bywa jednak, że określenie spójnej tematyki muzeum jest bardziej złożone. Może to dotyczyć zwłaszcza dużych ośrodków i muzeów o różnorodnych i wielowątkowych kolekcjach (np. muzea miejskie, historyczne). W obu przypadkach na pierwszym etapie interpretacji temat może być jednak określany za pomocą podobnych narzędzi. Wynika to z faktu, że nawet przy wstępnie zarysowanej tematyce namysł nad nią pozwala zweryfikować nasze przekonania co do posiadanych treści. Etap ten służy przede wszystkim spojrzeniu na zasoby muzeum z innej perspektywy.

Globalna perspektywa zawiera się w pytaniu: co ważnego o współczesności mamy do powiedzenia z wykorzystaniem naszych zasobów?

Poszukiwanie tematu rozpoczyna się od analizy zasobów muzeum. Chodzi nie tylko o jego zbiory, ale też zasób wiadomości o nich, a także wiedzę i umiejętności pracowników oraz przestrzeń muzeum (ekspozycyjną, warsztatową, społeczną) i otoczenie (miasto, dzielnica, najbliższe sąsiedztwo). Zasoby muzeum są następnie analizowane z trzech perspektyw:

- potrzeb odbiorców,
- otoczenia,
- globalnych trendów i problemów współczesności.

Patrząc na muzeum z każdej z tych perspektyw, szukamy tego, co jest w nim szczególnie interesujące, wyjątkowe, niepowtarzalne – tego, czego nie ma nigdzie indziej. Na tej podstawie można wyróżnić temat muzeum rozumiany jako pewnego rodzaju przewaga konkurencyjna.

Jednym z głównych wyzwań przy określaniu tematu jest uporządkowanie treści. Temat określa, czym będziemy się zajmowali przede wszystkim, a czym wobec tego w drugiej kolejności. Koncentracja działań wokół głównego wątku pozwala lepiej wykorzystać ograniczone zasoby muzeum, dotrzeć do konkretnych odbiorców czy też sformułować wyraziste komunikaty promocyjne. Nie oznacza to jednak, że już nic innego nie będziemy robili. Temat



pełni rolę zbliżoną do głównego wątku opowieści – prowadzi narrację, obejmującą też wątki poboczne i epizody... Celem tematu jest wreszcie nadanie kierunku dalszej interpretacji.

Cechy dobrego tematu:

- jest konkretny – daje się określić w zwięzły sposób;
- jest szeroki – ma potencjał jako źródło odniesień, skojarzeń, metafor;
- jest specyficzny – wyraźnie wiąże się z zasobami muzeum, niełatwo go podjąć gdzie indziej.

Drugi etap interpretacji: od tematu do esencji

Początkowo wybór określonego tematu może wskazywać, że działania muzeum będą ograniczone do poruszania tylko tej jednej kwestii. Jeśli jednak temat został dobrze sformułowany i ma solidne podstawy w zasobach muzeum, to poprzez jego interpretację można znaleźć wiele odniesień, znaczeń i płynących z niego inspiracji. Oznacza to, że wybrany temat jest tylko punktem wyjścia do stworzenia szerokiego zbioru możliwych do poruszenia zagadnień. W poszukiwaniach tych zagadnień można wziąć pod uwagę trzy podstawowe aspekty:

- Aktualizacja – jakie zagadnienia w zakresie wybranej tematyki są szczególnie ważne wobec problemów i wyzwań współczesności? Co z tego jest szczególnie ważne i ciekawe dla dzisiejszych odbiorców?
- Lokalizacja – co ważnego o naszym otoczeniu (muzeum, miasto, dzielnica...) mówi ten temat? Co szczególnie warto w obrębie tej tematyki poruszać w odniesieniu do naszych zasobów? Dlaczego poruszamy ten temat właśnie w tym miejscu?
- Prezentacja – co z tego zakresu tematycznego jest szczególnie inspirujące pod kątem działań wystawienniczych, animacyjnych, edukacyjnych czy promocyjnych?

Interpretacja na tym etapie służy wyjaśnieniu tematu, znalezieniu tego, co jest w nim najważniejsze dla nas, dla naszych odbiorców i wobec świata. Wyjaśnianie tematu to podstawa interpretacji – centralny element metody. Na tym etapie dąży się do uchwycenia istoty rzeczy: o czym dokładnie jest ta opowieść? Nie chodzi o jej streszczenie, ale o określenie jej głębokiego sensu, nazwanie wartości, jakie wybrany temat przekazuje. Na tej podstawie można sformułować ESENCJĘ – wiodącą metaforę muzeum. Esencja może mieć postać zarówno zdania, jak i po-

jedynczego określenia. Najważniejsze, że trafnie wyraża istotę treści muzeum. Esencja powinna mieć w sobie coś poetyckiego – nadawać nowe znaczenia naszym treściom, nie odwołując się do nich bezpośrednio.

Dobra esencja jest:

- intrygująca – stoją za nią emocje i metafory, ma w sobie pierwiastek tajemnicy, zastanawia, zachęca, żeby zajrzeć głębiej;
- inspirująca – wskazuje na nieodkryte dotąd obszary aktywności lub nadaje nowe znaczenia dotychczasowej działalności;
- porywająca – jest przekonująca dla zespołu muzeum, chcemy w to grać!
- autorska – wynika z interpretacji tematu przez zespół muzeum;
- wiarygodna – opiera się na różnorodnych zasobach muzeum;
- spajająca – jest jak parasol, pod którym zgromadzone są wszystkie kluczowe atuty wybranego tematu, to strategiczny wybór na lata.

Temat a esencja:

- Temat to główne zagadnienie, które poruszamy, esencja to nasz sposób jego rozumienia.
- Esencja to nasza interpretacja tematu.
- Temat koncentruje uwagę, esencja otwiera szeroki horyzont znaczeń, działań, powiązań.

Trzeci etap interpretacji: od esencji do działania

Na ostatnim etapie warsztatu interpretacyjnego powstaje zestaw propozycji działań, które mogą się mieścić w trzech podstawowych zakresach udostępniania: ekspozycja, edukacja, promocja. Wykorzystywany jest do tego zasób treści i pomysłów wygenerowanych w wyniku całego procesu interpretacji – zarówno na etapie szukania tematu, jak i jego analizy i formułowania esencji.

Planując poszczególne działania, należy brać pod uwagę wnioski z badania potencjałów muzeum, jego odbiorców i otoczenia oraz zbiór inspiracji i odniesień, powstały podczas analizy tematu. Cały dotychczasowy proces stanowi więc bazę dla planowania na tym etapie. Rolę esencji można tu określić jako inspirującą i weryfiku-

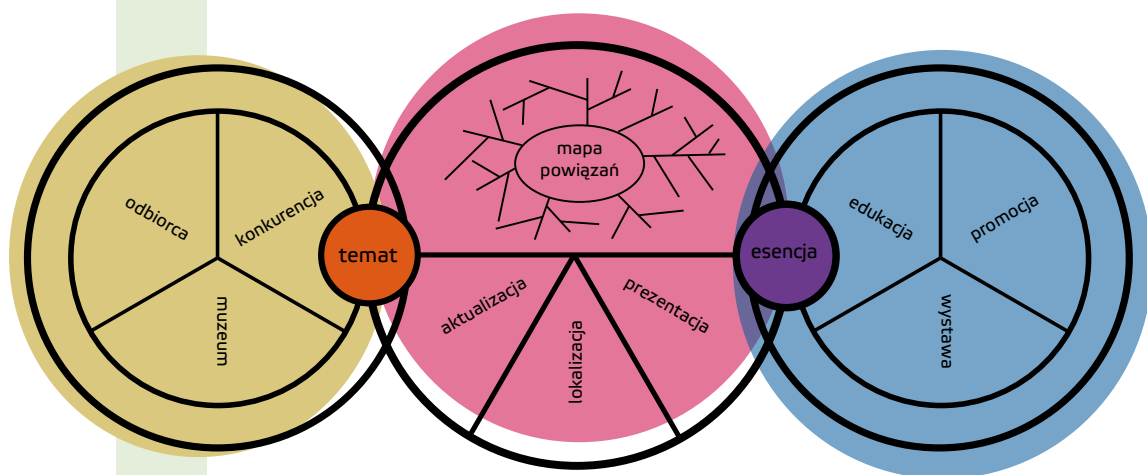


jąca. Z jednej strony podpowiada ona możliwe obszary działań, z drugiej pozwala ocenić, czy podejmowane działania utrzymują przyjęty kierunek.

Esencja nie musi być bezpośrednio komunikowana odbiorcom, jednak kierując do nich konkretne treści i podejmując z nimi działania, powinniśmy znać odpowiedź na pytanie, jak realizują one przyjętą esencję.

Podsumowanie

Poniższe zestawienie prezentuje układ treści, które będą generowane podczas warsztatu interpretacyjnego, który opiszemy w dalszej części książki. Układ ten odzwierciedla kolejność prac i powiązania pomiędzy poszczególnymi analizami.



Często zadawane pytania

Mamy bardzo wartościowe zbiory historyczne / etnograficzne, dlaczego musimy odnosić je do współczesnych zjawisk, globalnych trendów i do potrzeb odbiorców. Czy nie mają wartości same w sobie?

Wartość zbiorów, która obiektywnie może być bardzo wysoka, niekoniecznie jest tak odbierana przez zwiedzających. Jeśli muzeum zależy na tym, aby również jego mniej wtajemniczeni goście mogli zainteresować się zbiorami, może pomyśleć o takiej aktualizacyjnej formie udostępniania, która od współczesnych, nośnych zagadnień prowadzi do zainteresowania samym eksponatem.

Aktualizacja może poszerzyć krąg odbiorców, może pomóc zrozumieć, a także udowodnić wartość tych zbiorów. Aktualizacja treści muzeum słu-

ży więc nie tylko budowaniu komunikacji z odbiorcami, ale także pomaga zespołowi muzeum w odkrywaniu tkwiących w nich znaczeń, a co za tym idzie – dowartościowaniu swojej roli jako instytucji, która ma coś ważnego do powiedzenia we współczesnym świecie.

Mamy wartościowe zbiory sztuki, po co je interpretować, skoro każdy zwiedzający może to robić na własny użytek?

Publiczność muzealna czasami czuje się wręcz przytłoczona wartością zbiorów, a w przypadku sztuki współczesnej pojawia się czasami dyskomfort wynikający z tego, że zwiedzającym brakuje kompetencji (lub sądzą, że im brakuje) do jej odbioru.

Dzięki interpretacji muzeum może wspierać odbiór sztuki, dając zwiedzającym narzędzia do jej rozumienia i podziwiania.

Czy wprowadzając strategię interpretacyjną, muzeum nie narzuca swojego przekazu, uniemożliwiając własną interpretację odbiorców?

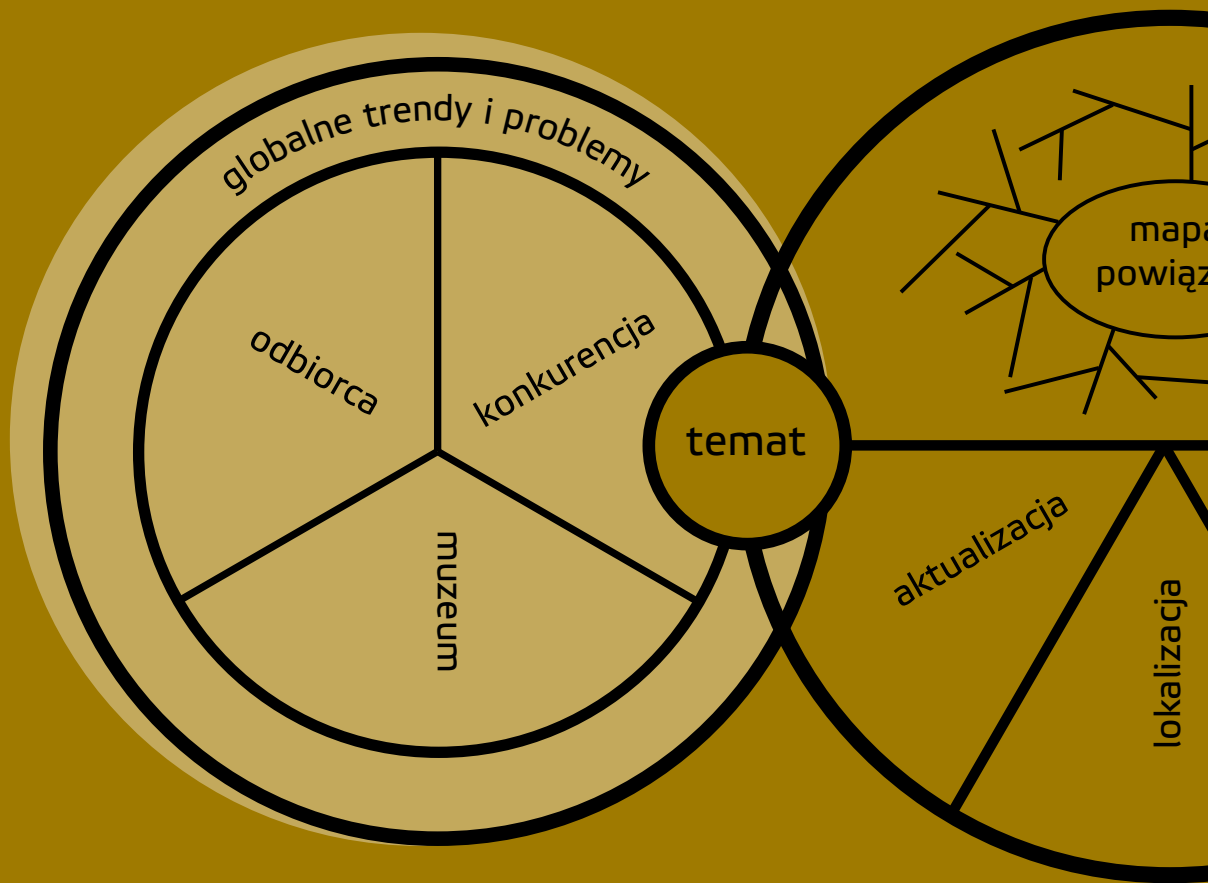
To jest bardzo złożone zagadnienie. Z jednej strony muzeum powinno zdecydowanie wspierać i doceniać interpretacje odbiorców swoich komunikatów. Z drugiej strony to właśnie personel muzeum, ze swoją wiedzą i doświadczeniem, sprawia, że ów komunikat może być wyrazisty i wartościowy, a same eksponaty stają się dzięki temu bardziej dostępne dla odbiorcy. W naszym przekonaniu najlepsza sytuacja to taka, w której muzeum nie ogranicza się do przekazywania wiedzy na jakiś temat, ale raczej dostarcza narzędzi do lepszego rozumienia świata, zwłaszcza tego jego fragmentu, który jest w szczególny sposób prezentowany w muzeum za pośrednictwem eksponatów. W takim ujęciu muzeum nie zawłaszcza sobie jedynej możliwej linii interpretacyjnej – a raczej dąży do wspierania publiczności w szerokiej, wielowymiarowej percepcji, celem dostarczenia wiedzy, emocji i wrażeń.

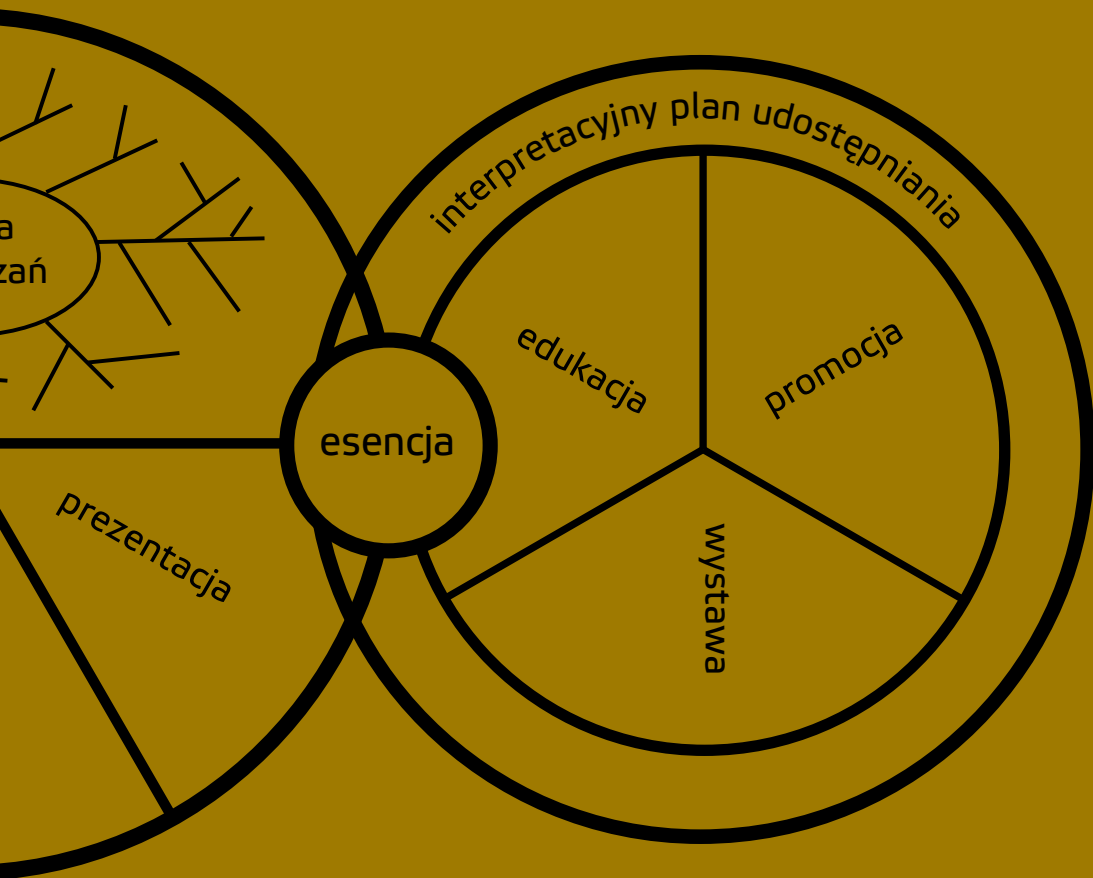
Czy dostosowywanie się do potrzeb odbiorców nie jest obniżaniem standardów (utrata autorytetu)?

Nie. Dobra wystawa czy program edukacyjny to przede wszystkim skuteczny komunikat i sytuacja umożliwiające doświadczenie dziedzictwa. Cała prezentowana tu filozofia udostępniania zbiorów oparta jest na założeniu, że kultura, aby istniała, musi być w obiegu. W tym ujęciu wartości dziedzictwu nadaje fakt, że jest dla kogoś ważne, komuś potrzebne i przez kogoś odbierane. Żeby było to możliwe, odnosząc się do misji muzeum, warto równocześnie brać pod uwagę możliwości i potrzeby odbiorców.



Rozdział pierwszy





Poznaj siebie!

**Od zasobów
do tematu**

I. O czym jest ten rozdział?

W niniejszym rozdziale opowiemy o sytuacji wyjściowej przed szukaniem tematu i o drogach prowadzących do tematu wiodącego (pierwszy etap modelu prezentowanej metody interpretacji dziedzictwa). Będziemy badali zasoby muzeum, jego odbiorców oraz otoczenie, z uwzględnieniem globalnych trendów, do których może się odnosić muzeum w swojej działalności. Ta praca analityczna służy jako grunt pod:

- dobrze przemyślany wybór tematu wiodącego (rezultat pierwszego etapu metody);
- interpretację treści muzeum, czyli szukanie szerokich odniesień dla tematu wiodącego (rezultat drugiego etapu metody);
- koncepcje projektów do wdrożenia (rezultat trzeciego etapu metody).

Pierwszy etap modelu może zostać potraktowany jako diagnoza strategiczna organizacji oraz jej otoczenia. Jej wynikiem ma być usystematyzowana wiedza na temat możliwości działania muzeum z uwzględnieniem uwarunkowań zewnętrznych (odbiorców, ważnych podmiotów w otoczeniu muzeum oraz szerszych uwarunkowań – zjawisk i trendów uznanych za istotne). Wyniki przeprowadzonej analizy mogą również zostać wykorzystane do tworzenia kilkuletnich planów rozwoju czy strategii muzeum.

W pierwszym etapie zaproponowanego modelu analizujemy zasoby i trendy, by móc sformułować temat wiodący. W projekcie „Lokalne muzeum w globalnym świecie” pracę rozpoczęliśmy w Zakopanem, w autorskiej Galerii Władysława Hasióra (oddział Muzeum Tatrzańskiego). Początkowo wydawało się, że wybór tematu nie wymaga szczególnych zabiegów, a pierwsze pomysły z nim związane wydawały się niepodważalne i oczywiste: dom Hasióra, pracownia Hasióra, sztuka Hasióra, artysta i jego dzieło, twórczość Hasióra na tle jemu współczesnych itp.

Tak zaproponowane tematy miały jedną wadę – mogłyby dotyczyć każdego artysty. Nam zależało jednak na poszukiwaniu wątków specyficznych dla Hasióra oraz miejsca, w którym tworzył.

Analiza przeprowadzona w pierwszym etapie modelu pozwoliła odejść od tych oczywistych ujęć w kierunku nieco węższego i bardziej oryginalnego tematu, jakim okazała się metoda twórcza Hasióra (temat został rozwinięty w drugim etapie modelu o tzw. esencję, zob. rozdział drugi, s. 72). Został on wyłoniony nie tylko w wyniku chłodnych analiz trendów globalnych, zasobów Galerii oraz jej odbiorców (zwiedzanie wystawy „w butach” wybranego odbiorcy, zob. s. 50), lecz także dzięki zwykłej ciekawości i pytań laika. Przyglądając się bowiem zaskakującym i oryginalnym dziełom artysty, tworzonemu często ze „zużytych rekwizytów codzienności”, zastanawialiśmy się również: „Jak on to robił?”, „Jakimi zasadami się kierował, zestawiając z sobą w jednym dziele różne przedmioty codziennego użytku?” oraz „Dlaczego te dzieła bywają i śmieszne, i straszne?”, „Jakie były intencje i cele autora, który używał banalnych przedmiotów do podejmowania niebanalnych tematów?”.



Pracę w pierwszym etapie modelu rozpoczęliśmy od zidentyfikowania i stworzenia listy globalnych trendów, które wydały nam się istotne w działalności współczesnych muzeów (zob. s. 35). Analizując te, z którymi dzisiaj można powiązać twórczość Hasióra, zwróciliśmy uwagę na współczesne zjawisko, jakim jest wzrost znaczenia kreatywności jako pewnej kompetencji, która wiąże się, między innymi, z potrzebą odkrywania własnego potencjału i poszerzania własnych możliwości. Ponadto przeanalizowaliśmy Galerię Hasióra w powiązaniu z jej otoczeniem, sąsiedztwem (np. jarmarcznymi atrakcjami na Krupówkach, które mogłyby być dziś inspiracją lub surowcem dla twórczości zgodnej z duchem Hasióra). Jako „otoczenie” potraktowaliśmy również inne instytucje kultury w Zakopanem. Zwróciliśmy uwagę na pewne pokrewieństwo między Hasiórem a Witkacym. Prowokacyjny charakter twórczości Hasióra nasunął skojarzenie z działalnością znajdującego się w sąsiedztwie Teatru Witkacego, którego patron swoją osobą i twórczością prowokował przedwojennych odbiorców. Sporządziliśmy również szczegółowy portret odbiorcy Galerii i zwiedziliśmy wystawę „w jego butach”. Szerokie spojrzenie na trendy, otoczenie oraz na potencjalnego odbiorcę zaowocowało wyborem tematu (metoda twórcza Hasióra). W drugim etapie modelu została sformułowana również esencja, czyli interpretacja wybranego tematu. Wypracowana esencja Galerii Hasióra (prowokowanie wyobraźni) wskazuje, jak można rozwijać pomysły na dalsze działania Galerii. Wstępna lista takich pomysłów (szkic planu interpretacji) oraz testowe wdrożenie (karty wybranych dzieł Hasióra) zostały wypracowane w trzecim etapie modelu.

Od portretu odbiorcy do spotkania z odbiorcą w Galerii Hasióra – notatka

22 maja 2013, Zakopane

Spotkanie robocze zespołu w Galerii Hasióra w Zakopanem

Szkicujemy portret typowego odbiorcy Galerii Hasióra: Nina Włodarska, wiek 40+, miesięczny dochód ok. 3 tys. zł brutto, wolny zawód, wyższe wykształcenie humanistyczne/artystyczne. Dociekliwa, poszukująca samorealizacji, marzycielka, inteligentna emocjonalnie, empatyczna, indywidualistka, egocentryczka, bezkompromisowa (więcej informacji: profil odbiorcy, s. 48).

Po nakreśleniu portretu psychologicznego „wchodzimy w buty” odbiorcy (zob. ćwiczenie na s. 52) i zwiedzamy wystawę jako Nina Włodarska...

Podczas tego ćwiczenia jedna z osób zwiedzających Galerię spontanicznie dołącza do naszej grupy. Po chwili okazuje się, że cechy Pani, która się do nas przyłączyła, w 90 procentach odpowiadają tym zarysowanym przez nas roboczo w portrecie odbiorcy. Było to jej ponowne spotkanie z twór-

W. Hasior *Autoportret*,
1979 (Zakopane)



czegoś Hasióra po wielu latach. Nasze spotkanie z odbiorcą przerodziło się w dłuższą rozmowę.

Wybierając temat przewodni oraz esencję, a następnie pomysły realizacyjne (trzeci etap modelu), mamy w pamięci spotkanie z „Niną Włodarską” i jej uwagi, osobiste potrzeby, spostrzeżenia i pomysły, takie jak: „Twórczość Hasióra inspirowane do głębszych przemyśleń, śmiałych, odważnych pomysłów”; „Ekspozycję charakteryzuje tajemniczość, to prawdziwe misterium, gratka dla tych, którzy oczekują od sztuki czegoś wyjątkowego”; „Nigdzie nie mogłam znaleźć informacji o muzeum, w mieście brakuje jego reklamy”.

II. Po co podejmować analizę zasobów?

Punktem wyjścia do pracy w pierwszym etapie metody jest spojrzenie na swoje muzeum na świeżo, odkrycie go na nowo; odsłonięcie jego ukrytego potencjału i nawiązanie do współczesnych ważnych zjawisk globalnych. Brzmi utopijnie? Niekoniecznie, jeśli podejść do sprawy systematycznie i wykorzystać narzędzia z zakresu tzw. diagnozy strategicznej – badania potencjału organizacji oraz jej otoczenia (zwłaszcza obecnych i potencjalnych odbiorców, jak również obecnych i potencjalnych konkurentów oraz partnerów w otoczeniu). Z metodycznego i dokonanego zespołowo przeglądu dostępnych zasobów, badania potencjału muzeum w szerszym kontekście jego otoczenia oraz wybranych globalnych trendów możliwe jest wskazanie puli tematów, wokół których można budować dalsze plany i działania wystawiennicze, edukacyjne i promocyjne.

Po co poznawać to, co doskonale znane?

Dlaczego warto podejmować taką pracę, skoro znamy swoją instytucję od podszewki, systematycznie dokumentujemy kolekcję, dysponujemy katalogami, publikacjami, fachowymi opracowaniami? Przedstawiamy kilka pożytków z przeprowadzenia analizy zasobów muzeum oraz jego otoczenia.

1. Spojrzenie na nowo, z zewnątrz na swoją instytucję pozwala **odkryć niewykorzystane dotąd możliwości działania**, to sposób na rozwój instytucji – rozumiany jako odkrywanie, odsłanianie¹ jej potencjału i czerpanie z niego.
2. Spojrzenie na muzeum na nowo, niejako z zewnątrz, pozwala **zbliżyć się do odbiorców**, dopasować do ich potrzeb oraz uwzględnić ich uwarunkowania i ograniczenia, np. wiedzę, jaką dysponują (lub jej brak).

¹ — Kazimierz Sowa zauważył, że rozwój, w języku francuskim (*developpment*) i angielskim (*development*), pochodzi od łacińskiego wyrazu *develio*, czyli „odsłaniać” czy „odkrywać”. Rozwój można więc rozumieć jako „odsłanianie czegoś, co już wcześniej istniało” (K. Sowa, *Lokalizm, centralizm i rozwój społeczny*, w tegoż, *Socjologia, społeczeństwo, polityka*, Rzeszów 2000, s. 104), wydobywanie na światło dzienne ukrytego, dotychczas niewidocznego potencjału.

Dzięki systematycznej i szczegółowej analizie grup odbiorców muzeum można lepiej do nich docierać na każdym poziomie swojego działania – edukacyjnym, wystawienniczym i promocyjnym.

3. Analizowanie otoczenia (konkurentów, jak również potencjalnych partnerów) pozwala muzeum zobaczyć wyraźniej, na jakie potrzeby widzających odpowiada, dzięki czemu staje się ono bardziej **świadome swoich unikatowych zasobów i możliwości działania**. Może też zwiększyć frekwencję, tworząc plany udostępniania pełniej wykorzystujące potencjał i zasoby instytucji oraz uwzględniające organizacje w otoczeniu, które adresują swoje działania do podobnych grup odbiorców.
4. Zidentyfikowanie globalnych trendów, mających wpływ na naszą codzienność, i odniesienie się do nich w prowadzonej działalności czyni z **muzeum współczesne medium**, które nie tylko prezentuje przeszłość, ale również tłumaczy za jej pomocą współczesność lub poddaje do namysłu czy dyskusji współczesne problemy.
5. Szczegółowa analiza potencjału muzeum w kontekście odbiorców, otoczenia oraz globalnych trendów pozwala wyłonić żywe i nośne współcześnie tematy, do których muzeum może się odwoływać w swojej działalności. Wówczas kolekcje i zbiory muzeum nie tylko mogą być prezentowane jako wartość sama w sobie, ale również zinterpretowane w taki sposób, by angażowały nowych odbiorców, którzy wcześniej nie byli zainteresowani muzeami oraz obiektywną wartością ich zbiorów.

III. Warsztat: Poznaj siebie!

Czyli jak przejść od zasobów do tematu

W jaki sposób poznać muzeum na nowo?

Spojrzenie z zewnątrz, odkrywanie muzeum na nowo, poznawanie swojej placówki w kontekście globalnych trendów, odbiorców i otoczenia może brzmieć jak utopijny postulat.

Taka praca może przybrać całkiem ścisłą i uporządkowaną formę. Dla jej zilustrowania spisaliśmy kolejne kroki i czynności w ramach pierwszego etapu modelu. Do tych czynności dodaliśmy również przykładowe narzędzia (np. pytania, ćwiczenia), które mogą być pomocne w samodzielnej pracy. Należy je traktować elastycznie – adaptować i przekształcać w miarę potrzeb i możliwości.

Stwórzcie sobie warunki do dobrej pracy

Po pierwsze, kompletujemy zespół – do efektywnej pracy potrzebne jest zebranie minimum dwóch osób. Dobrze, jeśli reprezentują

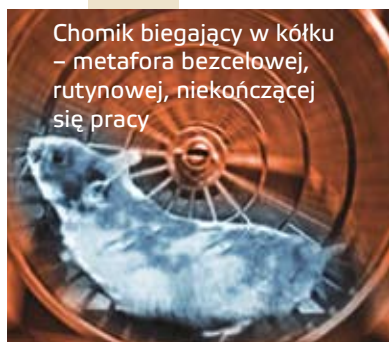
one różne perspektywy (np. różne działy, dysponują zróżnicowanymi doświadczeniami). Dzięki pracy zespołowej uzyskujemy szerszy ogląd rzeczy, weryfikujemy poglądy, dzielimy się zadaniami, uzgadniamy i urealniamy konkluzje.

Powołanie takiego zespołu zadaniowego może być nową jakością w działaniu instytucji. Tworzą go ludzie, którzy w jego ramach mogą pełnić nieco inne funkcje niż w swojej codziennej pracy. Aby zespół zadaniowy mógł działać skutecznie, warto uzyskać zgodę przełożonych na jego funkcjonowanie oraz określić ramy czasowe, które są konieczne do pracy: od diagnozy do realizacji wypracowanej koncepcji (np. jeden dzień w tygodniu przez określoną liczbę miesięcy).

Do zainicjowania wspólnej pracy, zwłaszcza jeśli to pierwszy zespół zadaniowy lub projektowy w instytucji, może się przydać rozgrzewkowe działanie integrujące grupę roboczą. Przykładowo, na początku pracy każdy członek zespołu może pochwalić się posiadaną kompetencją, o której nie wiedzą jego koledzy i koleżanki.

W powołanym zespole zadaniowym powinny się pojawić role umożliwiające skuteczną pracę: lidera, który koordynuje całość prac; sekretarza, który będzie spisywał notatki ze spotkań (np. wypracowane treści i ustalenia), oraz prowadzącego spotkanie. W praktyce w małych zespołach role bywają łączone. Jeżeli zespół potrzebuje określonej specjalistycznej wiedzy, warto zaprosić do (stałej lub doraźnej) współpracy specjalistów w danej dziedzinie. Natomiast jeśli zespół chce uzyskać świeże spojrzenie, nowe pytania i ujęcia do znanych już problemów, zagadnień czy zbiorów, powinien zaprosić do współpracy przychylnego laika.

Co jeśli nie mamy czasu ani przestrzeni do pracy?



Chomik biegający w kółku – metafora bezcelowej, rutynowej, niekończącej się pracy

W przypadku braku czasu może warto umówić się z zespołem w muzeum na kilka spotkań wyjątkowo poza godzinami pracy? Być może warto zainwestować trochę osobistego czasu na zespołową refleksję, szczególnie kiedy mamy poczucie, że działamy w taki sposób, jakbyśmy znaleźli się kołowrotku dla chomika?

A w przypadku braku miejsca w muzeum można się umówić poza muzeum – w domu kultury, szkole, bibliotece, świetlicy.



Narzędzie warsztatowe: Wystawa o mnie (karty Dixit)

Do poznania się i zintegrowania zespołu można wykorzystać karty Dixit. Zawierają one malunki z metaforami. Można rozłożyć talię kart na stole i poprosić, aby każdy członek zespołu stworzył wystawę o sobie. Do tego celu każdy członek grupy ma wybrać jedną kartę, nie ujawniając jej innym, a następnie nadać jej własny tytuł związany z malunkiem na karcie. Następnie wszystkie karty są zbierane, przetasowywane i rozkładane na stole z malunkiem po wierzchniej stronie. Autor wystawy podaje tytuł, a zadaniem członków grupy jest wskazanie właściwej karty na podstawie tytułu.

Inne dobrze sprawdzające się zdania wywoławcze to:

„Gdyby ta karta była okładką mojej autobiografii...”

„Gdyby ta karta była plakatem muzealnym...”

Wybór wariantu zależy od tego, jaki cel chcemy osiągnąć: wydobyc indywidualne potencjały członków zespołu czy raczej wspólnie wyobrazić sobie muzeum. Dbamy o trzymanie się schematu wypowiedzi, żeby opowieści za bardzo nie odbiegały od tematu i nie były zbyt długie.



Narzędzie warsztatowe: Nieznana kompetencja – pasje i zainteresowania

Na początku pracy zespołu każdy uczestnik wskazuje nieznaną współpracownikom kompetencję lub umiejętność (np. związaną z własnym hobby). Jeśli grupa ma chęć i potrzebę, może stworzyć listę większej liczby kompetencji i umiejętności.



Narzędzie warsztatowe: Ćwiczenie na wyjście z roli

W tym ćwiczeniu wcielamy się w jedną z losowo wybranych ról i opowiadamy o swojej – wyobrażonej – wizycie w naszym muzeum tak, jakby osobą wypowiadającą się na temat muzeum był/a:

- agent nieruchomości, który chce sprzedać ten budynek;
- anarchista, który chce zamieniać muzea w miejsca o większej użyteczności społecznej;
- dziecko, które przyszło z dziadkami;
- gimnazjalista, który przyszedł z klasą;
- minister kultury;
- stylistka wnętrz;
- zagraniczny, zagubiony turysta;
- „agent” z konkurencyjnego muzeum.

Przy prezentacjach, które odbywają się po kilkuminutowym czasie na namysł i sporządzenie krótkich notatek, spontaniczne komentarze



mogą być zapisywane na arkuszach papieru. To ćwiczenie o zabawowym charakterze pozwala na nabranie dystansu do swojej instytucji.

Narzędzie warsztatowe: Himalaje – ćwiczenie zespołowe

Jest to bardzo ważne ćwiczenie pozwalające docenić potencjał zespołu. Chodzi w nim o to, aby zauważyć, a następnie wykorzystać to, że personel muzeum to nie zbiór stanowisk i funkcji, tylko grupa konkretnych ludzi, za którymi stoją: wiedza, doświadczenie, pasje, kompetencje, hobby, kontakty... Wszystko to stanowi zasoby, które mogą wzbogacić działalność muzeum (co nie oznacza wcale, że wszyscy mają obowiązek angażować wszystko, co mają, dla dobra swojej pracy).

Przebieg tego ćwiczenia jest bardzo prosty. Należy zebrać grupę w jednym miejscu, tak aby widziała prowadzącego ćwiczenie. Prowadzący jest moderatorem i aktywnie prowadzi burzę mózgów, notując na flipczarcie (tablicy) pojawiające się pomysły.

Prowadzący informuje grupę, że celem tego spotkania jest zorganizowanie wyprawy w Himalaje. Oczywiście zdajemy sobie sprawę, że to dość nieoczekiwane i prawdopodobnie nikt nie planował takiego przedsięwzięcia, ale chcemy zobaczyć, czy uda się nam zaplanować wyjazd, w którym wszyscy moglibyśmy wziąć udział. Liczy się teraz to, żebyśmy poszukali pośród naszych znajomych, naszych umiejętności, kompetencji itd. tego wszystkiego, co może sprzyjać realizacji planu. Rezultatem tego ćwiczenia ma być realistyczne ustalenie daty wyprawy.

Do jakich przykładowych zasobów można się odwołać? Na przykład: znajomy trener pomoże w fizycznym przygotowaniu zespołu; w zamian za reklamę przetestujemy ubrania zaprzyjaźnionego sklepu z odzieżą sportową itd. Trzeba uruchomić osobiste możliwości i połączyć z sobą te pomysły, które się pojawiają.

Po co przeprowadzać to ćwiczenie? Wspólne dotarcie do finału, czyli do ustalenia, kiedy i na jakich zasadach jedziemy w Himalaje, daje poczucie, że wszystko jest możliwe. Ponadto można wyraźnie odczuć, że siła zespołu polega na połączeniu pojedynczych zasobów. Okazuje się także, że nawet zasoby pozornie niezwiązane z realizacją głównego zadania mogą się okazać przydatne.

Analogia z przygotowaniem przedsięwzięcia muzealnego jest bardzo wyraźna.

Wygospodarować czas i przestrzeń

W miarę możliwości warto wygospodarować sobie (np. uzyskać zgodę od przełożonych, poprosić kolegów o zastępstwo) określony czas, w którym będziemy mogli wykonać pracę prowadzącą

od analizy zasobów muzeum aż do opracowania konkretnego wdrożenia. Warto również wygospodarować osobną przestrzeń do pracy, gdzie mogłaby ona przebiegać bez zakłóceń.

Przyjęcie wspólnych zasad

pracy zespołowej

Warto potraktować rozpoczęcie pracy zespołu jako nowe otwarcie, nowy projekt, w którym uczestnicy na nowo ustalają relacje między sobą. Na potrzeby udanej współpracy warto przyjąć kilka podstawowych zasad, które ułatwią pracę, na przykład:

Po pierwsze, liczymy się z możliwością błędzenia i popełniania błędów – ryzyko błędu jest wpisane w nowe działania i eksperymenty.

Po drugie, nie krytykujemy innych osób, staramy się wspólnie realizować cel.

Po trzecie, przyjmujemy, że nie ma głupich pytań – każdy ma prawo czegoś nie wiedzieć, nie rozumieć i dopytywać o omawiane zagadnienia.

Ważną rolą moderatora warsztatu jest utrzymywanie sytuacji gwarantującej bezpieczeństwo emocjonalne uczestników, a jednocześnie trzymanie się tematu sesji i tłumienie osobistych wycieczek, jeśli się pojawiają.

Zachęcamy do stworzenia własnych zasad pracy grupowej, np. nieopuszczania spotkań przed czasem, ustalenia stałych dni spotkań w tygodniu, wcześniejszego informowania o spóźnieniach, nieobecnościach. Godzimy się na wyłączenie telefonów.

Pamiętajmy o „ćwiczeniach śródlekcyjnych” i wietrzeniu sali. Brzmi to banalnie, ale znacząco wpływa na komfort i efektywność pracy. Proste ćwiczenia rozciągające i oddechowe potrafią zdziałać cuda. Najłatwiej jest stanąć w kręgu i poprosić każdego o zademonstrowanie jednego ćwiczenia, które następnie wszyscy powtarzają.

Wyłanianie sekretarza spotkania

i robienie notatek

Podczas spotkań roboczych często pojawiają się pomysły i spostrzeżenia, które mogą być przydatne na dalszym etapie pracy. Niestety często potem o nich zapominamy. Dlatego warto spisywać treści na spotkaniach na dużych bristolowych lub flipczartowych kartkach, a następnie po każdym spotkaniu sporządzać notatkę roboczą w edytorze tekstu i rozsyłać ją uczestnikom.

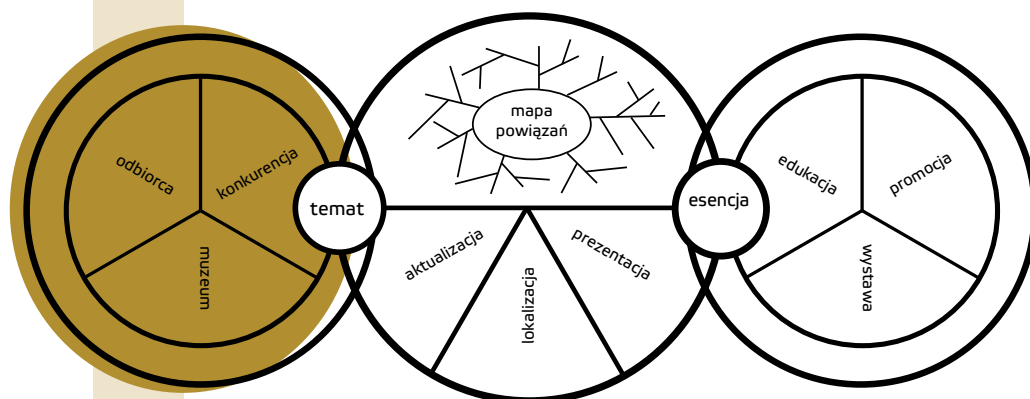
Można również ustalić, kto będzie sekretarzem spotkania, spisze i przekaże notatkę pozostałym członkom zespołu. Rola sekretarza może być przypisana na stałe jednej osobie lub zmieniać się ze spotkania na spotkanie.

Podczas spotkań mogą być potrzebne:

- duże kartki papieru (np. bristol, lewa, niewykorzystana strona plakatu, duży rozłożony karton lub kartki do flipczarta),
- pisaki,
- kartki samoprzylepne (post-it).

Zaczynamy pracę!

Pierwszy etap modelu to obszar, w którym warto stawiać pytania, snuć domysły, poddawać możliwe odpowiedzi pod osąd zespołu oraz innych pracowników. Poniżej przedstawimy przykładowe pytania i narzędzia, z których można skorzystać w systematycznym poznawaniu swojego muzeum na nowo.



Krok 1. Globalne trendy

W pierwszym kroku warto się zastanowić, w którą stronę zmierza świat. Zakładamy, że muzeum nie jest enklawą i w pewnym stopniu również podlega globalnym trendom lub może się wobec nich określić w swoich działaniach. W tym obszarze nie ma oczywiście wyznaczonego obiektywnego kanonu trendów. Dlatego nie bójmy się pytań i swojej niewiedzy. Dajmy sobie również prawo do odwoływania się nie tylko do fachowej literatury, lecz także do swoich osobistych doświadczeń, obserwacji, jak również intuicji. Korzystajmy z siły pracy zespołowej – pytajmy, stawiajmy śmiało hipotezy i diskutujmy możliwe odpowiedzi.

O globalnych trendach

Ostatnia dekada jest okresem prawdziwego wysypu idei i koncepcji globalnych. Skala tego zjawiska nie ma precedensu w historii, a owa wielość jest szczególnie widoczna na tle dwudziestego wieku, zdominowane-go przez kilka wielkich narracji. Obecna sytuacja, którą niekiedy można nazwać wręcz nadprodukcją nowych idei, jest możliwa między innymi za sprawą powszechnej cyfryzacji oraz nieograniczonego dostępu do internetu, dzięki któremu informacje rozprzestrzeniają się niczym wirusy, docierając do najdalszych zakątków naszej planety.

Jak oddzielić ziarno od plew? Wartościowe, trafne diagnozy, inspirujące koncepcje od efektownie brzmiących haseł bez intelektualnej głębi. Jak wreszcie odróżnić modę od trendu? Ogólnie przyjętymi kryteriami są: czas trwania, zasięg oraz intensywność danego zjawiska. W tym rozumieniu trend będzie czymś „długotrwałym, rozwijającym się, nasilającym i pojawiającym w coraz szerszych grupach społecznych czy konsumenc- kich”². Tylko jak wtedy nazwać krótkotrwałe trendy i przemijające mody, bo i takie, według wielu teoretyków się zdarzają? To być może temat na akademicką dyskusję, nas będzie interesowało co innego.

Zgodnie z ogólnie przyjętą metodologią, podzieliłiśmy, na użytek warsztatów z muzealnikami, trendy na demograficzne, ekonomiczne, społeczne, technologiczne, prawne i polityczne. Do najważniejszych z nich, często z tej racji nazywanych megatrendami, zaliczyliśmy migracje, starzenie się społeczeństwa, zmianę modelu rodziny, urbanizację, kryzys gospodarczy, ekologię czy powszechny internet. Innymi, równie ciekawymi w kontekście funkcjonowania muzeów, trendami, na których się skupiliśmy, były:

- autentyzm, lokalność, swojskość – unikatowe przeżycia, zagłębienie za kulisami w poszukiwaniu przejawów autentycznych doznań;
- *edutainment* – nauka poprzez zabawę, nowoczesna forma aktywnej turystyki 3E (*education, excitement, entertainment*) wypiera tradycyjną, bierną – 3S (*sun, sea, sand*);
- profesjonalizacja hobby – rozwijanie prywatnych zainteresowań (np. kulinarnych, sportowych czy artystycznych) poprzez uczestnictwo w specjalistycznych szkoleniach, prowadzenie blogów, współtworzenie społeczności;
- seniorzy na rynku – rosnąca średnia wieku społeczeństwa wiąże się ze wzrostem zapotrzebowania na usługi zdrowotne, wygodę podróżowania;
- kultura młodości – pozostawanie aktywnym i atrakcyjnym społecznie, fizycznie, umysłowo niezależnie od upływu lat, wzorowanie się pod względem zachowania, stroju i zainteresowań na młodszych pokoleniach;
- dzieciocentryzm – wzrost wydatków na dzieci w rodzinie, zwracanie uwagi na ofertę dla najmłodszych przy wyborze miejsca wypoczynku i sposobu spędzania wolnego czasu;

2 — M. J. Jaworowski, P. Polański, *Trendy społeczne i konsumenckie w Polsce u progu Unii Europejskiej*, Warszawa 2004, s. 3.

- *slow* – postulat spowolnienia szaleńczego tempa życia realizowany na wiele ideologicznie spójnych z sobą sposobów – *slow life, slow food, slow city*;
- 100 żyć w jednym – rosnąca liczba obowiązków zawodowych i rodzinnych kosztem czasu dla siebie;
- użytkowanie zamiast posiadania – wymuszona przez kryzys gospodarczy postawa pożyczania, wynajmowania dóbr materialnych (mieszkania, samochodu itp.) zamiast ich kupowania;
- *do it yourself* (zrób to sam) – czerpanie radości z wytwarzania własnoręcznego, odkrywanie swoich możliwości i potencjału, okazja do wykazania się kreatywnością, oryginalnym, wręcz autorskim, spojrzeniem na otaczający świat.

Zza tych wszystkich pojęć, neologizmów, zapożyczeń językowych wyłania się portret współczesnego człowieka, uczestnika życia społecznego, obywatela, rodzica, konsumenta dóbr materialnych, widza, uczestnika kultury itp. Otaczający go świat to świat, do którego jednocześnie chce się dostosować, upodobnić, a zarazem wyróżnić na jego tle, podkreślić swój indywidualizm, zamanifestować własną osobniczość. A to już niezwykle praktyczna wiedza dla tych wszystkich, którzy ze swoją ofertą chcą dotrzeć do odbiorcy. Dotyczy to w takim samym stopniu producentów dóbr materialnych, jak i pracowników kultury.

Wielu dominującym trendom towarzyszą kontrtrendy – mające odmienny charakter, często niszowy, będący formą odreagowania części konsumentów na masowość, wszechobecność jakichś zjawisk. I tak na przykład smartfonizacja, jeden z symboli obecnej dekady, doprowadziła do pojawienia się tzw. cyfrowego detoksu, biorącego się z pragnienia ucieczki, przynajmniej chwilowej, od permanentnego bycia w sieci, życia w otoczeniu elektronicznych gadżetów. Ma to swoje bezpośrednie przełożenie na turystykę. W tej branży z jednej strony lawinowo wzrasta liczba interaktywnych, multimedialnych atrakcji, a z drugiej – wielu organizatorów wakacyjnego pobytu, właścicieli hoteli zaczyna pozycjonować swoje oferty jako formę czasowego detoksu od nadmiaru bodźców spotykanych w codziennym życiu (np. „u nas nie ma wifi”). Paradoks tej sytuacji polega na tym, że obydwie trendy, mimo oczywistych różnic, niejednokrotnie mogą dotyczyć tej samej grupy, na przykład zapracowanych mieszkańców dużych miast.

Być może już za pięć lat lista tych trendów stanie się, przynajmniej częściowo, nieaktualna. Instytuty badawcze, dziennikarze, marketerzy nieustannie publikują zestawienia zjawisk, które dominują w danym okresie (James Harkin w swojej *Trendologii. Niezbędnym przewodniku po przełomowych ideach* doliczył się ich aż 72³). Banalne stwierdzenie, że jedynym stałym trendem jest zmienność, wciąż nie traci na znaczeniu. Dlatego w pracy każdej osoby, nie wyłączając muzealnika, niezwykle ważne jest jednoczesne rozwijanie w sobie trzech kluczowych kompetencji dotyczących obowiązujących trendów:

3 — J. Harkin, *Trendologia. Niezbędny przewodnik po przełomowych ideach*, Kraków 2010.

- wiedzy – znam współczesne trendy, wiem, gdzie ich szukać;
- umiejętności – potrafię zrobić z nich użytek, przełożyć na własną działalność;
- postawy – jestem otwarty na zmiany, które wiążą się z nowymi trendami i gotowy ponieść związane z tym ewentualne ryzyko.

À propos postawy otwartości, równie cenne jak lektura rankingów trendów mogą się okazać efekty własnych obserwacji, czynionych zarówno w swoim środowisku, rodzinie, gronie przyjaciół, jak i w życiu publicznym czy w mass mediach. Samodzielne poszukiwanie trendów i próba ich nazywania może się stać niezwykłą przygodą intelektualną, z korzyścią dla wykonywanej pracy.

W poszukiwaniu współczesnych trendów (Zakopane)



A jak to wygląda u Was?

Na początku pracy warto zadać sobie kilka pytań.

- Które z wymienionych trendów są widoczne również w naszym regionie, domu, rodzinie?
- Które trendy dotyczą muzeum?
- Które ze zidentyfikowanych trendów są związane z ekspozycjami, treściami, tematyką poruszaną w naszym muzeum?
- Które trendy zauważamy u naszych odbiorców?

Narzędzie warsztatowe: Lista trendów

Sporządźcie listę trendów, które Was dotyczą, nie bójcie się własnych intuicji, popatrzcie na siebie, nie wartościujcie (unikamy dyskusji o tym, czy to dobre, czy złe, na chłodno)!

Zaprezentowana tabelka zawiera spisane wyniki jednego ze spotkań zespołu projektowego „Lokalne muzeum w globalnym świecie”. Uczestnicy spotkania wysuwali propozycje trendów i cech muzeów, które uznawali za istotne. W wyniku dyskusji spisaliśmy tabelkę dotyczącą wydyskutowanych trendów i zmian w muzeach. Podzieliliśmy ją umownie na to, co według zespołu charakteryzowało muzea u początków ich istnienia, i to, co wyróżnia muzea współcześnie. Ostatnia kolumna zawiera przypuszczenia, w jakim kierunku mogą zmierzać muzea.

Uwzględnianie w swojej pracy globalnych trendów wcale nie służy temu, żeby działać pod publikę i iść ślepo za trendami, tylko zdać sobie sprawę, w jakim działamy świecie. W analizie trendów chodzi o dostrzeżenie zmiany – zobaczenie muzeum w perspektywie ciągłej zmiany.

Przemiany ról i funkcji muzeum zidentyfikowane przez zespół projektu „Lokalne muzeum w globalnym świecie”

| Pytania pomocnicze | Trendy/kody kulturowe | | |
|----------------------|-------------------------------|---|--|
| | Zakorzenione | Dominujące | Wschodzące |
| Kto odwiedza muzeum? | elita, arystokracja, konserwy | wycieczki szkolne, turyści, rodziny z dziećmi, indywidualiści, mieszkańcy | rodzinni (2+1), wycieczki |
| Stosunek do muzeum? | nabożny, podziw | moda, obowiązkowe miejsce do zwiedzania (tylko topowe muzeum), wypada tam być | miejsce przyjazne, pomocne i użytkowe; miejsce do ciekawego spędzania wolnego czasu, szukania inspiracji, miejsce wspierające rozwój |

| | | | |
|---|--------------------------------|---|--|
| Jaką funkcję pełni muzeum w życiu społecznym? | salon, świątynia sztuki | budowanie tożsamości narodowej i regionalnej | przestrzeń społeczna, przestrzeń tożsamości |
| Co jest najważniejsze w muzeum? | ekspонат, kolekcja | interakcja, wielopoziomowa edukacja, nowe technologie | temat, interpretacja ekspozycji, nauka poprzez zabawę |
| Do czego / kogo można porównać muzeum? | świątynia | centrum kultury | centrum autentycznej wiedzy i kompetencji, miejsce dialogu |
| Kto tworzy, organizuje muzeum? | kolekcjoner, pasjonat, państwo | administracja publiczna, organizacje społeczne | prywatni fundatorzy (mecenasi sztuki), lokalne środowiska (zagrody edukacyjne) |

Powyższa tabela przedstawia towarzyszącą nam refleksję nad miejscem we współczesnym świecie muzeum jako takiego. Elementem warsztatu interpretacyjnego może być na tym etapie stworzenie tabeli analizy trendów dla instytucji, w której pracujemy. Pomoże to już na wstępie określić kierunek, w jakim będzie zmierzała dalsza praca. Tabela trendów jest formą diagnozy stanu, która ujmuje naszą obecną sytuację w szerszym procesie i zarazem pozwala lepiej określić stan, do którego aspirujemy. Poniższa tabela zawiera przykładowe kwestie, które można rozpatrzyć podczas takiej refleksji. Lista pytań może być rozszerzona o specyficzne kwestie związane z warunkami funkcjonowania instytucji.

| Pytania pomocnicze | Trendy | | |
|--|-----------------------|-------------------|--------------------|
| | Zakorzenione (kiedyś) | Dominujące (dziś) | Wschodzące (jutro) |
| Kto odwiedza nasze muzeum? | | | |
| Jaki stosunek do muzeum mają nasi zwiedzający, czego oczekują? | | | |
| Jaką funkcję pełni muzeum w życiu naszego miasta, dzielnicy, ulicy? | | | |
| Jakie kompetencje są potrzebne pracownikom naszego muzeum? | | | |
| Do czego / kogo można porównać nasze muzeum? | | | |
| Kto tworzy, organizuje muzeum? | | | |
| Jakie są oczekiwania wobec naszego muzeum ze strony organizatora? | | | |
| Jakie są główne elementy naszej oferty (ekspozycja, edukacja, wydarzenia...) | | | |
| Jak przebiega nasza promocja? | | | |

GAY FRIENDLY? INNOŚĆ & ZAGRODZIE
MIELOKULTUROWOŚĆ

MĘSKIE OBOWIĄZKI! MĘSKI ŚWIAT (ROLA MĘSKIE
WELBI

TEST NA MĘSKOŚĆ I SWANSE - NIE
MĘSKIE PRACE (SURVIVAL)
NATURALNE METODY LECEŃ I ESIOS

DZIECIOCENTRYZM - ŚCIEŻKI, RODZINNI,
DZIECKO MUSI SIĘ CIEGOS NAUCZYĆ
„OTULINA SWANSENU (OFERTA DLA
RODZIN)
ROLA DZIECIA

KULT MŁODOŚCI - KIEDYS - MŁODZI MIAŁI TYLKO
-> SIŁA MIEU = AUDIO-TEXT SŁUCHAĆ
-> NATURALNOŚĆ | KIEDYS OBOWIĄZYWAŁ
-> AUTENTYCZNOŚĆ | KULT SIŁY
PRZYDATNOŚĆ

3P

PROFESJONALIZACJA
-IOBY

AKTYWNOŚĆ
MIND
WOLNOŚĆ
WYBRANOŚĆ

LOKALNOŚĆ (ROŚLINI,
DZIAŁALNOŚĆ (STOJECZKOŚĆ)
MIŁOŚNICY KWIATÓW (NASIONA)
ZIELARSTWO
STEMIOSŁO LOWALNE (TRWAŁE)
MŁODZI PROFITANCI
ARTYŚCI | STYL OFIANSKI / MOTYWY
KULINARIA | SŁAHOŚĆ
TRADYCYJA
I SŁOŁOŁ

AKTYWNOŚĆ ↔ SPÓWADZANIE
SLOW

PRZEŚCIA CZASU

ŻYCIE I RYTMIE
PÓR POKU NA WSI
RYTM PRACY/ŻYCIA
UMIĘTNOŚCI ODCZYTANIA ZNAKÓW
(TAK CZYTAĆ TOGODZI PRZYRODY)

Współczesne
trendy odnalezione
w skansenie
(Zubrzyca Górna)

KONTEMPLACJA
RÓWNOLEGA
H.A. ŚWIAT
RYTM
WISŁO NATUREY
CZĘSTOŁKA

Krok 2. Odbiorca: do kogo mówimy i kogo słuchamy?

Pracując metodą interpretacyjną, bierzemy pod uwagę perspektywę odbiorców, staramy się lepiej poznać ich możliwości, ograniczenia (np. wiedzy, percepcji), przyzwyczajenia i oczekiwania. Próbujemy się dowiedzieć, co ich interesuje, co jest dla nich ważne, jakie mają potrzeby. W interpretacyjnym podejściu do dziedzictwa szukamy dróg dojścia, zbliżenia się do odbiorcy, wyobrażenia sobie jego punktu widzenia po to, by zbudować komunikat (wybór tematu oraz jego interpretacja), który go zainteresuje i zaangażuje.

Od tego, jak sprecyzujemy odbiorców, zależy rezultat pierwszego etapu metody: wybór tematu wiodącego. Podczas spotkań zespołu roboczego szukamy odpowiedzi na różne pytania dotyczące odbiorcy. Badaniem odbiorców mogą się zajmować nie tylko wyspecjalizowane firmy. Zespół muzeum, mimo różnych ograniczeń (np. budżetowych), również ma wiele możliwości w tym zakresie. Przede wszystkim ma stały dostęp do odbiorców, którzy je odwiedzają. Do pozyskiwania wiedzy o odbiorcach można wykorzystać kontakty zawodowe, towarzyskie czy rodzinne z osobami, które reprezentują lub dobrze znają odbiorców muzeum (np. nauczycieli określonych przedmiotów, uczniów określonych szkół i profilowanych klas). W jaki sposób przystąpić do lepszego poznania (zrozumienia, poczucia) odbiorcy? Warto zadać sobie kilka pytań dotyczących odbiorcy, a następnie opracować portret odbiorcy.

Kto przychodzi do muzeum?

Mówi się, że nie ma kogoś takiego jak turysta. Większość z nas od czasu do czasu turystami bywa. Inna rzecz, że jedni bardziej będą podróżnikami, inni konsumentami lokalnych usług i produktów, a jeszcze inni pielgrzymami czy na przykład użytkownikami spa.

To oczywiste, że muzea zwiedza się nie tylko podczas wakacji i ich oferta nie powinna się opierać na potrzebach tak niesprecyzowanej grupy docelowej jak turyści.

Jakim słowem można najlepiej określić członka grupy docelowej dla oferty muzealnej? W zależności od tego, jak postrzega się najważniejszą funkcję pełnioną przez osoby, które przychodzą do muzeum, będą one nazywane inaczej.

W naszym przekonaniu nie ma w języku polskim jednego doskonałego słowa ujmującego tę złożoność. Ponieważ jednak my sami staramy się szczególnie doceniać treści, w świetle których muzeum funkcjonuje jako nadawca komunikatu, często używamy słowa „odbiorca”. Problem z odbiorcą polega na tym, że wzmacnia tylko jeden kierunek przekazu (odbiorca to ten, do którego się mówi, a nie ten, który mówi), jednocześnie osłabiając partycypację, która jest istotną częścią wartościowego doświadczenia muzealnego.

Może więc „zwiedzający”? To proste rozwiązanie językowe, w którym nacisk kładzie się na czynność zwiedzania, ma jednak silne konota-

cje z takim podejściem do wizyty w muzeum, która kojarzy się z oglądaniem, biernym poznawaniem, a działania (także własną interpretację) odsuwa na dalszy plan.

„Gość”? Tak, w niektórych kontekstach to słowo wydaje się bardzo użyteczne: muzeum zaprasza i przyjmuje gości. Jednocześnie można oczekiwać, że oprócz bycia gościem i zwiedzającym, taki człowiek będzie aktywnym członkiem muzealnej społeczności, wnosząc wkład w jej działanie.

„Klient”? Tutaj trudność polega na tym, że ujmujemy tylko jeden aspekt funkcjonowania muzeum: jako przedsiębiorstwa. Plusem takiego podejścia jest dowartościowanie publiczności jako tych, którzy „płacą, więc wymagają” – z ich zdaniem trzeba się liczyć.

„Użytkownik”? To określenie zaczerpnięte z języka technologii internetowych. Użytkownik korzysta z tego, co jest mu aktualnie potrzebne. Patrząc z tej pragmatycznej perspektywy, muzeum musi odpowiadać sobie na pytanie, dla kogo i do czego może być użyteczne, na jakie sposoby użytkownicy mogą wykorzystywać jego treści i jak ich do tego zachęcić? W praktyce to podejście może się zderzać z wizją muzeum rozumianego jako organizacja etosowa, a więc promująca treści i idee, a nie tylko odpowiadająca na bieżące zapotrzebowanie.

„Publiczność”? Jest to pewne rozwiązanie kompromisowe, stawia bowiem na zbiorowość. Ale to także słabość: publiczność to masa, a trudno przygotować wartościowy przekaz, który byłby równie dobry dla wszystkich.

Każde z określeń ma swoje zastosowania. Nie chcemy tutaj przyjmować jednej perspektywy, ponieważ ma to być przede wszystkim podręcznik praktyczny, a na poziomie wdrożenia te role i podejścia przenikają się z sobą. W tej książce używamy ich wymiennie, w zależności od tego, jaka rola jest najważniejsza w opisywanej sytuacji interpretacyjnej. Określenie roli, w jakiej widzimy przychodzących do muzeum ludzi, będzie też elementem samego warsztatu. W jego wyniku zostaną zaplanowane działania, które mogą mieć zarówno odbiorców, jak i użytkowników czy zwiedzających.

Narzędzie warsztatowe: Pytania do wstępnego rozpoznania odbiorcy

Do zespołu badawczego dobrze zaprosić pracowników muzeum, którzy na co dzień mają największą styczność z publicznością: portiera, kasjera, osoby pracujące w szatni lub na salach wystawowych.

Przystępując do rozpoznania i analizy odbiorców, warto stawiać pytania, które pozwolą nam wyłonić z nieokreślonej grupy wszystkich zwiedzających czy całe społeczeństwo, któremu służy muzeum, konkretne typy odbiorców o określonych potrzebach, nawykach, zainteresowaniach czy zachowaniach. Zadanie ogólnych pytań na temat odbiorców można uzupełnić szczegółowymi pytaniami i na podstawie odpowiedzi opracować szczegółowy portret odbiorcy.

~~KIEDYS~~

GRUPY SZKOLNE

NAWAZ
PROGRAM

WIEDZIELNI
RODZINNI (BETA)
(DZIEKI FAMILIJNY)

edukacja

dla dzieci

• WĘGRZY

~~KIEDYS~~ ZWIEDZAJĄCY
DZIS

RATUŚ

JUTRO

• POTOMKOWIE
TARNOWIAN (TTD)

• NAUCYCY, STUDENCI

• OCENIĄCY CIEKAWY
NOLEGOJUJĄCY
SPOSÓB (TARNOWIANIE
- NADOPY)

• MIESIĄCE PARY

PRZYKŁAD
DZIECI

• OBKOMPANUJĄCY
(NAZWIĘCZ Z KRAKÓWA
TOPS)

• PRZYKŁADY
ZWIEDZANIA M. RAKOWA
CIGANKI

• "3WU"
KORACJUSIE Z BUSIA

• BOHEM JUREK
POTRZEBA
ATRAKCYJ

• WŁĘGKI
COSTANCI
SIEKAWKI

• JULENIA
SUDEN

• DZIECI S...

Poniżej zebraliśmy pytania, które mogą być przydatne do lepszego rozpoznania naszych obecnych lub potencjalnych odbiorców.

- Kto jest naszym najczęstszym odbiorcą (jaki typ odbiorcy)?
- Jaki typ odbiorcy pojawia się coraz częściej w naszym muzeum? Jaka może być przyczyna rosnącego udziału tej grupy?
- Jakiego odbiorcę chcielibyśmy zainteresować, namówić do wizyty? Ewentualnie, udział której grupy chcielibyśmy zwiększyć w naszym muzeum?
- W jaki sposób wybrane typy odbiorców pozyskują informację o naszej ofercie?
- Co najbardziej cenią i czego oczekują od muzeum wybrane do analizy grupy odbiorców?
- Czego im brakuje w naszym muzeum? Na co się skarżą?
- Które miejsca na wystawie pomijają, a przy których zatrzymują się dłużej?
- O co najczęściej pytają zwiedzający?
- Które z globalnych trendów mają szczególny wpływ na zachowania naszych aktualnych zwiedzających?
- Które z tych trendów najsilniej oddziałują na zachowania naszych potencjalnych zwiedzających (tzn. tych, do których chcemy dotrzeć)? (Np. sposób pozyskiwania informacji o ofercie kulturalnej, sposób spędzania wolnego czasu, inne specyficzne potrzeby.)

Korzystając z tych pytań oraz z powyższego narzędzia – tworzenia portretu odbiorcy – opracowaliśmy profile dla dwóch grup odbiorców w Galerii Władysława Hasióra.

O portrecie odbiorcy

Klasyk marketingu Philip Kotler nazwał tę dziedzinę wiedzy „procesem społecznym i zarządczym, dzięki któremu konkretne osoby i grupy otrzymują to, czego potrzebują i pragną osiągnąć poprzez tworzenie, oferowanie i wymianę produktów posiadających wartość”⁴. Co istotne, korzyści tak rozumianej transakcji wymiany są obopólne – jednostka otrzymuje satysfakcjonujący ją towar, usługę bądź ideę, a jej dostarciciel może zrealizować swoje cele. Jak widać, jest to bardzo pojemna definicja, niezawężająca aktywności marketingowej tylko do sfery komercyjnej, ponieważ w takim samym stopniu jak o zwykłym handlu mówi ona o czymś bardziej wysublimowanym, na przykład o wymianie na linii muzeum i jego odbiorca.

Warunkiem koniecznym, absolutnym punktem wyjścia do udanej transakcji tego typu jest poznanie pragnień oraz potrzeb odbiorcy, zarówno racjonalnych, jak i emocjonalnych. Mało przydatna będzie tu zwykła

4 — P. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999, s. 6.

analiza danych statystycznych, bowiem, jak stwierdzili twórcy spotu reklamowego dla jednej z firm ubezpieczeniowych, „Statystyczny Polak nie istnieje”, argumentując to w żartobliwy acz dosadny sposób – „statystyczny Polak je na śniadanie w 50% płatki i w 50% parówki, posiada ćwierć kota i pół psa...”. Z tych samych powodów nie sprawdza się segmentacja rynku, czyli podział na różne kategorie odbiorców dokonywany wyłącznie za pomocą czynników demograficznych, takich jak wiek, płeć, wykształcenie czy poziom przychodów. Po prostu zbyt daleko odeszliśmy już od wzorca świata, w którym miejsce urodzenia czy pochodzenie decydują o dalszych losach jednostki i o tym, jakie pełni ona funkcje społeczne.

Współcześnie segmentację demograficzną zastąpiono psychograficzną, w której podziału konsumentów dokonuje się, uwzględniając ich styl życia, zainteresowania oraz sposób spędzania wolnego czasu. Fenomen biegania, który z taką siłą opanował w ostatnich latach Polaków, nie zna podziałów wiekowych i zawodowych, dlatego w tej samej grupie treningowej można spotkać zarówno osoby w wieku średnim, jak i nastolatków, a między nimi trudno dostrzec bariery komunikacyjne, pokoleniowe czy mentalne. Łączy ich wspólna pasja.

Narzędzie warsztatowe: Tworzenie portretu odbiorcy

Znając dobrze zasoby muzeum i orientując się w trendach globalnych, można przystąpić do sportretowania odbiorcy, którego owo muzeum chce do siebie przyciągnąć. Pomocnym narzędziem jest długa lista pytań zamieszczonych dalej. Wiele z nich odnosi się nie tylko do stanu bieżącego, ale i do aspiracji, marzeń, oczekiwań tej osoby, czyli tego wszystkiego, co ją napędza, motywuje do działania. Z uzyskanych odpowiedzi powinien się wyłonić wyrazisty, barwny, wewnętrznie spójny portret kogoś, kto ma uczucia, pragnienia i potrzeby. Praktycznym uzupełnieniem takiego opisu jest tzw. *mood board*, czyli zbiór wyciętych z gazet zdjęć, ilustracji, reklam obrazujących świat wartości analizowanego odbiorcy, to, jak hipotetycznie mógłby wyglądać, w jakich miejscach bywać, jakim formom aktywności się oddawać itp. Na początku ćwiczenia warto zaproponować jakieś imię dla portretowanej osoby, ten prosty zabieg pozwoli myśleć o odbiorcy jak o kimś konkretnym.

- W jakim jest wieku?
- Czy ma dzieci? (Ile, w jakim wieku?)
- Jakie ma wykształcenie?
- Gdzie i na jakim stanowisku pracuje?
- Jakim jeździ autem?
- Czym dla niego jest jego praca, jaka mogłaby być jego wymarzona praca?
- Jak i gdzie mieszka, a jak i gdzie chciałby zamieszkać?



POZNAJ
ME KWOCHE



LUKASZ GOZDEK

CAŁA POLSKA

TORUŃ

ok. 40 LAT

3000 netto

INŻYNIER/NAUCZYCIEL

WYŻSZE

doublet, ambitny,
rodzinnie

2 dzieci (9 lat)
córka syn
5 i 14 lat



SAM DOBRZE UBRANY
DOBRE MARKI DLA DZIECI
KINO NOWOŚCI Z DZIECIAMI

OBSESJA SMAKU

POLSKA KUCHNIA

MIESZKA W BLOKU

GRA Z SYNEM

DUŻY TELEWIZOR

X BOX FIFA, KINECT

Ważne: RODZINA, PRESTIZ
DOBRE SPĘDZONY CZAS
NIE ZNOSI SZUMU MEDIALNEGO,
BYŁE JAKOŚĆ, SZUKA NOWOCZESNY

ROZWIĄZAN

NIE AKCEPTUJE WULGARNOŚCI, POLITYKI

WYŻSZY POZIOM STABILIZACJI

WOLNY CZAS -> RODZINA

(BASEN, ZUŻEL, SPORT, KSIĄZKA => Millenium
BYŁA W MUZEUM DLA DZIECI

ok. 100 ZNAJOMYCH NA FB

MAZURY, MORZE,

OGLĄDA SPORT, FILMY SENSACYJNE, COYTA PISMA

SŁUCHA RADIA W SAMOCHODZIE LOKALNEGO

TECHNICZNE,
MOTORYZACYJNE

KULT MŁODOŚCI (SIŁOWNIA)

SKODA OCTAVIA 2.0 160hp

- W co i jak wyposażony jest jego dom?
- Czym jest dla niego rodzina?
- Jakie ma cechy charakteru, jaką ma osobowość?
- Co jest dla niego najważniejsze?
- W co wierzy?
- Czego się boi?
- Czego stara się w swoim życiu unikać?
- Co lubi, a czego nie lubi i nie jest w stanie zaakceptować?
- Przeciw czemu na pewno by zaprotestował?
- Kim chciałby być, jakie ma marzenia, do czego aspiruje?
- Z kim i z czym się utożsamia?
- Czym jest dla niego tradycja, przyszłość, nowoczesność?
- Jaki ma stosunek do ekologii, polityki, religii?
- Jak, gdzie i z kim spędza czas wolny, a jak chciałby go spędzać?
- Czy i gdzie wyjeżdża na urlop?
- Co najchętniej ogląda, czego słucha, co czyta?
- Z jakich mediów korzysta?
- Jakimi markami się otacza?
- Co wpływa na jego decyzje zakupowe?⁵

Analizy te można rozszerzyć o prześwietlenie relacji odbiorcy z muzeum, tego, jaki ma do niego stosunek i czego od niego oczekuje. Przy okazji dobrze byłoby odpowiedzieć sobie na pytanie na przykład o źródła niebywałej popularności Nocy Muzeów. Tak długich kolejek jak te ustawiające się wtedy przed muzeami nie ma chyba nigdy. Na jakie potrzeby racjonalne i emocjonalne odpowiada ta ogólnoeuropejska akcja? Co mobilizuje ludzi do odwiedzania muzeów właśnie wtedy? Dla niektórych jest to być może pierwsza i zarazem ostatnia w roku wizyta w tego typu instytucji. Do oczywistych wyjaśnień należą atrakcyjny program, liczne imprezy towarzyszące, okazja zobaczenia na co dzień niedostępnych eksponatów. Ale być może dla wielu osób równie znacząca będzie świadomość uczestnictwa w dużym, medialnie nagłośnionym wydarzeniu, a dla jeszcze innych atmosfera wyjątkowości, wręcz odświętności towarzysząca Nocy. Warto sobie i osobom odwiedzającym nasze muzea zadawać takie pytania.

Warto pamiętać, że grupa docelowa, której opis tworzymy, nie jest zbiorem wszystkich, jak można byłoby to w żargonie marketingowym nazwać, użytkowników marki, czyli w przypadków muzeum – wszystkich zwiedzających. To raczej próba wskazania klienta doskonałego, najbardziej pożądanego z punktu widzenia stylu życia, któremu on hołduje, charakteru i tematyki oferty muzealnej, jak również celów strategicznych oraz misji samej instytucji. Analogicznie, reklama samochodów marki BMW skierowana jest do biznesmenów, czyli do określonej grupy odbiorców o mocno sprecyzowanym profilu,

5 — M. Testawski, *Po prostu strategia. Instrukcja budowy silnej marki*, Warszawa 2013, s. 163.

stanowiącej tylko część tych, którzy ostatecznie stają się właścicielami aut oznaczonych niebiesko-białą szachownicą. To tylko potwierdza starą prawdę, że najmocniejsze marki są adresowane do określonej grupy odbiorców, ale kupowane przez wszystkich. Dlaczego ta zasada nie miałaby obowiązywać także w świecie kultury?

Portrety wybranych grup docelowych odbiorców na przykładzie Galerii Władysława Hasiora w Zakopanem

| Pytania pomocnicze | Kuba Lechita | Nina Włodarska |
|--|---|--|
| Gdzie mieszka? | Warszawa | Kraków |
| Ile ma lat, ile zarabia, gdzie pracuje, jakie ma wykształcenie? | 30 lat, dochody 4 tys. zł netto, wyższe wykształcenie specjalistyczne | 40+, ok. 2,2 tys. zł netto, wolny zawód, wyższe wykształcenie humanistyczne/artystyczne |
| Jakie ma cechy charakteru, osobowości? | Otwarty, poszukujący mocnych wrażeń, mobilny, wymagający, aspirujący – poszukujący swojej tożsamości, snobujący się, chcący się wyróżnić, indywidualista, nonkonformista, aktywny, ambitny, podróżujący po świecie, hipster | Dociekliwa, poszukująca samorealizacji, marzycielka, inteligentna emocjonalnie, empatyczna, indywidualistka, egocentryczka, bezkompromisowa |
| Co jest dla niego ważne, jakich postaw nie akceptuje? | Unikalność doświadczeń, autentyczność miejsca i przeżycia, komfort, dobra obsługa; nie akceptuje bylejakości, mierności, przeciętności, turystyki masowej | Zdobycie wiedzy, wyrażenie siebie, sztuka, kultura, prawda, cisza, natura (medycyna, homeopatia, feng shui, <i>slow food</i>); nie akceptuje powierzchowności, bylejakości, tandety |
| Kim chciałby być, jakie ma marzenia, do czego aspiruje? | Chciałby być kimś wyjątkowym, wybitnym, wyróżniającym się, potrzebuje rozwoju osobistego, ponad tłumem, ponad przeciętnością, erudytą, człowiekiem obytym, współczesnym człowiekiem renesansu | Uznanie (społeczne, artystyczne), samorealizacja, troska o świat, większe dochody |

| | | |
|---|--|--|
| Jak, gdzie i z kim spędza czas wolny? | Aktywnie, w sposób przemyślany, choć czasami spontanicznie, w niewielkich grupach dobranych przyjaciół o podobnych zainteresowaniach | Warsztaty twórcze, muzea, galerie, teatry, kina, książki, wąskie grono przyjaciół, wino, moda (twórczo) |
| Co ogląda, co czyta, czego słucha (media)? | Śledzi aktualności kulturalne i niszowe w internecie, na FB, słucha muzyki niszowej z mp3 oraz chodzi na specjalne wyszukane koncerty | Muzyka klasyczna, alternatywna (Trójka, Dwójka, TVP Kultura), książki – albumy, poradniki (W.A.B i Czarne) |
| Jakimi markami się otacza? | Liczy się jakość, ale niekoniecznie marka, mogą być z lumpeksu, liczy się styl, autokreacja | Lumpex, vintage, znane marki z wyprzedaży |
| Gdzie można ich spotkać w Zakopanem? | Teatr Witkacego, wszystkie oddziały Muzeum Tatrzańskiego, Dworzec Tatrzański, wydarzenia kulturalne, góry, wyszukane knajpy na Karpówkach; nocują w klimatycznych pensjonatach | Teatr Witkacego, wszystkie oddziały Muzeum Tatrzańskiego, Dworzec Tatrzański, wydarzenia kulturalne, góry, wyszukane knajpy na Karpówkach; nocuje w klimatycznych pensjonatach |





Narzędzie warsztatowe: Zwiedzanie w butach odbiorcy

Uzyskiwanie wiedzy o odbiorcy nie kończy się na zebraniu i przeanalizowaniu jego cech. Do lepszego zrozumienia odbiorcy potrzebujemy jeszcze empatii. To ćwiczenie ma na celu, z jednej strony, nabranie dystansu do zbiorów i miejsca, które bardzo dobrze znamy, a z drugiej, zbliżenie się do perspektywy odbiorcy. W przeciwieństwie do większości gości przychodzących do muzeum bez przygotowania, muzealnicy wiedzą, co jest najcenniejszym skarbem kolekcji, na co warto zwrócić uwagę, a także jakie informacje z całą pewnością trzeba zapamiętać. Takie bardzo profesjonalne i merytoryczne podejście sprawia jednak, że trudniej spojrzeć na wystawę okiem odbiorcy.

Ważna różnica między tymi dwiema perspektywami (muzealnika i laika) polega na tym, że dla zwiedzających wizyta jest całościowym doświadczeniem, w którym przyswajanie treści jest tylko jedną częścią, podczas gdy dla kustoszy muzeum jest naturalnym, oswojonym środowiskiem. Jedni zajmują się pracą merytoryczną, dla drugich wizyta w muzeum nie wiąże się wyłącznie z poznawaniem kolekcji, ale również z wieloma aspektami zwiedzania, które przez gospodarzy muzeum bywają pomijane. Na przykład przychodząc na wystawę z małym dzieckiem, opiekunowie często, zamiast kontemplować obiekty, zajmują się: podnoszeniem dziecka, żeby mogło coś zobaczyć, bo wszystkie eksponaty są za wysoko; sprawdzaniem, czy nie dotyka cennego eksponatu; upewnianiem się, czy nie stłucze, nie pobrudzi, nie rozbije, nie zniszczy itd.; szukaniem miejsca do odpoczynku albo łazienki, albo miejsca, gdzie można wypić soczek; uspokajaniem innych dorosłych zwiedzających, którym nie podoba się, że dziecko biega. I tak dalej.

W tym ćwiczeniu chodzi o to, aby przejść przez wystawę tak, jak zrobiliby to wybrani przedstawiciele muzealnej publiczności. Aby uwiarygodnić takie doświadczenie, wykorzystujemy wykonany wcześniej portret psychologiczny, którego częścią jest konkretne (wymyślone) imię i nazwisko. Mając w tyle głowy wszystkie uwarunkowania osoby, w którą się wcielamy, wchodzimy w jej buty i zaczynamy zwiedzanie muzeum.

Co nas wita? Jakie jest pierwsze wrażenie po przekroczeniu drzwi muzeum? Czy przestrzeń na wejściu zachęca do pozostania w muzeum, czy raczej odrzuca? Czy po wejściu orientujemy się, w którą stronę należy iść? Czy obsługa nawiązuje z nami kontakt, czy też nas ignoruje? Co się dzieje dalej? Jeśli odbiorca, w którego się wcielamy, przyszedł z dzieckiem, pamiętajmy o tym. Zobaczmy na przykład, czy korzystając z informacji dostępnych na wystawie, potrafimy odpowiedzieć na wszystkie pojawiające się przy okazji pytania typu: Co to jest?, Do czego to służy?, Dlaczego to jest fajne? Przy których eksponatach się zatrzymujemy na dłużej? Które pomijamy?

Po zwiedzeniu wystawy, wracamy do sali warsztatowej, aby podzielić się nowymi wrażeniami. Opowiadamy wtedy, we właściwym rodzaju gramatycznym – w zależności od tego, w kogo się wcieliliśmy – co się nam przytrafiło (Ja, Nina/Kuba...). To jest pole do opisu dla ukrytych talentów aktorskich. Bardzo pomaga przeprowadzanie owego podsumowania w luźnej atmosferze, z poczuciem humoru. Niezwykle ważne jest, aby nie dać się przygnieść krytycznym opiniom, gdyby się pojawiły. Pamiętajmy, że zbierając tego typu relacje, dajemy sobie szansę na zmianę.

Takie ćwiczenie przeprowadziliśmy podczas warsztatu w Galerii Hasiora w Zakopanem i w Muzeum Okręgowym w Tarnowie. Od muzealników zwiedzających „w butach odbiorców” usłyszeliśmy między innymi takie komentarze:

„Czułem się śledzony przez panie gaszące i zapalające światło. Nie mogłem się poczuć swobodnie”.

„Bałam się, czy moja córka nie rozbije szklanego ekspozytora albo nie nabije sobie guza o kant”.

„Nie przeczytałam żadnego dłuższego komentarza, bo były umieszczone na szarych tabliczkach, a same teksty były wydrukowane białą czcionką”.

„Miałem trudności ze zrozumieniem opisów. Były zbyt skrótowe. Mój syn liczył na to, że wyjaśnię mu poszczególne technologie wykonania eksponatów i ich funkcje, ale niestety nie miałem takiej wiedzy i zrobiło mi się nieprzyjemnie z tego powodu”.

„Na całej wystawie nie było nic o życiu artysty. Pomyślałam, że powinnam to skądś wiedzieć, przychodząc tutaj. Cały czas miałam wrażenie, że brakuje mi wiedzy, żeby z przyjemnością zwiedzać”.

„W jednej sali ciągle migąła świetlówka i nie mogłem się na niczym przez to skupić”.

Warto zauważyć, że powyższe komentarze w ogóle nie odnoszą się do warstwy treściowej muzealnego przekazu. Dlatego też chodzenie w butach odbiorcy jest tak naprawdę odejściem od samego przekazu muzealnego, rozumianego jako informacje komunikowane poprzez eksponaty i opisy. Kolejne ćwiczenie uruchamia inny rodzaj zwiedzania, jeszcze bardziej odległy od merytorycznego aspektu działalności muzeum (a jednak może się okazać, że zaważy na doświadczeniu zwiedzających).

Zebrane opinie osoby spotkanej

na wystawie zwiedzającej – „Nina na żywo”

- *Nigdzie nie mogłam znaleźć informacji o muzeum, w mieście brakuje jego reklamy.*
- *Bardzo chętnie zwiedziłabym galerię z przewodnikiem albo z audio-gajdem.*
- *Ze względu na charakter ekspozycji maksymalna liczba zwiedzających jednocześnie to 10 osób, koniecznie bez tłumów.*
- *Ekspozycję charakteryzuje tajemniczość, to prawdziwe misterium, gratka dla tych, którzy oczekują od sztuki czegoś wyjątkowego.*
- *Twórczość Hasiora inspirowała do głębszych przemyśleń, śmiałych, odważnych pomysłów.*
- *Dzieła Hasiora wzbudzają we mnie poczucie dumy, „to coś typowego dla nas, Polaków”.*
- *Chętnie polecę galerię swoim dzieciom, by zobaczyły, co mnie ukształtowało.*
- *Współczesna młodzież nie zna twórczości Hasiora, a dla mnie i mojego pokolenia był on wyjątkowym artystą, jedynym w swoim rodzaju, jego dzieła były czymś zupełnie nowym, świeżym.*
- *Obecnie Hasiorek jest zapomniany, dlatego należy przywrócić historię, pokazać poprzez jego twórczość inne oblicze PRL.*
- *Multimedia w galerii, chociaż bardzo dyskretne, są koniecznością, jednak nade wszystko, modyfikując ekspozycję, nie można przesadzić z jej zmianami.*
- *W Zakopanem powinien powstać szlak Hasiora.*
- *Galeria jest dobrym miejscem do organizowania warsztatów twórczości.*
- *Wirtualna rozmowa z Hasiorem to mój pomysł na uzupełnienie ekspozycji.*

Refleksje i pomysły zespołu na gorąco po zwiedzaniu galerii w roli Niny i Kuby

- *Brakuje wprowadzenia, opisu, kontekstu.*
- *Galeria Hasiora bez Hasiora – widzimy dzieło, ale nie poznajemy Mistrza.*
- *Brakuje czegoś przed wejściem (sztandaru, instalacji, dźwięku).*
- *Hasiorek to nie tylko wspomnienie, to również aktualne treści.*
- *Hasiorek „podglądający” zwiedzających.*
- *Ta Galeria jest **świętynią** wyobraźni.*
- *Pomysł na happening, procesję przez miasto – **Hasiorek Reaktywacja**.*
- ***Hasiorek inspirowa** (komiks, muzyka).*
- *Zorganizować **Święto wyobraźni** (np. Dzień Hasiora – 14 maja).*
- *Przewodnik „Zakopane Hasiora”, szlak Hasiora po Zakopanem.*

- *Terenowa gra edukacyjna dla młodzieży (podchody).*
- *Konspekty lekcji (legendarne lekcje nawiązujące do metody edukacyjnej Hasiora w szkołach).*
- *Warto pokazać Hasiora poprzez anegdotę, czym dysponujemy:*
 - *Dziennik Hasiora z podróży motocyklowej po Europie (1 października 1959–23 kwietnia 1960) to fascynująca lektura, poza tym ma dużą wartość kolekcjonerską (na Allegro to wydawnictwo było wystawiane za około 100 zł). Rękopis Dziennika jest w posiadaniu Galerii.*
 - *Hasior był za młodu biegaczem (stypendium sportowe w 1952 r.) – znaleźliśmy w internecie jego fotografię z tego okresu:*



Władysław Hasior
na mecie
(Zakopane)

Fot. ze zbiorów Zbigniewa Styczynskiego



Narzędzie warsztatowe: Moje najlepsze wspomnienie z muzeum

Każdy z nas ma jakieś niezapomniane przeżycie, które – jeśli się do niego wraca – może być źródłem siły (i przyjemności). W tym ćwiczeniu chodzi o wybranie wspomnienia jednego doświadczenia związanego z wizytą w muzeum. Ważne jest, aby nie odwoływać się do przeżyć zawodowych w muzeum, tylko przywołać wspomnienie siebie jako gościa (odbiorcy, użytkownika, zwiedzającego). Prowadzący/-a zaznacza w instrukcji, że należy najpierw zamknąć oczy i przez chwilę przypomnieć sobie jak najwięcej szczegółów tamtej idealnej wizyty. Jaka była pogoda? Jaka była pora roku? Co tego dnia mieliście na sobie? Jak tam było? Chodzi o to, aby



TO MUZEUM OPowiada

O POTRZEBIE PIĘKNA

O WOJNIE I MIŁOŚCI

O ŻYCIU CODZIENNYM ARTYSTÓW

O HISTORII MIASTA

O WIĘZIACH POD LUDZKICH: - RODOWANIE
- TRWANIE

O CELEBRACJI CODZIENNOŚCI

O USTROJU, PAŃSTWIE, O DEM. SZLACHTKI

O POLITYCE - DUMA - WARCHOLSTWO

Z JEDNEJ STRONY O POTĘDZE I DOMIE

A Z DRUGIEJ O WARCHOLSTWIE,
NIEUJTYWIE, ZAŚCIANKOWOŚCI,
PIENIACTWIE

O TOŻSAMOŚCI

O ZAFROZENIU, POLOWANIU,

O WALCE O DOMINACJĘ

SPONTANICZNOŚCI | EMOCJE

nie koncentrować się na treściach, tylko na różnych elementach doświadczenia.

Zazwyczaj podczas dzielenia się najlepszymi wspomnieniami okazuje się, że doświadczenie muzealne definiowane z perspektywy odbiorcy jest bardziej całościowe, niż gdyby opowiadać na przykład o procesie przygotowywania wystawy. Warto o tym pamiętać, zwłaszcza wtedy, kiedy tak bardzo angażujemy się w merytoryczne działania muzealne, że łatwo może nam umknąć perspektywa odbiorcy.

Krok 3. Nasze muzeum: kim jesteśmy

i czym dysponujemy

Zidentyfikowaliśmy już globalne trendy, poznaliśmy bliżej wybranych odbiorców. Przyszedł czas na rozpoznanie potencjału muzeum, czyli jego możliwości dotarcia do wybranego odbiorcy z uwzględnieniem posiadanych i wybranych istotnych trendów.

Czynności zespołu zadaniowego mają tu charakter inwentaryzacji. Spisujemy różne zasoby muzeum, które mogą się okazać przydatne podczas późniejszych działań. Zasoby rozumiemy możliwie szeroko, jako:

- przestrzeń – budynek, sąsiedztwo, lokalizacja;
- kolekcję – zbiory i wiedza o nich;
- ludzi – kompetencje pracowników, ich zainteresowania, kontakty, przyjaciele muzeum, darczyńcy, organizacje i grupy zainteresowań działające przy muzeum.

Oprócz drobiazgowej analizy zasobów muzeum warto również poszukać całościowego ujęcia, które pozwoliłoby określić jego specyfikę, kulturę organizacji, szczególny sposób działania. Można do tego celu użyć metafor opisujących nasze muzeum i nasz sposób postrzegania muzeum.



Narzędzie warsztatowe: Metafora muzeum i metaforyczne mówienie o muzeum

Sens tego ćwiczenia można odnieść do sentencji Ludwika Wittgensteina „Granice mojego języka to granice mojego świata”. Chodzi w nim o to, aby o tej samej rzeczy (zjawisku, organizacji) opowiedzieć na kilka różnych sposobów i dzięki temu ujrzeć ją na nowo. Metafory, które są głównym materiałem tego ćwiczenia, wiążą się bowiem z obrazami i wyobraźnią. To ważne, abyśmy wspólnie potrafili wyobrazić sobie nasze muzeum czy wystawę. Stworzenie opowieści w kilku różnych rejestrach językowych nie tylko uwalnia nieoczywiste skojarzenia i powiązania, ale także może pomóc w wytworzeniu konkretnej poetyki, której będziemy używać na

przykład w komunikacji z odbiorcami. Chodzi więc o rozszerzanie granic świata, o rozszerzanie wyobraźni.

Ćwiczenie odbywa się w grupach i trwa pół godziny, łącznie z prezentacją wyników. Po podzieleniu na grupy (maks. 4-osobowe) wszyscy uczestnicy otrzymują informację, że ich zadaniem jest opisanie muzeum za pomocą jednego z następujących „stylów” metaforycznych: woda (morze), muzyka, budownictwo. Najpierw w grupach można zapisać na kartkach te metafory, powiedzenia, frazeologizmy, przysłowia, które przychodzą na myśl. Przykładowo rejestrze „wodnym” mogą się znaleźć: rekiny (biznesu), płotki, płynąć z falą, przy pływy i odpływy, zmywać z siebie (winę), wejść głębiej itd. Następnie tworzymy opowieść o muzeum, używając tego rejestru.

Po odczytaniu / prezentacji wszystkich opowieści podsumujemy, szukając odpowiedzi na pytanie, czy i co nowego zobaczyliśmy w naszej organizacji i jak to się nam może przydać w dalszej pracy.

Narzędzie warsztatowe: Spacerologia

W niegdyś popularnej piosence pod tym tytułem Mariusz Lubomski opowiadał o korzyściach stanu, gdy ma się „ręce w kieszeniach, a kieszenie jak ocean”. W tym ćwiczeniu chodzi o to, aby swobodnie i bez presji „powoli chodzić i rozglądać się”. Chodzi o skoncentrowanie uwagi na muzealnej przestrzeni jako takiej. Trudno więc o jednoznaczną i definitywną instrukcję dla tego ćwiczenia, ale warto sprecyzować jego cel. Przede wszystkim należy sobie pozwolić na odczucie przestrzeni jako zestawu różnych bodźców, a nie jako ważnego elementu znaczącego i kluczowego dla aranżacji wystawy. Trzeba dać się jej poprowadzić... Być może w ten sposób ujawnią się takie aspekty wystawy i samego budynku, które mogą nadać nowe sensy udostępnianej kolekcji. A więc dotknijmy ścian, usłyszmy skrzypienie podłogi, popatrzmy przez okno (zwykle zasłonięte ekspozytorem). Ważna jest swoboda, zwrócenie uwagi na swoje reakcje, ale także takie pomyślenie o wystawie, które zakłada multisensoryczność jej przestrzeni, nie jest bowiem prawdą, że zwiedzamy, korzystając tylko z analitycznego umysłu. I nawet jeśli sposób ekspozycji wykorzystany w naszym muzeum jest klasyczny i wydaje się nam bardzo jakościowy, bez wykorzystania na przykład zapachów i dźwięków (w dodatku nie lubimy disneylandyzacji, tylko takie „muzealne mięso”), to nie oznacza, że tych dźwięków, zapachów tam nie ma. Dlaczego to ważne? Ponieważ miejsce tworzy potencjał, co może także stać się poważną przeszkodą w klarowności przekazu. W kreowaniu angażującej prezentacji możemy wykorzystać naturalne, choć nie zawsze dostrzegane, uwarunkowania wielozmysłowej przestrzeni.

Stwórzmy ścieżkę samych zapachów! Być może trzeba do tego zamknąć oczy i skorzystać z pomocy przewodnika. Zapach płaszczy w szatni, biletu, geranium na parapecie... kanalizacji, pobliskiej stołówki, środków konserwujących drewno?

A teraz czas na dźwięki! Co słychać w naszym muzeum? Czy panuje cisza i ludzie mówią szeptem? Czy na ekspozycji jest za dużo nakładających się na siebie dźwięków?

To ćwiczenie rozpoczyna się od podania instrukcji. Spacerujemy po wystawie: najpierw swobodnie, bez ograniczeń, a następnie wykorzystując jeden wybrany zmysł (co słychać, co czuć, co czuć pod palcami/stopami itd.). Chodzi o to, aby uruchomić nieoczywiste sposoby percepcji przestrzeni.

Można przeprowadzać to ćwiczenie w parach. Podczas zwiedzania robimy notatki, na koniec dzielimy się swoimi odkryciami w grupie. Czy wszyscy zauważyli to samo? Co nowego odkryliśmy?

Krok 4. Otoczenie muzeum

(zwłaszcza konkurencja i potencjalni partnerzy)

Ważnym elementem jest analiza otoczenia muzeum. Mogą w nim funkcjonować podmioty (firmy, instytucje, osoby), które angażują czas wolny tych samych odbiorców, których my chcemy zainteresować. Być może rywalizujemy z nimi o uwagę i zainteresowanie naszych odbiorców. W tej kategorii konkurencją są dla nas wszelkie oferty proponujące różne formy spędzania czasu wolnego (ośrodki sportowe, kawiarnie, a nawet galerie handlowe). W naszym otoczeniu mogą też funkcjonować instytucje, które mają dla odbiorców propozycje uzupełniające naszą ofertę i przyczyniają się do współtworzenia oferty kulturalnej na lokalnej mapie aktywności tego rodzaju. W takim wypadku może się okazać, że jesteśmy w stanie nawiązać współpracę lub wspierać się wzajemnie. Warto odnotować organizacje czy osoby w otoczeniu, których wsparcie byłoby pomocne w działalności muzeum. Przy czym nie chodzi tu wyłącznie o sponsorów. Być może ważnym podmiotem w otoczeniu okaże się lokalna sieć taksówek, która wozi turystów, być może proboszcz popierający rozwój aktywności kulturalnej w miejscowości.

Systematyczny przegląd otoczenia prowadzi do lepszego rozpoznania roli muzeum, z uwzględnieniem lokalnie realizowanych działań i inicjatyw. Umożliwia również rozpoznanie możliwości nawiązywania relacji z innymi lokalnymi podmiotami. Sieć takich kontaktów i relacji może być również traktowana jako zasób muzeum i w odpowiednim momencie uruchamiana. Do badania otoczenia muzeum mogą być przydatne następujące pytania:

- z jakimi organizacjami konkurujemy o czas wolny/uwagę naszych wybranych odbiorców?
- jakie inne podmioty (publiczne i komercyjne) mogą zaspokajać ich potrzeby?

- czym szczególnie dysponujemy, czego inni nie mają? (unikatowe zasoby, np. kolekcja, lokalizacja, architektura, specjaliści w danej dziedzinie, sala spotkań, kontakt z osobami dysponującymi wyjątkową wiedzą, umiejętnościami),
- w których działaniach jesteście lepsi od wybranych najważniejszych instytucji działających w podobny sposób czy zaspokajających podobne potrzeby odbiorców?
- którzy z naszych konkurentów mogliby się stać naszymi partnerami, tak abyśmy nie musieli rywalizować o odbiorców, a raczej ich sobie wzajemnie przekierowywać?

Krok 5. Formułowanie wstępnych

tematów dla muzeum

Dobrze rozpoznaliśmy (i spisaliśmy) zarówno potencjał muzeum, uwzględniając potrzeby i oczekiwania aktualnych i potencjalnych odbiorców, na tle konkurencji, jak i wybrane globalne trendy. Kolejnym krokiem będzie określenie puli najciekawszych tematów, które może na tym tle poruszać muzeum.

Temat wiodący to odpowiedź na pytanie: o czym jest to muzeum? Czy też: o czym jest ta wystawa? Wychodzimy z założenia, że muzeum jest współczesnym medium i ma możliwość stawiania zagadnień, problemów do przemyślenia dla swoich odbiorców. Muzeum może pełnić również funkcję współczesnego forum, gdzie możliwe jest przedstawianie określonych tematów oraz podejmowanie dyskusji i tworzenie przestrzeni do dyskusji lub namysłu dla zwiedzających.

Wybór nośnego tematu nabiera szczególnego znaczenia nie tylko edukacyjnego i promocyjnego, ale również ze względu na rolę muzeum jako medium i jako forum. Dlatego warto zgłębiać tematy, nie można się zatrzymywać na pierwszym pomysle, decyzję o wyborze tematu należy podejmować po sprawdzeniu możliwie wielu propozycji i pomysłów.



Narzędzie warsztatowe: Lista możliwych tematów

Na początek warto sformułować i spisać listę tematów, które od razu przychodzą do głowy uczestnikom zespołu, sięgnąć do notatek – przyglądając się raz jeszcze zasobom muzeum oraz jego wybranym odbiorcom. Odwołanie się do notatek może pomóc ukierunkować myślenie, poszukiwanie. Proponowanie możliwych tematów to odpowiedź na pytania:

- o czym mogłaby opowiadać ta wystawa?
- jakie współcześnie ważne zagadnienia mogłaby poruszać?
- dlaczego ten temat jest lub może być interesujący dla wybranych odbiorców?

Uczestnicy spotkania mogą spisywać tematy na żółtych kartkach samoprzylepnych, a następnie przyklejać je na stole lub kawałku brystolu, kartki flipczartowej. Wyłonione tematy można pogrupować według zakresów tematycznych – zbliżone tematy razem. W ten sposób zobaczymy jasno, czy tematy łączą się ze względu na określoną grupę zagadnień. Możemy również w ten sposób szukać najlepszego sformułowania dla tematu w ramach każdej grupy karteczek.

Narzędzie warsztatowe: Tworzenie słów kluczowych (tagowanie wystawy)

Powstawanie mapy myśli jest do pewnego stopnia procesem zarządzania chaosem. Nadajemy bowiem jakieś wzorce i porządek dużej, różnorodnej masie skojarzeń i powiązań, których wcale nie ubywa. Jak zacząć i jak wspierać powstawanie bogatej mapy myśli w odniesieniu do muzeum? Jednym z możliwych ćwiczeń jest tagowanie wystawy, czyli takie jej zwiedzanie, które zakłada krótki (ograniczony do kwadransa) czas pobytu na ekspozycji. Zwiedzający otrzymują karteczki (maksymalnie 20 sztuk) i instrukcję. Ich zadaniem jest opisanie wystawy za pomocą słów kluczowych, które zapisują na karteczkach. Należy zwrócić uwagę na to, że słowa kluczowe nie mają się odnosić wyłącznie do treści, jakie przenoszą obiekty prezentowane na wystawie, raczej opierają się na wolnych skojarzeniach. Innymi słowy, staramy się odejść od „znawstwa” i zobaczyć, jakie pojedyncze, fragmentaryczne komunikaty mogą być ukryte w wystawie. Zachęcamy do nazywania emocji, jakie odczuwaliśmy w kontakcie z wystawą, do szukania powiązanych nastrojów, słów, powiedzeń, przysłów, obrazów, melodii, myśli...

Po otagowaniu wystawy grupa wraca do sali warsztatowej, gdzie moderator, z jej udziałem, porządkuje wszystkie słowa kluczowe zgodnie ze spontanicznie zaproponowanymi kategoriami. Na tym etapie warto zobaczyć, jak szerokim polem odniesień może być wystawa, niezależnie od tematu przewodniego.

Narzędzie warsztatowe: Opowiadanie historii

Rozwinięciem ćwiczenia na tagowanie wystawy jest ćwiczenie polegające na zbudowaniu opowieści z wykorzystaniem słów kluczowych. O ile wartością tagowania było wskazanie różnorodności niepowiązanych odniesień i kontekstów, o tyle w tej części chodzi o zbudowanie połączeń. Nicią przewodnią, na którą nanizujemy koraliki słów kluczowych, jest opowieść. Warto poświęcić kwadrans na pracę w grupach przy tworzeniu słów kluczowych chociażby po to, aby pomóc sobie oderwać się od przyjętej, zasadniczej narracji muzealnej.

Powstałe przy tej okazji historie mogą się ponadto przydać przy przygotowywaniu konkretnych działań, na przykład przy komponowaniu fabularnych przewodniczków dla dzieci.

W tym ćwiczeniu każda grupa otrzymuje losowo wybrane słowa klucze zapisane na karteczkach. Ma na ich podstawie stworzyć opowieść według wspólnie przyjętej struktury. Najprostszą



O czym opowiada bajka?
(Zubrzyca Górna)

kanwą jest opowieść o drodze, podróży, w której bohater podejmuje wyzwanie, ma realną motywację, aby je podjąć, napotyka po drodze przeszkody, które pokonuje, aby wreszcie osiągnąć swój cel i powrócić. Ważnym elementem jest osobista przemiana bohatera, której mogą towarzyszyć magiczne obiekty i sytuacje. Użycie w budowaniu opowieści słów kluczy wnosi do tego procesu pewną przypadkowość i nieprzewidywalność, ale jednocześnie wzmacnia siłę narracji jako osi porządkującej treści.

Kiedy w muzeum udostępniamy obiekty, interpretując je, również tworzymy opowieści. Warto pamiętać o tym, że w zależności od kontekstu narracji także wykorzystane obiekty za każdym razem będą oznaczać co innego.

Zasadniczym celem tego ćwiczenia jest zwrócenie uwagi na siłę narracji. Można ją zilustrować, zestawiając z sobą dziesięć różnych słów kluczy i prosząc każdego o ułożenie dwóch zdań złożonych, w których wszystkie one wystąpią. Oprócz ograniczonego czasu na wykonanie tego zadania, warto sformułować taki sam początek i koniec obowiązujący wszystkich opowiadaczy. Na przykład:

„Pewnego dnia...”, „Nic nie wskazywało na to, że dzień ten będzie tak dziwny...”. „Z szuflady wyjąłem...”

„...I wszystko dobrze się skończyło”, „...Jednak ta lawina zdarzeń była dopiero początkiem przemian”, „...Potem nie pamiętał już nic”.

Podobnie jak różne będą te historie, tak samo różne będą opowieści stworzone przez naszych gości podczas wizyty. Dlatego warto ich wesprzeć, udzielając dobrych wskazówek interpretacyjnych. A historię i tak każdy ułoży sobie sam, oswajając udostępniane obiekty i treści.

Narzędzie warsztatowe: Kryteria nośnego tematu

Trudno jest wskazać uniwersalne kryteria nośnego i dobrze sformułowanego tematu. Poniżej przedstawimy propozycję cech dobrego tematu:

- konkretny – daje się określić w zwięzły sposób;
- szeroki – ma potencjał jako źródło odniesień, skojarzeń, metafor;
- specyficzny – wyraźnie wiąże się z zasobami muzeum, niematerialność jest go podjąć gdzie indziej;
- aktualny – odnosi się do życia współczesnych odbiorców, wiąże się ze współczesnością.

Krok 6. Konfrontacja tematu z odbiorcą

– test odbiorcy

Po wybraniu i sformułowaniu kilku lub kilkunastu tematów przechodzimy do drugiego etapu modelu, w którym z wybranego tematu (dzięki jego interpretacji) wydestylujemy esencję i dopiero stworzymy pomysły na nowe działania. Najpierw jednak zobaczymy w skrócie, jak wyglądały rezultaty prac w pierwszym etapie metody w naszych muzeach, oraz zastanówmy się głębiej, czym jest tematyżacja.

Konfrontacja z portretem odbiorcy to w dużym stopniu konsekwencja wyboru grupy docelowej. Dobry temat powinien się obronić przed następującymi pytaniami sportretowanego odbiorcy: „Ale co mnie to obchodzi?” oraz „Dlaczego miałbym wybrać się do tego muzeum?”.

Podsumowanie stanu prac po I etapie w muzeach biorących udział w projekcie

Galeria Władysława Hasiora w Zakopanem (oddział Muzeum Tatrzańskiego)

- 1. Zidentyfikowanie globalnych trendów istotnych dla działalności Galerii:**
 - „każdy może tworzyć” – *do it yourself* – zrób to sam, czerpanie radości z wytworów własnych rąk, odkrywanie własnych możliwości i potencjału, rosnące znaczenie kreatywności jako przydatnej kompetencji,
 - wyobraźnia jako predyspozycja – zarządzanie sobą, rozpoznawanie swoich kompetencji (Drucker).
- 2. Analiza otoczenia Galerii (przydatne instytucje, miejsca, kontakty);**
- 3. Opracowanie profilu wybranych dwóch typów odbiorcy (Nina Włodarska i Kuba Lechita).**
- 4. Opracowanie listy tematów, do których może się odnosić Galeria:**
 - wizyta w świątyni sztuki Władysława Hasiora,
 - dom, pracownia i autorska galeria Władysława Hasiora,
 - Hasior na tle sztuki polskiej II połowy XX wieku,
 - metoda twórcza Władysława Hasiora.
- 5. Wybrany temat:**
 - metoda twórcza Władysława Hasiora.

Muzeum – Orawski Park Etnograficzny z Zubrzyicy Górnej

- 1. Zidentyfikowanie globalnych trendów istotnych dla działalności Skansenu:**
 - ruch *slow* jako opozycja do przyspieszającego trybu życia, postulat spowolnienia tempa życia,
 - rosnące znaczenie i poszukiwanie autentyczności, lokalności, swojskości.
- 2. Opracowanie profilu wybranego typu odbiorcy (rodzina z dziećmi, która chce aktywnie spędzić czas, łącząc działania edukacyjne z wypoczynkiem).**
- 3. Opracowanie listy tematów, do których może się odnosić Skansen:**
 - Orawa jako specyficzny region,

- przyroda i tradycje u podnóża Babiej Góry,
- wielokulturowość na przykładzie regionu Orawy,
- życie codzienne na dawnej orawskiej wsi.

4. Wybrany temat:

- życie codzienne na dawnej orawskiej wsi.

Ratusz w Tarnowie

(oddział Muzeum Okręgowego)

1. Zidentyfikowanie globalnych trendów istotnych dla działalności oddziału:

- problem z tożsamością narodową w kontekście globalizacji i europeizacji,
- pojawiające się nacjonalizmy i problemy z obywatelskością,
- konflikty i szanse wielokulturowości,
- edutainment – nauka poprzez zabawę.

2. Opracowanie profilu wybranego typu odbiorcy (Kaśka – pracująca w usługach, nieco sfrustrowana matka, oraz Łukasz – ojciec, który chce pokazać synowi historię).

3. Opracowanie listy tematów, do których może się odnosić Muzeum:

- sarmatyzm,
- kolekcja Sanguszków,
- Sarmaci,
- hetman Jan Tarnowski,
- ratusz tarnowski,
- historia miasta.

4. Wybrany temat:

- Sarmaci.

IV. Często zadawane pytania

Nie planujemy zmian w muzeum – do czego może być przydatna diagnoza stanu wyjściowego?

Między innymi do lepszego poznania własnego otoczenia na potrzeby działań promocyjnych i tworzenia komunikatów do odbiorców.

Mamy przebadaną publiczność / otoczenie, mamy strategię wizerunkową i prowadzimy ewaluację. Czy potrzebujemy powtarzać ten proces?

To znakomicie! Może jednak przydadzą się tutaj pytania i narzędzia, które nie były dotychczas wykorzystywane.



Mamy świetnie skatalogowane zbiory / prowadzimy digitalizację. Po co prowadzić analizę zasobów muzeum?

Analiza zasobów jest szersza niż analiza kolekcji – obejmuje również zespół oraz dostępne wsparcie, jakie może otrzymać muzeum. Dlatego warto ją przeprowadzić.

Chcemy/musimy adresować naszą działalność do różnych grup odbiorców. Czy koniecznie musimy decydować się na jedną? Czy wybierając jedną grupę odbiorców, nie wykluczamy innych?

Żeby stworzyć dobrą koncepcję do realizacji, konieczne jest myślenie o konkretnym odbiorcy. W ten sposób uzyskujemy dopasowanie do odbiorców. Natomiast nie musi to oznaczać wykluczania innych zainteresowanych odbiorców. Dobrze wybrany temat, znaleziony między innymi w wyniku analizy zasobów muzeum i potrzeb zwiedzających, pracuje dla różnych grup odbiorców.

Istotą prac w opisanym wyżej pierwszym etapie metody jest tematyzacja. Przyjrzyjmy się jej z bliska.

Na etapie tematyzacji określiliśmy, czym przede wszystkim się zajmujemy: co jest najważniejszym aspektem naszego muzeum, o czym głównie ono opowiada. Szukając odpowiedzi na te pytania, zawęziliśmy obszar naszych zainteresowań do konkretnego zagadnienia – tematu wiodącego. W podejściu interpretacyjnym interesuje nas jednak przede wszystkim, jakie problemy możemy poruszać w związku z przyjętą tematyką. Odpowiedź na to pytanie uzyskamy, tworząc mapy powiązań z naszym głównym tematem i analizując go pod kątem możliwych kierunków aktualizacji, lokalizacji i prezentacji. Kierunki wykorzystania tematu do poruszania ważnych dla naszych odbiorców zagadnień wyznacza też określona na podstawie tych analiz esencja. Temat zawęży zatem pole zainteresowań, esencja i analiza powiązań rozszerzają je – poszerzają horyzont możliwości. Na etapie planowania działań bazujemy więc nie tylko na wąsko i konkretnie określonej tematyce, ale przede wszystkim na płynących z tej analizy powiązaniach i interpretacjach.

Jak dochodziliśmy do tematu wiodącego w Galerii Hasiora

Szczegółowy, metodyczny przebieg działań został przedstawiony w dziale „Warsztat: Poznaj siebie! Czyli jak przejść od zasobów do tematu” – to sześć kroków do podjęcia (zob. s. 29). Tam zaprezentowaliśmy konkretne narzędzia, poniżej opowiemy o tematykacji w ogóle oraz o tym, jak przebiegała ona w trzech muzeach biorących udział w projekcie.

Tematykacja – co to właściwie znaczy?

Rozważanie tematykacji w muzeum wymaga przede wszystkim poważnego i konsekwentnego potraktowania wystawy oraz innych form działalności jako aktów komunikacyjnych. Oznacza to, że – jak w każdym akcie komunikacyjnym – muszą istnieć jakiś przekaz, jakiś nadawca, odbiorca, kanał, kontekst... Każdy z tych elementów, niezbędnych do udanego przekazu treści, wymaga uwagi, każdy ma swoje znaczenie. Nie porozumiemy się przez telefon, kiedy nic nie słycać albo nie ma połączenia. Nie dostaniemy informacji zwrotnej, jeśli użyty kod nie zostanie poprawnie odczytany przez odbiorcę (bo na przykład nie ma wystarczających kompetencji językowych). Te wy-

wody brzmią być może dość banalnie, jednak bardzo zmieniają optykę: inaczej pracuje się nad **przekazem** wystawy, a inaczej, kiedy przede wszystkim chronimy albo prezentujemy, albo wypełniamy frekwencyjne plany.

Proces tematykacji dotyczy przede wszystkim treści, a więc komunikatu. W prezentowanej w niniejszej publikacji metodzie staramy się jednak dowiedzieć, że przy formułowaniu komunikatu konieczne jest wzięcie pod uwagę także wszystkich innych elementów procesu komunikacji. A więc warto przy formułowaniu głównego przekazu wystawy wziąć pod uwagę odbiorców, a także kontekst (lokalny, globalny...) czy specyfikę i potencjał zespołu muzealników (nadawcy). Wszystko to wpłynie na kształt komunikatu i na sukces w jego przekazie. W tym sensie wybór grupy docelowej czy analiza otoczenia są ważnymi krokami przygotowującymi tematykację, która – jak zaraz wyraźniej dostrzeżemy – jest jednocześnie procesem rozszerzania kontekstów interpretacyjnych i selekcji treści.

Tematykacja oznacza najogólniej poszukiwania odpowiedzi na pytania: O czym mówimy? Co mamy do przekazania? Jaką historię opowiada nasza kolekcja? Na jaki temat zabieramy głos?

Oczywiście w naszym przypadku wszystkie odpowiedzi będą w jakiś sposób dotyczyły kolekcji i samego muzeum. W ujęciu interpretacyjnym kluczowe jest centralne potraktowanie treści, a nie artefaktów, a więc: interpretacji, a nie rzeczy samych w sobie. Tematyzując, wciąż dokonujemy selekcji treści, ale także – i na tym polega niezwykłość tego etapu metody – rozszerzamy pole znaczeniowe głównego zagadnienia.

Warsztat na tym etapie jest podobny do pulsowania, a także – używając metafory filmowej – do ciągłej zmiany planów filmowych: z planu ogólnego na detal i tak dalej. Potrzebujemy bowiem zarówno bardzo znaczących szczegółów, jak i szerszych kontekstów. Niezbędne będą rozwijane w sesjach kreatywnych wolne skojarzenia, na każdym poziomie, i decydowanie, w którym kierunku idziemy, co zachowujemy, na czym nam najbardziej zależy, a z czego możemy zrezygnować. To jest duże wyzwanie. Przede wszystkim zaś wymaga wzbudzenia w sobie odwagi myślenia inaczej, odwagi poszukiwań, odwagi pozostawienia tego, co wiemy, na rzecz tego, co chcemy przekazać. Prace zespołu nad tematem wystawy pozwalają na ujawnienie zainteresowań i pasji muzealników, są okazją (często bardzo rzadką) do wspólnych rozmów o tym, „co my tu właściwie mamy”. Wreszcie, właściwe sformułowanie tematu pozwala dojść do sprecyzowania esencji, o której więcej w kolejnym rozdziale.

Opowieść o sytuacji wyjściowej i droga dojścia

do tematu

Studium przypadku

Miejsce: Zakopane

Instytucja: Galeria Władysława Hasiora w Zakopanem (oddział Muzeum Tatrzańskiego)

Słowa kluczowe: sztuka współczesna, metoda twórcza

Wybrany temat: metoda Władysława Hasiora

(tematy alternatywne: 1) świątynia sztuki Hasiora; 2) dom, pracownia i autorska galeria Hasiora; 3) sztuka polska w II połowie XX wieku)

Esencja: prowokowanie wyobraźni

Rezultaty prac: testowe karty ułatwiające odbiór sztuki Hasiora, plan udostępniania

Charakterystyka Galerii

Galeria mieści się około 100 metrów od dworca autobusowego w Zakopanem. Artysta (1928–1999) otrzymał w 1984 roku od władz miasta budynek dawnej leżakowni, gdzie zamieszkał, urządził własną pracownię oraz autorską galerię zawierającą największy w Polsce zbiór dzieł zaaranżowanych osobiście przez autora. Artysta mieszkał tu do swojej śmierci w 1999 roku.

W drugiej połowie 2013 roku budynek miał zostać częściowo wyremontowany (planowano między innymi zaadaptowanie jednego z pomieszczeń poza przestrzenią galeryjną co celów edukacyjnych i warsztatowych dla grup). Inwestycja wiązała się z dużą potrzebą Muzeum dotarcia do nowych grup odbiorców, zwiększenia frekwencji, przypomnienia osobom przebywającym w Zakopanem (mieszkańcom i turystom) o oryginalnej twórczości Hasiora i wzmocnienia obecności jego Galerii na kulturalnej mapie Zakopanego.

Od analizy zasobów muzeum

do tematu wiodącego

W **Zakopanem** temat wiodący wydawał się oczywisty. Był nim Władysław Hasior. Po prostu.

Jak jednak postawić temat w sposób interesujący, by uniknąć kolejnej encyklopedycznej wystawy o wybitnym artyście?

Pytanie o sposób, w jaki temat zostanie postawiony, miało znaczenie dla dalszych analiz oraz pomysłów na wdrożenie. I wtedy znowu zaczęliśmy się zastanawiać: czy bardziej chodzi o biografię, czy o galerię, czy o dzieła, czy o recepcję postaci, czy wreszcie o coś jeszcze innego. Uda-

ło się przy okazji uchwycić specyfikę miejsca, która została określona poprzez napięcie między (przytulnym, kameralnym) domem-pracownią artysty a (monumentalną, patetyczną) świątynią sztuki. Okazało się bowiem, że oba te uczucia: domowej swojskości i świątynnego patosu, często towarzyszą zwiedzającym. Innym uczuciem, które często się pojawia, jest rozczarowanie związane z „lichymi” materiałami, przedmiotami codziennego użytku celowo wykorzystywanymi przez artystę w jego pracach. Trzy powyższe aspekty odbioru Galerii Hasiora musiały zostać wzięte pod uwagę. Przy okazji rozmów związanych z poszukiwaniem tematów, które można postawić jako wątki przewodnie Galerii, nawiązywaliśmy do zapisanych w księgach pamiątkowych wrażeń gości Galerii, a więc wyraźnie odwoływaliśmy się do odbiorców, ich potrzeb, ale także ich emocji. Pytania pomocnicze brzmiały niezmiennie: co tutaj macie, czego nie mają inni? W tym zakresie Galeria Hasiora miała swoistą przewagę nad innymi miejscami prezentującymi sztukę tego artysty w Polsce.

W tym miejscu przez piętnaście lat żył, tworzył i spotykał się ze swoimi odbiorcami Władysław Hasior. W tym miejscu została po nim nie tylko kolekcja i zaaranżowana przez niego osobiście Galeria, ale również pewien duch miejsca.

Jaki temat został wybrany jako wiodący po przeprowadzeniu analizy cech szczególnych Galerii w szerszym kontekście potrzeb odbiorców i działań instytucji spełniających podobne potrzeby? Odpowiedź na to pytanie uzyskaliśmy, skupiając się na szczególnym sposobie postrzegania świata oraz sposobie pracy Hasiora jako artysty, nauczyciela i „gawędziarza”. Artysta wypracował przez lata swoisty, oryginalny sposób patrzenia, myślenia, tworzenia i uczenia innych. Nazwaliśmy go „metodą Hasiora” i uczyniliśmy przewodnim tematem, wstępną odpowiedzią na pytanie: „O czym jest to muzeum?”.

Taki wybór tematu dobrze wpasowuje się również we współczesność (globalne trendy), gdyż kreatywność jako pewna kompetencja, umiejętność nabiera coraz większego znaczenia. Galeria, która dysponuje sprawdzoną metodą pracy twórczej, może się stać dla współczesnych odbiorców ważnym i potrzebnym miejscem.

Jak to było gdzie indziej?

Aby zilustrować złożoność procesu dochodzenia do dobrego tematu, odwołajmy się jeszcze do pozostałych przykładów zrealizowanych w naszym projekcie. Każde z trzech miejsc było pod tym względem zupełnie inne.

W skansenie w **Zubrzycy** w ustaleniu wiodącego przekazu i tematu przeszkadzała, paradoksalnie, niezwykle, wręcz przytłaczająca malowniczość tego miejsca. Wydawało się, że to wystarczy do stworzenia wartościowego doświadczenia wizyty na Orawie. „Malowniczość” nie jest jednak pojęciem ujmującym jakąkolwiek różnicę. Jest przecież wiele malowniczych miejsc.

Słuchaliśmy uważnie opowieści naszych przewodniczek: „Na Orawie wiatr wieje inaczej”, „Każdy pagórek i chałupa tutaj są częścią wystawy”, „Tutejsi ludzie są niezależni i cenią wolność”. No tak, ale o czym wobec tego jest ta wystawa? Wiadomo, że o tym wszystkim, co powyżej, warto mówić. Co jednak jest jej tematem, główną osią opowieści? Po wielu rozmowach udało się dojść do sformułowania „codzienne życie na wsi”, a w tych słowach obecna była dla nas zarówno specyfika regionalna, jak i pewne uniwersalne zainteresowanie tym, jak się żyło dawniej, inaczej. Taka decyzja oznacza jednak, że skoro to **jest** głównym tematem, to **nie** będzie nim „architektura drewniana” ani „wielokulturowość Orawy”. Ale to nie oznacza, że będziemy o tym milczeć, choć nie można oczywiście skupić się na wszystkim.

W **Tarnowie** propozycji odpowiedzi na pytanie: „O czym opowiada ta wystawa, to miejsce?”, było sporo – i to całkiem różnych. Na pierwszą zgodzili się kustosze, ale my, laicy, niestety, jej nie zrozumieliśmy. Brzmiała: „Kolekcja książąt Sanguszków”. Gdyby tak sformułować temat, wystawa powinna zapewne analizować fenomen kolekcjonerstwa w połączeniu z historią rodziny Sanguszków, co mogłoby być ciekawe, ale raczej nie dla bardzo szerokiej publiczności. Taki temat nie wykorzystywałby też ani lokalnej specyfiki, ani samego miejsca. Pytaliśmy więc dalej: „O czym opowiada wasze muzeum?”. Pojawił się kontekst miejsca, czyli tarnowski ratusz. Ale na wystawie wzmianek o ratuszu nie ma, więc i to nie mogło się stać tematem. Na propozycję „O sarmatyzmie” gorąco zareagowali specjaliści, którzy przeczuwali problemy w przełożeniu precyzyjnej definicji sarmatyzmu na dostępne tutaj artefakty. Nam taki temat wydawał się nie najlepszy przez swoją abstrakcyjność, a więc brak konkretności. Od „sarmatyzmu” doszliśmy jednak do „Sarmatów” i wiedzieliśmy już, że to dobry temat. Skąd taka pewność? Przede wszystkim od razu wzbudził kontrowersje, bo był niejednoznaczny, a sama ocena Sarmatów jest bardzo zróżnicowana. Od razu zaczęła się dyskusja, temat wzbudził emocje. Ponadto, w przeciwieństwie do neutralnego „sarmatyzmu”, za tematem „Sarmaci” stoją konkretne twarze, życiorysy i historie. Tak sformułowany temat jest obietnicą dla zróżnicowanej publiczności, ale także dobrze odnosi się do kolekcji, która w Tarnowie bazuje między innymi na słynnych portretach sarmackich. A dobry temat odnosi się do ludzi.

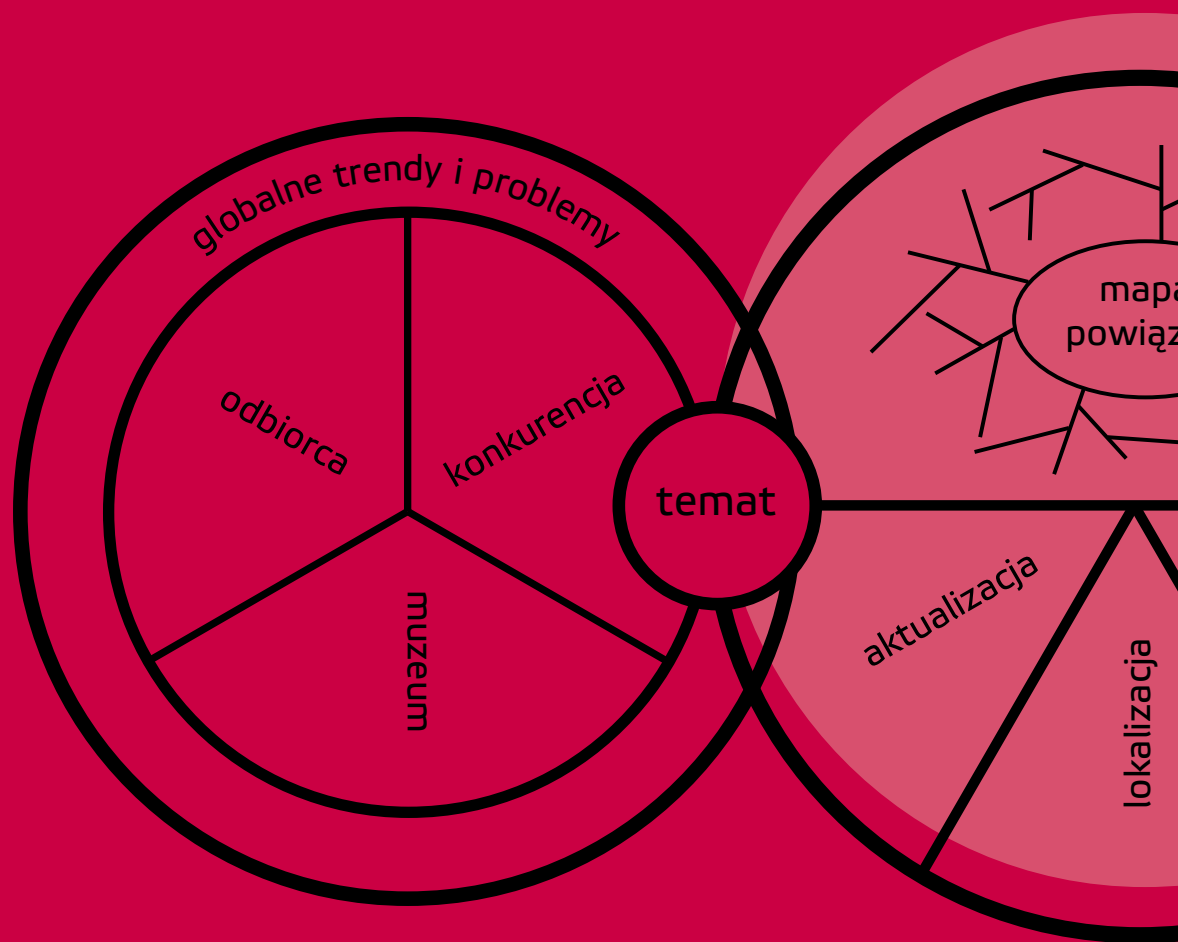
Dobrych przykładów tematykacji, o których warto pomyśleć przed rozpoczęciem sesji warsztatowych, dostarczają tematyczne szlaki kulturowe i wioski tematyczne. W tych pierwszych w ramach doświadczenia turystycznego udostępnia się dziedzictwo w taki sposób, aby treści spajała jedna klarowna kłamra tematyczna. W szlakach kulturowych przestrzeń, a bardzo często sam krajobraz, łączy z sobą różne miejsca, które stają się fragmentami jednej opowieści. Ta opowieść stanowi zaś dla turystów przemierzających szlaki konkretne wsparcie przy interpretacji dziedzictwa, które spotykają na swojej drodze. Szlaki kulturowe są dobrym przykładem

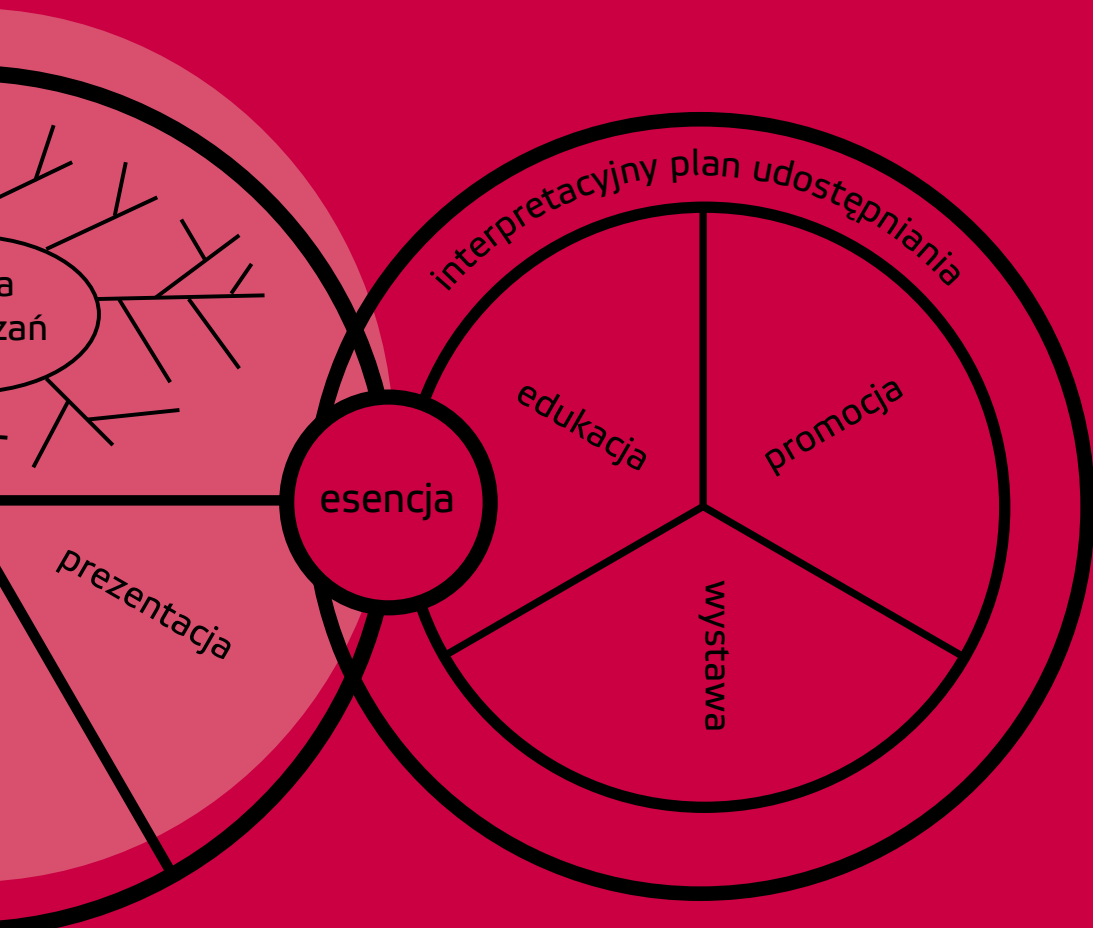
tego, jak zabytki czy inne elementy tworzące dziedzictwo mogą równocześnie współtworzyć kilka narracji. Kluczowa jest wtedy interpretacja: ten sam kościół może się pojawić na szlaku architektury romańskiej, szlaku pielgrzymkowym czy na przykład szlaku lokalnego języka. Każdorazowo zostaje wtedy zinterpretowany jako część innej narracji.

Nawet bez gruntownej wiedzy na ten temat można sobie wyobrazić, że wybór wiodącego tematu w sytuacji, gdy nie jest oczywista „zasadnicza” oś narracyjna opowieści o miejscu, wiąże się z inwentaryzacją zasobów. Przypomina ona poszukiwania tego, jakie może nieść z sobą, w sobie znaczenia. Na przykład: wyobraźmy sobie kulturowy szlak winny. Jakich obiektów, jakich miejsc będziemy szukać? Jakie odrzucimy? A co powinno się znaleźć na trasie fasolowej? O czym może ona opowiadać? Tematyzując „fasolę” albo „wino”, możemy się odwołać zarówno do istniejących tradycji lokalnych, jak i szerszych odniesień, nie tylko do specjalistycznych treści dostępnych dla ekspertów, ale także do wizerunków w popkulturze, piosenek, bajek, gier. Takie rozszerzanie pola znaczeniowego kluczowych pojęć jest w tematyzacji bardzo ważne. Dostarcza bowiem pierwszej okazji do powstawania pomysłów na konkretne działania. Pamiętajmy o tych pomysłach, zostawmy je na później. Wioski tematyczne to z kolei przykład zastosowania tematyzacji do tworzenia produktów turystycznych. Temat przewodni służy w nich jako inspiracja do tworzenia atrakcji, wydarzeń, usług edukacyjnych, ale także na przykład do aranżacji przestrzeni wsi (por. <http://www.wioskitematyczne.org.pl/polska.html>). Tworząc temat wsi, szuka się takich wątków, które są ściśle związane z lokalnym kontekstem (np. wypływają z dziedzictwa miejsca), ale zarazem nadają mu nowe znaczenia, pozwalają szukać szerszych odniesień i inspiracji.

Po co warto oderwać się na chwilę od muzeum, przyjmując perspektywę twórcy szlaku albo wioski? Rzecz w tym, że opowieść muzealna bardzo często jest traktowana jako coś oczywistego. Odwagę nowego spojrzenia blokuje zaś tradycja (od zawsze to mówiliśmy i było dobrze) albo... okresy trwałości nowych ekspozycji, w których nic nie można zmienić, a z jakichś powodów ich przekaz jest niejasny.

Rozdział drugi





**Miej odwagę
myśleć inaczej!**

**Od tematu
do esencji**

I. O czym jest ten rozdział?

W tym rozdziale zastanawiamy się najpierw nad tym, dlaczego warto pomyśleć o dziedzictwie jak o sieci powiązań. Następnie pokazujemy, jakie narzędzie pozwala wykorzystać taki charakter dziedzictwa (treści udostępniane w muzeum), łącząc go z potencjałem dynamiki grupowego procesu kreatywnego. Co powinno się wydarzyć, aby z rozwijającej się we wszystkich kierunkach mapy pola znaczeniowego zbudowanej wokół zidentyfikowanego wcześniej tematu wiodącego wydestylować esencję, czyli główny przekaz organizujący wszystkie działania muzeum? Trudno jednoznacznie odpowiedzieć na takie pytanie. Jednak o ile nie istnieją recepty na bezsprzecznie genialny wynalazek czy idealnie porywającą metaforę, o tyle można przynajmniej opisać warunki sprzyjające odkryciom. W dużej mierze ten rozdział opowiada więc o tym, co pomaga w poszukiwaniach.

Etap drugi metody jest bowiem fazą poszukiwań i metaforyka z nimi związana będzie się w tym rozdziale powtarzała (mapy, kierunki, odkrycia, inspiracje...).

Zatytułowaliśmy go „Miej odwagę myśleć inaczej”, a jako przykład, na którym bardzo dobrze można prześledzić, co na tym etapie się wydarzyło, wybraliśmy Tarnów.

Odwaga w kolekcji tarnowskiej jest pokazywana na wiele sposobów. Wystarczy przyjrzeć się z bliska eksponowanym tutaj twarzom uwiecznionym na sarmackich portretach albo misternie wykonanej broni, która była używana w pojedynkach. Jest to zatem świetne miejsce do podjęcia tego tematu. Tarnowska kolekcja sarmacka jest ceniona wśród historyków sztuki, a składające się na nią zbiory są często wypożyczane na zewnętrzne wystawy. Co więcej, sama ekspozycja została niedawno odnowiona, a ładnie wyeksponowane obiekty dobrze odnajdują się w przestronnych miejscach. I to właściwie mogłoby wystarczyć do dobrego samopoczucia muzealników. Mieli oni jednak na tyle odwagi, aby spojrzeć na swoje muzeum inaczej. Nie był to gest ani łatwy, ani oczywisty. Szczególnie, że ta placówka ma długą tradycję i jest rozpoznawana w niektórych środowiskach jako ekspercka i godna zaufania. Tym bardziej Tarnów jest przykładem odwagi myślenia inaczej.

Cały etap drugi warsztatu był bogatym i wielowątkowym procesem interpretacji. Ostatecznie, po tym, jak zapadła zgoda co do tego, że tematem głównym wystawy mają być Sarmaci (a nie „sarmatyzm” czy „kolekcja Sanguszków”), wykonaliśmy wspólnie sporo ćwiczeń, w których gromadziliśmy skojarzenia, rozszerzaliśmy kontekst sarmatyzmu, odnosiliśmy do współczesności, nieustannie zadając kilka trudnych pytań: Dlaczego mówimy o tym dziś? Jaka może być użyteczność wiedzy o Sarmatach? Co to wszystko może obchodzić gości tarnowskiego muzeum? Wszystkie pojawiające się wątki odnosiliśmy do dwóch wyobrażonych osób, których portrety zostały stworzone podczas pierwszego etapu prac warsztatowych.

KAŚKA N. - 30+

(D) KOBIEȚA, MŁODA MATKA
MEZĄTKA
SRĘDNIET

PRACA - USŁUGI

BEZ WYRAŹNYCH ZAINT.

SFRUSTRONIANA

NIESPEŁNIONE

OCCZEKIWANIA

CHCE BYĆ DOCENIIONA

POSZUKUJE WZORCOW
ZACHOWAŃ

PRAGNIE ZMIAN

NIE MA KONKR. POMYSŁOW W

NIE AKCEPTUJE: KRZYTYKI,

SPEŁZA CZAS:

KOLEŻANKI Z PRACY /
KONIAKI Z INNYMI

MATKAMI POD BLOKIEM

WAKACJE:

RODZINA NA WSI

CZYTA(?) - KOLOROWA
PRASA

SŁEDZI INTERNET

(PROFILE SPOŁECZNOŚCIOWE

FORUM "FLOTKARSKIE")

- SŁUCHA RADIA ZEI

- ODNIEDZA GALERIE

#ANDLOWE, KORZYSTA

Z PROMOCJI

W Tarnowie szczególnie wyrazista okazała się Kaśka, czyli wycofana, dość sfrustrowana młoda mama, tarnowianka ze średnim wykształceniem, pracująca w sektorze usług, która przyszła właśnie do muzeum z pięcioletnią córeczką. Co Kaśka tutaj znalazła? Przede wszystkim wystawa onieśmieliła ją zupełnie, poczuła się nieprzygotowana do jej zwiedzania, co było tym dotkliwsze, że przyprowadziła zadające mnóstwo pytań dziecko. Kaśka szukała w muzeum anegdoty, czegoś o życiu domowych wyższych sfer i potrzebowała, aby zwrócić jej uwagę na to, co jest jej szczególnie ważne. Niestety miała wrażenie chaosu, choć jednocześnie doceniała, jak piękne rzeczy są na wystawie eksponowane, a także, że stoi za tą ekspozycją jakaś metoda. Potrzeba oswojenia przestrzeni i ogarnięcia pewnego chaosu okazała się w Tarnowie tak dojmująca, że działanie, które zostało wybrane do realizacji w projekcie, było próbą odpowiedzi na nią. W ten sposób, w kolejnym etapie prac, jako wdrożenie powstał przewodnik do samodzielnego oprowadzania. Sam pomysł na tarnowskie Top 10 (komiksowość, pastisz, zderzanie przeszłości z terażniejszością, niedostłowność, humor) wynikał jednak bezpośrednio z interpretacyjnych prac etapu drugiego. To wspólne poszukiwania możliwych skojarzeń, słów kluczy, opowieści, ciekawostek, a także bardziej uniwersalnych prawd doprowadziły do tego, że wokół tematu „Sarmaci” udało się rozwinąć bardzo szeroki kontekst interpretacyjny, a następnie ustalić dla nich jedną wspólną esencję. Brzmi ona „gorąca krew” i odnosi się zarówno do narodowego charakteru Polaków (czyli jest aktualna), jak i do obyczajowości sarmackiej (związanej z kolekcją muzeum).



Prototyp przewodnika
(Tarnów)

W Tarnowie szukaliśmy anegdot i porywających historii związanych z życiem Sarmatów, starając się nie schodzić do poziomu taniej sensacji. Wyzwaniem było balansowanie pomiędzy troską o dobrą jakość przekazywanych treści a tym, co – jak sądziliśmy – chcieliby usłyszeć odbiorcy. Podczas jednego z ćwiczeń, w którym chodziło o stworzenie gazety historycznej, wypełnionej sarmackimi treściami, pojawił się tytuł „Co ma szlachcic pod kontuszem?” – to skłoniło nas do poszukiwania ekskluzywnej oferty tematycznej dla dorosłych.

Szczerze mówiąc, o trafności esencji „gorąca krew”, którą udało się ostatecznie wydestylować z bardzo rozległych map znaczeniowych, zdecydowała sama postawa biorących udział w warsztacie muzealników i gości zaproszonych do wzięcia udziału w sesji. Otóż nie można było osiągnąć porozumienia ani co do „obiektywnej” oceny Sarmatów, ani co do wizerunku, jaki powinien być prezentowany w muzeum. Padały ostre słowa, bo temat okazał się kontrowersyjny. Muzealnicy tak zaciekle walczyli o obydwie strony janusowej natury Sarmaty, że utwierdzili nas w przekonaniu, iż coś jest na rzeczy, a temat może budzić prawdziwie gorące emocje.

Uznaliśmy gorące emocje za dobre kryterium sprawdzające trafność esencji, do której udało się dotrzeć dzięki interpretacyjnym poszukiwaniom.

II. Po co interpretować dziedzictwo?

W tej książce słowo „interpretacja” pojawia się wiele razy. Wciąż odnosimy się do tego, że w naszym przekonaniu muzea powinny nie tylko prezentować dziedzictwo, ale także (przede wszystkim) udostępnić je, co wiąże się z koniecznością jego interpretacji, a nie neutralnego prezentowania treści. (Oczywiście konieczne jest także podejście naukowe i prowadzenie badań, a także właściwa konserwacja i inne wymienione w ustawie działania podejmowane w muzeach.)

Interpretacja – jak brzmi słynna maksyma Freemana Tildena – to zawsze więcej niż informacja. Równocześnie wskazujemy, że to słowo nie jest dla muzealników tylko dodatkowym obowiązkiem – ani tym bardziej zajmującą bezcenny czas zabawą towarzyską – pomimo że może przynieść przyjemność wynikającą z twórczego spędzania czasu razem.

Interpretacja, zwłaszcza w odniesieniu do pracy w muzeum, wiąże się z dodaną wartością wynikającą z myślenia razem w zespole. Interpretacja wiąże się z tym, co powstaje pomiędzy (łac. *inter*) i jest jednym z narzędzi do wspierającego zarządzania tzw. personelem merytorycznym.

Publiczność muzealna może na tym skorzystać, pod warunkiem że jej oczekiwania, potrzeby, a także niewiedza będą wzięte pod uwagę. Dlatego trzecim podstawowym wyznacznikiem dobrej interpretacji muzealnej jest uznanie, że prawo do interpretacji dziedzictwa mają nie tylko eksperci, ale



to oni, dysponując odpowiednią wiedzą, powinni wspierać kompetencje interpretacyjne publiczności. W ten sposób wizyta w muzeum przestaje być dla zwiedzających wyłącznie okazją, aby dowiedzieć się czegoś więcej na wybrany temat, ale w realny sposób wzmacnia ich umiejętności rozumienia współczesnego świata i siebie samych.

Z innych godnych wspomnienia w tym miejscu zasad sformułowanych przez Tildena warto wspomnieć o trzech, do których bezpośrednio odwołujemy się w naszej metodzie. W podejściu interpretacyjnym bardzo ważne jest odejście od jednokierunkowego sposobu przekazu treści. Raczej prowokujemy do zadawania pytań i samodzielnych poszukiwań, niż komunikujemy jedyną prawdę. Dążymy do wyzwania reakcji, nie wspieramy grzecznego, bezdyskusyjnego odbioru. Inne istotne założenie dotyczy konieczności budowania sieci semantycznych w odniesieniu do odbiorców. Tilden zwrócił uwagę na to, że informacje nie występują oddzielnie w odrębnym świecie, a w ich przyswojeniu bardzo pomaga odwołanie się do wiedzy zdobytej wcześniej i posiadanych doświadczeń odbiorców.

Wreszcie ostatnia teza, która bezpośrednio zbliża nas do ujęcia interpretacyjnego w prezentowanej tutaj metodzie. Tilden zwrócił uwagę na to, że nie warto się koncentrować na detalach bez odnoszenia się do całości, czyli szerszych kontekstów. Tilden wyraźnie twierdził przy tej okazji, że nie warto mówić o wszystkim, tylko należy zachować pewną „strategię spójności”, a więc określić przewodni przekaz, a następnie odnosić się do niego na różne sposoby, prowadząc narrację poprzez rozwijanie „nisz interpretacyjnych”.

W naszej metodzie interpretujemy zasoby muzeum (w tym m.in.: lokalny kontekst czy uwarunkowania współczesności) poprzez wybrany temat. Takie założenie może się wydawać ograniczające (muzea mają w końcu tyle rzeczy do powiedzenia!), wynika jednak w dużej mierze z potrzeby wzmoc-

nienia oferty i wizerunku muzeum, a ponadto z ograniczonych możliwości przyswajania informacji przez odbiorców.

W tym podejściu zachęcamy do interpretacji, w której z najwyższą uwagą traktowane są detale, ale nie tyle jako zamknięte w sobie, odrębne całości, ile raczej jako elementy szerszego kontekstu, który można za ich pomocą zinterpretować. Z premedytacją nie używamy w tym miejscu słowa „wyjaśnić”, zakładając, że muzealny typ interpretacji nie pretenduje do naukowego modelu wyjaśniania świata, który ma inny, bardziej całościowy charakter. Ponadto wykorzystanie szczegółów w udostępnianiu dziedzictwa ułatwia ludziom nawiązanie osobistych z nim relacji.

Temat – rozumiany tutaj jako perspektywa interpretacyjna – jest formułowany nie tylko w odniesieniu do zbiorów, co jest popularną praktyką muzealną. Cały pierwszy etap metody, w którym następuje analiza odbiorców, otoczenia i szczegółowa analiza samego muzeum, jest przygotowaniem do właściwej interpretacji, która odbywa się przed wypracowaniem – opartego na interpretacji – planu udostępniania. Osią do jego tworzenia jest esencja, czyli temat zredukowany do swojej istoty (jakkolwiek ambitnie to brzmi...). W takim ujęciu określenie jednego wiodącego tematu umożliwia budowanie kontekstów interpretacyjnych, a nie zawęża możliwości przyswajania wiedzy.

Inną istotną kwestią jest potraktowanie muzeum jako odrębnego, czyli dysponującego właściwymi sobie środkami, medium i platformy komunikacyjnej. Wzmacniamy w naszej metodzie komunikacyjny wymiar działalności muzealnej, na przykład zastępując w większości przypadków użycie słowa „zwiedzający” terminem „odbiorca”, mimo że w niektórych sytuacjach liczymy na to, że jest w muzeum także miejsce na rozmowę, a odbiorca stanie się również nadawcą.

Można jeszcze zapytać: po co otwierać konteksty interpretacyjne? Najważniejsza odpowiedź brzmi: bo dziedzictwo nie jest zbiorem oddzielnych elementów, lecz raczej częścią dynamicznego świata społecznego, kształtowanego między innymi przez procesy pamięci i zapominania. Ma więc charakter procesu i występuje w złożonej sieci znaczeń. Dlatego wymaga, aby udostępniać je poprzez odnoszenie do kontekstów, nie tylko oryginalnych, ale także autorskich.

O dziedzictwie jako sieci powiązań

Prezentowana w niniejszej książce metoda interpretacyjna jest związana z dziedzictwem. Warto więc nakreślić, jak traktujemy to pojęcie, a także jakie konsekwencje niesie z sobą takie podejście.

Dynamika

Wychodzimy z założenia, że dziedzictwo nie jest statycznym, raz na zawsze danym i niezmiennym spadkiem, spuścizną, którą po prostu trzeba przyjąć. O wiele trafniej można myśleć o nim jako o dynamicznej kon-

strukcji społecznej, która jest w dużej mierze kształtowana z perspektywy współczesności i w odpowiedzi na współczesne potrzeby.

Dziedzictwo jest ze swojej natury zakorzenione w przeszłości, ale nie jest dla niej neutralnym medium. W rezultacie może się stać przedmiotem nadużyć w działaniach politycznych, ale ta ambiwalencja (kiedyś – dziś) może także świadczyć o jego sile.

Tożsamość

Dziedzictwo może się stać cenną ramą odniesienia w próbach określenia, kim jesteśmy (a także kim jestem), odpowiada bowiem na pytanie, skąd pochodzimy. W procesach formułowania lokalnych tożsamości zbiorowych instytucje dziedzictwa, a zwłaszcza muzea, mają ogromny autorytet zaświadczania o jakimś kształcie przeszłości.

Wierzymy, że mimo to może się znaleźć w muzeach miejsce na różne – niekoniecznie jednogłośne, ale często komplementarne – narracje.

Przynależność

Dziedzictwo nie jest neutralne: mimo że w formie, z jaką zazwyczaj mamy do czynienia, czyli będącej wyrazem oficjalnego dyskursu państwowego (lub np. europejskiego, w każdym razie o charakterze zinstytucjonalizowanym politycznie), jest przekazywane głównie jako powód do dumy. To także świadczy o sile tego pojęcia: jest na tyle istotne, że buduje poczucie przynależności do wspólnoty, wspiera jej wizerunek, osadza w długim trwaniu. Jednak, aby mogło stać się prawdziwie skutecznym narzędziem promocji kompetencji obywatelskich, nie może się koncentrować na sobie. Muzea powinny wobec tego nie tylko uczyć szacunku dla przeszłości, ale także dawać narzędzia do krytycznego spojrzenia na nią.

Kontekstualizacja

Równie ważne jest i to, że dziedzictwo może realnie wspomóc rozumienie teraźniejszości. Aby to było możliwe, nie da się go jednak traktować wyłącznie jako spuścizny materialnej zawartej w przedmiotach. Konieczne jest budowanie szerokich i znaczących kontekstów interpretacyjnych.

Ujęcia: „dynamiczne” i „linearne”

Dlatego, a także przez to, że dziedzictwo jest dynamicznym konstruktem społecznym współtworzonym przez indywidualne pamięci, aktorów politycznych, indywidualne historie i dzieje (zarówno oficjalne, jak i marginalizowane), warto myśleć o nim jako o sieci powiązań. Odmiennie spojrzenie na historię można upraszczająco nazwać linearnym: przeszłość jest w takim ujęciu ciągiem następujących po sobie wydarzeń, które zgodnie z logiką prawd

postępu były konieczne. Przyjęcie którejkolwiek z tych optyk niesie z sobą zasadnicze konsekwencje dla stylu i metody uprawiania muzealnictwa.

W ujęciu dynamicznym ważniejsze jest na przykład budowanie osobistych relacji z dziedzictwem i wspieranie rozwoju osobistego, zwłaszcza kompetencji (w tym interpretacyjnych) publiczności muzealnej, która nie jest traktowana jako zbiór wyłącznie „odbiorców” przekazu komunikowanego przez instytucje dziedzictwa, ale także jego współautorów i współwłaścicieli. Jeśli poważnie myśli się o dziedzictwie jako o czymś, co jest przynależne społeczeństwu, nie da się go logicznie zawłaszczyć przez jeden obowiązujący wszystkich sposób rozumienia.

Drugi etap metody interpretacyjnej, który opiera się na poszukiwaniach, wiąże się ze wszystkimi najważniejszymi aspektami rozumienia dziedzictwa tak, jak to zostało naszkicowane powyżej. A więc:

- opiera się na interpretacji jako budowaniu sieci powiązań i kontekstów interpretacyjnych;
- uwzględnia zarówno narracje oficjalne, jak i opowieści, które zazwyczaj nie są dopuszczane do głosu, są bowiem artykułowane przez różne mniejszości;
- wiąże się ze społeczną dynamiką tworzenia dziedzictwa jako ważnej platformy komunikacyjnej;
- nie tylko wynika ze świadomości faktu, że dziedzictwo to przeszłość kształtowana dzisiaj, ale także bazuje na konieczności aktualizowania treści, czyli odnoszenia ich do współczesności;
- wykorzystuje twórczy proces grupowy, w którym są uwzględniane osobiste skojarzenia i doświadczenia jego uczestników;
- jest czasem poszukiwań i w rezultacie ma zachęcać do własnych poszukiwań i do własnego budowania sieci powiązań...

III. Warsztat: jak przejść od tematu do esencji?

Udało się nam sformułować jeden przewodni temat muzealnego komunikatu – można wziąć głęboki oddech i zacząć myśleć o tym, co on właściwie może znaczyć, w jakich kontekstach warto o nim mówić, jak wiąże się z teraźniejszością... a więc podjąć wyzwanie interpretacji. Grupowy, kreatywny proces interpretacyjny tego etapu jest w pewnym sensie najistotniejszy dla opisywanej w tym podręczniku metody. Ściśle związany ze sposobem rozumienia muzeum: jego społecznej użyteczności i funkcji tożsamościowej, bazuje na treściach i odnosi je do potrzeb odbiorców muzealnych komunikatów.

Jego opis stanowi jednak poważne wyzwanie. Można o tym etapie powiedzieć z całą pewnością, że opiera się na poszukiwaniach, jest ciągłym pulsowaniem, zabiera sporo energii i czasu, angażuje i skłania do ciągłego zadawania pytań. W dużej mierze (jak wiele procesów kreatywnych) jest nieprzewidywalny. Co więcej, nie istnieją obiektywne wskaźniki, które mogłyby nas upewnić, że osiągnęliśmy dobry rezultat. To, co przedstawiamy w tym rozdziale, jest więc raczej próbą opisanego warunków i charakteru prac na tym etapie, a także możliwie najdokładniejszego opisu użytych narzędzi, niż harmonogramem prac do podjęcia. Brzmi zniechęcająco? Odwagi! Smak odkryć i zwycięstwa zostaje w pamięci dłużej niż potyczek...

Interpretacja, czyli poszukiwania

Poszukiwania, każde – nieważne, czy nowych łądów, złóż ropy albo złota, czy nowych sposobów wykorzystania zasobów – udają się pod kilkoma warunkami. Zawsze bardzo przydaje się otwartość. Wszyscy znamy przykłady wielkich odkryć, które wydarzyły się przypadkiem, ale też takich, które były wcześniej nie do pomyślenia. Przydają się dobre mapy, dobre, czyli dokładne i aktualne. Odkrywczy są ponadto gotowi do weryfikowania istniejących map i uzupełniania ich o efekty swoich poszukiwań. Mapa, która powstanie na tym etapie metody, także nadaje się do uzupełniania. Co więcej, jej wartość i użyteczność bardzo wzrastają, gdy się ją rozbudowuje.

Co jeszcze pomaga w poszukiwaniach? Dobrze mieć na nie czas, nie pracować pod presją. Pozwolić sobie na poczucie przyjemności z błędzenia i zadawania pytań. Dobrze jest nie musieć się zajmować niczym innym innym i poświęcić się temu w zupełności.

Pozostaje wreszcie kwestia odwagi. Kiedy uświadamiamy sobie, że wcale nie jesteśmy pierwszymi ludźmi, którzy próbowali coś zdziałać na tym polu, a w dodatku nasi poprzednicy często mają już zagwarantowane miejsce w historii, zdarza się tracić oddech. Warto wtedy pomyśleć, że ci giganci, którzy byli przed nami, nie tylko nie mają nic przeciw temu, żeby wykorzystywać ich myśli i osiągnięcia, czyli stanąć im na ramionach, ale także można im wejść na barana. Nie warto w poszukiwaniach spinać się tradycją, ale trzeba ją koniecznie znać i z niej korzystać.

Łatwo powiedzieć: trzeba być otwartym. Łatwo też mówić o konieczności odwagi. Jak można sobie w tym pomóc?



SKRZYDLACI FACECI

MODA

SEKSONNY
UBIOR MĘSKI

MIAŁO

WYDARZENIA

DO SEJMU
JEDYNI
2 OBUCEM

SPRZEDAŻ

TECHNIKA

DANAST
I BRYLANTY
- KONST
ROLLS-ROYCE
- KOPIA JUZ
CE METRA

Po drodze, czyli serendypia, czyli *by the way*

Zdarza się często, że ścieżki, jakimi podążają nasze myśli, są zupełnie nieprzewidywalne. Czasem jakiś obraz, wspomnienie, dźwięk przysyła myśl tak świeżą i z innej sfery, że może natychmiast zachwycić. Więcej: może pozwolić zobaczyć siebie i świat zupełnie na nowo. Ale można też (i to się najczęściej zdarza) pozwolić tej myśli umknąć, tłumacząc sobie, iż nie ma znaczenia, że to nie na temat. Kto wie, ile przez takie podejście straciliśmy genialnych wynalazków?

Jest pewien prosty sposób, aby świetne pomysły, które pojawiają się ni stąd ni zowąd, nie na temat, nie umknęły. Załóżmy zeszyt albo powieśmy na ścianie kartkę, arkusz papieru, na którym będziemy zapisywać przychodzące nagle, a niezwiązane z tematem: skojarzenia, sformułowania, idee, słówka. To się przyda lub nie. Ale może się okazać bardzo użyteczne. W końcu czasem przy drodze można znaleźć prawdziwe skarby – niespodziewanie...

Innym, bardzo ciekawym rozwiązaniem jest prowadzenie alfabetycznego skoroszytu pomysłów. Taki sposób ich porządkowania wydaje się pozornie bezużyteczny, ale tak naprawdę dobrze mieć taki skoroszyt zawsze pod ręką.

Nie do pomyślenia

Podstawowe ćwiczenia i założenia treningu twórczości wiążą się z odblokowaniem możliwości mózgu i takim wsparciem myślenia, aby tworzyły się nowe, nieoczywiste połączenia. Na początek dobrze poprowadzonego warsztatu wypraszamy wewnętrznego cenzora, czyli dajemy sobie wolność nieograniczonych poszukiwań. Można to zrobić na wesoło, na początku sesji kreatywnej prosząc wszystkich uczestników o podanie jak największej liczby zdań samoograniczających, takich jak:

„I tak się nie uda, więc nie ma co mówić”.

„W ogóle się na tym nie znam”.

„Na pewno ktoś już to zrobił”.

„To nie na temat”.

„Ale my to już robimy”.

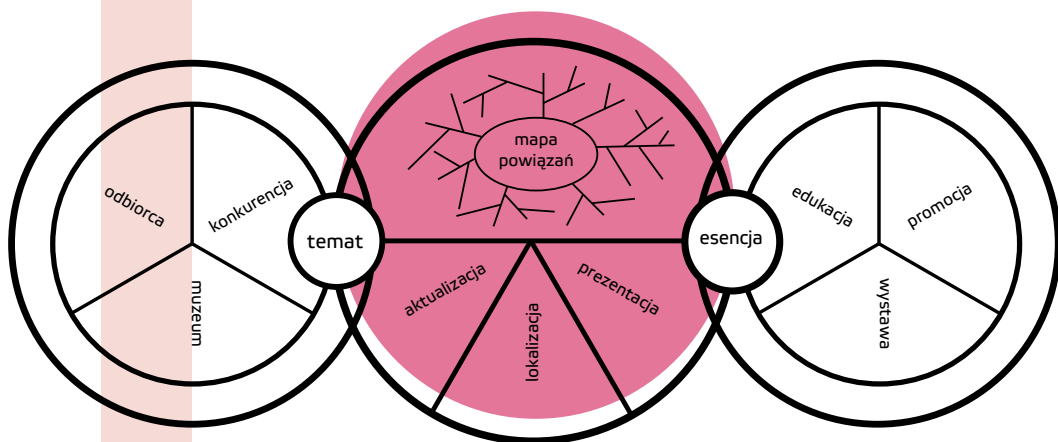
„Nie stać nas”.

A następnie ustalamy, że te zdania wykluczamy z naszego słownika.

Czas

Niestety nie jesteśmy w stanie wspomóc nikogo (ani siebie), jeśli chodzi o zwiększenie tego zasobu. Z myślą o zapracowanych muzealnikach przygotowaliśmy jednak zawieszkę na drzwi, która może pomóc odstraszyć wszystkich przychodzących z różnymi sprawami niecierpiącymi zwłoki.

Dajmy sobie czas... Pośpiech jest złym doradcą, a warto być przekonanym do ważnych decyzji. Muzealnikom doradzamy, aby przepalili się z esencją i robili przerwy na oddech pomiędzy sesjami kreatywnymi.



Krok 1. Mapa pola semantycznego

Na początku drugiego etapu musimy się wspólnie zgodzić (mniej więcej) co do tego, gdzie chcemy się wybrać w podróż. Zanim stworzymy mapę, trzeba jednak przynajmniej ustalić obowiązujący kierunek. W przypadku mapy semantycznej / mapy myśli jest to temat (czyli w naszej metodzie interpretacyjnej rezultat pierwszego etapu prac).

Podstawą do interpretacji będzie temat wiodący. Został on określony w wyniku analizy zasobów muzeum, jego otoczenia i odbiorców. Żeby przejść od tematu do konkretnych, wynikających z niego działań udostępniających, musimy dogłębnie go poznać, zbadać jego znaczenia i powiązania z innymi zagadnieniami. Wszystko po to, żeby jak najpełniej wykorzystać płynące z tematu inspiracje dla dalszych działań. Będziemy w tym kroku tworzyli mapy znaczeń tematu wiodącego, które w kolejnych krokach interpretacji posłużą jako podstawa do analizy możliwych kierunków udostępniania, a także pomogą określić esencję – najważniejszy aspekt tematu. Efekty pracy nad polem znaczeniowym tematu mogą też być war-

tością samą w sobie. Powstające teraz mapy myśli i powiązań mogą nam w przyszłości służyć za inspiracje do przyszłych działań i projektów, na równi z efektami całego warsztatu – esencją i planem udostępniania.



Narzędzie warsztatowe: *Mind mapping*

Mind mapping – (dosłownie: mapowanie myśli) to technika związana z szybkim uczeniem się i sposób na sporządzanie notatek. Jest to sposób zapisu treści mający pomagać w jej zapamiętywaniu i sprzyjać koncentracji. Ma się tak dzieć dzięki intensywnej współpracy półkul mózgowych. Metoda została opracowana przez brytyjskich naukowców Tony’ego i Barry’ego Buzanów. Pracując tą metodą, nie zapisuje się treści w sposób linearny, punkt po punkcie, ale wokół głównego zagadnienia tworzy się przypominające mapy obrazy, złożone z rozchodzących się linii – gałęzi – na których umieszcza się słowa, obrazy i symbole (np. łączące gałęzie strzałki i chmury). Dzięki wykorzystaniu obrazów i kolorów uaktywnia się prawa półkula mózgu odpowiadająca za wyobraźnię, intuicję, postrzeganie przestrzenne. Celem *mind mappingu* jest również uczynienie procesu nauki przyjemiejszym, co podnosi jego efektywność.

Przed przystąpieniem do dalszej pracy, warto dla treningu sporządzić kilka map myśli, które będą dotyczyły przypadkowych tematów (np. krowa). Oto główne zasady tworzenia mapy myśli:

- Na środku kartki narysuj związany z tematem obrazek składający się z minimum trzech kolorów.
- Używaj obrazów i symboli na całej mapie.
- Najważniejsze słowa powinny być najsilnie oznaczone.
- Na jednej linii może się znajdować tylko jedno słowo lub rysunek.
- Linie powinny być takiej długości jak słowa.
- Używaj różnych wielkości i stylów liter.
- Używaj wielu różnych kolorów.
- Daj się ponieść swojej wyobraźni – twórz mapy najbardziej abstrakcyjne, absurdalne.
- Wykreuj swój własny styl tworzenia map myśli.
- Umieszczaj na mapie myśli nie tylko same fakty, ale także problemy, skojarzenia itd.

(Tony Buzan, *Mapy twoich myśli*, Łódź 2004)

Jak mapa myśli może się przydać podczas warsztatu interpretacyjnego? W naszym procesie wykorzystamy to narzędzie nie do przedstawiania istniejących treści, ale do tworzenia nowych. Zostanie przy tym wykorzystany ten sam potencjał map, który ułatwia uczenie się tą metodą – poruszanie wyobraźni, dostrzeganie

połączeń, tworzenie intuicyjnych skojarzeń, przyjemność płynąca z tworzenia obrazów. Mapa myśli posłuży nam tu do badania zakresu znaczeń tematu wiodącego. Dlatego będziemy ją też nazywali mapą pola semantycznego.

Konstrukcja mapy myśli zakłada, że w centrum umieszcza się główny temat, którym będziemy się zajmowali. Kartka, na której pracujemy, powinna być jak największa (z bloku flipchart lub większa), najlepiej jest ułożyć ją w poziomie.

Po zapisaniu na środku karty, temat wiodący można otoczyć rysunkiem, który go zilustruje. Zakładamy przy tym, że nie musi to być dzieło, ale raczej jakiś symbol, który dosadnie nam się z tematem kojarzy. Już ten moment jest bardzo ważny dla procesu twórczego – próba graficznego przedstawienia tematu może nas poprowadzić w stronę nieoczywistych skojarzeń i powiązań. Teraz rysujemy pierwsze gałęzie odchodzące od tematu głównego. Najlepiej narysować od razu pięć–siedem pustych gałęzi, a potem uzupełnić je treścią. Pierwsze skojarzenia do tematu wpisujemy na gałęziach, następnie uzupełniamy je o dalsze skojarzenia lub inne aspekty wyrażen, które się na nich znalazły. Zawsze powinny one jednak nawiązywać do tematu głównego. Podczas pracy interesują nas głównie różne powiązania i znaczenia tematu. Pytania pomocnicze, które możemy sobie stawiać, kiedy wyczerpią się pierwsze skojarzenia, to:

- Czego możemy się nauczyć w związku z tematem? Jaka jest z nim związana wiedza, umiejętności, postawy?
- Jak temat funkcjonuje w kulturze? Jakie są o tym filmy, książki, gry? Czy ktoś o tym śpiewał, pisał wiersze? Czy temat pojawia się w mitologii?
- Jak temat jest związany z naszym najbliższym otoczeniem, miastem, regionem?
- Co w temacie jest najważniejsze dla nas? Jak to zagadnienie wiąże się z naszymi pasjami i zainteresowaniami?
- Czy wokół tej tematyki istnieją jakieś grupy pasjonatów, zbieraczy, koneserów? Czym się zajmują, gdzie się spotykają?
- Jakie zabawy są związane z tematem? Jak można go wykorzystać do stworzenia parku tematycznego albo placu zabaw?
- Co w naszych zbiorach jest z tematem najbardziej związane, co mogłoby być jego ikoną i jakie to wnosi dodatkowe znaczenia?

Tworząc mapę znaczeń i skojarzeń z tematem głównym, szukamy więc powiązań na różnych poziomach, korzystamy z mocy skojarzeń. Graficzna forma przedstawienia wyników tej pracy ma nam ułatwiać docieranie do nieoczywistych powiązań. Jest to więc narzędzie pomocne w uchwyceniu procesu grupowego, które uruchamia meandrowanie myśli, korzystanie z różnych rejestrów (mitologia, popkultura, wiedza naukowa), tworzenie

metafor. W metodzie interpretacyjnej mapa myśli jest więc formą procesu, a nie tylko notatką ze spotkania. Oznacza to, że rozpoczęta mapa może nam towarzyszyć przez cały warsztat. Kartę z mapą warto więc powiesić w widocznym dla wszystkich miejscu, tak żeby można było dodawać do niej treści, które przyjdą nam do głowy również po zakończeniu warsztatu. Jest to o tyle ważne, że, jak pokazuje doświadczenie, najlepsze pomysły pojawiają się, kiedy właśnie kończymy spotkanie.

Krok 2. Filtrowanie

Kiedy mapa jest już gotowa, co wcale nie oznacza, że zamknięta (bo wciąż mamy ją pod ręką, na wypadek, gdyby pojawiły się jakieś nowe przemyślenia), rozpoczynamy proces wyboru treści, które będą stanowić i wspierać nasze dalsze działania udostępniające (wystawy, edukację, promocję). W metodzie interpretacyjnej mówimy o filtrowaniu treści, czyli o takim ich wyborze, który odpowiada właściwie sformułowanym kryteriom. Chodzi o ustalenie pewnej logiki selekcji treści, jakie pojawiły się na mapie pola semantycznego, i kryteriów ich wyboru – co nazywamy tutaj filtrami (choć można również powiedzieć o perspektywach, z jakich patrzymy na mapę myśli).

Filtrów, które można przyłożyć do mapy semantycznej, może być bardzo wiele, w zależności od potrzeb i uwarunkowań każdego miejsca, przypadku.

Na przykład, jeśli zależy nam przede wszystkim na dopasowaniu działalności muzeum do podstawy programowej nauczania, by przygotować zajęcia dla pobliskiej szkoły, filtrem, który nałożymy na mapę myśli, mogą być konkretne tematy zajęć zawarte w Nowej Podstawie Programowej, a pytania, jakie zadamy przy okazji, mogą brzmieć: czego dokładnie możemy nauczyć, wykorzystując zasoby naszego muzeum? Jak treści poruszane przez nas mogą zostać odniesione do programu nauczania? Lekcje jakich przedmiotów mogłyby się u nas odbywać?

Jeśli zależy nam przede wszystkim na kształceniu kompetencji kluczowych, na mapę myśli nakładamy filtr kompetencyjny i zadajemy pytania o to, jakie konkretnie można stworzyć sytuacje, aby kształtować kompetencje.

W projekcie, o którym opowiada ta książka, wybraliśmy trzy filtry, których najchętniej i najczęściej używaliśmy we wcześniejszych realizacjach muzealnych. Są to filtry: aktualizacji, lokalizacji i prezentacji. Kolejność ich użycia nie jest obowiązująca i każdorazowo zależy od decyzji zespołu. Czasem łatwiej zacząć od tego, co wydaje się nam najprostsze (najbardziej ewidentne), kiedy indziej od tego, jakie jest konkretne zapotrzebowanie.

Filtrowanie polega na każdorazowym zadawaniu pytań w odniesieniu do mapy myśli. W ten sposób selekcjonujemy treści tak, aby odpowiadały na potrzeby współczesnych odbiorców, aby wzmacniały lokalny kontekst i jak najlepiej angażowały publiczność muzealną, czyli odbiorców przekazu sformułowanego zgodnie z wyodrębnionym tematem.

Praktycznie rzecz biorąc: przyglądamy się zasobom, rozpisany i rozrysowanym na dużym arkuszu papieru, zadajemy filtrujące pytania i szukamy możliwych odpowiedzi. Wieszamy arkusz z mapą myśli tak, aby był dla wszystkich widoczny. Przygotowujemy kolorowe pisaki, aby można było na mapie notować. Każdy filtr ma przypisany inny kolor, np. na zielono zaznaczamy te wątki (eksponaty, skojarzenia...), które najlepiej wiążą się z aktualnymi zagadnieniami, na czerwono te, które najlepiej odpowiadają filtrowi lokalizacji itd.

Zadaniem prowadzącego jest odczytywanie zgrupowanych w części tematyczne zagadnień, zadawanie pytań i dopisywanie w odpowiednich kolorach nowych skojarzeń. Warto przypomnieć, że nie zawsze od razu będą miały ostateczną formę (działań, rozwiązań ekspozycyjnych), raczej mogą być oparte na słownych skojarzeniach. Jednak nawet w roboczej formie mogą nas przybliżyć do odkrycia dobrej esencji. Wystarczy, że po zakończeniu filtrowania zaopatrzeni w kilka arkuszy niezapisanego papieru ponownie zbierzemy pojawiające się kluczowe myśli, wnioski, skojarzenia... Z takim arkuszem podsumowującym proces interpretacji tematu można pracować za pomocą głosowania: każdy wybiera bliskie mu sformułowania i eliminuje te, które do niego nie przemawiają.

Na tym etapie kluczowym składnikiem udanego procesu jest również czas. Doświadczenie mówi, że wiele dobrych pomysłów czy metafor pojawia się nieoczekiwanie i wcale nie w czasie pracy. Warto to wziąć pod uwagę.

Opis tego warsztatu może się wydać dość skrótowy, ale w gruncie rzeczy chodzi w nim o ciągłe efektywne zadawanie kilku pytań w odniesieniu do mapy myśli oraz szczegółowe przyglądanie się treściom. Dlatego najważniejsze narzędzie tego etapu to, bardzo prosta w użyciu, ale wymagająca koncentracji, lista pytań.

Po stworzeniu mapy myśli i jej przefiltrowaniu, trzeba podjąć wysiłek zestawienia dominujących skojarzeń i wypisania pojawiających się: metafor, powiedzeń, haseł. Spośród nich wybieramy wreszcie jedno. Inne, wyłonione przy okazji, mogą posłużyć do tworzenia bazy inspiracji dla działań muzeum podejmowanych na wszystkich obszarach, a zwłaszcza w komunikacji.

Filtr: aktualizacja

Aktualizacja oznacza odniesienie treści udostępnianych przez muzeum do uwarunkowań i potrzeb współczesności. Oznacza to również, że poszukujemy sposobów, w jakie nasze zasoby mogą pomóc lepiej zrozumieć dzisiejszy świat, a także informacji, w jaki sposób mogą być użyte przez naszych odbiorców jako narzędzia do zrozumienia dzisiejszego świata. Często zdarza się, że lokalne muzea dysponują takimi zasobami, które są odbierane przez

Detal to punkt wyjścia
(Zubrzyca Górna)



zwiedzających jako bliskie, a więc bardziej zrozumiałe i łatwiej przyswajalne. Jednocześnie poprzez treści bliskie muzea mogą z sukcesem odnosić się do globalnych trendów, przybliżając je swoim odbiorcom.

Narzędzie warsztatowe: Lista pytań

- Dlaczego mówimy o tym dzisiaj / współcześnie?
- Do jakich współczesnych trendów kulturowych / zagadnień / problemów mogą się odnosić nasze treści?
- W jaki sposób interpretacja prezentowanych tutaj treści może przydać się dzisiaj?
- Jak można lepiej zrozumieć współczesny świat (jakiś jego fragment), korzystając z naszych zasobów?
- Dlaczego jest istotne, aby mówić o tym dzisiaj?

Narzędzie warsztatowe: Gazeta – ćwiczenie na aktualizację

Aby przetestować aktualność treści, które przekazuje muzeum, proponujemy ćwiczenie, w którym wykorzystuje się dzisiejszą gazetę.

Spośród różnych przyniesionych na warsztat gazet codziennych wybieramy kilka nagłówków rozmaitych tekstów i szukamy na

wystawie obiektów, które mogą się do nich odnosić. Warto zwrócić uwagę na to, aby te odniesienia miały zróżnicowany charakter: były natury ogólnej albo odwoływały się do jakiejś jednej wybranej cechy wspólnej eksponatu i problemu z gazety.

Czy emancypacja kobiet była zjawiskiem widocznym już w baroku? (połączenie newsa o laureatce Nobla z eksponowaną torebką „do zadań specjalnych”)

Czy modyfikowana genetycznie żywność była do pomyslenia w czasach ziemiańskiej sielanki? (landzhaft Chełmońskiego)

Kto dziś jest wariatem? Jakie są granice własnego mitu? („Autoportret” Witkacego)

Celem tego ćwiczenia jest poszukanie powiązań pomiędzy dziedzictwem przeszłości a współczesnymi wydarzeniami. Być może dysponujemy takimi zasobami, które za pomocą bliskich i zrozumiałych środków mogą dobrze wyjaśnić i przybliżyć odległe, globalne problemy?

Filtr: Lokalizacja

Ten filtr zwraca nam uwagę na te aspekty pola znaczeniowego tematu, które szczególnie wiążą się z naszym najbliższym otoczeniem – lokalnym kontekstem muzeum. Po szczegółowej analizie otoczenia przeprowadzonej w etapie pierwszym mamy dużą świadomość tego, w jakim kontekście działamy.

Narzędzie warsztatowe: Lista pytań

- Dlaczego warto poruszać te tematy właśnie tutaj: w tym mieście, w tym budynku, w tym regionie?
- W jaki sposób kontekst lokalny (otoczenie muzeum) może wzmocnić przekaz wystawy?
- Jak można wykorzystać lokalną specyfikę miejsca do budowania przekazu?
- Czy gdyby taką wystawę / takie działanie zorganizować gdzie indziej, przekaz byłby znacząco inny? Jaki?

Filtr: Prezentacja / animacja

Ten filtr zwraca uwagę na zagadnienia z mapy powiązań, które mogą być inspiracją do rozwiązań ekspozycyjnych angażujących odbiorców oraz tworzenia gier, zabaw, ćwiczeń, interakcji...

Narzędzie warsztatowe: Lista pytań

- Co można robić na wystawie w związku z prezentowanymi treściami?

Przygoda na wieży
(Tarnów)





Pierwotna materia
wyobraźni
(Zakopane)

- Gdybyśmy nie mieli żadnych ograniczeń, czym mogłaby być ta wystawa? (labiryntem, gabinetem luster, gabinetem kuriozów, a może... siłownią, kinem trójwymiarowym itd.)
- Jaki sposób (typ, rodzaj) ekspozycji byłby najlepszy do prezentacji treści?
- Jakie aktywności można zaproponować publiczności na wystawie? (wydarzenia tematyczne, warsztaty, prezentacje itd.)
- Jak można zaangażować gości do aktywnego uczestnictwa we współtworzeniu przestrzeni wystawowej?

Narzędzie warsztatowe: Plac zabaw – ćwiczenie na prezentację

Warto odejść na chwilę od merytorycznej zawartości zasobów i spojrzeć na nowo na przestrzeń, jaką dysponujemy. Pomyślmy przez chwilę o wystawie jako o placu zabaw. Co mogłyby tu robić dzieci, gdyby wszystkie atrakcje były związane z tematem wiodącym?

Pofantazjujmy sobie o muzealnym placu zabaw farmacji, militariów, dźwięku, rzeźby, wody...

Krok 3. Esencja, czyli wielki finał

Cały drugi etap prac metodą interpretacyjną to dynamiczne, pulsujące poszukiwania, które mają doprowadzić do sformułowania esencji, czyli doskonałej, lapidarnej autodefinicji, inaczej mówiąc: przesłania, podstawowego komunikatu. Esencja zazwyczaj powstaje na potrzeby nie tylko wystawy czy programu edukacyjnego, lecz także wszystkich działań muzeum w zakresie udostępniania (ekspozycja, edukacja, promocja). W tym momencie nie musimy się już jednak zastanawiać nad całą instytucją, przy sformułowaniu esencji pomoże nam określony wcześniej temat wiodący. Metoda interpretacyjna bazuje przede wszystkim na wyjątkowych treściach muzeum – temat wiodący jest ich reprezentacją, podstawowym wymiarem, wyznacza specyfikę muzeum. Esencja odnosi się więc głównie do tematu. Odpowiada na pytania: Co jest w nim dla nas najważniejsze? Jaka jest jego istota? Udzielając tych odpowiedzi w zakresie przyjętej tematyki, pośrednio wskazujemy też na to, co jest najważniejsze w działaniach całej instytucji.

Te poszukiwania w dużej mierze opierają się na grach słownych, a samo pytanie: „Jak – po wyrysowaniu mapy, wzmocnieniu chaosu i rozszerzeniu kontekstów, po tych wszystkich zajmujących spacerach do granic – wyciągnąć z tego jedno sformułowanie, które będzie esencją?”, przypomina nierozwiązywalny problem – jak napisać dobry wiersz?

Ustalmy najpierw, czego szukamy, a potem – na poziomie instrukcji działania – przekonajmy się o trafności i użyteczności analogii z pracą nad tworzeniem wiersza.

To sformułowanie, mimo że może mieć formę hasła, nie jest tym samym co slogan reklamowy dla muzeum. Ma bardziej praktyczne znaczenie dla planowania działań muzealnych, w tym także komunikacji. To jest odpowiedź na pytanie, czym jest / jesteśmy przede wszystkim oraz bez czego nie byłibyśmy sobą. W esencji chodzi więc o uchwycenie tego, co najistotniejsze.

Esencja odnosi się do istoty rzeczy

W lapidarnej formie esencja ujmuje to, co jest ważne dla zespołu, to, co wynika ze specyfiki i uwarunkowań kolekcji i instytucji, to, co ma oświetlać wszystkie działania podejmowane przez muzeum.

Równocześnie jest bowiem nie tyle konstatacją stanu, ile wezwaniem do działania.

Trudno spełnić wszystkie te warunki naraz. Idealna esencja, która niesie w sobie energię i może pociągnąć tłumy do wielkich osiągnięć, jest najczęściej metaforą – wtedy wzmacnia ją siła symboli i obrazów, niesie w sobie silną dawkę sensu.

Z punktu widzenia języka esencja

- nie zawiera nazw własnych (bo musi być bardziej uniwersalna, a trudno przewidzieć znajomość i poziom skojarzeń z konkretnymi miejscami / osobami);
- nie jest zdaniem w czasie przeszłym;
- wykorzystuje frazeologizmy, powiedzenia, zbitki słowne, formą może się kojarzyć z dobrym nagłówkiem, wpada w ucho.

Wypracowanie dobrej esencji, podobnie jak sformułowanie doskonałej metafory, nigdy nie przebiega zgodnie z jedną ustaloną instrukcją. Z naszego doświadczenia wynika, że drogi prowadzące do satysfakcjonującego celu są zawsze bardzo różne. Trzeba jednak pamiętać o tym, że esencja nie jest po prostu sumą dodawania różnych elementów i nie wynika jednoznacznie ze złożonych obok siebie kart z mapami myśli, portretami odbiorców, analizą otoczenia, opowieściami itd., jednak spojrzenie na te efekty pracy bardzo pomaga, między innymi dlatego, że sprzyja pojawianiu się raz wypowiedzianych myśli, które mogły się po drodze zagubić.

Powróćmy więc na chwilę do instrukcji pisania dobrego wiersza. Dlaczego nie ma jednej, bezwzględnie obowiązującej wszystkich, instrukcji tworzenia poezji? Między innymi dlatego, że są różni odbiorcy i różni poeci. Wydaje się jednak, że najczęściej u podstaw dobrego wiersza stoją jakies przeżycia, doświadczenia, emocje. Poezja jest próbą przekazania ich za pomocą języka. Jest sposobem językowego wyobrażenia sobie własnych odczuć. Aby to było możliwe, potrzebna jest uwaga i praca ze świadomością, uczciwość przy obserwowaniu własnych myśli i reakcji na nie. Szukamy adekwatnych słów, metafor, rytmów. Chcemy poruszyć czytelnika,

Drzewo (rytmów) życia
(Zubrzyca Górna)



by zobaczył na nowo, właśnie dzięki wyjątkowo trafnej metaforze, jakiś fragment świata, i być może przy okazji dowiedział się czegoś o sobie. Czyli dobry wiersz nie powinien być hermetyczną notatką sporządzoną przez i dla autora.

W procesie formułowania esencji również warto dążyć do wywołania obrazów i emocji. Aby tak się stało, potrzebne będzie najpierw wywołanie naszych własnych (a nie intencjonalnych, zapisanych w statucie, deklarowanych) wartości i przeżyć związanych z wystawą lub muzeum (w zależności od tego, do czego szukamy esencji).

Dajmy sobie wolność białej kartki papieru, na której można zapisać wszystko. W poszukiwaniu esencji, pomimo że już wiele wypracowaliśmy z zakresu interpretacji, wszystko wciąż przed nami. A dokładnie rzecz biorąc, przed nami i w nas. Jak wydobyć z członków zespołu treści, które będą pomocne przy formułowaniu esencji?

Przede wszystkim sprawdźmy, co utkwilo nam w pamięci. Schowajmy głęboko wypracowaną wcześniej mapę myśli. Jeśli coś było trafnym skojarzeniem, prawdopodobnie zapamiętaliśmy to.



Narzędzie warsztatowe: Czego szukamy?

Na początku pracy dobrze jest uzgodnić wspólny kierunek poszukiwań. Może temu posłużyć wprawka – zabawa w tworzenie esencji dla otaczających nas przedmiotów. Zespół może się podzielić na małe grupy. Każda z nich, w tajemnicy przed innymi, wybiera sobie jakąś rzecz, np. bilet autobusowy, spinacz, kartkę papieru... Zadaniem każdej grupy jest stworzenie esencji dla tej rzeczy. Powinna to być wypowiedź, która zawiera podstawową właściwość, istotę tej rzeczy, a zarazem nie wskazuje na nią bezpośrednio. Esencje powstałe podczas warsztatów: spinacz – „Łączę to, co rozproszone”, „Ogarniam chaos”; bilet autobusowy – „Skracam przestrzeń”, „Daję spokój w podróży”; kartka papieru – „Jestem ujściem oceanu myśli”. Po stworzeniu swoich haseł, grupy wymieniają się kartami z zapisaną esencją. Ich zadaniem może być odgadnięcie, którego z użytych w ćwiczeniu przedmiotów dotyczą hasła stworzone przez inne grupy.



Narzędzie warsztatowe: Słowa kluczowe na żółtych karteczkach

Początek pracy stanowi pewne podsumowanie dotychczasowych etapów, ale już w kontekście szukania esencji. Każdy członek zespołu otrzymuje dziesięć samoprzylepnych karteczek. Na każdej karteczce należy wypisać jedno słowo klucz kojarzące się z tematem, dla którego szukamy esencji. Mogą to być luźne, osobiste skojarzenia, niekoniecznie wynikające wprost z tworzonych wcze-

śniej map. Moderator zbiera wszystkie karteczki na flipcharcie, grupując je przy udziale całego zespołu, zgodnie z podziałem według kategorii znaczeniowych (np. osobno czasowniki, słowa związane z odbiorcą, zbiorami, zespołem). Słowa klucze układają się teraz w podstawowe obszary odzwierciedlające to, jak chcemy myśleć o naszym temacie wiodącym (a poprzez to o wystawie, zbiorach, całym muzeum).

Narzędzie warsztatowe: Świadectwo odbiorcy


Teraz na chwilę zmieńmy perspektywę i przypomnijmy sobie odbiorców wytypowanych w pierwszym etapie prac metodą interpretacyjną. Wyobraźmy sobie, że właśnie odwiedzili naszą wystawę i teraz opowiadają o tym znajomym przy okazji nieformalnego spotkania. Każdy członek zespołu opowiada o swoich doświadczeniach wizyty jako konkretny odbiorca. Podobnie jak na pierwszym etapie to ćwiczenie ma zazwyczaj humorystyczny charakter.



A teraz sprawdźmy, na ile w tych świadectwach pojawiały się słowa klucze sformułowane przez zespół. Czy doświadczenie odbiorców jest takie samo jak doświadczenie zaprojektowane przez nas?

Narzędzie warsztatowe: Głosowanie na słowa klucze

Po próbie z publicznością wracamy do wymienionych wcześniej słów kluczy, i tym razem biorąc poważnie pod uwagę odbiorców,



dążymy do wyłonienia najważniejszych słów kluczy. Każdy ma jeden głos, nie można się wstrzymać od głosowania. W wyniku głosowania otrzymujemy zazwyczaj zbiór kilku najważniejszych słów, najprawdopodobniej rzeczowników. Spiszmy je na nowej kartce.

Narzędzie warsztatowe: Czasowniki dynamizują

Teraz nadszedł czas, aby skoncentrować się na działaniach: Co – w związku ze słowami kluczami – robimy / robi się / mogą robić odbiorcy?

Na przykład: zapisane, najważniejsze słowa klucze to: pamięć, dziedzictwo, doświadczenie, światło, spotkanie. Teraz wokół nich dopisujemy skojarzenia słowne, które mają formę czynności, zadając pytania typu: Jeśli „pamięć” jest ważna, to co konkretnie robicie z tą „pamięcią”? Odpowiedzi mogą brzmieć: pielęgnujemy, przekazujemy, udostępniamy, badamy.

Otrzymujemy zestaw par lub zbiorów łączących czynności z podmiotami.



Narzędzie warsztatowe: Nie wystarczy być. Trzeba być jakimś

Teraz skoncentrujemy się na cechach, jakie ma mieć lub już ma nasza wystawa, edukacja czy promocja. Pomocne będą tu pytania, które pomogą też docenić to, co już mamy i robimy: Jaka jest nasza ekspozycja? Dzięki czemu jest wyjątkowa? Co najbardziej satysfakcjonuje nas w naszych działaniach edukacyjnych, do czego dzięki nim dążymy? Jakie formy promocji są najefektywniejsze? Jak chcemy osiągać rezultaty? Na nowej karcie wypisujemy wszystkie określenia, które przyjdą nam do głowy. Kolejnym krokiem jest poszukiwanie porównań i metafor. Na tym niezwykle ważnym etapie warto być otwartym na tytuły, hasła, przysłowia, powiedzenia, które już funkcjonują. Pamiętajmy, że esencja powstaje przede wszystkim dla zespołu; jeśli wydaje się zbyt ambitna, górnołotna czy nawet infantylna, nie musimy się nią chwalić. Ważne, żeby nas przekonywała.



Narzędzie warsztatowe: Zmiana perspektywy

Być może na tym etapie wciąż jest więcej pytań, wątpliwości i rozbieżnych opinii niż dobrych pomysłów. Wynika to z procesu twórczego, którego zasadniczym elementem jest też błędzenie i któremu może towarzyszyć poczucie zagubienia. Technika, która się dobrze sprawdza, pomagając wybrnąć z procesu twórczego, polega na złapaniu szerszej perspektywy.

Na tym etapie stworzyliśmy kilka zbiorów skojarzeń i haseł różniących się między sobą językowo, a także na poziomie

ogólności, stylu, treści... Zestawmy je z sobą i przyjrzyjmy się im w spokoju. Dobrze rezultaty przynosi spacerowanie wzdłuż galerii zapisanych kartek. Teraz spróbujemy popatrzeć na nasz problem w oderwaniu od tego zbioru, z innej perspektywy. Zapominamy na chwilę, że pracujemy nad esencją w muzeum, a wcielamy się w inną postać:

- Pisarz: gdybyśmy pisali powieść (np.: science fiction, romans, sagę rodzinną) na przyjęty temat wiodący, jaki nosiłaby tytuł?
- Mówca: gdybyśmy musieli przedstawić nasz temat na forum Kongresu Stanów Zjednoczonych, od czego zaczęlibyśmy przemowę?
- Wódz: gdybyśmy szukali zawołania zagrzewającego armię do boju, jak mógłby zainspirować nas temat wiodący?
- Gospodarz domu: gdybyśmy witali gości przy stole toastem w związku z tematem wiodącym, jak by on brzmiał?
- Doradca: gdybyśmy mieli sformułować poradę życiową w związku z tematem wiodącym, jak by ona brzmiała?
- Chińska wyrocznia: gdybyśmy mieli sformułować wróżbę o przyszłości świata na podstawie naszego tematu, jak by ona brzmiała?

Prawdopodobnie jest to etap, kiedy wszyscy są już zmęczeni. Doświadczenie pokazuje jednak, że gdy tylko pojawi się jakieś wyjątkowo trafne sformułowanie, wiemy o tym, bo od razu zaczyna się rozmowa na jego temat – przybywa nam energii. Pojawiają się konkretne pomysły pozwalające przełożyć esencję na działania, a także potrzeba rozmawiania o tym, dlaczego jedno jest dobre, a inne nie. Dobra esencja uruchamia przepływ, towarzyszą jej emocje i kolejne skojarzenia – uskrzydla.

Narzędzie warsztatowe: Testowanie esencji

Na tym etapie pracy powstaje często szerszy zbiór różnych propozycji esencji. Wybór jednej z nich może być trudny, tym bardziej że pociąga za sobą konsekwencje dla działań i komunikacji muzeum, może to być wybór na lata... Jak wybrać tę jedyną, najwłaściwszą? Chcemy w tym miejscu zaproponować kilka sposobów na testowanie esencji.

Po pierwsze, wyboru nie trzeba podejmować od razu na spotkaniu – z esencją warto się przespać. Dajmy sobie czas na to, żeby sprawdzić, jak układa się ona w głowie, czy jesteśmy ją w stanie zapamiętać? Czy dobrze brzmi, kiedy opowiadamy o niej znajomym? Czy po upływie jakiegoś czasu wciąż jesteśmy do niej przywiązani?

Po drugie, pamiętając że esencja to (jeszcze) nie hasło promocyjne, przeprowadźmy symulację: jak sprawdziłaby się w roli napisu na koszulce, sztandaru muzeum, hasła na murze.

Po trzecie, zastanówmy się, na ile dana esencja jest inspirująca przy tworzeniu asortymentu sklepiku muzealnego, jakie rodzą się dzięki niej pomysły na pamiątki?

Na to, że trafiliśmy na dobrą esencję, wskazuje sytuacja, w której zapładnia nas ona twórczo, inspiruje, czujemy, że chcemy opowiadać o niej innym, ale równocześnie pragniemy zachować ją tylko dla siebie.

Esencja, czyli o istocie rzeczy

W tym kroku staraliśmy się przejść od tematu wiodącego do naszej esencji. Interpretowaliśmy w tym celu treści i znaczenia wyływające z tematu i analizowaliśmy je z perspektywy aktualizacji, lokalizacji i prezentacji. Oprócz stworzenia zdania oddającego istotę naszego tematu, powstał też szeroki zbiór odniesień i znaczeń tematu wiodącego. Na zakończenie tego kroku spójrzmy raz jeszcze na esencję, jej relację z tematem i znaczenie dla dalszej pracy. W tej refleksji odwołamy się do redukcji fenomenologicznej. W metodzie interpretacyjnej ten nurt w filozofii można potraktować jako inspirację, która przejawia się w proponowanych tutaj rozwiązaniach i technikach pracy.

Temat a esencja:

- temat to główne zagadnienie, które poruszamy, esencja to nasz sposób jego rozumienia;
- esencja to nasza interpretacja tematu;
- temat koncentruje uwagę, esencja otwiera szeroki horyzont znaczeń, działań, powiązań...

Dobra esencja jest:

- intrygująca – stoją za nią emocje i metafory, ma w sobie pierwiastek tajemnicy, zastanawia, zachęca, żeby zajrzeć głębiej;
- inspirująca – wskazuje na nieodkryte dotąd obszary aktywności lub nadaje nowe znaczenia dotychczasowej działalności;
- porywająca – jest przekonująca dla zespołu muzeum (chcemy w to grać!);
- autorska – wynika z interpretacji tematu przez zespół muzeum;
- wiarygodna – opiera się na różnorodnych zasobach muzeum;
- spajająca – jest jak parasol, pod którym zgromadzone są wszystkie kluczowe atuty wybranego tematu, to strategiczny wybór na lata.

IV. Często zadawane pytania

Nasza kolekcja nie ma żadnego związku z miejscem, w którym znajduje się muzeum. Czy konieczny jest filtr lokalizacji?

Dzięki analizie związków kolekcji / muzeum / ekspozycji z lokalnym kontekstem można spojrzeć w inny sposób na to, co jest z pozoru dobrze znane. Przykład z Muzeum Tatrzańskiego to kobierce wschodnie z kolekcji Kulczyckich – dywany, które były rozścielane w namiotach ludów nomadycznych, piękne, acz z Zakopanem naprawdę niemające nic wspólnego. Jednak gdyby się bliżej przyjrzeć, to jest to rękodzieło, przykład sztuki użytkowej. Miękkie, barwne i często opowiadające jakąś historię, bogate w swojej formie ze względu nie na funkcję, ale na potrzebę piękna – tak jak wszystkie przedmioty użytkowe w góralskich chałupach. Znamy swoją kulturę, dlaczego zatem nie pokazywać jej związków z innymi, skoro jednak coś może je łączyć? Pomaga w tym wejście na ogólniejszy poziom refleksji, wyrażone w przyjętym temacie i esencji. Powyższy przykład wskazuje na związki pomiędzy przejawami rękodzieła z różnych kultur na poziomie realizacji potrzeby piękna w życiu codziennym. Mogłaby to być jedna z dróg pozwalających na interpretację egzotycznych eksponatów w lokalnym kontekście. Co więcej, takie podejście otwiera też kolejne ścieżki (np. w zakresie aktualizacji) i uruchamia pytania: Jak potrzeba piękna w kulturze ludowej bywa realizowana w jeszcze innych niż sztuka użytkowa wymiarach? Jak to wygląda w życiu współczesnych mieszkańców naszych stron i czego możemy się dzisiaj w tym zakresie nauczyć od dawnych twórców? Co ogólnie o człowieku mówią nam potrzeby estetyczne i sposób ich realizacji w różnych kulturach?

Po co tworzyć mapę powiązań, skoro pojawiają się na niej rzeczy, które nie są bezpośrednio związane z naszymi treściami, nie zajmujemy się taką tematyką?

Tworzenie mapy powiązań ma doprowadzić do wypracowania jak najszerszego zestawu odniesień, który może się stać cennym kontekstem interpretacyjnym.

W odniesieniu do nawet najbardziej odległych skojarzeń można budować różne ścieżki tematyczne, warsztaty czy wydarzenia muzealne. Ponadto technika mapy myśli zakłada, że nie da się precyzyjnie określić tego, jak powstają nowe pomysły, skojarzenia, idee...

Mapa myśli pomaga z pozornego chaosu skojarzeń wyprowadzić wątki, które mogą nas najbardziej interesować. To swego rodzaju baza, która może się przydać do uporządkowania zasobów, jakimi dysponujemy, a także określić, czego być może brakuje nam w zbiorach i czego jeszcze można się o nich dowiedzieć.

Stworzyliśmy mapę powiązań i wszystko łączy się ze wszystkim, mamy za dużo odniesień. Co robić?

Jeżeli pojawia się taki problem, to warto jeszcze raz spojrzeć na nasz zbiór treści i odniesień przez pryzmat proponowanych w metodzie filtrów. Zadać sobie pytania: Które z tych zagadnień są istotne współcześnie? O czym warto mówić szczególnie w tym miejscu? Co inspiruje nas do ciekawych działań wystawienniczych / animacyjnych? Można też jeszcze raz przyjrzeć się zebranym treściom od strony tego, co może być szczególnie interesujące dla wybranych grup odbiorców bądź ważne dla naszej instytucji (konieczność zorganizowania wystawy okolicznościowej, stworzenia programu dla szkół itp.).

Esencja sama przyszła nam do głowy – co mamy robić?

To świetnie! Warto sprawdzić ją za pomocą narzędzi weryfikujących. Dobra esencja to sformułowanie, które sprawia wrażenie, jak byśmy wszyscy o niej myśleli, tylko nikt tego dotąd nie powiedział. Po pojawieniu się esencji podczas spotkania zazwyczaj większość jego uczestników przeczuwa, że to jest właśnie to. Równocześnie zawsze jednak warto szukać głębiej – zbadać, jak esencja odnosi się do misji i możliwości instytucji, ale też marzeń i chęci członków zespołu. Esencja to, można powiedzieć, słowo mocy – powinna nie tylko dobrze określać istotę rzeczy, ale i uskrzydlać, porywać do działania. Jej sformułowanie ma nam dać poczucie, że zajmujemy się bardzo ważnymi sprawami.

Nie możemy znaleźć esencji!

Bywa, że podczas warsztatu dochodzi do paraliżu kreatywnego, a najlepsze pomysły przychodzą do głowy po zakończeniu spotkania. Proces twórczy nie lubi ponaglenia i rozliczania efektów. Pracę nad esencją wykonuje się raz podczas warsztatu, można więc dać sobie na nią więcej czasu. Jeśli powstała esencja, do której nie jesteśmy do końca przekonani, można w tym miejscu przerwać spotkanie i wrócić do tematu po kilku dniach. Ważnym sprawdzianem dla esencji jest to, czy zostaje w głowie, osadza się w organizacji, czy tworzy jakąś nową perspektywę dla dotychczasowych działań.

Mamy już hasło reklamowe, po co nam esencja?

Hasło reklamowe służy przede wszystkim do komunikacji o działaniach muzeum, podczas gdy podstawową rolą esencji jest uporządkowanie działań muzealnych dla celów wewnętrznych, poprzez wyrażenie przyświecającej im nadrzędnej idei. Jeden z efektów tych prac może stanowić Interpretacyjny Plan Udostępniania, który bazuje na esencji, a stworze-

nie hasła reklamowego może być jego elementem. Esencja przypomina o tym, co jest najważniejsze, co jest najmocniejszym punktem zgromadzonej kolekcji, a tym samym o tym, co może zainteresować widza, i jak można mu o tym opowiedzieć. Jeśli mówimy „gorąca krew”, to wydaje się oczywiste, że nie będzie to wystawa w pastelowych kolorach, opatrzona jedynie suchymi kuratorskimi komentarzami, ale raczej mocnymi wypowiedziami z epoki; jeśli mówimy o prowokowaniu wyobraźni, to raczej nie podamy wszystkiego na tacy, tylko spróbujemy odbiorcę poruszyć, wciągnąć, pozwolić na odkrywanie i własne wnioski.

Jak długo obowiązuje nas esencja?

Esencja potrzebuje czasu, żeby zaczęła działać. Można powiedzieć, że obowiązuje dopóty, dopóki jest użyteczna, póki inspiruje, a opieranie na niej poszczególnych wdrożeń wydaje się użyteczne.

O naszej ulubionej redukcji

Można przyjąć pragmatyczne założenie, że gdyby w przygotowaniu dobrych wystaw sprawdzała się metoda, powiedzmy, uczenia tanga albo pieczenia sufletu, to należy ją zastosować. Nawet jeśli w pierwszym odruchu odrzucimy ją jako niezwiązaną z praktykami i celami, jakie nas interesują, to może się okazać, że na przykład analiza technik w niej użytych objawi nam niespodziewane analogie, dzięki którym nasza praca nabierze nowej wartości.

Nie do wiary? W tangu chodzi między innymi o to, żeby nie przyklejać się do siebie, zostawić małą przerwę pomiędzy ciałami tancerzy. W ten sposób tango staje się bardzo erotyczne, ale nie dosłowne do bólu. Na wystawie w muzeum też czasem warto pokusić się o niedosłowność, warto też nie uciekać całkowicie przed napięciem i niepokojem. To, co kochamy w tangu, to zgranie, seks, rytm, ale także prowadzenie. Prowadzenie silnym ramieniem wcale nie oznacza zagarnięcia. Czy muzeum może tak wspierać swoich gości? Nie zagarniać, ale podawać tempo, wskazywać kolejny ruch?

A suflet? Podczas pieczenia sufletu ważna jest dokładność, ale także wysoka jakość składników. Nie da się zastąpić masła margaryną ani olejem. Macie kolekcję świetnych dzieł i artefaktów? Nie bójcie się ich użyć! Sądzicie, że nie macie się czym pochwalić, ale musicie trwać? Interpretujcie. Suflet nie jest jedyną smaczną potrawą. Podjęcie wyzwania poszukiwania analogii między odległymi rzeczami pozwala na nowe spojrzenie na nie. Jednak aby zdefiniowanie podobieństw było w ogóle możliwe, trzeba najpierw sformułować istotę rzeczy lub co najmniej wyodrębnić kilka najważniejszych cech.

Właśnie istota rzeczy, czyli próba odpowiedzenia na pytania: „Czym to jest przede wszystkim?”, „Bez czego (bez jakiej cechy) nie byłoby już sobą?”, jest istotnym rezultatem tego etapu prac interpretacyjnych.

W tym kroku zaproponowaliśmy swobodne zastosowanie podejścia używanego przez powszechnie znane autorytety intelektualne, które przywołujemy z nadzieją, że giganci pozwalają nam wejść sobie na barana (choć nie na głowę). Jako niefilozofowie przyznajemy, że metoda, o której piszemy, stała się dla nas inspiracją, ale jeśli ktoś jest zainteresowany dokładnym jej opisem, niech nie szuka go tutaj (ale na przykład w pracach Romana Ingardena).

Redukcja fenomenologiczna (nazywana także esencjonalną), bo o niej tu mowa, jest jedną z tajemnic filozofii, bo dotyczy kilku klasycznych dla niej tematów. Wiele o tej sformułowanej przez Edmunda Husserla metodzie napisano, ale dla nas jest to próba połączenia podstawowej intelektualnej potrzeby tzw. zwykłego człowieka, którą jest uzyskanie odpowiedzi na pytanie: „Ale o co chodzi?”, z koniecznością uzasadnienia uprawiania filozofii w ogóle. To jest taki pomost pomiędzy abstrakcją, jaką zazwyczaj jest filo-



zofia dla niefilozofów, a wyrażanym przez wielu filozofów przekonaniem, że przecież stawiane przez nich pytania są bardzo praktyczne. Cóż bowiem bardziej praktycznego niż sens?

Fenomenologia w naukach społecznych i filozofii wydobywa na światło dzienne pojęcia, które na pierwszy rzut oka nie są związane z klasycznymi zagadnieniami nauk o sensie. Między innymi dlatego jest dla nas ważną ramą odniesienia: ważne jest w niej odbieganie od oczywistości i docieranie do głębi, ale obszary tematyczne, gdzie prowadzi się te poszukiwania, mogą obejmować takie „miękkie” pojęcia, jak „styl bycia”. Podobnie jak nigdy nie wiadomo od razu, gdzie się czai sens życia, a jego odkrycie może nastąpić zupełnie niespodziewanie, tak i odkrywanie istoty rzeczy nie ma jedynej słusznej metodologii. Można na przykład medytować ze znakomitymi efektami. W fenomenologii mówimy o zjawiskach, doceniamy wyjątkowość i unikatowość różnych rzeczy i procesów, a przede wszystkim zgadzamy się, że nie ma ewidentnych rozwiązań i ostatecznych prawd wszystko wyjaśniających. W kontekście muzealnym podejście fenomenologiczne prowadzi ponadto do wzmocnienia roli percepcji odbiorców i wiąże się z docenieniem tych obszarów życia, które są odległe od klasycznych, kanonicznych form opisu rzeczywistości.

W redukcji fenomenologicznej staramy się po pierwsze odkryć i uchwycić istotę rzeczy. Innymi słowy zredukować rzecz do jej cechy koniecznej. Co sprawia, że stół jest stołem? Co jest tą cechą, która niepodważalnie określa jedynność w swoim rodzaju, unikatową własność rzeczy?

Czym **naprawdę, przede wszystkim, w istocie rzeczy** jest nasza wystawa? Czym nie jest? Co ją odróżnia od innych?

A teraz drugi krok: Jak tę rzecz / wystawę widzą i postrzegają nasi odbiorcy? Czy mamy świadomość, że nie istnieje bezpośredni kanał, przez który można przelać im wiedzę, tak aby odebrali ją bez przeinaczeń, neutralnie? Ten drugi krok oznacza więc przyjrzenie się nie tyle rzeczom, ile raczej sytuacji ich postrzegania.

Sformułowanie najważniejszej prawdy o rzeczy (tutaj: wystawie) bardzo się przydaje, choć nie jest proste. Przede wszystkim bardzo łatwo wpaść w pułapkę znawstwa. Polega ona na tym, że im bardziej wchodzimy w jakiś temat, zgłębiamy go i dajemy mu się pochłonąć, tym trudniej przypomnieć sobie, że istnieją ludzie, dla których ów temat pozostaje nieodkrytym lądem. Pewnie nie trzeba by w ogóle o tym myśleć, gdyby nie to, że to nasi odbiorcy.

Wobec tego, jeśli uda się sformułować główną myśl, taką znaczeniową esencję, w której zawiera się najważniejszy przekaz wystawy, możliwe będzie prześledzenie tego, czy użyte przez nas środki rzeczywiście wspierają przekaz komunikatu, na jakim nam zależy. A więc zredukowanie przekazu do esencji nie tylko nie ogranicza przekazu, lecz także daje szansę na jego wzmocnienie, umożliwi bowiem stworzenie klarownego komunikatu. Esencja, do której stworzenia dążymy, powinna być ponadto porywającą metaforą, powinna wywoływać emocje, odwołując się wciąż do zasadniczego przekazu.

W skansenie w Zubrzycy do esencji „Odnawianie rytmów życia” doprowadził nas taki mniej więcej ciąg skojarzeń: inny (od miejskiego chaosu i szumu) świat – miejsce odnowy – na wsi słychać rytmy codziennych prac – aby przejść głęboką odnowę, trzeba wejść w harmonię z cyklami przyrody – odnowienie wiąże się zarówno z księżycem, jak i rytмами prac polowych...

Tarnowska esencja – „Gorąca krew” – była rezultatem poszukiwania wspólnych – zasadniczo sprzecznych – cech i zachowań kojarzonych z Sarmatami. Główna linia aktualizacyjna wprowadzona przy filtrowaniu mapy myśli była tu związana z odniesieniem ich do (także współczesnego) polskiego charakteru narodowego.

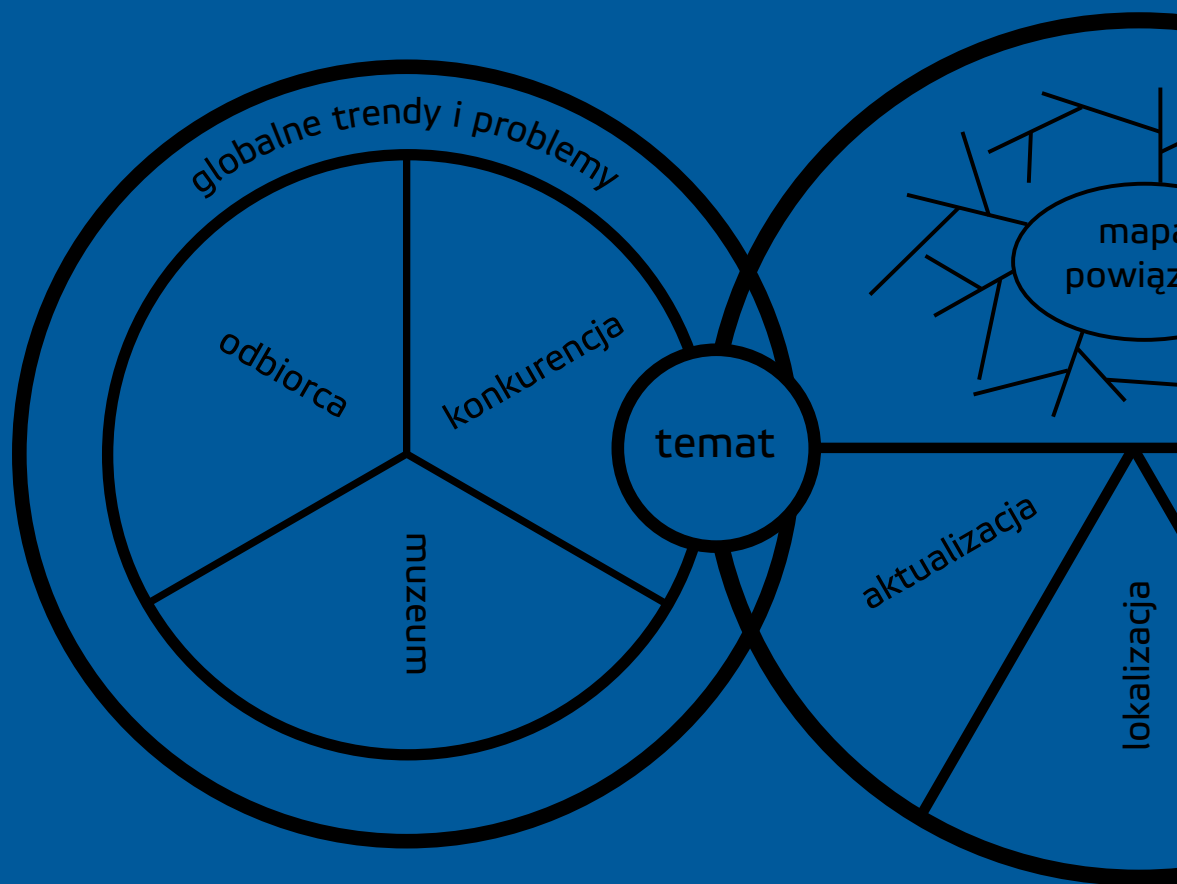
„Polska czerpie siłą osobowość, siłę i niepowtarzalną witalność z bogactwa pozornie przeciwstawnych cech. Polska jest częścią Zachodu, ale rozumie również Wschód. Polacy są pełni pasji i idealistyczni, ale także praktyczni i zaradni. Polski charakter cechuje ambicja, ale też praktyczna

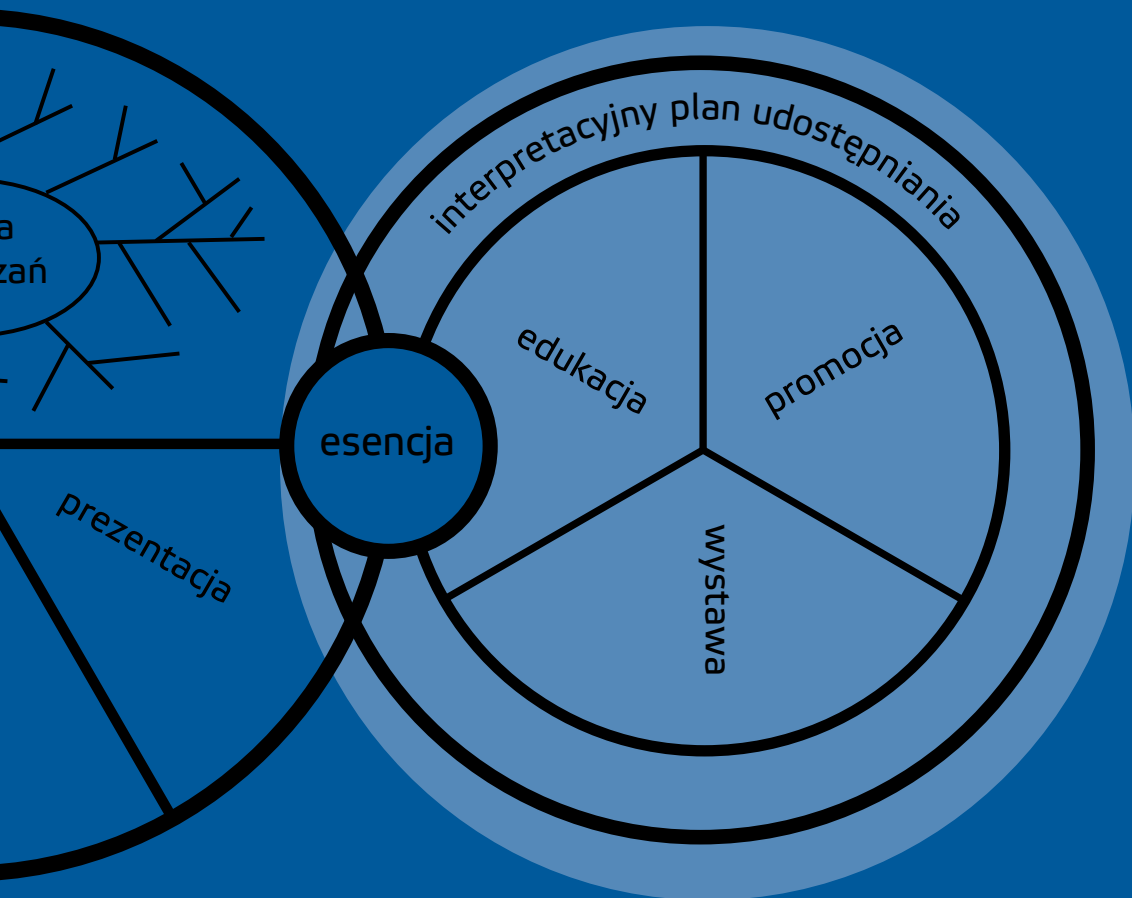
przyzierność; jednocześnie cnotliwość i grzeszność; wielkoduszność i ma-
łostkowość. Cechy te współistnieją obok siebie, są sprzeczne, ale nasze.
Umieemy z nimi żyć i budować”. Autorem tych słów nie jest żaden z osiemna-
stowiecznych sarmackich kronikarzy, lecz Brytyjczyk Wally Olins, światowej
sławy ekspert od brandingu narodowego, poproszony o zdiagnozowanie
marki Polska. Jego zdaniem najtrafniej stan polskiego ducha oddają słowa
creative tension, rozumiane jako twórcze napięcie, twórcza przekora.

W Zakopanem o wyborze esencji „Prowokowanie wyobraźni” przesądził
rozległy etap prac interpretacyjnych, podczas których cały czas mieliśmy
na uwadze potrzeby odbiorców i uwarunkowania kontekstu. Uznaliśmy, że
metoda pracy Hasiora jest wartym wzmocnienia zasobem Galerii, jest bo-
wiem jednocześnie uniwersalna (wspiera głęboką, wielowątkową percepcję
przestrzeni i twórcze myślenie) i unikatowa, co więcej – najlepiej można ją
zrozumieć właśnie tutaj. Kiedy szukaliśmy potwierdzenia intuicji o trafności
tej esencji, udało się znaleźć kilka adekwatnych cytatów mistrza. Esencja
zakopiańska dobrze łączy potrzeby współczesności (aktualizację) ze specy-
fiką miejsca (kolekcja autentycznych dzieł).



Rozdział trzeci





Działaj!

**Od esencji
do wdrożenia**

I. O czym jest ten rozdział?

W tym rozdziale zajmiemy się sposobami, w jakie muzeum może wykorzystać swoją esencję. Na początek warto podkreślić, że bardzo istotne dla pracy z esencją jest całościowe potraktowanie warsztatu interpretacyjnego. Przekładając esencję na działania muzeum, bierzemy pod uwagę cały dotychczasowy proces – powstałe w jego wyniku pomysły, sformułowane refleksje, przeprowadzone analizy. Esencja to więc nie tylko zdanie, ale także stojące za nim podejście do treści muzeum i ich roli we współczesnym świecie.

Praca z esencją może przebiegać na trzech poziomach:

- określanie spójnego komunikatu muzeum;
- dowartościowanie treści muzeum w kontekście zaspokajania określonych potrzeb odbiorców, ale też ważnych treści, jakie mogą być za ich pośrednictwem przekazywane;
- szukanie inspiracji do nowych działań muzeum w zakresie: promocji, edukacji i ekspozycji.

Warsztat pracy z esencją i jego efekty zostaną zaprezentowane na przykładzie prac, które w ramach projektu „Lokalne muzeum w globalnym świecie” przeprowadziliśmy wraz z zespołem Muzeum – Orawskiego Parku Etnograficznego w Zubrzycy Górnej. Zajęcia odbywały się na terenie parku, w ich trakcie zorganizowaliśmy kilka wycieczek po skansenie. W warsztatach uczestniczyli także przedstawiciele innych, zaangażowanych w projekt muzeów: Muzeum Miejskiego w Tarnowie i Galerii Władysława Hasióra w Zakopanem.

Podczas warsztatów w skansenie w Zubrzycy zastanawialiśmy się, jakie konsekwencje dla muzeum ma przyjęta esencja – odnawianie rytmów życia. W związku z uwarunkowaniami miejsca – muzeum na otwartym powietrzu, o znaczącej przestrzeni – i specyfiką działalności muzeum – bardzo bogata, ale rozproszona i wielokierunkowa oferta, skupiliśmy się na trzech głównych zakresach pracy nad esencją. Po pierwsze, analizowaliśmy w jej kontekście dotychczasowe działania muzeum; po drugie, jego przestrzeń; po trzecie, traktowaliśmy esencję jako inspirację do nowych działań upowszechniających. Już wstępna refleksja nad esencją w tych zakresach potwierdziła jej trafność i związek z miejscem. Aspekt odnawiania rytmów życia dało się dostrzec zarówno na poziomie dotychczasowych działań, jak i w specyfice przestrzeni parku. Również płynące z esencji inspiracje prowadziły do działań wpisujących się w profil parku. W przypadku skansenu w Zubrzycy esencja pozwoliła nie tyle sformułować całkiem nowe komunikaty i program działań, ile raczej nadać istniejącym inne znaczenia, poprzez ich reinterpretację w nowym kontekście.

Na początku warsztatu analizowaliśmy w kontekście esencji dotychczasowe działania prowadzone w skansenie. Okazało się, że zarówno cykliczne Święto Borówki (największa impreza w skansenie), jak i wiele elementów oferty edukacyjnej skansenu mogą służyć odnawianiu rytmów życia. Głów-



Stwórzmy sobie warunki do pracy (Zubrzyca Górna)

ną ich osią są cykliczne obyczaje ludowego roku obrzędowego czy zajęcia gospodarcze i prace polowe. Z perspektywy esencji przyjęliśmy, że bazując na tej tematyce, zajęcia w skansenie mogą oferować doświadczenia ustanawiające – pozwalające odbiorcom poczuć na nowo swoje miejsce w świecie. W odniesieniu do działań skansenu esencja posłużyła więc nie tyle przeprowadzeniu ich diametralnej zmiany, ile raczej dowartościowaniu ich w zakresie przeżyć, jakich dostarczają odbiorcom. Dla przyszłych działań skansenu oznacza to więc pewną zmianę akcentów w planowaniu przebiegu zajęć i wydarzeń i w zakresie komunikacji o nich. Chodzi o wzmocnienie aspektu przeżycia i doświadczenia. Wiedza i umiejętności przekazywane podczas zajęć pełnią tu nadal funkcję centralną, ale służą raczej dostarczaniu przeżyć odnawiających rytmy życia niż prezentacji kultury Orawy jako takiej.

W kontekście odnawiania rytmów życia szczególnej wartości nabrała też sama przestrzeń parku etnograficznego. W rozmowie o niej uczestnicy warsztatu przytaczali wypowiedzi i reakcje zwiedzających. Goście skansenu zwracali uwagę zwłaszcza na: ciszę, otwartą przestrzeń, harmonijny krajobraz. Mówili, że przekraczając jego bramę, „wchodzi się do innego świata”, „można zwolnić”, „zapomina się o stresie”, „jakby czas płynął wolniej”. W tych wypowiedziach daje się wyczuć pewną „terapeutyczną” funkcję skansenu. Wskazuje na nią też zachowanie odbiorców, którzy spędzają tu czas nie tylko na zwiedzaniu, lecz także na przykład odpoczywając pod lipą czy siedząc na progu chaty i patrząc w niebo... Doświadczenie wizyty w skansenie, o którym świadczą zebrane wypowiedzi i zaobserwowane zachowania, jest więc bliskie esencji. Można przyjąć, że sprzyja odnawianiu rytmów życia. W zakresie przestrzeni esencja pozwoliła zatem na dostrzeżenie i dowartościowanie funkcji parku etnograficznego niezwiązanych bezpośrednio

z prezentacją zabytków kultury ludowej, a raczej mogących zaistnieć dzięki niej. Opierające się na esencji działania w tym zakresie mogą obejmować wzmocnienie właściwości miejsc (np. poprzez zaznaczenie ich na mapie skansenu, wyposażenie w ławy czy kopki siana do leżenia), w których już teraz zwiedzający szczególnie lubią „oddawać się kontemplacji”, a także stworzenie nowych, np. w postaci ścieżki odnowy duchowej.

Trzeci, obok działań i przestrzeni, wymiar odnawiania rytmów życia, wyniknął z interpretacji esencji na poziomie skojarzeń słownych. Punktem wyjścia było tu słowo „rytm”. W ramach warsztatów zwiedziliśmy skansen, skupiając się właśnie na rytmach i dźwiękach. Ten eksperyment poznawczy wskazał, że jest to przestrzeń o bardzo bogatym i specyficznym krajobrazie dźwiękowym (*soundscape*). Obok dźwięków otaczającej skansen przyrody, docierają tu odgłosy życia wsi. W dźwięki obfituje też architektura domów orawskich – skrzywienie okiennic, odgłos kroków na klepisku, szcęk ciężkich, kutych zamków towarzyszący otwieraniu drzwi. Proste ćwiczenie, które przeprowadziliśmy w dworze Moniaków, centralnym obiekcie skansenu, wskazało, że wnętrza domów to prawdziwa kopalnia rytmów. Zebrane w izbie narzędzia potraktowaliśmy jako instrumenty: żarna, młotek, krosno, przyrządy kuchenne wypełniły wnętrza rytmem i melodią pracy. Doświadczenie zmiany percepcji poprzez koncentrację na doznaniach słuchowych i nietypowe wykorzystanie eksponatów – nie do oglądania, ale do wydawania dźwięków – posłużyło za inspirację do tworzenia pomysłów na nowe działania muzeum. W ten sposób w planie udostępniania znalazły się też zajęcia wokół dźwięków i rytmów dawnej Orawy. Odnawianie rytmów życia potraktowaliśmy więc w tym wypadku bardzo dosłownie – jako odkrywanie przestrzeni dźwiękowej towarzyszącej dawniej życiu na Orawie.

II. Czemu służy ten etap pracy?

Logika metody interpretacyjnej zakłada trój etapowość procesu przygotowania dziedzictwa do udostępniania. Najpierw trzeba określić, kim jesteśmy, co mamy, w jakim świecie przyszło nam działać i dla kogo? Drugi etap to poszukiwanie, zadawanie pytań, dogłębne analizowanie własnych zasobów pod kątem powiązań znaczeniowych i kontekstów, jakie mogą one tworzyć. Trzeci etap, na którym się właśnie znajdujemy, to planowanie i podejmowanie działań. Można powiedzieć: „Wreszcie!”, ale też trudno się zgodzić, że wcześniej było tylko gadanie. Rzecz w tym, żeby w miarę możliwości ograniczyć działania chaotyczne i podejmowane pod presją czasu lub wynikające wyłącznie z założeń planów finansowych. Przyjęty na poprzednich etapach pracy temat wiodący i wynikająca z niego esencja posłużą nam teraz jako wskazówki przy planowaniu konkretnych działań do podjęcia w muzeum. Temat określi, czym będziemy się zajmowali, esencja wskaże, jakie formy te działania przyjmą i jak będziemy o nich komunikować odbiorcom.

Prześpijmy się z esencją
(Zubrzyca Górna)



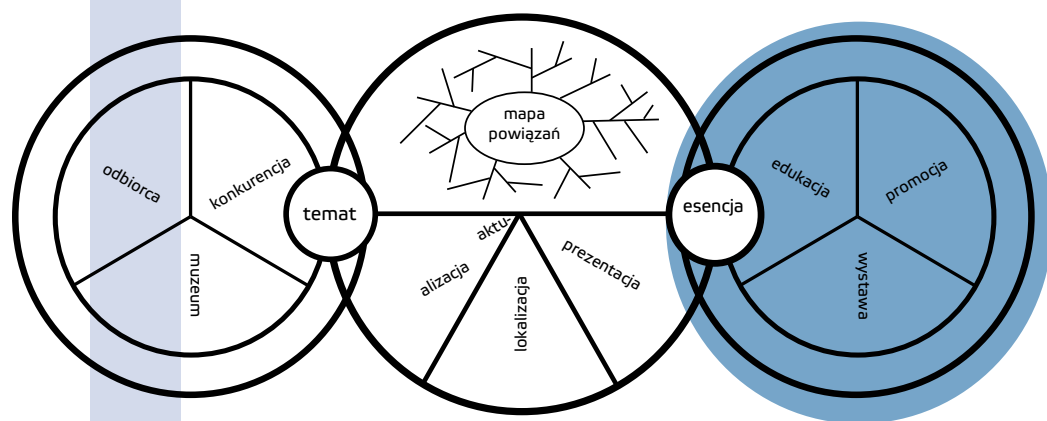
Dlaczego warto tworzyć interpretacyjny plan udostępniania? Jak dobrze wykorzystać esencję? Na jakie pytania odpowiada esencja?

W tej części proponujemy stworzenie planu działań, który opiera się na interpretacji tematu wiodącego i jego esencji, a więc wynika z tego, co dla muzeum jest najważniejsze i unikatowe. Muzealnicy zyskują w nim narzędzie do planowania pracy i wsparcie w wymyślaniu nowych sposobów realizowania misji muzeum (i swoich osobistych pasji, gdzie to możliwe). Odbiorcy zaś otrzymują szansę korzystania z wyrazistej i klarownej oferty muzealnej, która nie tylko jest dla nich atrakcyjna, ponieważ powstała w odniesieniu do ich potrzeb, ale także długofalowo wzmacnia istnienie instytucji, w której nie będą jednorazowymi, przypadkowymi odwiedzającymi, ale gośćmi,

Rolę esencji można tu określić jako inspirującą i weryfikującą. Z jednej strony podpowiada ona możliwe obszary działań, z drugiej pozwala ocenić, czy podejmowane działania utrzymują przyjęty kierunek.

dla których przygotowano coś specjalnego. Interpretacyjny plan udostępniania jest więc dobrym rozwiązaniem dla obydwu stron. A co z organizatorami, czyli instytucjami odpowiedzialnymi między innymi za finansowanie muzeów? Ze znanych nam wypowiedzi wynika, że dla organizatorów najbardziej przekonujące jest merytoryczne (a więc całościowe, związane z kompleksowym funkcjonowaniem muzeów, a nie prowizoryczne, ratunkowe) uzasadnienie wydatków i osadzenie ich w procesie budowania wizerunku muzeum.

III. Warsztat: Interpretacyjny plan udostępniania



Krok 1. Tworzenie zespołu

Ten etap pracy jest ze wszystkich dotychczasowych kroków najbardziej zbliżony do praktyki codziennej działalności muzeum.

Praca nad planem działań, podobnie jak na wcześniejszych etapach, opiera się na spotkaniach zespołu warsztatowego. Jeśli istnieje taka możliwość, zespół do pracy na tym etapie warto poszerzyć o dodatkowe osoby, najlepiej bezpośrednio związane z działaniami edukacyjnymi, promocyjnymi i wystawienniczymi muzeum. Włączenie kuratorów, edukatorów, animatorów i osób zajmujących się promocją powinno nastąpić już wcześniej, jednak teraz może się okazać niezbędne dla opracowania wartościowych planów. W przypadku dużych instytucji na zakończenie prac nad planem warto rozważyć przeprowadzenie jego prezentacji dla wszystkich pracowników muzeum. Może to pozwolić dostrzec nowe powiązania między jego poszczególnymi punktami.

Krok 2. Przygotowanie spotkania kreatywnego

Pracę kreatywną nad planem udostępniania najlepiej poprzedzić przygotowaniem. Wszyscy uczestnicy warsztatu, również ci, którzy nie brali udziału w pracach na wszystkich poprzednich etapach, powinni mieć ogląd całości wyników dotychczasowych prac. W ramach przygotowań powinni się zapoznać z analizami odbiorców i otoczenia, poznać temat wiodący i zakres jego interpretacji oraz esencję.



Narzędzie warsztatowe: Brief z procesu interpretacji

Przygotowania można przeprowadzić, tworząc brief według poniższego wzoru:

- Nasi główni odbiorcy to:
(Kogo braliśmy pod uwagę w dotychczasowej pracy? Jakie są ich upodobania, oczekiwania, potrzeby?)
- Nasze otoczenie to: *(Z kim konkurujemy o odbiorców, współpracujemy, z kim może nam być po drodze?)*
- Nasze główne zasoby, które braliśmy pod uwagę w interpretacji, to: *(Jakie treści uznaliśmy za specjalnie wartościowe / konkurencyjne / wyjątkowe? Co nas wyróżnia w innych zakresach – przestrzeń, pracownicy, działania?)*
- Temat wiodący to:
- Esencja to:

Raport powinien być możliwie skrótowy, idealnie, jeśli zmieści się na jednej stronie. Wtedy mamy większe szanse, że zostanie przyswojony nawet przez najbardziej zajętych pracowników. Przygotowując spotkanie, można też umieścić go w widocznym dla wszystkich miejscu w formie plakatu. Podobnie można też wyeksponować inne materiały z poprzednich sesji, zwłaszcza warto pokazać wszystkim powstałe wcześniej mapy myśli.

Krok 3. Określenie celu

Przystępując do pracy, należy wyraźnie określić wspólny dla wszystkich cel spotkania. Najogólniejszym jest przygotowanie planu udostępniania. Jednak ze względu na bieżące uwarunkowania i potrzeby instytucji, można go zawęzić, na przykład do: opracowania pomysłów na wystawy czasowe, stworzenia koncepcji konkretnego warsztatu lub pomysłu na pamiątkę. Cel spotkania informuje więc, czym przede wszystkim się zajmiemy. Nale-

ży jednak pamiętać, że przeprowadzony proces wyznacza kierunki myślenia w bardzo różnych zakresach i warto go spożytkować szerzej. Podczas pracy twórczej, wspólnego myślenia nad czymś konkretnym (np. wystawą) pojawiają się pomysły poboczne, towarzyszące, czasem odległe od przyjętego głównego celu. Podczas spotkania należy więc dbać o to, żeby zostały one zanotowane i zachowane na potrzeby przyszłych prac.



Prywatny kapitał poezji
(Zakopane)

Krok 4. Tworzenie zbioru pomysłów

Ten etap stawia przed zespołem bardzo konkretne pytanie: Co wobec przyjętej esencji i tematyki będziemy robili? Co zaoferujemy? Co z tego wynika dla naszych odbiorców? Jest to więc operacjonalizacja esencji, tworzenie pomysłów na konkretne działania. Pomimo bardzo praktycznego wymiaru tej pracy, podobnie jak na poprzednich etapach, warto skorzystać z kilku technik pozwalających pobudzić wyobraźnię, zakwestionować rozwiązania, które wydają się oczywiste i raz jeszcze zaczerpnąć z esencji, która będzie pełniła teraz funkcję źródła inspiracji.



Narzędzie warsztatowe: Wspólnie zrozumieć esencję

Ćwiczenia z tego zakresu mogą się dobrze sprawdzić w przypadku zróżnicowanego zespołu, dla uwspólnienia sposobów rozumienia esencji i rozsmakowania się w niej. Podczas tych ćwiczeń oddzielimy na moment esencję od muzeum, popatrzymy na nią jak na autonomiczny tekst, z własnymi znaczeniami.

- Esencja to książka. Zastanówmy się wspólnie, o czym byłaby książka, której tytułem jest nasza esencja. Jaką miałyby formę, czy byłby to poradnik, powieść, przewodnik, a może książka kucharska?
- Esencja to słowa. Jakie znaczenia mają poszczególne wyrazy w tekście esencji?
- Esencja to dzieło sztuki. Jaki artysta mógł je stworzyć? Jakich użyto materiałów? W jakiej kolekcji się znajduje? W ramach tego ćwiczenia

O czym szumi gorąca krew?
(Tarnów)



można też spróbować stworzyć dzieło inspirowane esencją, korzystając na przykład z prostych materiałów plastycznych.

Podczas warsztatu w Muzeum Miejskim w Tarnowie analizowaliśmy esencję „Gorąca krew”. Została ona wcześniej wyinterpretowana z tematu „Sarmaci”. Pracę nad stworzeniem listy pomysłów do wdrożenia rozpoczęliśmy od ćwiczenia na wymyślanie związanych z esencją pamiątek i muzealnych gadżetów. W nawiązaniu do portretów sarmackich z kolekcji muzeum powstał wtedy pomysł na podkoszulki z wzorami sugerującymi ślady stoczonych pojedynków: blizny, rozdarta zbroja, ślad po uderzeniu kopią itp. Równocześnie (na plecach) koszulki prezentowałyby wybrane eksponaty z kolekcji tarnowskiego muzeum: broń, która pozostawiła widoczne na koszulce ślady.

Narzędzie warsztatowe: Burza mózgów, tworzenie banku pomysłów

Pracę nad interpretacyjnym planem udostępniania, jak również każdym innym projektem wynikającym z interpretacji można rozpocząć od stworzenia zbioru pomysłów do wykorzystania. Taki zestaw wstępnych propozycji można nazwać bankiem pomysłów. Zebrane w nim pomysły mogą być wykorzystane teraz lub później, do banku można też na bieżąco dodawać pomysły powstałe po drodze. Uważność na wynikające niejako przy okazji idee jest bardzo istotna podczas całego warsztatu interpretacyjnego – pozwala w pełni wykorzystać proces twórczy.

Burza mózgów jest metodą pracy zespołowej, której celem jest uruchomienie grupowego procesu twórczego. Podczas burzy mózgów pomysły powstają pomiędzy głowami, dlatego na początku pracy warto przyjąć, że autorstwo powstałych idei jest zawsze wspólne. Żeby burza mózgów była efektywna – owocowała dobrymi pomysłami – można ją przygotować według następujących zasad:

- Tworzymy zróżnicowany zespół, który obejmuje nie tylko pracowników jednego działu czy grupy roboczej. Zespół nie powinien być jednak zbyt duży, górną granicą wydaje się dziesięć osób.
- Wyznaczamy prowadzącego i sekretarza. Zadaniem prowadzącego będzie stawianie dodatkowych pytań, by rozwijać pojawiające się idee, ale też pilnowanie głównego wątku. Zadaniem sekretarza będzie skrupulatne notowanie pomysłów w sposób widoczny dla wszystkich, najlepiej na tablicy flipchart.
- Rozpoczynamy pracę od rozgrzewki – stworzenia kilku pomysłów na temat niezwiązany bezpośrednio z tym, nad czym

będziemy pracowali (np. tworzymy pomysł na wystawę w naszym muzeum o krowie, słodyczach, Stanisławie Lemie...).

- Określamy wspólny cel pracy. Ustalamy w sposób zrozumiały dla wszystkich, czym dokładnie będziemy się zajmowali i zapisujemy ten cel w widocznym miejscu.

Skuteczności procesu twórczego, który uruchamia się podczas burzy mózgów, może też sprzyjać przestrzeganie kilku zasad:

- Wspólne autorstwo pomysłów i nieprzypisywanie się do swoich pomysłów. Wszystkie pomysły powstające podczas spotkania są wspólne. Nieprzypisywanie się do jednego zgłoszonego pomysłu pozwala uczestnikom otworzyć się na inne punkty widzenia i współpracę kreatywną.
- Krytyka dotyczy pomysłów, a nie ludzi.
- Zawsze można wymyślić więcej. Podczas pracy tą metodą mogą się pojawić przestoje, momenty, kiedy wydaje się, że wszystko zostało już wymyślone. Natura procesu twórczego jest jednak taka, że idee są podczas niego nie tyle odkrywane, ile tworzone. Stanowią więc otwarty, nieskończony zbiór, który ogranicza tylko to, na ile zebrane w nim koncepcje mają związek z głównym wątkiem pracy.

Narzędzie warsztatowe: Selekcja pomysłów

Stworzony podczas burzy mózgów zestaw pomysłów to jednak dopiero wstęp do właściwej pracy. Jeśli proces kreatywny był owocny, jesteśmy po tym etapie gotowi, żeby zająć się selekcją wygenerowanych treści. W wybraniu najlepszych pomysłów pomoże nadanie jej struktury. Wyznacza ją cel, do którego na tym etapie zmierzamy – interpretacyjny plan udostępniania. Główne zakresy udostępniania, których będzie dotyczył plan, to: edukacja, promocja, ekspozycja. W zależności od tego, jaki cel został określony na początku pracy, zakresy te są mniej lub bardziej reprezentowane w zbiorze powstałych w trakcie burzy pomysłów. Jednak nawet jeśli opracowujemy konkretny warsztat, warto teraz się przyjrzeć, które pomysły pomogą w jego promocji, które sugerują łączące się z nim rozwiązania ekspozycyjne, a które dotyczą działań do zrealizowania w ramach warsztatu.

Narzędzie warsztatowe: Nadawanie struktury – tworzenie zbiorów pomysłów

Do nadawania struktury zbiorowi pomysłów powstałych podczas burzy mózgów może posłużyć jeden ze sposobów prowadzenia spotkań roboczych, w którym wykorzystuje się tablicę flipchart

i karteczki post-it lub podobne. Na początek zapisujemy każdy pomysł z burzy mózgów na osobnej karcie. Na tym etapie mogą się pojawić nowe koncepcje – dodajemy je. Pomysły zapisujemy hasłowo, nadając im przy okazji tytuły. Następnie na karcie flipchart zaznaczamy trzy pola – zbiory, w których będziemy umieszczali karteczki z pomysłami. Te zbiory odpowiadają podstawowym, ujętym w tej metodzie, zakresom udostępniania. Są to:

- edukacja,
- promocja,
- ekspozycja.

Umieszczając karteczki w zbiorach, analizujemy przy okazji, które z nich łączą się w większe grupy, naklejamy je obok siebie. Część pomysłów może być włączona do więcej niż jednego zbioru, naklejamy je wtedy pomiędzy zbiorami. Istotne jest, że to ćwiczenie przeprowadzamy w grupie, więc karteczki są równocześnie powodem do przedyskutowania pomysłów: można teraz dodawać nowe, a niektóre od razu odrzucić.



Po umieszczeniu karteczek na tablicy przychodzi czas na podjęcie decyzji, które pomysły zostają, które odrzucamy, bo się powielają lub nie są wykonalne. Najistotniejszym jednak pytaniem na tym etapie jest: w jakim kierunku zmierzają nasze działania udostępniające? Jaki obraz działalności muzeum wyłania się z tej analizy? I wreszcie: czy po przejściu dotychczasowych kroków osiągnęliśmy coś nowego? Jeśli okazuje się, że działania, które widzimy na tablicy, to właściwie to samo, co robiliśmy do tej pory, warto

się zastanowić, jak realizują one naszą esencję? Co można w nich zmienić, żeby lepiej jej służyły?

Krok 5. Tworzenie planu

Interpretacyjny plan udostępniania to finałowy, ale nie jedyny rezultat warsztatu. Tworząc go, będziemy brali pod uwagę zarówno wygenerowane właśnie pomysły, jak i esencję, mapy znaczeń i powiązań tematu wiodącego oraz początkowe analizy odbiorców, otoczenia i zasobów muzeum. W pracy na tym etapie potrzebne nam więc będą materiały z rezultatami poprzednich etapów – tablice, mapy, raporty podsumowujące.



Narzędzie warsztatowe: Tabela planu udostępniania

Plan udostępniania powinien mieć formę jak najbardziej przejrzystą i klarowną. W takim przedstawieniu pomysłów może się przydać tabela planu. Pomoże ona w zebraniu i uszczegółowieniu pomysłów na działania. Wypełnianie poszczególnych pól będzie też powodem do rozwinięcia pomysłów w kierunku konkretnych działań do przeprowadzenia.

Elementy tabeli planu

| Działanie Co będziemy robili (krótki opis) | Zakres Edukacja / ekspozycja / promocja | Esencja Jak ten pomysł realizuje esencję? | Zakres tematyczny Na jakie sposoby ten pomysł wykorzystuje temat wiodący i jakie jego zakresy udostępnia? | Odbiorcy Do kogo przede wszystkim adresowane jest to działanie? | Zasoby istniejące / do zdobycia Jakie zasoby zostaną wykorzystane, co jeszcze będzie potrzebne? |
|--|---|---|---|---|---|
|--|---|---|---|---|---|

■ **Działanie: krótki opis**

W tej kolumnie wpisujemy pomysły na działania. Każdy powinien być opisany poprzez tytuł i krótkie rozwinięcie wyjaśniające, na czym polega jego realizacja.

■ **Zakres (edukacja / ekspozycja / promocja):**

Ta kolumna służy określeniu, w jakim przede wszystkim zakresie udostępniania mieści się ten pomysł. Zakładamy przy tym, że wiele rozwiązań wynikających z interpretacji może mieć znaczenie dla więcej niż jednego zakresu.

■ Esencja

Tutaj powinno się znaleźć krótkie uzasadnienie wyjaśniające, jak to działanie realizuje esencję; jak odpowiada na zawarte w niej wyzwanie. Odpowiedź na to pytanie pozwala uzasadniać sensowność podjęcia tego działania w świetle esencji.

■ Zakres tematyczny

W tym miejscu wyjaśniamy, jakie elementy przyjętej tematyki są w ramach tego działania eksplorowane i udostępniane; z jakimi dokładnie zakresami tematu wiodącego będziemy tutaj pracowali. Tworząc opis w tej części, możemy skorzystać z map znaczeń i powiązań tematu głównego oraz analizy filtrów z 2. kroku warsztatu.

■ Odbiorcy

Ta część tabeli każe nam wrócić na moment do analizy odbiorców z pierwszego kroku warsztatu. Określamy tutaj, do kogo przede wszystkim jest adresowane to działanie.

■ Zasoby istniejące / do zdobycia

Korzystając z analiz z 1. kroku, odpowiadamy tutaj na pytanie: Na jakich naszych zasobach bazuje to działanie? Równocześnie ta część jest okazją do zastanowienia się, co jeszcze będzie potrzebne, co trzeba zdobyć, przygotować, czego się nauczyć, by zrealizować ten pomysł. Na etapie planu wystarczy określenie ogólnej listy potrzeb. Jej celem jest też stworzenie podstawy do porównania, które pomysły są bardziej, a które mniej realne.

Określenie rezultatu prac w tej części

Interpretacyjny plan udostępniania to sposób na zorganizowanie działań muzeum wokół przyjętej tematyki i realizowanie ich w duchu esencji. Plan obejmuje zestaw działań w zakresie udostępniania, a więc takich, które opierają się na komunikacji między muzeum i jego odbiorcami. Plan jest wypracowywany przez zespół. Znajdą się w nim działania z różnych zakresów udostępniania (promocja, edukacja, ekspozycja). Plan posłuży też ukazaniu powiązań między różnymi, pozornie odległymi działaniami. Dzięki pracy nad planem w muzeum powstaje też bank pomysłów, co oznacza, że nie wszystkie zawarte w nim działania mają mieć określony termin i sposób wdrożenia. Z planu można natomiast korzystać w sytuacjach, kiedy otwierają się nowe możliwości działań lub kiedy trzeba szybko wypracować jakieś rozwiązania.

Przykład: tabela planu powstałego w Galerii
Władysława Hasióra w Zakopanem

| Działanie: krótki opis | Zakres (edukacja / ekspozycja / promocja) | Prowokowanie wyobraźni | Klucze interpretacji | Odbiorcy | Zasoby istniejące / do zdobycia |
|--|--|--|---|--|--|
| Fecit: przewodnik po twórczości Hasióra w formie kart z zadaniami dla zwiedzających. | Edukacja / ekspozycja – wykorzystanie przestrzeni wystawy do celów edukacyjnych. | Zadania skłaniają zwiedzających do bliższego przyglądania się pracom artysty, nakierowują ich uwagę na konkretne aspekty jego twórczości i skłaniają do własnych refleksji. Karty prowokują wyobraźnię w ten sposób, że dzięki nim zwiedzający zobaczy więcej i będzie potrafił sformułować własną refleksję w związku z prezentowanym dziełem – nawiąże z nim osobistą relację. | Metoda twórcza Hasióra, cytaty z pism artysty, używane przez twórcę materiały, związki prac, ich znaczeń i wykorzystanych materiałów z życiem współczesnych odbiorców i współczesnymi problemami. | Wszyscy zwiedzający. | Istniejąca ekspozycja. |
| Pochód ze sztandarami Hasióra. | Ekspozycja / promocja. Wykorzystanie zbiorów muzeum i działania wystawieniowego do celów promocyjnych, przypomnienie działań twórczych prowadzonych przez artystę. | Powtórzenie akcji Władysława Hasióra, który urządzał pochody ze swoimi sztandarami, będzie prowokowało wyobraźnię poprzez wyeksponowanie dzieł artysty w przestrzeni niegaleryjnej i w niezwykłym kontekście (ulice Zakopanego). Prowokowanie wyobraźni odbywa się poprzez zderzenie sztuki z przestrzenią publiczną i wyjście z nią do niespodziewających się niczego odbiorców (przechodnie, turyści). | Sztandary Hasióra jako obiekty działań performatywnych. Działalność performatywna artysty. | Mieszkańcy Zakopanego i turyści, mieszkańcy Krakowa. | Ekspozyty / animatory, prowadzący. |

| | | | | | |
|--|-------------|--|--|---|--|
| Program rezydencji artystycznych. | Ekspozycja. | Zapraszanie współczesnych twórców do pracy w kontekście dorobku Hasióra może ich prowokować do własnej twórczości. Obecność dzisiejszych artystów może owocować nowymi, prowokującymi interpretacjami dorobku artysty. | Dom Hasióra to nie tylko galeria, ale także pracownia artysty. Wykorzystanie tej właściwości do udzielenia przestrzeni twórcom. Hasiór inspiruje, tworzenie w jego pracowni i galerii może być dobrym miejscem dla twórczości dzisiejszych artystów. | Artyści – rezydenci, mieszkańcy Zakopanego i turyści. | Pracownia / kontakty do świata sztuki. |
| Warsztaty twórcze (artystyczne) z wykorzystaniem metody Hasióra. | Edukacja. | Warsztat jako sposób na poprowadzenie odbiorców przez tajemnice metody artysty i sposób na przełożenie ich na własną twórczość. Celem warsztatu jest sprowokowanie odbiorców do własnej twórczości, przez kontakt z pracami Hasióra i w odniesieniu do jego spuścizny jako edukatora i metodyka. | Dorobek i działalność edukacyjna Hasióra. | Młodzież szkolna, uczniowie / grupy turystów z ośrodków wczasowych. | Pracownia Hasióra / materiały plastyczne, prowadzący animatorzy. |
| Warsztaty z kreatywności. | Edukacja. | Warsztat z kreatywności jako sposób na pobudzenie wyobraźni odbiorców. Celem warsztatu jest trening kreatywności, poszerzenie horyzontów wyobraźni odbiorców i zainspirowanie ich do nowego spojrzenia na otaczającą ich rzeczywistość. | Z pism i notatek Hasióra można wnioskować, że elementem jego metody było nieustanne zadziwienie otaczającą go rzeczywistością i rozwijanie umiejętności czerpania z niej inspiracji i materiału do tworzenia. Rozwijanie takiej postawy, może być elementem treningu kreatywności. | Firmy, grupy wczasowe (wyjazdy integracyjne). | Istniejąca ekspozycja, pracownia Hasióra / materiały, prowadzący – eksperci. |

| | | | | | |
|---|--|---|--|--|--|
| Spotkania wokół interpretacji dioram Hasióra. Zapraszanie współczesnych twórców i historyków sztuki do tworzenia i prezentowania własnych interpretacji dioram Hasióra. | Edukacja / ekspozycja. Wykorzystanie zbiorów muzeum do działań edukacyjnych. | Prezentacja dioram jako środków audiowizualnych wykorzystywanych przez Hasióra podczas wykładów w nowych interpretacjach może promować wyobraźnię poprzez rozwijanie umiejętności odbioru sztuki i kształtowanie na nią poglądów. | Hasiór jako edukator i wykładowca, który opracowywał nie tylko własne metody, ale i środki prezentacyjne. Dioramy jako zapis myśli artysty, która może być dziś na nowo odczytana. | Mieszkańcy Zakopanego i turyści, mieszkańcy Krakowa – publiczność otwarta. | Dioramy Hasióra / prowadzący – eksperci. |
|---|--|---|--|--|--|

IV. Analiza planu: wdrożenie – prototyp, testowanie

Cała praca wykonana podczas warsztatu interpretacyjnego nabiera sensu, kiedy przynosi konkretne rezultaty – nowy program muzeum, działania edukacyjne, promocyjne czy nową ekspozycję. Ważnym etapem, który można określić jako przedwdrożeniowy, jest teraz stworzenie i przetestowanie prototypu. Prototypem określamy działanie, które można już udostępnić publiczności, ale nie jest jeszcze gotowe w sensie produkcyjnym. Prototypy mogą mieć różną formę, w zależności od tego, na czym będzie polegać wdrożenie. Kiedy, przykładowo, pracujemy nad ścieżką edukacyjną, jej prototypem mogą być próbne tablice i przewodnik dla zwiedzających w formie wydruków. Nie będą one jeszcze miały wszystkich elementów, np. pełnej grafiki, docelowych materiałów, pozwolą jednak publiczności zapoznać się z pomysłem i wyrazić swoje opinie w ramach kończącej testowanie ewaluacji. Prototypowanie to zatem przymiarka do właściwego wdrożenia. Służy sprawdzeniu pomysłów, rozwiązań. Dzięki niemu można uniknąć błędów, które po realizacji działania mogą już być trudne do naprawienia (bo powstały tablice, zainwestowaliśmy w kosztowne materiały itp.).

W Muzeum Okręgowym w Tarnowie rezultatem warsztatu był wybór dziesięciu najważniejszych obiektów (Top 10) odpowiadających tematyce sarmackiej i stworzenie obejmującego je przewodnika, który równocześnie realizował esencję „Gorąca krew”. Sprawdzeniu działania tego przewodnika służył próbny wydruk i przedstawienie go publiczności. W roli testujących

wystąpiły osoby, które akurat w okresie realizacji projektu odwiedzały muzeum. Próbną przewodnik był im udostępniany w kasie, przy zakupie biletu. W miarę możliwości starano się przy tym wybierać odbiorców zgodnych z określoną podczas warsztatu grupą docelową. Co ważne, odbiorcy byli od razu informowani, że biorą udział w teście i eksperymencie, a pracownicy muzeum zbierali opinie i komentarze zarówno po przejściu zwiedzających, jak i w trakcie zwiedzania.



Narzędzie warsztatowe: Prototyp i arkusz do obserwacji

Najprostszą metodą sprawdzenia czy wdrożenia narzędzia jest zaobserwowanie tego, jak wykorzystują je goście muzealni. Dobrze zaprosić i zachęcić do takich działań zwłaszcza osoby, które pilnują wystaw: są na miejscu, mają czas na obserwację, a ponadto kompetentnie mogą się wypowiedzieć o większej liczbie zwiedzających.

Aby obserwacja przyniosła dobre rezultaty, należy przygotować arkusze do notowania obserwacji.

Na wstępie trzeba krótko zapisać ogólne warunki (datę, dzień tygodnia, godziny...) przeprowadzanych testów, a następnie opisać grupę lub pojedynczych zwiedzających.

Zwracamy uwagę na to, ile czasu spędzają w konkretnych miejscach, na co zwracają uwagę, czy i jak korzystają z materiałów drukowanych. Przyglądamy się temu, czy zwiedzaniu towarzyszą rozmowy, czy raczej ma ono charakter samodzielnej kontemplacji.

Na koniec zapisujemy uwagi zwiedzających, o które poproszono ich po zwiedzeniu wystawy, zadając im następujące pytania:

- Czy materiał pomógł w zwiedzaniu?
- Co było ułatwieniem / plusem / mocną stroną?
- Co można byłoby zmienić?
- Co można dodać?
- Jak sformułowałby/łaby Pan/i główny przekaz wystawy po jej zwiedzeniu z przewodniczką?

W Tarnowie wydrukowano na biurowej drukarce strony przygotowane do zilustrowania Top 10 – wyboru

Dobry prototyp:

- jest tani, łatwy w produkcji, można go bez trudu zmodyfikować;
- przedstawia istotę pomysłu (niekoniecznie jego całość);
- jest przygotowany w sposób dostępny dla publiczności – jego forma nie utrudnia odbioru;
- komunikuje, że to tylko próba, a nie docelowe działanie;
- docenia odbiorcę – komunikuje, że obchodzi nas jego zdanie.



dziesięciu najciekawszych eksponatów. Wybierano, mając na względzie przyjętą esencję – „Gorąca krew”. Zostały więc wyselekcjonowane eksponaty szczególnie inspirujące dla opowieści o zawierających się w tym sformułowaniu cechach Sarmatów. W przewodniku cechy te zostały dodatkowo podkreślone przez odwołania do współczesności – połączenie eksponatów ze współczesnymi obiektami – oraz przez oryginalną szatę graficzną całości, wytworzoną przez tarnowskie muzeum. Testowanie polegało na zwiedzaniu wystawy z kartkami. Publiczność doceniła zarówno formę przewodniczka, jak i treści, które okazały się komplementarne do opisów dostępnych na ekspozycji, jednak wprowadzające nową perspektywę. Forma została oceniona jako bardzo atrakcyjna i przede wszystkim zaskakująca. W opinii odbiorców przewodniczka mógłby ponadto stać się dobrą pamiątką z wizyty w muzeum.

W wyniku warsztatów w ramach projektu „Lokalne muzeum w globalnym świecie” w Galerii Hasióra w Zakopanem powstał interaktywny przewodnik złożony z kart do samodzielnej, pogłębionej analizy dzieł Władysława Hasióra. Karty te zostały roboczo nazwane „Fecit”, praca z nimi polega bowiem na wykonywaniu działań, aktywnym poznawaniu prezentowanych

w galerii prac. Esencja – „Prowokowanie wyobraźni” – była tu realizowana poprzez odniesienie do metody twórczej Władysława Hasiora. Korzystając z kart, zwiedzający mogą poznać jej podstawowe elementy i sposoby artysty na tworzenie dzieł „przekraczających wyobraźnię”. Na kartach nie znalazły się tradycyjne, muzealnicze opisy z zakresu historii sztuki, ale zadania pomagające w twórczej analizie prac artysty z wykorzystaniem jego własnych metod warsztatowych (analiza materiału, kompozycji, znaczeń płynących z niezwykłych połączeń przedmiotów), a także cytaty z pism Hasiora.

Karty powstały według wypracowanego na warsztatach schematu. Na początek wybraliśmy kilka dzieł z wystawy, m.in. *Sztandar Niobe* i *Przesłuchanie anioła*. Do analizy każdego z nich wybraliśmy cztery aspekty, stanowiące kluczowe elementy metody twórczej Hasiora, dające się odnaleźć w pismach artysty: materiał, detal, integracja, metafora.

Do każdego z wybranych dzieł powstały cztery karty – traktujące osobno każdy z tych aspektów. Zwiedzający na początku wizyty losują kartę i odszukują opisane na niej dzieło na wystawie. Posługują się przy tym widoczną na karcie ilustracją – fragmentem dzieła. Każda karta zawiera treści, zadania i pytania na czterech poziomach. Po pierwsze: cytat z pism Hasiora, który ilustruje dany aspekt (materiał, detal, integracja, metafora) w powiązaniu z dziełem. Po drugie: zadania do wykonania przez zwiedzającego. Są to najczęściej zadania obserwacyjne, dzięki którym można zobaczyć więcej, zwrócić uwagę na specyficzne cechy dzieła. Mają one też wyrabiać u zwiedzających kompetencje potrzebne do świadomego odbioru sztuki. Po trzecie: prowokowanie wyobraźni – ten element karty najbardziej bezpośrednio odnosi się do esencji. Znajdują się tutaj pytania, które mają poruszyć wyobraźnię zwiedzających, na przykład poprzez odniesienie dzieła do ich osobistych doświadczeń. Po czwarte: każda karta zawiera krótki komentarz kuratorów wystawy. Wykorzystana forma kart, a nie jednolitego tekstu, sprawia, że mogą być one wykorzystywane na wiele sposobów: podczas zajęć do pracy w grupach, ale też przez indywidualnych zwiedzających, którzy mogą losować karty przed zwiedzaniem. Karty mogą być też składane w różne zestawy, warianty, pod kątem określonych potrzeb edukacyjnych. Wypełniona osobiście karta może być wreszcie rodzajem pamiątki z muzeum.



Testowanie kart „Fecit”
(Zakopane)

Karta: Materiał

Cytat: „Drażni mnie mit szlachetnych materiałów” (W. Hasior)

Zadania:

Wypisz materiały, z których wykonana jest ta praca:

Zapisz, z jakich materiałów zazwyczaj wykonywane są sztandary:

Wypisz materiały, które masz dziś na sobie:

Sprawokuj swoją wyobraźnię! Wyobraź sobie sztandar:

- z banknotów
- z ziemi
- z ognia
- ze spinaczy biurowych

Informacja: Władysław Hasior zaczął montować asambláže w formie sztandarów w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku. Początkowo miały negować wartość tych, które są obnoszone w procesjach. Z czasem Hasior docenił je jako obiekty mające ogromny potencjał interpretacyjny.

Karta: Detal

Cytat: „do mnie, jako do człowieka trudniącego się sztuką plastyczną zawodowo, należy umiejętność używania prawidłowo przedmiotów”.

(W. Hasior)

Zadania:

Wypisz wszystkie kolory, które widzisz na tym sztandarze:

Gdzie poza Galerią Władysława Hasiora można spotkać takie przedmioty i kolory jak te występujące na sztandarze?

Sporokuj swoją wyobraźnię!
Przypomnij sobie swoją LALKE...

Informacja: Władysław Hasior zaczął montować asambleże w formie sztandarów w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku. Początkowo miały negować wartość tych, które są obnoszone w procesjach. Z czasem Hasior docenił je jako obiekty mające ogromny potencjał interpretacyjny.

Karta: Integracja

Cytat: „Bo tu chodzi o ruch wyobraźni, o ścieranie się poglądów – sam eksponat nie musi być arcydziełem – wystarczy, że jest skuteczną płaszczyzną do ćwiczenia naszej wspólnoty wyobraźni”.

(W. Hasior)

Zadania:

Wypisz cechy przedmiotów LALKA i SZTANDAR. Zastanów się, czy mają one jakieś cechy wspólne.

| LALKA | SZTANDAR |
|-------|----------|
| | |

Zastanów się, co wynika z połączenia przedmiotów na sztandarze, który widzisz. Jakie budzą one emocje? Spróbuj je nazwać.

Sporokuj swoją wyobraźnię! Wyobraź sobie sztandar ze swoją ulubioną LALKĄ. O czym będzie opowiadał?

Informacja: Władysław Hasior zaczął montować asamblaże w formie sztandarów w połowie lat sześćdziesiątych XX wieku. Początkowo miały negować wartość tych, które są obnoszone w procesjach. Z czasem Hasior docenił je jako obiekty mające ogromny potencjał interpretacyjny.

V. Często zadawane pytania

Co zrobić, jeśli nasza wystawa ze względów formalnych (np. okres trwałości projektu) nie może ulec zmianom?

Istnieje wiele możliwości wprowadzania do istniejących ekspozycji nowych narracji. Najważniejsze z nich to dodatkowe przewodniki, pełniące funkcję nakładek interpretacyjnych i rozwiązania z zakresu programu muzeum: wydarzenia, warsztaty, oprowadzania tematyczne i autorskie. Są to działania, które w znaczący sposób mogą poprawić jakość odbioru każdej wystawy. O ich sile stanowi również fakt, że często są stosunkowo mało inwestycyjne.

Mamy roczny plan edukacji / wystawienniczy / badawczy. Po co nam plan udostępniania?

Plan udostępniania nie musi kolidować z przyjętym już programem muzeum. Relacja planu z innymi dokumentami strategicznymi (program wystaw, strategia rozwoju, strategia wizerunkowa) może przebiegać na zasadzie uzupełniania – plan wypełnia je treścią, pomysłami na konkretne działania.

Nie mamy wpływu na pracę kuratorów wystaw. Czy jest sens tworzyć plan udostępniania?

Brak komunikacji pomiędzy różnymi zespołami zarządzającymi udostępnianiem to bolączka wielu instytucji dziedzictwa, zwłaszcza tych dużych. Żeby uniknąć tego problemu, warto podjąć wszelkie starania i już na początku pracy stworzyć zróżnicowany zespół. Ostatecznie jednak plan udostępniania może się ograniczać do działań, których możemy podjąć się w gronie osób je opracowujących (np. edukacja czy promocja).

Nasze działy promocji, edukacji i wystaw tworzą swoje plany. Czy potrzebny nam wspólny plan?

Zgodnie z prezentowanym tu podejściem do udostępniania dziedzictwa jest to działalność muzeum, która łączy działania promocyjne, edukacyjne i wystawiennicze. Tworzenie osobnych planów i kierunków działania przez różne zespoły (a często także organizatora muzeum) grozi chaosem w komunikacji z odbiorcami oferty i wewnątrz instytucji. Jest to problem wielu instytucji dziedzictwa. Dlatego tak ważne jest stworzenie szerokiego zespołu do przeprowadzenia warsztatu interpretacyjnego. Jego przebieg to także okazja do uwspólnienia czy wynegocjowania kierunków działalności instytucji.

A co z naszymi dotychczasowymi / stałymi działaniami (imprezy, lekcje, warsztaty). Czy realizując warsztat interpretacyjny, musimy wymyślić naszą działalność na nowo?

Przyjęcie tematu i określenie esencji nie powinno zaprzeczać czy dezawoluować dotychczasowej działalności muzeum. Jest to raczej sposób na dodanie jej nowych znaczeń. Plan udostępniania służy zarówno stworzeniu pomysłów na nowe działania (imprezy, lekcje, warsztaty), jak i wypełnieniu nowymi treściami tych już realizowanych.

Wypowiedzi koordynatorek ze strony muzeów – partnerów projektu

Julita Dembowska

Muzeum Tatrzańskie w Zakopanem, Galeria Władysława Hasióra

Co z Waszej perspektywy jest ważne i pożyteczne w tym projekcie?

Moim zdaniem, bardzo istotna była możliwość spotkania się i pracy z ludźmi z innych muzeów oraz z osobami, które z muzeami współpracują, ale posiadają inną niż muzealnicza perspektywę. Pozwoliło to na spojrzenie z dystansem na własną instytucję i ekspozycję. Poznanie nowych metod, znajomość innych narzędzi pracy pozwoliły na pojawienie się nowych pomysłów, dzięki czemu punkt widzenia został odświeżony, a potencjał tkwiący w zbiorach może być lepiej wykorzystany.

Jakie problemy i wyzwania napotkaliście w tej pracy?

Wyzwaniem było przekazanie swoich pomysłów pozostałym uczestnikom warsztatów tak, by dla nich również okazały się interesujące.

Jak przebiegało testowe wdrożenie, jak zostało ocenione przez odbiorców i muzealników?

Osoby biorące udział w zorganizowanym przez Muzeum Tatrzańskie w Galerii Hasióra teście chętnie wypełniały przygotowane karty. Godziły się odpowiedzieć na kilka pytań związanych z wdrożeniem. Karty pomogły im zwrócić uwagę na konkretne prace. Skłoniły do bardzo różnych wniosków i sprowokowały do postawienia nowych pytań (np. kwestia materiałów, z jakich wykonane są prace, wywołała dyskusję na temat jakości materiałów, które nosimy na co dzień). Zwiedzający uznali, że jest to ciekawy sposób na poznanie twórczości Hasióra.

Czy widzicie jakiś dalszy ciąg, możliwości zastosowania tych narzędzi w przyszłości?

Sposób pracy zaproponowany w trakcie szkolenia z pewnością będzie wykorzystywany przeze mnie w trakcie pracy nad innymi planowanymi przedsięwzięciami ekspozycyjnymi w Muzeum Tatrzańskim. Pomysły na promocję Galerii Hasióra oraz na działania edukacyjne zostaną rozwinięte i wykorzystane w najbliższej przyszłości – przy opracowaniu wniosku do MKiDN na edukację kulturalną.

Regina Kudzia,
Muzeum – Orawski Park Etnograficzny, Zubrzyca Górna

Co z Waszej perspektywy jest ważne i pożyteczne w tym projekcie?

Chyba najważniejsze jest to, że odkrywaliśmy wspólnie esencję naszych instytucji... Teraz łatwiej jest kreować rzeczy, które chcemy zrealizować, bo przyjrzelśmy się nam samym, naszej pracy jako pewnej misji, przyjrzelśmy się też naszym odbiorcom i słusznie staraliśmy się wejść w ich psychikę, w ich oczekiwania, nazwać ich potrzeby. Ważne jest też to, że w ramach projektu mogliśmy spotykać się z innymi muzealnikami, wzajemnie się inspirować, rozmawiać o wspólnych problemach i dokładniej przyjrzeć się ograniczeniom i możliwościom, jakie stwarza nam usytuowanie naszej instytucji w danym krajobrazie, zarówno przyrodniczym, jak i kulturowym. Dla mnie osobiście istotne jest to, że dzięki projektowi umocniłam się w przekonaniu, iż muzeum może poprzez swoją działalność traktować o współczesnych problemach.

Jakie problemy i wyzwania napotkaliście w tej pracy?

Dla mnie osobiście problemem była praca nad określaniem esencji innych muzeów biorących udział w projekcie. Nawet znając specyfikę danej placówki, ciężko jest mówić o pewnych aspektach jej funkcjonowania.

Jak przebiegało testowe wdrożenie, jak zostało ocenione przez odbiorców i muzealników?

Aktywnością, którą podjęliśmy na próbę, były zajęcia edukacyjne poświęcone pasterstwu. Nowy scenariusz zajęć przewiduje większą aktywność uczestników, poruszanie problemów globalnych, takich jak: powrót do korzeni, wspólnota i jej znaczenie, migracje, gospodarka pasterska – jej znaczenie dla człowieka i dla środowiska, gospodarka innowacyjna, ekologia, zdrowie i medycyna naturalna. Wszystkie te tematy omawiane są w kontekście specyfiki gospodarki pasterskiej w przeszłości, ale też współcześnie. Odbiorcy bardzo pozytywnie ocenili scenariusz zajęć, stwierdzili, iż nie sądzili, że podczas rozmowy o pasterstwie można jednocześnie zwracać uwagę na problemy ochrony środowiska, racjonalnego gospodarowania zasobami przyrody czy nawiązywać do medycyny naturalnej albo nawet sztuki. Interesująca była również symbolika zwierząt w różnych kulturach czy prezentacja instrumentów pasterskich.

Czy widzicie jakiś dalszy ciąg, możliwości zastosowania tych narzędzi w przyszłości?

Myślę, że to, co zostało wypracowane podczas projektu, jest świetną podpowiedzią do dalszych wydarzeń, bo odnosi się do głównej myśli Muzeum. Łatwiej jest teraz w scenariuszach różnych wydarzeń znaleźć pewną stałą myśl, którą można realizować. Wtedy widać spójność w działaniu, a długo-

falowo z pewnością zwłaszcza znaleziona esencja instytucji pomoże lepiej planować spójną politykę ekspozycyjną, edukacyjną i promocyjną instytucji.



Jolanta Adamczyk,
Muzeum Okręgowe w Tarnowie

Co z Waszej perspektywy jest ważne i pożyteczne w tym projekcie?

Współpraca z MIK i bliskie poznanie kolegów z innych muzeów. A poza tym możliwość spojrzenia na nasze działania z perspektywy odbiorcy.

Jakie problemy i wyzwania napotkaliście w tej pracy?

Głównie natury technicznej. Począwszy od zdjęć odpowiedniej jakości i odpowiednich ujęć, aż po stosowne oprogramowanie, dzięki któremu przewodnik mógł się zmaterializować.

Jak przebiegało testowe wdrożenie, jak zostało ocenione przez odbiorców i muzealników?

Zaprojektowany przewodnik został pilotażowo wydany w dwóch egzemplarzach. Testowany był głównie na zwiedzających indywidualnych. Ogólnie spotykał się z pozytywną opinią, szczególnie jeśli postawiło się pytanie, czy dzięki niemu można wyłonić najważniejsze eksponaty na wystawie. Uwagę przyciągały też umieszczone na każdej stronie (oprócz jednej) odniesienia do współczesności (np. Ferrari), co niekiedy prowadziło do skupienia się głównie na ich poszukiwaniu. Wśród pracowników naszego muzeum i osób spoza odbior był jak najbardziej pozytywny. Oczywiście były również uwagi. Najczęściej dotyczyły one zbyt drobnego druku, rzadziej – brakujących przecinków i literówek, w jednym przypadku zarzut dotyczył zbyt dużej liczby elementów na stronie i ornamentów w ramkach. Wyrażano również chęć zakupu przewodnika. Jeśli będą możliwości finansowe, przewodnik zostanie wydany i wprowadzony do sprzedaży. Z całą pewnością natomiast po korektach zostanie umieszczony na stronie internetowej muzeum. Co do innych wypracowanych elementów, jak bilety, koszulki, gadżety, to oczywiście również kwestia finansów.

Czy widzicie jakiś dalszy ciąg, możliwości zastosowania tych narzędzi w przyszłości?

Oczywiście. Pozwalają skupić się na tym, co najistotniejsze, wyłonić esencję, wokół której można wypracować kompleksowe działania ukierunkowane na konkretnego odbiorcę i dostosowanie się do jego potrzeb przy tworzeniu wystaw i towarzyszących im przewodników, wydarzeń. Myślę, że nasz przewodnik będzie miał ciąg dalszy.

Posłowie

Napisałiśmy książkę, która w dużej mierze ilustruje nasz proces nabywania umiejętności poruszania się po muzealnym terytorium, a następnie ich używania w praktyce. Wszyscy zaczynaliśmy jako amatorzy: specjaliści wielu dziedzin, ale bez muzealniczego wykształcenia. Dzięki temu łatwiej było nam mówić gł0sami publiczności, nie musieliśmy niczego udawać. Podobnie jak inni odbiorcy, nie przygotowywaliśmy się do wizyt. Nie zastanawialiśmy się także szczególnie nad paradygmatami muzealniczymi, sensownością kolekcji czy różnymi modelami instytucji muzealnych.

W dużej mierze ta dekada była dla nas czasem działań intuicyjnych, które jednak często znajdowały potwierdzenie w teorii („O kurczę, ktoś już wcześniej to wymyślił!”). Oczywiście chcieliśmy na początku wyłącznie rewolucjonizować, ale z czasem włączyliśmy do naszego słownika takie sformułowania, jak: „specyficzne uwarunkowania”, „ustawa muzealnicza”, „względy konserwatorskie”. Po tym, jak musieliśmy stoczyć kilka bitew z przepisami przeciwpożarowymi i innymi wymogami BHP, przekonaliśmy się, że w realu nie wszystko jest możliwe, choć wciąż wierzymy, że bardzo duzo da się zrobić. Być może nacisk, jaki kładziemy na interpretację treści, jest jakimś unikiem? Przed uznaniem faktycznego braku finansów i kadr? Ucieczką w stronę opowieści? Retorycznym zaprzeczaniem niemożliwości zmiany?

Jednak nie. Zdecydowanie nie. Muzea nieodmiennie są dla nas przestrzeniami rozwijania nowych znaczeń wokół istniejących treści i przedmiotów. Interpretacja wydarza się pomiędzy. Niezależnie od tego, jak skodyfikujemy jej teorię.

Jest w tej książce wiele z naszych doświadczeń, myśli i energii.

Wciąż mamy poczucie, że warto coś jeszcze powiedzieć.

Może to po prostu przeciąganie czasu przed wzięciem odpowiedzialności za postawienie ostatniej litery?

Być może nie chcemy stawiać kropki na koniec?

Pomyślmy dla odmiany wielkimi literami, jak na początek nowego zdania, jak na Nowe Otwarcie.

Bez Ograniczeń.

**Interpretacja,
globalność,
lokalność
– komentarze**

W projekcie „Lokalne muzeum w globalnym świecie”, którego rezultatem jest niniejsza publikacja, poszukiwaliśmy różnych inspiracji i perspektyw pozwalających na nowo spojrzeć na lokalne muzea. Szczególnie zależało nam na tym, aby zrezygnować na jakiś czas z wszechobecnej retoryki „specyficznych uwarunkowań”, „ograniczeń finansowych” i „limitów ludzkich”, która nie tylko nie wspiera zmiany, ale wręcz nie pozwala pomyśleć o lokalnym muzeum jako o miejscu szansy na rozwój i degraduje je do roli instytucji powtarzającej utrwalone od lat wzorce działania. Chcieliśmy także dowieść, że ani interpretacja, ani globalność nie są dla muzealnictwa kwestiami dodatkowymi, które można pominąć – przeciwnie, to one powinny wyznaczać kierunki myślenia i konkretne sposoby pracy w muzeach.

Między innymi dla poszerzenia kontekstów problematyki tej publikacji o napisanie artykułów poprosiliśmy trójkę ekspertów. Anna Nacher reprezentuje tutaj przede wszystkim antropologię, skupia się na wskazaniu kilku rezultatów zmian wynikających z globalizacji, a wyraźnie wpływających na praktyki muzealnicze. Antoni Bartosz opowiada o swoich doświadczeniach związanych z interpretacją kolekcji krakowskiego Muzeum Etnograficznego, nadając im osobisty (szczególnie ważny w procesie interpretacji) rys. W tekście Wacława Idziaka pojawiają się bliskie jego zainteresowaniom i działalności słowa klucze, takie jak gospodarka wiedzy czy lokalność. Chcieliśmy oddać głos autorom, którzy na różne sposoby zajmują się interpretacją dziedzictwa, a tym samym wzmocnić trzy tematy zasadnicze dla logiki tego projektu: muzeum, lokalność i globalizację. Właśnie wzajemne powiązania między nimi sprawiają, że lokalne muzea mogą stać się wartościowymi centrami inspiracji i wiedzy, ale także przedmiotem naukowych analiz, a działania interpretacyjne są kluczowe na obydwu płaszczyznach.

„Szumi coś i gwarzy”

Antoni Bartosz

1.

Związki ludzi i rzeczy ciekawie przedstawia Rilke w jednym ze swoich wierszy. Oto tekst, w którym szkicuje on intrygującą sytuację:

Ludzie, co w milczeniu ciągłym trwają
i jak chłopcy, co po dawnych mają
przodkach jakieś skrzypce małe;
struny skrzypiec wcale ich nie nęcą:
w ciemnej służbie stały się ich ręce
ociężałe.
Lecz ich skrzypiec pudła są jak lasy,
w ich gałęziach szumi coś i gwarzy,
a za nimi czuje duch chłopięcy
morze całe.

(Rainer Maria Rilke, *Dziennik schmargendorfski*,
przeł. T. Ososiński, Warszawa 2013)

Pierwszym rysem uchwyconego w wierszu świata jest zakłopotanie ludzi wobec rzeczy dawnej – skrzypiec odziedziczonych po przodkach. Skrzypce te są zarazem niedookreślone („jakieś”), wskazany jest także ich niewielki gabaryt („małe”), jakby jedno i drugie miało sugerować niewielką ich wartość. Pomimo to stają się w wierszu Rilkego tematem kluczowym, a nawet poprzez nie właśnie opisani są sami ludzie.

Stan, który przeżywają, można określić jako stan zawieszenia. Nie powtarzają gestu przodków („nie nęci” ich gra na instrumencie, choć pewnie umieliby na nim zagrać, taka możliwość jest zasugerowana). Dlaczego? Bo ogarnia ich niemożność, bo zbyt „ciężką” im „ręce” w „ciemną służbę” uwikłane.

A przecież (tu mocne słowo „lecz” zmienia całkowicie perspektywę wiersza) ludzie ci zdają się przeczuwać, iż niepozorna ta rzecz skrywa w swych trzewiach („pudła”) życie żywiołów – „lasów”, „morza całego”. W tych „jakichś małych” skrzypcach, co po przodkach się ostały, tętni świat przeogromny. Więcej jeszcze – we wnętrzu skrzypiec żywioły bratają się z tajemną jakąś mową (nie tylko „szumi coś”, ale i „gwarzy”). Zatem stary instrument po prawdzie nie milczy. Milczą ludzie. Ale i milczenie ludzi nie jest obojętnością, wszak przydana jest mu uwaga na dziwne, organiczne, by tak rzec, życie rzeczy.

2.

Wiersz Rilkego, genialny w swojej prostocie, wyraża doświadczenie bliskie wielu z nas – ów stan zakłopotania wobec rzeczy dawnych. Nie tyle przecież odmawiamy im całkowitej uwagi, ile nie umiemy (nie wiemy jak?) przyjąć tych rzeczy do własnego świata. Tkwimy w jakimś pomiędzy, unieruchamia nas „ciemna służba” (przyziemność? rutyna?). Ale przecież – i to jest w wierszu dominująca perspektywa – nie otepialiśmy zupełnie, świadectwa tego, jak żyli przodkowie, czego szukali, jakie dawali odpowiedzi, nie są nam całkowicie obojętne. Inaczej – nie będą nam obojętne, nie zobaczymy w nich wyłącznie materii, jeśli „ducha chłopięcego” w sobie nie zgasimy. To on pozwala przeczuwać więcej.

Jak uzyskać dostęp do sekretnego świata rzeczy? Sposoby, metody są różne. Skuteczne są wtedy, kiedy wprowadzają w nie-materialną siłę materialności. W jej promieniowaniu spotykamy / odkrywamy na nowo drugiego człowieka, społeczność, kulturę. Podkreślmy w tym miejscu, że nie o same odosobnione rzeczy chodzi, ale o wszystko, co rzeczy krystalizuje wprost i nie wprost – techniki ich wytwarzania, język, który rzeczy nazywa i rzeczom nadaje metaforyczną siłę, obyczaje, które bez rzeczy stają się widmem, wreszcie historie mówione, które rzeczom nadają drugie istnienie, dają im niezbywalne świadectwo.

3.

Skutecznymi przewodnikami w wyprawie ku skrytemu życiu rzeczy są dobre pytania, wybudzające z letargu. Na przykład takie: czy i w jakim sensie rzeczy pozwalają nam lepiej zrozumieć nas samych? Dalej powiem o pewnej próbie postawienia i przeżycia takiego pytania od początku do końca.

Pytanie to postawiliśmy sobie na stulecie Muzeum Etnograficznego w Krakowie. Podobni do chłopców z wiersza Rilkego, wyczuwaliśmy, że owa stuletnia kolekcja ma nam coś do powiedzenia. Ale jak usłyszeć to coś, co „szumi” i „gwarzy” w owych nagromadzonych przez pokolenia zbiorach? Przyjęliśmy na początek, że kolekcja, podobnie jak każdy człowiek, ma swoje życie, a w nim swoje „kiedyś” i swoje „dziś”. Jak zatem działa owo „kiedyś” i owo „dziś” w etnograficznej kolekcji? I czy obydwie pomagają nam żyć teraz? Do zbadania logiki tych procesów wybraliśmy dwa pojęcia klucze – „przejsie” i „powrót”.

Zaczęliśmy od siebie i najpierw zapytaliśmy o własne „przejsia”. Chodziło o wychwycenie doświadczenia z dzieciństwa, które utkwilo w naszej pamięci, naznaczyło nas, otwarło na nowe. Jakie określają je kształty, jakie kolory, jakie przedmioty, doznania? Na-

stępnie w ćwiczeniu na „powrót” spróbowaliśmy rozpoznać w nas dzisiaj siłę tamtego doświadczenia. W ćwiczeniach tych uczestniczyła grupa ponad czterdziestu osób (z muzeum i spoza muzeum). Spisane treści, czterdzieści iście proustowskich historii, przetworzaliśmy następnie na tematy, wątki, ukryte znaczenia. I z takim fermentem w głowach weszliśmy do muzealnych magazynów, aby wybrać obiekty, w których intuicyjnie wyczuwaliśmy treści dla nas istotne. Nie chodziło o obiekty najpiękniejsze. Naszą uwagę przyciągnęły, na przykład, ule kłodowe, mało atrakcyjne pnie drzew. Wystarczyło jednak, że nie dawały nam spokoju. Potem, kiedy tworzyliśmy scenariusz do wystawy, ujawniły swoją siłę. Tak było z pozostałymi obiektami z kolekcji.

Scenariusz do wystawy oparliśmy zatem na wyjątkowym budulcu – na dialogu własnych „przeżyć” i „powrotów” z obiektami ze stuletniej kolekcji, w których przeculiśmy światy ukryte. Pracując nad ich pierwotnymi znaczeniami i nad ich współczesnymi sensami, które poczęły nam się objawiać, weszliśmy w proces, w którym kolekcja ta otworzyła przed nami swoje „dziś”, wytwarzając niezwykle język. Nasz nowy związek z tymi rzeczami zrodził nowe zdania, zrodził iluminacyjną opowieść, którą chcieliśmy dzielić. Tak powstała wystawa „Przejścia i powroty” – trzynastcie przystanków, które otwierały pola refleksji własnej, obszar przeżyć niespodziewanych, nowego rozumienia siebie. Otwierały także nowe drogi do rozumienia tych, którzy te rzeczy wytworzyli, nimi się posługiwali, chcieli ich w swoim otoczeniu.

Czy nadając przekaz na podobnych falach, byliśmy dość zrozumiali i przekonujący? Z jednej strony język wystawy był nieoczywisty. „Widziałem i dalej nie wiem, o co w tym chodzi” – oświadczał nam jeden z gości. Ale wpisy wyrażały jeszcze częściej poruszenia, emocje, myśli niecodzienne. „Tyle różnych światów! Inaczej teraz popatrzę na banalne przedmioty”. „Stanąć oko w oko z lękiem i przetrwać. Odbić podróż w głąb siebie i wrócić. Z siłą, której się nie spodziewałam”. Tak było w Marsylii, w Krakowie, w Berlinie – miastach, w których dotąd gościła wystawa.

Zaczęliśmy pracę od siebie, chcąc potem tym doświadczeniem się dzielić. Nic zatem nie ma tu odkrywczego. Niemniej postawione u początku i konsekwentnie poprowadzone pytanie o sprawczość zbiorów w kontekście nas samych doprowadziło nas w nowe miejsca, które okazały się głęboko pożyteczne dla tych, dla których pracowaliśmy. Jestem przekonany, że u podstaw naszego z nimi porozumienia tkwiło własne poszukiwanie, proces nieoczywisty, ale autentyczny, w wyniku którego dobrane zostały te, a nie inne rzeczy z kolekcji, stworzony ten, a nie inny scenariusz wystawy, uruchomione te, a nie inne możliwości percepcji / myślenia.

4.

Wszelka kolekcja jest zatem obszarem eksploracji. Już nie tylko obszarem wiedzy, ale i pytań drążących, obszarem inspiracji ważnych, pożytecznych, pomagających żyć. Muzea winny zatem stawiać rzeczom i ich kontekstom, całej tej „mowie”, która rzeczy poniekąd konstytuuje i je odnawia, dobre pytania. Ten proces odnawiania także rutynowe podejście do rzeczy, pośród których sami żyjemy, a których po prostu nie zauważamy. Rzeczy używamy jak przedmiotów, machinalnie. Wymieniamy je na nowe (coraz szybciej) i nie zastanawiamy się nad środowiskiem, jakie w naszym życiu tworzą. Potrzebujemy zatem niezmiennie wysiłku, aby zobaczyć w przedmiotach rzeczy, a w rzeczach coś więcej niż materię. Rzeczy są przecież wytworem ludzi. Pozwalają nam funkcjonować w społecznych obiegach. Cechują nas w wymiarze indywidualnym.

Uważność na rzeczy jest zatem aktem wielopoziomowej świadomości. Muzea mają na tym polu wręcz cywilizacyjne powinności. Im bardziej twórcze i wymagające będą tworzyć ścieżki dostępu do „szumu i mowy”, jakie skrywają rzeczy dawne, tym bardziej świadomie będziemy patrzeć na świat rzeczy nam współczesnych. Tego zmysłu uwagi nie sposób przecenić.

Globalność – muzeum: świat i małe muzeum w nim

Wacław Idziak

Wprowadzenie

Globalność jest wyzwaniem dla muzeów, szczególnie dla tych oddalonych od centrów rozwoju, ze zbiorami o znaczeniu lokalnym czy regionalnym. Konkurencja innych, lepiej położonych i bardziej znanych sprawia, że takie muzea mogą tracić zainteresowanie odbiorców i sponsorów, a przez to mieć trudności z wytłumaczeniem sensu swego istnienia i utrzymaniem się. Takie rozumienie pozycji muzeum we współczesnym świecie opiera się na przekonaniu, że o jego wartości przede wszystkim decydują eksponaty. Można przyjąć też inny punkt widzenia i stwierdzić, że wartością muzeum są opowieści, czyli to, co za pomocą eksponatów, lub ich surrogatów, muzeum ma do przekazania, opowiedzenia odbiorcy. I właśnie z perspektywy muzeum opowiadającego, narracyjnego spojrzymy na związki i opozycje globalności i muzeum. Narracyjność muzeum będzie pokazana na tle zjawiska wzrostu liczby opowieści i ich gospodarczego znaczenia oraz z perspektywy potrzeb nowego typu odbiorcy. Towarzyszy temu pytanie: jak muzeum, poprzez tworzenie swoich opowieści i pomaganie innym w tworzeniu ich opowieści, może się wzmocnić lokalnie i zaistnieć globalnie?

Omninarracyjność

Światu przybywa opowieści, jest przepelniony narracjami z przeszłości i tymi tworzonymi każdego dnia, każdej minuty. Opowieści są treścią życia społecznego – świadczą o tym takie określenia, jak: społeczeństwo spektaklu, społeczeństwo informacyjne, społeczeństwo wiedzy, gospodarka oparta na wiedzy, gospodarka doznań, gospodarka oparta na twórczości, przemysł kultury, przemysł kreatywny i im podobne. Stworzono nawet narratologię, osobny dział nauki poświęcony badaniom nad opowiadaniem fabuł¹.

O swoje opowieści zabiegają państwa, miasta, wsie oraz firmy, w opowieści wyposaża się też parki², a opowieści osób prywatnych mogą zaistnieć poprzez CV, strony na Facebooku i blogi. Miasta zamawiają filmy i powieści o sobie u bardziej lub mniej

1 — M. Bał, *Narratologia. Wprowadzenie do teorii narracji*, Kraków 2012.

2 — http://suw.biblos.pk.edu.pl/resources/i1/i5/i7/i7/i2/r15772/SzewczykA_Autentyzm-Rewitalizacji.pdf (dostęp: 15 października 2013).

znanych twórców. Ludzie pojmują rzeczywistość społeczną jako opowieść, w której są postaciami. W tej dużej opowieści mieszczą się indywidualne, własne historie³. Stanowią one grunt dla konstytuowania tożsamości jednostki⁴. Swoje opowieści tworzą od wieków urbaniści i architekci. Miasta i wsie, a w nich budowle i parki, przepętnione są narracjami.

Narracje i gospodarka

Tworzenie opowieści i ich konsumowanie ma coraz większe znaczenie ekonomiczne. Już w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku Pierre Bourdieu zauważył, że rynek dóbr materialnych jest zastępowany rynkiem dóbr symbolicznych⁵. Wraz ze wzrostem zamożności społeczeństw zachodnich rośnie konsumpcja w obszarze mediów audiowizualnych, nowoczesnych technologii, rozrywki, wiedzy, kultury i turystyki. Dawny podział na pracowników fizycznych i umysłowych jest zastępowany podziałem na zajmujących się analizą symboli i pozostałych⁶. Coraz ważniejszym zasobem firm i krajów staje się kapitał intelektualny⁷.

Inny aspekt współczesnej gospodarki podkreślają Joseph Pine II i James H. Gilmore. Według nich, po gospodarce agrarnej i przemysłowej oraz gospodarce usługowej, mamy obecnie do czynienia z gospodarką opartą na doświadczeniu, gospodarką doznań (*experience economy*). W gospodarce tej towarem stają się emocje, jakie są udziałem klienta: radość, smutek, strach, zdumienie, ciekawość, duma, poczucie zdobywania nowej wiedzy, odkrywanie nowych umiejętności, talentów, powrót do wspomnień z dzieciństwa. Gospodarka doznań to więcej niż rozrywka i usługi. Nie chodzi w niej wyłącznie o zabawianie, karmienie i ekscytowanie klienta. Różni się ona od zwykłych usług turystycznych, rozrywkowych i gastronomicznych. Oferuje się w niej coś, co długo pozostaje w pamięci i pobudza uczucia. Żeby to osiągnąć, klient musi być wciągnięty w przeżywanie przygody, która nie jest już masową rozrywką, lecz czymś, co jemu właśnie się wydarza. Chcąc przeżyć

3 — J. Trzebiński, E. Antczak, *Historia i stereotyp: dwie przesłanki rozumienia innej osoby*, „Psychologia Społeczna” 2006, 02, s. 33.

4 — B. Baszczak, *Tożsamość człowieka a pojęcie narracji*, „Analiza i Egzystencja” 2011, 14, s. 124, http://usfiles.us.szc.pl/pliki/plik_1324374361.pdf (dostęp: 15 października 2013); J. Trzebiński, *Narracyjne konstruowanie rzeczywistości*, [w:] *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk 2002, s. 37.

5 — J. Bourdieu, *The Market of Symbolic Goods*, „Poetica” 1985, nr 14.

6 — Por. http://my.brandeis.edu/news/item?news_item_id=104298 (dostęp: 15 października 2013).

7 — L. Edinsson, M.S. Malone, *Kapitał intelektualny*, Warszawa 2001, s. 9–17.

przygodę, musi aktywnie w niej uczestniczyć, z obserwatora stać się aktorem, uczestnikiem akcji. Aby dostarczać takich doznań, wrażeń i emocji, firma zamienia się w rodzaj teatru, arenę wydarzeń. Odbiorcy i dostawcy usług stają się aktorami i współtwórcami przeżyć. Im więcej uczuć towarzyszy wydarzeniom, tym bardziej zapadają w pamięć, tym większa staje się chęć przeżycia ich na nowo i zaproszenia do tego swoich bliskich i przyjaciół. W gospodarce doznań dokonano się przejście od funkcji do emocji. Od samego chleba ważniejszy okazuje się jego zapach i sposób, w jaki się go podaje. Wartość emocjonalna zaczyna przeważać nad wartością funkcjonalną⁸. Według Pine'a i Gilmore'a można wyróżnić cztery kategorie doznań (4E) – są to doznania związane z uczeniem się (*education*), doznania estetyczne (*esthetic*), doznania związane z rozrywką (*entertainment*), doznania towarzyszące ucieczce od rzeczywistości (*escapist*)⁹. Każdemu z nich towarzyszą opowieści, te, które wywołują doznania, i te, które klient zabiera z sobą, by się nimi dalej dzielić.

Nowa generacja odbiorców

W wydanej w 2006 roku książce *Homo Zappiens: Growing up in a Digital Age* Wim Veen i Ben Vrakking¹⁰ twierdzą, że obecnie pojawia się nowa generacja ludzi, określanych jako *homo zappiens* (od *zappingu*, sposobu oglądania telewizji polegającego na szybkim przełączaniu pilotem z jednego kanału na drugi). Nowe pokolenie bardzo się różni od pokolenia swoich rodziców. Nie chce mu się uczyć na zapas. Uczy się tego, co jest mu potrzebne w danej chwili. Częściej uczy się od siebie nawzajem i z internetu niż w szkole. Trudno mu samodzielnie podejmować decyzje. Uzgadnia je na internetowym forum i z kolegami. *Homo zappiens* wykonuje kilka czynności jednocześnie, ma podzielną uwagę. Równocześnie je, odrabia lekcje, słucha muzyki i bawi się telefonem. W szkole jest mu za ciasno i szuka wciąż nowych wrażeń. Skoro w komputerowej grze bez przerwy coś się zmienia, dzieje się coś, na co trzeba szybko reagować, to jak ma w szkole wysiedzieć niemal bez ruchu kilka razy po czterdzieści pięć minut? Można też spytać, jak ma grzecznie i z zainteresowaniem przejść przez muzealne sale?

8 — *The Experience Economy. After B. Joseph Pine II and James H. Gilmore*, <http://www.managingchange.com/masscust/experien.htm> (dostęp: 21 października 2013).

9 — B.J. Pine II, J.H. Gilmore, *Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Boston, MA 1999, s. 31.

10 — Por. http://www.vub.ac.be/infvoor/onderzoekers/wetenschapscommunicatie/downloads/WimVeen_271106.pdf (dostęp: 21 października 2013).

Homo zappiens:

- Szybko się uczy, ale tylko tego, czego naprawdę chce – nauka jest zabawą, wyzwaniem. Szkołę traktuje bardziej jako miejsce spotkania z przyjaciółmi niż uczenia się.
- Działa wedle zasady „najlepiej wiemy nie to, czego nas nauczono, ale to, czego nauczyliśmy się sami”.
- Konstruuje przydatną wiedzę na podstawie informacji z rozproszonych źródeł z przewagą komunikatów audio-wideo.
- Łączy myślenie z działaniem, robi wszystko naraz.
- Nie potrafi się skupić na jednym działaniu.
- Nawiązuje wiele znajomości, ale większość z nich jest krótkotrwała.
- Nie czyta instrukcji, programy komputerowe poznaje w działaniu.
- Kiedy ma problem, rozwiązania szuka w sieci.

Współtworzenie opowieści

Działające w ramach Amerykańskiego Stowarzyszenia Muzeów Centrum Przyszłości Muzeów w raporcie zatytułowanym „Muzea i społeczeństwo 2034” wskazuje na zmianę koncepcji narracji muzealnych z narracji określanych jako pasywne (podążanie za opowieścią) na bardziej aktywne i partycypacyjne, w których odbiorca jest współtwórcą opowieści lub (i) jej bohaterem. Według tego raportu muzeum przyszłości powinno przechodzić od biernego do czynnego i twórczego uczestniczenia w narracji muzealnej. Ważne jest tu korzystanie z nowoczesnych technologii i rozwiązań stosowanych w różnego typu grach.

Według tego raportu zmiany w strukturze narracyjnej muzeum mogą prowadzić do tworzenia nowego typu związków z klientami, którzy będą się stawać współtwórcami oferty muzeów. Występowanie w roli bohatera opowieści może też wpływać na podniesienie ich samooceny i zachęcać do podejmowania działań w społecznościach lokalnych. Z tej perspektywy muzeum może się stać miejscem kreowania rozwoju lokalnego w wymiarze społecznym i gospodarczym. Ograniczenia tego typu rozwiązań wynikają z zagrożeń, jakie niosą z sobą gry i fantazjowanie. Podstawowym pytaniem jest zatem, jak doświadczenia zdobyte podczas rozgrywki mogą zostać przełożone na szerszy kontekst realnego świata¹¹.

11 — Center for the Future of Museums (2008). *Museums & society 2034: trends and potential futures*. Washington, DC: American Association of Museums, <http://futureofmuseums.org/reading/publications/upload/MuseumsSociety2034.pdf> (dostęp: 21 października 2013).

Pomaganie w tworzeniu opowieści

Skoro powieści mogą mieć ważne znaczenie dla miejscowości i ich mieszkańców, a także dla firm i innych organizacji, to muzeum może być także pomocne w ich tworzeniu. Metody wypracowane do kreowania (współtworzenia) własnych narracji mogą mieć zastosowanie do tworzenia narracji na użytek zewnętrzny. W ten sposób muzeum może zaistnieć w gospodarce wiedzy i doznań. Aby to stało się realne, trzeba poszerzyć zakres metod i technik tworzenia i opowiadania opowieści. Pomocne w tym mogą być doświadczenia wypracowane w takich dziedzinach jak pedagogika zabawy, pedagogika przygody, neuropedagogika, a nawet joga śmiechu. Stosować można też techniki wypracowane przez sytuacjonistów i psychogeografów¹² w ramach antyturystyki. Ciekawe może też być zastosowanie do tworzenia opowieści muzealnych metodyki spacerów badawczych i innych doświadczeń z obszaru spacerologii. Niezmierzonym obszarem inspiracji są także wszelkie działania artystyczne. Muzeum to przecież dom muz. Przychodzi wreszcie czas, żeby muzy wróciły do swego domu. A gdy już się w nim zdomowią, to lokalne muzeum będzie mogło zaistnieć również globalnie.

„If you say you can you can.
If you say you can't you are right”.

Henry Ford

12 — Por. <http://psychogeografia.wordpress.com/about/> (dostęp: 21 października 2013).

Anna Nacher

Czym dzisiaj ma być muzeum? Paradoksalnie, w dobie dynamicznych zmian, którym ulega otaczający nas świat, pytanie to stało się ważniejsze niż kiedykolwiek. Zmienia się niemal wszystko: wzory kulturowe, sposoby upowszechniania dóbr kultury, trajektorie wędrówek artefaktów, znaczeń i praktyk; wreszcie – zmieniają się sami odbiorcy i ich oczekiwania. Nie jest to jednak sytuacja wyjątkowa; muzea ulegały znaczącym przemianom niemal od początku swojego istnienia – zdaniem Wolfganga Herrmana, „około 1820 roku dokonano się przejście od księżęcej kolekcji prywatnej do publicznego muzeum narodowego”¹, co na długie dekady wykreowało wizję muzeum czy galerii jako świątyni sztuki. Lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte XX wieku przyniosły zmianę formuły uprawiania sztuki, co w rezultacie spowodowało pojawienie się pytań na temat ideologii, w jaką wyposażone są galeria i muzeum², ale kazało także zastanawiać się nad tym, jak formuła galerii może pomieścić nowe formy w rodzaju happeningu, instalacji, sztuki mediów, *environment*, sztuki typu *site-specific* czy sztuki w przestrzeni publicznej. Pojawiły się formy, które mogły być udostępnione wyłącznie w formie dokumentacji, jak *land art*. Wiele z tych pytań wnosi twórczy ferment także we współczesne praktyki muzealne i kuratorskie. Nic może zresztą w tych zmianach dziwnego, skoro – jak pisze Nelson Goodman – „Dzieła funkcjonują poprzez współdziałania z naszym doświadczeniem i wszystkimi naszymi procesami poznawczymi, które zachodzą podczas ciągłego rozwoju naszego rozumienia”³. Ten rozwój naszego rozumienia może dotyczyć także muzeum jako instytucji, co dobrze pokazuje poniższy przykład.

Za swoisty znak czasów uznałabym artefakt, który wita odwiedzających berliński Humboldt Box, będący obiektem ciekawym również z innego punktu widzenia – jako zapowiedź przyszłego, właśnie budowanego obiektu, Humboldt Forum (jego powstawanie można zresztą śledzić ze specjalnego tarasu). Kiedy wchodzi się do budynku, którego futurystyczna sylwetka (dość kontrowersyjna) przykuwa uwagę spacerowiczów na Schloßplatz, na początek mamy do dyspozycji ekspozycję muzeum etnograficznego. Rozpoczynamy

- ¹ — W. Herrmann, *Deutsche Baukunst des 19. und 20. Jahrhunderts*, Bd. 1, Breslau 1932, za: H. Sedlmayr, *Muzeum*, [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2005, s. 47.
- ² — Por. B. O’Doherty, *Inside the White Cube. The Ideology of the Gallery Space*, Santa Monica, San Francisco 1976.
- ³ — N. Goodman, *Koniec muzeum?*, [w:] *Muzeum sztuki...*, s. 126.

wędrowną od jednej z historii paradoksalnych, jakie zapewne coraz częściej będą gościć w takich placówkach. To opowieść o tym, jak jeden z eksponatów z kolekcji muzeum powrócił do swoich pierwotnych właścicieli... Kiedy w 2007 roku placówkę odwiedził William Wasden, potomek z plemienia Kwakiutłów reprezentujący Centrum Kultury Rdzennych Amerykanów U'mista z Alert Bay w Kanadzie, odnalazł tam jedną z masek, które niegdyś należały do jego przodków, a o której istnieniu nie miał nawet pojęcia. Było oczywiste, że potomkowie plemienia U'mista powinni mieć swój udział w tym, co dzieje się z ekspozycją berlińskiego muzeum – tak narodził się pomysł prowadzonego wspólnie z Centrum projektu digitalizacji kolekcji Północno-Zachodniego Wybrzeża, co dało także początek realizowanemu we współpracy przedsięwzięciu badawczemu. Ostatecznie maska powróciła tam, skąd niegdyś została zabrana jako element dokumentacji sposobów życia „ludów prymitywnych” – w Humboldt Box można zobaczyć doskonałą replikę oraz... dokumentację historii odkrycia tego artefaktu w zbiorach muzeum, jego zwrotu i współpracy między berlińskim muzeum etnograficznym a Kwakiutłami.

Globalizacja ma bowiem swoje paradoksalne oblicza – jednym z nich jest pozostający zazwyczaj na marginesie uwagi badaczy świata zachodniego proces, który można byłoby nazwać rewindykacją etnicznych tożsamości. Można zobaczyć w nim odwrotność znanej krytycznej narracji o imperializmie kulturowym, czyli promieniowaniu trendów i tendencji z euroatlantyckiego centrum ku obszarom często traktowanym w kategoriach „peryferyjnych” (najczęściej postać takiej krytyki przybiera dyskurs o „amerykanizacji”). Wydaje się jednak, że mamy do czynienia z procesem znacznie bardziej złożonym, a jednym z jego elementów jest fakt, że „teraz kultura stanowi także własność intelektualną, wysiedloną z «muzeum» i usuniętą poza zasięg «antropologicznego» spojrzenia”⁴. To oznacza ni mniej ni więcej, że społeczności lokalne, rodzime czy tubylcze – świadome rynkowych mechanizmów rozwiniętego kapitalizmu, w którym tak wiele zależy od znaczeń kulturowych i od posiadania wyrazistej marki – są skłonne budować własne narracje z dostępnych repertuarów kulturowych, po to, by przejąć zarządzanie konstytuującymi się wokół nich znaczeniami. Bardzo często mają one wręcz formę „etnoinwestycji w przyszłość”⁵, czyli kapitalizacji tego, co „autentyczne” i „rdzenne” (korci, żeby dodać tutaj – w polskich warunkach – „lokalne”). Wydaje się, że warto przyjrzeć się lokalnym zasobom muzealnym również w świetle tego paradoksalnego procesu (który często przybiera postać „mobilizacji różnicy”, czyli tworzenia swoistego produktu kulturowego z wszelkich odrębności od zuniwersalizowanej globalnej kultury).

4 — J.L. Comaroff, J. Comaroff, *Etniczność sp. z o.o.*, Kraków 2011, s. 9.

5 — Tamże.

Niechętnie widzimy w tych rynkowych procesach rodzaj upodmiotowienia lokalnych społeczności, a wydaje się, że jest to klucz do wielu współczesnych debat – w tym również do dyskusji na przykład wokół własności intelektualnej, która ma charakter wspólnotowy (najczęściej sygnowanej określeniem „tradycyjny”).

Jak wiadomo, historia antropologii oraz tworzenie muzealnych kolekcji etnograficznych ukazują swoje ambiwalentne oblicze: z jednej strony związek z historią podbojów świata niezachodniego (powstanie pierwszego muzeum publicznego Francji w Luwrze miało istotny związek ze zdobyczami Napoleona, które wydatnie przyczyniły się do powiększenia prezentowanej kolekcji), z drugiej – postawa budzenia szacunku dla stylów życia i kultur odmiennych od form znanych w świecie euroatlantyckim. Często oba nurty szły równolegle, gdyż wytwarzanie wiedzy o „egzotycznych ludach” było jednocześnie formą zarządzania, zarówno populacjami ludzkimi, jak i znajdującymi się na należących do nich terenach zasobami naturalnymi. Kiedy na przełomie lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych dało się zaobserwować swoisty renesans etnicznych tożsamości na globalną skalę⁶, okazało się, że rewizji domaga się także formuła kolekcji antropologicznej oraz proponowanej przez nią narracji. Przykłady dostarczają debaty i kontrowersje wokół sposobu prezentacji życia i kultury Samów w szwedzkich muzeach. Kiedy w 1981 roku w Nordiska Museet w Sztokholmie otwierano nową ekspozycję o tematyce samskiej, okazało się, że będzie ona kością niezgody między Stowarzyszeniem Samów oraz muzeum w Sztokholmie. Samowie uważali, że projektowana ekspozycja niewystarczająco prezentuje ich współczesne sposoby życia i że czyni z nich coś w rodzaju kulturowej skamieliny. Na fali mocnej krytyki takich narracji w 1989 roku powstało pierwsze muzeum, w którym to Samowie decydowali o sposobach prezentacji – *Ájtte, Svenskt fjäll- och samemuseum* prezentuje ich punkt widzenia i jest również ważnym ośrodkiem prowadzenia badań⁷.

Lokalne kolekcje muzealne mogą być zatem formą – i jednocześnie praktykowaniem – bardzo potężnych form narracji, które często mają charakter nader sprawczy i wykraczają poza tradycyjne funkcje muzeum. Otóż rekreują one tożsamości, które z kolei są narzędziem upodmiotowienia grup próbujących wywalczyć dla siebie skrawek uwagi i afektu w gospodarce w coraz większym stopniu opartej na emocjach, skojarzeniach i wrażeniach.

6 — O doświadczeniach amerykańskich przekonująco pisze M. Novak w swojej na pół autobiograficznej książce – zob. M. Novak, *Przebudzenie etnicznej Ameryki*, Warszawa 1985. Przykładem europejskim może być ruch tożsamościowego renesansu wśród Samów, o czym więcej pisałam w: A. Nacher, M. Styczyński, *Vaggi Varri. W tundrze Samów*, Kraków 2013.

7 — Por. A. Nacher, M. Styczyński, dz. cyt., E. Silven, *Lapps and Sami – Narrative and Display at the Nordiska Museet*, [w:] K. Andersson, *L'Image du Sápmi*, „Humanistica Oerebroensia. Artes et linguae” 2008, 15, ÖrebroUniversity.

Zespół Dynamiki Ekspozycji

Łucja Piekarska-Duraj (1975) – zajmuje się antropologią społeczną w teorii i praktyce. Interesują ją zwłaszcza relacje pomiędzy dziedzictwem, pamięcią i tożsamością. Związana z Uniwersytetem Jagiellońskim, gdzie zajmuje się pracą badawczą (tam obroniła doktorat o metaforach europejskiego dziedzictwa) i z Małopolskim Instytutem Kultury, gdzie działa w zespole Dynamiki Ekspozycji, współtworzy muzeoblog.org i bierze udział w projektach edukacyjnych (Skarby Małopolski). Współautorka projektów wystawienniczych („dzieło-działka”, „Wadowice Karola Wojtyły”), społeczno-artystycznych (nowa_huta.rtf), filmowych („Alleluja i do przodu!”). Prowadzi szkolenia i treningi wspierające proces twórczy w instytucjach sektora kreatywnego. Kolekcjonuje opowieści i przeżycia.

Joanna Hajduk (1974) – koordynatorka programu Dynamika Ekspozycji w Małopolskim Instytucie Kultury. Zainteresowana tworzeniem i udostępnianiem narzędzi wspomagających świadomy odbiór rzeczywistości, zarówno tej historycznej, jak i współczesnej, ostatnio również psychologią zorientowaną na proces. Współtwórczyni cyklu warsztatów dla muzealników, wielu wystaw muzealnych (m.in. „Raslila. Taneczne wyzwolenie”, „Wadowice Karola Wojtyły”, „Święci Wschodu i Zachodu”, „Powiązania”) i ścieżek edukacyjnych (Fabryka Schindlera, Kopalnia Soli w Wieliczce) oraz projektu Muzeobranie. Współautorka koncepcji i realizacji portalu Wirtualne Muzea Małopolski (muzea.malopolska.pl). Wcześniej związana z m.in. z Polską Akcją Humanitarną, gdzie koordynowała projekty pomocowe w kraju i zagranicą. Wierzy w „złoty środek”.

Sebastian Wacięga (1978) – ukończył studia ekonomiczne i europeistyczne. Współpracuje z muzeami w programach Małopolskiego Instytutu Kultury: Muzeobranie (2004–2009) i Dynamika Ekspozycji. Uczestniczył w tworzeniu koncepcji i realizacji: wystaw i wydarzeń, warsztatów edukacyjnych, szkoleń oraz formuły działania muzeum od misji do kontaktu z odbiorcą. Współpracuje z instytucjami kultury w zakresie planowania strategicznego (tworzenie planów rozwoju organizacji przez jej zespół). Współtwórca gry symulacyjnej Chłopska Szkoła Biznesu – narzędzia edukacyjnego inspirowanego lokalnym dziedzictwem. Uważa, że lokalność nabiera znaczenia w globalizującym się świecie. Sympatyk muzyki tradycyjnej i folkloru miejskiego.

Piotr Idziak (1981) – współpracuje z programem Dynamika Ekspozycji od 2007 roku. Zaangażowany w tworzenie wystaw, ścieżek edukacyjnych, scenariuszy zajęć, gier planszowych i terenowych. Zajmuje się tworzeniem produktów turystycznych bazujących na dziedzictwie kulturowym. Jest trenerem i moderatorem zespołowego procesu twórczego. Interesuje się różnorodnymi formami nadawania dziedzictwu nowych znaczeń wobec wyzwań współczesności.

Inspiracje

- Antczak E., Trzebiński J., *Historia i stereotyp: dwie przesłanki rozumienia innej osoby*, „Psychologia Społeczna” 2006, 02, s. 33–43.
- Bal. M., *Narratologia, Wprowadzenie do teorii narracji*, Kraków 2012.
- Baszczak B., *Tożsamość człowieka a pojęcie narracji*, „Analiza i Egzystencja” 2011, 14.
- Clair J., *Kryzys muzeów*, Gdańsk 2009.
- Drucker P.F., *Managing Oneself*, „Best of Harvard Business Review” 1999.
- Edukacja muzealna. Antologia tłumaczeń*, red. J. Skutnik, M. Szeląg, Poznań 2010.
- Harbin J., *Trendologia. Niezbędny przewodnik po przełomowych ideach*, Kraków 2010.
- Idziak P., *Konkurencyjność muzeów w gospodarce doznań i kreatywności*, [w:] *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Łódź 2009.
- Idziak P., *Jak zrobić dobry warsztat*, [w:] *Muzeum otwarte na edukację*, red. M. Buraczyńska, J. Pelczar, Kielce 2011.
- Idziak P., Piekarska-Duraj Ł., *Małe muzeum jako miejsce spotkań istotnych*, [w:] *Kultura i turystyka – miejsca spotkań*, red. A. Stasiak, Łódź 2013.
- Interpretive Master Planning*, red. J. Veverka J. & Associates, MuseumsEtc 2011.
- Jaworowski M.J., Polański P., *Trendy społeczne i konsumenckie w Polsce u progu Unii Europejskiej*, Warszawa 2004.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1999.
- Muzeum Sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Kraków 2005.
- Nowa_Huta.rtf. Księga Uwolnionych Tekstów*, red. Ł. Piekarska-Duraj, Kraków 2005.
- O’Doherty B., *Inside the White Cube. The Ideology of the Gallery Space*, Santa Monica, San Francisco 1976.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych*, Gliwice 2012.
- Piekarska-Duraj Ł., *Uwalnianie tekstów w weekend*, Kraków 2009.
- Piotrowski P., *Muzeum krytyczne*, Poznań 2011.
- Roubira J.-L., *Dixit*, HOBBITY.eu.
- Simon N., *Participatory Museum*, Santa Cruz 2010.
- Sowa K.Z., *Lokalizm, centralizm i rozwój społeczny*, [w:] tegoż, *Socjologia, społeczeństwo, polityka*, Rzeszów 2000.
- Teślowski M., *Po prostu strategia. Instrukcja budowy silnej marki*, Warszawa 2013.
- The New Museology*, red. P. Vergo, Londyn 1997.
- Tilden F., *Interpreting our Heritage*, Chapel Hill 2008.
- Trzebiński J., *Narracyjne konstruowanie rzeczywistości*, [w:] *Narracja jako sposób rozumienia świata*, red. J. Trzebiński, Gdańsk 2002.
- Wacięga S., *Lokalne muzeum jako inkubator produktów turystycznych*, [w:] *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać!*, red. A. Stasiak, Łódź 2009.
- Wacięga S., *Tradycja lub tworzenie. Dwa sposoby wzmacniania lokalnych społeczności i gospodarki w polskich regionach*, [w:] *Wspólne drogi? Transformacja w Polsce i w Niemczech*, red. E. Bojenko-Izdebska, K. Mazurek, W. Priesmeyer-Tkocz, Berlin–Kraków 2012.

Publikacja powstała w ramach projektu „Lokalne muzeum w globalnym świecie” realizowanego przez zespół programu Dynamika Ekspozycji Małopolskiego Instytutu Kultury.

Małopolski Instytut Kultury, instytucja kultury Województwa Małopolskiego, wspiera rozwój sektora kultury w regionie. MIK pracuje w obrębie trzech obszarów strategicznych: bada i analizuje procesy zachodzące w kulturze, prowadzi działalność edukacyjną i szkoleniową skierowaną do kadr kultury, a także upowszechnia wiedzę o dziedzictwie kulturowym regionu.

Dynamika Ekspozycji

U podstaw działania Dynamiki Ekspozycji leży przekonanie, że współczesne muzea są przede wszystkim miejscem spotkania człowieka z historią, sztuką i ideą. Zespół Dynamiki Ekspozycji organizuje dla muzealników i pracowników galerii warsztaty o szerokim zakresie tematycznym: od edukacji w muzeum po kwestie związane z aranżacją przestrzeni czy wizerunkiem instytucji. Opracowuje także koncepcje merytoryczne wystaw realizowanych przez MIK oraz współpracuje z muzeami, udzielając konsultacji i rekomendacji w zakresie tworzenia ekspozycji i ścieżek edukacyjnych.