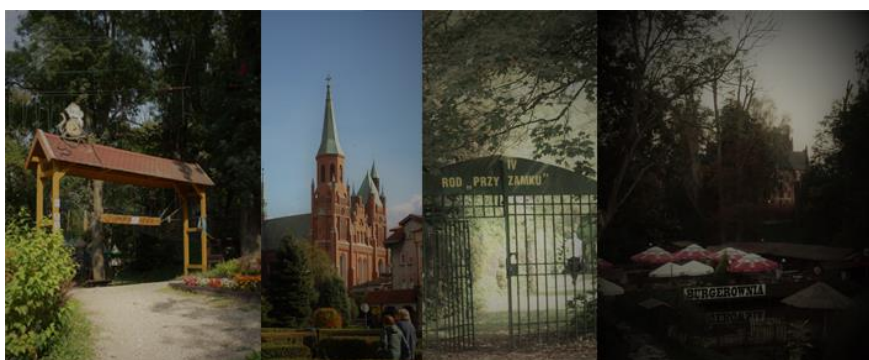




NARODOWY
INSTYTUT MUZEALNICTWA
I OCHRONY ZBIORÓW

MUZEUM W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ.

RAPORT



Autorzy: prof. SWPS dr hab. Piotr T. Kwiatkowski,

dr Beata Nessel-Łukasik

Koordynator projektu NIMOZ: Joanna Grzonkowska

Warszawa 2018

TREŚĆ

WPROWADZENIE

1. SPOŁECZNY ZASIĘG ODDZIAŁYWANIA MUZEÓW

- 1.1. Społeczne oddziaływanie muzeum
- 1.2. Zakres społecznego oddziaływania muzeum
- 1.3. Dynamika relacji muzeum z otoczeniem społecznym

2. WSPÓŁPRACA MUZEÓW Z WŁADZAMI SAMORZĄDOWYMI

- 2.1. Obszary współpracy muzeów z władzami samorządowymi
- 2.2. Ocena współpracy muzeów z władzami samorządowymi
- 2.3. Czynniki sprzyjające dobrej współpracy muzeów z władzami samorządowymi
- 2.4. Przeszkody we współpracy muzeów i samorządów

3. ROLA MUZEUM W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ I W REGIONIE

- 3.1. Zbiorowości i środowiska, z którymi współpracują muzea
- 3.2. Korzyści uzyskiwane przez muzea
- 3.3. Wartości wnoszone przez muzeum do życia społecznego

ZAKOŃCZENIE

WPROWADZENIE

Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów prowadzi projekt dotyczący badań publiczności muzealnej i funkcjonowania muzeów w ich otoczeniu społecznym. W ramach pierwszej edycji, zrealizowanej w 2017 r., na podstawie badań pilotażowych opracowano raport o postrzeganiu publiczności muzeów przez muzealników oraz sposobach jej poznawania¹ i przygotowano wytyczne do uruchomienia w 2018 r. programu szkoleń dla pracowników muzeów zainteresowanych badaniami publiczności. Natomiast podczas drugiej edycji badań, jaka miała miejsce w 2018 r., zebrano materiał pozwalający na poznanie bliżej ról, jakie muzea różnego typu pełnią dziś w otaczającym je środowisku społecznym.

Od chwili zaistnienia w przestrzeni publicznej muzea pełnią różne funkcje. Z jednej strony realizują założenia wynikające z ustawy o muzeach i postrzeganiu ich przede wszystkim przez pryzmat instytucji prowadzącej działalność wokół zbiorów i w obszarze edukacji nieformalnej. Z drugiej strony coraz mocniej dostrzega się także to, że muzea oddziałują na emocje i procesy krystalizowania się zbiorowych tożsamości² oraz to, że skupiają wokół siebie środowiska zainteresowane przeszłością i kulturą. Wszystko to skłania

¹ P.T. Kwiatkowski, B. Nessel-Lukasik, *Publiczność muzeów w Polsce. Badania pilotażowe, Raport*, Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów, Warszawa 2017, <https://www.nimoz.pl/files/articles/187/Raport%20Publicznosc%20muzeow%20w%20Polsce%202017.pdf>. [dostęp 12.12.2018].

² A. Matuchniak, Przedmowa, [w:] A. Czerner, E. Nieroba, *Na styku historii i codzienności. Społeczność lokalna wobec miejsca pamięci*, Centralne Muzeum Jeńców Wojennych w Łąbinowicach – Opolu, Opole 2017, s. 23.

muzealników do ponownego zadawania pytań podstawowych i poszukiwania na nowo granic działań podejmowanych przez poszczególne muzea:

Muzea, patrząc w przyszłość, redefiniują jednocześnie swoją relację do przeszłości. Nowe modele odpowiedzialności społecznej, zmiany w sposobach zdobywania wiedzy oraz konkurujące środowiska medialne zmusiły je do tego, by na nowo przemyślały swoją rolę, jako medium oraz funkcję społeczną³.

W rezultacie, w toku różnorodnych rozmów i dyskusji o roli muzeum w jego otoczeniu niejednokrotnie są przywoływane następujące pytania:

- jak muzeum ma zachować swoją tożsamość wobec zachodzących wokół niego przemian ekonomicznych, urbanistycznych i społecznych?
- w jakim stopniu powinno się angażować w kreowanie i wprowadzanie zmian w otaczającym je środowisku?
- jak muzealnicy mają wypracować metody i narzędzia do współpracy z samorządami, innymi instytucjami, organizacjami czy społecznością lokalną, aby usunąć bariery stojące na drodze do współpracy i współdziałania na rzecz budowania lokalnego kapitału społecznego czy wspólnoty wokół muzeum?

W ostatnich latach ważnym dokumentem poszerzającym pole dyskusji dotyczących powyższych zagadnień okazała się Rezolucja nr 1 przyjęta przez Zgromadzenie Generalne ICOM w Mediolanie dnia 9 lipca 2016 r. zawierająca zapis, który zaleca, aby:

muzea rozszerzyły swoją misję, obejmując prawną i funkcjonalną ochroną oraz biorąc w zarząd budynki i miejsca o charakterze krajobrazu kulturowego (jako „muzea o poszerzonych kompetencjach”), zapewniając wzmocnioną ochronę i dostęp do dziedzictwa w bliskiej współpracy ze społecznościami⁴.

³ B. Kirshenblatt-Gimblett, *Muzeum jako katalizator*, [w:] A. Banaś, W. Chodacz, A. Janus (red.), *Laboratorium muzeum. Tożsamość*, Dom Spotkań z Historią, Warszawa 2018, tłum. D. Żukowski, s. 36.

⁴ http://www.wilanow-palac.pl/planowanie_muzeum_w_otoczeniu_sprawozdanie_z_miedzynarodowego_seminarium.html, tłum. D. Folga Januszewska [dostęp 01.12.2018].

Dokument ten przyczynił się do ożywienia dyskusji wokół tej problematyki także wśród polskich muzealników⁵. Dzięki temu, podczas szeregu ostatnich debat i rozmów czy w kolejnych publikacjach⁶, zwrócono uwagę na to, że istnieje potrzeba nie tylko namysłu nad definicjami nowych typów muzeum⁷, ale też nad zasięgiem odpowiedzialności tego rodzaju instytucji za otoczenie i nad relacjami pomiędzy danym muzeum a społecznością lokalną, uwzględniając w tych rozważaniach w szczególności bariery związane z modelem funkcjonowania muzeum w tkance społecznej oraz korzyści dla muzeum i jego otoczenia pojawiające się dzięki różnego rodzaju formom współpracy z władzami samorządowymi, innymi instytucjami, organizacjami czy środowiskami lokalnymi.

W ten sposób toczące się dyskusje i założenie, że każdy problem:

stawiany jest wobec współczesnego odbiorcy i wyrażany w jego języku i zgodnie z prawami jego (odrębnej) kultury. Inaczej mówiąc: każda wystawa budowana na podstawie historycznego materiału odpowiada na pytania jednostkowe, indywidualne, niedążące do nadmiernych uogólnień⁸

stały się punktem wyjścia do opracowania programu badań publiczności muzealnej w 2018 r. Dlatego w ramach drugiej edycji projektu przyjęto, że pytania o to „jak współczesne funkcjonowanie i różnorodne formy działalności muzeów uwarunkowane są relacjami z otoczeniem, a jednocześnie, w jaki sposób wpływają one na owo otoczenie”⁹ zostaną podstawą dla określenia głównych celów badań obejmujących następujące zagadnienia:

- poznanie poglądów dotyczących określenia zasięgu społecznego oddziaływania muzeów;
- ustalenie wzorów relacji łączących muzeum (oddział) ze społecznym otoczeniem – władzami samorządowymi, organizacjami, instytucjami czy środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie;

⁵ *Planowanie muzeum w otoczeniu*, Seminarium Komitetu ICOM Europa, Muzeum Pałacu Króla Jana III w Wilanowie, 16-17 maja 2017 r.; *Miejsca – nie miejsca? Muzea wobec zmian społecznych*, Doroczna Konferencja Stowarzyszenia Muzealników Polskich, Muzeum Śląskie w Katowicach, 7-9 marca 2018 r.

⁶ M. Murzyn, Kupisz, *Instytucje muzealne z perspektywy ekonomii kultury*, Wydawnictwo Universitas, „Muzeologia”, t. 13, Kraków 2016; *Laboratorium muzeum. Tożsamość*, Dom Spotkań z Historią, Warszawa 2018; *Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce. Raport z projektu badawczego*, Związek Miast Polskich, Poznań, 2016;

⁷ Jednym z efektów uchwalenia Rezolucji nr 1 w Mediolanie w 2016 r. stało się popularyzowanie idei muzeum „rozszerzonego” (the „Extended Museums”) czy idei „ekomuzeum”.

⁸ Dorota Folga-Januszewska, *Muzeum: fenomeny i problemy*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2015, s. 58.

⁹ M. Murzyn-Kupisz, *Społeczno-ekonomiczne oddziaływanie muzeów*, „Zarządzanie Publiczne” 2014 nr 2(28), s. 49, doi: 10.7366/1898352922804.

- określenie społecznych funkcji muzeów, a zwłaszcza korzyści wynikających ze współpracy muzeum (oddziału) muzeum z poszczególnymi środowiskami dla muzeum i dla społeczności;
- opracowanie rekomendacji dotyczących rozwoju relacji pomiędzy muzeum (oddziałem) a jego społecznym otoczeniem.

Z uwagi na złożoność powyższej problematyki, która wynika przede wszystkim z dużego zróżnicowania poszczególnych instytucji pod względem typu organizatora, specjalności oraz ich funkcjonowania w różnych regionach i miejscowościach, badanie przeprowadzono w trzech etapach. W ramach pierwszego, realizowanego od stycznia do marca 2018 r. dokonano przeglądu literatury związanej z tematem badań oraz danych zebranych w czasie wywiadów realizowanych w pierwszej edycji projektu w 2017 r. Przeprowadzone analizy pozwoliły określić podstawowe pytania istotne dla zrozumienia miejsca muzeum w lokalnej społeczności, przygotować założenia następnych etapów oraz opracować narzędzia badawcze.

Drugi etap, badanie ankietowe, zrealizowano w kwietniu 2018. Link do ankiety internetowej wysłano do muzeów biorących udział w prowadzonym przez NIMOZ programie „Statystyka muzeów” – 181 bezoddziałowych i 48 muzeów oddziałowych¹⁰. Otrzymano 161 odpowiedzi - 48% stanowiły ankiety z instytucji nieposiadających oddziałów, a 52% z oddziałów. Większość muzeów, które zdecydowały się na udział w ankiecie, to instytucje samorządowe, których organizatorami są miasta (gminy, powiaty) lub samorzady wojewódzkie.

Tabela 1. Typ organizatora muzeów uczestniczących w badaniu:

Razem	N = 161
Samorządowe, którego organizatorem jest miasto/gmina/powiat	42%
Samorządowe, którego organizatorem jest województwo	27%
Państwowe	14%
Współprowadzone	10%
Tzw. muzea	Osób fizycznych, stowarzyszeń, firm i 3%

¹⁰ Ze względu na temat badania – rolę w społeczności lokalnej – oddziały muzeów potraktowano jako odpowiedniki odrębnych muzeów.

prywatne: 17%	instytucji	
	Uczelniane	3%
	Kościelne	1%

Okolo jednej trzeciej instytucji, które odpowiedziały na ankietę, to muzea interdyscyplinarne, a ok. jednej piątej to historyczne. Relatywnie liczne (powyżej 5%) okazały się także muzea sztuki, etnograficzne i antropologiczne oraz archeologiczne.

Tabela 2. Typ muzeów uczestniczących w badaniu:

Razem	161
Interdyscyplinarne	34%
Historyczne	19%
Sztuki	9%
Etnograficzne i antropologiczne	8%
Archeologiczne	7%
Martyrologiczne	4%
Techniki i nauki	4%
Specjalistyczne	2%
Historii naturalnej	1%
Inne	13%

Dnia 7 czerwca 2018 r. przeprowadzono warsztat z ekspertami – osobami współpracującymi na co dzień z różnymi typami muzeów i dobrze znającymi pierwszą edycję projektu badania publiczności muzeów. W czasie warsztatu przedyskutowano wstępne wyniki badań ankietowych oraz sprecyzowano założenia trzeciego etapu projektu – badań jakościowych. Badania te prowadzono od lipca do końca września 2018 r. w 12 wybranych instytucjach, których nazw (podobnie jak w 2017 r.) nie ujawniamy w raporcie. W każdym z wybranych muzeów przeprowadzono wywiady z pracownikami oraz zaproszonymi przez nich współpracownikami. W każdej instytucji lista respondentów była inna, co wynika z różnych relacji rozwiniętych przez poszczególne muzea. W rezultacie oprócz muzealników respondentami były osoby reprezentujące:

- (a) władze samorządowe: urząd miasta (głównie z biura kultury) urząd marszałkowski lub starostwo;
- (b) inne instytucje kultury (muzeum, dom kultury) lub oświaty (szkoły, przedszkola),

(c) lokalne organizacje pozarządowe, stowarzyszenia i środowiska (na przykład, stowarzyszenia regionalne, uniwersytety III wieku, przewodnicy, wolontariusze, kolekcjonerzy).

W sumie przeprowadzono 34 indywidualne wywiady pogłębione i 16 wywiadów grupowych (tabela 3), podczas których uczestnicy badań określili, jak postrzegają rolę danego muzeum w otoczeniu społecznym oraz współpracę pomiędzy instytucją a różnego rodzaju środowiskami lokalnymi.

Tabela 3. Zestawienie wywiadów zrealizowanych w czasie badań jakościowych:

Nr	Lokalizacja	Liczba wywiadów			
		Muzealnicy	Samorząd	Instytucje edukacyjne	Organizacje, stowarzyszenia
1	Muzeum interdyscyplinarne woj. podkarpackie	3	0	0	3
2	Muzeum kultury wsi woj. lubelskie	3	1	2	1G
3	Muzeum interdyscyplinarne woj. mazowieckie	1 1G	0	0	1
4	Muzeum regionalne woj. podkarpackie	1	1	1	1
5	Muzeum artystyczne woj. dolnośląskie	2G	1	0	2
6	Muzeum historyczne woj. zachodniopomorskie	1G	0	1	5
7	Muzeum historyczne woj. wielkopolskie	1	1	1	0
8	Muzeum wnętrz woj. pomorskie	1G	0	1G	1G
9	Muzeum uniwersyteckie woj. podlaskie	1G	1	1	
10	Muzeum regionalne woj. warmińsko-mazurskie	1G	1 1G	0	1G
11	Muzeum interdyscyplinarne woj. podlaskie	1G	1	0	1G
12	Muzeum regionalne woj. łódzkie	1G	1	0	1G
Razem wywiady					
34 Indywidualne		8	8	6	12
16 grupowe		9	1	1	5

Prezentację wyników badań zaczynamy od podstawowych pytań o to, czym jest społeczne otoczenie muzeów i w jaki sposób instytucja kultury oddziałuje na otaczające ją zbiorowości. Drugim problemem są relacje muzeów z władzami samorządowymi, jak również czynniki sprzyjające dobrej współpracy i przeszkody występujące w tej dziedzinie. Jako trzecie, ostatnie zagadnienie przedstawiamy rolę muzeum w społeczności lokalnej. W tym

przypadku interesować nas będą przede wszystkim zbiorowości i środowiska, z którymi współpracują muzea oraz efekty tego współdziałania: korzyści uzyskiwane przez muzea oraz wartości wnoszone do życia publicznego.

RELACJE MUZEUM ZE ŚRODOWISKIEM SPOŁECZNYM

1.1. Społeczne oddziaływanie muzeum

W ostatnich dekadach stał się popularny pogląd, że współpraca z otoczeniem społecznym jest istotnym wymiarem misji nowoczesnego muzeum i jednym z głównych celów jego aktywności. Obecnie koncepcja ta rozwija się i konkretyzuje dzięki doświadczeniom zdobywanym przez poszczególne instytucje. Jak mówili uczestnicy badań jakościowych:

Wyjście do ludzi, (...) bo to muzealnictwo też się zmienia. W ciągu tych moich zaledwie 10 lat pracy, (...) to się wszystko zmienia. [01.5.MUZ]¹¹

Muzeum po to istnieje, prawda? Nie istnieje samo dla siebie tylko dla ludzi i to, że ktoś się tym interesuje to jest chyba najwyższa nagroda. [04.2.EDU]

Wszyscy są świadomi, że pracujemy w jednym wspólnym celu, żeby służyć naszym mieszkańcom i ta wspólna misja nas łączy. Mamy podobne priorytety i wyczuwamy to, co jest dla nas najważniejsze. [12.2.GOV]

¹¹ Przytaczane w raporcie wypowiedzi respondentów uczestniczących w badaniach jakościowych oznaczamy przez podanie w nawiasach następujących informacji: (a) kod instytucji uczestniczącej w badaniach (01-12); (b) numer wywiadu w określonej lokalizacji; (c) aktywność respondenta: MUZ – pracownik muzeum; EDU – nauczyciel współpracujących z muzeum; GOV – przedstawiciel władz samorządowych; ORG – pracownik organizacji i stowarzyszeń współpracujących z muzeum.

W jaki sposób instytucja kultury rozwija relacje ze swoim środowiskiem społecznym? Po pierwsze, **muzeum „oddziałuje na lokalne środowisko swoją ofertą”** [12.1.MUZ], kolekcją określającą charakter placówki i budowaną na jej podstawie, adresowaną do konkretnych zbiorowości narracją „mającą unaocznic przeszłość i ożywić pewne znaczenia tak, by stały się one częścią naszych doświadczeń”¹².

Po drugie, **muzeum jest obiektem materialnym wywierającym wpływ na przestrzeń społeczną**. Stanowi dla mieszkańców punkt orientacyjny, a niekiedy charakterystyczny, unikatowy składnik krajobrazu istotny dla postrzegania całej miejscowości. Równie ważny jest symboliczny wymiar tych obiektów, a wnoszone przez muzeum wartości, odniesienia historyczne i kulturowe kształtują przestrzeń społeczną, wpływają na świat przeżywany oraz postawy mieszkańców, często określając także wizerunek miejscowości. Rozwijając teorię pamięci miejsca (place memory) Paul Connerton odróżnił pamięć umiejscowioną (locus), zawierającą nagromadzone doświadczenie żyjących w niej pokoleń oraz miejsce upamiętnienia (memorial), czyli świadomie zaprojektowaną formę upamiętnienia przeszłości¹³. „Locus”, na przykład budowla czy ulica, to autentyczne środowisko ludzkiego życia, doświadczane jako naturalna przestrzeń egzystencji, w którym osadza się pamięć kulturowa. „Memorial”, na przykład ekspozycja o tematyce historycznej, nazwa nadana miejscu publicznemu czy szlak pielgrzymkowy, jest czymś wprowadzonym z zewnątrz, artefaktem instalowanym przez tych, którzy mają władzę nad przestrzenią. Symboliczne odniesienia związane z muzeami są zróżnicowane i zależą od charakteru poszczególnych instytucji. W publicznej przestrzeni polskich miejscowości znajdują się muzea w różny sposób skupiające w sobie pamięć przeszłości. Obiektami typu „locus” są muzea zorganizowane w miejscach i obiektach, w których rozgrywały się wydarzenia historyczne. Szczególnym rodzajem są muzea martyrologiczne. Obecność takiego obiektu sprawia, że życie codzienne w miejscowości przebiega w sąsiedztwie przestrzeni sakralnej, przypominającej o ludzkiej tragedii, „między kulturowym tekstem instytucji a opowieścią pisaną oddolnie”¹⁴. Innym typem muzeum jest „memorial”. Taki charakter ma na przykład oddział Muzeum Narodowego w Szczecinie, Centrum Dialogu „Przełomy” otwarte dla publiczności w 2015 r.

¹² A. Wieczorkiewicz, *Apetyt turysty. O doświadczaniu świata podróży*, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2008, s. 49.

¹³ P. Connerton, *How Modernity Forgets*, Cambridge University Press, Cambridge 2009, s. 7-35.

¹⁴ A. Czerner, E. Nieroba, *Na styku historii i codzienności...* op. cit., s. 307.

a zlokalizowane w nowoczesnym obiekcie, który zwraca uwagę swoim kształtem architektonicznym. Jak czytamy w popularnym tekście dostępnym w Internecie:

Jest to budynek podziemny, zagłębiony w Plac Solidarności, na którym znajduje się Pomnik Ofiar Grudnia 1970 Czesława Dźwigaja. Plac Solidarności jest położony w sąsiedztwie dawnego Komitetu Wojewódzkiego PZPR, w miejscu demonstracji i walk ulicznych w grudniu 1970, podczas których zginęło 16 osób¹⁵.

Nowoczesne muzeum organizuje i aktywizuje pamięć miejsca typu „locus”, a regularne wystawy czasowe oraz stała ekspozycja przypominają wydarzenia, które rozgrywały się na dzisiejszym placu Solidarności i czyni zeń przestrzeń debaty o powojennej historii miasta.

Po trzecie, **muzeum stanowi dla społeczności lokalnej dostępną i bezpieczną przestrzeń publiczną¹⁶**, w której skupia się aktywność naukowa, edukacyjna i twórcza oraz toczą się dyskusje na tematy ważne w życiu zbiorowym, „miejsce jest odwiedzane, to miejsce przez to żyje, jest miejscem spotkań, protestów, uroczystości” [06.3.ORG]. Często przekłada się to na misję danego muzeum, czego przykładem może być wspomniany oddział Muzeum Narodowego w Szczecinie – Centrum Dialogu Przełomy, które określiło się jako:

miejsce spotkań i debat dotyczących kontrowersyjnych tematów, związanych z najnowszą historią Szczecina, Pomorza, Polski i świata. Podziemny pawilon, specjalnie w tym celu zbudowany według projektu Roberta Koniecznego, powstał w sercu miasta¹⁷.

Równocześnie z tych samych powodów wiele muzeów staje dla społeczności lokalnej także miejscem odpoczynku dając możliwość zmysłowego i emocjonalnego kontaktu z przeszłością oraz spotkań z kulturą:

Organizujemy różne imprezy związane na przykład z kulturą żydowską. Kiedyś w K. zamieszkiwali Żydzi (...). Mamy też bardzo interesujące i ciekawe zabytki, które są reprezentowane na stałej wystawie. Organizowaliśmy wystawy związaną właśnie z kulturą żydowską. Bardzo ciekawe i duże wystawy. Organizujemy koncerty i corocznie organizujemy obchody Dnia Pamięci o Ofiarach Holokaustu. [01.4.MUZ]

¹⁵ Centrum Dialogu „Przełomy”, https://pl.wikipedia.org/wiki/Centrum_Dialogu_%E2%80%9EPrze%C5%82omy%E2%80%9D [dostęp 01.12.2018]

¹⁶ M. Murzyn-Kupisz, J. Działek, *Muzea a budowanie kapitału społecznego w środowisku lokalnym*, „Rocznik Muzeum Wsi Mazowieckiej w Sierpcu” 2014, nr 5, s. 21.

¹⁷ Centrum Dialogu Przełomy, <https://muzeum.szczecin.pl/o-muzeum/siedziby/muzeum-narodowe-w-szczecinie-centrum-dialogu-przelomy.html> [dostęp 01.12.2018]

Właśnie dla S. [dzielnicy] jest powrotem do tych czasów, kiedy (...) to inteligencja przyjeżdżała do willi w S., bo tu były duże ogrody, a nieduże domki. (...) wiele lat trwało, zanim zaistnieliśmy w mieście. [02.1.ORG]

Czwarty wymiar relacji to **sprawczy, aktywny udział muzeum w przedsięwzięciach adresowanych do społeczności lokalnej oraz do poszczególnych jej segmentów**. Większość muzeów podejmuje takie działania systematycznie, zbiera doświadczenia i dąży do wypracowania własnego miejsca w przestrzeni publicznej:

Ja uczestniczyłam w różnego rodzaju takich corocznych, co najmniej raz do roku, spotkaniach i bardzo długo wręcz padały słowa, że my i M. to są niezależne orbity, (...) które bezpośrednio jakby w tym centrum miasta nie istnieją, nie mają racji bytu i „wy gdzieś jesteście z boku, was się rządzię odwiedza”. [02.1ORG]

Dla samego życia kulturalnego miasta, to organizujemy bardzo dużo różnych imprez, koncertów. [03.3.MUZ]

Powiedziałabym tak krótko, że odpowiada na potrzeby powiatu w każdej mierze. Jeżeli zbliża się jakaś rocznica powiatu, muzeum organizuje wystawę, oprócz tych wystaw, które mają na stałe organizują również wystawy czasowe, czyli jeżeli się zbliża stulecie niepodległości, więc robią wystawę czasową na temat niepodległości (...) Drogi do Niepodległości. W tym muzeum odbywają się konferencje, odbywają się szkolenia, odbywają się tak zwane „żywe lekcje historii”. [10.2.ORG]

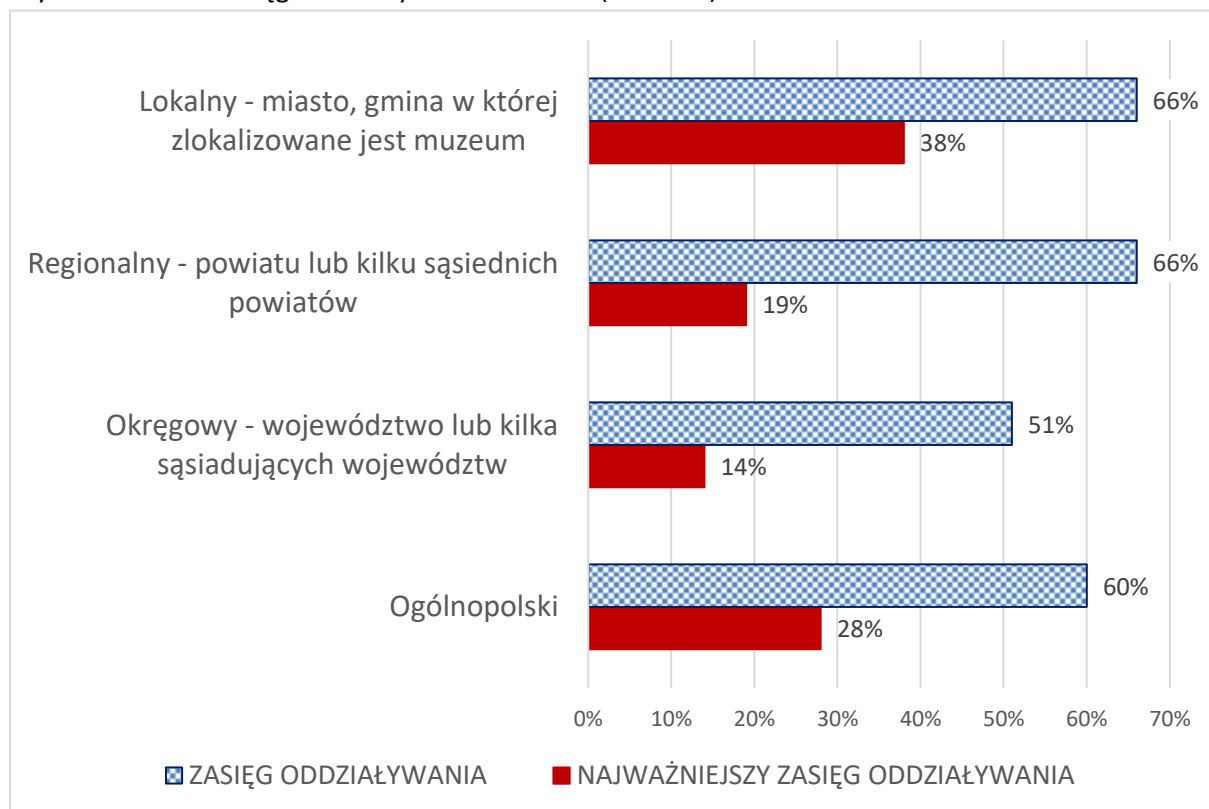
1.2. Zakres społecznego oddziaływania muzeum

Społeczne otoczenie muzeum obejmuje różnego typu zbiorowości. Jeśli za kryterium przyjmujemy terytorium, to pierwszy krąg stanowi społeczność lokalna, która zwykle posiada odrębny status formalny (jest gminą, miastem, dzielnicą), wytworzyła międzyludzkie powiązania, zależności i relacje, a jej członkowie respektują zasady komunikacji, porozumienia i współdziałania oraz podzielają takie same symbole i wartości stanowiące źródło kulturowej tożsamości¹⁸. Respondenci reprezentujący dwie trzecie instytucji

¹⁸ P. Starosta, *Społeczność lokalna* [w:] *Encyklopedia socjologii*. t. 4, Oficyna Naukowa, Warszawa 2002, s. 97-98.

uczestniczących w ankiecie stwierdzili, że ich muzea oddziałują na społeczności lokalne – gminę, miasto lub dzielnicę, w których są zlokalizowane (wykres 1). Zbliżone odsetki respondentów deklarowały, że ich instytucje oddziałują w skali regionu, określanego jako powiat lub kilka powiatów sąsiadujących ze sobą. Większość odpowiadających na ankietę sądzi, że ich muzea mają znaczenie ogólnopolskie, około połowy - okręgowe. Nieco inaczej rozkładają się odpowiedzi o najważniejszy krąg społecznego oddziaływania – badane placówki podzieliły się na trzy kategorie o zbliżonej liczebności: ponad jedna trzecia to muzea, dla których najważniejsze jest oddziaływanie na społeczność lokalną, jedna trzecia – ponadlokalną (regionalną lub okręgową), dla pozostałych (28%) najważniejsze jest oddziaływanie w skali ogólnopolskiej. Deklaracje respondentów mają związek z tym, jaka instytucja jest organizatorem muzeum (tabele 3 i 4). Większość ankietowanych muzeów państwowych świadomych jest oddziaływania w skali lokalnej i ponadlokalnej, ale za najważniejszą uważa swoją rolę ogólnopolską. Oddziaływanie na społeczność ponadlokalną (np. region) szczególnie ważne jest dla muzeów okręgowych, natomiast na społeczność lokalną – dla miejskich.

Wykres 1. Ocena zasięgu oddziaływania muzeum (oddziały):



N = 161 (wszystkie muzea, które odpowiedziały na ankietę) Pytania:

NIMOZ • MUZEUM W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ • RAPORT • 2018

(1) Jak określają Państwo zakres społecznego oddziaływania Państwa Muzeum/Oddziału Muzeum? (respondenci mogli wskazać kilka odpowiedzi); (2) Który z tych zakresów społecznego oddziaływania Muzeum/Oddziału Muzeum jest w Państwa pracy najważniejszy? (1 odpowiedź)

Tabela 3. Ocena zasięgu oddziaływania muzeum:

ZASIĘG ODDZIAŁYWANIA:	RAZEM	ORGANIZATOR			
		państwowe	miejskie	wojewódzkie	Inne
Lokalny - miasto, gmina, w której zlokalizowane jest muzeum	66%	61%	72%	63%	61%
Regionalny - powiat lub kilku sąsiednich powiatów	66%	65%	69%	72%	54%
Okręgowy - województwo lub kilka sąsiadujących województw	51%	52%	44%	65%	43%
Ogólnopolski	60%	87%	48%	57%	68%
Liczba	161	23	64	46	28

Tabela 4. Najważniejszy zasięg oddziaływania muzeum:

NAJWAŻNIEJSZY ZASIĘG ODDZIAŁYWANIA:	RAZEM	ORGANIZATOR			
		państwowe	miejskie	wojewódzkie	Inne
Lokalny - miasto, gmina w której zlokalizowane jest muzeum	38%	13%	59%	24%	32%
Regionalny - powiatu lub kilku sąsiednich powiatów	19%	4%	17%	33%	11%
Okręgowy - województwo lub kilka sąsiadujących województw	14%	9%	8%	22%	18%
Ogólnopolski	28%	74%	16%	17%	36%
Brak informacji	2%	0%	0%	4%	4%
Liczba	161	23	64	46	28

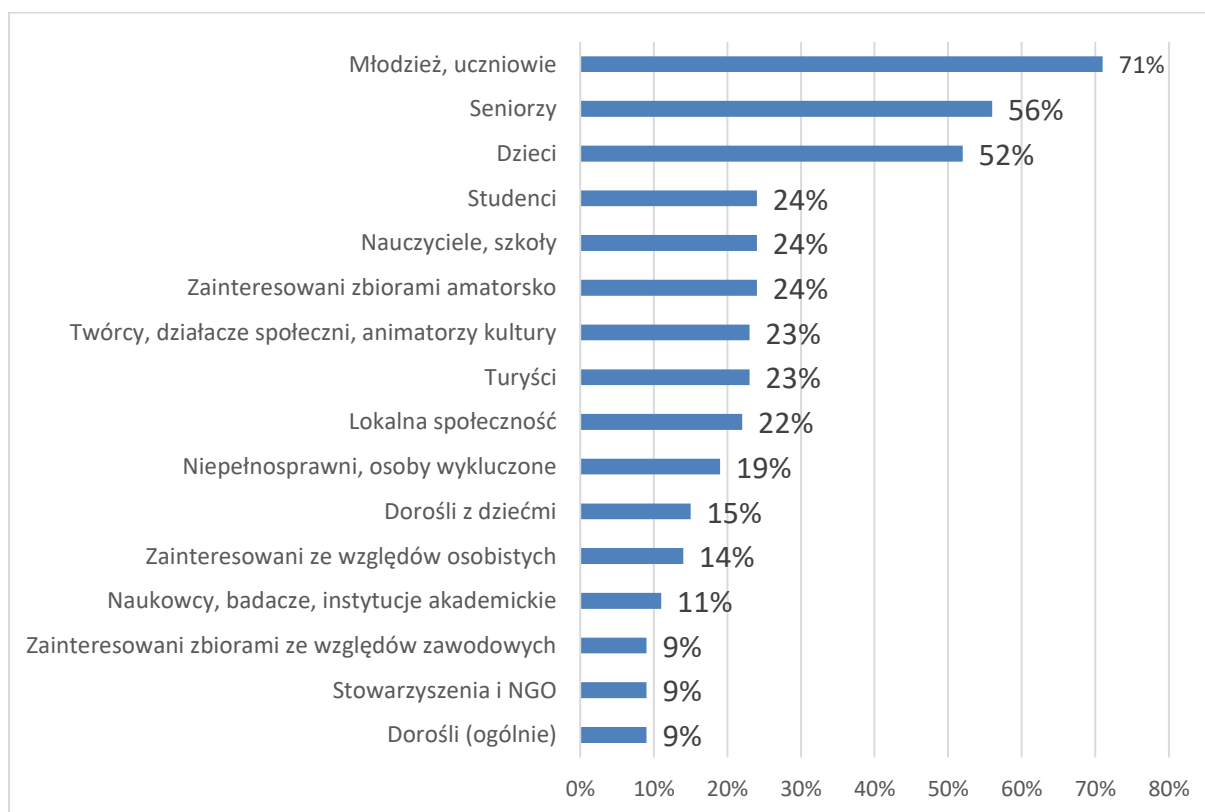
Inny obraz społecznego otoczenia muzeów uzyskujemy, gdy patrzymy na nie z punktu widzenia konkretnych środowisk i grup istotnych dla funkcjonowania instytucji (wykres 2). Większość muzeów uczestniczących w badaniach ankietowych uznała, że ich działalność jest szczególnie ważna dla młodzieży:

to się zaczyna od szkoły właśnie. Od tego jak dziecko tu do nas przychodzi z klasą, później często jest tak, że zachęca rodziców, przychodzi z rodzicami i to już tak jest, że Ci rodzice czy mamy „Rodzinną niedzielę” czy np. Dzień Dziecka, gdzie jest impreza już dla całych rodzin tutaj. Przychodzą wspólnie, przychodzą wszyscy, czasem jest to mama z dziećmi, ale często zdarza się, że są to dwoje rodzice i dzieci, które z nimi tutaj przychodzą. Do nich informacja idzie poprzez media, my rozwieszamy też plakaty zazwyczaj w takich sytuacjach. [04.1MUZ]

Szkoły wszystkie z regionu. [09.1.MUZ]

Około połowy jako szczególnie ważne wymieniało osoby starsze i dzieci, a około jednej czwartej wymieniało studentów, nauczycieli, amatorów zainteresowanych zbiorami, twórców i animatorów kultury turystów.

Wykres 2. Grupy publiczności w środowisku lokalnym i w regionie ważne dla muzeum (oddziału):



N = 161 Pytanie:

Jak Państwo sądzą na podstawie własnych doświadczeń, dla jakich ludzi, grup publiczności mieszkających w środowisku lokalnym i w regionie działalność Państwa Muzeum jest szczególnie ważna? (Pytanie otwarte, odpowiedzi nie sumują się do 100)

Analizując wypowiedzi dotyczące zasięgu oddziaływania muzeów i listę grup oraz środowisk, dla których, zdaniem respondentów, aktywność muzeum jest szczególnie ważna, można w społecznym środowisku muzeum wyróżnić trzy podstawowe segmenty:

- pierwszy to formalne instytucje, z którymi muzeum utrzymuje relacje służbowe, w tym organy administracji rządowej i samorządowej, w tym organizatorzy muzeów;
- drugi to stowarzyszenia i organizacje dobrowolnie współpracujące z muzeum na zasadach wzajemnej korzyści;
- trzeci obejmuje środowiska nieformalne pozostające w różnych relacjach z muzeum. Na jednym krańcu będą to osoby regularnie bywające i współpracujące z muzeum, na przeciwległym zwiedzający, których wizyta w muzeum jest jednorazowym doświadczeniem.

1.3. Dynamika relacji muzeum z otoczeniem społecznym

Relacje muzeum z różnymi zbiorowościami tworzącymi jego otoczenie społeczne mają charakter **dynamiczny** i można w ich rozwoju wyróżnić trzy fazy. Pierwsza, **nawiązywanie współpracy**, obejmuje uzyskanie przez jedną ze stron niezbędnych informacji, nawiązanie przez nią kontaktu z drugą stroną oraz zebranie pierwszych doświadczeń przez uczestników interakcji:

Towarzystwo (...) było takim inicjatorem naszego muzeum, więc ta współpraca już od samego początku powstania [03.2.ORG]

Dobre sąsiedztwo (...). Wydaje mi się, że tak dosyć spontanicznie, ponieważ z oferty jakby korzystając, która była na stronie, ja tam najpierw poszłam, żeby spotkać się z paniami, które są edukatorkami i z racji tego, że jest ta bliskość po prostu pokazały mi, jakie są możliwości tej współpracy i wówczas samoistnie [06.2.EDU]

Nie wiem, może dlatego, że powierzchnia jest nieduża, może dlatego, że super są osoby pracujące, naprawdę. (..) I tak stopniowo, stopniowo. Myślę, że to też nie jest takie nudne jak, na przykład, oglądanie obrazów w niektórych muzeach. A tutaj zawsze jak są warsztaty (...) dzieci tak stoją i są naprawdę zainteresowane. [09.3.EDU]

W czasie drugiej fazy, nazwijmy ją **negocjowaniem reguł interakcji**, następuje wzajemne poznanie oczekiwań, oszacowanie przez uczestników zysków i strat wynikających z relacji, wynegocjowanie warunków współpracy i dostosowanie się do nich. Aby proces ten zakończył się sukcesem, niezbędna jest otwartość i elastyczność wszystkich stron:

Muzeum jest naprawdę na tyle elastyczne, że jeżeli jest taka potrzeba – stoi otworem. Starają się tutaj zawsze dla nas być pomocni, no wiadomo, że to jest jakby taka symbioza. My pracujemy dla nich, oni pracują dla nas. [03.1.ORG]

kiedy my potrzebujemy też zawsze możemy liczyć na współpracę. (...) współpraca z muzeum, a właściwie z osobami, bo to jest takie z muzeum, z muzeum to ja nie współpracuję z drzwiami, tylko z ludźmi, układa się. Jeżeli bym miał oceniać w skali 1 do 10 na 10, to, co więcej powiedzieć. [05.4.ORG]

Tu naprawdę mało rzeczy jest problemem i to jest dla mnie otwartość. Otwartość na nowe propozycje, na nowe wyzwania, na zapotrzebowanie tutaj ten naszej społeczności lokalnej i oni to fajnie realizują. [12.3.MUZ]

Faza trzecia to **współdziałanie**, którego warunkami są dobrowolność, kompetencja, przestrzeganie ustalonych reguł oraz poczucie korzyści wszystkich stron relacji:

Nasza współpraca, bo działamy troszeczkę na takiej zasadzie partnerskiej, że muzeum prowadzi swoją działalność, jak gdyby bardzo szeroko zakrojoną, a my działamy tylko jako to stowarzyszenie razem z pracownikami muzeum. [01.2.ORG]

My ze swojej strony podziwiamy pracę muzeum, bo rzeczywiście tu są bardzo profesjonalnie te wystawy robione. [04.4.ORG]

Generalnie myślę, że te nasze wspólne układy partnerskie są z roku na rok coraz lepsze (...) Jakby osławiamy ten obiekt, to miejsce też dla mieszkańców, mówimy tu o mieszkańcach, że oni mogą wejść, załóżmy, na ten koncert, mogą zobaczyć z zupełnie innej perspektywy to muzeum. Właśnie nie jako muzeum, które pilnuje kolekcji ... Z roku na rok jest coraz więcej tych takich ofert bycia partnerem pomiędzy każdymi jednostkami, bo kiedyś tak naprawdę zrobienie imprezy na terenie muzeum zamkowego to przecież było nie do pomyślenia. [08.3.GOV]

Nie zawsze udaje się muzeum i potencjalnym współpracownikom ustalić dobre relacje. W pierwszej fazie nawiązywania współpracy ważną przeszkodą jest **źle funkcjonująca**

polityka informacyjna, która sprawia, że mieszkańcy miejscowości mało wiedzą o muzeum, jego planach i bieżącej aktywności, a do pracowników instytucji nie docierają informacje o działających w otoczeniu stowarzyszeniach, instytucjach czy środowiskach:

Nam najbardziej będzie zależało zawsze na tym środowisku lokalnym. Raz, że to po prostu są ludzie, do których ta informacja jeszcze w 100% nie dotarła, że coś takiego tutaj jest. Mimo, że już funkcjonujemy tutaj siódmy rok. [07.1.MUZ]

Myślę, że tak też nie jest do końca znane, bo czasami rozmawiam, tak się mówi: „A Ty byłeś, w tym muzeum?”, „A takie muzeum tam jest?” (...) Bardziej znane jest wśród młodych ludzi, którzy mają małe dzieci. [09.3.EDU]

W fazie negocjowania warunków współdziałania rozwój relacji może zatrzymać **brak otwartości**, chęci wzajemnego zrozumienia oczekiwań i celów potencjalnych partnerów, trudności w dostosowaniu się do proponowanych reguł współpracy oraz brak elastyczności:

Pojęcie takiej małomiasteczkowości (...). Gdzieś to właśnie w myśleniu ludzi istnieje, że to nasze miasto zawsze wyglądało tak, jak wyglądało (...), twierdzą, że nic fajnego tutaj nie ma. I teraz jest problem, żeby przełamać to rozumowanie (...) próbujemy wyjść trochę do właśnie społeczności lokalnej, (...) próbujemy wychodzić w stronę ich zainteresowań. [07.1.MUZ]

Panie, nic Pan tutaj nie musi mówić, ja tutaj wszystko wiem, ja tu wiele lat chodziłem, ja tu pracowałem, ja się na wszystkim znam. Po czym, jak kończymy zwiedzanie to jest stwierdzenie, że o tym to on nie wiedział, albo pani nie wiedziała (...) Albo to są ludzie też wychodzący z założenia, że oni tu nie przyjdą, oni tu pracowali i nic ciekawego tutaj nie będzie. [07.1.MUZ]

Ustaloną i funkcjonującą współpracę zniszczyć mogą różne czynniki. Brak woli kontynuowania współpracy może być skutkiem przekonania o jej **bezcelowości** czy **nieopłacalności** dla któregoś z partnerów. W trakcie badań wspomniano też o przypadkach zanikania relacji ze względu na **przeszkody biurokratyczne, trudności logistyczne, brak funduszy**. Na przykład niektóre szkoły przestają korzystać z lekcji muzealnych, gdyż trudno im zsynchronizować plany lekcji, zorganizować transport uczniów do miejscowości, gdzie zlokalizowane jest muzeum lub pokryć koszty związane z wyjazdem:

Kiedyś współpracowaliśmy jeszcze nieliczną społecznością (...). Jest takie mini muzeum prywatne w Z., to jest na południe przy (ns), niestety ta współpraca została zerwana z tego względu, że my z tego mieliśmy niewiele, a oni chcieli pieniądze i pieniądze. Jednak to są pieniądze publiczne. Na prywatne cele jednak trzeba patrzeć na to dość racjonalnie.

[1.04.MUZ]

Tu nie ma komunikacji miejskiej, dojdzie do nas z centrum miasta to jest dwa kilometry piechotą pod górkę. Szkoły funkcjonują raczej w chłodniejszym okresie, więc to, żeby szkoła numer jeden, która ma cztery kilometry do nas, do nas przyszła, to musi sobie załatwić transport i przyjechać tutaj. (05.2.MUZ)

Społeczne otoczenie muzeum nie jest zatem ustaloną, statyczną strukturą. Przyjmuje postać złożonej sieci relacji, które mają własną dynamikę, ulegają zmianom, a ich podtrzymywanie i rozwój wymagają wysiłku ze strony wszystkich uczestników.

2. WSPÓŁPRACA MUZEÓW Z WŁADZAMI SAMORZĄDOWYMI

2.1. Obszary współpracy muzeów z władzami samorządowymi

Instytucje samorządowe są ważnym komponentem otoczenia społecznego muzeum i współpracuje z nimi zdecydowana większość instytucji uczestniczących w ankiecie. Współdziałanie takie deklarowały niemal wszystkie muzea miejskie oraz wojewódzkie, ale także większość państwowych lub mających innych organizatorów (tabela 5). Przedstawiciele osiemnastu instytucji niewspółpracujących z samorządami zapytano o przyczyny takiego stanu rzeczy - w 6 twierdzono, że formalny status muzeum nie przewiduje współpracy z władzami lokalnymi, 5 respondentów odpowiedziało, że władze samorządowe nie są zainteresowania współdziałaniem, 2 przyznało, że współpraca taka istnieje, ale ma charakter okazjonalny, 1 osoba pracuje w muzeum, którego specjalizacja nie ma związku z regionem, a w 4 przypadkach nie udzielono informacji.

Tabela 5. Czy Muzeum (oddział) współpracuje z władzami samorządowymi?

	RAZEM	ORGANIZATOR			
		państwowe	miejskie	wojewódzkie	inne
Tak	87%	78%	98%	91%	61%
Nie	11%	22%	2%	5%	35%
Brak danych	2%	0%	0%	4%	4%
Liczba	161	23	64	46	28

W relacji z polskimi muzeami samorzady występują w różnej roli - są organizatorami, partnerami w pozyskiwaniu środków i organizowaniu wydarzeń kulturalnych, a także inicjatorami współpracy pomiędzy instytucjami kultury na podległym im terenie. Relacje muzeum z **organizatorem** mają charakter zależności służbowej. Są sformalizowane, przebiegają zgodnie z procedurami określonymi przez prawo, skupiają się na dyskusjach i ustaleniach o charakterze organizacyjnym, finansowym i kontrolnym. Niektórzy dyrektorzy muzeów pracowali w przeszłości w administracji państwowej lub samorządowej i dobrze umieją zarządzać taką współpracą, inni – zdobyli niezbędne umiejętności w praktyce oraz dzięki studiom podyplomowym:

Rozmawiamy też o potrzebach finansowych. Rozmawiamy o inwestycjach, które należałoby wykonać w tej instytucji i wspólnie zastanawiamy się nad tym, (...) żeby ta instytucja funkcjonowała prawidłowo. (...) My plan budżetu zaczynamy w wakacje już, czy też we wrześniu. Dostajemy pierwsze wytyczne zarządu, jakimi środkami w przyszłym roku będziemy dysponować. (...) potrzeby i rozwoju, i bieżącej konserwacji zabytków są niezmiernie, w związku z czym na bieżąco rozmawiamy z dyrektorami. Staramy się z nimi wytworzyć plan działania, bo ich potrzeby są dużo, znacznie wyższe niż możliwości finansowe samorządu.
[02.7.GOV]

W większości muzeów objętych badaniami respondenci wspominali, że środki uzyskiwane od organizatora mają kluczowe znaczenie dla funkcjonowania instytucji, ale w praktyce nie wystarczają na pełne pokrycie kosztów rozwoju, utrzymania i powiększania kolekcji oraz wszystkich prac wystawienniczych, badawczych i wydawniczych:

Każdy z prezydentów, każda rada myślę, że też rozumiała potrzeby muzealnicze, muzealników i pani dyrektor, która jest tym punktem kontaktowym na osi miasto-muzeum. Chociaż ja widzę pewne niedofinansowanie (...) muzeum ma strasznie dużo zadań, mogłoby być więcej [środków]. Teraz wiem, że będzie rozszerzana ta etatyzacja w związku z nowymi budynkami, nowymi ekspozycjami, które się tam pojawiają, tak jak mówię była kiedyś zauważona przez samorząd potrzeba stworzenia takiego muzeum. [04.3.GOV]

Sejmik i on daje pieniądze na działalność, teoretycznie zgodnie z ustawą powinien zabezpieczać środki na utrzymanie i rozwój. To bywa różnie. [01.4.MUZ]

Konieczność poszukiwania dodatkowych środków sprawia, że większość muzeów rozwija różne formy partnerskiej współpracy z instytucjami samorządowymi, z którymi nie wiąże ich bezpośrednia relacja służbowa i niebędącymi ich organizatorami:

Od kilku lat wydział turystyki i sportu, również urząd miasta, mimo że, jako muzeum podlegamy pod urząd marszałkowski. Osobiście uważam, że mi się bardzo dobrze z miastem współpracuje, choćby przez te już wieloletnie kontakty, przez wnioski, przez to, że składamy ofertę. Potrafiliśmy, zarówno jedną, jak i drugą stronę przekonać o tym, że warto. O czym świadczy ostatnia dotacja. [02.2.EDU]

Organizatorem dla nas jest urząd marszałkowski, więc jeśli chodzi o urząd miasta, to zapewne możemy liczyć na pewne formy dofinansowania. Zapewne jesteśmy traktowani trochę inaczej niż instytucje urzędu miasta, które są pewnie bardziej promowane, tak mi się przynajmniej wydaje (...). Myślę, że bardzo dużo zależy od tego, jaką wizję mają rządzący i jak ważna jest dla nich właśnie kultura i turystyka. [03.3.MUZ]

Współpraca z instytucjami samorządowymi wykraczająca poza ramy służbowej relacji organizator – podległa instytucja kultury i dotyczy najczęściej dwóch dziedzin aktywności. Pierwszą z nich jest **pozyskiwanie funduszy na inwestycje i rozwijanie infrastruktury muzeum**. Czasami celem zabiegów instytucji jest sfinansowanie przez samorząd całej planowanej inwestycji, często jednak chodzi o mniejsze środki ułatwiające pozyskiwanie dotacji z innych źródeł, w tym – z programów europejskich:

[Województwo] ma mało pieniędzy przeznaczonych na muzealnictwo, pomimo tego piszemy wnioski o różne granty, o różne projekty, pozyskujemy wiele środków unijnych, dzięki temu zbudowaliśmy między innymi skansen, na przykład kupiliśmy też sąsiedni lokal (...) dzięki temu się powiększamy. Robiliśmy różne remonty. [01.4. MUZ]

Tak, także tutaj współpraca jest stała. Ta współpraca ściśle przebiega na linii inwestycji, które muzeum robi, bo wiadomo, to miasto jest tym nadzorcą naszym, a w tej chwili kończymy ogromną rzecz (...) czyli budynek ponad stuletni sądu, tutaj w R., w którym będziemy otwierali galerię. Także to też jest wielki projekt. Dofinansowanie bardzo duże dostaliśmy i to jest ogromne przedsięwzięcie. [04.1.MUZ]

Trzykrotnie otrzymaliśmy tak zwany wkład własny, który zapewnił nam urząd marszałkowski. [05.1.MUZ]

Powróć do faktu, że jesteśmy w pałacu, który wymaga różnego rodzaju inwestycji i z racji chociażby wszelkiego rodzaju środków na remonty, na przywracanie, na rewaloryzację, przywracanie dawnej świetności to przede wszystkim na tym polu nam się drogi krzyżują.

[09.1.MUZ]

Współpraca z władzami samorządowymi dotyczy też licznych **mniejszych projektów**, takich jak szkolenia, konferencje, wydawanie publikacji czy wystawy czasowe:

Teraz, na przykład, mocno wchodzimy w to, że będziemy, najprawdopodobniej skończy się to tak, że będzie to opłacane chyba przez urząd marszałkowski. Szkolenie dla pracowników z języka migowego. Specjalnie mieliśmy takie spotkania z osobami niewidzącymi. Przeszliśmy przez dramatyczne warsztaty, na zasadzie ciemne okulary na głowie, no i trzeba było się poruszać w nieprzyjaznej przestrzeni. [2017: 12.1]¹⁹

Czasami miasto nam dotuje niektóre rzeczy, 5 lat temu wydaliśmy też taki album odnośnie też tłumaczenia dokumentów królewskich miasta K., to jest zbiór 56 i brakowało nam tam, ok. 30 tys. także miasto nam to dofinansowało właśnie ze swoich środków. Także ta współpraca może nie jest jakaś duża tak to krótko nazwijmy, ale jest owocna. [01.6.ORG]

Drugą sferę relacji stanowi współdziałanie muzeów i samorządów podczas **organizacji** różnych **impres społecznych, kulturalnych i popularnonaukowych** na przykład, koncertów, festynów, dni miejscowości czy festiwali kulturalnych. Wspólne działania tego typu stały się bardzo częstą praktyką i mówili o nich respondenci we wszystkich instytucjach uczestniczących w badaniach jakościowych:

Z miastem, jeżeli współpracujemy, to głównie jest to współpraca na rzecz imprez, które się odbywają (...). Także tu wiele innych właśnie inicjatyw wychodzi też z miasta, bardziej współpraca taka mi się wydaje. Z tego, co sam zaobserwowałem, to bardziej chodzi o współpracę taką na rzecz jakichś takich imprez. [03.2.EDU]

W razie tam jakichś imprez oni nas proszą o pomoc czy my ich prosimy o pomoc, także też te kontakty są. [01.6.MUZ]

Bardzo dużo współpracujemy z miastem, bo muzeum udostępnia sale (...). Oprócz tego bardzo często robimy, praktycznie co roku, takie imprezy dla policji, dla wojska, dla straży pożarnej,

¹⁹ Datą 2017 oznaczone są wypowiedzi respondentów dotyczące współpracy muzeum z otoczeniem społecznym zarejestrowanych w pierwszej edycji projektu.

dla więziennictwa. I to są bądź jakieś bezpłatne udostępnienia wnętrz, bądź terenów zamkowych, bądź za jakąś niewielką opłatą, więc zamek bardzo dużo robi dla miasta i mieszkańców. To są też imprezy sportowe (...) więc ja myślę, że zamek bardzo się włącza w życie społeczności takiej lokalnej. [08.1.MUZ]

Urząd miasta też jakby bardzo często wynajmuje jakieś tam przestrzenie pałacu do swoich imprez i często też na kanwie tych imprez nasze drogi się krzyżują, (...) urząd marszałkowski – kolejna ważna instytucja, tutaj ta współpraca jest rzekłabym zdecydowanie większa zdecydowanie na to, że ostatnio obchodziliśmy Europejskie Dni Dziedzictwa, od momentu powołania muzeum my się włączamy, co roku, w obchody tego święta. [09.1.MUZ]

Muzeum bardzo dobrze wspiera miasto podczas naszych imprez i wydarzeń, które my jako miasto robimy i kierujemy do naszych mieszkańców i do turystów, do odwiedzających, do osób, które z regionu gdzieś przyjeżdżają do miasta i z jakichś powodów szukają oferty naszego miasta, muzealnej chociażby. [11.2.GOV]

Dlaczego muzea uczestniczą w imprezach i wydarzeniach organizowanych z udziałem władz samorządowych? Dla kierownictwa i pracowników wielu muzeów udział w imprezach jest okazją do **budowanie relacji** z działaczami samorządowymi, społecznymi i politycznymi, a także z mediami, stowarzyszeniami oraz innymi instytucjami kultury. Relacje takie zwiększają w środowisku lokalnym krąg potencjalnych partnerów oraz przyjaciół muzeum i okazują się pomocne podczas załatwiania różnych spraw formalnych, pozyskiwania środków na rozwój, projektowania nowych inicjatyw i realizacji projektów. Ważne jest także rozwijanie i wzmocnienie w lokalnych kręgach opiniotwórczych **wizerunku muzeum** jako instytucji kompetentnej, nowoczesnej, aktywnie uczestniczącej w życiu miejscowości lub regionu. Udział w wydarzeniach i imprezach pomaga też popularyzować muzeum jako miejsce posiadające interesującą kolekcję, organizujące ważne wystawy, należące do największych atrakcji turystycznych miasta i regionu:

Na przykład staramy się tutaj zapewnić im miejsce, chociażby, taka bardzo prozaiczna rzecz, na konferencjach, to też jest fajna forma współpracy z nimi, bo nie dość, że my jakoś z nimi współpracujemy, oni też starają się nas promować. [03.2.MUZ]

Odkąd Urząd Marszałkowski przejął pieczę nad koordynacją tych działań to zawsze możemy na to liczyć, nie jest to znowu pomoc finansowa, ale jest to pomoc w promocji, w różnego rodzaju gadżetach, przede wszystkim w rozpromowaniu danej imprezy. [09.1.MUZ]

Tak naprawę miasto nas eksponuje i przez to jesteśmy w jakichś sposób ściśle związani właśnie z urzędem. [12.1.MUZ]

Instytucje samorządowe często podejmują inicjatywy mające na celu rozwijanie regularnej współpracy pomiędzy różnymi instytucjami kultury działającymi w gminie, mieście czy regionie. Celem takich inicjatyw jest tzw. **networking**, integrowanie ludzi pracujących w dziedzinie kultury, rozwijanie sieci osobistych kontaktów i kanałów komunikacji między instytucjami, wymiana doświadczeń, wzajemne informowanie się o planach i działaniach, wspólne tworzenie harmonogramu wydarzeń kulturalnych pozwalającego uniknąć organizowania w tym samym czasie różnych imprez, współpraca przy organizacji wybranych wydarzeń. Działania integrujące przedstawicieli różnych instytucji kultury w określonym mieście czy regionie przynoszą różne skutki. W czasie wywiadów pogłębionych i dyskusji respondenci często wspominali o pozytywnych przykładach współpracy inspirującej i wzbogacającej życie kulturalne wielu miast i regionów:

Duże zaangażowanie urzędu marszałkowskiego, jeżeli chodzi o promowanie tego miejsca, bo wiele rzeczy dzieje się pod patronatem urzędu marszałkowskiego. [06.7.ORG]

Nasz samorząd, czyli powiedzmy sobie marszałek odpowiedzialny za kulturę, wicemarszałek i nasz departament kultury, ćwiczą nas ostatnio z takich spotkań integracyjnych. Robią to a to dla dyrektorów albo dla dyrektorów i ich zastępców, albo dla pracowników działów ekspozycji na temat właśnie takich kontaktów tych personalnych. Wszystkie instytucje małopolskie znamy się znakomicie od lat, bo to wiadomo, że raz na jakiś czas się spotkamy, przy okazji a to święta i tak dalej. Teraz mamy spotkania, nawet czasem tak, że gdzieś nocujemy, żeby właśnie wieczorem się spotkać, pogadać, czyli krótko mówiąc wchodzimy w bliższe takie relacje, co owocuje potem taką znakomicie współpracą. [2017: 12.1]²⁰

Raczej spotykamy się indywidualnie. Dlatego, że w mojej ocenie bezpośredniość takich spotkań powoduje też, że oni mówią o swoich potrzebach, a my [w urzędzie marszałkowskim] je później analizujemy. Każde z tych muzeów ma inny charakter. Natomiast, co jest ciekawym działaniem w naszym województwie, wszystkie nasze jednaście instytucji zawarło między sobą porozumienie o współpracy. W ramach tego porozumienia mają spotkania, my nie uczestniczymy jako organizator w tych spotkaniach, gdzie też pewną taką wymianą swoich

²⁰ Datą 2017 oznaczone są wypowiedzi respondentów dotyczące współpracy muzeum z otoczeniem społecznym zarejestrowanych w pierwszej edycji projektu.

doświadczeń i potrzeb się dzielą. Czasem się zdarza, że jeśli w ich rozmowach, w wyniku ich spotkań też, mają wspólny temat, wtedy spotykamy się wszyscy razem tutaj [w urzędzie] i omawiamy sobie ten temat ze wszystkimi dyrektorami tych muzeów. [02.7.GOV]

W zeszłym roku mieliśmy takie spotkanie zorganizowane przez Urząd Miejski, przez wiceprezydenta, który jest odpowiedzialny za kulturę i to było spotkanie z dyrektorami instytucji kulturalnych w mieście i zostaliśmy zaproszeni na to, żeby pochwalić się swoją ofertą i żeby w jakiś sposób pokazać czego jeszcze brakuje. [09.1.MUZ]

Wszystkie trzy instytucje kultury współpracują ze sobą. To jest chyba podstawa do tego, żeby stworzyć pewien określony program kulturalny, który nie będzie nakładał się na siebie, nie będzie się powielał, powtarzał, a stworzy pewien obraz działalności tychże trzech instytucji oferujących bardzo bogaty, zróżnicowany wachlarz usług i ta współpraca między tymi jednostkami jest bardzo szeroko zakrojona. [12.1.MUZ]

Nie zawsze jednak przypadki inicjatywy mających na celu wzmocnienie kooperacji przynoszą skutki, a pomiędzy instytucjami kultury tworzą się **animozje i rywalizacja**. W niektórych miejscowościach powstają też napięcia w relacjach władz samorządowych różnego szczebla, które utrudniają współdziałanie tych podlegających marszałkowi z ludźmi burmistrza lub wójta. Przypadek problemów utrudniających funkcjonowanie muzeum a wywołanych przez ambicjonalne spory działaczy samorządowych niedawno przedstawiono publicznie na ogólnopolskiej konferencji naukowej²¹. Oprócz osobistych niechęci i uprzedzeń czynnikiem utrudniającym współdziałanie pomiędzy instytucjami kultury i samorządami są często napięcia wynikające z różnic politycznych.

Wypowiedzi uczestników ankiety wskazują, że muzealnicy, ogólnie rzecz biorąc, dostrzegają **liczne korzyści** wynikających ze współpracy z władzami samorządowymi, choć opinie w znacznym stopniu wiążą się z tym, jaka instytucja jest organizatorem konkretnego muzeum (tabela 6). Zdaniem większości respondentów współdziałanie wspiera promocję i popularyzuje muzeum w środowisku lokalnym i regionalnym. Zdecydowana większość wymieniła też pozyskiwanie środków finansowych na działalność, ale na ten rodzaj korzyści wskazały przede wszystkim osoby z muzeów miejskich i okręgowych, rzadko zaś z muzeów

²¹ T. Dudek-Bujarek, *Muzeum Historyczne w Bielsku-Białej, „Fałatówka” lokalnie – dobre i złe praktyki*, referat, Doroczna Konferencja Stowarzyszenia Muzealników Polskich, „Program Miejsca – Nie Miejsca? Muzea Wobec Zmian Społecznych”, Katowice, 7.03.2018.

państwowych. Trzecią korzyścią docenianą niezależnie od organizatora jest pomoc samorządów w organizowaniu wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych. Większość ankietowanych z muzeów miejskich i okręgowych (i około jednej czwartej państwowych) jest zdania, że współpraca z samorządami sprzyja zwiększaniu rangi oraz społecznego znaczenia instytucji w środowisku lokalnym i w regionie. Respondenci ze wszystkich muzeów (w tym zdecydowana większość państwowych oraz mających innych niż samorząd organizatorów) sądzili, że współpraca z samorządami pomaga w przyciąganiu zwiedzających.

Tabela 6. Korzyści, które muzeum (oddział) uzyskuje dzięki współpracy z samorządem:

	RAZEM	ORGANIZATOR			
		Państwowe	miejskie	wojewódzkie	inne
Promocja, popularyzowanie muzeum w środowisku lokalnym i regionalnym	84%	78%	83%	83%	94%
Pozyskanie środków finansowych na działalność	77%	17%	94%	86%	59%
Pomoc w organizowaniu wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych	69%	61%	67%	76%	65%
Zwiększanie rangi, społecznego znaczenia muzeum w środowisku lokalnym i regionie	63%	28%	65%	79%	53%
Przyciąganie zwiedzających	61%	78%	49%	64%	76%
Inspiracja, wspólnie wypracowane pomysły na nowe wystawy i wydarzenia	35%	6%	38%	43%	35%
Wsparcie w zakresie rozwoju badań naukowych	10%	0%	10%	14%	12%
Liczba współpracujące z władzami samorządowymi	140	18	63	42	17
Pytanie: Jeśli Muzeum/Oddział Muzeum współpracuje z władzami samorządowymi, to jakie korzyści uzyskuje dzięki tej współpracy?					

2.2. Ocena współpracy muzeów z władzami samorządowymi

Samorzady tworzą z muzeami relacje różnego typu, dlatego ocena współpracy ma wiele wymiarów. Rola organizatora dotyczy dziedzin podstawowych dla funkcjonowania instytucji kultury, wiąże się z ustalaniem budżetu i niesymetrycznym stosunkiem podległości i nadzoru, a obszary te są przedmiotem negocjacji, wywołującym różnice zdań i spory. Z kolei współpraca w zakresie pozyskiwania dodatkowych funduszy i organizacji wydarzeń kulturalnych angażuje obie strony na zasadzie dobrowolności i partnerstwa, co generuje

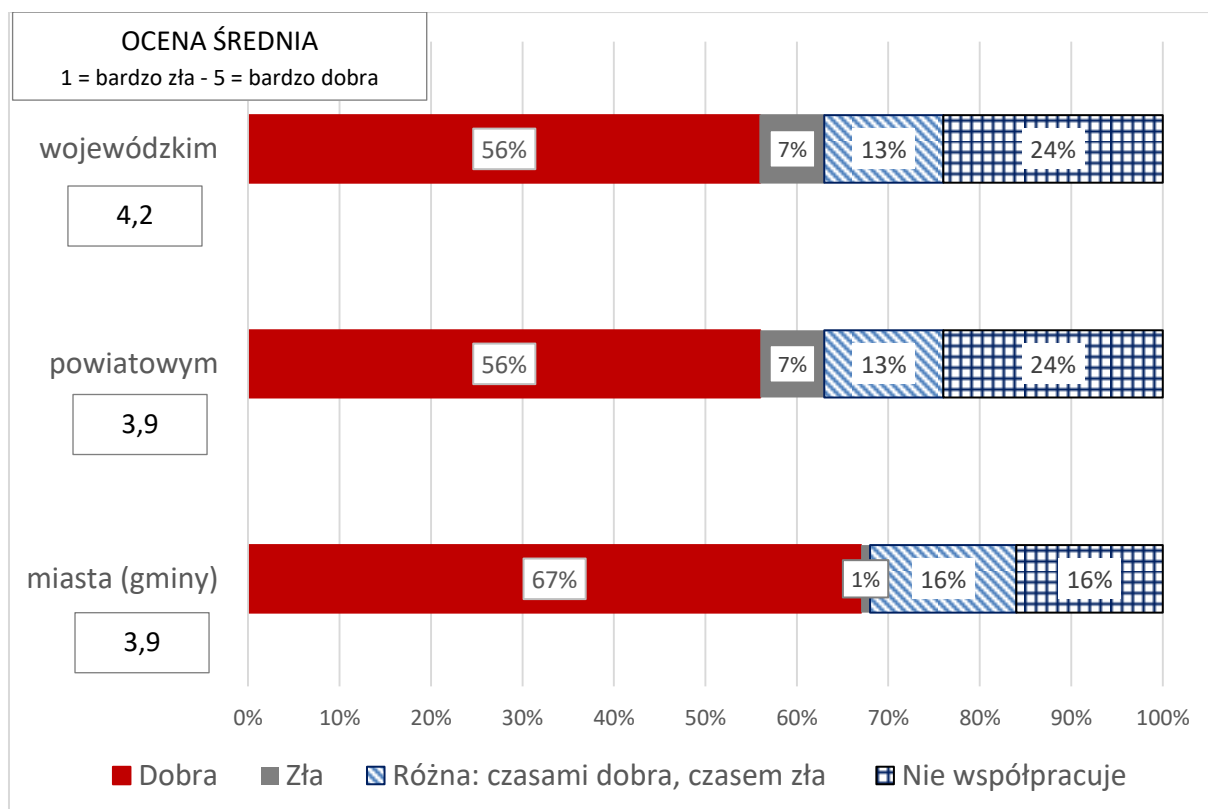
komfort psychiczny uczestników oraz wspólną satysfakcję w przypadku sukcesów. Ocena współpracy muzeów z władzami samorządowymi nie jest zatem prosta, a opinie badanych reprezentujących różne instytucje są często odmienne:

Mogłoby być lepiej, bo ja mam wrażenie, że tu o wszystko trzeba walczyć, o najprostsze rzeczy trzeba walczyć. [06.3.ORG]

Muzeum Okręgowe można powiedzieć, że jest monopolistą na tym rynku (...) muzeum ma (...) w pewnym sensie ma najlepsze, ma stworzone najlepsze warunki, w porównaniu do innych instytucji, ponieważ otrzymuje tę dotację stałą od miasta. [07.2.GOV]

Wyniki ankiety wskazują, że większość uczestniczących w niej muzealników **dotatnio ocenia** współpracę z władzami samorządowymi różnego szczebla (wykres 3) – średnia ocena na każdym z uwzględnionych poziomów zbliżona jest do 4, a zatem jest postrzegana jako dobra. Rzadko natomiast ankietowani wyrażali opinie krytyczne. Po kilkanaście procent badanych twierdziło, że ich współpraca z władzami samorządowymi układa się w sposób zróżnicowany – czasem dobrze, innym razem źle.

Wykres 3. Ocena współpracy muzeum (oddziału) z samorządem:



N = 161 Pytanie:

Biorąc pod uwagę ostatnie dwa lata, jak oceniają Państwo współpracę z władzami samorządowymi na poziomie: miasta (gminy), powiatu, województwa? [5] Bardzo dobra, [4] Dość dobra, [3] Różna: czasami dobra, czasem zła, [2] Raczej zła, [1] Bardzo zła, [0] Nie współpracuje

Na jakość relacji muzeów z władzami samorządowymi składa się wiele wzajemnie powiązanych czynników:

Niewątpliwie od intencji, dobrej woli osób, z którymi się współpracuje, od pewnych procedur administracyjnych, które są bardzo rozbudowane i które pewnie uniemożliwiają wykonanie różnych rzeczy. Na pewno bardzo ważną rolę odgrywają pieniądze, czyli to, w jaki sposób władza postrzega swoje miasto i na co stawia, czy ta kultura jest dla władzy ważna, czy nie, a wiadomo, że kultura jest zawsze gdzieś na ostatnim miejscu po drogach i tym podobnych rzeczach, czyli po inwestycjach wszelkich. [03.3.MUZ]

Pomimo to zrealizowane w 2018 r. badania pozwalają na określenie czynników sprzyjających dobrej współpracy muzeów z samorządami oraz barier utrudniających tę kooperację.

2.3. Czynniki sprzyjające dobrej współpracy muzeów z władzami samorządowymi

Uzyskiwanie wsparcia finansowego, jak wyżej wspomniano, stanowi najważniejszą korzyść, jaką muzeum uzyskuje ze współpracy z samorządem a środki z budżetu samorządowego mają decydujące znaczenie dla funkcjonowania muzeów, których organizatorami są władze gminne, miejskie, powiatowe lub wojewódzkie. Dla większości muzeów duże znaczenie ma wsparcie finansowe dla planowanych inwestycji oraz konkretnych projektów w zakresie edukacji, wystaw, wydawnictw czy wydarzeń kulturalnych. Słowem, sprawne prowadzenie negocjacji dotyczących kwestii finansowych oraz możliwość uzyskiwania kompromisów ma znaczenie dla kształtowania dobrych relacji pomiędzy muzeami a samorządami.

Drugim, wykraczającym poza sprawy finansowe czynnikiem sprzyjającym dobrej współpracy jest **zainteresowanie przedstawicieli samorządu problematyką kultury i dziedzictwa**. Sytuacja w tym zakresie jest bardzo zróżnicowana i zależy od osobistych

zainteresowań samorządowców, ich poglądów politycznych określających priorytety w dziedzinie spraw ważnych w życiu społeczności, ale też zwyczajów ukształtowanych w poszczególnych miastach i regionach w ciągu wielu lat:

To jest symbioza, czyli od zawsze każdy z prezydentów rozumiał potrzeby muzeum. Przynajmniej ja to tak widzę, za tej kadencji tak jest na pewno. Nie wiem, jak to było w poprzednich kadencjach, ale też nie było widać, żeby to się jakoś źle układało, czyli każdy z prezydentów, każda rada, myślę, że też rozumiała potrzeby muzealne, muzealników i pani dyrektor, która jest tym punktem kontaktowym na osi miasto-muzeum. [04.3.GOV]

Współpraca z samorządem bardzo dużo zależy od świadomości i zainteresowania samorządu, zarówno od osoby burmistrza, jak i od działalności radnych związanych w ten czy w inny sposób, bądź niezwiązanych, ale zainteresowanych sferą kultury, bo jeżeli takiego zainteresowania nie ma i takiej potrzeby, to się przekłada niestety też na aktywność bądź brak aktywności brak lokalnych przy otwarciu wystaw czy przy wpieraniu różnego rodzaju projektów związanych z muzeum (...) jesteśmy sobie wzajemnie potrzebni. [05.2.MUZ]

Pozytywne postawy samorządowców ukształtowane w wielu miejscowościach i regionach są wynikiem dobrych doświadczeń. Sukcesy wspólnie podejmowanych działań uzasadniają pogląd, że współpraca z muzeum przynosi korzyści dla obu stron:

Są osoby, które niekiedy chcą coś od nas, a niekiedy my chcemy coś od nich. [03.2.MUZ]

Coraz intensywniej można powiedzieć. Bo niektóre przedsięwzięcia robimy po prostu wspólnie, jesteśmy współorganizatorami i tutaj wiadomo, że relacja jest taka nie do końca na równi, bo my jesteśmy podporządkowani tak naprawdę tutaj wymogom i decyzjom pana prezydenta, aczkolwiek jesteśmy odrębną instytucją i też możemy własne decyzje podejmować. [04.1.MUZ]

Korzyść jest obustronna, ta relacja jest obustronna. Na przykład urzędnicy, przyjmując swoich gości także z zagranicy, z miast partnerskich, zawsze przychodzą tutaj z delegacją do muzeum, żeby pochwalić się zbiorami, obiektem, bo to też jest obiekt reprezentacyjny, jakby nie było, w naszym niedużym mieście i tutaj, chociażby ta korzyść taka wizualna, zobaczenia atrakcyjnej wystawy i obiektu. Jeżeli chodzi o znowu korzyści z Urzędu Miasta dla nas, cóż ja mogę powiedzieć, możemy pozyskać czasem pewne środki promocyjne z Urzędu Miasta. [12.1.MUZ]

Postawy osób reprezentujących samorządy wynikają też z przekonania, że **muzeum** jest dla gminy, miasta czy regionu potrzebne, **spełnia ważne funkcje społeczne**. Z wywiadów i dyskusji wynika, że ważnym argumentem w rozmowach z przedstawicielami samorządu jest aktywność muzeum dla dobra społeczności, na przykład przyciąganie zwiedzających i sprzyjanie rozwojowi turystyki, udział w tworzeniu pozytywnego wizerunku i popularyzowaniu wiedzy o miejscowości i regionie w kraju, a czasem także za granicą:

Jeżeli chodzi tutaj o nasze miasto, to przyciągamy też i zwiedzających, turystów, więc także branża gastronomiczna myśli, że na nas zyskuje. Przyciągamy nowe osoby. Na pewno promocja też artystów tutaj lokalnych przez naszą placówkę. [01.5.MUZ]

Jesteśmy największą instytucją kultury na terenie gminy... Stopniowo przez lata udało nam się tutaj doprowadzić do tego, że miasto stopniowo zaczęło postrzegać, że kultura szeroko pojęta może być bardzo dobrą taką trzecią nogą dla miasta. [05.2.MUZ]

Muzeum jest jedynym taką instytucją na terenie powiatu, dwa, miasto nie oferuje zbyt dużo atrakcji turystycznych, w związku z tym nie jest magnesem dla turystów, w związku z tym tak naprawdę ta działalność jakby zamyka się w kręgu społeczności lokalnej, plus okres roku, w którym tak naprawdę podróżujemy i tutaj w tym momencie otwierają się drzwi na turystykę przyjazdową. [12.1.MUZ]

Pozycję muzeum w społeczności lokalnej wyznaczają też jego **funkcje edukacyjne, kulturotwórcze** oraz działania związane z **ochroną dziedzictwa kulturowego i historycznego**:

Nie w każdym mieście jest muzeum, prawda? To jest podstawowa też rzecz, oni nie muszą jechać gdzieś daleko chcąc wziąć udział w jakimś wydarzeniu kulturalnym, mają to bardzo blisko, to jest pod ręką można powiedzieć. Na przykład, jeżeli chcą zobaczyć oryginalne, prawdziwe obrazy jakiegoś znanego artysty, po prostu przychodzą na naszą wystawę (...). My dajemy też rozrywkę na wysokim poziomie [04.1.MUZ]

Wspólne inicjatywy i działania kształtują też dobre relacje interpersonalne, które wzmacniają „otwartość, pozytywne podejście” [05.5.GOV]. Te „relacje wypracowywane przez lata, ale też jakby wynikające z przepisów prawa” [07.2.GOV] są źródłem inspiracji, ułatwiają praktyczne działania i pozwalają uzyskiwać synergii wynikającą ze współpracy ludzi o różnych kompetencjach i doświadczeniach:

Początkowo to tak raczkowało, tak trochę nieufnie, co my możemy tu zaoferować, ale okazuje się, że tak, wręcz jak my nie bardzo już mamy możliwości nawet personalnych włączyć się w jakieś dodatkowe akcje, które oni oferują, to ja dostaję telefon, czy zapomnieliście złożyć wniosek, bo do tego stopnia są z nami już zżyci, zaprzyjaźnieni wręcz, można powiedzieć, tak w granicach takich oczywiście służbowych, że widzą nas, bardzo chętnie widzą nas, dlatego, że wydarzenia, które my proponujemy, między innymi oprowadzanie z przewodnikiem, czyli zupełnie klasyczna taka, można powiedzieć, usługa muzealna, cieszy się stuprocentową frekwencją. [02.1.MUZ]

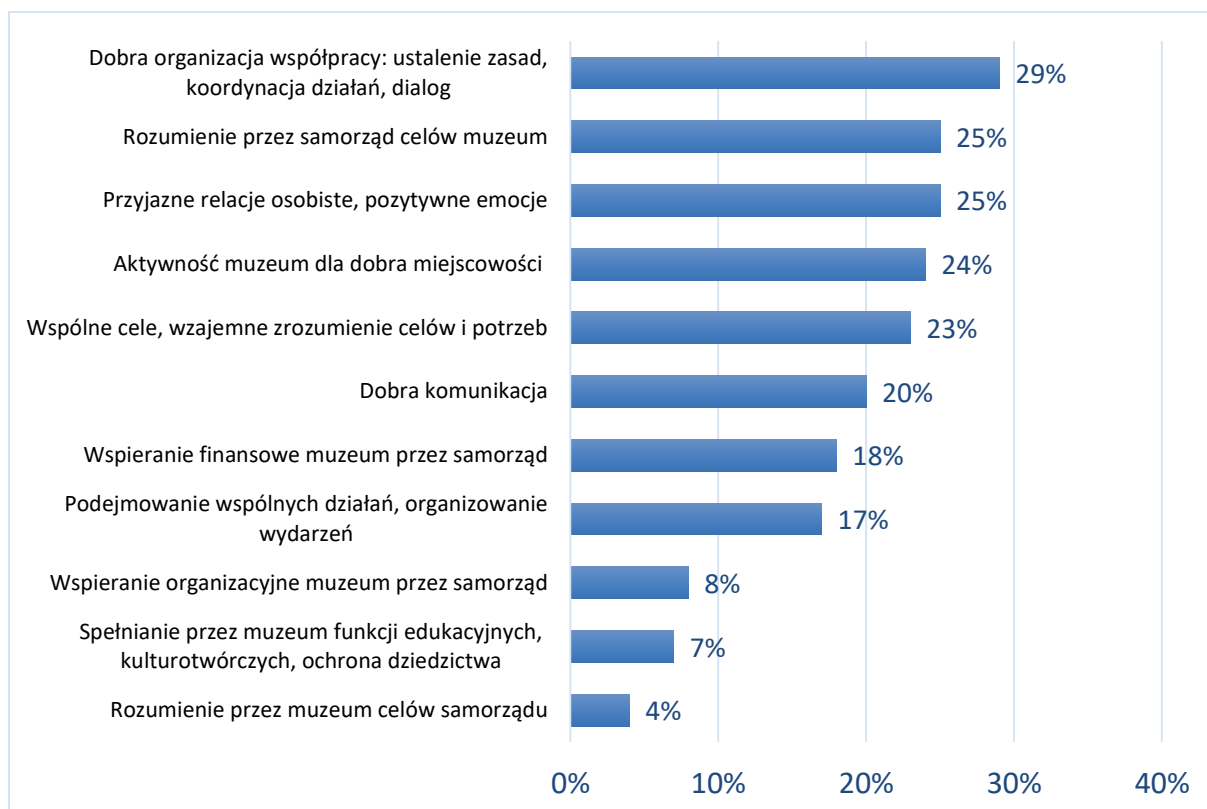
Trzeba bowiem podkreślić, że niezależnie do wzajemnego zaufania i pozytywnych doświadczeń w relacji muzeum – samorząd kluczowa jest strona praktyczna: **partnerskie podejmowanie decyzji** dotyczących wspólnych przedsięwzięć oraz **dobra organizacja pracy, jasny podział kompetencji, rozsądne harmonogramy działań i skuteczne sposoby komunikowania się**. Ten właśnie wymiar jako ważny wymieniali muzealnicy odpowiadający na ankietę internetową (wykres 4). Mówiąc o dobrych praktykach w tym zakresie respondenci w trakcie badań jakościowych wymieniali zwyczaj wyznaczania pracowników odpowiedzialnych za konkretne zadania, informowanie się na bieżąco o stanie prac, szybkie reagowanie obu stron w wypadku powstających trudności oraz regularnego spotkania się kompetentnych pracowników w celu dyskutowanych i podejmowania decyzji w sprawie planów i bieżących zadań:

Działalność kulturalna jest działaniem samorządu i ten obiekt, w którym się znajdujemy – Muzeum jest instytucją samorządową województwa (...) Co na to wypływa? Podejście wszystkich stron (...) Rozmawiamy o różnych właśnie dziedzinach współpracy w zakresie kultury i później wiele imprez tutaj wystawienniczych, kulturalnych w tym muzeum, to się rodzi też na zasadzie naszych wspólnych, że tak powiem, przedyskutowanych spraw. [05.5.GOV]

Jeżeli chodzi o całą strukturę funkcjonowania wydziału, jeden pracownik wydziału prowadzi regularną, bieżącą współpracę z muzeum. Poprzez rozmowę o tym jakie są przygotowania, na jakim etapie są kolejne przygotowania wystaw, jakie są plany muzeum, na wszystkich obszarach, które muzeum realizuje. Są to głównie kontakty z dyrektorem, z panem wicedyrektorem, również z kierownikami tak jak tutaj. [11.2.GOV]

Mamy bardzo relacje bezpośrednie, nie ma tutaj problemu z dotarciem. (...) przedstawiciele urzędu interesują się tym, co się dzieje w instytucji, biorą udział w życiu tej instytucji, tutaj mam na myśli między innymi to, że praktycznie na każdym wernisażu, imprezie, spotkaniu autorskim, czy jakimkolwiek innym działaniu, przedstawiciel urzędu jest i to najczęściej jest osoba wiceburmistrza, burmistrza lub nawet ich razem. [12.1.MUZ]

Wykres 4. Czynniki sprzyjające dobrej współpracy pomiędzy władzami samorządowymi a muzeum (oddziałem):



N = 140 (muzea współpracujące z władzami samorządowymi) Pytanie:

Jak Państwo sądzą, jakie czynniki sprzyjają dobrej współpracy pomiędzy władzami samorządowymi a Muzeum/Oddziałem Muzeum? (Pytanie otwarte, odpowiedzi nie sumują się do 100)

Analizując wyniki ankiety widzimy, że ze względu na częstotliwość wymieniania można wyodrębnić trzy grupy czynników pozytywnie oddziałujących na relacje pomiędzy muzeami a władzami samorządowymi. Do najczęściej (23 - 29%) wymienianych należą: wspomniana już dobra organizacja współpracy (na przykład: ustalenie zasad, koordynacja działań, dialog) rozumienie przez samorząd celów muzeum, przyjazne relacje osobiste i pozytywne emocje towarzyszące współdziałaniu, aktywność muzeum dla dobra miejscowości i regionu oraz świadomość wspólnych celów i wzajemne rozumienie potrzeb. Do grupy drugiej

(wymienianej przez 17 – 20%) zaliczyć można dobrą komunikację, wspieranie finansowe muzeum przez samorząd oraz podejmowanie wspólnych działań i organizowanie wydarzeń. Relatywnie rzadko występowały natomiast wypowiedzi, w których wspomniano wspieranie organizacyjne muzeum przez samorząd, spełnianie przez muzeum funkcji społecznych (edukacyjnych, kulturotwórczych, ochrona dziedzictwa) czy rozumienie przez muzeum celów samorządu.

2.4. Przeszkody we współpracy muzeów i samorządów

W relacjach muzeów z samorządami występują też napięcia i konflikty, a „współpraca się nie układa, bo współpracy nie ma” [11.1.MUZ]. Lista czynników utrudniających rozwijanie dobrych relacji stanowi negatywny obraz tych, które sprzyjają kooperacji. Zacząć trzeba od **ograniczeń finansowych**. W trakcie omawianych badań respondenci (szczególnie reprezentujący muzea) wielokrotnie powtarzali opinię, że polskie muzealnictwo jest niedofinansowane, a pracownicy muzeów są bardzo źle opłacani. Trudności z uzyskaniem funduszy umożliwiających aktywność i rozwój stanowią zatem istotny czynnik utrudniający współpracę muzeów i samorządów:

stawiam sobie jako cel, właśnie w przyszłym roku, mocną koncentrację na pozyskanie środków zewnętrznych na prace konserwatorskie, bo przepiękny cmentarz, jeden chyba z piękniejszych w Polsce, wymaga po prostu dużych nakładów finansowych. Udało się w 2014 roku uzyskać wsparcie ministerstwa. Natomiast (...) problem jest ze strony (...) właściciela, gminy W., który nie zabezpiecza w ogóle żadnych środków na wkłady własne i w momencie, kiedy my składamy wniosek na 100% to mamy nikłe szanse pozyskania. [2017: 11.1]²²

Problem jest jednak złożony, gdyż zobowiązania samorządów różnego szczebla są duże, dochody niewystarczające, a lista spraw do załatwienia długa. Ponadto, sytuacja finansowa poszczególnych gmin, powiatów i województw jest zróżnicowana, co - jak przedstawił to

²² Datą 2017 oznaczone są wypowiedzi respondentów dotyczące współpracy muzeum z otoczeniem społecznym zarejestrowanych w pierwszej edycji projektu.

jeden z respondentów reprezentujących samorząd – istotnie różnicuje poziom finansowania instytucji kultury podlegających tym jednostkom:

Może generalnie kwestia budżetu tych gmin (...). Teraz też mamy opublikowany nie tak dawno ranking „Wspólnoty”, czyli pisma samorządowego „Wspólnota”. Zasobność gmin pod względem dochodów na mieszkańca. I tutaj my jesteśmy, no może nie w czołówce bogatych gmin. Nie jesteśmy w czołówce, bo jesteśmy na 2480 gmin gdzieś w czwartej setce pod względem dochodów własnych w przeliczeniu na mieszkańca. Ale chociażby na naszym tutaj terenie są gminy, które w dochodach na mieszkańca mają bardzo wysoką dysproporcję. A zatem, dla przykładu, nasza gmina ma 5 tysięcy złotych dochodu własnego na mieszkańca rocznie. A są gminy, które nie mają (...) dwóch tysięcy na mieszkańca. A więc te nożyce dochodowe, czyli różnice w dochodzie na mieszkańca, są bardzo duże. Ja myślę, że dochody i potrzeby, inne potrzeby w zakresie gospodarki komunalnej decydują o tym, że kultura nie jest dofinansowywana, nie jest doceniana. [05.5. GOV]

Ważnym czynnikiem destrukcyjnie wpływającym na współpracę jest **zła komunikacja** pomiędzy muzeami i samorządami oraz **brak wśród samorządowców wiedzy o celach, problemach i potrzebach instytucji kultury:**

My się po prostu nie znamy. Nie znamy się i nawet nie mieliśmy okazji, żeby się jakoś poznać, a może nawet jeżeli te okazje były, to było ich bardzo niewiele, natomiast po prostu się nie znamy, powiem tak w skrócie. [07.2. GOV]

Na pewno jeszcze na dzisiaj dotarcie się nas jako współpracowników, czasem zdarza się tak, że po prostu nie rozumiemy jeszcze siebie wzajemnie, ale to kładę na barki tego, że jesteśmy stosunkowo [niedługo], jeden rok. Przy dość szerokim obszarze działalności wydziału było trudno, żeby się skupić i poznać tak od poszewki funkcjonowanie muzeum i rozpoznać właśnie język, sposoby przesyłania informacji. Niby posługujemy się językiem polskim, ale czasami to że współpracujemy ze sobą krótko to jest problem, że czasami jeszcze gdzieś są pewne niedomówienia czy nie rozumiemy się wzajemnie. [11.2. GOV]

Z innym mechanizmem mamy do czynienia w sytuacjach, gdy **reprezentanci samorządu** nie starają się tworzyć relacji partnerskich i **próbują narzucać arbitralnie podejmowane decyzje** i wykorzystywać muzeum do własnych celów niewiele oferując w zamian:

Urząd miasta troszeczkę podchodzi po macoszemu do sprawy muzealnictwa. Mianowicie: fajnie, że jest muzeum, fajnie, że coś takiego (...) sobie jest, jak są goście z zagranicy, to możemy się poszczycić i możemy ich zaprosić i pochwalić się, że taki fajny obiekt mamy. Natomiast jak w drugą stronę my czegoś oczekujemy, to tak zaraz po łapkach dostajemy: „po co rękę wyciągacie?” [07.1.MUZ]

Nie jest to układ partnerski, jest to próba wykorzystywania samorządów, kalendarza politycznego, do tego, żeby kreować nieprzemyślane pomysły. [10.2.GOV]

W relacjach respondentów pojawiał się także wątek braku chęci współpracy. Czasem za brak inicjatywy odpowiedzialni są muzealnicy, którzy w tradycyjnych kategoriach myślą o misji swojej instytucji, za priorytet uważają prace związane z kolekcją i nie widzą potrzeby zmiany narracji związanej ze zbiorami, rozwijania relacji z otoczeniem społecznym oraz unowocześniania sposobu komunikacji z różnymi grupami publiczności:

Ma [dyrektor muzeum] taki charakter konserwatywny, w ten sposób to ujmę, czyli w taki bardzo dosłowny sposób traktuje te cele, do których [muzeum] zostało stworzone i główny nacisk kładzie na tę działalność dotyczącą gromadzenia zbiorów. [07.2.ORG]

My nie chcemy iść w taką kulturę masową, tak do końca masową, właśnie w ten sposób, że będzie festyn, my jako muzeum wystąpimy, przygotowujemy lekcje, właśnie będą te dzieci wybrane, te dzieci wybrane zrobią to najlepiej, my takich rzeczy nie chcemy. Chcemy normalnie wychodzić do mieszkańców. [11.1.MUZ]

Są też przypadki, gdy **samorządowcy przestają się interesować problemami muzeów**. Dzieje się tak z różnych powodów. Czasem w określonym środowisku powstaje ważny problem społeczny wymagający pilnego rozwiązania i na nim koncentruje się uwaga władz lokalnych. Innym razem po latach skupienia się na sprawach muzeum uwaga radnych i urzędników przenosi się na inne instytucje kultury. Przyczyną mogą być także zmiany związane z kadencyjnością władz samorządowych: „układ polityczny..., pieniądze... współpraca... to jest zawsze czynnik ludzki” [08.3.GOV]. W polskiej kulturze politycznej ciągłość działania nie jest cenioną wartością.

Myślę tak, nasza instytucja prowadząca, czyli urząd marszałkowski uznała, że (...) już za bardzo nie trzeba się tym przejmować. O ile faktycznie było to takie oczko w głowie zarządu, to przestało nim być, nad czym ubolewam. [06.4.MUZ]

Naszym organizatorem jest miasto. Jesteśmy instytucją kultury samorządu miasta W., więc tutaj te relacje powinny być w naszej ocenie bardzo bliskie i podjęte różne działania strategiczne spójne. Do 2014 roku tak też było, (...) zmieniło się przede wszystkim podejście i priorytety w strategii miasta, dlatego że został, w mojej ocenie - jeszcze to tak publicznie nie jest mówione, włączony tryb oszczędnościowy. Czyli skupienie się po prostu na oszczędnościach. Powiem tak: niestety, nie ma już tej współpracy. [2017: 11.1]²³

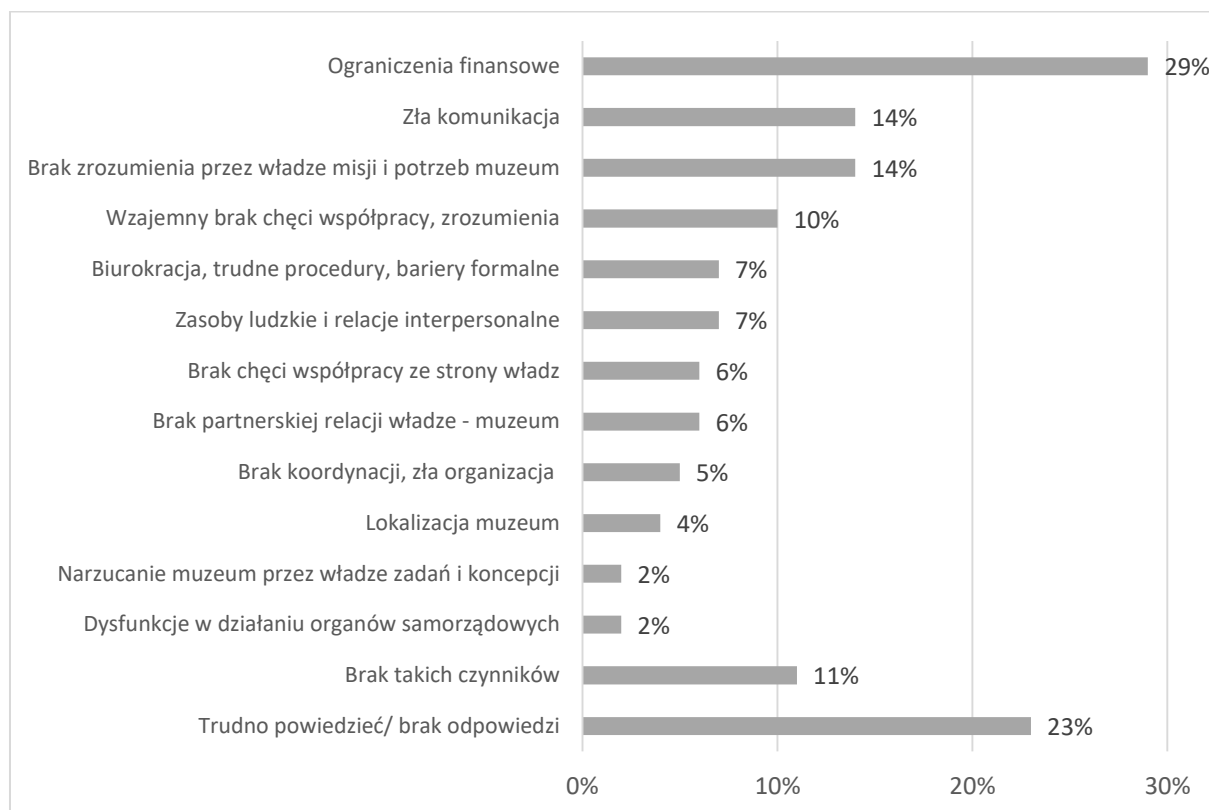
Współpracę samorządu i muzeum niszczy **chaos organizacyjny, złe planowanie i brak podziału pracy** prowadzący do marnowania energii, a złe funkcjonowanie bieżącej informacji i słaba koordynacja prac powodują, że „robimy imprezy w tym samym czasie” [11.1.MUZ]. Brak woli współpracy w połączeniu ze złym zarządzaniem sprawiają, że procesy decyzyjne rozciągają się w czasie, a relacje zostają zdominowane przez sztywne procedury formalne i biurokrację:

Natomiast problem jest taki, że teoretycznie wszystkie sprawy w Urzędzie Miasta powinniśmy zgłaszać do prezydenta. Natomiast prezydent oczywiście nie ma czasu zajmowania się każdą sprawą dlatego, wiadomo ta sprawa zostaje scedowana na osobę, która według prezydenta jest najbardziej odpowiednia do danego tematu. To też wiąże się z tym, że ta osoba często nie jest zapoznana z sytuacją, która jest, a więc znowu wracamy do punktu początkowego, czyli musimy nową osobę wdrążyć, przedstawić jej o co chodzi i czekać znowu na odpowiedź. No i czas się po prostu wydłuża, więc biurokratyzacja Urzędu Miasta też jak najbardziej utrudnia. [07.1.MUZ]

Wyniki ankiety wskazują, że około jednej trzeciej respondentów nie było w stanie wymienić barier utrudniających rozwój współpracy muzeów z władzami samorządowymi (wykres 5). Ograniczenia finansowe to najczęściej wymieniany czynnik negatywnie oddziałujący na współpracę.

²³ Datą 2017 oznaczone są wypowiedzi respondentów dotyczące współpracy muzeum z otoczeniem społecznym zarejestrowanych w pierwszej edycji projektu.

Wykres 5. Czynniki utrudniające dobrą współpracę pomiędzy władzami samorządowymi a muzeum (oddziałem):



N = 140 (muzea współpracujące z władzami samorządowymi) Pytanie:

Jakie czynniki utrudniają dobrą współpracę pomiędzy władzami samorządowymi a Muzeum/Oddziałem Muzeum? (Pytanie otwarte, odpowiedzi nie sumują się do 100)

Dwoma czynnikami wymienianymi przez co siódmego respondenta są brak zrozumienia misji, problemów i potrzeb muzeum ze strony władz oraz zła komunikacja. Co dziesiąty uczestnik ankiety wspominał o wzajemnym braku chęci współpracy i zrozumienia. Relatywnie rzadko (w przybliżeniu co dwudziesta osoba) mówiono o biurokracji, ograniczonych zasobach ludzkich i złych relacjach interpersonalnych, braku chęci współpracy ze strony władz, zaniku partnerskiej relacji oraz o złym zarządzaniu - braku koordynacji i ustalonych zasad współpracy. Pojedyncze osoby twierdziły, że przeszkodą w rozwoju współpracy ich instytucji z samorządami są: lokalizacja oraz infrastruktura, narzucanie muzeum przez władze własnych zadań i koncepcji działania oraz dysfunkcje w działaniu organów samorządowych.

3. MUZEUM W SPOŁECZNOŚCI LOKALNEJ I W REGIONIE

3.1. Zbiorowości i środowiska, z którymi współpracują muzea

Koncepcja muzeum otwartego na publiczność, aktywnie rozwijającego relacje społeczne jest relatywnie nowa, ale - jak wskazują badania - przyjęła się w Polsce, a zdecydowana większość muzeów próbuje ją realizować współpracując z różnymi organizacjami, instytucjami i środowiskami istniejącymi w społeczności lokalnej lub w regionie:

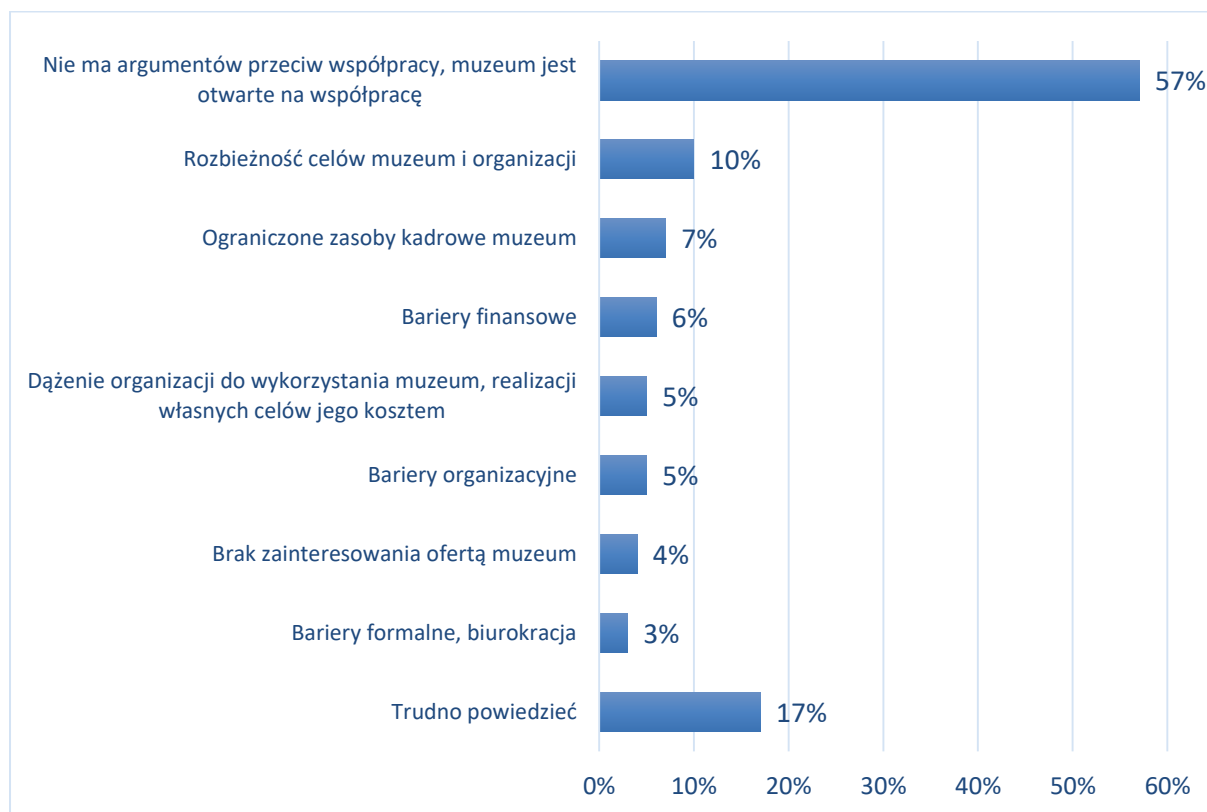
Pytanie:

Czy Muzeum/Oddział Muzeum współpracuje z organizacjami, instytucjami, środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie? (N = 161)

Tak	97%
Nie	3%

Zdaniem większości respondentów reprezentujących muzea uczestniczące w ankiecie internetowej, nie ma rozsądnych argumentów przeciwko rozwijaniu współpracy muzeum ze zbiorowościami legalnie funkcjonującymi w społeczności lokalnej lub regionalnej, a blisko jednej piątej nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie (wykres 6). Pozostali wskazywali trzy sytuacje, w których muzeum nie powinno podejmować współpracy z określoną grupą. Pierwsza występuje wtedy, gdy nie istnieje rzeczywista przestrzeń dla partnerskiej, korzystnej dla obu stron współpracy, a cele muzeum i określonej zbiorowości czy środowiska są odmienne, potencjalny partner nie interesuje się ofertą muzealną lub dąży do osiągnięcia własnych celów kosztem instytucji kultury. Z drugą sytuacją mamy do czynienia wtedy, gdy muzeum brakuje niezbędnych zasobów kadrowych lub środków finansowych, aby rozwijać relacje. Czasami współpracę uniemożliwiają trudności organizacyjne, bariery formalne czy przeszkody o charakterze biurokratycznym.

Wykres 6. Argumenty przeciwko angażowaniu się muzeum (oddziału) we współpracę z organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie:



N = 156 (muzea współpracujące z organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie) Pytanie:

Jakie argumenty przemawiają przeciwko angażowaniu się Państwa Muzeum/Oddziału Muzeum we współpracę z organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie?

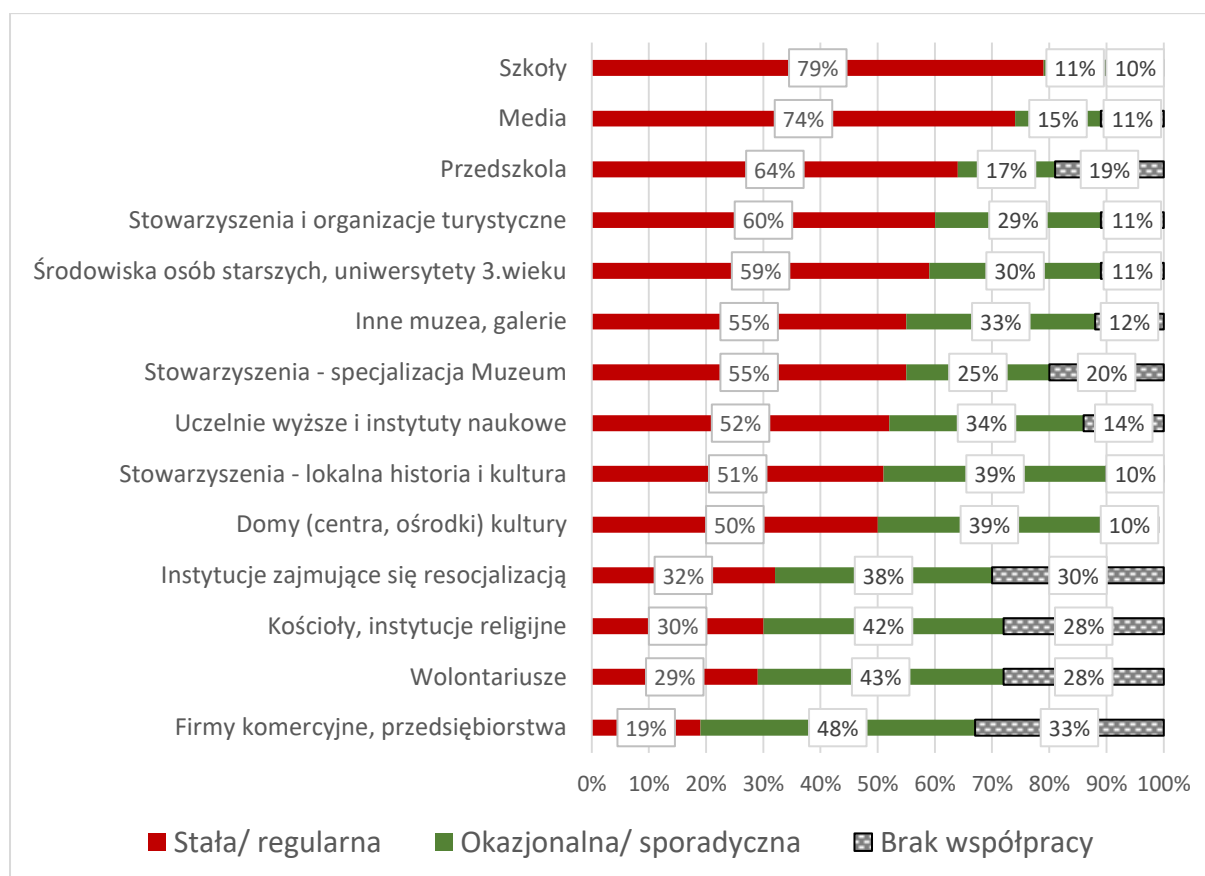
Wyniki ankiety wskazują (wykres 7), że zdecydowana większość muzeów regularnie współpracuje z instytucjami edukacyjnymi (szkołami i przedszkolami) oraz środowiskami osób starszych, często zorganizowanych w uniwersytetach trzeciego wieku lub w innych stowarzyszeniach, na przykład organizacjach kombatanckich lub stowarzyszeniach regionalnych. Partnerami w zakresie popularyzacji, komunikacji i pozyskiwania zwiedzających dla większości muzeów są media oraz stowarzyszenia i organizacje turystyczne.

Drugą ważną grupę instytucji, z którymi często (wskazania około połowy respondentów) muzea regularnie współpracują, stanowią instytucje i organizacje związane z kulturą i nauką, na przykład domy (centra, ośrodki) kultury oraz muzea, galerie, a także uczelnie wyższe oraz instytucje naukowe. Do tej kategorii zaliczyć można także

stowarzyszenia zajmujące się lokalną historią i kulturą lub problematyką stanowiącą specjalizację muzeum.

Około 20 – 30% muzeów biorących udział w ankiecie stale współpracuje z wolontariuszami, Kościołami i związanymi z nimi instytucjami religijnymi oraz instytucjami zajmującymi się resocjalizacją dorosłych i młodzieży. Dość słabo rozwija się natomiast współpraca muzeów z biznesem – co piąty respondent twierdził, że jego muzeum rozwinęło stałą współpracę z firmami komercyjnymi.

Wykres 7. Częstotliwość współpracy muzeum (oddziału) z organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie:



N = 156 (muzea współpracujące z organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie) Pytanie:

Proszę pomyśleć o okresie ostatnich 2 lat. Jak regularna w tym okresie była współpraca Państwa Muzeum/Oddziału Muzeum z (...) organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie (dzielnica, gmina, miasto, powiat)?

W opinii badanych współpraca z otoczeniem społecznym prowadzi do sytuacji określanej angielskim wyrażeniem „win – win”, czyli korzystnej dla wszystkich kooperujących stron. Trzeba jednak dodać, że blisko co dziesiąty respondent sądził, że na współpracy więcej zyskuje środowisko społeczne niż muzeum, a jedna czwarta nie potrafiła dokonać bilansu kosztów i pożytków wynikających z zaangażowania muzeum w relacje ze środowiskiem społecznym:

Pytanie:

Proszę pomyśleć o okresie ostatnich 2 lat. Czy w tym okresie współpraca Państwa Muzeum/Oddziału Muzeum z władzami lokalnymi oraz organizacjami, instytucjami i środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie (N = 161):

Współpraca przyniosła tyle samo korzyści muzeum i społeczności lokalnej (regionalnej)	60%
Współpraca przyniosła więcej korzyści społeczności lokalnej (regionalnej)	9%
Współpraca przyniosła więcej korzyści muzeum	3%
Trudno powiedzieć	25%

W dalszej części rozdziału omówione zostaną korzyści, które, jak wynika z badań, uzyskują muzea współpracując ze środowiskiem lokalnym oraz wartości, które wnoszą muzea do życia społecznego.

3.2. Korzyści uzyskiwane przez muzea

Rozbudowana sieć relacji społecznych zwiększa możliwości popularyzacji wiedzy o kolekcji muzeum, ofercie, bieżących wydarzeniach, a w konsekwencji **przyciąga zwiedzających**. Dzieje się tak z kilku różnych powodów. Muzea (przestrzegając obowiązujących regulacji prawnych) tworzą **bazy adresowe osób współpracujących**, którym bezpośrednio przesyłają informacje o wydarzeniach, nowych wydawnictwach i planach na przyszłość. Kontakty z osobami regularnie odwiedzającymi muzeum generują mechanizmy „**marketingu szeptanego**”, które stają się efektywnymi kanałami przekazu informacji, dzięki temu, że wiele osób funkcjonujących w takich sieciach ma poczucie związku z muzeum i uważa za swój obowiązek propagowanie wiedzy o tej instytucji w swoim otoczeniu. Jak wspomniano, partnerami większości muzeów są **media** chętnie przekazujące informacje o życiu kulturalnym. Interesują się także działaniami grup skupionych wokół muzeów –

świadków historii najnowszej, kolekcjonerów czy rekonstruktorów historycznych. **Organizacje i biura turystyczne** oddziałują na liczbę odwiedzających poprzez umieszczanie muzeów na szlakach turystycznych, wprowadzanie ich do systemów informacji oraz włączanie do programów zorganizowanych grup wycieczkowych odwiedzających określone miejscowości:

Nie bagatelizowałabym też roli przewodników, bo to jest spora rzesza mieszkańców, którzy w sezonie to bywają pewnie i codziennie na zamku, ale są też na pewno jakimiś ambasadorami Muzeum. [08.3.GOV]

Trzeba popracować troszkę technicznie jeżeli chodzi o ustawienie wycieczek czy zapewnienie przewodników, szczególnie w okresie wakacyjnym (...). Muzeum jest naprawdę na tyle elastyczne, że jeżeli jest taka potrzeba – stoi otworem. Starają się tutaj zawsze dla nas być pomocni, no wiadomo, że to jest jakby taka symbioza. My pracujemy dla nich, oni pracują dla nas, tak. [03.1. ORG]

Dla miasta jest ważne, i chyba dla każdego miasta, aby te szlaki kulturowe różne przez nie przechodziły. Czyli mamy tutaj Drogę świętego Jakuba, mamy ten szlak luterański (...) do zdobycia odznaki PTTK, właśnie chyba „Szlak luterański” nazwanej, jest nasz ten stary cmentarz, wizyta właśnie na tym cmentarzu. Wprowadziliśmy też okolicznościowe, pamiątkowe stemple z wizerunkami poszczególnych siedzib i tam wprowadziliśmy z kolei tę Muszlę Jakubową (...). Ja bym sobie życzyła jeszcze, żeby powstał szlak jagielloński. [2017: 11.1]

W codziennej aktywności wspiera muzea wiele **osób reprezentujących różne organizacje i środowiska**. Ludzie ci stają się często nieformalnymi „ambasadorami” instytucji i podejmują regularną pracę społeczną lub wynagradzaną w formie umowy zlecenia. W wielu muzeach wśród takich **współpracowników i wolontariuszy** spotkać można edukatorów, przewodników, pracowników biurowych i technicznych:

Oczywiście, wielokrotnie członkowie stowarzyszenia uczestniczą jako wolontariusze, czyli nieodpłatnie, w wydarzeniach innych, z całego rocznego takiego planu wydarzeń, które prowadzi muzeum. [02.1.ORG]

Byliśmy dwa razy zaproszeni na takie wycieczki programowe, właśnie z tym wolontariatem związane. [06.2.EDU]

Tam mniej więcej około dwudziestu paru osób było. I bez problemu od razu dwie osoby się znalazły, powiedziały: >My bardzo chętnie<. My mówimy: >Ale pro bono, bo nie jesteśmy w tym momencie nic w stanie wam zaoferować<. Zwłaszcza, że jeszcze umów dotyczących wynagrodzenia nie było wtedy jeszcze stworzonych, więc wolontaryjnie: „Nie ma problemu, my z chęcią dla was wszystko”. [07.1.MUZ]

Wolontariuszami są harcerze. [08.1.MUZ]

Ale też zwykłe panie, które gdzieś tam mają wolne, często to nauczyciele i pracownicy różnych zawodów, którzy gdzieś tam idą i coś tam posprzątać, coś tam przy remoncie, żeby pomóc (...) To wychodzi bardzo spontanicznie i tak jak mówiłam, to wychodzi z potrzeb lokalnej społeczności. [10.2.GOV]

Niektóre organizacje i stowarzyszenia systematycznie pomagają **w pozyskiwaniu środków finansowych**, poszukują darczyńców, prowadzą zbiórki na określone przedsięwzięcia, podejmują działania komercyjne, z których zyski przeznaczane zostają na wsparcie działalności muzeum:

Różnie to bywało, było tak, że instytucje raz mogły, raz nie mogły pozyskiwać, wtedy wkraczało stowarzyszenie i rzeczywiście kilka wydarzeń muzealnych było finansowanych z dotacji (...) Stowarzyszenie również pozyskuje, bo to mamy w statucie, różnego rodzaju zabytki, mamy możliwość wykonania kopii zabytków i rekwizytów, które służą tutaj do działań edukacyjnych, zarówno pracownikom edukacji, jak i przewodnikom (...), stowarzyszenie sfinansowało, wyposażyło muzealną rekwizytornię w meble różnego rodzaju takie potrzebne rekwizyty, choćby ławy, na których mogą uczestnicy zajęć usiąść. [02.1.ORG]

W trakcie wywiadów i dyskusji grupowych wielokrotnie podkreślano, że kontakty z ludźmi należącymi do różnych stowarzyszeń i organizacji znajdujących się w orbicie muzeum są często **źródłem inspiracji**, pomagają wypracowywać koncepcje nowych wystaw i wydarzeń, a kolekcjonerzy i osoby pasjonujące się przeszłością często przekazują lub wypożyczają eksponaty na wystawy czasowe. Wielu wydarzeniom kulturalnym i imprezom towarzyszą pokazy przygotowane przez rekonstruktorów:

Następna grupa to są pasjonaci fotografii. Są zbieracze starych fotografii i też mają niezwykłą wiedzę i niezwykłe kolekcje. Dla mnie to są ludzie bardzo ważni. [01.1.MUZ]

Zasilam ich tym co mam w swoich zbiorach, zasilam ich, żeby te wystawy wyglądały na takie poszerzone, takie lepsze (...) tych wystaw już chyba 6 było takich, dużych wystaw. [01.2.ORG]

My wygrywamy tym, że mamy takie dosyć szerokie kontakty z tym lokalnym społeczeństwem, bo po prostu dzięki temu dużo u nas się dzieje. [05.2.MUZ]

To są przede wszystkim grupy rekonstrukcji historycznych, z którymi współpracujemy przy okazji różnych wydarzeń i to nie tylko takich wydarzeń, które my organizujemy, bo to jest jakby logiczne, ale również jeśli te grupy chcą coś zrobić u nas swojego.(...) Oprócz tego jeśli chodzi o organizacje pozarządowe to oczywiście jest cała rzesza różnego rodzaju fundacji, które opiekują się dziećmi wykluczonymi społecznie bądź zagrożonymi wykluczeniem społecznym, dziećmi pochodzącymi z ubogich, patologicznych rodzin. I my też z tymi instytucjami współpracujemy na zasadzie takiej, że oni przychodzą do nas na zajęcia, te dzieci i zawsze są to zajęcia bezpłatne. [09.1.MUZ]

Silnie zakorzeniona w tradycji jest współpraca muzeów z instytucjami kultury – innymi muzeami, domami i centrami kultury czy galeriami. Współdziałanie obejmuje najczęściej trzy dziedziny: wzajemne wypożyczanie eksponatów i ekspozycji, udostępnianie powierzchni oraz organizację wydarzeń społecznych i kulturalnych:

Więc korzystamy też często z zabytków, które wypożyczamy gdzieś tam z zakamarków kościelnych czy parafialnych na nasze wystawy, szczególnie o sztuce, więc to jest bardzo istotne. [01.4.MUZ]

Była współpraca z biblioteką (...) jeżeli biblioteka coś chce zrobić i potrzebuje muzeum do tego – muzeum zawsze i wszędzie, w sensie tak, jak najbardziej. Muzeum, jeżeli też coś potrzebuje, (...) nie ma problemu, że tak powiem współpracy. Oni też zawsze i chętnie, ale żebyśmy tak mieli systematycznie cykl imprez, nad którymi współpracujemy razem i że to jest tak, to nie. [11.1.MUZ]

Wyniki badania ankietowego pozwalają ustalić, jak ważne dla muzealników są rozmaite korzyści, które wynikają ze współpracy ich instytucji z otoczeniem społecznym. Na dane prezentowane w tabeli 9. warto spojrzeć z trzech punktów widzenia.

Tabela 9. Korzyści, które muzeum (oddział) uzyskuje dzięki współpracy z samorządem oraz z organizacjami, instytucjami, środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie:

KORZYŚCI ZE WSPÓŁPRACY	z organizacjami, instytucjami, środowiskami		z władzami samorządowymi
	Najważniejsze	Wszystkie wymienione	
Promocja, popularyzowanie muzeum w środowisku lokalnym i regionalnym	52%	89%	84%
Przyciąganie zwiedzających	40%	84%	61%
Zwiększanie rangi, społecznego znaczenia muzeum w środowisku lokalnym i regionie	30%	73%	63%
Pomoc w organizowaniu wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych	21%	72%	69%
Inspiracja, wspólnie wypracowane pomysły na nowe wystawy i wydarzenia	21%	64%	35%
Pozyskanie środków finansowych na działalność	12%	28%	77%
Wsparcie w zakresie rozwoju badań naukowych	4%	27%	10%
Pomoc dla pracowników muzeum, dodatkowe zasoby ludzkie	2%	40%	X
Liczba współpracujące z władzami samorządowym/ organizacjami, instytucjami/ środowiskami działającymi w społ. lokalnej	156	156	140
Pytania: [1] Jeśli Muzeum/Oddział Muzeum współpracuje z władzami samorządowymi, to jakie korzyści uzyskuje dzięki tej współpracy? [2] Jeśli Muzeum/Oddział Muzeum współpracuje z organizacjami, instytucjami, środowiskami działającymi w społeczności lokalnej i w regionie, to jakie korzyści uzyskuje dzięki tej współpracy? [3] Jakie są najważniejsze korzyści.... (wskaż najwyżej 2)			

Po pierwsze, respondenci mieli możliwość wskazania wszystkich pożytków, jakie ich zdaniem wynikają dla muzeum ze współpracy z otoczeniem społecznym. W takim kontekście bardzo często (ponad 80%) wymieniano **wpływ na sferę zewnętrzną** wobec instytucji, a zatem promocje, popularyzowanie muzeum w środowisku lokalnym i regionalnym oraz przyciąganie zwiedzających. Często (60 – 73%) wspominano też o zwiększaniu rangi, społecznego znaczenia muzeum w środowisku lokalnym i regionie, pomoc w organizowaniu wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych oraz inspirację - wspólnie dochodzenie do nowych pomysłów. Do korzyści rzadziej wymienianych należą te, które **zlokalizowane są wewnątrz instytucji**, a zatem pomoc dla pracowników muzeum, dodatkowe zasoby ludzkie, pozyskanie środków finansowych na działalność oraz wsparcie w zakresie rozwoju badań naukowych.

Po drugie, kolejność poszczególnych korzyści (ustalona za względu na to, jaki uzyskały odsetek wskazań) nie zmieniła się, gdy poproszono badanych o wymienienie tych, które uważają za najważniejsze, choć dostrzegamy jeden wyjątek. Pomoc w organizowaniu

wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych wymieniona jako jedna z korzyści przez 40% uczestników niemal znika z listy, gdy prosimy o wskazanie tego, co muzealnicy uważają za ważne. I, po trzecie, jeszcze jedno porównanie - pozyskanie środków finansowych na działalność, korzyść bardzo ważna w kontekście współpracy z samorządami, ma znacznie mniejsze znaczenie, gdy badani muzealnicy wypowiadają się o współpracy z organizacjami, instytucjami i środowiskami społecznymi.

3.3. Wartości wnoszone przez muzeum do życia społecznego

Proces kreowania wartości, które muzeum wnosi do życia zbiorowego przebiega w trzech, ściśle ze sobą powiązanych obszarach. Pierwszy jest rezultatem realizowania najbardziej podstawowej i tradycyjnej misji muzeum – **tworzenia kolekcji** i udostępniania jej publiczności. Bez instytucji wykonującej taką pracę zanika wiedza dotycząca dziejów, znaczenia i losów materialnych śladów przeszłości, stare budynki popadają w ruinę lub są celowo rozbierane, ruchome artefakty ulegają zaś rozproszeniu i niszczeniu. **Zapobiegając zbiorowej amnezji**²⁴, muzeum gromadzi obiekty, w tym dokumenty i artefakty przekazywane z zasobów prywatnych, konserwuje je, zapewnia odpowiednie warunki przechowywania i poddaje fachowej analizie i interpretacji:

Archiwum trafiło w moje ręce, przyniósł, dokumenty pisane, ok. 50 jakichś egzemplarzy, kartek, dokumentów, meldunków spisanych, jakichś tam rozkazów, opisów sytuacji różnych. To wszystko wylądowało w muzeum, ponieważ ten papier trzeba było zabezpieczyć, on ulegał takiej destrukcji (...) muzeum posiada znakomitych swoich fachowców. [01.2.ORG]

Tutaj jest miejsce dla naszych weteranów i państwo z taką atencją podeszli tutaj do propozycji pani dyrektor, żeby właśnie złożyć relację, pozwolić sfotografować swoje zbiory. [06.7.ORG]

A z drugiej strony, przekrój mieszkańców odbiera nas w pewien sposób jako miejsce zdania swoich pamiątek rodzinnych. W związku z tym przynoszą nam mieszkańcy T. przeróżne rzeczy. [12.1.MUZ]

²⁴ P. Ricoeur, Pamięć, historia, tłum. Janusz Margański, Wydawnictwo Universitas, Kraków 2006, s. s.586 – 600.

Ale w okresie międzywojennym, zwłaszcza na te tereny takie bardziej żyzne (...) zaczęły docierać pierwsze maszyny rolnicze. Maszyny, które były produkowane i przez polskie firmy i przez czeskie firmy, a niektóre nabyte na zachodzie po II wojnie. I w tej chwili prawie, że nie ma dnia, żeby ludzie nie zgłaszali maszyn do młocki, wozów, bo starzy przestają gospodarować, natomiast młodzi nie kontynuują już tego, bo albo się łączą te gospodarstwa, albo w ogóle ta gospodarka nie jest prowadzona. (...) Najczęściej jest to likwidacja dawnego gospodarstwa i w zasadzie jest to koniec. Więc stąd oferty takie. Wszyscy wiedzą, że jest muzeum (wszyscy mówią „skansen”), że można mu sprzedać stary dom, można mu przekazać (...) przeróżne narzędzia. [2017: 08.3]

Artefakty znajdujące się pod opieką muzeów mają wartość materialną, są przedmiotem badań i źródłem ustaleń ważnych z naukowego punktu widzenia, ale dzięki muzeom zyskują też **znaczenie społeczne**. Jak się wyraził jeden z respondentów reprezentujący lokalne stowarzyszenie, muzeum „zatrzymuje ten czas, który minął i te przedmioty i pamięć o rzeczach, które się tu działy” [01.3.ORG]. Kolekcja staje się podstawą ekspozycji i związanej z nią narracji, nośnikiem pamięci zbiorowej stanowiącym składnik kultury historycznej, pobudzającym wyobrażenia, myśli i wspomnienia dotyczące przeszłości określonej zbiorowości²⁵. Muzea tworzą zatem funkcjonujące społecznie wyobrażenia na temat minionej rzeczywistości, a placówki rozwijające i eksponujące kolekcje związane z konkretnymi regionami czy miejscowościami oddziałują **na rozwój tożsamości ich mieszkańców**:

Zawsze ten pierwiastek lokalny staramy się umieścić czy też bezpośredni kontakt z naszym działem, staramy się tym osobom po prostu [opowiadać] pewne historie, jeżeli chodzi o miasto czy pewne historie rodzinne pokazać, utrwalić. [01.6.MUZ]

Konieczny jest ten powrót do korzeni [...], żeby pokazać, jak to dawniej było, że mieszkaliśmy właśnie w takim domu i tak dalej. [02.1.ORG]

Gromadzą naszą kulturę, znaczy nasz dorobek, naszą historię. To, że dzięki muzeum możemy nasze młodsze pokolenie uczyć, możemy pokazywać tą historię naszego miasta. To jest muzeum też regionalne, to jest muzeum, które ma zbiory związane z naszym miastem samym. [03.1.ORG]

²⁵ M. Kula, *Nośniki pamięci historycznej*, Wydawnictwo DiG, Warszawa 2002, s. 13; A. Szpociński, *Nośniki pamięci*, [w:] *Modi memorandi. Leksykon kultury pamięci*, red. M. Saryusz-Wolska, R. Traba, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2014, s. 278–280.

Brakowało miejsca, które rzeczywiście opowiadałoby historię S., zwłaszcza tę historię powojenną, trochę by usystematyzowało tę opowieść o mieście, które ma naprawdę bardzo złożoną historię. [06.3.ORG]

Tu się rodzi już ta mała ojczyzna, ludzie wracają tutaj, jak do siebie, bo to już któreś pokolenie tutaj leży na cmentarzu, a nic tak nie wiąże, jak te groby ludzi z terenem, więc tutaj już są dzieci. Dzieci, które się tutaj urodziły i czują się u siebie tutaj, także to jest ich ojczyzna i tutaj wracają. [08.2.ORG]

Nowoczesne ekspozycje stałe i wystawy czasowe wielu muzeów zyskują rozgłos ponadlokalny, są sposobem popularyzowania określonej miejscowości czy regionu, stają się przyciągającymi turystów **atrakcjami** oferującymi wyjątkowe doświadczenia:

Jesteśmy wizytówką nie tylko miasta, ale powiatu. [10.1.MUZ]

Ile znamy miejscowości, które mają, mamy siedem tysięcy mieszkańców, które mają własne muzeum i to (...) muzeum z prawdziwego zdarzenia. Więc każde miasto, podejrzewam, które ma muzeum tej rangi to się powinno tym szcycić, więc my jesteśmy z tego dumni, że mamy tutaj, że to nie zostało w jakichś sposób zaprzepaszczone. Bardzo łatwo można było to zniszczyć. [05.4.ORG]

Są, moim zdaniem, bardzo ciekawi tego miejsca i każdy, przynajmniej z mojego otoczenia, dosłownie każdy, poczynając od rodziny, kończąc na kolegach dziennikarzach, poprzez ludzi, których znam z różnych środowisk, za punkt honoru postawiły sobie odwiedzenie tego miejsca, sprawdzenie, co to jest za opowieść, jakie są eksponaty. [06.3.ORG]

Przez ostatnie lata poważnie zwiększyła się nam baza hotelowa, restauracje, jest czym tego turystę przywitać, ale też jest gdzie go położyć spać. Miasto się rozwija i jednym też z takich naszych działań, jako przewodników tutaj na zamku jest właśnie propagowanie tego, żeby ten turysta został tutaj. [08.3.ORG]

Drugim wymiarem generowania ważnych społecznie wartości jest wytwarzanie przez muzeum fizycznej i symbolicznej **przestrzeni publicznej**, która sprzyja **społecznej integracji i współtworzy „kolektywny kapitał społeczny”²⁶**, tożsamość zbiorową oraz sieć związków między ludźmi pogłębiających zaufanie oraz zdolność do współdziałania i samoorganizacji. Muzeum staje się ważnym (czasem wręcz centralnym) punktem w kulturowym

²⁶ P. Sztompka, *Kapitał społeczny. Teoria przestrzeni międzyludzkiej*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2016, s. 309.

i historycznym wymiarze funkcjonowania określonej grupy społecznej i odgrywa wpływa na kształtowanie się jej tożsamości i wzmacnianie wspólnych wartości. Różne kryteria mogą być ważne w procesie wyodrębniania się i integrowania takich grup, na przykład doświadczenia życiowe, zainteresowania czy uprawiany zawód. W wywiadzie zrealizowanym w 2017 r. dyrektor jednego z wyspecjalizowanych muzeów technicznych obrazowo opowiadał o swojej instytucji jako miejscu integrującym i kształtującym wyobraźnię ludzi związanych z lotnictwem:

Każdy dowódca tej bazy, gdy zostaje dowódcą, to po pierwsze poznajemy się i jest natychmiastowa współpraca. My ich potrzebujemy, oni nas potrzebują, (...), wszystkie te chłopaki, które tam na B. służą, wchodzi w lotnictwo albo już są w tym lotnictwie, tutaj przychodzą po to, żeby zanurzyć się (...) i w historię, i w technikę. [2017: 12.1]

Podobnie dzieje się w zbiorowościach rozwijających się jako wspólnoty terytorialne, dla których muzea na planie miejscowości czy mapie regionu stają się centrami integracji wokół wspólnej wartości i rozwijania poczucia tożsamości:

Bo tak naprawdę miasto żyje, w cudzysłowie, dzięki muzeum, (...) oczywiście miasto ma też swoje jakieś działania, swoje imprezy. Natomiast nie ma się co się oszukiwać, M. istnieje tak naprawdę dzięki muzeum. Większość działań, większość ludzi, którzy tu przyjeżdżają, to przyjeżdżają do zamku i przy okazji ewentualnie coś zobaczą w mieście. Natomiast my jesteśmy jakby centrum. Centrum, po prostu, wszechświata. [08.1.MUZ]

Także ono tak właśnie skupia, to muzeum i przychodząc do muzeum uświadamiamy sobie jak to było, że jest pewna ciągłość i że jest fajna perspektywa na przyszłość. [1.01. ORG]

Od tego czasu, odkąd się datuje nasz kontakt stowarzyszenia chcemy zintegrować wszystkich mieszkańców, żebyśmy się poczuli jak rodzina. Rodzina się przy stole integruje, mamy wspólną wigilię, pierwsze wigilie były robione naszymi rękami. [04.4.ORG]

Podobało mi się, jak jeden z architektów (...) powiedział, jak przyszedł i posłuchał właśnie, co tu się dzieje. Powiedział, to jest takie miasto w mieście i to dla mnie było niezmiernie ważne, że faktycznie została tutaj dostrzeżona taka wartość: że warto tutaj przyjść i też ludzie poczuć się u siebie, że dobrze poczuć się ze sobą, nawet jeżeli opowiadają o bardzo trudnych historiach. [06.4.MUZ]

Ważną społecznie funkcją realizowaną w przestrzeni muzeum stanowi integrowanie osób szczególnie **interesujących się problematyką**, w której specjalizuje się muzeum. Kręgi takich ludzi skupiają się wokół każdego niemal muzeum, a ich członków łączą zainteresowania, ale też pozytywne emocje związane z określonym zagadnieniem, zawodem, miastem czy regionem. Pierwszy typ takich kręgów tworzą ludzie, których zainteresowania związane ze specjalizacją muzeum wynikają z osobistych przeżyć. W trakcie wywiadów respondenci wspominali o współpracujących z ich muzeami grupach wybitnych specjalistów wspierających muzeum techniczne, pionierów, którzy w okresie międzywojennym budowali miasto w ramach rozwijania Centralnego Okręgu Przemysłowego, więźniów i kombatantów z okresu II wojny światowej czy uczestników protestów w okresie stanu wojennego w latach 1980-tych:

Z nami współpracują osoby, które związane są z tzw. pionierami (...). Kim oni są? Są to ludzie, którzy przyjechali tutaj zaraz po oddaniu osiedla mieszkaniowego, (...) to są często starsi ludzie, ale bardzo często właśnie te rodziny przyjeżdżały tutaj, bądź pojedyncze osoby, a tutaj zakładały rodziny, wiązały się z tymi, którzy mieszkali w SW. I oni jakby budowali to miasto z punktu widzenia takiego socjologicznego, od samego początku od zera. [04.1.EDU]

Grupy świadków historii, bo oni u nas faktycznie bywają na różnych debatach, obojętnie czego one dotyczą. [06.4.ORG]

Są też organizowane różnego rodzaju spotkania, z udziałem żołnierzy Armii Krajowej (...). Jeszcze należy tutaj wspomnieć o prelekcjach czy różnego rodzaju spotkaniach, które organizuje muzeum. Regularnie zapraszani są też właśnie przedstawiciele środowiska weteranów, także to jest w zasadzie takim stałym punktem programu. [06.7.ORG]

Drugi typ kręgów tworzą ludzie zawodowo związani z problematyką stanowiącą specjalizację muzeum. Są to, na przykład, badacze kultury, reprezentanci nauk historycznych i społecznych, dziennikarze i twórcy reprezentujący różne dziedziny. Osoby te znajdują w muzeum niezbędne informacje i materiały, współpracują ze specjalistami zatrudnionymi w muzeum:

Stowarzyszenie Miłośników Ziemi K. opracowuje tutaj literaturę dotyczącą naszego regionu i często właśnie muzealnicy są proszeni o napisanie jakiegoś tekstu do ich wydawnictwa. [1.05.MUZ]

[Miasto] jest po prostu obiektem badań, jest tematem naszych wystaw, tematem naszych książek i my ją poznajemy, my ją opisujemy i właściwie na tej bazie też funkcjonujemy, tej lokalnej historii. [04.1.MUZ]

Odbywa się u nas taka cykliczna impreza dla miłośników historii. I oprócz udostępnienia części obiektów, do tego mamy jeszcze jakieś atrakcje towarzyszące. [07.1.MUZ]

Typ trzeci stanowią tak zwani „pasjonaci”, czyli amatorzy żywo i systematycznie interesujący się problemami związanymi ze specjalizacją muzeum, którzy w jego murach regularnie się spotykają, nawiązują znajomości, wymieniają doświadczeniami i informacjami, a przede wszystkim korzystają z wiedzy specjalistów zatrudnionych w tej instytucji:

Takie inicjatywy właśnie, one wciągają ludzi, którzy są związani z K. emocjonalnie, rodzinnie i (...) mają [to] za wielką wartość. Tak z pokolenia na pokolenie i tu muzeum właśnie bardzo w tym momencie wspiera i nawet inicjuje taką atmosferę. [01.1.ORG]

Korzysta przede wszystkim z tej wiedzy, którą niesie nasza działalność, a więc z wystaw, z odczytów, z prelekcji, z warsztatów, z tego typu prowadzenia działalności oświatowej. [01.4.MUZ]

Są różne wykłady prowadzone też u nas, czy u nich. Są zapraszani na przykład ludzie od nas, żeby coś wygłosić na jakiś konkretny temat. [03.2.MUZ]

Inne podejście reprezentują korzystający z muzeum jako **przestrzeni ludycznej**, przyjaznego miejsca spotkań towarzyskich i spędzania czasu wolnego. W obu edycjach projektu w wywiadach pojawiały się wypowiedzi dotyczące osób, które dobrze się czują w obiektach muzealnych i lubią w nich regularnie przebywać. Osoby takie przychodzą na kolejne wystawy czasowe, niektóre lubią wernisaże lub spędzają czas ze swoimi rodzinami:

Jak jest jakaś wystawa organizowana przez Muzeum, to uczestniczę. [01.3.ORG]

Tutaj w najbliższym otoczeniu, to jest jednak wokół tego muzeum zainteresowanie tylko takiej pewnej grupy społecznej [...] Musimy jeszcze rozdzielić stałych bywalców i stałych bywalców takich szkolnych, przychodzących do nas. Jeśli mówisz o tych wernisażowych, to masz rację, jest to 40 plus, ale jeśli mówimy o takich szkolnych stałych bywalców, to są to zazwyczaj przedszkola, więc możemy to na dwie części. [03.2.MUZ]

To są osoby, które już od lat jakby przychodzą do naszej placówki. Są to też całe rodziny, to nie tylko jest pokolenie osób pracujących, ale są i dzieci, są i dziadkowie, także te osoby często właśnie u nas bywają. [1.05.MUZ]

Natomiast druga grupa to są też rodziny, rodziny z dziećmi, rodzice, którzy bardzo chętnie zaglądają do nas wtedy, kiedy mamy ofertę skierowaną akurat do nich. Mamy w zwyczaju raz w miesiącu zrobić sobie właściwie takie otwarte zwiedzanie, to się nazywa u nas „Rodzinna niedziela w muzeum” i wtedy w ramach biletu rodzinnego cała rodzina może wziąć udział w zwiedzaniu z przewodnikiem, a później do tego są też zorganizowane warsztaty plastyczne, tematycznie związane z wystawą, na której to oprowadzanie się odbywa i wiem, że Ci którzy przychodzą bardzo sobie to chwalą, bardzo to lubią, takie niedzielne popołudnie właśnie spędzić z rodziną, ale poza domem. [04.1.EDU]

Trzeci wymiar stanowią korzyści, które otoczenia społeczne uzyskuje w wyniku systematycznie prowadzonych, czynnych **działań muzeum adresowanych do różnych środowisk**. W tym kontekście na szczególną uwagę zasługują działania związane z organizowaniem różnych wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych, aktywność edukacyjna oraz współpraca z ludźmi w wieku emerytalnym.

Większość muzeów uczestniczy w planowaniu i organizowaniu różnych wydarzeń kulturalnych i rozrywkowych, które mają zróżnicowany charakter. Zdarzają się wydarzenia skupione na kulturze (np. koncerty) ale w wielu przeważa rozrywka, często połączona z działaniami komercyjnymi. Większe imprezy, jak już wspomniano, są zwykle organizowane przez różne instytucje kultury oraz inne stowarzyszenia we współpracy z władzami samorządowymi. Imprezy takie odbywają się w różnych punktach miejscowości - na terenie różnych instytucji kultury, ale często też w przestrzeni publicznej, na placach, rynkach miast czy w parkach i mają rozbudowane programy, w których wiele miejsca zajmują zdarzenia o charakterze partycypacyjnym, wymagające od uczestników czynnego zaangażowania:

Muzeum to nie są tylko mury - mało tego, wyszło z różnymi imprezami, bo to były też imprezy dotyczące praczasów słowiańskich i to się działo np. na terenie, tutaj R., na rynku, tak, że generalnie potrafi zainteresować też takich, którzy mają inne potrzeby, niekoniecznie tej kultury takiej wysokiej. [04.3.GOV]

Zyskuje pewną dostępność do kultury i do wydarzeń, które nie są, że tak powiem nastawione stricte na jeden temat, czyli ta różnorodność tematów, które podejmujemy to jest też właśnie obcowanie z pewną kulturą, czy to polską czy to właśnie europejską czy też zagraniczną, poprzez wystawy artystyczne, poprzez właśnie wystawy japońskie czy też pewną dostępność do historii regionu, tak to nazwijmy już nie będę wchodził w jakieś górnotne słowa.
[01.6.MUZ]

Muzeum, które bardzo aktywnie bierze udział w życiu lokalnym i społecznym, bo należy też wspomnieć o tym, że muzeum zawsze na wszystkich imprezach takich ogólnodostępnych, plenerowych wystawia swoje stoisko. [12.2.GOV]

Muzeum w różny sposób włącza się w organizowanie wydarzeń adresowanych do szerokich kręgów publiczności – udostępnia bezpłatnie (lub za symboliczną opłatą) swoją ekspozycję, przygotowuje specjalne wystawy, udostępniania uczestnikom własny teren i pomieszczenia. Na terenie muzeów na wolnym powietrzu odbywają się zatem występy zespołów, zajęcia warsztatowe i zabawy, na dziedzińcach wielu zamków widzowie obserwują pokazy rekonstrukcyjne, w salach muzealnych odbywają się koncerty:

Tutaj dzięki życzliwości dyrekcji ma daną do dyspozycji basztę zaraz przy kasach, gdzie mamy swoją siedzibę i płacimy tam symboliczny czynsz za dzierżawę tej baszty, można powiedzieć symboliczny. [08.2.ORG]

Jeśli logistyka i warunki techniczne pozwalają, w trakcie imprez odbywa się prezentacja wybranych eksponatów, na przykład broni i pojazdów, ale też dzieł sztuki czy instrumentów. W jednym z muzeów uczestniczących w projekcie w ramach współpracy z lokalnym towarzystwem muzycznym regularnie udostępniany bywa podczas koncertów zabytkowy fortepian:

Muzeum (...) posiada (...) bezcenny zabytek, mianowicie fortepian z czasów Chopina. Może nie dokładnie, ale to jest bodajże 1860 rok, więc to jest ta epoka romantyzmu jeszcze, w muzyce (...) więc ten fortepian jest dla nas jako muzyków bezcenny i dobrze się składa, że tak nam się świetnie tu współpracuje z muzeum, z dyrekcją, z pracownikami, że możemy organizować koncerty, dla których pretekstem jest ten właśnie fortepian. Bo albo to jest muzyka, bo były takie koncerty poświęcone tylko muzyce fortepianowej, a więc Chopin, był taki koncert też, chociaż ryzyko było duże, bo ten instrument jest delikatny, bo to jest płyta drewniana, bo to jest salonowy typowo, ale odważyliśmy się na koncert poświęcony Beethovenowi, (...) ale

przeżył fortepian, przeżył. Także, był taki koncert, był też pianista, który grał utwory Bedřicha Smetany, bardzo ciekawy kompozytor! [01.1ORG]

Ważną i rozpowszechnioną formą aktywności muzeów adresowanej do środowiska społecznego jest **współpraca za szkołami**. Ten typ aktywności stał się tak powszechny, że wydaje się oczywistością i rzadko bywa doceniany fakt, że ciągu minionych kilkunastu lat polscy muzealnicy współdziałając z zaprzyjaźnionymi pedagogami wykonali wielką pracę w zakresie tworzenia programów edukacyjnych dostosowanych do uczniów na różnych etapach, wypracowywania różnych form dydaktycznych, takich jak lekcje muzealne wykorzystujące sprzęt multimedialny, ale też autentyczne artefakty, warsztaty i działania o charakterze performatywnym, wymagające odgrywania przez uczestników rozmaitych ról. Drugim komponentem tej pracy było skupienie wokół muzeów nauczycieli, którzy cenią edukacyjną aktywność muzeów i uważają, że pomaga ona w procesie dydaktycznym, wykorzystuje nowoczesne formy przekazu, którymi nie dysponuje szkoła i umożliwia dzieciom i młodzieży autentyczny, osobisty kontakt z przeszłością:

Mamy nauczycieli, którzy po prostu już w sposób ciągły z nami współpracują i wracają do nas przy niemal każdej nowej wystawie, przy każdej nowej aktywności. To jest jedno środowisko, to jest jakby jeden krąg. [04.1.EDU]

W klasach starszych albo młodszych (...) umawiamy takie prelekcje, które dodatkowo są wzbogacone, na przykład zajęciami warsztatowymi, ale też nasza współpraca od trzech lat jest na tyle zacieśniona, że uczestniczymy, jako wolontariusze w Europejskiej Nocy Muzeów i od trzech lat praktycznie, podczas tej Europejskiej Nocy Muzeów organizujemy taki plac zabaw w stylu retro (...) Dla najmłodszych są zabawy typu malowanie, że kredą mogą wrysować sobie różnorakie wzory, więc to też jest dla nich, a od dwóch lat nawet szkoła na tyle się zaangażowała, że jako szkoła sportowa dajemy takie pokazy z gimnastyki artystycznej, z gimnastyki sportowej. [06.2.EDU]

Osobnym nurtem aktywności edukacyjnej prowadzonej przez niektóre muzea jest działalność zapobiegająca wykluczeniu i współpraca z młodzieżą niepełnosprawną z placówek opiekuńczo-wychowawczych oraz młodzieżą z zakładów resocjalizacyjnych, jak też z dorosłymi osobami niepełnosprawnymi i osadzonymi w zakładach karnych:

Tutaj taka stała współpraca to jest z warsztatami terapii zajęciowej. To są osoby dorosłe. Zawsze jak jest okazja to zapraszamy ich na warsztaty, no i jeżeli chodzi o dzieciaki to właśnie z Ośrodka Szkolno-Wychowawczego. [2017: 11.2]

Współpracujemy z takimi klubami historycznymi, które w ramach współpracy oczywiście ze służbą więzienną, w ramach szeroko rozumianej resocjalizacji, mają comiesięczne wykłady. Oczywiście to musi się odbywać na miejscu, czyli w zakładach, bo to jest zrozumiałe. Tematyka musi być też zgodna (...) z wyobrażeniami czy z zapotrzebowaniem zgłaszanym przez wychowawców danego oddziału, natomiast dzięki temu możemy przedstawiać historię (...), ale z drugiej strony są to osoby, które są bardzo wymagającym audytorium. [2017: 10.3]

Inną formą współpracy ze środowiskiem rozwiniętą przez większość polskich muzeów jest współpraca z osobami starszymi, najczęściej zorganizowanych w lokalnych stowarzyszeniach lub działających w uniwersytetów trzeciego wieku:

Natomiast powiedzmy, że koncerty, studium muzealne, te wykłady czy warsztaty proponowane już zorganizowanym grupom uniwersytetu trzeciego wieku to jest jakby nasza propozycja, że raz w miesiącu mamy wykład otwarty. Natomiast nawiązujemy relacje czy kontakty ze znanymi nam najpierw uniwersytetami trzeciego wieku, zaczynamy od tego, którzy przychodzą specjalnie na jakiś wybrany warsztat, na jakieś takie spotkanie, bo już znają muzeum, a więc chcą na przykład przyjść na oprowadzenie kuratorskie po wystawie specjalnie czy jakiś taki animacyjny warsztat. [2017: 01.2]

Na przykład jest uniwersytet trzeciego wieku, są to grupy, które działają nie tylko u nas, ale na przykład przy domu kultury, czy też biblioteki, skupiające osoby właśnie 50 plus, 60 plus, często te grupy przychodzą właśnie do nas na zajęcia, bądź my też udajemy się do nich. [12.1.MUZ]

Często właśnie Uniwersytet Trzeciego Wieku się do nas zgłasza z chęcią uczestnictwa i wysłuchania takich prelekcji, czy w spotkaniach muzealnych też uczestniczy Uniwersytet Trzeciego Wieku. Także tak, to są te grupy. Tak jakby grupa pośrednia osób pracujących, to głównie uczestniczą w wernisażach wystaw, w Nocy Muzeów, w kiermaszach sztuki. To tutaj na pewno na tym polu. Czasem w spotkaniach muzealnych. [01.5.MUZ]

Działania podejmowane w tym zakresie obejmują spotkania związane z wystawami, zaproszenia na koncerty, prelekcje i warsztaty. Aktywność ta przeciwdziała wykluczeniu osób

starszych, pomaga tworzyć im sieć społecznych kontaktów i interakcji, daje dostęp do kultury i pozwala zachowywać aktywność intelektualną i wzbogacać wiedzę:

Ponieważ należę do Uniwersytetu Trzeciego Wieku, który tutaj u nas działa prężnie i przyjemnie, to w ramach właśnie spotkań również z uniwersytetem tutaj znajdujemy się jako cała grupa. (...) Są to drzwi otwarte do kultury, bo tak byśmy może nie poznali jednego, drugiego, trzeciego malarza, nie zobaczyli jego dzieł, a tu mała miejscowość, bardzo łatwy dostęp do tego muzeum i tak częsta prezentacja przeróżnych wartościowych zbiorów jest to naprawdę fenomen, jest to wielka wartość. (...) I wartościowe spędzanie czasu, jak tutaj się.
[05.3.ORG]

Wyniki badania ankietowego pozwalają ustalić, jakie wartości, zdaniem respondentów wnosi ich aktywność do życia społecznego (tabela 10). Bardzo rzadko uczestnicy badania byli zdania, że ich instytucja jest ważnym pracodawcą. Relatywnie często z taką opinią zgadzali się jedynie pracownicy muzeów państwowych. Warto też zauważyć, że respondenci z muzeów współprowadzonych, prywatnych zwykle rzadziej niż reprezentujący inne muzea podkreślali korzyści, które dla społeczności lokalnej i regionalnej wynikają z ich działalności.

Zdecydowana większość ankietowanych (75% i więcej) wskazała: działalność edukacyjną, pracę związaną z ochroną dziedzictwa historycznego, spełnianie roli atrakcji turystycznej i przyciąganie turystów (relatywnie najczęściej podkreślali to pracownicy muzeów państwowych i miejskich) oraz wkład w popularyzowanie regionu (akcentowany przez pracujących w muzeach miejskich) oraz integrowanie mieszkańców interesujących się problematyką, w której specjalizuje się muzeum.

Większość (50 – 74%) uznała, że pracuje w instytucji, która poprzez stałą ekspozycję i wystawy czasowe popularyzuje historię miejscowości i regionu oraz wpływa na rozwój tożsamości mieszkańców, pomaga organizować wydarzenia kulturalne i rozrywkowe, jest przyjazną przestrzenią, w której wielu mieszkańców (w tym także rodzin z dziećmi) lubi spędzać wolny czas.

Relatywnie mniejszy odsetek badanych (poniżej 49%) wskazywał na wkład swojego muzeum w aktywizację życiową i społeczną osób starszych, inspirowanie badań naukowych

i wspiera miejscowych twórców oraz przeciwdziałanie społecznemu wykluczeniu osób niepełnosprawnych.

Tabela10. Korzyści uzyskiwane przez społeczność lokalną i regionalną wynikające z pracy muzeum (oddziału):

	RAZEM	ORGANIZATOR			
		państwowe	miejskie	wojewódzkie	inne
Spełniamy rolę edukacyjną, pomagamy instytucjom i nauczycielom w pracy	90%	96%	94%	89%	79%
Dbamy o dziedzictwo historyczne, chronimy i zabezpieczamy wartościowe zbiory	89%	96%	94%	89%	71%
Jesteśmy atrakcją turystyczną - przyciągamy turystów	80%	87%	88%	78%	61%
Pomagamy popularyzować naszą miejscowość/region	80%	83%	91%	76%	57%
Przyciągamy mieszkańców interesujących się problematyką, w której specjalizuje się nasze Muzeum	75%	83%	80%	72%	61%
Nasza stała wystawa popularyzuje historię miejscowości/regionu, wpływa na rozwój tożsamości mieszkańców	73%	70%	83%	78%	46%
Pomagamy organizować wydarzenia kulturalne i rozrywkowe	71%	83%	75%	74%	46%
Nasze wystawy czasowe popularyzują historię miejscowości oraz regionu, wpływają na rozwój tożsamości mieszkańców	64%	61%	83%	57%	36%
Jesteśmy miejscem, w którym wielu mieszkańców lubi spędzać wolny czas	55%	65%	58%	59%	32%
Nasze Muzeum pomaga w aktywizacji życiowej i społecznej osób starszych	49%	52%	47%	52%	46%
Pomagamy mieszkającym w naszej miejscowości/regionie naukowcom rozwijać swoje badania naukowe	45%	61%	48%	46%	25%
Pomagamy przeciwdziałać społecznemu wykluczeniu osób niepełnosprawnych	45%	70%	41%	43%	39%
Odwiedza nas wiele rodzin, nasze Muzeum jest ulubionym miejscem rodzin z dziećmi	43%	52%	39%	46%	39%
Jesteśmy instytucją wspierającą miejscowych twórców, np. dziennikarzy, pisarzy, plastyków	40%	13%	45%	57%	25%
Jesteśmy ważnym pracodawcą	18%	48%	9%	13%	21%
Liczba	161	23	64	46	28
Pytanie: Proszę powiedzieć na podstawie Państwa doświadczeń, jakie korzyści uzyskuje społeczność lokalna i regionalna (miasto, gmina, powiat) z faktu, że funkcjonuje w nim Państwa Muzeum/Oddział Muzeum?					

ZAKOŃCZENIE

W ramach drugiej edycji projektu badań publiczności muzeów realizowanego przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów zajęto się eksploracją zagadnień dotyczących relacji muzeów z ich otoczeniem społecznym. W efekcie poszczególnych etapów badań zgromadzono dane wskazujące, jak wiele elementów wywiera obecnie wpływ na funkcjonowanie danej instytucji w okalającej ją tkance społecznej, ale także pozyskano szereg informacji o czynnikach współdecydujących o obecności mieszkańców danej gminy, miasta czy dzielnicy w muzeum.

Zdaniem uczestników badań jedną z grup publiczności, która wydaje się szczególnie ważna dla poszerzania wpływu społecznego muzeum, jest społeczność lokalna. W opinii respondentów biorących udział w ankiecie internetowej jej obecność w muzeum jest na tyle istotna, że po trzech najczęściej wymienianych głównych grupach odbiorców oferty większości polskich muzeów (młodzieży / uczniów, seniorów i dzieci) stanowi ona dzisiaj obok konkretnych środowisk edukacyjnych (nauczyciele) czy artystyczno-społecznych (lokalni twórcy, działacze społeczni, animatorzy kultury) jedną z odrębnych grup publiczności muzeum. Nie oznacza to jednak, że jest to zbiorowość homogeniczna. Przeprowadzone badania ilościowe i jakościowe pozwoliły zebrać materiał ukazujący, jak bardzo jest to wewnętrznie zróżnicowana i niejednorodna grupa.

Obserwowane w ostatnich latach dążenie muzeów do poszerzania ich misji i zakresu oddziaływania spowodowało, że coraz częściej zaczęto zwracać uwagę na obszar i formę współpracy z otoczeniem. W praktyce, jak pokazują to efekty drugiej edycji badań, oznaczało

to nie tyle redefinicję idei muzeum czy tworzenie nowych instytucji od podstaw, co raczej przededefiniowanie pewnych relacji łączących muzeum z poszczególnymi przedstawicielami czy środowiskami społeczności lokalnej. Dzięki temu doszło do rozbudowania poszczególnych wymiarów społecznego oddziaływania muzeum, co w szczególności znalazło przełożenie na zróżnicowanie formy udostępniania muzeum społeczności lokalnej i wypracowanie konkretnych narzędzi do kształtowania własnego miejsca dla instytucji w otaczającej ją przestrzeni publicznej.

W jaki sposób udało się to osiągnąć pewnym instytucjom? Jak znalazły sposób na wypracowanie konkretnych rozwiązań umożliwiających nie tylko osadzenie muzeum w tkance społecznej, ale przede wszystkim stworzenie przestrzeni do rozwijania i poszerzania relacji z lokalną społecznością? Trudno jest podsumować w kilku słowach szereg tak niezwykle różnorodnych zjawisk, jakie zostały opisane w poprzednich rozdziałach. Uwzględniając dynamiczność pewnych układów, a przede wszystkim różnorodność poszczególnych typów relacji łączących muzeum z danymi środowiskami można powiedzieć, że w zależności od konkretnego segmentu lokalnej społeczności (instytucji formalnych, stowarzyszeń i organizacji współpracujących z muzeum na zasadach obopólnej korzyści czy środowisk nieformalnych) recepta na funkcjonowanie instytucji w jej najbliższym otoczeniu niejednokrotnie może brzmieć zupełnie inaczej.

Przyczyn zróżnicowania strategii i rozwiązań, jakie są stosowane przez poszczególne muzea podejmujące temat relacji z ich otoczeniem i obecności w danej instytucji społeczności lokalnej, można szukać nie tylko w specyfice muzeum. Niezależnie od typu instytucji czy tego, kto jest jej organizatorem, zastosowanie takich a nie innych praktyk wynika najczęściej z charakteru tkanki społecznej, w której usytuowane jest dane muzeum tego, co się na nią składa i jakie stwarza to możliwości? Jakie kreuje to sąsiedztwo? Za każdym razem padną inne odpowiedzi. Inna instytucja, inne miejsce, inna społeczność. Pomimo to, zdając sobie sprawę z tego niezwykle szerokiego spectrum relacji łączących muzea z ich otoczeniem, zdecydowaliśmy się przełożyć doświadczenia opisane w poprzednich rozdziałach na zestaw kilku dobrych praktyk.

Po pierwsze, niezależnie od miejsca, w którym funkcjonuje muzeum, zdaniem każdego ze środowisk, które wzięło udział w badaniach, niezwykle istotna jest **odpowiednia**

komunikacja. Bez ustalenia, jak powinno funkcjonować muzeum w tym obszarze, bez konkretnych zasad i opracowania odpowiednich narzędzi wydaje się, że żadnego typu relacja, ani służbowa, ani oparta na dobrowolnej współpracy na zasadach wzajemnej korzyści ani przekładająca się na regularną lub po prostu jednorazową obecność przedstawicieli społeczności lokalnej w muzeum, nie może się dobrze rozwijać. Dlatego właśnie komunikacja muzeum z innymi instytucjami formalnymi (w tym władzami samorządowymi), organizacjami czy mieszkańcami musi mieć tak opracowaną strukturę, aby ułatwiała ona muzeum nawiązywanie kontaktu z wybranym środowiskiem, poznanie wzajemnych oczekiwań społeczności lokalnej i umożliwiała rozpoczęcie stałej współpracy muzeum z grupą funkcjonującą na co dzień w tym samym otoczeniu.

Po drugie, kolejnym czynnikiem ułatwiającym ugruntowanie miejsca muzeum w tkance społecznej i skupienie wokół niego coraz większej ilości mieszkańców jest **otwartość**. Niezależnie od typu muzeum czy relacji z danym środowiskiem uczestnicy badań kilkakrotnie podkreślali, że dopiero pewnego rodzaju elastyczność względem potrzeb i oczekiwań każdej ze stron pozwala muzeum:

- stać się miejscem otwartym;
- udostępniać przestrzeń lokalnej społeczności;
- wykorzystywać zasoby (kolekcję, zespół) w życiu społeczności.

Po trzecie, na skuteczność działań w otoczeniu muzeum niezwykle silny wpływ wywiera także ich **celowość**. Oczywiście uczestnicy badań przyznają, że najlepiej, kiedy powody, dla których są podejmowane konkretne starania, stanowią efekt pewnych wspólnych ustaleń muzeum z danym środowiskiem np. urzędem, inną instytucją czy organizacją. Niemniej jednak, niezależnie od tego, czy dane działanie zostało zainicjowane wyłącznie przez muzeum czy też w partnerstwie z innymi środowiskami lokalnymi niezwykle istotne dla procesu budowania relacji z otoczeniem jest także to, w jakim stopniu przez dane działanie jest realizowany konkretny, „wspólny” cel, który przekłada się potem również na dobro społeczne gminy, miasta czy dzielnicy.

Po czwarte, na pogłębienie relacji muzeum z otoczeniem bardzo mocno oddziałuje także **obecność muzeum poza muzeum**. Niejednokrotnie uczestnicy badań jakościowych

zwracali uwagę na to, że bez wyjścia poza mury własnej instytucji i pojawienia się w innych przestrzeniach publicznych: w miejscach ważnych dla lokalnej społeczności, partnerów czy współpracowników muzeum budowanie trwałej relacji z otoczeniem społecznym instytucji bywa niezwykle trudnym a czasem nawet nierealnym zadaniem do wykonania. Obecność muzeum podczas niektórych wydarzeń miejskich czy pewnych działań innych środowisk funkcjonujących na co dzień w tym samym otoczeniu to nie tylko promocja instytucji. To także najlepsza przestrzeń do popularyzowania pewnych idei, szukania partnerów i budowania relacji pozwalających na tworzenie lokalnych sieci. To stały element procesu ułatwiającego osadzenie muzeum w tkance społecznej i rozwój relacji z jego otoczeniem.

Po piąte, o zakresie poszerzania wpływu muzeum na otoczenie niejednokrotnie decyduje również **dostrzeżenie i rozwijanie różnych wymiarów relacji**. Z jednej strony muzeum może dążyć do szukania wsparcia w środowisku lokalnym do realizowania poszczególnych zadań (rewitalizacji obiektów zabytkowych, poszerzania kolekcji, uzyskiwaniu wsparcia finansowego i dążeniu do rozwoju instytucji i regionu). W praktyce poszczególnych muzeów przekłada się to najczęściej na bardziej lub mniej dobre relacje służbowe z innymi instytucjami w tym przede wszystkim z urzędem miasta czy urzędem marszałkowskim, które nawet jeśli nie są organizatorem danego muzeum mogą okazać się stroną ułatwiającą pozyskanie dodatkowych środków finansowych czy realizację promocji miejsca lub danego wydarzenia. Z drugiej strony muzeum, które opiera się na pewnym układzie rozmaitych relacji (służbowych, partnerskich czy nieformalnych), może także o wiele bardziej skutecznie dążyć do poszerzania swojego wpływu na otoczenie stając się tym samym miejscem integrującym pewnego rodzaju środowiska i inspirującym do różnego rodzaju własnych, wspólnych bądź działań osób spoza muzeum.

Po szóste, o umacnianiu roli muzeum w życiu lokalnej społeczności często przesądza **osadzenie muzeum w pewnej sieci relacji**. Networking czyli integrowanie ludzi działających w gminie, mieście czy dzielnicy niejednokrotnie ułatwia realizowanie różnego rodzaju zadań. Często pozwala także na poszerzanie zakresu działań, umożliwiając przez zaangażowanie się w konkretne działania różnych środowisk nie tylko obniżenie kosztów jego realizacji, ale także zwiększenie zasięgu oddziaływania i stopniowe budowanie niezwykle cennego dla

każdej instytucji kapitału społecznego, który z upływem czasu będzie przekładał się nie tylko na rozwój muzeum, ale też zmiany w jego otoczeniu.

Po siódme, równie istotne jest **dbanie o wzajemne korzyści**, o to, aby każda ze stron coś zyskała dzięki pewnym układom czy relacjom, jakie powstały pomiędzy muzeum a lokalną społecznością. To ostania już, ale jakże niezwykle ważna rekomendacja, jaka pojawiła się w świetle różnorodnych doświadczeń zebranych na poszczególnych etapach badań. Wydaje się ona kluczowa nie tylko w kontekście poczucia satysfakcji i otrzymania gratyfikacji po zrealizowaniu wspólnie konkretnego zdania. To zadbanie o budowanie relacji w oparciu o zasadę wzajemnych korzyści jest obecnie jednym z ważniejszych czynników, jakie decydują o skuteczności poszerzania wpływu muzeum na otoczenie i pozwala przełożyć wspólne działanie nie tylko na pozytywne doświadczenie, ale także na wykształcenie podstaw do dalszej, długofalowej współpracy.

Dziś wszystkie przedstawione powyżej praktyki, jakie wykształciły się w bardzo różnorodnych muzeach i społecznościach mogą ułatwić innym instytucjom opracowanie własnych formuł na działania w ich otoczeniu społecznym. Nie oznacza to jednak, że zastosowanie jednej z naszych rekomendacji w praktyce rozwiąże wszystkie problemy, nad jakimi trzeba się pochylić w kontekście funkcjonowania muzeum w określonej tkance społecznej. Jak pokazują rezultaty przedstawionych w raporcie badań nawet po procesie stopniowego wprowadzania różnego rodzaju zmian muzea nadal borykają się z pewnymi barierami, które utrudnią im budowanie czy rozwój takich czy innych form relacji. Dlatego na koniec warto jeszcze raz przypomnieć, że poza barierami o charakterze komunikacyjnym, ekonomicznym czy organizacyjnym, które często wynikają po prostu ze struktur danych instytucji, w tym także muzeów, proces budowania relacji muzeum z otoczeniem może zostać zakłócony również dobrze z powodu funkcjonowania w społeczności lokalnej barier mentalnych czy personalnych. Uczestnicy badań niejednokrotnie zwracali przecież uwagę, że nieskuteczność niektórych rozwiązań jest zależna „w znacznej mierze niestety od relacji personalnych” [05.2.MUZ], od tego, kto z kim może czy chce w danym zakresie współpracować.

Pomimo to kwestia poznawania otoczenia muzeum i budowania przeróżnych relacji w społeczności lokalnej wydaje się dzisiaj coraz bardziej zakorzenić w funkcjonowaniu

poszczególnych instytucji. Bez względu na typ muzeum, to czy jest to instytucja państwowa, samorządowa czy prywatna, czy znajduje się ona większej czy mniejszej aglomeracji za każdym razem stanowi jakąś część pewnego krajobrazu i tkanki społecznej. To, co z tego wyniknie i w jaki sposób będzie oddziaływać na otoczenie zależy oczywiście od bardzo wielu stron. Jedną z nich jest muzeum, które z uwagi na własne potrzeby, nie czekając na impuls z zewnątrz może:

- poznać bliżej swoje otoczenie;
- opracować formułę komunikacji z poszczególnymi środowiskami;
- stworzyć program uwzględniający potrzeby społeczności lokalnej i innych podmiotów działających w tym samym otoczeniu;
- zaproponować konkretne działania pozwalające na budowanie relacji i tworzenie lokalnego networkingu;
- włączyć się w działania innych podmiotów, jakie są realizowane we wspólnym otoczeniu.

Realizacja tego rodzaju zadań wymaga jednak rozłożenia w czasie i przyjęcia konkretnej strategii przez daną instytucję. Dlatego przed rozpoczęciem działań mających na celu zbudowanie bądź rozwój relacji pomiędzy muzeum a jego otoczeniem warto najpierw przyrzeć się bliżej, jak wygląda komunikacja i współpraca z lokalną społecznością z perspektywy całego zespołu i jego różnych doświadczeń. Co w strukturze muzeum wspiera budowanie relacji z otoczeniem, a co stanowi barierę dla rozwoju tego obszaru oddziaływania społecznego muzeum? Jak można wzmocnić to, co pozytywnie oddziałuje na obecność lokalnej społeczności w muzeum, a jak osłabić to, co wpływa na nią w sposób niekorzystny?

Podjęcie przez zespół muzeum próby znalezienia odpowiedzi na kilka pierwszych pytań związanych z funkcjonowaniem danej instytucji w otaczającej ją tkance społecznej pozwoli nie tylko określić cele dalszych działań i stworzyć harmonogram prac. Zebranie różnych refleksji powiązanych z tym tematem stanie się także dobrym punktem wyjścia do zadania pytania o obecność wśród publiczności muzeum społeczności lokalnej. Czy stanowi ona jeden z segmentów odbiorców oferty muzeum? A jeśli tak, to kiedy i z jakich powodów

poszczególne środowiska działające w otoczeniu muzeum pojawiają się w tej instytucji? Kogo w tym gronie nie ma? Dlaczego? Czy można to zmienić? Jak?

W uruchomieniu tego długotrwałego procesu poszerzania obszarów obecności muzeum w społeczności lokalnej i pogłębiania wpływów instytucji na jej otoczenie mogą pomóc zarówno wymienione powyżej dobre praktyki, jak również doświadczenia innych. Mamy nadzieję, że zebrane w raporcie w trzech blokach tematycznych refleksje oraz opinie na temat funkcjonowania poszczególnych instytucji w różnych środowiskach społecznych okażą się dla muzealników oraz współpracujących z nimi środowisk dobrym punktem wyjścia do analizy układów oddziaływań muzeów na ich najbliższe otoczenie i poszerzania pola obecności społeczności lokalnej w muzeum, które przestanie być tym samym „niewidoczne” dla tych, którzy mają do niego najbliżej.