

PROGRAM DZIAŁANIA NA LATA 2020-2023 MUZEUM PODLASKIEGO W BIAŁYMSTOKU

W roku ubiegłym Muzeum Podlaskie w Białymstoku obchodziło 70. rocznicę powstania. Placówka utworzona w 1949 r. jako Muzeum Okręgowe w Białymstoku, przez cztery dziesięciolecia działała w warunkach Polski „ludowej”. Trudno oczekiwać, aby w tamtym okresie, w latach socjalistycznej gospodarki permanentnego niedoboru, w czasie dominacji komunistycznej monopartii we wszystkich dziedzinach życia – także w życiu kulturalnym – Muzeum budowało tożsamość na miarę ambicji suwerennego społeczeństwa. W tamtym okresie zbudowany jednak został potencjał Muzeum, zarówno pod względem lokalowym, jak i posiadanych zasobów muzealnych.

Od trzydziestu lat – po kolejnych zmianach nazwy, w 1998 r. na Państwowe Muzeum w Białymstoku, a w 2000 r. na Muzeum Podlaskie w Białymstoku – placówka działa w warunkach suwerennej Rzeczypospolitej. W tym czasie skryształizowała się struktura Instytucji, która oprócz jednostek organizacyjnych w Białymstoku – siedziba główna w białostockim Ratuszu, Muzeum Historyczne, Muzeum Rzeźby Alfonsa Karnego – posiada oddziały w Bielsku Podlaskim, Choroszcy, Supraślu i Tykocinie. Z całą pewnością to placówki w dwóch ostatnich miejscowościach – ukazujące wschodnie malarstwo ikonowe Muzeum Ikon w Supraślu i żydowskie dziedzictwo regionu Muzeum w Tykocinie – są najbardziej znane i najchętniej odwiedzane przez gości z kraju i zagranicy.

Muzeum Podlaskie w Białymstoku jest największą placówką muzealną na Podlasiu. Jego siedziba główna mieści się w Ratuszu usytuowanym w centrum miasta, reprezentacyjne budynki zajmują również białostockie oddziały Instytucji. Podobnie prestiżowe lokalizacje posiadają oddziały mieszczące się poza stolicą województwa. Niezaprzeczalnie, Muzeum Podlaskie wśród instytucji muzealnych w regionie dominuje znaczeniem i wielkością zasobu muzealnego, wysokością budżetu, liczbą oddziałów i zatrudnionych w nich pracowników. Niestety, mimo wspomnianych atutów, Muzeum Podlaskie w Białymstoku, w ciągu minionego trzydziestolecia nie zbudowało własnej tożsamości. Owszem, taką partykularną tożsamość posiadają dwa wspomniane już oddziały, jednak brak jej Muzeum Podlaskiemu jako całości – jako największej instytucji muzealnej województwa podlaskiego. Bogate zbiory, liczne ekspozycje, wykwalifikowana kadra, wydawnictwa, działania edukacyjne, nie spowodowały, że Muzeum Podlaskie w Białymstoku jest obecne w świadomości mieszkańców Białostocczyzny. Skoro największe muzeum w regionie w niedostatecznym stopniu spełnia swoje zadania na Podlasiu, to rzeczą naturalną jawi się jego niedostateczna obecność na kulturalnej mapie Polski. Jestem przekonany, że stan ten wynika z mankamentów w realizacji misji, do wypełnienia której jednostka została powołana. Odpowiednio zdefiniowana i realizowana misja bezsprzecznie powinna wpływać na budowę integralnej tożsamości Muzeum Podlaskiego w Białymstoku. W obecnej rzeczywistości tylko instytucja o wyrazistej tożsamości i opartym na niej przekazie może konkurować o uwagę społeczeństwa oraz dostarczać materiału do jego budowy, kształtowania i rozwoju.

Na wstępie prezentacji programu realizacji zadań Muzeum Podlaskiego na kolejne lata, niezbędne wydaje się zatem zadanie pytania o misję Instytucji. Według Strategii działania i rozwoju Muzeum Podlaskiego w Białymstoku „misją Muzeum jest budowanie tożsamości regionalnej poprzez rozwój i ochronę dziedzictwa kulturowego. Misją Muzeum Podlaskiego w Białymstoku jest także kreowanie i utrwalanie polskości w tożsamości europejskiej oraz promocja wewnętrzna i zewnętrzna dorobku kulturowego województwa podlaskiego”. Zgodnie ze Statutem Muzeum Podlaskiego do zakresu działania Jednostki należy „gromadzenie, przechowywanie, konserwacja i udostępnianie oraz upowszechnianie zbiorów dotyczących historii województwa podlaskiego i historycznego Wielkiego Księstwa Litewskiego”.

Ramy – słusznie zakreślone przez tak sformułowaną misję – są szerokie. Z całą pewnością Muzeum buduje tożsamość Podlasia jako obszaru wielokulturowego, wieloetnicznego, wielowyznaniowego. Te cechy są niezaprzeczalnym atutem regionu. Dla podjęcia efektywnych działań mających na celu realizację misji, czyli także ochronę dziedzictwa kulturowego, niezbędne jest położenie nacisku na czasy, w których podlaskie dziedzictwo jaśniało najpełniej. Bez wątplenia był to okres niepodległej Rzeczypospolitej Obojga Narodów. Dopiero w tej perspektywie wielokulturowość Podlasia nabiera pełnego blasku. Taki przekaz należy chronić i popularyzować. Zawsze należy pamiętać, że dla zróżnicowanej społeczności regionu, czas przedrozbiorowej Rzeczypospolitej był okresem budowania, współpracy, wzajemnej wymiany kulturowej, ubogacania i dialogu. Był to czas szans, nawet jeśli nie wszystkie zostały w należyтым stopniu wykorzystane. Wiek XIX, czas panowania zaborców, przeciwnie – był okresem dezintegracji i konfliktowania. Dopiero obecnie, nie licząc krótkiego dwudziestolecia międzywojennego, możemy swobodnie odnosić się do czasów świetności ziem stanowiących przez stulecia pomost harmonijnie łączący Koronę Polską z Wielkim Księstwem Litewskim. Jestem przekonany, że warto pochylić się nad okresem w dziejach Podlasia, a przede wszystkim jego obecnej stolicy, kiedy było istotnym punktem na kulturalnej mapie Rzeczypospolitej, promieniującym poza jej granice. Potencjał tkwiący w Podlasiu Branickich, ciągle pozostaje niewykorzystany. Muzeum Podlaskie w Białymstoku posiada w swojej strukturze obiekty położone w trzech „hetmańskich” miastach – Białymstoku, Choroszczy i Tykocinie. Nawet jeśli Jan Klemens Branicki nie był emanacją cnót hetmańskich, to z całą pewnością był wzorem hojnego mecenasa i inspiratora działań artystycznych: plastycznych, muzycznych, teatralnych. We wszystkich trzech wymienionych miastach nowym światłem należy oświetlić obiekty związane z Janem Klemensem i Izabelą z Poniatowskich Branicką. Traktuję to jako wyzwanie do stworzenia, w znacznej części w oparciu o istniejącą bazę, nowego programu muzealnego, ukazującego świetność kulturalną Podlasia w drugiej połowie XVIII wieku. Potencjał tkwiący w tej tematyce dobitnie ukazała niedawna wystawa pt. „W kręgu Branickich”. Idąc tym tropem należy konsekwentnie dążyć do rewitalizacji Parku Pałacowego w Choroszczy. Obiekt parkowy, położony w bezpośrednim sąsiedztwie stolicy województwa, powinien ewolucyjnie przekształcać się w plenerowe miejsce działań muzealnych, stanowiące naturalne przedłużenie pałacu – Muzeum Wnętrz Pałacowych w Choroszczy. Oczywiście, do pełni zbliżenia się do dawnego splendoru konieczne byłoby odbudowanie brakującej oficyny, a przynajmniej pawilonów na wyspach. Udana rekonstrukcja Pawilonu pod Orłem w białostockim Parku Branickich w sposób dobitny ukazuje, że jest to realne.

Niezależnie od żydowskich dziejów miasteczka, nowego oświetlenia i włączenia w nowy program muzealny wymaga Tykocin Branickich. Tykociński rynek i zamykający go, wzniesiony z fundacji Jana Klemensa Branickiego, kościół parafialny pod wezwaniem Trójcy Przenajświętszej, to prawdziwa podlaska perła, w której promocję w perspektywie ogólnopolskiej włączyć się powinno także największe muzeum w regionie. Ważne miejsce w realizacji wspomnianego programu muzealnego upatruję dla Działu Sztuki Muzeum Podlaskiego. Jednostka – obecnie, jak się wydaje zmarginalizowana – powinna wziąć na siebie ciężar przygotowania cyklu wystaw artystów tworzących na potrzeby dworu Branickich. Jestem przekonany, że może być to droga ku wykreowaniu w Białymstoku wydarzeń muzealnych o zasięgu ogólnopolskim. Należy podjąć wyzwanie – skoro dwór hetmański z Białegostoku promieniował na całą Rzeczpospolitą, to i związane z Branickimi wydarzenia muzealne ze stolicy Podlasia powinny być dostrzegane i recenzowane w całej Polsce.

O podlaskim dziedzictwie Branickich wspomniałem szerzej, gdyż uważam, że nie może być mowy o efektywnej budowie „tożsamości regionalnej poprzez rozwój i ochronę dziedzictwa kulturowego” bez odniesienia się do Hetmana i dokonań jego rodu. Choć Pałac Branickich – główna rezydencja magnackiego rodu – pozostaje siedzibą Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku, to nie uniemożliwia to przecież wkomponowania Wersalu Północy w realizowany przez Muzeum program edukacyjno-promocyjny.

Obecności na mapie kulturalnej Polski nie zapewni Muzeum Podlaskiemu jedynie konsekwentne odnoszenie się do „hetmańskiej” przeszłości regionu. Instytucja jest największym muzeum w północno-wschodniej Polsce, jej działalność musi więc być wielokierunkowa i spełniać zróżnicowane zapotrzebowania. Z całą pewnością niezbędne jest korzystanie z nowych rozwiązań, eksponowanie nowych zbiorów. Działaniem zgodnym z misją i szansą na zainteresowanie nowej grupy odbiorców z terenu całego kraju, może stać się odpowiednie wyeksponowanie spuścizny Wiktora Wołkowa. Dorobek tego wybitnego fotografika konsekwentnie wzbogaca zasób Muzeum Podlaskiego. Wołkow, niezmiennie kojarzony z nastrojowymi nadnarwiańskimi pejzażami, przyciąga uwagę licznych amatorów fotografii przyrodniczej, miłośników przyrody, globtroterów przemierzających Podlasie w poszukiwaniu nieskażonej natury i dziewiczej przyrody. Bezspornie należy to wykorzystać. Odpowiednie, zależne od możliwości i decyzji budżetowych, wyeksponowanie galerii fotografii Wiktora Wołkowa, może stać się jedną z istotnych „marek” Muzeum Podlaskiego. Już dziś można sobie wyobrazić rolę takiej placówki w promocji Podlasia (m.in. przez wydawnictwa, multimedia, warsztaty fotografii przyrodniczej, konkursy fotograficzne). Wybiegając w przyszłość, z całą pewnością warto rozważyć lokalizację Muzeum Fotografii Wiktora Wołkowa w bliskości puszczańskich lub nadrzecznych podlaskich pejzaży przez dziesięciolecia rejestrowanych przez tego wybitnego fotografika.

Po wyodrębnieniu Podlaskiego Muzeum Kultury Ludowej rolę centrum badań etnograficznych w strukturze Muzeum Podlaskiego przejął Oddział w Bielsku Podlaskim. Jednostka od lat konsekwentnie wypracowuje swoją pozycję w tym zakresie, koncentrując się zasadniczo na obszarze powiatu bielskiego. Dotychczasowe doświadczenia, szczególnie w obrębie badań nad rękodzielnictwem ludowym, wskazują na możliwość rozszerzenia działań muzealnych prowadzonych w Bielsku przynajmniej na obszar dawnej Ziemi Bielskiej przedrozbiorowego województwa podlaskiego. Budując przekaz Muzeum Podlaskiego

zawsze należy pamiętać, że lokalna kultura ludowa z całą swoją złożonością, nie jest jakimś marginalnym, wstydlwym dodatkiem do podlaskiego dziedzictwa, ale jego trzonem i źródłem tożsamości. Tylko taka optyka pozwoli realizować misję zapisaną w Strategii działania i rozwoju Muzeum Podlaskiego w Białymstoku.

Muzeum Rzeźby Alfonsa Karnego, obok Centrum Rzeźby Polskiej w Orońsku i Muzeum Rzeźby im. Xawerego Dunikowskiego w Królikarni będącego oddziałem Muzeum Narodowego w Warszawie, stanowi jedną z nielicznych placówek muzealnych w kraju specjalizujących się w ekspozycji rzeźby. Niestety, choć Oddział gromadzi i eksponuje twórczość swego patrona, prezentuje prace rzeźbiarskie innych artystów, organizuje wystawy, prowadzi działania edukacyjne, to jednak nie wykorzystuje swego potencjału. Doskonała lokalizacja – paradoksalnie, wielkim atutem jest sąsiedztwo Centrum Handlowego „Alfa” – wręcz nakazuje podjęcie działań skierowanych m.in. do zorganizowanych grup szkolnych odwiedzających pobliskie sklepy, bary i kino. Pierwszym krokiem na drodze zabiegów o nowego widza powinno być umieszczenie zaproszenia, efektownej reklamy, właśnie na centralnym pasażu zabytkowej części „Alfy”. Warto postarać się o przygotowanie ekspozycji rzeźb Alfonsa Karnego we współpracy z Muzeum Archidiecezji Warszawskiej, które jest posiadaczem znacznej liczby dzieł artysty. W Warszawie wystawa „Alfons Karny. Oblicza” była eksponowana przez półtora miesiąca, do początku grudnia ubiegłego roku, w związku z 30. rocznicą śmierci artysty. Przypadająca w listopadzie 2021 roku 120. rocznica urodzin (w Białymstoku!) Alfonsa Karnego powinna być okazją do ponownego „odkrycia” tego rzeźbiarza i „związania” go ze stolicą Podlasia. Służyć temu powinien cykl przemysłanych działań wystawienniczych, edukacyjnych i promocyjnych.

To bez wątpienia krzywdzące, jednak dla starszych mieszkańców miasta i regionu, placówka muzealna przy ulicy Warszawskiej w Białymstoku ciągle przywodzi na myśl minione Muzeum Ruchu Rewolucyjnego. Z całą pewnością przyczyniło się do tego kilka wystaw z nostalgią ukazujących czasy PRL. Najważniejsze jednak, aby Muzeum Historyczne wypracowało własną specyfikę. Dobrym kierunkiem jest profilowanie placówki w kierunku „muzeum miejskiego”. Oczywiście, najwięcej uwagi należy poświęcić stolicy województwa podlaskiego, jednak nie wolno zapominać o szeroko pojmowanej kulturze miejskiej i uwzględnieniu innych miast regionu. Uważam, że gros działań muzealnych prowadzonych w placówce przy ulicy Warszawskiej w najbliższym czasie powinno koncentrować się na dziejach międzywojennego Białegostoku, kiedy miasto stało się stolicą jednego z województw niepodległej Rzeczypospolitej. Jest to tym bardziej uzasadnione, że do roku 2022 trwa centralny Wieloletni Program „Niepodległa”. Duma z niepodległej ojczyzny i radość ze wspólnoty – powinny być to główne myśli programu ekspozycyjno-edukacyjnego dla Muzeum Historycznego w najbliższych latach.

Jestem przekonany, że myślenie o programie Muzeum Podlaskiego – nawet jedynie na kilka najbliższych lat – bez podejmowania nowych, dalekosiężnych wyzwań byłoby ułomne. Zdaję sobie sprawę, że realizacja ambitnych planów zwykle wymaga znacznych środków finansowych. Wiem jednak, że sam nawet bardzo wysoki budżet nie jest w stanie wykreować wizji, która zaowocuje budową przedsięwzięcia wyrastającego ponad przeciętność.

W XIX wieku zaborcy wtłoczyli obecną stolicę Podlasia w ramy *ujezdnego goroda Bielastoka*, miasto stało się węzłem kolejowym i centrum przemysłowym, miastem garnizonowym, prowincją także w stosunku do gubernialnego Grodna. Z całą pewnością to

czas rozwoju infrastruktury, budowy substancji miejskiej, skokowego wzrostu liczby mieszkańców. Uważam jednak – patrząc na Białostoczczyznę w tym okresie, z perspektywy zadań i misji Muzeum Podlaskiego – że w Białymstoku powinniśmy się pokusić o pokazanie insurekcyjnej tradycji regionu. Pod Olmontami, w 1769 roku, z wojskami carskimi walczyli konfederaci barscy, w sąsiedztwie stolicy województwa, w Kopnej Górze, znajdują się groby powstańców listopadowych, „święte sosny” w Puszczy Knyszyńskiej do dziś są świadectwem walk z okresu Powstania Styczniowego, Białostoczczyzna zasiliła ochotnikami rodzące się Wojsko Polskie w walkach z bolszewikami w 1920 roku, nasz region wreszcie był areną zacieklej walk prowadzonych o niepodległość Polski w latach drugiej wojny światowej i długo po jej zakończeniu. Białostoczczyzna jest zatem miejscem szczególnie predystynowanym do podjęcia „opowieści” o kolejnych pokoleniach powstańców. W Białymstoku przy ul. Zacisze zachował się dwór Kobylińskich, jednej z ziemiańskich rodzin, której członkowie aktywnie włączyli się w walki Powstania Styczniowego. (W Zalesianach, głównej siedzibie poległego w powstaniu Kazimierza Kobylińskiego, po skonfiskowanym przez zaborców dworze została studnia i kilka drzew.) W czasie kiedy od podstaw budowane są wielkie narracyjne muzea historyczne, zachowany dwór – miejsce konspiracyjnych spotkań powstańców, obecnie własność prywatna – wraz z przylegającą do niego parcelą wydaje się miejscem wymarzone do podjęcia proponowanej tematyki. Nie twierdzą, że w ciągu najbliższych trzech lat, w tym lub innym miejscu, możliwa jest realizacja takiego przedsięwzięcia. Jestem jednak przekonany, że wyartykułowanie tej myśli może stać się zaczynem do podjęcia długofalowych działań na rzecz utworzenia nowego oddziału muzealnego – muzeum ruchu powstańczego. Skoro oddziałem Muzeum Śląskiego w Opolu jest Muzeum Czynu Powstańczego w Górze św. Anny, to z całą pewnością warto rozważyć powołanie muzeum dokumentującego powstańcze walki z Rosją jako oddziału Muzeum Podlaskiego. Istnienie wspomnianego Muzeum Czynu Powstańczego, Muzeum Powstań Śląskich w Świętochłowicach, Muzeum Powstańców Wielkopolskich w Lusowie, przy braku placówki muzealnej opowiadającej o walkach powstańczych z zaborcą nadciągającym ze wschodu, uważam za relikw PRL-u.

Wizja programowa spinająca poszczególne oddziały nie może zepchnąć na dalszy plan problemów Działu Archeologii Muzeum Podlaskiego. Badania archeologiczne prowadzone w Muzeum, od lat stoją na niezmiernie wysokim poziomie i stanowią istotny wkład także w krajową naukę. Niestety, Dział Archeologii wciąż nie posiada odpowiedniej siedziby. Jego funkcjonowanie w zupełnie nieprzystosowanych do tego celu pomieszczeniach przy ul. Bema w Białymstoku uniemożliwia rozwój, a ze względu na stale powiększający się zasób artefaktów archeologicznych i związany z tym wzrost obciążeń wręcz stanowi zagrożenie. Poszukując środków na podjęcie działań mających na celu poprawę sytuacji lokalowej Działu Archeologii należy wziąć pod uwagę zapewnienie stosownej powierzchni ekspozycyjnej, gdyż Muzeum Podlaskie w Białymstoku ciągle nie dysponuje wystawą stałą poświęconą archeologicznym dziejom Podlasia. Pozycja naukowa i kadrowa, zasób oraz dokonania Działu Archeologii bezsprzecznie predestynują go do przekształcenia w Oddział Archeologii Muzeum Podlaskiego.

Muzeum Podlaskie wspólnie z Muzeum Historyczno-Archeologicznym w Grodnie uczestniczy w projekcie „Stworzenie regionalnych centrów badań i konserwacji zabytków”, którego efektem ma być budowa odpowiedniego zaplecza dla Działu Konserwacji. Moje

dotychczasowe doświadczenia w ramach działań programu Polska-Białoruś-Ukraina, wskazują, że, ze względu na partnerstwo z instytucją kraju spoza Unii Europejskiej, jest to przedsięwzięcie skomplikowane. Ze względu na konieczność pilnego zapewnienia odpowiednich warunków funkcjonowania muzealnej pracowni konserwatorskiej niezbędne jest jednak podjęcie pilnych i konsekwentnych działań zmierzających do finalizacji prac nad projektem.

Z problematyką odpowiedniego zabezpieczenia zbiorów wiąże się zapewnienie stosownej powierzchni magazynowej. Braki w tym zakresie zdaje się rozwiązywać nowy magazyn przy ul. Bukowskiego zakupiony przez Muzeum. Magazyn, który musi spełniać współczesne normy stawiane przed obiektami o takim charakterze, należy niezwłocznie przekazać do użytkowania. Z otwarciem centralnego magazynu zbiorów należy skoordynować działania z zakresu digitalizacji i systemowej komputerowej inwentaryzacji zasobu muzealnego. Należy pamiętać, że polityka pozyskiwania muzealiów, szczególnie zakupów, ze względu na warunki budżetowe powinna być nad wyraz przemyślana, determinowana celowością i charakterem placówki.

Realizacja wizji rozwoju Muzeum, konsekwentne wdrażanie ambitnych strategii działania, nie będzie możliwe bez zapewnienia odpowiedniego zabezpieczenia finansowego. Gros środków na działalność placówki zapewnia dotacja z budżetu województwa, która ma być nie mniejsza niż siedem milionów złotych rocznie. Od bieżącego roku Muzeum Podlaskie jest instytucją współprowadzoną przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, co wiąże się z milionową dotacją rocznie w ciągu dekady. W związku z Ministerstwem upatruję ogromnej szansy dla największej instytucji muzealnej na Podlasiu. Oprócz wsparcia finansowego i prestiżu, Muzeum zyskuje impuls do podniesienia standardów i przejścia na poziom funkcjonowania właściwy najważniejszym placówkom muzealnym w kraju. Pisząc o podniesieniu standardów mam na myśli nie tylko poziom merytoryczny realizowanych przedsięwzięć, ale również normy w zakresie zarządzania, działań administracyjnych i spraw pracowniczych.

Aby zwiększyć możliwości działania Muzeum, w pełni wykorzystać jego potencjał i zbudować placówkę na miarę regionu o tak bogatej kulturze i historii, niezbędne jest jednak podjęcie aktywnych starań o środki zewnętrzne. Moje dotychczasowe doświadczenia w tej dziedzinie wskazują, że stałe monitorowanie informacji podawanych za pośrednictwem Ministerstwa Funduszy i Polityki Regionalnej jest działaniem koniecznym, lecz dalece niewystarczającym. Pomoc dotacyjna pozyskiwana np. ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, Norweskiego Mechanizmu Finansowego, Mechanizmu Finansowego Europejskiego Obszaru Gospodarczego, Programu Współpracy Transgranicznej Polska – Białoruś – Ukraina, może stanowić kluczowe wsparcie dla realizacji zadań wymagających znacznego wkładu finansowego. Należy jednak pamiętać, że wiele mechanizmów wsparcia w dotychczasowej formie wkrótce przestanie funkcjonować. Za konieczne zatem uważam równoległe podjęcie współpracy ze środowiskami biznesowymi. Zdaję sobie sprawę, że jest to zadanie trudne, często wymagające przecierania nowych szlaków i łamania barier. „Kodeks sponsoringu kultury” opracowany przez Narodowe Centrum Kultury i PKPP Lewiatan wyznacza zasady współdziałania, które powinno przynosić korzyści dla obu stron.

Na skuteczność w zdobywaniu środków zewnętrznych można liczyć jedynie przy zapewnieniu dywersyfikacji źródeł ich pozyskiwania. Z całą pewnością należy zwrócić uwagę

na możliwość w współpracy z fundacjami (np. Orange, Kronenberga, fundacje bankowe). Przy poszukiwaniu funduszy na działalność niezbędna może okazać się współpraca z podmiotami zewnętrznymi, które mają możliwość pozyskiwania dotacji i grantów ze źródeł bezpośrednio dla Muzeum niedostępnych.

Konieczne będzie również podjęcie starań, aby, w miarę możliwości, zmaksymalizować przychody z działalności podstawowej (sprzedaż biletów) oraz dodatkowej (sprzedaż pamiątek, gadżetów, wydawnictw, odpłatne udostępnianie wizerunków i wnętrza). Warto na podlaski grunt przenieść akcję polegającą na „adopcji” dzieł sztuki od lat prowadzoną w Muzeum Narodowym w Warszawie. Jestem przekonany, że przedsięwzięcie „Spragnieni piękna” z sukcesem realizowane w stolicy można z podobnym efektem powtórzyć w Białymstoku. Do zadań dyrektora Muzeum będzie należało spowodowanie, aby informacje o instytucjach „adoptujących” zobaczyło jak najwięcej zwiedzających. W „adopcji” upatruję szansy na budowę odnowionej i efektownej ekspozycji stałej prezentującej najważniejsze dzieła malarskie ze zbiorów Muzeum. To jednak zadanie dla Działu Sztuki, który wzmocniony powinien stać się gospodarzem przestrzeni wystawienniczej białostockiego Ratusza.

Za istotną uważam również kwestię rozszerzenia możliwości pozyskiwania grantów badawczych przez pracowników Muzeum. Przy odpowiedniej polityce możliwe będzie nie tylko finansowanie wybranych badań, ale również zapewnienie środków na publikację efektów, a więc wzmocnienie możliwości wydawniczych Muzeum. Przy tej okazji wspomnę, że w pełni doceniam potencjał naukowy podlaskich muzealników, a funkcję badawczą poważnych instytucji muzealnych uważam za niezmiernie istotną. Wydaje mi się, że jest to obszar wart aktywizacji.

Wspominając o pracownikach pragnę dodać, że moje dotychczasowe doświadczenie pracy na stanowiskach kierowniczych nauczyło mnie, że na oczekiwane zaangażowanie pracowników można liczyć stosując odpowiedni system motywacyjny. Pracownik, który wie, że jego wkład w funkcjonowanie jednostki zostanie nie tylko dostrzeżony, ale i odpowiednio wynagrodzony, będzie twórczy, kreatywny, otwarty na nowe trendy i współdziałanie. Jestem związany z „Solidarnością” i w pełni doceniam rolę ruchu związkowego w funkcjonowaniu instytucji. Odpowiednia motywacja finansowa pracowników należy oczywiście do kompetencji kierownictwa, jednak przy wypracowaniu kryteriów nagradzania oraz konsultacjach dotyczących także innej tematyki widzę doniosłą rolę organizacji związkowych lub pracowniczych. W utrzymaniu odpowiedniego poziomu wynagrodzeń pracowników Muzeum Podlaskiego upatruję szansy na mobilizację ponad stuosobowej kadry.

Wyżej nie wspominałem o funkcjonującym w strukturze Muzeum Podlaskiego Dziale Promocji i Edukacji. Postąpiłem tak celowo, gdyż zarówno promocja, jak i edukacja to kluczowe wyzwania stojące przed Muzeum i jako takie wymagają osobnego omówienia. Sądząc na podstawie obecności Muzeum Podlaskiego w przestrzeni medialno-informacyjnej regionu, sferę działań promocyjnych należy dostosować do współczesnych warunków, wzmocnić i zaktywizować.

Miejsce Muzeum Podlaskiego na mapie kulturalnej Podlasia – budowane w znacznej mierze dzięki promocji – dobrze oddaje publiczność, swoją obecnością uświetniająca otwarcia kolejnych wystaw. Na wernisażach spotyka się zwykle jedynie w niewielkim stopniu zmieniająca się grupa kilkudziesięciu osób. Zdecydowanie brak wśród nich studentów,

młodzieży, a więc osób niejako z definicji otwartych, wrażliwych, poszukujących. Niezbędne jest odważne sięgnięcie po nowego odbiorcę. Muzeum wymaga nowego otwarcia, kształtowania przekazu pod kontem osób, które do muzeów zaglądną jedynie z okazji nocnego zwiedzania organizowanego corocznie w maju. Aby to osiągnąć, niezbędne jest profesjonalne wzmocnienie marki i podjęcie konsekwentnych działań wizerunkowych. Nawet jeśli razi nas marketingowo-handlowe słownictwo, podjęcie stosownych prac jest niezbędne.

Znaczącą rolę w promocji Muzeum Podlaskiego upatruję w odważnym stosowaniu nowych technologii. Instytucja posiada stronę internetową, która dostarcza – jedynie po polsku – niezbędnych informacji osobom zainteresowanym działalnością muzealną. Za konieczne uważam jednak wykazanie się większą aktywnością. Niezbędne będzie profesjonalne przystąpienie do budowy mailowej bazy adresowej osób zainteresowanych ofertą Muzeum. Zdaję sobie sprawę, że w czasie szczególnych obostrzeń związanych z ochroną i przetwarzaniem danych osobowych jest to zadanie dodatkowo skomplikowane, uważam jednak, że niezbędne do podjęcia. Poprzez skuteczny *mailing* należy stworzyć grupę osób, które będą otrzymywały „osobiste” zaproszenia na przedsięwzięcia realizowane przez Muzeum. Dzięki odpowiedniemu doborowi respondentów możliwe będzie wyselekcjonowanie grupy *influencerów*, którzy staną się „ambasadorami” Muzeum Podlaskiego, kreatorami mody „na bywanie” na wernisażach, a może nawet popularyzatorami muzealnych wydarzeń w blogosferze. Oczywiście, w budowaniu takiej grupy niezbędne będą kontakty osobiste, rzeczywiste więzi międzyludzkie. Pozwolę sobie stwierdzić, że moje dotychczasowe relacje w środowisku naukowo-kulturalnym i biznesowym Białostoczczyzny pozwalają mi mieć nadzieję na pomyślną realizację takiego przedsięwzięcia. Funkcjonujący już *newsletter* powinien służyć do wysyłki internetowego biuletynu Muzeum Podlaskiego (być może comiesięcznego, ewentualnie dostępnego także w wersji tradycyjnej). Tylko konsekwentne i planowe korzystanie z komunikacji elektronicznej może przybliżyć Muzeum Podlaskie do sukcesu promocyjnego. Krokiem w tym kierunku powinno być szersze zaistnienie na portalach społecznościowych. Własne profile facebookowe powinny posiadać wszystkie Oddziały. To jednak nie wystarczy. Facebook jest formą komunikacji żywej, aktywnej. Sukces w wykorzystaniu tego medium w celach promocji przedsięwzięć muzealnych będzie możliwy jedynie, gdy będą go prowadziły osoby, dla których Facebook jest „środowiskiem naturalnym”. Nie zrobią tego wyznaczeni „urzędnicy”. Według podobnych zasad należy przemyśleć zaistnienie Muzeum na YouTube, Instagramie i Twitterze. To droga do środowisk studenckich, młodzieżowych.

Wspomniałem już o wyjściu z akcją promocyjną do „Alfy”. Wyzwaniem pozostaje także dotarcie z ofertą muzealną do tysięcy białostoczan i turystów, w miesiącach letnich tłumnie odwiedzających plenerowe kawiarnie zlokalizowane przy Rynku Kościuszki, kilkadziesiąt metrów od Ratusza. Jeśli klienci „ogródków” znajdą na kawiarnianych stolikach efektowną kartę z *QR code* kierującą na stronę internetową Muzeum, albo do konkretnego dzieła, które w pobliskim Ratuszu można zobaczyć, to istnieje szansa, że część z nich zechce skorzystać z muzealnej oferty. To jedynie przykład wykorzystania *QR code*. Ich umieszczenie pod dziełami sztuki prezentowanymi w placówkach Muzeum pozwoli zwiedzającym, przy użyciu techniki, w której swobodnie się poruszają, uzyskać wyczerpujące informacje o oglądanym obiekcie. Jest to dobre rozwiązanie dla osób (mam wrażenie, że jest ich coraz więcej), które chętniej skorzystają z nowoczesnej techniki niż zechcą posłuchać

kompetentnego przewodnika. Efektowne foldery, minikatalogi Muzeum (także z *QR code*), powinny być dostępne w recepcjach i pokojach hoteli mieszczących się opodal głównej siedziby Muzeum – obowiązkowo w Royal & Spa przy Rynku Kościuszki, w Cristalu, w Aristo, w Gościnnej Kamienicy, Esperanto i in. Dzierżawcą przestrzeni Muzeum Podlaskiego jest Esperanto Café. W lokalu tym powinna być prowadzona sprzedaż wydawnictw muzealnych. Zdaję sobie sprawę z zagrożeń, jakie mogą być z tym związane. Uważam jednak, że warunki, na jakich taka dystrybucja ma się odbywać, powinny zostać wpisane do umowy dzierżawnej, co powinno skutecznie zabezpieczyć interesy oby stron.

Muzeum ma być miejscem przyjaznym dla wszystkich grup odbiorców. Zastosowanie najnowszych technologii nie może niszczyć placówki muzealnej jako – mówiąc nieco górnolotnie – swego rodzaju azylu, miejsca wytchnienia, wyciszenia i odpoczynku w świecie sztuki. Jest to szczególnie istotne dla osób starszych. Należy pamiętać, że seniorzy stanowią ważną grupę gości odwiedzających muzealne galerie. W działaniach promocyjnych w żadnym wypadku nie wolno ich pominąć. Przeciwnie, należy zapewnić materiały, które spełnią potrzeby osób w wieku emerytalnym. Kontynuując ten wątek zwrócę uwagę na celowość podjęcia działań promocyjnych na terenie licznie powstających na terenie całego województwa klubów seniora. Z problematyką dbałości o osoby starsze wiążą się zagadnienia zapewnienia dostępu do Muzeum osobom o szczególnych potrzebach. W tym zakresie należy dokonać przeglądu i konsekwentnie wdrażać rozwiązania likwidujące bariery.

Zdecydowanie nie należy rezygnować z tradycyjnych form promocji i informacji. Konieczne jest zadbanie o umieszczenie w przestrzeni miejskiej głównie Białegostoku, ale także Bielska Podlaskiego, Choroszcy, Tykocina i Supraśla, stosownych znaków – kierunkowskazów do Muzeum. Ze względów promocyjnych ważne jest zachowanie ich możliwie jednolitej szaty graficznej. Należy dążyć do tego, aby w przestrzeni publicznej miast, w których mieszczą się oddziały Muzeum, były obecne plakaty informujące o wydarzeniach muzealnych. To oczywiste, że należy dbać o możliwie regularną obecność Muzeum Podlaskiego w lokalnej telewizji i rozgłoszeniach radiowych. Znaczny potencjał promocyjny tkwi w organizowanych przez Muzeum cyklicznych jarmarkach, „na Jana” i Wielkanocnym oraz uczestnictwie w Międzynarodowym Festiwalu Sztuk Dawnych im. Izabeli Branickiej. Szczególnie rozwijający się międzynarodowy aspekt Imienin Branickiej skłania do przeniesienia działań promujących Muzeum na wyższy poziom.

W zakresie tradycyjnie rozumianej promocji mieszczą się wydawnictwa. Muzeum Podlaskie powinno dysponować cyklem publikacji prezentujących wybrane kolekcje muzealne. Chodzi o wydawnictwa skierowane do różnych grup odbiorców. Zadać należy zatem i o skromne foldery informacyjne, i ekskluzywne albumy. W ofercie powinna znaleźć się „muzealna mapa Podlasia” zachęcająca do podróży po regionie według klucza muzealnego (oczywiście przygotowana także w wersji cyfrowej). Podobnie mapa ukazująca Podlasie Branickich z „hetmańskimi” atrakcjami Białegostoku, Choroszcy i Tykocina. Idąc tym tropem, konieczne jest zadbanie o dystrybucję tak podanej oferty muzealnej w poszczególnych środowiskach, np. wśród rowerzystów (odcinki Green Velo przebiegają m.in. przez Choroszcz, Tykocin i Supraśl) i motocyklistów. Generalnie, ważnym aspektem promocji Muzeum pozostaje skuteczna dystrybucja dorobku edytorskiego.

Należy dołożyć starań, aby przekaz Muzeum Podlaskiego był dostępny także dla międzynarodowego odbiorcy. Konieczne jest tworzenie wspomnianych materiałów

promocyjnych także w języku angielskim (strona internetowa!), a w przyszłości także w innych oficjalnych językach Unii Europejskiej oraz po rosyjsku. Muzeum Podlaskie, funkcjonujące w regionie słusznie uznawanym za wielokulturowy, powinno zadbać o przygotowanie materiałów informacyjno-promocyjnych i innych wydawnictw także w językach historycznych mniejszości narodowych zamieszkujących Podlasie. Obecność druków w języku białoruskim i litewskim, po ukraińsku, a także – ze względów raczej wizerunkowych niż praktycznych – po hebrajsku (choć językiem podlaskich Żydów był jidisz), będzie również czynnikiem niwelującym niesprawiedliwy obraz naszego regionu, jaki pokutuje w niektórych środowiskach.

Promocja Muzeum Podlaskiego jest częścią działań promujących podlaskie instytucje kultury i bogatą kulturę województwa podlaskiego. Jestem przekonany, że skuteczność takich poczynań niewspółmiernie wzrośnie, jeśli instytucje kultury województwa podlaskiego, których organem prowadzącym jest Podlaski Urząd Marszałkowski, skoordynują swoje działania w tym zakresie. Jako pierwsze przychodzi na myśl umieszczenie na stronach internetowych stosownych odnośników i wzajemne udostępnianie materiałów promocyjnych. Przecież Opera i Filharmonia Podlaska, Muzeum Podlaskie, Podlaskie Muzeum Kultury Ludowej, Muzeum Rolnictwa, Książnica Podlaska, Ośrodek „Pogranicze Sztuk, Kultur, Narodów”, Podlaski Instytut Kultury, Teatr Dramatyczny i Teatr Wierszalin nie stanowią dla siebie konkurencji. Z całą pewnością warto rozważyć przygotowanie podlaskiego dodatku kulturalnego do wiodących ogólnopolskich tygodników opinii. Należy spowodować, aby postaciom i obiektom związanym z dziejami i kulturą Podlasia zostały poświęcone stosowne teksty w cieszących się popularnością miesięcznikach historycznych związanych z tymi tytułami. Współpraca z przewoźnikami powinna zaowocować dostępnością podlaskiego przekazu kulturalnego w podążających na Podlasie wagonach kolejowych i autobusach. Jedna instytucja nie sprostą temu zadaniu, jednak współdziałanie w tym zakresie wojewódzkich jednostek kultury oraz kierownicze zaangażowanie i wsparcie Urzędu, może przynieść spektakularny sukces, walnie przyczyniając się do wykreowania zgodnego z rzeczywistością, przyjaznego wizerunku naszego regionu.

Osobny sektor zadań realizowanych przez Dział Promocji i Edukacji Muzeum Podlaskiego stanowią działania edukacyjne. Jest to niezmiernie ważna przestrzeń działalności placówki i, bez względu na toczącą się w środowisku muzealników dyskusję o roli i kierunkach muzealnej edukacji, edukatorzy w pierwszym rzędzie powinni być doradcami i przewodnikami po zawiłościach muzealnej materii. Edukacja nie jest działalnością podrzędną i uciążliwym dodatkiem do prac merytorycznych prowadzonych w muzeach. Twórcy wystaw i edukatorzy powinni tworzyć jednolity zespół, który zbuduje ekspozycję i profesjonalnie upowszechni ją wśród zwiedzających. To edukatorzy mają stanowić rzeczywisty łącznik między prowadzonymi w Muzeum badaniami, tworzeniem i ochroną kolekcji oraz urządzaniem wystaw, a publicznością odwiedzającą muzealne sale. Tradycyjne muzeum – a takim pozostają placówki skupione w Muzeum Podlaskim – to ciągle bezpośredni kontakt gości z rzeczywistym dziełem sztuki, realnym zabytkiem. Pracując nad programem edukacyjnym Muzeum Podlaskiego należy pamiętać, że działania edukacyjne powinny przebiegać na różnym poziomie i przybierać różne formy. To oczywiste, gdyż różne są grupy odbiorców. Za jedną ze szczególnie istotnych uważam nauczycieli, a w dotarciu do nich upatruję roli m.in. muzealnych zbiorów bibliotecznych. Należy zadbać o muzealną ofertę

działań i wydawnictw edukacyjnych skierowaną do możliwie wielu kategorii osób, w różnym wieku, na różnym poziomie zaawansowania.

Aby działalność edukacyjną prowadzić skutecznie i na najwyższym poziomie, niezbędne wydaje się wyodrębnienie osobnego Działu Edukacji, który przygotuje i skoordynuje prace w tym zakresie dla wszystkich placówek Muzeum Podlaskiego. Mimo specyfiki poszczególnych oddziałów zachowanie pewnej jednolitości w budowie i realizacji strategii edukacyjnej uważam za niezbędne.

W ciągu minionych kilkudziesięciu lat Muzeum Podlaskie podjęło wiele cennych inicjatyw, z których liczne z całą pewnością zasługują na kontynuację. Zachowanie ciągłości prac wymaga realizacji zadań zaplanowanych na rok bieżący, szczególnie z zakresu rozbudowy kolekcji muzealnych, konserwacji muzealiów, prac inwestycyjno-remontowych i in. Wśród długofalowych przedsięwzięć merytorycznych domagających się kontynuacji znajdują się serie wydawnicze – niektóre, jak „Rocznik Białostocki” – tradycją sięgające początku lat 60. minionego wieku. Właśnie inicjatywę wskrzeszenia „Rocznika” uważam za szczególnie wartościową, podobnie jak udostępnienie jego wersji cyfrowej. Jestem przekonany, że konieczne jest konsekwentne przywrócenie pozycji naukowej wydawnictwa i ponowne wprowadzenie go do ogólnopolskiego obiegu naukowego. Dzięki determinacji możliwe będzie szybkie doprowadzenie „Rocznika Białostockiego” do znaczenia zajmowanego w czasach, gdy był sztandarowym forum publikacji Kompleksowej Ekspedycji Jaćwieskiej. Jestem przekonany, że redakcja „Rocznika” powinna urosnąć do roli istotnej komórki organizacyjnej Muzeum Podlaskiego. Do muzealnych serii wydawniczych, które bezwzględnie powinny być kontynuowane należą „Podlaskie Zeszyty Archeologiczne” i supraska „Ikonosfera”. Warto pomyśleć o spięciu w serię etnograficzną przedsięwzięć wydawniczych realizowanych przez Oddział Muzeum w Bielsku Podlaskim. Także pozostałe wydawnictwa muzealne powinny zyskać czytelną „sygnaturę” graficzną przypisującą je do wydawcy.

Obserwując przemiany ekspozycji wielkiego muzeum narracyjnego, jakim jest gdańskie Muzeum Drugiej Wojny Światowej, nabrałem przekonania o trudnej do przecenienia roli niezależnych recenzentów w realizacji podobnych przedsięwzięć. Konieczne jest zatem podjęcie współpracy z wybitnymi specjalistami zakresu historii, historii sztuki, etnografii, muzealnictwa i innych dziedzin.

Myślę, że oprócz tekstu, który wyżej zaprezentowałem, na zakończenie warto w skrótovej formie przedstawić główne strategiczne cele programowe, moim zdaniem niezbędne do podjęcia w najbliższym czasie. W pierwszym rzędzie zaliczam do nich działania na rzecz podwyższenia poziomu infrastruktury, modyfikację struktury organizacyjnej, zwiększenie sprawności organizacyjnej, profesjonalizację działalności promocyjnej, modernizację działalności ekspozycyjnej, rozwój działalności edukacyjnej i popularyzatorskiej, poprawę jakości zatrudnienia i doskonalenie kadry oraz dywersyfikację źródeł finansowania.

Jestem przekonany, że konsekwentna realizacja przedstawionych założeń, także dzięki przemyślanemu ulokowaniu ministerialnej dotacji, powinna skutecznie zapewnić Muzeum Podlaskiemu działalność na najwyższym poziomie oraz udział w realizacji spójnej polityki historycznej i kulturalnej suwerennej Rzeczypospolitej.

