

„William J. Byrnes przewiduje zastosowanie strategii wzrostu w odniesieniu do instytucji kultury poprzez zwiększenie liczby i rodzajów organizowanych wydarzeń. (...) Przy planowaniu organizacji nowych wydarzeń w muzeum może to dotyczyć wystaw, sesji naukowych, działań edukacyjnych dla różnych grup odbiorców, festiwali czy konkursów”¹¹. Niektóre z tych działań, przede wszystkim edukacyjne i konkursy sztuki ludowej, są w jakiejś mierze sporadycznie realizowane przez Muzeum.

Najważniejszym zadaniem wynikającym z przyjęcia strategii ofensywnej jest opracowanie długofalowego, co najmniej 3-letniego planu pracy Muzeum, który to okres powinien wystarczyć na pełne wprowadzenie w życie zmian proponowanych w organizacji i w pracy Muzeum. Jak wskazuje Katarzyna Barańska, „W przypadku tworzenia planów strategicznych dla instytucji muzealnych określa się ogólne kierunki rozwoju muzeum, które są ściśle związane z misją, a więc dotyczą sposobu i zakresu gromadzonej kolekcji, ogólnych zasad upowszechniania i najbardziej ogólnych jego celów”¹².

Główny punkt proponowanego planu strategicznego dla Muzeum Nikifora powinien dotyczyć stworzenia warunków i w konsekwencji zorganizowania w Muzeum Ośrodka (lub Pracowni) Dokumentacji Życia i Twórczości Nikifora Krynickiego, na którym spocząłby główny ciężar pracy merytorycznej. Punktem odniesienia mogą być tutaj Ośrodek Badań Twórczości Jerzego Grotowskiego we Wrocławiu oraz Ośrodek Dokumentacji Sztuki Tadeusza Kantora Cricoteka w Krakowie.

W wypadku tak znakomitego i kontrowersyjnego artysty, jakim był Nikifor, którego osoba i twórczość ciągle fascynują, potrzeba zgromadzenia wszelkiej możliwej wiedzy i dokumentacji o nim w jednym miejscu wydaje się nie podlegać dyskusji. Ośrodek ten, który możemy roboczo nazwać Archiwum Nikifora, zajmowałby się w pierwszej kolejności wyszukiwaniem i archiwizacją publikacji, relacji oraz wszelkich innych materiałów dotyczących Nikifora (takich jak np. filmy dokumentalne i kroniki, zdjęcia, wszelka korespondencja itp.) w sposób umożliwiający łatwy dostęp do nich badaczy, muzealników, dziennikarzy i wszystkich zainteresowanych. Jak dotąd, materiały związane z Nikiforem, liczone szacunkowo w tysiące pozycji w różnych językach, nie zostały w sposób systematyczny zarchiwizowane. W Archiwum znalazłaby się oczywiście i specjalistyczna biblioteka. Szczegółowy program takiego Archiwum to już kwestia odrębnego opracowania. Tworzeniem i prowadzeniem Archiwum powinien się zająć etatowy pracownik merytoryczny, zatrudniony na stałe w Krynicy, a takiego stanowiska w chwili obecnej w Muzeum Nikifora nie ma. Należałoby więc je utworzyć.

Podsumowując, najważniejszym celem strategicznym Muzeum istniejącego od ponad dziesięciu lat będzie, w sensie jakościowym, zmiana modelu funkcjonowania placówki, przejście od muzeum typu „statycznego” (sama ekspozycja)¹³ do muzeum aktywnego, działającego na zasadzie ośrodka kultury, rozwijającego też inne, przede wszystkim edukacyjne i naukowe formy działalności. W sensie ilościowym, biorąc pod uwagę niezmiernie duże zainteresowanie twórczością Nikifora, odradzający się ruch

¹¹ K. Barańska, dz. cyt., s. 132.

¹² Tamże, s. 134.

¹³ J. Świecimski, *Muzea i wystawy muzealne*, t. III, Kraków 1996, s. 9.

turystyczny i widoczny w ostatnim czasie wzrost rangi Krynicy jako uzdrowiska, przy wprowadzeniu odpowiednich zabiegów marketingowych powinno się osiągnąć znaczne zwiększenie frekwencji zwiedzających, z około 30 000 rocznie obecnie, do około 50 000 w perspektywie trzyletniej.

Zadania służące realizacji przyjętej strategii ofensywnej znajdą się w planach taktycznych i operacyjnych Muzeum, kwartalnych i rocznych. Będą one obejmowały takie działania, jak m.in. modernizacja istniejącej ekspozycji stałej, przede wszystkim w zakresie jej doposażenia w nowoczesne urządzenia do zapisywania i odtwarzania informacji oraz obrazów, organizowanie atrakcyjnych wystaw czasowych, w pierwszej kolejności z kręgu sztuki naiwnej i art brut, wspomniane wcześniej zatrudnienie specjalisty i rozpoczęcie systematycznej pracy dokumentacyjnej, rozwinięcie działalności naukowej i edukacyjnej – przygotowywanie publikacji, organizowanie wykładów i lekcji muzealnych, przeglądów twórczości nieprofesjonalnej, zagospodarowanie otoczenia Muzeum przez realizację planowanego dawniej lapidarium ludowej rzeźby kamiennej.

Oprócz działań merytorycznych w planach tych musi się uwzględnić zastosowanie nowoczesnych metod marketingowych i promocję Muzeum. Planowanie dotyczące pracy Muzeum Nikifora nie obejmuje natomiast spraw związanych z samym budowaniem kolekcji, gdyż to zadanie jest realizowane przez dział Współczesnej Sztuki Ludowej i Nieprofesjonalnej sądeckiego Muzeum, który zajmuje się także przechowywaniem i naukowym opracowaniem zbiorów.

Sukces proponowanej strategii ofensywnej bardzo ułatwiłby sfinalizowanie tzw. III etapu budowy Muzeum Nikifora, tj. dobudowanie nowego skrzydła do już istniejącego budynku starej „Romanówki”. Muzeum ma zatwierdzony projekt budowlany, który – co prawda – utracił już ważność, jednak jego aktualizacja i powrót do pierwotnego planu są możliwe w wypadku uzyskania przez Muzeum odpowiednich środków na tę inwestycję.

Analiza rezultatów

O ile rozwój placówki określony na podstawie zwiększonej frekwencji polega na czystym wyliczeniu matematycznym, o tyle analiza osiągniętych rezultatów pod względem jakościowym nie będzie prosta, gdyż nie ma uniwersalnego wskaźnika pomiaru wyników działań muzealnych, który byłby możliwy do zastosowania w sposób automatyczny we wszystkich muzeach. Każda placówka pracuje w nieco innych warunkach i ma własną specyfikę, na którą składają się m.in. typ danego muzeum, jego wielkość, lokalizacja, środowisko, w którym działa, to, jaką posiada wiodącą kolekcję, jakie jest jego zaplecze materialne itp. W sposób istotny na działalność placówki może rzutować nawet to, kto jest jej organizatorem. Ponieważ jednak skuteczność pracy musi być w jakiś sposób mierzalna, trzeba dokonać porównania osiągniętych rezultatów z celami założonymi w planie. Wyniki takiej analizy będą na pewno subiektywne. Pewnym wyjściem dla uzyskania niezależnej oceny naszej pracy może być poproszenie zwiedzających o wypełnienie ankiety, w której wyraziliby swoje wrażenia związane z wizytą w Muzeum oraz ocenili jego działalność. W wypadku Muzeum Nikifora

można by poprosić o wyrażenie opinii o nim mieszkańców Krynicy, niezależnie od tego czy złożyli wizytę w muzeum, czy nie, a także przeprowadzić te same badania wśród krynickich kuracjuszy i wśród ludności łemkowskiej, tak miejscowej, jak przyjezdnej (chodzi tutaj o Łemków mieszkających po wysiedleniu w 1947 roku na Ziemiach Zachodnich oraz na Ukrainie, którzy teraz często odwiedzają Krynice), gdyż właśnie te środowiska tworzą ważne, odwiedzające muzeum grupy *stakeholders*, czyli osób zainteresowanych w szczególności sposobem działaniem Muzeum¹⁴.

Niniejszy artykuł jest propozycją określenia strategii działania Muzeum Nikifora w przyszłości. W pierwszych latach swojej działalności Muzeum korzystało z sympatii, jaką niezmiennie cieszy się w społeczeństwie postać i twórczość Mistrza z Krynicy, jak czasem nazywano Nikifora. Obecnie Muzeum staje przed koniecznością zwiększenia swojej aktywności, przyjęcia bardziej ofensywnej strategii działania, poszerzenia swojej oferty, aby utrzymać pozycję atrakcyjnej, nowoczesnej placówki kultury. Muzeum w swojej pracy nie może ograniczać się tylko do prezentowania twórczości Nikifora, gdyż stanie się galerią, jakich wiele, a zadania, które przed nim stoją, są o wiele szersze i mają większy ciężar gatunkowy. Posiadana, najlepsza na świecie, kolekcja dzieł słynnego malarza jest nie tylko częścią naszego dziedzictwa kulturowego, którą ze szczególną troską należy chronić, ale także ogromnym marketingowym kapitałem, otwierającym przed Muzeum różnorakie możliwości jego wykorzystania, z pożytkiem dla realizacji swoich celów statutowych.

¹⁴ K. Barańska, dz. cyt., s. 137.