

Katarzyna Wojtaszek

## CZY MUZEA MARTYROLOGICZNE POTRZEBUJĄ MARKETINGU?

*Woody Allen, Hannah i jej siostry: pytanie o Auschwitz nie brzmi: „jak to się mogło stać?”, lecz dlaczego, biorąc pod uwagę ludzką naturę, nie dzieje się to częściej<sup>1</sup>.*

Abstract

### MONUMENTS OF MARTYROLOGY: DO THEY NEED MARKETING?

Martyrological museums form a specific group within Polish historical museums. These museums not only collect historical artefacts specific for them but also deal with important and hard to understand matters of human beings, such as death, genocide, Holocaust, and the dark part of human nature. This article presents aspects of these difficult matters and their influence on the marketing activities of these institutions. For this purpose, the condition of Polish museums with emphasis on martyrological museums is described, as well as the history of Polish museology before, during and after World War II. The article presents the technical and ideological development of martyrological museums, with regard to the relevant legislation. It shows the difficult situation of Polish museums after WWII and its great influence on Polish culture and civilisation. Taking into account the present-day development of technology and the needs of modern society, it describes the most popular forms of marketing in cultural institutions. On this basis, the marketing strategies of martyrological museums are analysed. The analysis shows that the life and emotional testimonies of former victims and torturers make these marketing forms inappropriate and – in fact – useless.

A solution could be to present these difficult issues through art, both in traditional forms, e.g. by presenting drawings made in camps by former victims, and in modern ways, such as movies or comics.

**SŁOWA KLUCZE:** muzea martyrologiczne, marketing, marketing w kulturze, reklama, upamiętnienie, polskie instytucje kultury, Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau, Państwowe Muzeum na Majdanku, Muzeum Stutthof w Sztutowie, ustawy dotyczące muzeów martyrologicznych

**KEY WORDS:** martyrological museums, marketing in culture, promotion, commemoration, Polish institutions of culture, Auschwitz-Birkenau State Museum, Majdanek State Museum, Stutthof Museum, martyrological museum legislation

---

<sup>1</sup> *Hannah i jej siostry*, reż. Woody Allen, 1986.

Muzea martyrologiczne stanowią specyficzną grupę instytucji na polskiej mapie kulturalnej. Ich osobliwość determinuje pytanie o możliwość zareklamowania i wypromowania wystawianych eksponatów w sposób charakterystyczny dla innych muzeów historycznych. Głównym dylematem jest pytanie: jak zapobiec kolejnej podobnej tragedii przez właściwe, ale zachowujące granice estetyczne i etyczne, przedstawianie terenu obozu oraz eksponatów w sztuce XXI wieku? Czy możliwe jest dotarcie do współczesnego widza jedynie przez fotografie, instalacje artystyczne, obrazy, muzykę, filmy, książki, w momencie, gdy dowody na istnienie zbrodni nazistowskich zostają zniszczone przez upływ czasu? Czy działania artystyczne podejmowane współcześnie, związane z tematyką obozu koncentracyjnego a używające przedmiotów znanych z codziennego życia, mogą być reklamą tego obozu, czy są jego profanacją? Jak w związku z tym zarządzać tymi muzeami, by ekspozując – często kontrowersyjnie – dzieła, osiągnąć zamierzony rezultat edukacyjny i społeczny?

Artykuł niniejszy gromadzi najważniejsze dane dotyczące polskich muzeów, muzeów martyrologicznych oraz marketingu, ze szczególnym uwzględnieniem marketingu kultury. Przedstawiłam kondycję polskich instytucji, by na tle całościowym pokazać, jak funkcjonują placówki martyrologiczne. Część poświęcona marketingowi wskazuje, jak odległe od istnienia tych placówek są założenia promocyjne. W celu przyjrzenia się społeczno-edukacyjnej działalności muzeów martyrologicznych dokonałam analizy artykułów Tomasza Kranza, raportów z działalności muzeum Auschwitz-Birkenau, a także literatury podmiotowej – relacji świadków. Główne dzieła, które omawiałam, to *Anus mundi*<sup>2</sup> Wiesława Kielara oraz wydana przez Muzeum Sztuki Współczesnej w Krakowie *Fotograf. 3444. Auschwitz 1940–1945*<sup>3</sup> Wilhelma Brasse. Zwróciłam też uwagę na publikację *Oświęcim w oczach SS*<sup>4</sup> – wywiady z trzema najważniejszymi postaciami w historii Auschwitz: Rudolfem Hösem, Perym Broadem i Johannem Kremerem. Poświęciłam uwagę książce Anny Ziębińskiej-Witek, dotyczącej ekspozycji Holokaustu<sup>5</sup>, w której badaczka podejmuje kwestie statusu ontycznego muzeów martyrologicznych, analizuje sposób zarządzania nimi, opisuje obiekty muzealne, muzealia oraz wyjaśnia, czym jest muzeum w obozie koncentracyjnym z punktu widzenia społeczeństwa. Jej praca zawiera pytania dotyczące zarządzania i promowania muzeum jako instytucji kultury. Wszystkie te zabiegi mają na celu umiejscowienie muzeów martyrologicznych w myśleniu odbiorcy o sztuce XX i XXI wieku.

Przełom wieków obfituje w różne przedstawienia byłego obozu – od skrajnie kontrowersyjnych, jak praca Zbigniewa Libery (*Urządzenia korekcyjne: LEGO – Obóz koncentracyjny*), po lalkowe przedstawienie obozu w interpretacji holender-

<sup>2</sup> W. Kielar, *Anus Mundi*, Wrocław 2004.

<sup>3</sup> *Wilhelm Brasse. Fotograf. 3444. Auschwitz 1940–1945*, M.A. Potocka (red.), Kraków 2011.

<sup>4</sup> *Oświęcim w oczach SS. Rudolf Höss, Pery Broad, Johann Paul Kremer*, t. 4, oprac. J. Bezwińska, D. Czech, Oświęcim 2007.

<sup>5</sup> A. Ziębińska-Witek, *Historia w muzeach. Studium ekspozycji Holokaustu*, Lublin 2011.

skiej grupy Hotel Modern, wystawiane m.in. w Teatrze Łaźnia Nowa w Krakowie w roku 2012. Na ten temat wypowiadają się m.in. James E. Young<sup>6</sup>, Sidra DeKoven Ezrahi<sup>7</sup>, Ernst van Alphen<sup>8</sup> oraz Katarzyna Bojarska<sup>9</sup>.

## Analiza zagadnień: muzeum, muzeum martyrologiczne, marketing

Opracowanie marketingu muzeów martyrologicznych jest problemem, który nie doczekał się jeszcze w polskiej nauce rozwinięcia i dyskursu. Nastręcza on wielu trudności, między innymi natury moralnej – kwestia zarządzania pamięcią; estetycznej – czy eksponowanie danych treści przyczyni się do pogłębienia ludzkiej świadomości. Kluczowa wydaje się kwestia upamiętnienia, bowiem w przypadku muzeów martyrologicznych (w odróżnieniu od historycznych) ocalałych od zapomnienia zostaje kilka elementów: przedmioty codziennego użytku, sprzęty, plany działania, mapy, wykresy, broń, obiekty... Przede wszystkim jednak ludzie, zarówno ofiary jak i oprawcy, pamięć o największej zbrodni w historii świata, dehumanizacji, błędnym zrozumieniu idei filozoficznych czy propagandzie. Jednak na początku XXI wieku podniesienie tych kwestii nie jest jeszcze łatwe: wciąż żyją świadkowie i uczestnicy zbrodni, a ich głos okazuje się często najważniejszy w prezentowaniu artystycznych ujęć tego momentu historycznego. Ze zrozumiałych powodów kierują się bólem, który powoduje niezgodę na kontrowersyjne formy artystyczne. Powstaje również kolejny problem, ponieważ pamięć ludzka zaciera ślady i wiele treści przekazywanych przez świadków nie jest już autentycznych.

W roku 2012 muzea w kraju zwiedziło 26,7 mln osób (o 7,2% więcej w porównaniu z rokiem poprzednim), przy czym 11,3 mln zwiedzało je bezpłatnie (w tym 13,4% – z okazji imprez okolicznościowych, 8,4% – w czasie „Nocy Muzeów”)<sup>10</sup>. W tym samym roku muzeum Auschwitz-Birkenau odwiedziła rekordowa liczba 1 430 000 zwiedzających, w tym 72% stanowiła młodzież. Z tej liczby 31% osób stanowili Polacy<sup>11</sup>. Zainteresowanie historią przybliżoną przez muzea jest więc w Polsce niezbyt duże i wiąże się głównie z wyjazdami organizowanymi przez szkoły, czyli w rzeczywistości polega na przymusie, a nie na odczuwaniu potrzeby czy moralnej lub estetycznej konieczności. Niezbędne wydaje się więc odpowiednie zachęcenie potencjalnych zwiedzających do zapoznania się z bogactwem zasobów muzealnych.

<sup>6</sup> J.E. Young, *Pamięć i kontrapamięć. W poszukiwaniu społecznej estetyki pomników Holocaustu*, tłum. G. Dąbkowski, „Literatura na Świecie” 2004, nr 1–2.

<sup>7</sup> S. DeKoven Ezrahi, *Holokaust a zmieniające się granice sztuki i historii*, tłum. M. Michalski, „Literatura na Świecie” 2004 nr 1–2, s. 164.

<sup>8</sup> E. van Alphen, *Zabawa w Holocaust*, „Literatura na Świecie” 2004, nr 1–2.

<sup>9</sup> K. Bojarska, *Obóz koncentracyjny jako zabawka. Zbigniew Libera urzędzenia korekcyjne: LEGO – Obóz koncentracyjny*, „Teksty Drugie” 2004, nr 5.

<sup>10</sup> *Działalność instytucji kultury w Polsce w 2012 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2013, s. 7.

<sup>11</sup> Por. *Raport 2012*, Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu 2013, s. 20.

Polskie muzea podejmują próby przybliżenia historii poprzez wiele różnych inicjatyw. Jednym z narzędzi wykorzystywanych do promowania tych zabiegów jest Internet. W tej kwestii interesujące propozycje oferuje witryna Muzeum Historycznego Miasta Krakowa<sup>12</sup>, gdzie oprócz niezbędnych danych teleadresowych, godzin, cennika, bieżących wystaw można znaleźć informacje o wszystkich oddziałach, poczytać o muzealiach, poszerzyć wiedzę przed rozpoczęciem zwiedzania. Ciekawą witrynę prowadzi Muzeum Narodowe w Krakowie, wzbogacone ponadto o Mediatekę, gdzie można obejrzyć i skomentować zbiory. Także polskie narodowe muzea martyrologiczne posiadają swoje strony internetowe, na których prezentują część zbiorów i udostępniają wszystkie niezbędne dane.

Oprócz stron internetowych muzea podejmują inne działania zbliżające do odbiorcy. W Muzeum Historycznym Miasta Krakowa przygotowano film<sup>13</sup> prezentujący oddziały, który spotkał się z aprobatą odbiorców. W filmie, w którym poruszono ideę ponadczasowości wydarzeń, twórcy postanowili wpłynąć na wyobraźnię widzów, pokazując, że historia jest wciąż obecna w miejscach, budynkach, a odkrywanie jej może być niezwykle ciekawe, wiąże się z rozwiązywaniem zagadek, poszukiwaniem, aktywnym udziałem w wydarzeniach.

Wydaje się, że włączanie widza w wydarzenia charakterystyczne dla epoki jest niezbędne do właściwego zrozumienia przekazywanych treści i stanowi jedną z niewielu adekwatnych metod dyskursu o muzealiach. Nie ulega wątpliwości, że dzisiejsza kultura jest prawie całkowicie zwizualizowana, a wszystkie treści docierają do nas przez obrazy, które przejęły rolę słowa pisanego. W świecie tak opanowanym przez efekty wizualne muzea poszukują możliwości dotarcia do wrażliwości odbiorcy na różne sposoby. W ciekawy sposób dylemat ten opisuje Jan Ołdakowski<sup>14</sup>, który uważa, że nowoczesne muzeum musi uwzględniać sposób myślenia współczesnych widzów. W jego rozumieniu polega to głównie na podjęciu partnerskiej relacji z widzem, tj. dostosowaniu ekspozycji do wrażliwości pokolenia – autor podaje przykład Muzeum Powstania Warszawskiego, gdzie eksponatów można dotykać, a niektóre elementy można wziąć z sobą. Ołdakowski podkreśla, że muzea stały się polem do dyskursu na temat polityki historycznej i kształtowania świadomości obywatelskiej. Udaje się to przez: ekspozycję zdjęć, filmy, nagrany głos, dźwięki, a nawet zapachy z ulicy<sup>15</sup>. Przykładem takich instalacji jest Fabryka Schindlera – oddział Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, gdzie w jednej z pierwszych sal znajduje się ostatni w Europie fotoplastykon, z głośników puszczone są piosenki z lat wojennych, w sali kinowej wyświetlany jest film dokumentalny o pracownikach fabryki. Sale rozlokowane są chronologicznie, przedstawiając etapy dziejów miasta podczas okupacji.

<sup>12</sup> <http://www.mhk.pl/> [odczyt: 12.04.2014].

<sup>13</sup> *Jedno muzeum, tysiące opowieści*. Trailer filmowy zrealizowany dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, <https://www.youtube.com/watch?v=QbvXODyUg5c> [odczyt: 12.04.2014].

<sup>14</sup> J. Ołdakowski, *Muzeum historycznego niepokoju*, „Wprost” 2005, nr 16, <http://www.wprost.pl/ar/75660/Muzeum-historycznego-niepokoju/?pg=1> [odczyt: 17.02.2014].

<sup>15</sup> Ciekawą inicjatywą jest również istniejąca od grudnia 2011 r. w Warszawie Niewidzialna Wystawa. Zob. <http://niewidzialna.pl/co-to-jest/co-nowego-akcje-promocje-nowosci> [odczyt: 17.02.2014].

W salach znajdują się stemplownice, a na specjalnych kartach można odbić pieczętę wybranych instytucji działających w Krakowie podczas wojny<sup>16</sup>.

Muzea martyrologiczne mają jednak większe trudności z dotarciem do odbiorców w porównaniu z innymi muzeami. Oprócz specyficznego umiejscowienia podnoszą kwestię, o której człowiek bezskutecznie usiłuje zapomnieć – stawiają przed obliczem śmierci. Przypominają o kruchości ludzkiej egzystencji, ale przede wszystkim – co najbardziej zatrważające – dowodzą, jakie zło czai się w ludzkiej naturze, i wzmagają pytania o istnienie oraz naturę Boga. Z pojęciem obozów koncentracyjnych nie radzą sobie filozofowie, historycy, socjologowie, jak więc ma poradzić sobie z nim menedżer kultury? Jest to o tyle trudne wyzwanie, że dostępne środki wrazu muszą mieścić się w kategoriach estetycznych i przekroczenie ich może zmienić myślenie o dziele – z roli ikony na rolę idola.

## Muzea w Polsce

Muzeum jako instytucja sięga korzeni naszej kultury – pierwszą polską placówką było Muzeum Czartoryskich<sup>17</sup>, założone w Puławach w celu zgromadzenia klejnotów królewskich, trofeów wojennych, dokumentów, relikwii, militariów czy obrazów<sup>18</sup>. Gromadzenie zbiorów stało się domeną ludzkości, dbałość o nie, poszukiwania okazów są rozrywką i pasją również współcześnie.

Czas II wojny światowej nie był łaskawy dla polskich muzeów. We Wrocławiu budynki dawnych muzeów wrocławskich zostały całkowicie lub w dużym stopniu zniszczone. W spustoszonej Warszawie sytuacja była jeszcze poważniejsza – gmach przetrwał wojnę, lecz poważnym zniszczeniom, głównie w czasie Powstania Warszawskiego, uległy zbiory<sup>19</sup>. Podczas wojny zaginęła znaczna część muzealiów Muzeum Narodowego w Gdańsku<sup>20</sup>. Muzeum w Kielcach zdecydowało się na zamknięcie swojej działalności na czas wojny, ale podjęło ją z powrotem już w 1945 roku<sup>21</sup>.

Po II wojnie światowej muzea powróciły do działalności wystawienniczej, na którą miały jednak wpływ warunki polityczne i gospodarcze. Konieczność odbudowania państwa, miast i instytucji sztuki ustąpiła pola zainteresowaniu ludzi sztuką. Kultura nieuchronnie musiała zejść na drugi plan – oczywiście niecałkowicie, ale na renesans działalności muzeów w Polsce trzeba było poczekać do roku 1962, kiedy uchwalono ustawę o ochronie dóbr kultury<sup>22</sup>. Był to jedyny dokument nawiązujący

<sup>16</sup> Por. A. Marszałek, M. Bednarek, *Fabryka Emalia Oskara Schindlera: przewodnik*, Kraków 2011, s. 9–13.

<sup>17</sup> *Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, B. Petrozolin-Skowrońska (red.), Warszawa 1996, t. 4, s. 341–352.

<sup>18</sup> *Muzeum Czartoryskich. Historia i zbiory*, Z. Żyguliński (red.), Kraków 1998, s. 7.

<sup>19</sup> Por. <http://www.mnw.art.pl/o-muzeum/historia-mnw/> [odczyt: 12.04.2014].

<sup>20</sup> Por. <http://mng.gda.pl/muzeum/muzeum-historia/> [odczyt: 12.04.2014].

<sup>21</sup> Por. [http://mnki.pl/pl/o\\_muzeum/historia/](http://mnki.pl/pl/o_muzeum/historia/) [odczyt: 12.04.2014].

<sup>22</sup> Ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury, Dz.U. z 1962 r. nr 10, poz. 48.

do muzealiów oraz innych ruchomych i nieruchomych przedmiotów będących kulturowym dziedzictwem. Oprócz ustawy i dokumentów nawiązujących do muzeów martyrologicznych nie ma w okresie powojennym innych aktów z tej dziedziny. Od ustawy z roku 1996<sup>23</sup> akt z 1962 różni się jednak poziomem swojej ogólności, brakiem doprecyzowania, do kogo należą zbiory, jak należy je przechowywać i przede wszystkim, jaka jest misja poszczególnych instytucji kultury. Ponadto wydanie obu ustaw dzieli ponad 30 lat różnicy, dlatego w ustawie z roku 1996 można było dookreślić zapisy na podstawie dotychczasowych doświadczeń. Wyraźne postulaty dotyczące sztuki zostały przedstawione na Niezależnym Kongresie Kultury Polskiej<sup>24</sup> w grudniu 1981 roku, ale jego przebieg został przerwany przez wprowadzenie stanu wojennego. Dopiero po przełomie 1989 roku, w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, na nowo podjęto kwestię regulacji prawnych, głównie przez wydanie ustawy o muzeach<sup>25</sup>.

Na Kongresie w 1981 roku wskazywano na konieczność samookreślenia kultury i sztuki w trudnych czasach, powołując się na powody i możliwości polepszenia jej sytuacji. Na kongres miał przygotowane swoje wystąpienie prof. Andrzej Rottermund, lecz do jego prelekcji nie doszło ze względu na wprowadzenie stanu wojennego. W swoim przemówieniu, którego fragmenty przytacza w artykule *Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku – historia poszukiwania rozwiązań*<sup>26</sup>, porusza nie tylko kwestie związane ze sztuką, ale przede wszystkim sprawy administracyjne i dotyczące systemu finansowania.

Profesor Rottermund dokonuje przeglądu najważniejszych aktów prawnych oraz instytucji kultury po roku 1989, analizując tendencje, ze szczególnym uwzględnieniem sytuacji muzeów. Wspomina pierwsze próby formułowania ustaw i prawa budżetowego z 1993 roku, projekty dotyczące udzielania grantów; ocenia proces decentralizacji oraz znaczenie ustawy o muzeach z roku 1996. Zwraca uwagę na istotny wkład w finansowanie instytucji kultury ustawy o grach liczbowych<sup>27</sup>, zapoczątkowanej w okresie 2002–2003. Działania opisane przez autora nie mogą jednak przynieść spodziewanych rezultatów, jeśli nakłady finansowe ministerstwa na kulturę nie uwzględniają specyficznego charakteru tych organizacji, wyrażonego w potrzebie współpracy podmiotów publicznych i prywatnych. Taka współpraca wymaga efektywnych instrumentów motywujących przedsiębiorców prywatnych do inwestycji w kulturę. Autor ubolewa także nad wyjątkowo niskim, w porównaniu do innych państw Unii Europejskiej, nakładem państwa na kulturę w przeliczeniu na jednego obywatela<sup>28</sup>.

<sup>23</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 o muzeach, Dz.U. z 1997 nr 5, poz. 24.

<sup>24</sup> Kongres Kultury Polskiej 11–12.12.1981, zapis z nagrania: <https://www.youtube.com/watch?v=geSSkZkgCNM>, [odczyt: 12.04.2014]. Więcej na temat Kongresu Kultury Polskiej – spr. <http://www.kongreskultury.pl/> [odczyt: 7.09.2014].

<sup>25</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 o muzeach...

<sup>26</sup> A. Rottermund, *Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku – historia poszukiwania rozwiązań* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum. Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej*, Kraków 2011.

<sup>27</sup> Ustawa z dnia 10 kwietnia 2003 r. o zmianie ustawy o grach losowych, zakładach wzajemnych i grach na automatach oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 84 poz. 774.

<sup>28</sup> A. Rottermund, dz. cyt., s. 25.

Sytuacja muzeów wyraźnie zmienia się po 1989 roku. Profesor Dorota Folga-Januszewska zauważa, że okres 1995–2005 to czas renesansu muzeów zarówno w Polsce, jak w krajach Europy, Ameryki i części Azji. Muzeum jako instytucja kreatywna stymuluje „tworzenie nowych form kultury i nauki, łącząc edukację i rozrywkę, prowadzi działalność badawczo-naukową we właściwych dla siebie dziedzinach, odgrywa ważną rolę społeczną (...) oraz stymuluje rozwój turystyki kulturowej i naukowej”<sup>29</sup>. Tendencje opisywane zarówno w artykule prof. Rottermunda jak i prof. Folgi-Januszewskiej uwidaczniają mankamenty polskiego prawa w zakresie zarządzania instytucjami kultury. W obydwu tekstach podkreśla się konieczność zmiany trybu zarządzania muzeami – autorzy przywołują przykłady sprywatyzowanych muzeów holenderskich, przy większościowym udziale Skarbu Państwa<sup>30</sup>. Wprawdzie po 1989 roku zaobserwowano w Polsce wzrost finansowania publicznych instytucji kultury przez podmioty prywatne, jednak muzea państwowe otrzymywały z budżetu publicznego w latach 1998–2008 średnio 71% budżetu instytucji<sup>31</sup>, podczas gdy finansowanie muzeów samorządowych jest o 10% większe<sup>32</sup>.

Ustawa z 1996 roku<sup>33</sup> na nowo definiuje instytucję muzeum, zwracając przede wszystkim uwagę na gromadzenie zbiorów i opiekę nad nimi, co podkreśla też w swojej książce Gerald Matt<sup>34</sup>. Jako jedną z najważniejszych części składowych misji muzeum Matt rozumie ustalenie charakteru zbiorów oraz najważniejsze sposoby ich pozyskiwania i prezentacji. Biorąc pod uwagę elementy, które wymienia w zasadach polityki dotyczącej muzealiów (zobowiązanie do tworzenia kolekcji, zdefiniowanie i ograniczenie jej typu, ustalenie kryteriów wprowadzania poszczególnych zbiorów, określenie metod pozyskiwania darowizn, określenie kryteriów sprzedaży obiektów oraz ustalenia polityki dotyczącej użyczenia i wyceny obiektów)<sup>35</sup>, można dowiedzieć, że większość muzeów pełni właśnie taką misję – muzeów przedsiębiorstw, świadczących usługi szerokiemu gronu odbiorców. Wystawa realizowana jest jako projekt – rozpoznaje się zatem interesariuszy, przeprowadza analizę otoczenia, zastanawia nad ryzykiem czy ustala harmonogram i plan realizacji. W przytaczanym już raporcie *Muzea w Polsce 1989–2008*, w rozdziale poświęconym ekonomice zarządzania tymi instytucjami autorka opisuje sześć zadań, na który składa się współpraca trzech pionów muzeum, a mianowicie opieka nad zbiorami, realizacja programów-projektów i administracja<sup>36</sup>. Otwiera to jednak przede wszystkim kwestię poprawienia jakości

<sup>29</sup> *Muzea w Polsce 1989–2008*. Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, D. Folga-Januszewska, Warszawa 2008, s. 35.

<sup>30</sup> Por. *Muzea w Polsce 1989–2008...*, s. 58, oraz A. Rottermund, *Finansowanie muzealnictwa...*, s. 22.

<sup>31</sup> Pozostałe 29% to wpływy z dochodów własnych oraz z innych źródeł – na przykład sponsoring prywatny. Por. *Muzea w Polsce...*, s. 14.

<sup>32</sup> Por. *Muzea w Polsce...*, s. 14–16.

<sup>33</sup> Art. 1 ustawy z dnia 21 listopada 1996 o muzeach...

<sup>34</sup> Por. G. Matt, *Muzeum jako przedsiębiorstwo*, s. 109.

<sup>35</sup> Tamże, s. 109–110.

<sup>36</sup> Por. *Muzea w Polsce...*, s. 37.

oferowanych usług, nie tylko przez wprowadzanie norm, ale przede wszystkim przez kontakt z odbiorcą, czyli zadawanie odwiedzającym pytań na temat obejranej wystawy, jakości obsługi czy dostępności udogodnień dla niepełnosprawnych. Ponadto autorka *Raportu o muzeach*<sup>37</sup> podkreśla kwestię turystyki kulturowej. Połączenie tych dziedzin niesie ogromne możliwości rozwoju zarówno samych muzeów, jak i ich otoczenia, infrastruktury miast. Wiąże się jednak z potrzebą odpowiedniego marketingu, by zachęcić turystów do odwiedzenia wybranych placówek.

W ustawie o muzeach<sup>38</sup> nie ma określonych obowiązkowych działań muzeum w zakresie reklamy swojej działalności. W tekście ustawy nie została podniesiona kwestia finansowania, oprócz obowiązków organizatora i zawartych w artykule dotyczącym treści związanych z bezpłatnym lub częściowo płatnym wejściem do muzeów. Konieczność użycia narzędzi marketingowych wyraża jednak tekst ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej<sup>39</sup>. W artykule pierwszym widnieje zapis o mecenacie państwa w zakresie promocji twórczości, edukacji i oświaty kulturalnej, co powinno realizować się we wpisaniu odpowiednich kosztów na cele promocyjne, tak by jak najwięcej odbiorców miało możliwość zapoznać się z reklamą, a poza tym determinuje to konieczność zapisu takiego zadania w tekście ustawy.

Nie można jednoznacznie zakwalifikować sytuacji polskich muzeów jako niestabilnej czy bardzo rozwiniętej. Lata komunizmu, które temperowały rozwój polskiej kultury, przyczyniły się do mniej troskliwego traktowania muzeum przez rząd. Są jednak gałęzie rynku muzealnego, które w ostatniej dekadzie rozwijają się bardzo prężnie: należy do nich działalność edukacyjna, w ramach której, jak podaje GUS, w roku 2007 zrealizowano 68 tysięcy lekcji muzealnych dla 1,5 miliona uczniów. Profesor D. Folga-Januszewska w przytaczanym raporcie zaznacza, że muzea niejednokrotnie są jednymi placówkami prowadzącymi edukację w zakresie kultury wysokiej, w odróżnieniu od kin, domów kultury czy galerii, proponujących komercyjną rozrywkę<sup>40</sup>. Tylko w roku 2010 w muzeach martyrologicznych zrealizowano 116 tematów lekcji muzealnych, gromadząc prawie 23 tysiące uczestników. Ogółem lekcje muzealne w polskich instytucjach zachęciły do udziału ponad półtora miliona odbiorców<sup>41</sup>. Gdy weźmiemy pod uwagę, jak ta sytuacja uległa zmianie po roku 1989, to można spodziewać się, że w ciągu najbliższych lat również te instytucje kultury zostaną objęte większą troską i w rezultacie staną się efektywnie funkcjonującymi przedsiębiorstwami krzewiącymi w społeczeństwie kulturę.

<sup>37</sup> Por. tamże, s. 40.

<sup>38</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 o muzeach, Dz.U. z 2012 r., poz. 987.

<sup>39</sup> Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 1991 r. nr 114, poz. 493 ze zm.

<sup>40</sup> Por. *Muzea w Polsce...*, s. 28.

<sup>41</sup> *Kultura w 2010 r.*, oprac. Ośrodek Statystyki Kultury, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2011, s. 227.



## Muzea martyrologiczne w Polsce

Obozy koncentracyjne<sup>42</sup> to więzienia tworzone od roku 1933 najpierw wyłącznie na terenie Niemiec. O miejscu położenia obozu decydowało m.in. sąsiedztwo zakładów produkcyjnych, warunki klimatyczne czy szlaki handlowe. Ich celem było wyniszczenie ludzi przez głód, tortury psychiczne i fizyczne, egzekucje. Poddawano więźniów eksperymentom medycznym, zarażając ich chorobami, przeszczepiając tkanki, sterylizując. Od 1941 roku budowano komory gazowe.

Badacze poświęcają wiele miejsca rozważaniom związanym z religią, rasą oraz kwestiami światopoglądowymi, dotyczącymi kondycji ludzkiej w perspektywie tragedii Zagłady. Zygmunt Bauman zastanawia się nad znaczeniem Zagłady w perspektywie współczesnej cywilizacji. Autor *Płynnej nowoczesności* pisze<sup>43</sup>, że trudność objęcia rozumowego Zagłady wynika także z czasów, w których z Zagładą przyszło się zmierzyć. Postęp, rewolucja przemysłowa, rozwój medycyny, antropologii – wszystko to stanęło pod znakiem zapytania w obliczu Auschwitz. Znakomita metafora świata jako ogrodu, skonstruowana przez Baumana, pozwala na zrozumienie, jak przedmiotowo i racjonalnie zostało pomyślane unicestwienie milionów ludzkich istnień. Zastanawiające jest, że Zagłada zaistniała w Europie, centrum cywilizacji, kultury świata, w miejscu pochodzenia jednych z najważniejszych idei filozoficznych, politycznych, osiągnięć kulturowych i antropologicznych. Niestalość i uzurpatorstwo systemu zostało zdemaskowane dopiero w akcie samobójczej śmierci Hitlera.

Prześladowania Żydów rozpoczęły się w Europie już w XI wieku, ale konsekwentne unicestwianie ich na taką skalę jest dziełem wyłącznie ideologii nazistowskiej. Pierwszym poważnym wydarzeniem otwierającym Zagładę Żydów była Noc Kryształowa w listopadzie 1938 roku. Hitlerowski totalitaryzm zakładał czystość rasową, myśl, która pojawiła się „jednocześnie we wszystkich krajach zachodnich w XIX wieku. Od przełomu stuleci rasizm był wpływową ideologią polityki imperialistycznej”<sup>44</sup>. Trudna sytuacja Żydów w Europie stworzyła podwaliny pod system oparty na prześladowaniach ze względu na wiarę i filozofię życia. Co więcej, teoria rasowej czystki została podyktowana naturą i nauką<sup>45</sup>. Hitler, pisząc o czystości i wyższości rasy aryjskiej<sup>46</sup>, korzystał zatem z idei zakorzenionych już w kulturze Europy.

Miejscem najbardziej znanym i przerażającym, zarówno w zakresie rozległego obszaru, jak i wykonywanych tortur jest Konzentrationslager (KL) Auschwitz. Obóz został założony we wcielonym do Trzeciej Rzeszy Oświęcimiu. Podobnie jak inne nazistowskie obozy koncentracyjne był instytucją państwową, zarządzaną przez SS, utrzymywaną z budżetu państwa niemieckiego<sup>47</sup>. Ze względu na ogromną liczbę

<sup>42</sup> Por. *Encyklopedia Powszechna PWN*, wyd. 3, Warszawa 1985, s. 326.

<sup>43</sup> Por. Z. Bauman, *Nowoczesność i Zagłada*, tłum. T. Kunz, Kraków 2009, s. 193–209.

<sup>44</sup> H. Arendt, *Korzenie totalitaryzmu*, tłum. M. Szawiel, D. Grinberg, Warszawa 1993, s. 201.

<sup>45</sup> Zob. E. Traverso, *Europejskie korzenie przemocy nazistowskiej*, tłum. A. Czarnacka, Warszawa 2011, s. 83–84.

<sup>46</sup> Por. A. Hitler, *Moja walka*, tłum. I. Puchalska, P. Marszałek, Kraków 1992, s. 123.

<sup>47</sup> Por. <http://pl.auschwitz.org/lekcja/1/#> [odczyt: 17.04.2014].

bę napływających więźniów, obóz musiał zostać poszerzony – najpierw o podobóz w Brzezince, a następnie o mniejszy w Monowicach, przy fabryce Buna-Werke. W roku 1941, tylko w kwietniu, do obozu zostało przywiezionych 4000 więźniów<sup>48</sup>.

Ideą założenia obozu w Lublinie była konieczność stworzenia rezerwuaru siły roboczej dla realizacji planów budowy imperium germańskiego na Wschodzie. Plan budowy obozu zakładał, że będzie to miejsce dla 150 tysięcy więźniów. Niepewna sytuacja gospodarcza i trudności na froncie wschodnim udaremniły plany stworzenia na Majdanku największego obozu koncentracyjnego w Europie. Warunki bytowe w KL Lublin były jeszcze gorsze niż w obozie w Oświęcimiu – brakowało wody, żywności, lekarstw. Również ten obóz posiadał swoje podobozы, a więźniami byli głównie Polacy i Żydzi. Po wyzwoleniu obozu w lipcu 1944 roku na jego terenie zorganizowano obóz NKWD dla aresztowanych członków Polskiego Państwa Podziemnego<sup>49</sup>.

Powstanie obozu w Sztutowie opisane przez Krzysztofa Dunin-Wąsowicza<sup>50</sup> wiązało się ze stworzeniem na terenie Wolnego Miasta Gdańska obozu koncentracyjnego dla „niepożądanych elementów polskich”. Obóz powstał powstał już w lecie 1939 roku i był najdłużej działającym na terenie Polski – wyzwolenie nastąpiło w maju 1945 roku. Położenie każdego z obozów zostało zatem pomyślane tak, by zwozić do obozów więźniów z różnych terenów Polski i Europy, aby jak najbardziej wykorzystać ich siłę roboczą i tym samym zapewnić w Polsce największą kontrolę nad ludźmi, zwłaszcza nad ludnością żydowską.

Pierwsze ustawy dotyczące upamiętnienia byłych obozów zagłady pojawiły się już dwa lata po II wojnie światowej. Ustawa z 2 lipca 1947 roku<sup>51</sup> o upamiętnieniu męczeństwa Narodu Polskiego i innych Narodów w Oświęcimiu reguluje kwestie związane z terenami byłego obozu w Oświęcimiu oraz wszystkich znajdujących się tam urządzeń i zabudowań. W artykule trzecim tej ustawy ustanawia się Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu. W następnych artykułach mowa jest o zadaniach muzeum. Są to: zbieranie oraz gromadzenie dowodów i materiałów dotyczących zbrodni hitlerowskich, udostępnianie ich społeczeństwu, a także ich naukowe opracowanie. Zakres tych działań i ich organizację ma określić statut nadany przez Ministra Kultury i Sztuki w 1950 roku. Bardzo podobne brzmienie, z odpowiednimi różnicowaniami ma ustawa z tego samego dnia dotycząca muzeum na Majdanku. Organem opiniodawczym i doradczym dla muzeum jest rada Ochrony Pomników Męczeństwa, powołana także w lipcu 1947 roku, od stycznia 1988 pod nazwą Rada Ochrony Pomników Walk i Męczeństwa<sup>52</sup>. Do jej zadań należą między innymi: opieka nad miejscami pamięci, inspirowanie i współorganizowanie obchodów, uroczystości związanych z pamięcią, ocenianie „stanu opieki” nad miejscami, opiniowanie muzeów w Oświęcimiu, na Majdanku, w Sztutowie, Łambinowicach,

<sup>48</sup> Por. tamże.

<sup>49</sup> Por. <http://www.majdanek.eu/articles.php?acid=45> [odczyt: 17.04.2014].

<sup>50</sup> K. Dunin-Wąsowicz, *Stutthof*, Warszawa 1970, s. 12–13.

<sup>51</sup> Ustawa z dnia 2 lipca 1947 r. o upamiętnieniu męczeństwa Narodu Polskiego i innych Narodów w Oświęcimiu, Dz.U. z 1947 r. nr 52, poz. 266.

<sup>52</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 21 stycznia 1988 r. o Radzie Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa, Dz.U. z 1988 r. nr 2, poz. 2 ze zm.

Żabikowie, Rogoźnicy, Treblince i Radogoszczy. Członkowie Rady powoływani są przez Prezesa Rady Ministrów.

Ustawa o muzeach z 1996 roku<sup>53</sup> rozszerzyła statuty muzeów martyrologicznych przede wszystkim o dodatkowe cele: ogólna kwestia konserwacji zbiorów została uszczegółowiona o zabezpieczenie zabytków archeologicznych nieruchomości oraz innych nieruchomości obiektów kultury materialnej i przyrody. Zapisano także konieczność urządzania wystaw stałych oraz prowadzenia działalności edukacyjnej. W roku 1997 w życie weszła ustawa<sup>54</sup>, na mocy której wstęp do 13 polskich muzeów w byłych obozach koncentracyjnych stał się bezpłatny. W 2001 roku ta lista została ograniczona do trzech placówek<sup>55</sup>.

Kolejny ważny dokument stanowi ustawa z 7 maja 1999 roku, dotycząca ochrony terenów byłych obozów zagłady<sup>56</sup>. Jej celem jest unormowanie zasad odbywania zgromadzeń, prowadzenia działalności gospodarczej, budowy nowych obiektów oraz wywłaszczenia nieruchomości. Ustawa ustala granice pomników, ich oznakowanie, rozmiary strefy ochronnej. W rozdziale drugim szczegółowo opisane są warunki odbywania zgromadzeń, ewentualne budowle powstałe na terenie pomników i ich wpływ na strefę ochronną.

Muzeum w Sztutowie zostało utworzone później niż muzea w Oświęcimiu i na Majdanku, dlatego dopiero w roku 1966 wydano dla niego rozporządzenie o jego statucie<sup>57</sup>. Wymienione w nim zadania nieznacznie różnią się od priorytetów pozostałych placówek. Muzeum Stutthof ma na celu gromadzić artefakty związane z działalnością obozu koncentracyjnego, należące i wytworzone przez więźniów oraz dotyczące życia i działalności członków załogi SS, pracującej na terenie obozu. Muzeum ma również gromadzić sztukę – malarstwo, rzeźbę, grafikę i numizmaty o tematyce martyrologicznej oraz materiały ikonograficzne dotyczące Pomorza Gdańskiego, a także zbiory mówiące o historii Polaków w byłych niemieckich obozach koncentracyjnych na zachodzie Europy.

Ze względu na zmiany w ustawach o muzeach, instytucjach kultury i innych aktach prawnych, związane z nimi rozporządzenia ulegały zmianom, aktualizacji wymagały też statuty muzeów. Dlatego w roku 2013 wydano rozporządzenie dotyczące statutu Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu<sup>58</sup>. Doprecyzowano, na mocy jakich ustaw i innych dokumentów funkcjonuje muzeum. W rozdziale

<sup>53</sup> Ustawa z dnia 21 listopada 1996 o muzeach...

<sup>54</sup> Zarządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 26 czerwca 1997 r. w sprawie wykazu państwowych muzeów martyrologicznych, do których wstęp jest bezpłatny, Monitor Polski nr 40 poz. 412.

<sup>55</sup> Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 14 sierpnia 2001 r. w sprawie wykazu państwowych muzeów martyrologicznych, do których wstęp jest bezpłatny, Dz.U. z 2001 r. nr 92, poz. 1025.

<sup>56</sup> Ustawa z dnia 7 maja 1999 r. o ochronie terenów byłych hitlerowskich obozów zagłady, Dz.U. z 1999 r. nr 41, poz. 412 ze zm.

<sup>57</sup> M. Dunin-Wąsowicz, T. Matusiak, *Stutthof. Przewodnik, informator*, Muzeum Stutthof 1969, s. 89.

<sup>58</sup> Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 19 lutego 2013 r. w sprawie nadania statutu Państwowemu Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu.

pierwszym podniesiono również kwestię wpisania muzeum do rejestru instytucji kultury prowadzonego przez Ministra. Zasadniczo zadania muzeum nie różnią się wiele od tych zapisanych w początkowych formach statutu, ale akcent jest położony na prowadzenie działalności edukacyjnej, obejmującej historię obozu i tematy pochodne. Działalność ta ma się odbywać w ramach Międzynarodowego Centrum Edukacji o Auschwitz i Holokauście i ma być związana z organizacją konferencji, seminariów, wykładów, prelekcji, lekcji muzealnych i e-learningowych.

Nauczanie o Zagładzie w miejscu, w którym jej historia jest wciąż żywa, wpływa na zrozumienie poruszanych zagadnień oraz bardziej oddziałuje na emocje, przyswojenie wiedzy i zapamiętanie wiedzy historycznej. Centrum organizuje na terenie muzeum konferencje, wykłady, warsztaty, ale również studia, prowadzone we współpracy z Uniwersytetem Pedagogicznym w Krakowie<sup>59</sup>. Bardzo ciekawą inicjatywą jest internetowa lekcja muzealna, stworzona przez dra Jacka Lachendro i dra Piotra Setkiewicza, który następująco tłumaczy powstanie tego projektu:

[...] dzięki możliwościom, jakie daje Internet, historyczny wykład można było wzbogacić wieloma multimedialnymi i wizualnymi elementami, a także relacjami świadków. To bardzo ważne, ponieważ w ten sposób całość staje się interesującą, często bardzo osobistą opowieścią o tym strasznym miejscu<sup>60</sup>.

*De facto*, przedstawienie w formie lekcji opowieści o historii obozu i ludzi pokazuje losy obywateli różnych państw i narodowości, dewaluuje znaczenie więźniów do roli siły roboczej, ale przez takie ujęcie szybciej zapamiętuje się przekazywane wiadomości.

Muzeum na Majdanku także posiada bogatą ofertę edukacyjną – lekcje muzealne, aktywne zwiedzanie, warsztaty historyczne, międzynarodowe projekty czy seminaria dla nauczycieli. Oferta edukacyjna muzeów została pomyślana jako narzędzie rozwoju osobowości i wrażliwości, przy jednoczesnym upamiętnieniu i ostrzeżeniu. Kolejne formy edukacji proponuje muzeum w Sztutowie: oprócz wycieczek z przewodnikiem czy konferencji zaprasza na projekcje filmów związanych z obozem, prezentuje nielegalną twórczość więźniów, organizuje warsztaty dla młodzieży specjalnej troski, plenery artystyczne, a także pracę na terenie byłego obozu<sup>61</sup>.

Przy muzeach martyrologicznych działają polskie i międzynarodowe organizacje o charakterze doradczym i pomocniczym, których celem jest pielęgnowanie pamięci, edukacja czy wsparcie byłych więźniów. W 1990 roku powstała Międzynarodowa Rada Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau, a jej przewodniczącym został Władysław Bartoszewski, były więzień obozu w Oświęcimiu. Rada została powołana w celu opiniotwórczym i doradczym, między innymi przy ocenianiu różnych form działalności, tj. wystaw, wydawnictw, form prezentacji obozu. W roku 2000 Rada zo-

<sup>59</sup> Por. [http://pl.auschwitz.org/e/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=1](http://pl.auschwitz.org/e/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=1) [odczyt: 22.04.2014].

<sup>60</sup> [http://pl.auschwitz.org/h/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=1](http://pl.auschwitz.org/h/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=1) [odczyt: 11.05.2014].

<sup>61</sup> Por. <http://stutthof.org/edukacja> [odczyt: 22.04.2014].

stała przekształcona w Radę Oświęcimską, na jej czele również stanął Bartoszewski, a jej kompetencje zostały poszerzone na inne pomniki Zagłady<sup>62</sup>.

W roku 2009 została powołana Fundacja Auschwitz-Birkenau. Jej celem jest konserwacja byłego obozu, by najpełniej niósł świadectwo minionych czasów. W działanie fundacji zaangażowane są zarówno państwa, instytucje, jak osoby prywatne. Fundacja ma również wspierać działalność edukacyjną i naukową oraz współpracę międzynarodową.

## Marketing w kulturze

Łukasz Wróblewski<sup>63</sup> zwraca uwagę, że trudność zastosowania odpowiedniej strategii marketingowej w instytucjach kultury wynika przypuszczalnie z późnego rozpoczęcia stosowania marketingu wśród tych organizacji<sup>64</sup>. Autor przypomina<sup>65</sup>, że dopiero w 1967 roku Philip Kotler użył po raz pierwszy pojęcia marketingu kultury, które dotąd kojarzone było wyłącznie ze sprzedażą, naruszając sferę *sacrum* sztuki. Kotler spojrzał na tę kwestię z ekonomicznego punktu widzenia i dostrzegł, że instytucje kultury są niczym innym jak przedsiębiorstwami proponującymi specyficzne dobra i usługi<sup>66</sup>. Dzięki tej rewolucyjnej zmianie postrzegania dla marketingu kultury nastał czas wzmożonego rozwoju i na tym rynku pojawiło się pojęcie konkurencji. Keith Diggles zauważa, że w tej specyficznej sytuacji to artysta jest w centrum procesów marketingowych, inaczej niż w tradycyjnym marketingu opartym na popycie. Tutaj poszukuje się stosownych klientów do konkretnego produktu artystycznego<sup>67</sup>. Zastosowanie marketingu w sferze kultury jest problematyczne o tyle, że rozciąga się pomiędzy dwoma skrajnymi pojęciami – sztuki jako *sacrum* i instytucji kultury, która musi wypracowywać budżet, chociażby po to, by wciąż ulepszać i poszerzać ofertę<sup>68</sup>. Wymaga to więc użycia takich narzędzi marketingowych, które nie będą postawą sprzedaży i osiągnięcia zysków, ale które umożliwią artyście przedstawienie swojego dzieła publiczności, co dla obojga partnerów będzie miało pozytywne rezultaty.

W tworzeniu odpowiedniej strategii marketingowej instytucja kultury, podobnie jak każde przedsiębiorstwo, musi rozpocząć od określenia misji i głównych celów strategicznych, co pozwoli na określenie kierunku dążeń oraz zdefiniowanie systemu

<sup>62</sup> Por. [http://pl.auschwitz.org/m/index.php?option=com\\_content&task=view&id=172&Itemid=31](http://pl.auschwitz.org/m/index.php?option=com_content&task=view&id=172&Itemid=31) [odczyt: 22.04.2014].

<sup>63</sup> Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Warszawa 2012, s. 49.

<sup>64</sup> W porównaniu ze stosowaniem strategii marketingowych w organizacjach niezwiązanych z kulturą.

<sup>65</sup> Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, s. 49.

<sup>66</sup> Por. tamże, s. 49.

<sup>67</sup> Por. K. Diggles, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London 1986, s. 243. Cytat za: Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, s. 49.

<sup>68</sup> Por. Ł. Wróblewski, *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, s. 52.

wartości<sup>69</sup>. W tym kontekście należy też stworzyć odpowiednią strategię promocji, której celem jest zdobycie odbiorców przez odpowiednie poinformowanie potencjalnych klientów o instytucji<sup>70</sup>.

Korzenie reklamy sięgają starożytności. Rozwój wymiany towarów determinował u kupców potrzebę odpowiedniego oznaczenia jakości swoich usług. Od XVIII wieku istnieje reklama prasowa, czyli za pośrednictwem mediów. Jak podaje Ambler,

[...] reklama zewnętrzna okazała się jedną z najtrwalszych form reklamy. Przetrwała upadek Cesarstwa Rzymskiego, by dekorować europejskie gospody w XVII i XVIII wieku. Były to wciąż jeszcze czasy powszechnego analfabetyzmu, dlatego karczmy prześcigały się w tworzeniu przykuwających uwagę godeł, które wszyscy będą łatwo rozpoznawać<sup>71</sup>.

Najogólniej, reklama jest więc bezosobowym (czyli nieangażującym sprzedającego), płatnym prezentowaniem produktu lub usługi<sup>72</sup>.

Agata Niemczyk wprowadza pojęcie „przemysłu kultury”<sup>73</sup>, czyli instytucji oferującej dostęp do dóbr kultury – księgarń, artystów, filmowców itd. Wpływ przemysłu kultury na stan instytucji ma ogromne znaczenie i reguluje ich działania. Niemczyk dzieli marketing związany z kulturą na dwa obszary: marketing kultury, który polega na sprzedaży produktów kultury z wykorzystaniem narzędzi marketingowych, tak jak w innych przedsiębiorstwach. Drugi typ to marketing przez kulturę, czyli sytuacja, w której kultura staje się przedmiotem i traci swoją podmiotowość<sup>74</sup>. Wytwory tego przemysłu autorka nazywa „produktami kultury”. Co więcej, należy zwrócić uwagę, iż także w tym przemyśle większe pole mają obecnie usługi kultury, które charakteryzują się nietrwałością, niematerialnością, jednoczesnością świadczenia i konsumpcji oraz heterogenicznością (wykonanie sztuki nie jest zawsze identyczne, różni się w zależności od miejsca, reżysera, okoliczności, artysty itd.)<sup>75</sup>. W przemyśle kultury autorka wyróżnia następujące rodzaje reklamy<sup>76</sup>: reklamę prasową, telewizyjną, radiową, Internet, reklamę zewnętrzną. Za Januszem Gajdą analizuje podstawowe funkcje reklamy w kulturze: upowszechnianie różnorodnych treści, funkcję ludyczną, stymulacyjną, wzorcotwórczą, a także interpersonalną<sup>77</sup>.

W marketingu instytucji kultury należy zwrócić uwagę na narzędzia PR stosowane w celu promocji rynków sztuki<sup>78</sup>. Między innymi są to Media Relations, zakładające współpracę z mediami, dostarczanie aktualnych informacji o wydarzeniach

<sup>69</sup> Por. tamże, s. 63.

<sup>70</sup> Por. tamże, s. 102.

<sup>71</sup> J.Th. Russell, W.R. Lane, *Reklama według Ottona Kleppnera*, tłum. Biuro Tłumaczeń „The Mission”, Warszawa 2000, s. 6.

<sup>72</sup> J. Kall, *Reklama*, Warszawa 1998, s. 17.

<sup>73</sup> A. Niemczyk, *Marketing w sferze kultury*, Kraków 2007.

<sup>74</sup> Tamże, s. 15.

<sup>75</sup> Tamże, s. 43.

<sup>76</sup> Tamże, s. 71.

<sup>77</sup> Tamże.

<sup>78</sup> Por. <http://media-work.pl/pr-i-marketing-w-kulturze/> [odczyt: 25.04.2014].

i działalności instytucji kultury. Obecność mediów przy wydarzeniach kulturalnych, zwłaszcza mediów lokalnych, jest stałą częścią tego wydarzenia, tym bardziej, że każde z nich ma zaplanowane miejsce dla prasy czy telewizji. Media towarzyszą kulturze zarówno wysokiej, jak niskiej. Kolejny element marketingu, Corporate Identity, to tożsamość organizacji. Najlepszym przykładem tego zjawiska są wydawnictwa – każda firma wydawnicza dba o taki dobór wydanych autorów i pozycji, by dla odbiorcy jasny był cel oraz specyfika złożeń firmy. Podobnie jest z innymi instytucjami kultury, ale również ze wszystkimi firmami i przedsiębiorstwami.

Jednym z narzędzi marketingowych jest także sponsoring. Działa on w dwie strony: jeśli instytucja kultury staje się sponsorem wydarzenia czy innej instytucji, podobne jak w przypadku dbałości o tożsamość organizacji, musi zwracać uwagę na całość elementów związanych z działalnością tej instytucji. Tak jak w przypadku każdego sponsoringu, działania sponsorowanego kształtują wizerunek fundatora, tym bardziej więc ważny jest racjonalny stosunek do tego zagadnienia, szczególnie jeśli sponsorem jest instytucja związana z kulturą wysoką. W przypadku, gdy to przedsiębiorstwo jest sponsorem instytucji kultury, instytucja ta jest niejako wykorzystywana do poprawy, zmiany lub utworzenia wizerunku firmy. W takiej sytuacji kształtuje to odbiór firmy przez klienta jako nienastawionej wyłącznie na zys, ale przede wszystkim wspierającej ważkie tematy i obszary dotyczące ludzkiej egzystencji. W tej gałęzi marketingu możliwości są nieskończone, zależą wyłącznie od pomysłowości przedsiębiorców.

Autor artykułu zwraca też uwagę na wydawnictwa własne, które znakomicie dają wyraz dążnościom instytucji kultury. Bogatą ofertę wydawnictw posiada na przykład Narodowe Centrum Kultury, które proponuje serie wydawnicze, na przykład **Kultura się Liczy!, Kurs na Kulturę, Zwrotnice Czasu. Historie Alternatywne** czy **Biblioteka Kultury Współczesnej**<sup>79</sup>. Wychodząc naprzeciw oczekiwaniom odbiorców, centrum poszerzyło ofertę o wydawnictwa elektroniczne, m.in. serię Historia Muzyki Polskiej, która omawia rozwój kultury i twórczości muzycznej na terenie Polski począwszy od średniowiecza<sup>80</sup>. Ze względu na punkt 2 artykułu 10 ustawy o muzeach<sup>81</sup>, każde muzeum zobowiązane jest do prowadzenia działalności wydawniczej.

Ogromną rolę w dzisiejszych mediach stanowią portale internetowe muzeów, obecność w serwisach społecznościowych, a także możliwość ściągnięcia na telefon komórkowy aplikacje związanych bezpośrednio lub pośrednio z instytucjami kultury. Ogromna popularność tych mediów wynika z ich nieograniczoności, wolności wypowiedzi i nieformalnej struktury. Dzięki portalowi Facebook instytucja kultury może dzielić się elementami często wykraczającymi poza bezosobowe i pozbawione emocji relacje. Zaletą tej sytuacji jest dotarcie do większej liczby odbiorców, a dzięki odpowiedniej reklamie, również na tychże portalach, łatwiejsze staje się dotarcie do określonego odbiorcy, przez wejście na jego obszar i w środowisko. W dobie kryzy-

<sup>79</sup> Por. <http://www.nck.pl/kategorie/wydawnictwa.html> [odczyt: 25.04.2014].

<sup>80</sup> Por. tamże.

<sup>81</sup> Artykuł 10 ustawy o muzeach z dnia 21 listopada 1996...

su umiejętności interpersonalnych wśród wielu młodych ludzi tego typu zachęcanie do odwiedzenia muzeum, filharmonii czy galerii jest całkowicie uzasadnione. Niektóre instytucje kultury prowadzą też blogi.

## Podsumowanie

Analiza działań marketingowych prowadzonych przez muzea martyrologiczne wskazuje na kilka elementów, często wzajemnie się wykluczających. Mianowicie, witryny internetowe tych placówek dążą do przedstawienia wszystkich danych, pomagają w odnajdywaniu bliskich, udostępniają materiały edukacyjne. Nie są jednak nowoczesne i w tej mierze funkcje promocyjne – oprócz informacyjnych – spełniają profile tych muzeów na portalu Facebook. Umieszczane tam dane nie tylko dopełniają działanie stron internetowych, lecz także mają na celu przybliżenie placówek odbiorcom. Zawarte tam informacje, dzięki swojej bezpośredniej formie i wielu ciekawostkom, przyczyniają się do popularyzowania historii opowiadanej przez muzea. W jakim stopniu jednak jest to zabieg efektywny – wskazuje liczba odwiedzin oraz stosunek ludzi do tej historii i wiedza o niej. Wydaje się zatem, że jeszcze bardziej efektywną metodą promocyjną w wypadku takich placówek powinna być reklama przez sztukę i edukację.

## Bibliografia

### Książki

- Muzeum Czartoryskich. Historia i zbiory*, Z. Żyguliński (red.), Muzeum Narodowe w Krakowie 1998.
- Nowa Encyklopedia Powszechna PWN*, B. Petrozolin-Skowrońska (red.), Warszawa 1996, t. 4.
- Oświęcim w oczach SS. Rudolf Höss, Pery Broad, Johann Paul Kremer*, t. 4, oprac. J. Bezwińska, D. Czech, Oświęcim 2007.
- Wilhelm Brasse. Fotograf. 3444. Auschwitz 1940–1945*, M.A. Potocka (red.), Kraków 2011.
- Arendt A., *Korzenie totalitaryzmu*, tłum. M. Szawiel, D. Grinberg, Warszawa 1993.
- Bauman Z., *Nowoczesność i Zagłada*, tłum. T. Kunz, Kraków 2009.
- Hitler A., *Moja walka*, tłum. I. Puchalska, P. Marszałek, Kraków 1992.
- Dunin-Wąsowicz K., *Stutthof*, Warszawa 1970.
- Dunin-Wąsowicz M., T. Matusiak, *Stutthof. Przewodnik, informator*, Muzeum Stutthof 1969.
- Diggles K., *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London 1986.
- Kall J., *Reklama*, Warszawa 1998.
- Kielar W., *Anus Mundi*, Wrocław 2004.
- Marszałek A., Bednarek M., *Fabryka Emalia Oskara Schindlera: przewodnik*, Kraków 2011.
- Niemczyk A., *Marketing w sferze kultury*, Kraków 2007.
- Russell J.Th., Lane W.R., *Reklama według Ottona Kleppnera*, tłum. Biuro Tłumaczeń „The Mission”, Warszawa 2000.
- Traverso E., *Europejskie korzenie przemocy nazistowskiej*, tłum. A. Czarnacka, Warszawa 2011.



Wróblewski Ł., *Strategie marketingowe w instytucjach kultury*, Warszawa 2012.

Ziębińska-Witek A., *Historia w muzeach. Studium ekspozycji Holokaustu*, Lublin 2011.

### **Raporty, rozporządzenia, ustawy**

*Działalność instytucji kultury w Polsce w 2012 r.*, Warszawa 2013.

Kongres Kultury Polskiej 11–12.12.1981, zapis z nagrania: <https://www.youtube.com/watch?v=geSSkZkgCNM> [odczyt: 12.04.2014].

*Kultura w 2010 r.*, oprac. Ośrodek Statystyki Kultury, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Krakowie, Warszawa 2011.

*Muzea w Polsce 1989–2008*. Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego jako jeden z Raportów o Stanie Kultury, D. Folga-Januszewska, Warszawa 2008.

*Raport 2012*, Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, 2013.

Rottermund A., *Finansowanie muzealnictwa w Polsce po 1989 roku – historia poszukiwania rozwiązań* [w:] D. Folga-Januszewska, B. Gutowski (red.), *Ekonomia muzeum. Materiały polsko-brytyjskiej konferencji naukowej*, Kraków 2011.

Rozporządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 21 stycznia 1988 r. o Radzie Ochrony Pamięci Walk i Męczeństwa, Dz.U. z 1988 r. nr 2 poz. 2 ze zm.

Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 14 sierpnia 2001 r. w sprawie wykazu państwowych muzeów martyrologicznych, do których wstęp jest bezpłatny, Dz.U. z 2001 r. nr 92, poz. 1025.

Ustawa z dnia 2 lipca 1947 r. o upamiętnieniu męczeństwa Narodu Polskiego i innych Narodów w Oświęcimiu, Dz.U. z 1947 r. nr 52, poz. 266.

Ustawa z dnia 15 lutego 1962 r. o ochronie dóbr kultury, Dz.U. z 1962 r. nr 10, poz. 48.

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, Dz.U. z 1991 r. nr 114, poz. 493 ze zm.

Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. z 2012 r., poz. 987.

Ustawa z dnia 7 maja 1999 r. o ochronie terenów byłych hitlerowskich obozów zagłady, Dz.U. z 1999 r. nr 41, poz. 412 ze zm.

Ustawa z dnia 10 kwietnia 2003 r. o zmianie ustawy o grach losowych, zakładach wzajemnych i grach na automatach oraz o zmianie niektórych innych ustaw, Dz.U. nr 84 poz. 774.

Zarządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 19 lutego 2013 r. w sprawie nadania statutu Państwowemu Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu.

Zarządzenie Ministra Kultury i Sztuki z dnia 26 czerwca 1997 r. w sprawie wykazu państwowych muzeów martyrologicznych, do których wstęp jest bezpłatny, Monitor Polski nr 40 poz. 412.

### **Filmy**

*Hannah i jej siostry*, reż. Woody Allen, 1986.

*Jedno muzeum, tysiące opowieści*. Trailer filmowy zrealizowany dla Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, <https://www.youtube.com/watch?v=QbvXODyUg5c> [odczyt: 12.04.2014].

### **Internet**

<http://www.mhk.pl/> [odczyt: 12.04.2014].

<http://niewidzialna.pl/co-to-jest/co-nowego-akcje-promocje-nowosci> [odczyt: 17.02.2014].

<http://www.mnw.art.pl/o-muzeum/historia-mnw/> [odczyt: 12.04.2014].

<http://mng.gda.pl/muzeum/muzeum-historia/> [odczyt: 12.04.2014].

[http://mnki.pl/pl/o\\_muzeum/historia/](http://mnki.pl/pl/o_muzeum/historia/) [odczyt: 12.04.2014].

<http://www.majdanek.eu/articles.php?acid=45> [odczyt: 17.04.2014].

<http://www.kongreskultury.pl/> [odczyt: 7.09.2014].

<http://pl.auschwitz.org/lekcja/1/#> [odczyt: 17.04.2014].

[http://pl.auschwitz.org/e/index.php?option=com\\_content&task=view&id=54&Itemid=1](http://pl.auschwitz.org/e/index.php?option=com_content&task=view&id=54&Itemid=1) [odczyt: 22.04.2014].

[http://pl.auschwitz.org/m/index.php?option=com\\_content&task=view&id=172&Itemid=31](http://pl.auschwitz.org/m/index.php?option=com_content&task=view&id=172&Itemid=31) [odczyt: 22.04.2014].

[http://pl.auschwitz.org/h/index.php?option=com\\_content&task=view&id=36&Itemid=1](http://pl.auschwitz.org/h/index.php?option=com_content&task=view&id=36&Itemid=1) [odczyt: 11.05.2014].

<http://stutthof.org/edukacja> [odczyt: 22.04.2014].

<http://media-work.pl/pr-i-marketing-w-kulturze/> [odczyt: 25.04.2014].

<http://www.nck.pl/kategorie/wydawnictwa.html> [odczyt: 25.04.2014].

### Artykuły

van Alphen E., *Zabawa w Holokaust*, „Literatura na Świecie” 2004, nr 1–2.

Bojarska K., *Obóz koncentracyjny jako zabawka. Zbigniew Libera urządzenia korekcyjne: LEGO – Obóz koncentracyjny*, „Teksty Drugie” 2004, nr 5.

DeKoven Ezrahi S., *Holokaust a zmieniające się granice sztuki i historii*, tłum. M. Michalski, „Literatura na Świecie” 2004, nr 1–2.

Ołdakowski J., *Muzeum historycznego niepokoju*, „Wprost” 2005, nr 16.

Young J.E., *Pamięć i kontrapamięć. W poszukiwaniu społecznej estetyki pomników Holokaustu*, tłum. G. Dąbkowski, „Literatura na Świecie” 2004, nr 1–2.