

NOWA DEFINICJA MUZEUM ICOM W ŚWIETLE INTERPRETACJI DYREKTORÓW POLSKICH MUZEÓW.

Praktyka instytucjonalna
i uwarunkowania systemowe

Adam Szpaderski

Uniwersytet SWPS

ORCID 0000-0002-8323-7147

STRESZCZENIE

Nowa definicja muzeum ICOM z 2022 r. przesuwą akcent w stronę funkcji społecznych i partycypacyjnych, stawiając przed muzeami wyzwania interpretacyjne i zarządcze. Dotychczasowe badania, opisane w literaturze przedmiotu, koncentrowały się w dużej mierze na ujęciach teoretycznych oraz często przyjmowały perspektywę uniwersalistyczną, co pozostawia przestrzeń dla analiz empirycznych dotyczących sposobów rozumienia definicji przez praktyków działających w lokalnych systemach muzealnych. Celem artykułu jest rekonstrukcja interpretacji definicji ICOM przez dyrektorów polskich muzeów oraz analiza jej wpływu na praktykę instytucjonalną. Badanie miało charakter jakościowo-eksploracyjny i opierało się na wywiadach pogłębionych z dyrektorami wybranych muzeów prowadzonych bądź współprowadzonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Próbkę wzbogacono o ekspertów specjalizujących się w badaniu sektora muzealnego. Wyniki wskazują, że proces wdrażania definicji przebiega w warunkach napięcia między prymatem ochrony dziedzictwa a nowymi funkcjami społecznymi. Ma on jednocześnie charakter zróżnicowany, zależny od specyfiki, możliwości i otoczenia instytucji, co prowadzi do wykształcenia

THE NEW ICOM MUSEUM DEFINITION IN THE INTERPRET- ATIONS OF DIRECT- ORS OF POLISH MUSEUMS:

Institutional Practice and
Systemic Conditions

Adam Szpaderski

Uniwersytet SWPS

ORCID 0000-0002-8323-7147

EXECUTIVE SUMMARY

The 2022 ICOM museum definition shifts the emphasis toward social and participatory functions, posing new interpretive and managerial challenges for museums. Previous research discussed in the literature has largely focused on theoretical approaches and has often adopted a universalist perspective, leaving room for empirical analyses of how the definition is understood by practitioners operating within local museum systems. The aim of this article is to reconstruct how directors of Polish museums interpret the ICOM definition and to analyze its influence on institutional practice. The study adopts a qualitative, exploratory approach and is based on in-depth interviews with museum directors and experts. The findings indicate that the process of implementing the definition unfolds under conditions of tension between the primacy of heritage protection and the new social functions articulated in the definition, and takes a differentiated form depending on institutional characteristics, capacities, and context. This leads directors to adopt a stance of selective adaptation. As a result, the ICOM definition functions primarily as an interpretive framework, while its

u dyrektorów postawy selektywnej adaptacji. W związku z tym definicja ICOM pełni przede wszystkim funkcję ramy interpretacyjnej, a jej wpływ na zarządzanie jest ograniczony przez uwarunkowania systemowe. Badanie podkreśla znaczenie kontekstu instytucjonalnego w analizie zmian w sektorze muzealnym.

SŁOWA KLUCZOWE

definicja muzeum ICOM, zarządzanie strategiczne w muzeach, dyrektorzy muzeów, uwarunkowania systemowe funkcjonowania muzeów, praktyka instytucjonalna, badania jakościowe, negocjowanie znaczeń w instytucjach kultury, selektywna adaptacja, przywództwo w muzeach, polski system muzealny

METADANE

Muz., 2026(67)
Rocznik, eISSN 2391-4815
Data przyjęcia: 04.2026
Data recenzji: 05.2026
Data akceptacji: 05.2026
Data publikacji: 05.2026
DOI: 10.69500/m.109
Copyright: @Narodowy
Instytut Muzeów

WYDAWCA

Narodowy Instytut Muzeów © 2026
rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

influence on management is constrained by systemic conditions. The study highlights the importance of institutional context in analyzing changes in the museum sector.

KEYWORDS

ICOM museum definition, strategic management in museums, museum directors, systemic conditions of museum operations, institutional practice, qualitative research, meaning-making in cultural institutions, selective adaptation, leadership in museums, Polish museum system

METADATA

Muz., 2026(67)
Annual, eISSN 2391-4815
Received: 04.2026
Reviewed: 05.2026
Accepted: 05.2026
Published: 05.2026
DOI: 10.69500/m.109
Copyright: @National Institute
for Museums

PUBLISHER

National Institute for Museums © 2026
rocznikmuzealnictwo.nim.gov.pl

WSTĘP

Nowa definicja muzeum, przyjęta przez Zgromadzenie Generalne ICOM 24 sierpnia 2022 r. w Pradze (ICOM 2022), stanowi istotną zmianę w sposobie konceptualizacji roli muzeów, uzupełniając kanoniczne funkcje muzeum o wymiar społeczny, partycypacyjny i normatywny.

Definicja brzmi następująco: *[m]uzeum jest trwałą instytucją służącą społeczeństwu, nie nastawioną na osiągnięcie zysku, która zajmuje się badaniem, gromadzeniem, konserwacją, interpretacją oraz prezentacją materialnego i niematerialnego dziedzictwa. Otwarte dla wszystkich, powszechnie dostępne i niewykluczające, muzea promują różnorodność i zrównoważony rozwój. Swoją działalność i sposoby komunikowania opierają na zasadach etyki, profesjonalnej rzetelności i społecznej partycypacji. Oferują zróżnicowane doświadczenia służące edukowaniu, rozrywce, refleksji i dzieleniu się wiedzą* (tłum. Jarosław Suchan; ICOM Poland 2022). Na marginesie warto

zauważyć, że obecna definicja to efekt kilkuletniego procesu negocjacji, którego kulminacją była finalnie odrzucona propozycja przedstawiona podczas konferencji ICOM w Kioto w 2019 r. (Folga-Januszewska 2020).

Definicja ICOM, ze względu na silny komponent normatywny i społeczny, staje się szczególnie podatna na zróżnicowane interpretacje w praktyce instytucjonalnej. Sposób jej rozumienia i implementacji jest kształtowany przez specyficzne uwarunkowania instytucjonalne, prawne i kulturowe poszczególnych krajów. W tym kontekście specjalną rolę odgrywają dyrektorzy muzeów jako kluczowi aktorzy systemu muzealnego, nadając kierunek funkcjonowaniu instytucji oraz przekładając ogólne ramy normatywne na konkretne decyzje organizacyjne i strategiczne.

Dotychczasowe analizy definicji ICOM prezentowane w literaturze przedmiotu koncentrowały się głównie na rozważaniach teoretycznych akcentujących jej wymiar pragmatyczny, napięcia między różnymi wizjami instytucji oraz problemy translacji globalnych kategorii na grunt lokalnych systemów prawnych i językowych (zob. np. Soares i Bonilla-Merchav 2025; Etges i Dean 2022; Jareš i Bukovská 2022; Adams 2021; Lehmannová 2020; Fraser 2019; Sandahl 2019; Brown i Mairesse 2018). Natomiast w mniejszym stopniu podejmowano próby empirycznego uchwycenia sposobów interpretacji i wykorzystania definicji w konkretnych kontekstach krajowych, zwłaszcza na poziomie praktyki zarządczej.

W związku z tym w niniejszym artykule poddano analizie problem badawczy dotyczący tego, jak dyrektorzy polskich muzeów interpretują normatywny charakter definicji ICOM oraz jakie są konsekwencje tych interpretacji dla praktyki funkcjonowania kierowanych przez nich instytucji. Podjęcie tego problemu jest istotne zarówno z perspektywy poznawczej, jak i praktycznej. Umożliwia ono uzupełnienie luki badawczej dotyczącej empirycznego funkcjonowania definicji ICOM w kontekście krajowym, a także ocenę jej użyteczności jako narzędzia orientującego praktykę instytucjonalną oraz identyfikację barier ograniczających jej wdrażanie.

Analiza koncentruje się na relacjach między interpretacjami definicji, praktyką instytucjonalną muzeów oraz uwarunkowaniami systemowymi ich funkcjonowania. Uwarunkowania systemowe rozumiane są jako zestaw powiązanych czynników prawnych, instytucjonalnych, organizacyjnych i kulturowych, o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym, które określają ramy działania muzeów.

Na podstawie powyższych założeń sformułowano następujące pytania badawcze, które wyznaczają dalszy tok analizy:

1. Jak dyrektorzy polskich muzeów rozumieją i interpretują nową definicję muzeum ICOM?
2. W jaki sposób ta definicja przekłada się na praktykę funkcjonowania i zarządzania muzeami w Polsce?
3. Jakie są systemowe uwarunkowania i ograniczenia wdrażania definicji w polskim kontekście instytucjonalnym i prawnym?

Podsumowując, celem badania jest rekonstrukcja sposobów interpretowania nowej definicji muzeum ICOM przez dyrektorów polskich muzeów oraz identyfikacja mechanizmów, poprzez które interpretacje te przekładają się na praktykę funkcjonowania instytucji muzealnych.

METODY

Badanie zaprojektowano jako jakościowe i osadzone w paradygmacie interpretatywnym, który zakłada analizę sposobów nadawania znaczeń przez uczestników życia instytucjonalnego funkcjonujących w określonym kontekście społecznym i organizacyjnym (Czakon red. 2020, s. 167–170, 437–438; Knudsen i Tsoukas 2005). Eksploracyjność przeprowadzonych analiz wynika z ograniczonego stanu badań empirycznych dotyczących interpretacji definicji muzeum ICOM w kontekście krajowym.

Dobór próby miał charakter celowy i ekspercki. Opierał się na logice generalizacji analitycznej ukierunkowanej na pogłębione rozumienie badanych zjawisk, a nie na ich statystyczne uogólnienie na populację. Jednocześnie dążono do zapewnienia trafności merytorycznej doboru próby, traktując ją jako narzędzie empirycznego naświetlenia kluczowych kategorii teoretycznych (Czakon red. 2020, s. 92; Yin 2015, s. 72–76, 270; Babbie 2013, s. 211–213; Silverman 2012, s. 171–173).

Jednostką analizy byli dyrektorzy wybranych muzeów prowadzonych bądź współprowadzonych przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN), natomiast instytucje, którymi kierują, stanowiły kontekst ich działania. Dyrektorzy pełnią centralną rolę w procesie kształtowania strategii i przekładania ogólnych ram normatywnych na praktykę organizacyjną, co uzasadnia koncentrację analizy na ich perspektywie. Do badania włączono dyrektorów reprezentujących zróżnicowane typy instytucji muzealnych, odzwierciedlające główne segmenty polskiego sektora muzealnego (Florjanowicz i Szpaderski 2025, s. 99–100). Wzięto pod uwagę osoby o ugruntowanej pozycji w środowisku muzealnym, posiadające doświadczenie zarządcze i aktywnie uczestniczące w debacie publicznej. Dobór uwzględniał ponadto wielkość instytucji, którymi kierują, profil zbiorów, charakter działalności oraz formę organizacyjną. Ograniczona dostępność tej kluczowej grupy decyzyjnej stanowiła dodatkowe uzasadnienie zastosowania doboru celowego. Umożliwił on uchwycenie perspektywy głównych uczestników systemu muzealnego w zróżnicowanych warunkach organizacyjnych implementacji definicji ICOM.

Skoncentrowanie analizy na muzeach prowadzonych bądź współprowadzonych przez MKiDN miało charakter analityczny i wynikało z ich szczególnej pozycji w polskim systemie muzealnym. Instytucje te uczestniczą w kształtowaniu standardów sektora oraz funkcjonują w relatywnie spójnym kontekście formalnoprawnym i organizacyjnym, co umożliwiało zbadanie sposobów interpretacji definicji ICOM wśród kluczowych aktorów systemu. Dobór ten nie miał charakteru reprezentatywnego dla całej populacji muzeów w Polsce, lecz odpowiadał logice badań jakościowych opartej na generalizacji analitycznej. Badane instytucje traktowano jako przypadki eksperckie i krytyczne (Yin 2015, s. 83–88), pozwalające na analizę procesów interpretacyjnych zachodzących w segmentach o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania całego systemu muzealnego. Przyjęta liczebność próby odpowiadała eksploracyjnemu charakterowi badania jakościowego, którego celem było rozpoznanie tych procesów w wybranych kontekstach instytucjonalnych, a nie reprezentatywne odwzorowanie całego sektora muzealnego.

Aby pogłębić analizę oraz zwiększyć rzetelność wyników, do próby włączono również ekspertów specjalizujących się w badaniu sektora muzealnego. Dobór ekspertów miał charakter celowy i opierał się na ich uznanej pozycji w środowisku muzealnym oraz doświadczeniu badawczym i analitycznym. Reprezentują oni instytucje pełniące kluczowe funkcje w kształtowaniu standardów muzealnych, polityki branżowej oraz refleksji naukowej nad muzealnictwem w Polsce. Ich udział pozwolił uzupełnić perspektywę praktyczną dyrektorów o poziom systemowy i analityczny.

Tabela 1. Charakterystyka próby badawczej – dyrektorzy muzeów

Dyrektor	Instytucja	Typ instytucji
dr Piotr M. A. Cywiński	Państwowe Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu	Muzea martyrologiczne
Jan Godłowski	Muzeum Żup Krakowskich Wieliczka	Muzea techniczno-przyrodnicze
dr Bartosz Kuświk	Instytut Śląski	Instytucje kultury działające w obszarze polityki pamięci
dr hab. Katarzyna Mieczkowska	Muzeum Narodowe w Lublinie	Muzea narodowe
Katarzyna Nowak	Muzeum Sztuki i Techniki Japońskiej Manggha	Muzea sztuki
Iwona Stefaniak	Muzeum im. Kazimierza Pułaskiego w Warce	Muzea historyczne
dr hab. Janusz Trupinda	Muzeum Zamkowe w Malborku	Rezydencje historyczne

Tabela 2. Charakterystyka ekspertów uczestniczących w badaniu

Identyfikator	Afiliowana instytucja
E1	Akademia Sztuk Pięknych w Warszawie
E2	Polski Komitet Narodowy Międzynarodowej Rady Muzeów ICOM
E3	Stowarzyszenie Muzealników Polskich

Podstawową techniką gromadzenia danych był częściowo ustrukturyzowany indywidualny wywiad pogłębiony (IDI) (Glinka i Czakon 2021, s. 104–105; Kvale 2012). Wywiady prowadzono na podstawie przygotowanego protokołu badawczego zawierającego zestaw pytań otwartych. Opracowano dwa warianty: jeden przeznaczony dla dyrektorów muzeów (15 pytań), drugi – dla ekspertów (15 pytań). Przyjęta formuła pozwoliła zachować spójność struktury rozmów przy jednoczesnym dostosowaniu pytań do specyfiki obu grup respondentów. Wywiady online trwały średnio ok. 60 minut. Wszystkie rozmowy były rejestrowane.

W badaniu zachowano rygor etyczny związany z procedurą świadomej zgody. Respondenci zostali poinformowani o celu badania, jego przebiegu oraz sposobie wykorzystania materiału empirycznego. Udział był dobrowolny, z możliwością odmowy odpowiedzi lub przerwania rozmowy na każdym etapie.

Zastosowano częściową identyfikację respondentów. Dyrektorzy muzeów wyrazili zgodę na ujawnienie w artykule swojej tożsamości i afiliacji instytucjonalnej. Ich wypowiedzi przywoływane są w formie cytatów lub parafraz, bez bezpośredniego przypisywania konkretnym osobom. W przypadku ekspertów wskazano ich afiliację instytucjonalną, stosując pełną anonimizację danych personalnych oraz oznaczając ich wypowiedzi kodami (E1, E2, E3).

Proces analizy danych obejmował kilka etapów (Czakon red. 2020, s. 177–184). W pierwszej kolejności dokonano transkrypcji nagrań wywiadów. Następnie zastosowano kodowanie dedukcyjne, odwołujące się do kluczowych kategorii obecnych w definicji ICOM, które naniesiono na materiał empiryczny. W dalszej kolejności przeprowadzono kodowanie indukcyjne umożliwiające wyłonienie kategorii interpretacyjnych bezpośrednio z danych. Na tej podstawie przeprowadzono analizę tematyczną polegającą na agregowaniu kodów w szersze wątki interpretacyjne oraz identyfikacji relacji między nimi. Proces analizy miał charakter iteracyjny, co oznaczało wielokrotne powracanie do materiału empirycznego oraz stopniowe doprecyzowywanie kategorii analitycznych (Glinka i Czakon 2021, s. 121–149). Identyfikacja dominujących wzorców interpretacyjnych opierała się na analizie powtarzalnych wątków w wypowiedziach dyrektorów oraz ich znaczenia dla sposobu interpretowania definicji.

Badanie zostało wzmocnione poprzez zastosowanie triangulacji danych, polegającej na zestawieniu perspektywy dyrektorów muzeów z opiniami ekspertów, co umożliwiło sprawdzanie krzyżowe uzyskanych wniosków oraz uchwycenie zróżnicowanych poziomów analizy – od praktyki instytucjonalnej po refleksję systemową (Czakon red. 2020, s. 247–248).

REZULTATY

Definicja ICOM jest często interpretowana przez dyrektorów przez pryzmat utrwalo-nych praktyk instytucjonalnych skoncentrowanych na kolekcji czy obiekcie. Część dyrektorów silnie podkreśla podstawową funkcję muzeum, którą jest ochrona dziedzictwa: *muzeum ma przechować (...) kolekcję dla kolejnych pokoleń, raz – i dwa o niej opowiadać i tyle. A wszystko pozostałe to są didaskalia*. Prymat kolekcji nad promowaniem innych wartości wybrzmiewa również w wypowiedzi, w myśl której *rolą muzeum (...) jest kolekcja, jest jej ochrona i udostępnianie, a nie promowanie wartości. Bo których wartości?*, a podstawą funkcjonowania muzeum pozostają *gromadzenie, konserwacja, interpretacja, prezentacja i badania zbiorów*. Interpretacje te znajdują potwierdzenie w perspektywie eksperckiej, w której podstawowe funkcje muzeum ujmowane są jako *gromadzenie, konserwacja, interpretacja i prezentacja* (E1).

Jednocześnie u niektórych respondentów, przy zachowaniu prymatu ochrony dziedzictwa, pojawia się wyraźne rozszerzenie tego modelu w kierunku funkcji narracyjnej i refleksyjnej: *misją muzeum jest pamięć, ale ta pamięć powinna żyć w dzisiejszych czasach*. Inny dyrektor wskazuje również na potrzebę łączenia przeszłości z teraźniejszością oraz tworzenia przestrzeni refleksji nad współczesnością: *nowa definicja muzeum powinna (...) służyć temu, by muzeum zmieniało się właśnie z tych sztywnych galerii (...) czy oglądanych magazynów (...) na te miejsca dialogu, rozmowy o historii*. W ujęciu eksperckim odpowiada to postrzeganiu muzeum jako instytucji stworzonej *po to, żeby objaśniać, czyli tłumaczyć, czyli interpretować (...) coraz bardziej trudny i coraz bardziej złożony świat* (E3).

Ujawnia się istotna różnica w postrzeganiu sprawczości definicji ICOM. Część dyrektorów traktuje ją jako wartość opisową zastanej rzeczywistości, podkreślając, że *nie jest to podręcznik, żadna mapa drogowa* oraz że stanowi raczej opis niż

instrument działania: *[t]o nie jest norma, to jest definicja*. Dla innych definicja staje się natomiast impulsem do zmian strategicznych i bywa wykorzystywana jako narzędzie wspierające konkretne działania instytucjonalne: *ta definicja jest dla mnie narzędziem oraz to jest w pewien sposób postulat u nas, że tak będziemy wyglądali w przyszłości (...) ja to wykorzystuję bardzo w aktualnym funkcjonowaniu*.

Jednocześnie, niezależnie od sposobu jej interpretacji, dyrektorzy wskazują na ograniczoną skuteczność definicji w praktyce zarządczej, podkreślając, że jej znaczenie ma charakter raczej retoryczny niż operacyjny. Podobnie eksperci zwracają uwagę na brak „twardych” mechanizmów umożliwiających jej wykorzystanie w procesach zarządczych i finansowych oraz akcentują jej rekomendacyjny i orientujący charakter (E2, E3).

W wypowiedziach części dyrektorów pojawiają się głosy traktujące nowe elementy definicji jako realne narzędzia zmiany praktyki muzealnej. Wskazują oni, że pojęcia obecne w definicji znajdują odzwierciedlenie w wybranych obszarach funkcjonowania muzeów, zwłaszcza w zakresie dostępności, partycypacji i ekologii. Przykładowo jeden z dyrektorów podkreśla, że definicja sprzyja temu, *żebyśmy bardziej zdefiniowali naszą ekologiczność w muzeum, podejście takie proekologiczne do pracy w muzeum. I każda nasza prawie wystawa jest wykorzystywana po raz kolejny, czyli płyty, materiały, fizycznie to, co jest wykorzystywane, gabloty*. Inny przykład – partycypacja społeczna. Dyrektorzy zwracają uwagę na potrzebę aktywnego włączania publiczności oraz budowania przestrzeni dialogu, podkreślając, że *musimy tworzyć przestrzeń do debaty, do dyskusji*. W tym ujęciu partycypacja nie ogranicza się do biernego uczestnictwa odbiorców, lecz przyjmuje formę współtworzenia i współdecydowania, co oznacza, że jest rozumiana jako *wciąganie ludzi w to, co tworzymy*. Wypowiedzi wskazują również na praktyczne próby wdrażania tego podejścia, obejmujące współpracę z różnymi grupami odbiorców zewnętrznych, ich włączanie w procesy interpretacyjne i kuratorskie, a także elementy empowermentu pracowników.

W praktyce implementacja poszczególnych pojęć definicji jest zróżnicowana i pozostaje zależna zarówno od przyjętej przez dyrektorów wizji i koncepcji zarządzania muzeum, jak i od rekomendacyjnego charakteru samej definicji (E2, E3).

Istotne ograniczenie dla części dyrektorów stanowi napięcie między wymaganiami definicji a podstawową misją ochrony dziedzictwa. Wskazują oni, że nie wszystkie postulaty, zwłaszcza związane ze zrównoważonym rozwojem, dają się pogodzić z koniecznością ochrony zbiorów. Podkreślają: *naszym celem jest ochrona dziedzictwa (...). Czasami nie jest istotne, ile to kosztuje społecznie, ile to kosztuje finansowo*, co koresponduje ze stwierdzeniem: *badanie, gromadzenie, konserwacja, interpretacja, prezentacja dziedzictwa to są rzeczy zerojedynkowe. Albo to robisz, albo tego nie robisz (...). [N]ie wyobrażam sobie, że muzeum może istnieć i tego nie robić (...). To są rzeczy twarde, konkretne, to jest rdzeń muzeum*.

Jednym z najczęściej podnoszonych problemów przez dyrektorów jest nieprecyzyjność definicji ICOM, szczególnie w odniesieniu do takich pojęć, jak inkluzywność, partycypacja społeczna czy zrównoważony rozwój. Zwracają oni uwagę, że są to kategorie trudne do jednoznacznego zdefiniowania, zwymiarowania i wdrożenia w praktyce: *definicja poza tym, co tradycyjnie uważamy za muzeum, dokładnie rzecz, które są trudne do sparametryzowania. I jak coś jest trudne do sparametryzowania, to trudno jest to implementować*. Część dyrektorów odnosi się do tych pojęć

z dystansem, wskazując, że mogą mieć charakter niejasny lub ideologiczny, określając je jako *nowomowa, bełkot nowomowy (...) która nic kompletnie nie wnosi*.

Dyrektorzy zwracają również uwagę na zróżnicowane rozumienie niektórych pojęć. Przykładem jest kategoria trwałości. Z jednej strony podkreślają trafność zapisu definicji ICOM, zgodnie z którym muzeum jest trwałą instytucją służącą społeczeństwu, wskazując na znaczenie trwałości zarówno w kontekście ochrony dziedzictwa, jak i stabilności organizacyjnej. Z drugiej strony zauważają praktyczne ograniczenia tego postulatu, wynikające z uwarunkowań instytucjonalnych, co ilustruje wypowiedź: *działamy w obiekcie użyczonym przez samorząd (...) w każdym momencie ktoś może mi to wymówić*.

Ekspertcy wskazują wieloznaczność kategorii stosowanych w definicji oraz ich słabe zakorzenienie w języku i krajowej praktyce instytucjonalnej, co utrudnia ich przekład na konkretne działania (E1, E2, E3).

Dyrektorzy zgodnie podkreślają prymat Ustawy o muzeach (Ustawa o muzeach 1996) nad zapisami definicji ICOM, zaznaczając, że *Ustawa zdecydowanie jest ważniejsza*. Zwracają również uwagę na odmienny charakter obu porządków: *ICOM może sobie pozwolić na pisanie wierszy, „Ustawa” może trochę mniej*. W ich ocenie definicja ICOM nie przekłada się bezpośrednio na przepisy (Zeidler 2023) i „twardą” praktykę instytucjonalną. Ze względu na brak mocy regulacyjnej ma przede wszystkim charakter postulatyczny. Warto jednak zauważyć, że dyrektorzy odmiennie oceniają postulatyczny charakter definicji – dla części stanowi on krok w kierunku praktyki, dla innych pozostaje zbyt abstrakcyjny. Ekspertcy natomiast wskazują zarówno na częściową zbieżność obu porządków (*ta definicja jest w gruncie rzeczy bardzo podobna do tej definicji, którą mamy w „Ustawie o muzeach”* – E1), jak i na prymat regulacji krajowych w praktyce funkcjonowania instytucji (*dla nas musi być wiążąca „Ustawa o muzeach”, a ta definicja do ustawy nie do końca przystaje* – E2).

Zestawienie wypowiedzi dyrektorów pozwala wyróżnić kilka spójnych wzorców interpretacyjnych. Po pierwsze, muzeum definiowane jest przede wszystkim przez funkcje gromadzenia, ochrony i udostępniania dziedzictwa, które stanowią trwałe rdzeń instytucji, uzupełniany o wymiar narracyjny i edukacyjny. Po drugie, ujawnia się napięcie między postrzeganiem muzeum jako strażnika dziedzictwa a jego rolą jako instytucji społecznej i dialogicznej. Po trzecie, definicja ICOM traktowana jest częściej jako opis niż bezpośrednie narzędzie działania, a jej wpływ na praktykę zarządczą ma charakter pośredni i zależy od sposobu interpretacji przez dyrektorów. Dotyczy to również kategorii normatywnych postrzeganych jako trudne do operacjonalizacji.

W odniesieniu do praktyki instytucjonalnej definicja pełni przede wszystkim funkcję porządkującą i legitymizującą istniejące działania, rzadziej inicjując zmiany. Jej wpływ na zarządzanie i strategię jest ograniczony oraz zależny od przywództwa i uwarunkowań instytucjonalnych, a znaczenie w obszarze finansowania pozostaje głównie retoryczne. Kluczowe znaczenie mają również uwarunkowania systemowe, w tym nieprecyzyjność definicji, napięcia między jej postulatami a praktyką ochrony zbiorów oraz ograniczenia prawne i instytucjonalne. W tym kontekście definicja może inspirować zmiany, jednak nie przekłada się bezpośrednio na regulacje prawne, co wskazuje na potrzebę jej uwzględnienia w obowiązującej legislacji, jeśli „ma zadziałać”.

DYSKUSJA

Zaprezentowane badanie koncentruje się na mechanizmach adaptacji globalnej normy, którą jest definicja ICOM z 2022 r., do specyficznego kontekstu instytucjonalnego, prawnego i zarządczego. Pozwala ono uchwycić zarówno stopień zgodności między założeniami definicji a praktyką funkcjonowania muzeów, jak i napięcia oraz ograniczenia ujawniające się w procesie tej adaptacji. W tym ujęciu implementację definicji ICOM można potraktować nie jako proces wdrażania, lecz jako proces negocjowania znaczeń między konkurującymi logikami instytucjonalnymi (Davis 2020). Przez negocjowanie znaczeń rozumiane jest tu interpretacyjne uzgadnianie sensu definicji ICOM przez aktorów instytucjonalnych w odniesieniu do istniejących praktyk, uwarunkowań organizacyjnych oraz ram formalnoprawnych.

Uzyskane wyniki potwierdzają dominację interpretacji odwołujących się do podstawowych funkcji ochrony dziedzictwa, co jeden z rozmówców ujął w słowach: *muzeum ma przechować (...) kolekcję dla kolejnych pokoleń (...) o niej opowiadać*. Taka postawa znajduje oparcie w europejskiej tradycji muzealnej, w której kolekcja pozostaje fundamentem tożsamości instytucji. Literatura przedmiotu opisuje tę orientację jako podejście skoncentrowane na kolekcji (*collection-centred approach*) (Soares i Bonilla-Merchav 2025, s. 17; Jareš i Bukovská 2022).

Z kolei wyniki wskazują, że w polskim kontekście podejście to nie ulega prostemu zastąpieniu przez model społeczny, lecz raczej jego stopniowej reinterpretacji. Muzeum przestaje być postrzegane wyłącznie jako „magazyn”, a zaczyna pełnić funkcję narracyjną i refleksyjną, co znajduje potwierdzenie w wypowiedziach ekspertów (E3). Zbieżne jest to również z тезami dotyczącymi przejścia od „świątyni przedmiotów” (*temples of things*) do instytucji dialogicznej (Lehmannová 2020, s. 2). Jednak badanie wskazuje, że proces ten nie ma w polskich muzeach charakteru linearnego, lecz przebiega w sposób selektywny, fragmentaryczny i zależny od uwarunkowań instytucjonalnych (Brown i Mairesse 2018, s. 534).

W tym miejscu ujawnia się istotne napięcie między ujęciem globalnym a praktyką lokalną. O ile literatura akcentuje radykalne przesunięcie w stronę funkcji społecznych (Adams 2021; Brown i Mairesse 2018, s. 525), o tyle polscy dyrektorzy prezentują raczej postawę, którą można określić mianem selektywnej adaptacji. Przez selektywną adaptację należy rozumieć pragmatyczną postawę w zarządzaniu, w której postulaty definicji ICOM są włączane do praktyki muzeum w zróżnicowanym zakresie, zależnym od ich zgodności ze specyfiką oraz możliwościami instytucji, w zakresie istniejących ram instytucjonalnych i formalnoprawnych, przy zachowaniu prymatu podstawowej funkcji, którą stanowi ochrona dziedzictwa. Pojęcia takie jak inkluzywność, partycypacja społeczna czy zrównoważony rozwój są przez większość dyrektorów postrzegane jako nieostre lub trudne do operacjonalizacji, co sprzyja traktowaniu definicji ICOM raczej jako „ramy interpretacyjnej” niż narzędzia normatywnego. W tym kontekście warto zwrócić uwagę na dalsze prace prowadzone w ramach ICOM, których wyrazem jest publikacja *The Museum Definition Handbook. Words Inspiring Action* (ICOM 2025), zmierzająca do pogłębienia i doprecyzowania znaczeń pojęć zawartych w definicji oraz ich praktycznego rozwinięcia w działaniu muzeów.

Selektywna adaptacja jawi się nie tylko jako strategia pragmatyczna, lecz również jako mechanizm filtrowania norm globalnych przez lokalne uwarunkowania instytucjonalne. Tym samym proponowana kategoria pozwala uchwycić proces, który nie jest w pełni wyjaśniany w dotychczasowych badaniach nad transformacją muzeów. Wyniki sugerują, że obecne w literaturze interpretacje transformacji muzeów

mogą w niektórych przypadkach przeceniać stopień faktycznego przejścia (Brown i Mairesse 2018, s. 536) od modelu skoncentrowanego na kolekcji do modelu społeczno-partycypacyjnego. W Polsce mamy raczej do czynienia z procesem negocjowania znaczeń, w którym nowe elementy są włączane do istniejących struktur interpretacyjnych. W tym sensie definicja ICOM pełni funkcję legitymizującą i reinterpretującą praktyki, a nie ich bezpośrednie źródło. W konsekwencji zmiana modelu funkcjonowania muzeum ma charakter raczej inkrementalny niż radykalny. Wyniki sugerują, że procesy określane jako transformacyjne nie zawsze przyjmują charakter linearny, a zarazem wskazują, że znaczenie definicji ICOM kształtowane jest w praktykach interpretacyjnych aktorów instytucjonalnych, a nie wyłącznie przez jej treść normatywną.

Dodatkowym przykładem napięcia może być sposób postrzegania relacji między badaniami a gromadzeniem zbiorów. Hierarchia obecna w definicji ICOM, w której badania poprzedzają kolekcjonowanie, bywa przez dyrektorów odbierana jako problematyczna, co wskazuje na istnienie głębszego sporu o podstawy funkcjonowania instytucji muzealnej.

Analiza wywiadów unaocznia, że kształt przełożenia definicji ICOM na praktykę instytucjonalną w dużej mierze zależy od sposobu interpretacji jej zapisów przez dyrektorów oraz roli przywództwa jako czynnika mediującego (E2). Jednocześnie wyniki badań pokazują, że definicja nie funkcjonuje jako bezpośrednie narzędzie zarządcze. W tym sensie, zgodnie z wcześniejszymi obserwacjami dotyczącymi nieostrości kluczowych pojęć, definicja działa raczej jako rama interpretacyjna lub drogowskaz, który pozwala reinterpretować istniejące działania, niż jako źródło nowych praktyk. Wynik ten wskazuje na ograniczenia podejścia obecnego w części literatury, w której definicja traktowana jest jako instrument operacyjny wspierający zarządzanie strategiczne (Korsunsky 2023; Garlandini 2022; Sandahl 2019, s. 2). W badanym kontekście jej funkcja ma charakter bardziej symboliczny i legitymizujący, co świadczy o rozbieżności między funkcją normatywną definicji a jej rzeczywistym wpływem na mechanizmy działania instytucji.

Szczególnie widoczne jest to w odniesieniu do partycypacji społecznej. Choć dyrektorzy deklarują otwartość na dialog i współpracę, rzadziej wdrażają rozwiązania prowadzące do realnego współdzielenia władzy w procesach decyzyjnych. Analiza wskazuje zatem na rozbieżność między poziomem deklaratywnym a operacyjnym, mogącą wynikać zarówno z silnie zakorzenionego modelu autorytetu eksperckiego, jak i z uwarunkowań organizacyjnych, w tym ograniczeń kadrowych, kompetencyjnych oraz dostępnych zasobów. W tym sensie ograniczony zakres wdrażania partycypacji nie musi oznaczać wyłącznie jej powierzchownego traktowania, lecz może odzwierciedlać strukturalne trudności w implementacji bardziej zaawansowanych form współdecydowania.

Dyrektorzy wskazują, że definicja może wspierać argumentację wobec interesariuszy w zakresie pozyskiwania finansowania, ale nie przekłada się bezpośrednio na zwiększenie środków. Obserwacja ta koresponduje z obecnymi w literaturze obawami, że bez zmian systemowych postulaty definicji mogą pozostać na poziomie deklaratywnym (Fraser 2019, s. 502). W efekcie definicja może być wykorzystywana jako narzędzie budowania wizerunku instytucji, a nie jako realny instrument zmiany praktyk, co pokazuje, że jej skuteczność zależy przede wszystkim od sposobu jej osadzenia w szerszych mechanizmach funkcjonowania instytucji.

Istotnym wymiarem analizowanych wyników są uwarunkowania systemowe, w tym przede wszystkim napięcia wynikające z różnic semantycznych oraz sztywności ram prawnych, które wpływają na sposób implementacji definicji ICOM. Jak wskazano wcześniej, kluczowym problemem pozostaje nieprecyzyjność tzw. miękkich pojęć, takich jak „partycypacja społeczna”, „zrównoważony rozwój” czy „inkluzywność”, które w kontekście polskiego systemu prawnego okazują się trudne do operacjonalizacji. W efekcie globalne definicje, oparte na szerokim kompromisie, jak w przypadku definicji ICOM, nie mają charakteru uniwersalnego, lecz wymagają kontekstowej reinterpretacji i adaptacji.

Szczególnie istotnym wymiarem tych napięć są różnice semantyczne i interpretacyjne między globalnymi kategoriami definicji ICOM (Etges i Dean 2022, s. 26) a ich rozumieniem w krajowym kontekście instytucjonalnym (ICOM Poland 2022). Przykładem może być sposób interpretacji pojęć odnoszących się do ekonomicznego i organizacyjnego charakteru działalności muzeów (Kolekcjonerstwo dla wiedzy 2022), które w praktyce funkcjonują w ramach krajowych regulacji prawnych. Ta różnica semantyczna prowadzi do rozbieżności między globalnym modelem muzeum jako aktywnego uczestnika życia społeczno-gospodarczego a lokalnymi ograniczeniami instytucjonalnymi. Podobne napięcie dotyczy pojęcia trwałości instytucji. W literaturze interpretowane jest ono jako długofalowa stabilność funkcji społecznej muzeum (Soares i Bonilla-Merchav 2025, s. 14), natomiast w polskim kontekście bywa utożsamiane ze stabilnością formalnoprawną. W efekcie dyrektorzy funkcjonują w warunkach napięcia między normatywnymi oczekiwaniami a obowiązkami wynikającymi z regulacji krajowych.

Analiza materiału empirycznego, uzupełniona perspektywą ekspercką, wskazuje, że tego typu niedopasowania podważają uniwersalny charakter definicji ICOM. Wyniki sugerują, że globalne kategorie wymagają adaptacji do lokalnych kontekstów prawnych i kulturowych, gdyż ich bezpośrednie przeniesienie prowadzi do niejednoznaczności interpretacyjnych i ograniczeń praktycznych.

Na poniższym diagramie przedstawiono model procesu interpretacji i stosowania definicji ICOM w praktyce muzealnej. Model ukazuje relacje między definicją i uwarunkowaniami systemowymi (wejście), interpretacjami dyrektorów i mechanizmem negocjowania znaczeń (transformacja) oraz praktyką instytucjonalną (wyjście operacyjne). Wyjście operacyjne stanowi empiryczną podstawę wyjścia analitycznego będącego interpretacją praktyki instytucjonalnej w postaci kategorii selektywnej adaptacji. Model ma charakter dynamiczny i obejmuje sprzężenie zwrotne, w którym w odwrotnym kierunku praktyka instytucjonalna wpływa na dalsze interpretacje definicji, wzmacniając jedne sposoby działania i osłabiając inne, co nadaje procesowi charakter cyrkularny i iteracyjny.

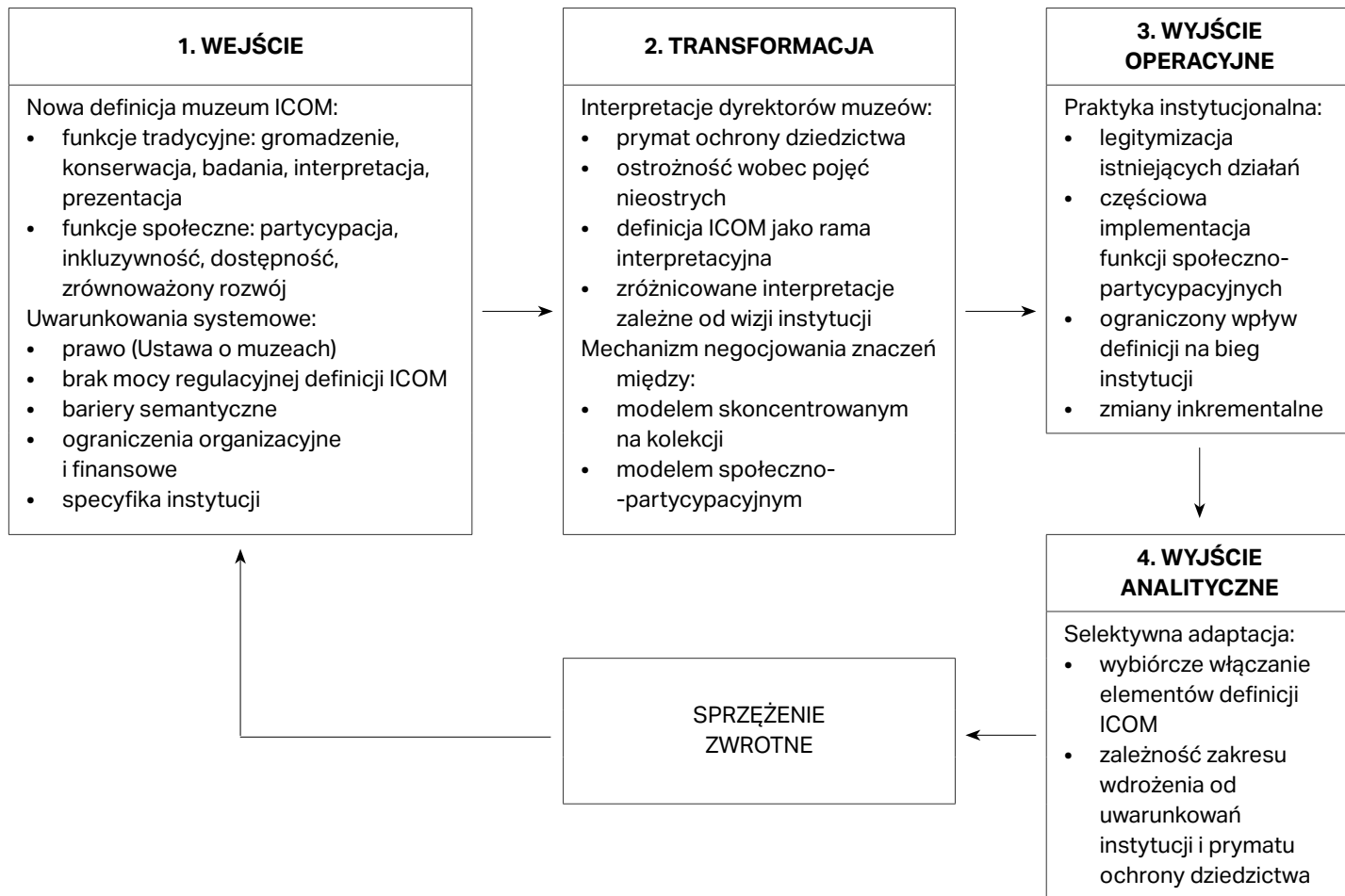


Diagram 1. Model procesu interpretacji i stosowania definicji ICOM w praktyce muzealnej

KONKLUZJE

W artykule pokazano, w jaki sposób dyrektorzy wybranych muzeów prowadzonych bądź współprowadzonych przez MKiDN interpretują nową definicję muzeum ICOM oraz jak interpretacje te przekładają się na praktykę instytucjonalną w określonych uwarunkowaniach systemowych. Po pierwsze, na poziomie interpretacji dyrektorzy łączą podstawową misję ochrony zbiorów z nowymi funkcjami narracyjnymi, przy jednoczesnym dystansie wobec tzw. miękkich pojęć normatywnych, takich jak „inkluzywność”, „partycypacja społeczna” czy „zrównoważony rozwój”, postrzeganych jako trudne do operacjonalizacji. Po drugie, sposób rozumienia i wdrażania definicji jest silnie uwarunkowany przez krajowy kontekst instytucjonalny, w tym specyfikę konkretnego muzeum, regulacje prawne oraz trudności operacjonalizacji i bariery semantyczne, które sprzyjają utrzymaniu priorytetu ochrony dziedzictwa względem pozostałych postulatów definicji. Po trzecie, dyrektorzy w rezultacie przyjmują postawę selektywnej adaptacji, w której definicja wykorzystywana jest do reinterpretacji i uzasadniania istniejących działań oraz stopniowego testowania nowych rozwiązań, przy zachowaniu prymatu podstawowej funkcji ochrony dziedzictwa.

Mechanizmy te można wyjaśnić poprzez odwołanie do istnienia bariery adaptacyjnej między globalną normą a lokalnym systemem instytucjonalnym. Dyrektorzy, działając w warunkach niepewności pojęciowej i ograniczeń instytucjonalnych, adaptują te elementy definicji, które wzmacniają misję i pozycję instytucji, jednocześnie

redukując lub pomijając te, które pozostają w napięciu z możliwościami instytucji oraz jej formalnoprawnymi obowiązkami (Teece 2025).

Badanie wnosi wkład teoretyczny, empiryczny i praktyczny. W wymiarze teoretycznym pokazuje, że definicję ICOM można traktować jako narzędzie nadawania sensu, którego znaczenie kształtuje się w procesie interpretacji przez aktorów instytucjonalnych (Weick i in. 2005). Na poziomie empirycznym dostarcza danych z perspektywy dyrektorów muzeów, natomiast w praktyce identyfikuje bariery legislacyjne i semantyczne istotne dla polityki kulturalnej i regulacji prawnych. Wyniki te wskazują, że implementacja globalnych norm muzealnych w warunkach lokalnych, nieusankcjonowanych prawnie, ma charakter selektywny i zależy od uwarunkowań instytucjonalnych.

Uzyskane wyniki są osadzone w specyficznych uwarunkowaniach instytucjonalnych i prawnych polskiego systemu muzealnego, co ogranicza możliwość ich bezpośredniej generalizacji na inne systemy muzealne. Dlatego zasadne wydaje się w przyszłości objęcie próbą badawczą większej liczby muzeów, zróżnicowanych pod względem wielkości i organizacji, funkcjonujących na wszystkich szczeblach samorządu terytorialnego, a następnie przeprowadzenie międzynarodowych badań porównawczych z uwzględnieniem komponentu ilościowego. Badania te powinny obejmować analizę większej liczby interesariuszy, co pozwoli uchwycić skalę implementacji definicji ICOM w szerszym ujęciu organizacyjnym oraz w odmiennych systemach muzealnych.

BIBLIOGRAFIA

- Adams G. K. (2021), *Ideological Rift Persists as ICOM Restarts Museum Definition Consultation*, „Museums Journal”, 2 March, <https://www.museumsassociation.org/museums-journal/news/2021/03/ideological-rift-persists-as-icom-restarts-museum-definition-consultation>, 7.04.2026.
- Babbie E. (2013), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Brown K., Mairesse F. (2018), *The Definition of the Museum through Its Social Role*, „Curator. The Museum Journal”, t. 61, nr 4, s. 525–539.
- Czakon W. (red.) (2020), *Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Piaseczno.
- Davis A. (2020), *Defining Museum*, „ICOFOM Study Series”, t. 48, nr 2, s. 85–94.
- Etges A., Dean D. (2022), *The International Council of Museums and the Controversy about a New Museum Definition – A Conversation with Lauran Bonilla-Merchav, Bruno Brulon Soares, Lonnie G. Bunch III, Bernice Murphy, and Michèle Rivet*, „International Public History”, t. 5, nr 1, s. 19–27.
- Florjanowicz P., Szpaderski A. (2025), *MUZEOMETR. Zintegrowany system parametryzacji i oceny efektywności muzeów – założenia i stan badań*, „Muzealnictwo”, nr 66, s. 97–105.
- Folga-Januszewska D. (2020), *Dzieje pojęcia muzeum i problemy współczesne – wprowadzenie do dyskusji nad nową definicją muzeum ICOM*, „Muzealnictwo”, nr 61, s. 18–36.
- Fraser J. (2019), *A Discomforting Definition of Museum*, „Curator. The Museum Journal”, t. 62, nr 4, s. 501–504.
- Garlandini A. (2022), *ICOM Define Methodology (2020–2022)*, ICOM United States, <https://incus.memberclicks.net/icom-define-methodology>, 7.04.2026.
- Glinka B., Czakon W. (2021), *Podstawy badań jakościowych*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- ICOM (2022), *ICOM Approves a New Museum Definition*, <https://icom.museum/en/news/icom-approves-a-new-museum-definition>, 7.04.2026.
- ICOM Poland (2022), *Nowa definicja muzeum*, <https://icom-poland.mini.icom.museum/nowa-definicja-muzeum>, 7.04.2026.
- Jareš J., Bukovská K. (2022), *Museums without Collections?! Museums' New Role and Discussion of Their Definition*, [w:] *New Definition of the Museum. Its Pros and Cons. Proceedings of the Conference*, Technical Museum in Brno, Brno, s. 73–80.

- Kolekcjonerstwo dla wiedzy (2022), *Nowa definicja muzeum*, <https://www.kolekcjonerstwo.pl/component/content/article/20-warto-wiedziec-wiecej/1966-nowa-definicja-muzeum-czekamy-na-oficjalne-jej-brzmienie-w-jezyku-polskim.html>, 7.04.2026.
- Korsunsky K. (2023), *The New Museum Definition of ICOM*, Wikimedia CH official, <https://www.youtube.com/watch?v=7liK687ncuk>, 7.04.2026.
- Kvale S. (2012), *Prowadzenie wywiadów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lehmannová, M. (2020), *224 Years of Defining the Museum*, ICOM Czech Republic, s. 2, https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/12/2020_ICOM-Czech-Republic_224-years-of-defining-the-museum.pdf, 7.04.2026.
- Sandahl J. (2019), *The Museum Definition as the Backbone of ICOM*, „Museum International”, t. 71, nr 1–2, s. VI–9.
- Silverman D. (2012), *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Soares B. B., Bonilla-Merchav L. (2025), *The Museum Definition Handbook. Words Inspiring Action*, ICOM, Paris.
- Teece D. J. (2025), *Dynamic Capabilities. Foundational Concepts*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Tsoukas H., Knudsen C. (red.) (2005), *The Oxford Handbook of Organization Theory. Meta-theoretical Perspectives*, Oxford University Press, Oxford.
- Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997, nr 5, poz. 24.
- Weick K. E., Sutcliffe K. M., Obstfeld D. (2005), *Organizing and the Process of Sensemaking*, „Organization Science”, t. 16, nr 4, s. 409–421.
- Yin R. K. (2015), *Studium przypadku w badaniach naukowych. Projektowanie i metody*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zeidler K. (2023), *Konsekwencje normatywnoprawne przyjęcia nowej definicji muzeum ICOM*, „Muzealnictwo”, nr 64, s. 44–47.

DR HAB. ADAM SZPADERSKI, PROF. UNIwersYTETU SWPS

Kieruje Centrum Badań nad Ekonomiką Miejsc Pamięci na Uniwersytecie swps w Warszawie. Specjalizuje się w zarządzaniu strategicznym, prakseologii, modelach zarządzania muzeami i miejscami pamięci, zarządzaniu edukacją o Auschwitz, Holokauście i ludobójstwach oraz parametryzacji efektywności instytucji sektora dziedzictwa kulturowego. Główny konsultant Państwowego Muzeum Auschwitz-Birkenau w Oświęcimiu, przewodniczący Rady Muzeum Gross-Rosen w Rogoźnicy i Sieci „Liga Pamięci Jenieckiej”. Laureat wielu nagród, wyróżniony m.in. Medalem „Opiekun Miejsc Pamięci Narodowej” i Odznaką Honorową „Zasłużony dla Kultury Polskiej”. Zastępca redaktora naczelnego rocznika „Muzealnictwo”; aszpaderski@swps.edu.pl.