Monika Krzencessa
Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku
Marek Zambrzycki
Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku

Ekspozycja „Zbrodnia Pomorska 1939" jako przykład wdrażania nowej strategii wystawienniczej w Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku

"The Pomeranian Crime of 1939" Exhibition as an Example of the Implementation of a New Exhibition Strategy at the Museum of the Second World War in Gdańsk

Wstęp

Pomimo stopniowego rozwoju i upowszechniania się wiedzy w zakresie dziedziny zarządzania muzeami, w tym projektami wystawienniczymi, w praktyce muzealnej wciąż możemy obserwować sceptyczność wobec wykorzystywania teorii zarządzania. Wobec tego niektórzy badacze zwracają uwagę na to, że muzea – jako instytucje publiczne – bywają bardziej „administrowane" niż „zarządzane"[1]. Nieufność do korzystania z teorii zarządzania nie ogranicza się jedynie do typowych technik projektowych. Dotyczy również planowania strategicznego, a w zasadzie jego braku.

Z zagadnieniem tym – po przejęciu sterów w połowie 2022 roku – zmierzyło się nowe kierownictwo Działu Wystaw Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku (MIIWŚ). Pomijając różnorodne problemy – w tym jeden względnie istotny, dotyczący przewlekłości w demontażu dużej ekspozycji, co zagrażało realizacji innych projektów – na stan zastany Działu składał się przede wszystkim jeden czynnik. Był nim brak strategii wystawienniczej (czy też zasad horyzontalnych lub jakiejkolwiek spójnej wizji programu wystawienniczego, która ukierunkowywałaby działania zespołu).

Brak wyartykułowania tego typu kwestii w jakiejkolwiek formie może budzić wątpliwości dwojakiej natury. Po pierwsze, sprawia, że podejmowane działania mogą być w większym stopniu nacechowane przypadkowością, doraźnością i brakiem spójności pomiędzy poszczególnymi elementami programu wystawienniczego. Po drugie, co równie ważne, a może nawet ważniejsze, ów brak uniemożliwia osiągnięcie jakichkolwiek celów długookresowych, w tym tych związanych ze świadomą realizacją konkretnych wartości.

Wychodząc z powyższych założeń, w Muzeum podjęto próbę zdefiniowania ram dla pierwszej strategii wystawienniczej. Celem artykułu jest opisanie i zilustrowanie pierwszych zmian w programie wystawienniczym, które doszły do skutku wraz z początkiem realizacji strategii. Tematem badawczym jest zjawisko wdrażania strategii w 2023 roku poprzez przygotowanie ekspozycji „Zbrodnia Pomorska 1939".

[1] Na problem zwracają uwagę Dominika Treit i Kamila Hyska (D. Treit, K. Hyska, *Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016–2019)*, „Zarządzanie w Kulturze" 2021, nr 1, t. 22, s. 42). Zarządzanie to „zapewnienie (świadome stworzenie) warunków, by organizacja działała zgodnie ze swymi założeniami, czyli realizowała swoją misję, osiągała zgodne z nią cele i zachowywała niezbędny poziom spójności umożliwiający przetrwanie, czyli wyodrębnienie z otoczenia, i rozwój, czyli realizację misji i celów w przyszłości" (A. Koźmiński, D. Jemielniak, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2011, s. 18). Administrowanie natomiast moglibyśmy zdefiniować – na potrzeby niniejszego artykułu – jako bieżącą obsługę instytucji bez szerszej świadomości jej miejsca w kulturze oraz konieczności tworzenia ram sprzyjających tworzeniu oferty kulturalnej w sposób spójny i spełniający wysokie standardy jakościowe. Zestawienie tych dwóch definicji „instytucjonalnego nadzoru" pozwala na uwypuklenie, jak ważną funkcją zarządzania w kulturze jest – na co wskazuje Katarzyna Barańska – „zrozumienie organizacji", świadomość tego, co chcemy osiągnąć i w jakiej formie. Badaczka podkreśla, że „najważniejszą funkcją zarządzania w ogóle jest najpełniejsze »zrozumienie organizacji«, jej umiejscowienia w kulturze współczesnej, roli, którą ona odgrywa, oraz tego, jaki jest sens jej istnienia" (K. Barańska, *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków 2013, s. 13).

Niniejszy artykuł to case study omówione z perspektywy procesów wewnętrznych[2]. Jego autorzy są jednocześnie twórcami obu elementów – zarówno strategii, jak i wspomnianej wystawy. Jakościowe badanie, oparte na analizie przypadku, pozwoliło nie tylko na przedstawienie założeń dotyczących wspomnianej ekspozycji, lecz – co ważniejsze – na przybliżenie okoliczności powstawania projektu wystawienniczego, z którym – w praktyce – może zderzyć się każda osoba tworząca ekspozycję.

Dlaczego podjęto się analizy stanu zastanego? Jakiego rodzaju ramy strategiczne ustanowiono[3]? W jaki sposób przełożyły się one na treść i formę projektu „Zbrodnia Pomorska 1939"? Odpowiedzi na powyższe pytania przedstawiamy w niniejszym tekście. W pierwszej części prezentujemy najważniejsze założenie nowej strategii oraz – pokrótce – proces prowadzący do jej wypracowania, którego podglebiem była identyfikacja problemów i słabości polityki wystawienniczej. Druga część obejmuje opis projektu, który był pierwszym dużym przedsięwzięciem zrealizowanym po ustaleniu strategicznych ram ekspozycyjnych.

Zarys strategii – co chcieliśmy zmienić?

Tak jak wspomniano, Muzeum II Wojny Światowej nie posiadało strategii wystawienniczej czy też zdefiniowanych warunków brzegowych, w których powinny się mieścić kolejne ekspozycje. Tymczasem, aby instytucja publiczna (lub jej merytoryczna komórka organizacyjna) mogła wypełniać swe zadania w ramach modelu zarządzania, jest potrzebne zdefiniowanie stosownej strategii (odpowiednio: instytucjonalnej lub sektorowej) zawierającej zespół standardów i wartości, dzięki którym będziemy wiedzieć, do jakich celów dążymy.

Początek procesu prowadzącego do stworzenia strategii to identyfikacja problemów i słabości w obszarze realizacji wystaw. Przeprowadzona analiza SWOT, w której uwzględniono piętnaście ważniejszych czynników, wykazała szczególnie silne powiązania pomiędzy zagrożeniami a słabymi stronami[4]. W tym miejscu na pierwszy plan – oprócz braku strategii, który rodził chaos i brak spójności pomiędzy projektami – wysunął się problem nadmiaru ekspozycji. Do jego skutków należało potęgowanie ryzyka związanego z prowadzeniem działań pod wpływem czasu, co przyczyniało się z kolei do zaniku zdolności analitycznych, skracało czas poświęcony na wypracowanie koncepcji oraz przeprowadzenie kwerend. Skutkowało to obniżeniem jakości wystaw, czyli utratą potencjalnych korzyści dla zwiedzających oraz ograniczeniem możliwości w zakresie pozyskiwania nowych segmentów widowni.

Interesujących informacji dostarczyła nam również matryca wystawiennicza. Dane empiryczne dotyczące ekspozycji organizowanych przez Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku badaliśmy ilościowo, uwzględniając ich charakter formalny oraz tematykę. Wzięliśmy przy tym pod uwagę wystawy zorganizowane w latach 2017–2022. Okazało się, że ekspozycje zostały zdominowane przez tematykę militarno-polityczną, ukazaną przez pryzmat nadmiernie martyrologiczny, bez próby zbudowania narracji porównawczych, które mogłyby ukazać widzom istotne (i atrakcyjne) podobieństwa i różnice. Wyraźny był deficyt ekspozycji poświęconych tematyce społeczno-kulturowej (pomimo że historia społeczna jest niezwykle wdzięcznym tematem wystawienniczym) oraz brak wystaw artystycznych (czy choćby prób lokowania dzieł sztuki w ekspozycjach narracyjnych). Ponadto w ciągu pięciu lat nie wypracowano ani jednego cyklu wystawienniczego, nie zorganizowano również żadnego projektu wystawienniczego skierowanego do rodziców z dziećmi.

Materiał analityczny, zebrany dzięki matrycy oraz analizie SWOT, umożliwił nam wskazanie elementów wymagających przezwyciężenia lub usprawnienia; słowem: nakreślenie wyzwań rozwojowych odwołujących się do aktualnych trendów i problemów. W ten sposób wykrystalizowały się konceptualne ramy dla strategii ekspozycyjnej, które po uwzględnieniu zasobów, jakimi dysponowaliśmy, brzmiały następująco:

[2] P. Mielcarek, *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organizacja i Kierowanie" 2014, nr 1 (161), s. 106–107.

[3] Wyznaczanie ram strategicznych rozumiemy jako funkcję zarządzania jakością, skoncentrowaną na doskonaleniu projektów wystawienniczych. Jej celem jest zapewnienie projektom wysokich standardów jakościowych oraz kompatybilności z psychofizycznymi potrzebami zwiedzających.

[4] M. Zambrzycki, M. Krzencessa, *Strategia wystawiennicza Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku jako odpowiedź na problemy wynikające z przyspieszenia społecznego*, [w:] *Przeszłość w muzeach historycznych. Reprezentacje i narracje*, red. T. Kranz, A. Skarbek, Lublin 2024, s. 500–523.

– należy przełamać dominację ekspozycji o tematyce militarno-politycznej, uwzględniając szersze konteksty życia społecznego, także nie polskie, co powinno ukazywać złożoność przeszłości, również w perspektywie transnarodowej i porównawczej;
– zorientować się na tematykę kultury (duchowej/symbolicznej) pozostającej dotychczas w cieniu innych wątków;
– znieść podział na „ważne wystawy militarno-polityczne" i „nieistotne wystawy artystyczne", wprowadzając jednocześnie sztukę, która współgra z różnymi wątkami społecznymi, nie tylko politycznymi;
– podjąć próbę budowania narracyjnych relacji z teraźniejszością, przez co ekspozycje będą mogły stać się czymś więcej niż tylko świadectwem swego czasu, prowadząc jednocześnie do skrócenia dystansu „my-teraz" – „oni-kiedyś";
– wprowadzić wystawiennictwo familijne (ekspozycje w całości poświęcone rodzinom/dzieciom lub specjalne osie dopełniające główną narrację w projektach nastawionych na szerszy segment odbiorców);
– wystawy powinny tworzyć i zabezpieczać przestrzeń ochraniającą powolniejsze doświadczanie czasu, dzięki czemu Muzeum może zyskać nową funkcję społeczną: zwiększenie zdolności przystosowawczych społeczeństwa do zjawiska przyspieszenia, związaną również z przeciwdziałaniem wykluczeniu z kultury „realu"[5];
– stworzyć – stałą oraz czasowe – przestrzenie wyciszenia, ze zredukowaną ilością bodźców i miejscami do odpoczynku, w szczególności przeznaczone dla osób zmęczonych trudną tematyką wystaw oraz bodźcami, takimi jak hałas i intensywne światło[6];
– umieścić w przestrzeni wystawienniczej socjoterapeutyczne i psychoterapeutyczne metody pracy, w szczególności w kontekście osób niepełnoletnich podatnych na uzależnienie od platform internetowych[7];
– współtworzyć kulturę lokalną poprzez budowanie aktywnej i zintegrowanej społeczności wokół Muzeum, zasad włączenia społecznego i równości wszystkich mieszkańców, w tym rozwijanie partnerstwa z instytucjami odpowiedzialnymi za przeciwdziałanie wykluczeniu społecznemu, zwłaszcza osób z niepełnosprawnościami;
– wystawiennicza polityka dystrybucji zasobami powinna prowadzić do minimalizacji eksploatacji natury poprzez: inwestowanie w infrastrukturę ekspozycyjną wielokrotnego użytku, preferowanie towarów z recyclingu, wytwarzanych przez lokalnych producentów (redukcja kosztów transportu i wsparcie lokalnej gospodarki), stosowanie zasady reuse i less waste[8].

W tak zarysowanym obrazie założeń wystawienniczych zwornikiem wspomnianych elementów i wartości staje się człowiek. Dla nas – bez względu na to, jak patetycznie by to zabrzmiało – ważny jest właśnie on. Pod terminem „człowiek" w naszym rozumieniu kryje się każdy, to znaczy nie tylko goście, lecz także szeroko rozumiani muzealnicy. Jest to pogląd celowo polemizujący z nurtami „klientocentryzmu", które pomijają pracowników oraz ich dobrostan.

Podsumowując, naszym celem była (i jest) modernizacja programu wystawienniczego poprzez zwiększenie jego atrakcyjności, ale także stopniowe poszerzanie zakresu odpowiedzialności za kwestie społeczne, w tym problemy wynikające z przyspieszenia, z uwzględnieniem potrzeb wszystkich współtwórców muzealnego doświadczenia – zarówno publiczności, jak i muzealników.

Wystawa – jak to zrobiliśmy?

W nową strategię wystawienniczą wpisała się ekspozycja „Zbrodnia Pomorska 1939"[9]. Była to pierwsza duża wystawa własna zrealizowana (w całości) już po zmianie kierownictwa Działu Wystaw. Prace nad projektem rozpoczęły się dosyć późno, bo na sześć miesięcy przed planowanym wernisażem. Czas przeznaczony dla kuratorów na przygotowanie wystawy pozostawał zatem krótki. Ekspozycja nie pojawiała się we wcześniej opracowanych planach wystawienniczych, a pomysł z jej organizacją zrodził się w trybie niejako awaryjnym. Był to skutek braku możliwości zorganizowania zaplanowanej wystawy, która została wykreślona z programu z przyczyn niezależnych od Muzeum.

Główną przesłanką do podjęcia tematu zbrodni pomorskiej był fakt, że materia ta – pomimo swojej rangi – nie doczekała się wystawy muzealnej, która opowiadałaby o niej w sposób holistyczny,

[5] Problem wykluczenia z kultury „realu" porusza Paweł Potoroczyn, zob. E. Trzcionka, *Pan Purkłapa ratuje świat* [wywiad z Pawłem Potoroczynem], „Design Alive" 2018, nr 1, s. 104–107.

[6] Strefy to także przyjazne przestrzenie dla osób ze spektrum autyzmu. Zgodnie z danymi Ministerstwa Edukacji Narodowej w województwie pomorskim żyje niemalże cztery tysiące uczniów ze zdiagnozowanym autyzmem. Zob. https://dane.gov.pl/pl/dataset/182 [dostęp: 10.03.2024].

[7] Te same metody mogą być z powodzeniem stosowane w pracy z innymi odbiorcami, m.in. uchodźcami cierpiącymi na zespół stresu pourazowego.

[8] M. Zambrzycki, M. Krzencessa, dz. cyt.

[9] Wystawa prezentowana w okresie 6 października 2023–28 lutego 2024 w sali wystaw czasowych Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku. W tym czasie odwiedziło ją jedenaście tysięcy sześćdziesiąt trzy osoby.

bez rozdrabniania na części składowe, to jest pojedyncze miejsca zbrodni, jak Piaśnica, Fordon czy Szpęgawsk. Stworzenie wystawy dawało okazję do muzealnej popularyzacji samego terminu „zbrodnia pomorska 1939", który jest zresztą pojęciem relatywnie nowym, funkcjonującym w obiegu naukowym oraz świadomości społecznej dopiero od 2017 roku[10]. Decyzja o wyborze nowego tematu zapadła niedługo po ustanowieniu przez Sejm RP Narodowego Dnia Pamięci Ofiar Niemieckiej Zbrodni Pomorskiej 1939 roku[11]. Dzięki temu wystawa mogła się wpisać w pierwsze obchody nowego święta państwowego.

W takich okolicznościach rozpoczęła się realizacja kolejnego projektu, który – zgodnie z misją Muzeum – miał opowiadać o doświadczeniu drugiej wojny światowej, kładąc nacisk na ukazanie losów zwykłego człowieka[12]. Ekspozycja stała się ponadto uzupełnieniem i rozwinięciem wątków poruszonych na wystawie stałej, zwłaszcza w sekcji numer 8 „Niemiecki terror okupacyjny".

Oryginalne rozwiązania tworzyliśmy w interdyscyplinarnym zespole. Znajdowali się w nim doświadczeni muzealnicy, w tym kuratorzy: Monika Krzencessa, Marta Baranowska i Marek Zambrzycki, architekci z pracowni doktora Adama Orlewicza Nowy Motyw, polsko-ukraiński duet graficzek – Basia Bugalska i Katia Pomorova, a także reżyserka Ania Kuśmierczyk.

Naszym pierwszym zadaniem było sformułowanie głównej tezy wystawy. Jako kuratorzy byliśmy przekonani, że zbrodnia pozbawiona tła i kontekstu zmienia swoje oblicze. Pozostaje wtedy jedynie mrok i beznadzieja. Byliśmy również przeświadczeni, że śmierć nie unieważnia tego, co nasi przodkowie robili i przeżywali, że nie unieważnia życia i że Pomorze współtworzone przez ofiary zbrodni pomorskiej pozostawiło po sobie bardzo bogaty dorobek, do którego wciąż mamy dostęp, jak choćby idea Polski Morskiej, uzupełniająca tradycyjny model polskości o nowoczesne komponenty. W taki sposób zrodziła się teza „przed śmiercią jest życie!". Położenie głównego akcentu właśnie na życiu pozwoliło nam uniknąć epatowania nadmiarem trudnych, martyrologicznych emocji, co mogłoby wywołać u zwiedzających uczucie przytłoczenia. Postanowiliśmy zbudować tło dla głównego tematu wystawy, uzupełniając go o prezentację różnorodnych wątków społecznych.

Naszą wystawę podzieliliśmy na dwie części, przy zachowaniu wyraźnego kontrastu między nimi. Strefa „Zbrodnia" została poprzedzona i zrównoważona strefą „Dom", w której opowiedzieliśmy o życiu na przedwojennym Pomorzu. Dodatkowo ścieżka zwiedzania została poprowadzona w taki sposób, aby wymusić wyjście ze strefy „Zbrodnia" przez strefę „Dom". Miało to oznaczać symboliczny powrót do „domu" – do życia.

W toku prac koncepcyjnych, które obejmowały również przeprowadzenie analizy semiotycznej, zdecydowaliśmy, aby podstawowym motywem ekspozycji uczynić drzewo. Stało się ono, po pierwsze, wizualnym łącznikiem pomiędzy dwiema kontrastowymi częściami wystawy oraz, po drugie, symbolem rodzin pomorskich, ale także wszystkich tych, którzy w naturalny sposób pragną życia i rozwoju[13].

W części „Dom" nasz motyw objawił się instalacją zbudowaną wokół fotografii legendarnego gdyńskiego dębu[14], pod którym – do 1939 roku – chętnie fotografowali się turyści i mieszkańcy Gdyni i wokół którego w ciągu kilkunastu lat urosło jedno z najnowocześniejszych miast Polski. Gałęzie tej instalacji stały się nośnikiem fotografii rodzinnych

[10] Termin autorstwa Tomasza Cerana powstał analogicznie do terminów „zbrodnia wołyńska 1943" czy „zbrodnia katyńska 1940". Głównym powodem jego powołania była skala zbrodni. W województwie pomorskim była ona znacznie większa niż w innych regionach kraju. Ceran definiuje „zbrodnię pomorską 1939" jako „eksterminację przez Niemców polskiej ludności cywilnej (głównie inteligencji, ale także rolników i robotników), osób chorych psychicznie oraz pomorskich Żydów, której dokonano w pierwszych miesiącach okupacji na terenie przedwojennego województwa pomorskiego". Liczba ofiar to minimum czternaście tysięcy czterysta dwadzieścia trzy osoby. Zob. T. Ceran, *Zbrodnia pomorska 1939. Początek ludobójstwa niemieckiego w okupowanej Polsce*, Bydgoszcz–Warszawa 2024, s. 19–20, 327; tenże, *Zbrodnia Pomorska 1939*, „Wiadomości Historyczne" 2017, nr 4, s. 4–10.

[11] Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 stycznia 2023 roku w sprawie ustanowienia Narodowego Dnia Pamięci Ofiar Niemieckiej Zbrodni Pomorskiej 1939 roku (M. P. 2023 poz. 77).

[12] Por. P. Machcewicz, *Po co nam Muzeum II Wojny światowej w Gdańsku?*, [w:] *Muzeum II Wojny Światowej. Katalog wystawy głównej*, red. R. Wnuk, P. Machcewicz, O. Gałka-Olejko, Ł. Jasiński, Muzeum II Wojny Światowej, Gdańsk 2016, s. 7–8.

[13] Na uniwersalny przekaz instalacji zwracała uwagę doktor Ludmila Rybczenko, zastępca dyrektora w Narodowym Muzeum Historii Ukrainy w II Wojnie Światowej. Opatrzyła ją komentarzem na swoim profilu facebookowym: „[...] nawet bez tłumaczenia wszystko jest tutaj jasne"; https://www.facebook.com/profile.php?id=100010372423663 [dostęp: 29.03.2024].

[14] Fotografia ze zbiorów Muzeum Miasta Gdyni, sygn. Rfot_I_45_12.

sprzed wojny. Losy wielu osób uwiecznionych na tych zdjęciach miały się już nigdy nie urzeczywistnić. Nasza instalacja konotowała obrazy znane z jednego z wierszy Wisławy Szymborskiej, gdzie jest mowa o „drzewie uwięzłym w ziemi, do którego zbliża się pożar"[15]. Tropem sprzyjającym takiej interpretacji uczyniliśmy fotografię płonącego Reichstagu. To właśnie ten pożar stał się w 1933 roku początkiem procesu konsolidacji władzy kanclerza Adolfa Hitlera i zaczynem pod budowę niemieckiego państwa totalitarnego.

Rok 1939 – w którym „pożar zbliżył się do Polski" – oznaczał unicestwienie II RP. Pomorze stało się wówczas „laboratorium niemieckiej zbrodni". Tym samym wcielano w życie zamysł niemiecki, zgodnie z którym naród polski na Pomorzu – niczym gdyński dąb z ulicy portowej – miał zostać ścięty. W części „Zbrodnia" motyw drzewa potrzebował transformacji. Los Polaków był symbolizowany tutaj już nie poprzez żywe drzewo, a ścięty pień. Na nim przedstawiliśmy drzewo genealogiczne rodziny Panków – głównych bohaterów wystawy. Wrócimy do nich w dalszej części artykułu, w tym miejscu jedynie nadmieńmy, że zamordowane członkinie rodziny zostały na tym „drzewie" w sposób szczególny wyodrębnione. Ich nieurzeczywistnione przyszłości były – jak powiada Italo Calvino – tylko „odgałęzieniami przeszłości: uschłymi odgałęzieniami"[16]. Wymagało to uplastycznienia.

Zanim jednak doszliśmy do prezentacji okupacyjnych losów Pomorzan, pragnęliśmy na naszej wystawie ukazać przestrzeń ich życia, czyli – ujmując rzecz narratologicznie – zbudować środowisko opowieści. Złożyło się na nie kilka elementów. Słup z granicy polsko-niemieckiej podkreślał pograniczność Pomorza i był chronologicznym początkiem naszej opowieści. Reportaż Mieczysława Bilażewskiego prezentował letni wypoczynek nad Bałtykiem i wprowadzał odrobinę humoru. Dwie instalacje w postaci „falujących" ekspozytorów miały za zadanie ukazać społeczny koloryt Pomorza w jego wielu odcieniach.

W pierwszej instalacji – „Panoramie Pomorza" – zaprezentowaliśmy bogaty wybór fotografii stanowiący zróżnicowaną reprezentację nadmorskich miejscowości. Był to wielki zbiór danych wizualnych o miejscach, ludziach i rzeczach, w którym królowała codzienność – rozumiana jako przeciwstawienie oficjalności. Obrazy uszeregowaliśmy – na zasadzie kontrastu – w porządku ziemia–morze. Zwiedzający mogli obejrzeć nie tylko oczywiste, ikoniczne i kojarzone z sukcesem fotografie dokumentujące budowę gdyńskiego portu – obok Centralnego Okręgu Przemysłowego najważniejszej inwestycji gospodarczej II RP, ale także – mniej oczywiste, choć najzwyczajniejsze – sceny przedstawiające choćby kobiety uczestniczące w jednym z kursów ratowniczych Polskiego Czerwonego Krzyża w Kościerzynie czy też fotografię Kazimierza Osmańskiego przedstawiającą niemiecką sportsmenkę w trakcie lekkoatletycznego meczu Polska–Niemcy, który miał miejsce w Bydgoszczy w 1938 roku. Nie zabrakło tam też tego, co było ubocznym kosztem sukcesu, czyli ludzkiego ubóstwa. Panoramę wieńczył plakat wydany w 1939 roku z okazji Środy Popielcowej. Jego wydawcą była parafia w Kościerzynie; widnieje na nim kapłan posypujący popiołem głowę mężczyzny: w tle czai się – wyrażający śmierć – kościotrup. Zważywszy na to, co miało się już niebawem stać, można go potraktować jako złowieszczą prefigurację pożogi wojennej. Scenie towarzyszy biblijny cytat charakterystyczny dla odprawianego obrzędu: „Prochem jesteś i w proch się obrócisz".

Druga instalacja pozwoliła nam na wyzyskanie kolejnego kontrastu. W „Kalendarium wizualnym" ukazaliśmy międzywojenną historię relacji polsko-niemieckich, scharakteryzowaną przy pomocy okładek „Muchy" – czasopisma celnie komentującego relacje międzynarodowe. Makrohistoria polityczna, ukazana na jednej z osi instalacji, stała się tutaj tłem dla opowieści o zwyczajnej polskiej rodzinie, druga oś kalendarium wprowadzała bowiem gości w kluczową część wystawy, czyli mikrohistorię sióstr Panek[17]. Jednoczesne uwzględnienie dwóch perspektyw: „dalekowidza" i „krótkowidza", dawało sposobność do porównań, stanowiło pretekst do refleksji nad relacją makro- i mikrostruktur społecznych, odpowiednio: państwa oraz rodziny. Inaczej: państwa polskiego i rodziny Panków.

W przypadku naszej wystawy ich losy – na zasadzie pars pro toto – ilustrowały historię Pomorzan skazanych na zagładę i rozciągały się przez całą ekspozycję. Obie osie kalendarium, makro i mikro, splotły się wyraźnie w dwóch miejscach. Pierwszy

[15] Chodzi o wiersz Wisławy Szymborskiej *W zatrzęsieniu* z tomu *Chwila*. Zob. W. Szymborska, *Wiersze wszystkie*, Kraków 2023, s. 509–510.

[16] I. Calvino, *Niewidzialne miasta*, tłum. A. Kreisberg, Warszawa 2023, s. 38.

[17] Badaczem, który szczegółowo opisał dzieje rodziny Panków, jest Mateusz Ihnatowicz. Zob. M. Ihnatowicz, *Villa Musica. Dzieje gniazda rodziny Panków w zarysie*, Wejherowo 2016.

raz 10 lutego 1920 roku, kiedy to Anna Panek, jako przewodnicząca delegacji mieszkańców Wejherowa, witała armię generała Józefa Hallera chlebem i solą. I po raz drugi 1 września 1939 roku, gdy decyzje podjęte przez obcych polityków w odległym – patrząc z lokalnej perspektywy – Berlinie skutkowały uderzeniem na ich kraj i w konsekwencji wkroczeniem obcego wojska do małej ojczyzny Panków. Historia ograniczona tymi dwoma wydarzeniami, którym towarzyszyły skrajnie odmienne emocje w gruncie rzeczy działa się w zwyczajnym domu, jednym z tych, których – na nieszczęście jego mieszkańców – „nie można przesuwać i w ten sposób unikać złego sąsiedztwa"[18].

Wejherowskie mieszkanie Panków to salon, w którym spotykała się lokalna inteligencja. Głową rodziny był Franciszek – znany lekarz i społecznik, świadczący najuboższym bezpłatną opiekę medyczną. Równie zaangażowane co doktor były jego córki. Stanisława była polonistką, prowadziła chór i organizowała spotkania literackie. Jako nauczycielki pracowały także Anna i Kazimiera. Druga z nich pełniła dodatkowo funkcję prezesa klubu tenisowego w Wejherowie, który powstał z jej inicjatywy, a także zasiadała w radzie miejskiej. Obie należały do Polskiego Związku Zachodniego. Ostatnia z sióstr, Maria, była kobietą wielu talentów: uprawiała liczne dyscypliny sportowe, zdobyła patent żeglarski, pilotowała samolot; ponadto przez kilka lat pracowała w polskim konsulacie w Detroit. Świat rodziny Panków przybliżyliśmy przy pomocy materialnych świadków ich życia. Były to między innymi: książeczka do nabożeństwa, śpiewnik *Pieśni żołnierza polskiego* z autografem Marii Panek czy też talerzyk z tematem azjatyckim[19].

1 września 1939 roku, 244. dzień roku, Niemcy zaatakowały Polskę. Po zajęciu Wejherowa siostry Panek zostały wyrzucone z domu. Willa została przekształcona na siedzibę dowódcy powiatowego Selbstschutzu Hansa Söhna. W piwnicy przechowywano rzeczy osób zamordowanych w Lasach Piaśnickich. Zorganizowano tam też niewielki areszt.

Dom symbolizujący bezpieczeństwo, stabilność i schronienie stał się miejscem kojarzonym ze śmiercią i cierpieniem. Na wystawie symbolizowała to fotografia esesmanów przed domem rodziny Panków.

Przez czarną ścianę graniczną, której dynamiczny skos miał szerokie przejście, zwiedzający ze strefy „Dom" przechodzili do strefy „Zbrodnia". W tym miejscu mogli zobaczyć zjawisko zbrodni pomorskiej jako sekwencję kolejnych etapów: wkroczenie, poszukiwania, aresztowania, egzekucje, zacieranie śladów zbrodni.

Dopełnieniem był temat powojennych ekshumacji. Strefa została zorganizowana jako wertykalny „las rozstrzelań". Pionowe ekrany, będące miejscem prezentacji fotografii i tekstów, rozstawiono w rytmicznych odległościach. Podtrzymywał je promienisty układ horyzontalnych rur stalowych. Ich dynamiczny układ miał być symbolicznym zapisem linii strzałów, jakie padały w lasach. Uzupełnieniem pionowych ekranów były regularnie rozmieszczone bryły gablot. W nich oraz na ścianach znalazło się to, co na wystawach najcenniejsze: obdarzone autentycznością rzeczy, które przypominały o swoich posiadaczach – ofiarach zbrodni. Najcenniejszym nośnikiem „pamięci rzeczy" była w tym miejscu szklana szkatułka zawierająca przedmioty osobiste Maksymiliana Kuffla, polskiego przedsiębiorcy, właściciela sklepu mięsnego w Tczewie[20]. Zegarek, złote okulary, różaniec, zapalniczka były świadkami egzekucji ich właściciela na terenie tczewskich koszar w październiku 1939 roku. Wszystkie rzeczy wydobyto w czasie ekshumacji. Zidentyfikowała je małżonka ofiary.

Wystawa to – rzecz jasna – zawsze reprezentacja. Nie można na niej opowiedzieć o wszystkim. Choć brzmi to truistycznie, praktyka muzealna pokazuje, że nie dla każdego jest to oczywiste. Jak w takim razie oddać hołd ofiarom zamordowanym w czterystu miejscowościach województwa pomorskiego? Postanowiliśmy całą strefę opleść specjalną linią typograficzną – listą czterystu miejscowości – miejsc zbrodni. W ten sposób próbowaliśmy uczynić zadość Herbertowskiej „potrzebie ścisłości" – „nie grzesząc" jednocześnie nadmiarem treści.

Realizacja wystawy wyzwoliła procesy, które zdynamizowały zmianę. Już sam fakt wyartykułowania ram strategicznych był nowością, ale dopiero ekspozycja – poprzez materializację naszych idei – oznaczała widoczną, choć niekoniecznie wystarczającą zmianę. Nie wszystkie założenia strategii zostały zrealizowane w tym projekcie, co zresztą nie było naszym celem, ale niektóre z nich – w sposób mniej lub bardziej wyrazisty – miały okazję wybrzmieć.

[18] H. D. Thoreau, *Walden, czyli życie w lesie*, tłum. H. Cieplińska, Poznań 2023.

[19] Eksponaty ze zbiorów Muzeum Piaśnickiego w Wejherowie, sygn.: MPW/RI/52, MPW/RI/120, MPW/RI/105.

[20] Obiekt ze zbiorów MIIWŚ, sygn. MIIWS/RD/19310.

Na zmianę złożyły się następujące elementy: kreowanie narracyjnych łączników z teraźniejszością, uwzględnienie szerszych niż dotychczas kontekstów życia społecznego, w tym nie polskich, położenie większego nacisku na budowę kultury lokalnej poprzez sieciowanie współpracy z partnerami społecznymi, unowocześnienie ekspozycyjnej polityki dystrybucji zasobami, a także ochrona powolniejszego doświadczania czasu i stworzenie kąciku wyciszenia.

Podczas realizacji nowej strategii pragniemy przykładać większą wagę do budowania narracyjnych relacji z teraźniejszością. Chcemy, żeby nasze ekspozycje mogły stać się czymś więcej niż tylko świadectwem konkretnego czasu[21]. Dlatego w epilogu wystawy nie zabrakło subtelnych odniesień do teraźniejszości (między innymi danych dotyczących ofiar konfliktów zbrojnych w 2022 roku). Bo choć dekoracje i technologie się zmieniają, a kalendarze i zegary pokazują różne daty i godziny, to te same przypadki i zmartwienia ciągle się powtarzają. Wystawę wieńczy znana myśl Viktora Frankla, psychiatry, więźnia KL Auschwitz: „[...] skoro życie jako takie ma jakikolwiek sens, musi mieć go również cierpienie. Ludzka egzystencja nie jest bowiem kompletna bez cierpienia i śmierci"[22]. Tym sposobem wyraziliśmy nasz brak zgody na kolonizację zbiorowej świadomości przez nihilizm egzystencjalny. Nihilizm, którego jedną z zakamuflowanych form, w jakich gustuje niejeden historyk, jest nadmierne epatowanie przemocą.

Zgodnie z naszą nową strategią wystawienniczą staraliśmy się uwzględniać szersze konteksty życia społecznego, także nie-polskie, co miało pokazać złożoność przeszłości. W związku z tym na wystawie, oprócz rodziny Panków, wybrzmiał również głos niemieckich obywateli przedwojennej Polski. Pomorscy Niemcy wraz z odrodzeniem niepodległej Polski utracili uprzywilejowany status, stali się mniejszością. Stanęli przed dylematem: pozostać na ziemi rodzinnej albo wyjechać do Niemiec lub Wolnego Miasta Gdańska. W wyniku emigracji ich populacja zaczęła systematycznie się zmniejszać. W latach 30. w województwie pomorskim stanowili już tylko dziesięć procent mieszkańców. Wielu z nich nie potrafiło zaakceptować nowej sytuacji. Pragnęli rewizji granic, mimo że mogli prowadzić działalność narodową, społeczną i gospodarczą.

Dla rządu w Berlinie, który kwestionował prawo Polski do Pomorza, mniejszość niemiecka stała się dogodnym narzędziem polityki rewizjonistycznej. Niemiecka perspektywa, współtworząca ekspozycyjny wielogłos na wystawie, obejmowała przede wszystkim wybrane relacje pomorskich Niemców, którzy byli obywatelami przedwojennej Polski[23].

Wystawa wpisywała się w strategię również z racji położenia większego nacisku na budowę kultury lokalnej. Nie chodzi przy tym o poruszenie tematu istotnego dla wspólnoty pomorskiej ze względu na rangę i wyjątkowość zjawiska czy popularyzację terminu „zbrodnia pomorska 1939", ale zwłaszcza o sieciowanie współpracy z partnerami społecznymi. Naszą ambicją jest wykorzystywanie ekspozycji jako pretekstu do robienia tego w sposób intencjonalny. W przypadku omawianego projektu najważniejszym podmiotem, z którym rozpoczęliśmy współpracę, nie licząc instytucji kultury, był Polski Związek Głuchych (Oddział Pomorski). Dzięki naszemu partnerowi mogliśmy zorganizować specjalne oprowadzania kuratorskie z tłumaczeniem na język migowy, dzięki czemu osoby głuche z Trójmiasta stały się jedną z naszych głównych grup odbiorców[24]. Ekspozycja dobrze wpisała się tym samym w Strategię Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, jednym z jej wyzwań rozwojowych jest bowiem budowa „aktywnej, otwartej, wrażliwej, świadomej i silnej wspólnoty, dla której wartość stanowi

[21] Por. K. Barańska, dz. cyt., s. 13.

[22] V. Frankl, *Człowiek w poszukiwaniu sensu. Głos nadziei z otchłani Holokaustu*, tłum. A. Wolnicka, Warszawa 2015, s. 111.

[23] Zaprezentowano relacje: Hugona Nipperta ze wsi Klamry, Brunona Wernera Martena z Tucholi oraz Ilsy Oderich z Kłobuczyna. Źródła relacji: T. S. Ceran, *Mordercy czy zabójcy? Wilhelm Papke, Willi Thiess i zbrodnia w Klamrach koło Chełmna w 1939 r.*, [w:] *Zapomniani kaci Hitlera. Volksdeutscher Selbstschutz w okupowanej Polsce 1939–1940. Wybrane zagadnienia*, red. I. Mazanowska, T. Ceran, Bydgoszcz–Gdańsk 2016, s. 142; I. Mazanowska, *Karolewo 1939. Zbrodnie w obozie Selbstschutz Westpreussen*, Gdańsk–Warszawa 2017, s. 16; *Wojna na Kaszubach. Pamięć polskich i niemieckich świadków*, oprac. R. Borchers, K. Madoń-Mitzner, Gdańsk 2014, s. 127–128.

[24] Program wydarzeń towarzyszących – oprócz specjalnych spotkań z osobami głuchymi – obejmował m.in.: spacery z edukatorami muzealnymi MIIWŚ, w czasie których goście poznawali wystawę czasową oraz fragmenty wystawy stałej poświęcone początkom niemieckiej okupacji Polski, warsztaty dla nauczycieli współpracujących z warszawskim Centrum Innowacji Edukacyjno-Społecznych, liczne oprowadzania kuratorskie, a także sesję popularnonaukową „Piaśnica–Szpęgawsk–Mniszek... Pamięć o polskich ofiarach niemieckich zbrodni na Pomorzu w 1939 roku" zorganizowaną przez Dział Naukowy MIIWŚ (wśród prelegentów znaleźli się znawcy przedmiotu, m.in. dr Tomasz Ceran oraz prof. Bogdan Chrzanowski).

Fot. 1. Przestrzeń wystawy „Zbrodnia Pomorska 1939", Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku, 6 października 2023 roku, fot. Marek Zambrzycki

różnorodność kulturowa, bogate dziedzictwo oraz tradycje morskie i solidarnościowe w regionie"[25]. Jednocześnie owocem usieciowienia przedsięwzięcia było zwiększenie efektywności wydatkowania środków publicznych. Naszym celem jest podtrzymanie kooperacji ze Związkiem oraz rozpoczęcie stałej współpracy z kolejnymi partnerami społecznymi.

Humanistycznym walorem polityki Działu jest przeświadczenie, że najważniejszy jest człowiek. Pod tym pojęciem postrzegamy każdego, nie tylko zwiedzających, lecz także pracowników Muzeum. Jest to teza świadomie polemiczna wobec tych nurtów „klientocentryzmu", które nie pamiętają o pracownikach oraz ich dobrostanie. Jest to także krok w kierunku przeciwdziałania wypieraniu ducha solidarności i budowania więzi międzyludzkich przez kulturę rywalizacji i konkurencji. Przekonanie o słuszności takiej perspektywy patrzenia na relację instytucja–ludzie skłoniła nas do nieskrępowanej inspiracji modelem slow muzeum[26]. W pewnej mierze przełożyło się to na zasady horyzontalne polityki wystawienniczej. Jednak oprócz wspomnianego postulatu celowej partycypacji w pracy na rzecz kultury lokalnej inspiracja modelem slow dotyczyła również między innymi ochrony powolniejszego doświadczania czasu i dostosowania do psychofizycznych możliwości widza, a także modernizacji zasad dystrybucji zasobami pozostającymi w naszej dyspozycji.

W pierwszym aspekcie oznaczało to zaoferowanie doświadczenia atrakcyjnego, opartego na autentycznych obiektach, ale nie przeładowanego nadmiarem powierzchni, tekstu czy różnorodnych bodźców. Teksty dodatkowo poddaliśmy procesowi upraszczania z wykorzystaniem sztucznej inteligencji (AI) ChatGPT, dzięki czemu w krótkim czasie uzyskaliśmy proste teksty z krótkimi zdaniami, łatwe do przyswojenia dla szerszej grupy odbiorców, bez obrażania specjalistów. Wymagało to wyrzeczenia się pokusy opowiadania o „wszystkim". Dodatkowo oprócz wygodnych siedzisk zapewniliśmy niewielki kącik wyciszenia. Wszystko to razem miało prowadzić

[25] Więcej na temat strategicznych wyzwań rozwojowych w dziedzinie kapitału społecznego i kultury zaufania: Uchwała Sejmiku Województwa Pomorskiego z 12 kwietnia 2021 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, nr 376/XXXI/21.

[26] M. Zambrzycki, *Model „slow muzeum" jako koncepcja funkcjonowania muzeum w dobie akceleracji społecznej*, „Studia i Materiały Lubelskie" 2021, t. 23, s. 137–151.

do wykreowania kameralnej przestrzeni, w której zwiedzający nie będzie odczuwał przytłoczenia, zmęczenia, presji skłaniającej go do szybkiego zwiedzania, otrzyma szansę na zapoznanie się z kompletem materiałów, przez co uzyska poczucie kontroli nad przestrzenią.

Drugi aspekt, związany z dystrybucją zasobów, a pośrednio z efektywnością ekonomiczno-organizacyjną, został osadzony w kontekście prostych zasad less waste i reuse. Przy produkcji wykorzystywaliśmy głównie już posiadane zasoby. Koszty budowlane zminimalizowaliśmy poprzez zachowanie wszystkich ścianek działowych po poprzednich ekspozycjach. Używaliśmy przede wszystkim naturalnych materiałów (mających także nawiązywać do szczególnego charakteru natury Pomorza, która była świadkiem pokazywanych na wystawie wydarzeń). Owocem była także koncepcja zakładająca, że meble, które zostały wyprodukowane specjalnie na potrzeby wystawy, wykorzystano do budowy nowej, stałej, specjalnej strefy wyciszenia – miejsca spotkań naszych gości dostosowanego do potrzeb osób z zaburzeniami integracji sensorycznej.

Zakończenie

Wyznaczenie ram strategicznych – czy też zasad horyzontalnych – dla programu wystawienniczego, wykraczających poza horyzont pojedynczego projektu, umożliwia koncentrację zasobów na najważniejszych działaniach i osiągnięcie celów długookresowych. W naszym przypadku planowanie strategiczne ma prowadzić do wykorzystywania posiadanego potencjału na rzecz wystawiennictwa atrakcyjnego, przyjaznego i odpowiedzialnego społecznie. Pragniemy współkształtować Muzeum, które jest prawdziwie kulturotwórcze, intryguje i przyciąga, pobudza do samodzielnego myślenia na bazie faktów naukowych, a ponadto prezentuje historię Polski jako wielowymiarową przestrzeń, chętnie sięgając po ujęcia porównawcze i transnarodowe.

Wystawa „Zbrodnia Pomorska 1939" umożliwiła nam wykonanie kroku w kierunku realizacji tej wizji. Dzięki niej zainicjowaliśmy zmianę na kilku polach zarządzania jakością. I choć już samo sformułowanie ram dla strategii było przełomem, dzięki któremu uzyskaliśmy narzędzie porządkujące chaos potencjalnych wyzwań i potrzeb, to w sposób najbardziej jaskrawy, wręcz namacalny, mogliśmy obserwować zmianę głównie na dwóch polach. Jej dynamika odcisnęła się bowiem najsilniej na tworzeniu kultury lokalnej, a więc w próbie ściślejszego uwikłania programu wystawienniczego w to, co społeczne „tu i teraz", a także na kreowaniu narracyjnych odniesień do teraźniejszości. Oba obszary były dotychczas niedoceniane.

Mamy świadomość, że nie wszystkie zasady horyzontalne zostały przez nas uskutecznione, czemu towarzyszy poczucie pewnego niedosytu, ale zdajemy sobie sprawę, że wystawy nie muszą być ortodoksyjnie podporządkowane wszystkim zdefiniowanym regułom, zamierzeniom i planom. W tym przypadku staramy się być elastyczni, zgodnie z myślą Dwighta Eisenhowera: „Plany są niczym, ale planowanie jest wszystkim"[27]. Tym, co najbardziej nas w tym momencie satysfakcjonuje, jest fakt, że dzięki narzędziu ułatwiającemu gromadzenie naszej energii wokół wybranych celów i wartości mogliśmy zacząć zmianę, która umożliwiła rezygnację z dotychczasowych niesatysfakcjonujących praktyk działania.

BIBLIOGRAFIA

Akty prawne

Uchwała Sejmiku Województwa Pomorskiego z 12 kwietnia 2021 roku w sprawie przyjęcia Strategii Rozwoju Województwa Pomorskiego 2030, nr 376/XXXI/21.

Uchwała Sejmu Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 13 stycznia 2023 roku w sprawie ustanowienia Narodowego Dnia Pamięci Ofiar Niemieckiej Zbrodni Pomorskiej 1939 roku (M. P. 2023 poz. 77).

Czasopisma, wywiady, druki zwarte

Barańska Katarzyna, *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków 2013.

Blair William, *President Draws Planning Moral: Recalls Army Days to Show Value of Preparedness in Time of Crisis*, „New York Times" 1957, s. 4.

Calvino Italo, *Niewidzialne miasta*, tłum. Alina Kreisberg, Warszawa 2023.

Ceran Tomasz Sylwiusz, *Mordercy czy zabójcy? Wilhelm Papke, Willi Thiess i zbrodnia w Klamrach koło Chełmna w 1939 r.*, [w:] *Zapomniani kaci Hitlera. Volksdeutscher Selbstschutz w okupowanej Polsce 1939–1940. Wybrane zagadnienia*, red. Izabela Mazanowska, Tomasz Sylwiusz Ceran, Bydgoszcz–Gdańsk 2016, s. 138–174.

Ceran Tomasz Sylwiusz, *Zbrodnia Pomorska 1939*, „Wiadomości Historyczne" 2017, nr 4, s. 4–10.

Ceran Tomasz Sylwiusz, *Zbrodnia pomorska 1939. Początek ludobójstwa niemieckiego w okupowanej Polsce*, Bydgoszcz–Warszawa 2024.

Frankl Victor, *Człowiek w poszukiwaniu sensu. Głos nadziei z otchłani Holokaustu*, tłum. Aleskandra Wolnicka, Warszawa 2015.

Ihnatowicz Mateusz, *Villa Musica. Dzieje gniazda rodziny Panków w zarysie*, Wejherowo 2016.

[27] W. Blair, *President Draws Planning Moral: Recalls Army Days to Show Value of Preparedness in Time of Crisis*, „New York Times" 1957, s. 4.

Koźmiński Andrzej, Jemielniak Dariusz, *Zarządzanie od podstaw*, Warszawa 2011.
Machcewicz Paweł, *Po co nam Muzeum II Wojny światowej w Gdańsku?*, [w:] *Muzeum II Wojny Światowej. Katalog wystawy głównej*, red. Rafał Wnuk, Paweł Machcewicz, Oliwia Gałka-Olejko, Łukasz Jasiński, współpraca Jan Daniluk, Muzeum II Wojny Światowej, Gdańsk 2016, s. 7–13.
Mazanowska Izabela, *Karolewo 1939. Zbrodnie w obozie Selbstschutz Westpreussen*, Gdańsk–Warszawa 2017.
Mielcarek Paweł, *Metoda case study w rozwoju teorii naukowych*, „Organizacja i Kierowanie" 2014, nr 1 (161), s. 105–117.
Szymborska Wisława, *Wiersze wszystkie*, Kraków 2023.
Thoreau Henry David, *Walden, czyli życie w lesie*, tłum. Halina Cieplińska, Poznań 2023.
Treit Dominka, Hyska Kamila, *Wdrażanie narzędzi zarządzania projektowego do procesu organizacji wystaw. Studium przypadku Muzeum Narodowego w Krakowie (2016–2019)*, „Zarządzanie w Kulturze" 2021, nr 1, t. 22, s. 41–67.
Trzcionka Ewa, *Pan Purkłapa ratuje świat* [wywiad z Pawłem Potoroczynem], „Design Alive" 2018, nr 1, s. 104–107.
Zambrzycki Marek, Krzencessa Monika, *Strategia wystawiennicza Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku jako odpowiedź na problemy wynikające z przyspieszenia społecznego*, [w:] *Przeszłość w muzeach historycznych. Reprezentacje i narracje*, red. Tomasz Kranz, Aleksandra Skarbek, Lublin 2024, s. 500–523.
Zambrzycki Marek, *Model „slow muzeum" jako koncepcja funkcjonowania muzeum w dobie akceleracji społecznej*, „Studia i Materiały Lubelskie" 2021, t. 23, s. 137–151.
Wojna na Kaszubach. Pamięć polskich i niemieckich świadków, oprac. Roland Borchers, Katarzyna Madoń-Mitzner, Gdańsk 2014.

Netografia
https://dane.gov.pl/pl/dataset/182 [dostęp: 10.03.2024].
https://www.facebook.com/profile.php?id=100010372423663 [dostęp: 29.03.2024].

STRESZCZENIE

Artykuł opisuje problem wdrażania nowej strategii wystawienniczej w Muzeum II Wojny Światowej w Gdańsku. Autorzy skupili się na projekcie muzealnym „Zbrodnia Pomorska 1939", traktując go jako case study. Na jego przykładzie analizują, w jakim stopniu wystawa pozwoliła na zainicjowanie zmiany oraz zrealizowanie wytycznych wynikających z ramowych założeń strategii. Wnioski sformułowano na podstawie analizy wystawy i procesu jej powstawania. Tekst bada zagadnienie w ujęciu praktycznym, dlatego może być przydatnym narzędziem dla osób zarządzających zmianą w instytucjach wystawienniczych.

Słowa klucze: muzeum, odpowiedzialność społeczna, slow muzeum, socjomuzeum, strategia wystawiennicza, zarządzanie kulturą, zbrodnia pomorska 1939

SUMMARY

The article describes the problem of implementing a new exhibition strategy at the Museum of the Sec¬ond World War in Gdańsk. The authors focused on the "Pomeranian Crime of 1939" museum project, treating it as a case study. Using it as an example, they analyse the extent to which the exhibition allowed for initiating the change and implementing the guide-lines resulting from the framework assumptions of the strategy. The conclusions were formulated based on the analysis of the exhibition and the process of its creation. The text examines the issue from a practical perspective, therefore it may be a useful tool for people managing change in exhibition institutions.

Keywords: museum, social responsibility, slow museum, socio-museum, exhibition strategy, cultural management, Pomeranian Crime of 1939