



Dominik Porczyński<sup>1</sup>

## Rola muzeów w budowie konkurencyjności samorządów lokalnych województwa podkarpackiego

### Streszczenie

W toku globalizacji dokonuje się transmisja symboli między polami społecznymi ukierunkowana przez stosunki dominacji i podległości występujące między różnymi ośrodkami. Aktorzy pól lokalnych, włączając się w procesy globalne, dostosowują się do zasad wyznaczanych przez polityki organizacji ponadnarodowych oraz państw, w ramach których funkcjonują.

Zmiany gospodarcze zmuszają samorzady do konkurowania o środki zapewniające funkcjonowanie, a wzrost znaczenia usług i zmniejszanie roli przemysłu wymagają od lokalnych władz poszukiwania nowych źródeł finansowania rozwoju regionów. Coraz większa mobilność, będąca jednym z rezultatów globalizacji, łączy się z popularyzacją turystyki, więc jednostki terytorialne na ten właśnie obszar ukierunkowują strategie pozyskiwania środków. Towarzyszy temu profesjonalizacja działań promocyjnych, wizerunkowych i marketingowych. Władze lokalne, uwzględniając istnienie grup zainteresowanych dziedzictwem kulturowym, wchodzą na arenę marketingu terytorialnego, konkurują z innymi ośrodkami w celu zwrócenia uwagi turystów na swoją ofertę. W trakcie tego procesu dochodzi do utowarowienia dóbr kultury występujących na terenie gmin, powiatów i województw.

Muzea stanowią jeden z elementów omawianych działań, stając się w zależności od sytuacji ich przedmiotem lub podmiotem. Jako zasoby mogą być traktowane kompleksowo lub wybiórczo. W pierwszym przypadku stanowią gotowy produkt, zaś w drugim samorząd może brać pod uwagę różne komponenty muzeum, od walorów architektonicznych siedzib po wiedzę i umiejętności pracowników. W artykule wyodrębniam te elementy i analizuję je jako komponenty ról muzeów uczestniczących w działaniach jednostek terytorialnych ukierunkowanych na budowanie przewagi konkurencyjnej.

**Słowa kluczowe:** marketing terytorialny, polityka kulturowa, turystyka kulturowa, zarządzanie dziedzictwem, marka lokalna, muzeum partycypacyjne, tożsamość lokalna

---

<sup>1</sup> Dr Dominik Porczyński, Instytut Archeologii Uniwersytetu Rzeszowskiego, ul. Moniuszki 10, 36-015 Rzeszów, e-mail: dporczynski@ur.edu.pl

## Wstęp

Przedmiotem niniejszego artykułu jest analiza procesów budowania przewagi konkurencyjnej na arenie marketingu terytorialnego przez samorządy województwa podkarpackiego, zaś głównym celem – wyodrębnienie wykorzystywanych zasobów muzealnych i ról pełnionych przez muzea w tych procesach. Zakreślając w ten sposób problematykę, skłaniam się do podejścia interdyscyplinarnego, czerpiącego z socjologii, antropologii społeczno-kulturowej, nauk o zarządzaniu, heritologii i muzeologii.

Tekst można traktować jako głos w dyskusji na temat funkcji współczesnych muzeów, przy czym nie jest moim celem wskazanie, która z wizji tych instytucji (muzeum-templum czy muzeum-forum) jest właściwa. Skłaniam się ku postulatam Josepha Veacha Noble'a (Weil 2004: 74) i propagatorów nowej muzeologii (Vergo 2006), że muzeum powinno zarówno chronić, badać, jak i informować otoczenie o zbiorach i wynikach swoich prac. Nadmierne skupienie się na jednej z funkcji kosztem innych może skierować pracę instytucji na niewłaściwy kurs. Muzeum powinno zatem funkcjonować jako instytucja dla siebie i dla kręgów społecznych zainteresowanych jego pracą. Zmieniająca się rzeczywistość wytwarza jednak nowe typy relacji oraz przekształca tę rolę. Instytucja ta może być np. jednym z zasobów wykorzystywanych przez samorządy w konkurowaniu o zainteresowanie turystów i inwestorów. Same muzea od ponad pięćdziesięciu lat poszerzają swój zakres działania. Genezy tych procesów można się doszukiwać w postępujących procesach globalizacji oraz zmian w kulturze, które określa się mianem „ponowoczesności” (Bauman 2000) lub „późnej nowoczesności” (Giddens 1998). Artykuł analizuje zjawiska zachodzące w pozornym oddaleniu od centrów światowych, na terenie województwa podkarpackiego, które jednak poprzez sieci społeczne i telekomunikacyjne do pewnego stopnia odzwierciedla przemiany globalne.

## Samorządy i muzea na arenach marketingu terytorialnego

Dynamiczny rozwój technologii telekomunikacyjnych, jak również gęstniejąca sieć powiązań między pozornie odległymi od siebie miejscami (Castells 2010; McLuhan 2001: 179) sprzyjają przepływowi treści symbolicznych. Teoretycy globalizacji wskazują bądź na wypieranie słabszych systemów kulturowych przez silniejsze, zachodnie (Wallerstein 2004), bądź na reinterpretację, na tworzenie nowych konfiguracji symbo-

licznych (Kempny 2004; Robertson 1992), ale również na opór przed zmianami (Giulianotti, Robertson 2007). Proces ten odbywa się w różnych sferach – zarówno komercyjnej, jak i bardziej istotnej w kontekście niniejszego artykułu sferze kultury (Chmielewska 2009; Porczyński, Kosiek 2016).

Globalizacja to również wzrost mobilności, w tym zwiększający się ruch turystyczny, wpływający na przekształcenie jednostek terytorialnych rozumianych dotychczas jako siedliska w miejsca spotkań pokoleń i kultur, dialogu przeszłości z teraźniejszością (Sobocińska 2015: 59). W społeczeństwach ponowoczesnych zdobywa popularność postawa poszukiwacza nowych wrażeń (Pawleta 2016: 42). Obok tradycyjnego biernego wypoczynku coraz większą popularnością cieszy się wypoczynek określany za pomocą triady 3E: *education, entertainment, excitement*<sup>2</sup> (Krakowiak i in. 2013: 35). W turystyce kulturowej produkty tworzy się poprzez dobieranie różnego zakresu tych elementów, uzyskując zazwyczaj dominację dwóch elementów nad trzecim. W przypadku muzeów najważniejszy komponent stanowi edukacja, niemniej jednak w toku rozwoju tych instytucji zaczęto również włączać w zakres ich działalności rozrywkę i emocje (Krakowiak i in. 2013: 40).

Zmiany przejawiają się również w kategoriach upodmiotowienia miast i mieszkańców oraz we wprowadzeniu rynkowych zasad zarządzania (Szromnik 2012: 39). Ten drugi aspekt wynika z konieczności współzawodniczenia o ograniczone środki finansowe (Jillings 2013: 9; Szromnik 2012: 28). W mechanizmach Unii Europejskiej może się to odnosić do konkurowania o ograniczone zasoby, których pozyskanie sprzyja rozwojowi lokalnemu. Marketing terytorialny nie sprowadza się jednak tylko do kwestii bezpośredniego pozyskania funduszy, przyjmuje on również formę pośrednią (Grobelna i in. 2017: 54). Odnosi się ona do inicjowania procesów i podejmowania działań ukierunkowanych na wzbudzenie zainteresowania jednostką terytorialną.

Konieczność profesjonalizacji i intensyfikacji procesów zabiegania o uwagę turystów wynika z faktu, że dysponując ograniczoną ilością czasu i środków, są oni zmuszeni do selekcji miejsc, które mogą w danym okresie odwiedzić. Z drugiej strony jednak obserwuje się zmiany w praktykach turystycznych przejawiające się w rezygnacji z długiego urlopu na rzecz kilku krótszych (Kruczek, Walas 2010: 14), co potencjalnie umożliwia pozyskiwanie klientów przez większą liczbę jednostek terytorialnych. To, co miejscowości mają do zaoferowania przyjezdnym, rozpatruje się w kategorii produktu i marki. W tym kontekście samorzą-

<sup>2</sup> Odpowiednio: edukacja, rozrywka, ekscytacja.

dy dysponujące potencjałem odzwierciedlającym się w zasobach wykorzystujących rozmaite instrumenty w celu uzyskania przewagi konkurencyjnej, tworząc w ten sposób produkt nabywany chętniej przez klientów – turystów (Grobelna i in. 2017: 13–14).

Na konstruowanie marki mają wpływ instytucje kultury obecne we wszystkich jej wymiarach (Sobocińska 2015: 65). W Wielkiej Brytanii dziedzictwo i kultura, zastępując przemysł, stały się poprzez programy i dotacje państwowe podmiotami rozwoju gospodarczego (Jillings 2013: 15). Wokół popularnych celów podróży rozwija się przemysł noclegowy i gastronomiczny (Rykwert 2002: 95). Urzędnicy uważają dobra kultury za zasoby istotne w budowaniu przewagi konkurencyjnej (Nowiński 2012: 99–100). Oznacza to utowarowienie tych obiektów i symboli, co stanowi jedną z cech ponowoczesności. Produkty kulturalne stają się elementem oferty, którą konstruuje się tak, by zaspokoić gusta możliwie najszerszych kategorii konsumentów (Bauman 2011). Może to dotyczyć zarówno malarstwa, jak i całych przestrzeni zabytkowych (Murzyn 2007). Również w tym obszarze poszukuje się przewagi konkurencyjnej, którą można scharakteryzować jako kreowanie produktu różniącego się od podobnych, oferowanych przez innych producentów. Tak więc masowość, która przede wszystkim kojarzy się z obszarem wymiany towarowej, w przypadku dóbr kultury zostaje zastąpiona kategorią wyjątkowości. Wartość obiektu historycznego rośnie wraz ze wzrostem jego unikatowości. Jak się okazuje, może to dotyczyć nawet rzeczy pozornie bezwartościowych, które z czasem stają się dobrem rzadkim (Kopytoff 2005: 264), i w tych kategoriach można np. tłumaczyć wzrastającą popularność obiektów PRL-owskiego dizajnu. Sprzedaż, faktyczna czy umowna, dóbr kultury jest traktowana jednak jako wymiana „w dół”, stąd zapewne dysonans związany z komercjalizacją dóbr kultury (Kopytoff 2005: 267).

Koncepcja „unikatowości” jest tylko jednym z czynników budujących atrakcyjność miejsca. John Urry (2002: 12–13) zwraca uwagę, że turyści wybierają nie tylko a) miejsca wyjątkowe (np. Wieża Eiffla), ale również b) „typowe” dla pewnego obszaru; c) nieznanne aspekty zjawisk uznawanych za znane; d) zwyczajne aspekty życia społecznego w nietypowych kontekstach; e) podejmowanie zwyczajnych działań w wyjątkowym otoczeniu; f) zauważanie oznak wyjątkowości w obiektach niezdradzających wcześniej takich cech. Warto to odnieść do historii muzeów. Kolekcje gabinetów osobliwości, a później artefakty przywożone z kolonii miały na celu zaskakiwać swoją wyjątkowością i innością od kultury znanej gościom (Barth i in. 2007; Borusiewicz 2012; Folga-Januszewska 2015). Także w odniesieniu do muzeów etnograficznych toczy się dyskusja, czy ekspozycje mają odzwierciedlać typowe, czy też

wyjątkowe przejawy kultury ludowej (Barańska 2004: 70). Wydaje się zatem, że to nie sam unikatowy status obiektu, ale raczej indywidualne doświadczenia stanowią podstawę tworzenia produktów turystycznych, w tym koncepcji muzeów i ich wystaw. Dopiero zetknięcie się z obiektem kulturalnym generuje interakcje z innymi uczestnikami wydarzenia, a w dalszej perspektywie z użytkownikami web 2.0 (Simon 2007: 268).

Wprowadzanie do sfery kultury, a zatem i do muzeów, praktyk właściwych dla rynku spotyka się bądź z całkowitą akceptacją, bądź – co bardziej typowe dla krajów europejskich – kwantyfikacją sukcesu nie w kategoriach finansowych, lecz frekwencyjnych (Dragičević-Šešić, Stojković 2010: 21). Pojawiają się jednak również głosy krytyki, które akcentują towarzyszące ograniczeniu sfery autotelicznej spłylenie przekazywanych treści (Clair 2009: 52) i disneylendyzację (Szczerski 2005: 342). Wytwarza się zatem wiele obszarów dyskusyjnych wynikających zarówno z konkurowania między samorządami o uwagę mieszkańców i przyjezdnych, jak i konfrontacji praktyków i teoretyków, sfery metod i wartości.

Bogactwo dostępnych dóbr kultury, jak również wielość interpretacji wynikających z indywidualnej selekcji i konfiguracji tych elementów prowadzi do powstawania sporów. W dziedzictwie interakcjonizmu symbolicznego zjawiska generujące antagonistyczne interakcje nazywa się obiektami granicznymi. Istnieją one na styku światów lub subświatów społecznych (Byczkowska 2012: 55), zaś ich pojawienie się uruchamia procesy dyskursywne (Kacperczyk 2007: 48). Wokół obiektów granicznych wytwarzają się areny będące tłem tych antagonistycznych interakcji (Strauss 1978: 124). Moje rozumienie areny łączy ujęcia Anselma Straussa i Victora Turnera (2005: 12, 110). Jest ona ramą antagonistycznej interakcji wyodrębnionej z całokształtu działań pola społecznego, które z kolei stanowi „całokształt interakcji, wartości, znaczeń i zasobów wspólnych aktorom uczestniczącym w określonym procesie społecznym” (Wojakowski 2007: 43). Pola społeczne charakteryzuje przenikanie się i nakładanie, co pozwala przyjąć tezę o uczestniczeniu samorządów nie w jednym procesie budowania konkurencyjności, lecz w wielu. Skłania ku temu fakt, że jednostki terytorialne, tworząc swój wizerunek, odnoszą się w różnych sytuacjach do różnych zasobów, np. przemysłu, kultury lub przyrody. Miasta mogą konkurować w obrębie województwa, kraju lub świata. Co więcej, w odniesieniu do turystyki można wyodrębnić arenę dóbr kultury, arenę zasobów naturalnych, arenę turystyki aktywnej, arenę turystyki wypoczynkowej itd. Samorządy mogą zatem – opierając się na swoich zasobach – konkurować produktami opartymi na samym dziedzictwie lub między różnymi ofertami: kulturowymi, przyrodniczymi, sportowymi itd.

Opracowanie powstało na podstawie materiału zgromadzonego w latach 2015–2016 wśród podkarpackich muzealników i samorządowców. W badaniu wykorzystano 34 wywiady pogłębione przeprowadzone z muzealnikami pracującymi w 12 muzeach i 18 wywiadów zarejestrowanych w trakcie spotkań z radnymi i urzędnikami samorządów lokalnych. Proces badawczy i analizę przeprowadzono zgodnie z zasadami próbkowania teoretycznego, porównywania i kodowania stanowiącego elementy metodologii teorii ugruntowanej (Charmaz 2009; Glaser, Strauss 2009; Konecki 2000; Strauss, Corbin 1998). Dodatkowego materiału dostarczyły dokumenty strategiczne wytwarzane przez poszczególne samorządy oraz materiały promocyjne.

## Miejsce muzeów w procesie budowania konkurencyjności

### Uwagi wstępne

Samorządy województwa podkarpackiego, wykorzystując muzea w budowaniu swojej przewagi konkurencyjnej, korzystają z zasobów, którymi w omawianym zakresie są dobra kultury znajdujące się na ich obszarze. Muzea można w tym kontekście zdefiniować zarówno jako dobra kultury, jak i ich dysponentów. Wskazuje to na konieczność pogłębionej analizy elementów składających się na muzeum jako instytucję, jak również jego relacji z powierzonymi mu obiektami, ale także stanowiącymi składniki krajobrazu kulturowego i pamięci społecznej. Przy analizie muzeów należy zatem uwzględnić następujące aspekty: 1) mają one często swoje siedziby w atrakcyjnych z promocyjnego punktu widzenia siedzibach; 2) dysponują zbiorami, które same w sobie mogą stanowić podstawę atrakcyjnych produktów turystycznych; 3) zatrudniają ekspertów posiadających wiedzę w zakresie przeszłości regionu, co daje im możliwość kształtowania jej społecznego obrazu, w tym na użytek samorządów. Opierając się na tych tezach, można stwierdzić, że muzea mogą być zarówno przedmiotem, jak i podmiotem działań promocyjnych.

### Architektura muzeów podkarpackich jako zasób

Architektura stanowi jeden z podstawowych elementów nowoczesnego zarządzania dziedzictwem. Fakt, że obecnie wiele budynków historycznych nie pełni roli, dla której zostały wzniesione, nie obniża ich wartości. Wręcz przeciwnie, adaptacja i wykorzystywanie zabytkowej

tkanki, umożliwiające m.in. gromadzenie środków na jej konserwację i trwanie, to jeden z postulatów G. Ashwortha (2015: 31). Na terenie województwa podkarpackiego w ciągu ostatnich lat tylko Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej wzniosło nową siedzibę od fundamentów. W zdecydowanej większości muzea lokalne mieszczą się w budynkach adaptowanych, w wielu przypadkach cechujących się wysokimi walorami estetycznymi.

W tym miejscu należy zaznaczyć, że moim celem nie jest rozpatrywanie i porównywanie atrakcyjności architektury muzealnej, lecz przedstawienie jej społecznego obrazu odzwierciedlonego w wyrażanych opiniach. Podstawą kwalifikacji danego obiektu jako atrakcyjnego są więc wypowiedzi rozmówców, ale również opisy zawarte w materiałach promocyjnych samorządów lokalnych. Rangę budynku w kategoriach estetycznych podnoszą również oceny dokonywane przez uprawnione gremia lub osobę cieszącą się uznaniem architekta.

W materiałach promocyjnych samorządów lokalnych pojawiają się informacje o muzeach funkcjonujących na ich terenie, niemniej jednak nie zawsze uwzględniają one estetykę ich siedzib. Opisy trzech obiektów muzealnych pojawiających się w materiałach promocyjnych województwa podkarpackiego zawierają wzmianki o ich atrakcyjnym wyglądzie. Obiektami tymi są Muzeum-Zamek w Łańcucie, Zamek w Baranowie Sandomierskim i Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku. W filmach promocyjnych województwa znalazły się ponadto Muzeum Historyczne w Sanoku, Centrum Dziedzictwa Szkła w Krośnie i kompleks popijarski projektu Tylmana z Gameren, w którym ma swoją siedzibę Muzeum Okręgowe w Rzeszowie. Osoba tego architekta, uznanego w okresie baroku, bez wątpienia podnosi rangę obiektu. Jedno nagranie zawiera również ujęcia Muzeum Narodowego Ziemi Przemyskiej, o atrakcyjności którego może świadczyć nominacja do nagrody Miesa van der Rohe w 2009 r. („EU-MiesAward”, b.d.)

Omawiane materiały tworzy i wykorzystuje samorząd województwa podkarpackiego, niemniej jednak zarówno powiaty, jak i gminy w wytwarzanych przez siebie dokumentach ujmują wizerunki muzeów. Wiodące jest to zwłaszcza w starszych projektach stron internetowych miasta Łańcuta i powiatu łańcuckiego (obecne zawierają zdjęcia i opisy, ale umieszczone w galeriach, podstronach lub w rotatorach).

Do interesujących wniosków można dojść, analizując materiał zgromadzony w Muzeum Historycznym w Sanoku. Zatrudnieni w nim muzealnicy podkreślają renesansowe cechy obiektu, zaznaczając przy tym, że budynek zatracił większość z nich w toku wielu przeróbek i że

w porównaniu z innymi zamkami województwa podkarpackiego ten sanocki jest mniej atrakcyjny.

Traktowanie architektury jako zasobu stanowi zatem tendencję analogiczną do działań realizowanych w innych krajach (Nieroba 2016: 118–119). Sztandarowym przykładem jest tzw. „efekt Bilbao”, w którym usytuowanie muzeum fundacji Guggenheima, zaprojektowanego przez Franka Gehry’ego, stało się punktem wyjścia do rewitalizacji przestrzeni publicznej (Newhouse 2005: 604), a podobny zabieg przeprowadzono w Medzilaborcach (Bendyk 2007: 45). Zauważalne są jednak różnice między kompleksowym projektem z Bilbao a działaniami podejmowanymi lokalnie. Nie powstają (poza Przemyślem) nowe budynki, zaś potencjał architektury realizuje się, opierając się na obiektach historycznych. Należy oczywiście zaznaczyć, że ranga obiektów lokalnych nie jest w skali globalnej tak wysoka jak muzeum fundacji Guggenheima, niemniej jednak w tej części tekstu nie jest moim celem porównywanie tego aspektu, lecz wskazanie pewnych analogii w polityce kulturalnej. Warto dodać, że również przystosowanie budynków historycznych do potrzeb muzeów stanowi przedmiot oceny ekspertów i społeczeństwa. Odrębne kategorie w konkursie na wydarzenie muzealne roku „Sybilla” za adaptację budynków do potrzeb muzealnych oraz nagroda „Zabytek Zadbane” są wyrazem wagi przykładanej przez środowisko ekspertów do tego rodzaju praktyk.

### Realizacja zadań

Muzea, wypełniając swoje podstawowe zadania, gromadzą zbiory, których upowszechnianie i interpretowanie stanowi podstawę budowania wizerunku instytucji, a pośrednio jednostki samorządu terytorialnego. Pozyskiwanie dóbr kultury wpływa na zwiększanie potencjału instytucji. Muzealnicy, dobierając do kolekcji nowe eksponaty, uwzględniają rozmaite cechy, spośród których dla niniejszego opracowania najważniejsze są zasięg symboliczny i związek z regionem<sup>3</sup>, co w wielu przypadkach ogranicza krąg zainteresowanych do mieszkańców miasta lub jeszcze wężej, do regionalistów. Podejmując decyzję o zakupie artefaktu, muzealnik musi nieraz wybierać między obiektem cennym z perspektywy regionu, lecz o małej wartości narodowej a dziełem wybitnego malarza

<sup>3</sup> Uprzedzając zastrzeżenia co do tej tezy, zaznaczam, że muzealnik musi uwzględnić daleko szerszy zestaw czynników: cenę, stan zachowania, proveniencję, niemniej jednak dla prowadzenia działań promocyjnych, marketingowych, wizerunkowych bardziej znaczące są elementy symboliczne, których nośnikiem jest dany artefakt.



niezwiązanego z daną miejscowością. Sytuacją idealną dla planowania działań jest np. otrzymanie w spadku przez Muzeum Historyczne w Sanoku zbiorów Zdzisława Beksińskiego. Artysta pochodził z Sanoka, a jego twórczość jest rozpoznawalna na świecie. Zarządzanie zbiorami oraz ich upowszechnianie nie wymagało poszukiwania uzasadnień tego kierunku aktywności.

Nie tylko eksponaty, ale również sposób ich prezentowania wpływa na postrzeganie muzeum. Tradycyjna wizja ekspozycji jako obiektów wystawionych w gablotach ściera się z wizjami uznawanymi za „nowoczesne”. W materiałach Muzeum Regionalnego w Stalowej Woli podkreślano „multimedialność” ekspozycji „COP dla przyszłości” wyrażającą się w zaproponowaniu elementów umożliwiających „zanurzenie” widza w doświadczenie wystawy. Ekspozycję wzbogacały nagrania dźwiękowe i filmowe, interaktywne eksponaty lub dźwięki maszyn i zbudowanej ulicy „COP-owskiego” miasta. Część muzealników jest nastawiona do takich przedsięwzięć sceptycznie, uważając, że rozpraszają uwagę widza i zabierają czas potrzebny na kontakt z eksponatami.

Działalność edukacyjna w narracjach samorządowców i muzealników jest ukierunkowana przede wszystkim na społeczność lokalną, w szczególności na uczniów. Niemniej jednak odpowiednie jej prowadzenie pozwala na przyciągnięcie grup z dalszych obszarów.

Nie bez znaczenia dla budowania marki są publikacje, katalogi i foldery tworzone przez zespół muzealników. Jako jeden z przejawów działalności upowszechnieniowej i edukacyjnej poszerzają potencjalny krąg odbiorców oferty.

Infrastruktura muzeum jako czynnik wzmacniający potencjał

Traktując wygląd budynku muzeum jako funkcję infrastruktury, nieukierunkowanej jednak na użyteczność, należy również dokonać analizy roli nośnika tej estetycznej warstwy, czyli samej budowli. Zarówno muzealnicy, jak i samorządowcy wskazują na istotne znaczenie powierzchni użytkowej i stanu zachowania infrastruktury. W wielu przypadkach, aby instytucja mogła pełnić skutecznie swoją rolę, wymagała wielu inwestycji: remontów i przeróbek budowlanych.

Niektóre z muzeów podkarpackich borykają się z problemami lokalowymi od samego początku istnienia. Muzeum Regionalne w Jaśle mieści się w dawnym domu mieszkalnym, podarowanym przez miejscowego kolekcjonera, Stanisława Kadyia, i rozbudowanym o przestrzeń wystawowe. Obecna siedziba nie jest budynkiem reprezentacyjnym,

o czym mówią zarówno muzealnicy, jak i przedstawiciele urzędu miasta Jasła. Zarówno jedni, jak i drudzy wyrażają przekonanie, że pozyskanie nowego budynku wzmocniłoby potencjał tej instytucji, dysponującej cennymi zbiorami, których nie można udostępnić zwiedzającym w obecnych warunkach lokalowych. W dokumentach strategicznych zawarto m.in. zapis o planach budowy Centrum Łukasiewicza (*Strategia...*, 2013: 20), które dawałoby możliwości skutecznego funkcjonowania muzeum.

Problemy lokalowe mogą wynikać z nieuregulowanego statusu własnościowego obiektów, czego doświadczały Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej, którego stara siedziba należała do Kościoła, oraz Muzeum Historyczne Pałac w Dukli, zwrócone w 2012 r. rodzinie Tarnowskich.

Muzeum Historyczne w Sanoku stanowi przykład inwestycji, która wzmocniła potencjał i umożliwiła pełniejsze wykorzystanie posiadanych zasobów. Budynek jeszcze w latach 90. ubiegłego wieku znajdował się w złym stanie zachowania. Obecnie jest po remoncie i rozbudowany o skrzydło, w którym mieści się galeria Zdzisława Beksińskiego. Sami muzealnicy – jak wspomniałem – są świadomi niższej rangi historycznej i estetycznej zamku w porównaniu z np. Krasiczynem, ale nie zmienia to faktu, że muzeum jest na terenie województwa jednym z najczęściej odwiedzanych. Wynika to przede wszystkim z rangi zbiorów. Rozbudowa muzeum mająca na celu lepsze eksponowanie kolekcji prac Zdzisława Beksińskiego spowodowała zwiększenie potencjału instytucji, a w rezultacie poprawę jego wizerunku i wzrost frekwencji.

#### Muzealnicy jako zasób

Według rozmówców za pozytywny wizerunek muzeów odpowiada przede wszystkim ich personel. Pracownicy merytoryczni są zazwyczaj ekspertami w zakresie badań i praktyk związanych z upowszechnianiem. W działalności samego muzeum od ich umiejętności zależy sukces instytucji oraz jego ranga w regionie i poza nim. Zaufanie do pracy poszczególnych muzealników buduje długotrwałe relacje między nimi a nauczycielami, przedstawicielami organizacji pozarządowych lub innych podmiotów.

W niektórych miejscowościach muzealników traktuje się jako ekspertów w zakresie historii jednostki terytorialnej i w takim charakterze angażuje się ich w działania ukierunkowane na zarządzanie dziedzictwem. Ich głos jest uwzględniany (choć nie zawsze) przy projektowaniu dokumentów strategicznych, działań rewitalizacyjnych lub opracowywaniu materiałów promocyjnych dotyczących kultury. Świadczą o tym przykłady z Pomorza,

gdzie o ile opieką nad dobrami kultury zajmuje się nieraz samorząd, o tyle naukowcy, w tym muzealnicy, sprawują nad nimi nadzór merytoryczny (Pawleta 2016: 403). Także badacze zagraniczni wskazują na wpływ zasobów społecznych na proces interpretowania dziedzictwa (Albert 2007: 50; van Meggelen 2007: 45). Lester Borley (2002: 101) stwierdza: że w odpowiednim przedstawieniu dziedzictwa „etnograf ma więcej do zaoferowania niż najsprawniejszy specjalista ds. marketingu”.

## Rola muzeum w budowaniu konkurencyjności jednostki terytorialnej

Wykorzystywane zasoby i dualizm perspektywy samorządów w odniesieniu do muzeów

Prowadzenie działań marketingowych, promocyjnych lub wizerunkowych w przypadku dóbr kultury powieła pewne założenia metod rynkowych, ale jednocześnie wprowadza elementy specyficzne wyłącznie dla tego obszaru. Opiera się na zasobach oraz wykorzystaniu pewnych instrumentów do uzyskania przewagi konkurencyjnej. Zasoby te jednak, a więc przeszłość, generują pewne problemy. Przeszłość stanowi pojemne pojęcie, może obejmować architekturę, postacie i wydarzenia historyczne: wszelkie obiekty materialne oraz symboliczne związane z regionem i wytworzone przez okresem rozpoczęcia działań związanych z ich wykorzystaniem (Ashworth 2015: 62). Władze wszystkich szczebli, zarządzając dziedzictwem, prowadzą jednocześnie politykę, która w mniejszym lub większym stopniu wpisuje się w ścierające się wizje historii. Gregory Ashworth (2015: 254) podkreśla, że przeszłość to całość wydarzeń historycznych i ich rezultatów, dziedzictwo zaś to elementy wybrane i poddane interpretacji. Andrzej Tomaszewski (2012: 58) stwierdza, że selekcja ma charakter subiektywny, a zatem może stanowić wynik działań szowinistycznych, nacjonalistycznych lub ideologicznych. Za istotny postulat metodologiczny można zatem uznać wykorzystywanie pojęcia dóbr kultury jako nienacechowanego polityczne i ideologicznie. W działaniu bezpośrednim to wybór miejsc i ich oznakowanie stanowi punkt wyjścia do zaistnienia danego obiektu jako godnego zwiedzenia (MacCannell 1999: 110). Turysta, widząc drogowskazy i tablice, zaczyna traktować wskazane w nich miejsce jako cenny element jego „kolekcji doświadczeń”.

Specyfikę dziedzictwa należy objąć szczególną troską, zważywszy że prowadzona polityka dotyczy nie tylko gości, ale również (a nawet

przede wszystkim) mieszkańców regionu. Jest ona elementem budowania tożsamości lokalnej, będącej wynikiem ścierania się różnych ideologii: lokalnych, narodowych, europejskich i międzynarodowych (Karnaukh 2015; Kurczewska 2003, 2004, 2008; Wojakowski 2006). Tożsamość zbiorowa odnosi się do komponentów tożsamości konstruowanych w wyniku uczestnictwa w różnego rodzaju zbiorowościach (Wojakowski 2002: 50), jest więc czymś różnym od tożsamości miejsca – koncepcji wykorzystywanej w naukach o zarządzaniu, stanowiącej pewną metaforę (Glińska 2016: 99). Zarządzanie dziedzictwem generuje problemy zwłaszcza na obszarach, na których występuje tzw. dziedzictwo problemowe, związane z tragicznymi wydarzeniami. W szczególności wiąże się to z Holocaustem, ale na Podkarpaciu również z działaniami nacjonalistów ukraińskich podczas II wojny światowej i później z akcją „Wisła”. Także wśród muzealników pojawiają się głosy, że zbyt mało uwagi poświęca się upowszechnianiu dziedzictwa polskiego południowo-wschodniego Podkarpacia w porównaniu z działaniami ukierunkowanymi na zabytki Rusinów.

Wyodrębnione wcześniej aspekty muzeów można wykorzystać w działaniach marketingowych, promocyjnych lub wizerunkowych zarówno pojedynczo, jak i kompleksowo. Samorządy, budując zatem swoją konkurencyjność, mogą np. sięgnąć wyłącznie po wiedzę ekspercką muzealników lub potraktować muzeum całościowo – jako gotowy produkt. Rola muzeum w budowaniu konkurencyjności jednostki terytorialnej zależy jednak od tego, jak wiele miasto, powiat lub województwo posiada atrakcji turystycznych, a w szczególności, jaką rangę ma dziedzictwo kulturowe – z perspektywy aktorów samorządowych – wśród innych zasobów. Inną wartość mogą mieć poszczególne jego elementy dla mieszkańców, turystów, pasjonatów itd.

Budując klasyfikację ról muzeów, należy uwzględnić następujące elementy: 1) dziedzictwo występujące na obszarze jednostki terytorialnej; 2) rangę muzeum w całokształcie dziedzictwa lokalnego wynikającą z jego wartości architektonicznej, oceny działań i zbiorów, infrastruktury oraz personelu; 3) autonomię muzeum; 4) przesłanki do podjęcia ryzyka. Pierwszy z elementów odnosi się do tego, czy muzeum jest jedyną, czy też jedną z wielu atrakcji kulturowych regionu. Drugi opiera się na ocenie zasobów, którymi dysponuje muzeum i porównaniu ich z innymi składowymi lokalnego dziedzictwa kulturowego. Autonomia to wynik zaufania samorządu do kompetencji muzealników oraz ścierania się projektów wizerunku jednostki terytorialnej w odniesieniu do komponentu dziedzictwa kulturowego. Przesłanki podjęcia ryzyka wynikają z ocen funkcjonowania muzeum, ale również udziału turystyki w dochodach

samorządu. Badania wskazują, że województwo podkarpackie jest atrakcyjnym celem podróży, niemniej jednak zorientowanej na dziedzictwo przyrodnicze (*Turystyka w 2015 r.* 2016: 150). Turystyka kulturowa jest oceniana gorzej: na nieco więcej niż przeciętną (tamże: 147).

Utrzymanie lub renowacja budynków, zakup nowych zbiorów, organizacja atrakcyjnych ekspozycji, zapewnienie odpowiedniej infrastruktury gwarantującej komfortowe zwiedzanie oraz promocja wymagają znacznych nakładów finansowych. Sytuacja ta powoduje powstanie swoistego dualizmu w podejściu samorządów do omawianych instytucji kultury. Z jednej strony bowiem zauważa się potencjał muzeów dla budowania konkurencyjności jednostek terytorialnych, z drugiej zaś – konieczność ponoszenia kosztów na ich funkcjonowanie i rozwój. Dotyczy to nie tylko małych muzeów, których oferta adresowana jest do społeczności lokalnej, ale również muzeów – atrakcji turystycznych. Jest to zjawisko powszechne w krajach Europy Środkowo-Wschodniej (Jagodzińska 2014: 81).

W przypadku jednego z badanych muzeów dochodzi do sytuacji ograniczania dotacji samorządowej, ponieważ instytucja generuje znaczne zyski ze sprzedaży biletów. Władze, wychodząc zatem z założenia, że muzeum dobrze sobie radzi, przenoszą część środków na inną działalność. Trudno w każdym z tego rodzaju przypadków mówić o ignorancji samorządowców. Ograniczone zasoby, jakimi zarządzają gminy i powiaty, zmuszają do podejmowania trudnych decyzji o podziale środków np. na kulturę, szpitale lub infrastrukturę drogową. Komplikuje to nieraz również brak zainteresowania kulturą w społecznościach lokalnych.

Należy zaznaczyć, że żaden samorząd nie jest ograniczony do wykorzystywania muzeum tylko w jeden sposób. W zależności od rozpoznania swoich możliwości i zainteresowania poszczególnymi elementami dziedzictwa instytucja ta może znaleźć się w centrum uwagi lub dostarczać wsparcia w zakresie zarządzania dziedzictwem. Przeprowadzone badanie pozwoliło wyodrębnić cztery role pełnione przez muzea w kontekście działań ukierunkowanych na budowanie konkurencyjności samorządów lokalnych.

### Muzeum jako rdzeń

W niektórych miastach województwa podkarpackiego muzea postraktowano jako zasób warty wykorzystania w budowaniu konkurencyjności. Dotyczy to przede wszystkim Sanoka i Łańcuta. Uznanie muzeum za rdzeń działań wizerunkowych i marketingowych oznacza wykorzystanie instytucji jako gotowego produktu bądź sięgnięcie po jeden z jego zasobów, w szczególności zbiorów lub praktyk wpisanych w działalność muzealną (upowszechniania zbiorów lub działań komunikacyjnych).

Muzeum-Zamek w Łąncucie stanowi gotowy produkt. Jakkolwiek każdy z jego zasobów ma potencjał, na którym można oprzeć działania podnoszące konkurencyjność miasta Łącuta, powiatu łańcuckiego lub województwa podkarpackiego, w narracji przedstawicieli samorządu lokalnego zamek traktuje się jako całość. Jest to osobliwy przypadek, miejscowość jest bowiem rozpoznawana głównie przez pryzmat zamku, a sami urzędnicy stwierdzają, że pozbawiony tego obiektu Łącut byłby niczym niewyróżniającym się miasteczkiem. Muzeum-Zamek stanowi mocną markę, którą utwierdzają jeszcze rozlokowane na terenie miasta i w jego okolicach pozostałości po rodzinie Potockich. Nie bez znaczenia jest również organizowany w obiektach zamkowych od ponad 50 lat Międzynarodowy Festiwal Muzyczny stanowiący markę samą w sobie. Istotne jest jednak, że miasto nie jest organizatorem muzeum, stąd nie ma w zasadzie wpływu na działania promocyjne instytucji.

Podobna sytuacja dotyczy Muzeum Budownictwa Ludowego w Sanoku. Warto zauważyć, że w odniesieniu do niego trudno oddzielić architekturę od zbiorów, co wzmacnia koncepcję całej instytucji jako produktu turystycznego. Muzeum Historyczne w Sanoku analizuje się z kolei ze względu na jego zbiory: kolekcję Zdzisława Beksińskiego oraz zbiór ikon. Galeria prac artysty wydaje się głównym łącznikiem z jego osobą, jego dom rodzinny wyburzono bowiem jeszcze w latach 70. XX w. Na terenie miasta stworzono szlak Beksińskiego, który można potraktować jako próbę wzmocnienia marki. Bez wątplenia na jej większą rozpoznawalność miały wpływ działania podejmowane niezależnie od miasta i muzeum: wydanie biografii Zdzisława i Tomasza autorstwa Magdaleny Grzebałkowskiej oraz produkcja filmu *Ostatnia rodzina*.

#### Muzeum jako wsparcie

W sytuacji gdy poszczególne elementy dziedzictwa jednostki terytorialnej uzna się za mocniejsze marketingowo od muzeum, działania związane z konstruowaniem konkurencyjności koncentrują się właśnie na nich. Nie oznacza to jednak rezygnacji z udziału muzeów w tych procesach. Może się to odbywać na dwa sposoby: 1) samorządy korzystają z wiedzy eksperckiej pracowników tych instytucji kultury; 2) ekspozycje i działania komunikacyjne podporządkowuje się rdzeniowi działań wizerunkowych i marketingowych.

Pracownicy muzeów są traktowani jako gatekeeperzy historii, mający istotny wpływ na konstruowanie obrazu przeszłości (Łukaszyk 2015),

stąd przy projektowaniu działań mających na celu zarządzanie dziedzictwem samorządy wykorzystują ich kompetencje.

Stalowa Wola jest miastem przemysłowym i przedstawiciele samorządu podkreślają to, nie próbując przerywać głównych atutów miasta na inne sfery działalności. Miejscowość powstała w 1938 r. jako osiedle dla pracowników budowanych w ramach Centralnego Okręgu Przemysłowego Zakładów Południowych. W hasle promocyjnym „Miasto z przemysłowym DNA” mieści się charakterystyka jednostki. Nie oznacza to jednak, że władze przez ostatnie kilkanaście lat nie były świadome walorów wynikających ze specyfiki Stalowej Woli. To właśnie wokół dziedzictwa COP, w tym urbanistyki i architektury modernistycznej, w jakiej zaprojektowano miasto, stworzono produkt, który rozwija tamtejsze Muzeum Regionalne. Architektura miasta stanowi bogate źródło inspiracji dla działań tej instytucji kultury. Należy do nich zaliczyć powstanie szlaku architektury art deco, liczne publikacje oraz wystawy. Można zatem postawić tezę, że zbudowane przez wiele lat zaufanie pozwoliło scedować działania związane z zarządzaniem dziedzictwem na muzeum.

Przemysł jako rdzeń swoich działań wizerunkowych i marketingowych wykorzystuje Twierdzę – obiekt najbardziej rozpoznawalny w otoczeniu. Odzwierciedla się to m.in. w *Strategii rozwoju turystyki dla Miasta Przemysła na lata 2008–2015* (2007: 173). Twierdza stanowi co prawda dziedzictwo zaniedbane przez cały okres PRL, niemniej jednak działania Związku Gmin Fortecznych Twierdzy Przemysł oraz organizacji samorządowych (np. Stowarzyszenia 3 Historycznego Galicyjskiego Pułku Artylerii Fortecznej im. Księcia Kinsky'ego) opiekujących się poszczególnymi fortami pozwalają na sukcesywną renowację obiektów. Twierdza oraz sieć symboliczna, której stanowi element, czyli dziedzictwo Galicji, a także literatura (*Przygody dobrego Wojaka Szwajka*) sprawiają, że w mieście pojawiają się turyści zagraniczni, przede wszystkim Austriacy i Węgrzy. Muzea w tym systemie pełnią funkcję wspomagającą. Zarówno Muzeum Narodowe Ziemi Przemyskiej, jak i Muzeum Twierdzy Przemysł wspierają tworzenie marki. Przejawia się to w przygotowywaniu ekspozycji poświęconych fortecy, zaś w przypadku drugiego z muzeów, organizowanego przez wspomniane stowarzyszenie, także w opiece nad jednym z fortów.

Niewykorzystywanie muzeum w procesach podnoszenia konkurencyjności

Najbardziej rozpowszechniona praktyka stosowana przez samorządy w budowaniu wizerunku to zapraszanie delegacji innych jednostek terytorialnych do zwiedzenia muzeum. Ma to na celu zagospodarowanie czasu gości i zaprezentowanie lokalnego dziedzictwa kulturowego sta-

nowiącego element tożsamości lokalnej. Pozytywna ocena ze strony przyjezdnych stanowi dla gospodarza powód do dumy (Sobocińska 2015: 92). Elementem promocji w tym aspekcie może być każde muzeum, od ponadlokalnej atrakcji turystycznej po najmniejsze, niewykazujące znacznego potencjału. Dotarcie do szerszej grupy odbiorców wymaga jednak intensywnych zabiegów i – jak wspominałem – znacznych nakładów finansowych, co sprawia, że w niektórych miejscowościach nie wykorzystuje się muzeów w działaniach wizerunkowych i marketingowych. Głębsza analiza prowadzi do wniosku, że kwestia ta jest dużo bardziej złożona i występują różne rodzaje niewykorzystywania tych instytucji kultury w budowaniu przewagi konkurencyjnej, nazywałem je 1) zamrożeniem; 2) separacją; 3) otwarciem „do wewnątrz”.

**„Zamrożenie”** muzeum lub jego zasobów występuje w sytuacji, gdy instytucja posiada cenne zbiory lub samorząd dysponuje atrakcyjnym dziedzictwem (np. powiązaniem z postacią historyczną, wydarzeniem lub architekturą), ale z braku odpowiedniej infrastruktury nie jest w stanie ich wykorzystać. Braki lokalowe muzeum uniemożliwiają właściwe przechowywanie i eksponowanie zbiorów, ograniczając kontakt widzów z nimi. W ciasnej przestrzeni komfort interakcji ze zbiorami obniża się. Problemy z dojazdem i znalezieniem miejsca parkingowego również utrudniają zwiedzanie.

Problem infrastruktury wynika głównie z braku środków finansowych, ale można również postawić hipotezę, że na taki stan rzeczy wpływają czynniki społeczne. W omawianym kontekście za czynniki społeczne można uznać brak personelu, małą świadomość lub brak kompetencji wśród osób mających wpływ na zarządzanie dziedzictwem, co uniemożliwia skuteczne jego wykorzystanie.

Dla muzeów organizowanych przez gminy i powiaty, jak również muzeów prywatnych problemy lokalowe mogą stanowić problem nierozwiązywalny. Małe budżety nie pozwalają na rozbudowę lub postawienie nowych siedzib. W ciągu ostatnich lat modernizacje przeprowadzono głównie z funduszy unijnych lub tzw. funduszy norweskich, wymagających jednak wkładu własnego, na który również wiele instytucji nie może sobie pozwolić.

**Separacja** występuje w sytuacji, gdy muzeum mające wyrobioną markę proponuje samorządowi współpracę w celu realizacji działań ukierunkowanych na budowę konkurencyjności, zaś samorząd propozycję tę odrzuca. Brak chęci realizacji koncepcji muzeum przez samorząd może wynikać, podobnie jak w przypadku „zamrożenia”, z przyczyn finansowych lub społecznych, niemniej jednak pojawia się również przesłanka związana z obawą przed podejmowaniem ryzyka. Jest



to wbrew pozorom problem istotny. Najbardziej atrakcyjnym obszarem województwa podkarpackiego jest południowy wschód (*Turystyka w 2015 r.* 2016: 158), a zatem Bieszczady. Województwu przyznaje się wyższy potencjał przyrodniczy niż kulturowy. Samorządy muszą się poruszać na arenach dziedzictwa kulturowego, dziedzictwa przyrodniczego i marketingu terytorialnego. Tworząc produkty turystyczne, konkurują nie tylko z obszarem historii, urbanistyki, architektury i muzeów, ale rozszerzają go o góry, lasy, jeziora itd. Problem stanowi przekonanie konsumenta zainteresowanego wypoczynkiem na łonie natury do poświęcenia części swojego czasu na zwiedzanie. Muzealnicy i samorządowcy z Sanoka i Przemyśla wyrażają przekonanie, że turyści, jadąc w Bieszczady, zatrzymują się po drodze w ich miastach. Problem stanowi jednak zatrzymanie ich na dłużej, czemu mają służyć dodatkowe atrakcje: np. organizacja imprez masowych, jarmarków i koncertów. Ludzie wypoczywający w Bieszczadach traktują również wizyty w pobliskich miastach jako alternatywę do wędrowania po górach na wypadek niepogody. Muzealnicy i przedstawiciele samorządów z jednej strony mają świadomość, że konkurują z Bieszczadami, a zatem atrakcją wykorzystywaną na innej arenie, ale z drugiej wiedzą, że dzięki sąsiedztwu tych gór w ich gminach choć na chwilę pojawiają się turyści.

Powiaty mogące liczyć na ruch turystyczny, generowany zarówno przez zasoby przyrodnicze jak i kulturowe, mają większe skłonności do podejmowania ryzyka i konstruowania produktów turystycznych na bazie muzeów. Istnieje bowiem większe prawdopodobieństwo sukcesu. Samorządy usytuowane w obszarach mniej atrakcyjnych pod względem turystycznym, a zatem w powiatach dębickim, mieleckim, tarnobrzeskim i stalowowolskim, mogą mieć mniejszą skłonność do tego rodzaju działań.

Z podobnych przesłanek wynika postawa otwarcia „**do wewnątrz**”. Oznacza ona, że muzea funkcjonują, koncentrując się przede wszystkim na społeczności lokalnej. Ich rolą jest zatem konstruowanie i podtrzymywanie tożsamości lokalnej, która stanowi również element wizerunku samorządów. Taki sposób postępowania wyrasta z niechęci do podejmowania ryzyka, niewielkich zasobów finansowych, ale również przekonania o niskiej randze dziedzictwa, którym dysponuje muzeum. Postawa ta występuje przede wszystkim w najmniejszych muzeach regionalnych, organizowanych w małych miejscowościach województwa.

Autonomia muzeów i *podmiotowe sprawstwo* w zakresie zarządzania dziedzictwem

Traktując muzea oraz samorządy terytorialne jako głównych aktorów badanego procesu, należy ustalić występujące między nimi relacje odnoszące się do wkładu konceptualnego i autonomii w obrębie podejmowanych działań. Wydaje się, że podstawowymi elementami kształtującymi różne stopnie autonomii muzeów są organizator i zaufanie do kompetencji muzealników. Pierwszy z elementów nie stanowi problemu, jeśli na terenie jednostki terytorialnej funkcjonuje jedno muzeum, podległe danemu szczeblowi samorządu. Ciekawe zależności można zauważyć, gdy na terenie gminy funkcjonuje muzeum organizowane przez powiat lub przez województwo<sup>4</sup>. Jeśli nie występuje ze strony instytucji kultury chęć zaangażowania w działania wizerunkowe i marketingowe prowadzone przez miasto lub powiat, lokalne władze nie mają instrumentów skłaniających do tej aktywności. Samorządowcy podkreślają gwarantowaną przez ustawę względną autonomię muzeów i – jak zapewniają – jest to kwestia istotna i nienaruszalna, niemniej jednak pojawiają się czasami głosy wskazujące na potrzebę sprawowania pewnej kontroli nad poczynaniami organizowanych jednostek w celu podporządkowania prowadzonej polityce.

Kompetencje muzealników, łączące się z zaufaniem do ich działań, zmniejszają samorządową kontrolę. Zarówno samorządowcy, jak i muzealnicy wskazują na dobre rezultaty działań instytucji kultury wynikające ze swobody doboru celów i środków. Nie znaczy to, że urzędnicy nie próbują wymuszać czasami pewnych posunięć. Pojawiające się próby narzucania polityki mogą być kontestowane i odrzucane jedynie w muzeach, których dyrektorzy dysponują wystarczająco dużym autorytetem. Nieraz prowadzą oni politykę ustępstw, tzn. godzą się realizować pewne działania zlecone, wpływające pozytywnie na wizerunek władz, aby uzyskać określony stopień autonomii i sprawstwa w innego rodzaju działaniach.

Z autonomią wiąże się bezpośrednio element podmiotowego sprawstwa, dający możliwość wychodzenia z inicjatywą i wpływu nie tylko na wewnętrzne funkcjonowanie muzeum, ale również na jego otoczenie. Samo wykorzystywanie wizerunku przez samorządy nie wymaga zaangażowania ze strony muzeum, podobnie jak tradycyjna opieka i udostęp-

<sup>4</sup> Na Podkarpaciu poza Muzeum-Zamkiem w Łańcucie współorganizowanym przez samorząd województwa i MKiDN nie funkcjonuje – póki co – żadne muzeum stricte państwowe.

nianie zbiorów. Prowadzenie jednak działań upowszechnieniowych oraz współpraca z władzami w zarządzaniu dziedzictwem i współkształtowanie polityki kulturowej stanowi przełamanie tradycyjnej formy pracy muzeów. Muzea podkarpackie funkcjonujące w ten sposób stają się muzeami otwartymi, zaangażowanymi, wpisującymi się w trendy nowej muzeologii kształtowanej na Zachodzie od ponad 50 lat (Borusiewicz 2012; Vergo 2006; Ziębińska-Witek 2011: 15).

## Zakończenie

Przeprowadzona analiza wykazała, że na terenie województwa podkarpackiego samorządy, podejmując próby budowania swojej przewagi konkurencyjnej, wykorzystują w tych procesach dobra kultury, a wśród nich muzea wraz z ich zasobami. Muzea należy rozpatrywać tutaj w całej ich złożoności: jako obiekty architektoniczne, jako kolekcje, jako instytucje prowadzące działalność upowszechnieniową i animacyjną oraz jako zespoły ekspertów w zakresie lokalnego dziedzictwa. W zależności od kontekstu w procesach konstruowania marek lokalnych mogą one pełnić rolę wiodącą lub doradczą, na co wpływa ich ranga w całokształcie lokalnych dóbr kultury, jak również relacje z samorządem lokalnym, które wiążą się z autonomią muzeów oraz stopniem ich podmiotowego sprawstwa. W całym procesie istotne znaczenie ma również rozmieszczenie geograficzne poszczególnych samorządów i muzeów na terenie województwa podkarpackiego, które warunkuje prawdopodobieństwo podjęcia ryzyka budowania przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem muzeów.

Przedstawiony problem nie wyczerpuje problematyki relacji między muzeami a samorządami w kontekście marketingu terytorialnego, co więcej, wymaga dalszej refleksji na temat organizacji omawianych procesów, z uwzględnieniem tezy, że przyjęcie wyłącznie perspektywy rynkowej może doprowadzić do zaburzenia realizacji całokształtu funkcji muzeów, zwłaszcza w miejscowościach, w których wpływ samorządu na działalność instytucji kultury jest znaczny. Konieczność konkurowania na rynku turystycznym i wytworzenia atrakcyjnego produktu może wpływać na położenie większego nacisku na praktyki „informacyjne” kosztem „ochronnych” i „badawczych”, na co już zwracają uwagę niektórzy pracownicy badanych instytucji (Porczyński, Kosiek 2016: 97). Ingerencję w pracę muzeów intensyfikującą działania komercyjne można traktować jako wzmocnienie jednej ze stron dyskusji toczącej się od kilkudziesięciu lat między zwolennikami tradycyjnie pojmowanego mu-

zealnictwa ukierunkowanego na tezauryzację i ochronę a środowiskami zorientowanymi prorynkowo, a zatem zaburzenie proporcji między pełnieniem poszczególnych funkcji wynikających z postulatów nowej muzeologii. Należy pamiętać, że praca muzealnika – nawet w nowoczesnym, rynkowym ujęciu – nie powinna się ograniczać do świadczenia usług zwiedzającym i dostarczania rozrywki, jest to również zawód zaufania społecznego.

Na koniec należy stwierdzić, że skuteczność omawianych praktyk nie była przedmiotem analizy, wymaga ona innego opracowania przeprowadzonego z wykorzystaniem metodologii ilościowej w długim okresie czasu.

## Literatura

- Albert M.T., 2007, *Culture, heritage and identity* [w:] *Cultural heritage in the 21st century opportunities and challenges*, red. M.A. Murzyn, J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Ashworth G., 2015, *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Barańska K., 2004, *Muzeum etnograficzne: misje, struktury, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Barth F., Gingrich A., Parkin R., Silverman S., 2007, *Antropologia. Jedna dyscyplina, cztery tradycje: brytyjska, niemiecka, francuska i amerykańska*, Wydawnictwo UJ, Kraków.
- Bauman Z., 2000, *Liquid modernity*, Polity Press, Cambridge.
- Bauman Z., 2011, *Kultura na rynku*, „Przestrzeń Społeczna / Social Space”, t. 1, nr 1.
- Bendyk E., 2007, *Laboratorium społecznej komunikacji* [w:] *Muzeum jako świetlany przedmiot pożądania*, red. J. Lubiak, Muzeum Sztuki, Łódź.
- Borley L., 2002, *Zobaczyć siebie, jak widzą nas inni. Refleksje na temat tożsamości kulturowej* [w:] *Europa Środkowa. Nowy wymiar dziedzictwa*, red. J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Borusiewicz M., 2012, *Nauka czy rozrywka? Nowa muzeologia w europejskich definicjach muzeum*, Universitas, Kraków.
- Byczkowska D., 2012, *Ciało w tańcu: analiza socjologiczna*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Castells M., 2010, *The rise of the network society*, Wiley-Blackwell, Chichester.
- Charmaz K., 2009, *Teoria ugruntowana: praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Chmielewska A., 2009, *Europeizacja w opiniach lokalnych animatorów kultury* [w:] *Wyciskanie brukselki? O europeizacji społeczności lokalnych na pograniczach*, red. J. Kurczewska, H. Bojar, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Clair J., 2009, *Kryzys muzeów: globalizacja kultury*, Słowo/obraz terytoria, Gdańsk.
- Dragičević-Šešić M., Stojković B., 2010, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.

- EUMiesAward*, b.d., <http://www.miesarch.com/work/146> (dostęp: 9.06.2017).
- Folga-Januszewska D., 2015, *Muzeum: fenomeny i problemy*, Universitas, Kraków.
- Giddens A., 1998, *Socjologia: zwięzłe, lecz krytyczne wprowadzenie*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Giulianotti R., Robertson R., 2007, *Forms of glocalization: globalization and the migration strategies of Scottish football fans in North America*, „Sociology”, t. 41, nr 133.
- Glaser B.G., Strauss A.L., 2009, *Odkrywanie teorii ugruntowanej: strategie badania jakościowego*, Nomos, Kraków.
- Glińska E., 2016, *Budowanie marki miasta*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Grobela A., Dębski M., Górska-Warsewicz H., 2017, *Marka jako źródło kształtowania konkurencyjności w branży turystycznej*, Difin, Warszawa.
- Jagodzińska K., 2014, *Czas muzeów w Europie Środkowej*, Narodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Jillings L., 2013, *Historia i kultura: perspektywy promocji lokalnego rozwoju ekonomicznego* [w:] *Marka i promocja jednostek terytorialnych. Dylematy i wyzwania współczesności*, red. K. Malicki, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów.
- Kacperczyk A., 2007, *Spoleczne światy i areny a problem zmiany organizacyjnej* [w:] *Zarządzanie organizacjami: organizacja jako proces*, red. K.T. Konecki, P. Chomczyński, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Karnaukh A., 2015, *Pomiędzy ukraińskością a sowieckością. Ukraińcy, Rosjanie i Bułgarzy na Zaporozżu*, Nomos, Kraków.
- Kempny M., 2004, „Kultura lokalna” w świecie kulturowych hybryd, „Kultura Współczesna”, t. 42, nr 4.
- Konecki K.T., 2000, *Studia z metodologii badań jakościowych: teoria ugruntowana*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Kopytoff I., 2005, *Kulturowa biografia rzeczy – utowarowienie jako proces* [w:] *Badanie kultury. Elementy teorii antropologicznej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Krakowiak B., Stasiak A., Włodarczyk B., 2013, *Kultura i turystyka miejsca spotkań*, Regionalna Organizacja Turystyczna Województwa Łódzkiego, Łódź.
- Kruczek Z., Walas B., 2010, *Promocja i informacja w turystyce*, Proksenia, Kraków.
- Kurczewska J., 2003, *Dwie ideologie lokalności z narodem w tle*, „Kultura i Społeczeństwo”, t. 47, nr 3.
- Kurczewska J., 2004, *Robocze ideologie lokalności. Stare i nowe schematy* [w:] *Oblicza lokalności. Tradycja i współczesność*, red. J. Kurczewska, H. Bojar, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Kurczewska J., 2008, *Europeizacja społeczności lokalnych jako problem badawczy* [w:] *Oblicza lokalności. Ku nowym formom bycia lokalnego*, red. J. Kurczewska, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Łukaszyk E., 2015, *Muzeum kolonialne, postkolonialne, transkolonialne jako model świata. Przykład portugalski, brytyjski i malajski*, „Kultura i Społeczeństwo 2”, nr 3.
- MacCannell D., 1999, *The tourist: a new theory of the leisure class*, University of California Press, Berkeley.
- McLuhan M., 2001, *Wybór tekstów*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Meggelen B. van, 2007, *Cultural heritage, re-use and transformation* [w:] *Cultural heritage in the 21st century opportunities and challenges*, red. M.A. Murzyn, J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Murzyn M.A., 2007, *Cultural heritage in times of change: opportunities and challenges* [w:] *Cultural heritage in the 21st century opportunities and challenges*, red. M.A. Murzyn, J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.

- Newhouse V., 2005, *W stronę nowego muzeum* [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Universitas, Kraków.
- Nieroba E., 2016, *Pomiędzy dobrem wspólnym a elitarnością*, Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego, Opole.
- Nowiński J., 2012, *Instytucjonalizacja zabawy. O kulturotwórczym i kooperacyjnym potencjale ruchu rekonstrukcyjnego* [w:] *Dziedzictwo w akcji. Rekonstrukcja historyczna jako sposób uczestnictwa w kulturze*, red. T. Szlendak i in., Narodowe Centrum Kultury, Warszawa.
- Pawleta M., 2016, *Przeszłość we współczesności. Studium metodologiczne archeologicznie kreowanej przeszłości w przestrzeni społecznej*, Wydawnictwo UAM, Poznań.
- Porczyński D., Kosiek T., 2016, *Muzea podkarpackie 2004–2014. Globalizacja i europeizacja a przeobrażenia lokalnych instytucji kultury*, Fundacja Rzeszowskiego Ośrodka Archeologicznego, Rzeszów.
- Robertson R., 1992, *Globalization: social theory and global culture*, SAGE, London.
- Rykwert J., 2002, *Kontynent jako muzeum* [w:] *Europa Środkowa. Nowy wymiar dziedzictwa*, red. J. Purchla, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Simon N., 2007, *Discourse in the Blogosphere: What Museums Can Learn from Web 2.0*, „Museums & Social Issues”, t. 2, nr 2.
- Sobocińska M., 2015, *Uwarunkowania i perspektywy rozwoju orientacji rynkowej w podmiotach sfery kultury*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Strategia rozwoju miasta Jasła na lata 2007–2020. Aktualizacja 2013*, Jasło 2013.
- Strategia rozwoju turystyki dla Miasta Przemysła na lata 2008–2015*, Polska Agencja Rozwoju Turystyki, Warszawa 2007.
- Strauss A., 1978, *A social world perspective*, „Studies in Symbolic Interaction”, t. 1.
- Strauss A., Corbin J.M., 1998, *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*, SAGE, Londyn.
- Szczerski A., 2005, *Kontekst, edukacja, publiczność – muzeum z perspektywy „Nowej muzeologii”* [w:] *Muzeum sztuki. Antologia*, red. M. Popczyk, Universitas, Kraków.
- Szromnik A., 2012, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa.
- Tomaszewski A., 2012, *Ku nowej filozofii dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków.
- Turner V., 2005, *Gry społeczne, pola i metafory*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Turystyka w 2015 r.*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2016.
- Urry J., 2002, *The Tourist Gaze*, SAGE, Londyn.
- Vergo P., 2006, *Introduction* [w:] *The new museology*, Reaktion Books, London.
- Wallerstein I., 2004, *Analiza systemów-światów*, Wydawnictwo Akademickie Dialog, Warszawa.
- Weil S.E., 2004, *Rethinking the museum: an emerging new paradigm* [w:] *Reinventing the museum: historical and contemporary perspectives on the paradigm shift*, red. G. Anderson, AltaMira Press, Walnut Creek, Calif.
- Wojakowski D., 2002, *Polacy i Ukraińcy. Rzecz o tożsamości na pograniczu*, Nomos, Kraków.
- Wojakowski D., 2006, *Kultura lokalna czyli węzeł symboliczny* [w:] *Oblicza lokalności. Różnorodność miejsc i czasu*, red. J. Kurczewska, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.

- Wojakowski D., 2007, *Swojskość i obcość w zmieniającej się Polsce*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Ziębińska-Witek A., 2011, *Historia w muzeach. Studium ekspozycji Holokaustu*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.

## The role of museums in building competitiveness in local government in the Subcarpathian Voivodeship

### Abstract

Under globalisation the transmission of symbols between social fields is shaped by relations of domination and subordination between different centres. Those engaged on a local level in joining in the global processes adapt to the rules set by supranational organisations and their own states.

Economic changes force local governments to compete for resources that enable their existence, while the increase in importance of the service sector and corresponding decrease in the role of industry compel local powers to seek new sources of funds supplying regional development. Mobility growth, being one of the results of globalisation, appears simultaneously with the popularity of tourism and territorial units concentrate resource acquiring strategies on that field. It is accompanied by the professionalisation of promotional, public relations and marketing activities. Local governments considering the existence of groups interested in cultural heritage are entering the territorial marketing arena to compete with other centres for the attention of these tourist. During this process the commoditisation of community, borough or voivodeship cultural achievements occurs.

Museums are one element of the discussed actions and, depending on situation, their subject or object. As resources they are treated in a complex or a selective way. In the first case they make a ready product while in the second a local government may use different museum components beginning from the architectural qualities of their buildings to their employees' knowledge and skills. In the paper I distinguish these elements and analyse them as components of the role played by museums participating in territorial unit actions focused on competitive advantage building.

**Key words:** territorial marketing, cultural policy, cultural tourism, heritage management, local branding, participative museum, local identity