

## Zarządzanie strategiczne szlakiem dziedzictwa kulturowego w świetle koncepcji *stakeholders*

**Słowa kluczowe:** szlak dziedzictwa kulturowego, misja, strategia, *stakeholders*

### Streszczenie:

Artykuł omawia jeden z aspektów zarządzania strategicznego szlakami dziedzictwa kulturowego w Polsce. Spośród kilkuset działających tras tego typu, żadna nie jest poddana konsekwentnemu zarządzaniu, dla żadnej nie sformułowano misji, ani nie opracowano strategii. W tej sytuacji nawet w części nie wykorzystywany jest drzemiący w nich potencjał. Sięgnięcie po znaną z zarządzania koncepcję *stakeholders* ma uświadamiać, jak olbrzymi zasięg oddziaływania społecznego mają szlaki dziedzictwa kulturowego.

### Wprowadzenie

Szlaki dziedzictwa kulturowego niejednokrotnie tworzą rozbudowaną sieć, obejmującą często obszar całego województwa. Do rekordzistów w tym zakresie należy bez wątpienia wytyczony w województwie małopolskim Szlak Architektury Drewnianej obejmujący 251 obiektów ulokowanych wzdłuż ponad 1500 kilometrów kilku tras. Istnieje jednak wiele, wytyczonych z mniejszym rozmachem, szlaków w istotny sposób zaznaczających swoją obecność w regionie. Można do nich zaliczyć na przykład śląski Szlak Zabytków Techniki, w którego skład wchodzi 36 obiektów obejmujących najodleglejsze zakątki województwa śląskiego (od Żywca i Ustronia na południu, po Częstochowę na północy), czy Szlak Piastowski, którego kilkadziesiąt obiektów spina trasa biegnąca przez teren dwóch województw: wielkopolskiego i kujawsko-pomorskiego. Tak skomplikowane struktury wymagają nie tylko dużego codziennego zaangażowania zarządzających nimi podmiotów (wszystkie wymienione wyżej szlaki znajdują się w fazie mniej lub bardziej zaawansowanej transformacji), ale przede wszystkim precyzyjnie skonstruowanej strategii, która osiągnięcie planowanych wyników, wiązać będzie z misją i podstawowymi celami funkcjonowania danego szlaku dziedzictwa kulturowego.

### Misja i strategia, czyli kompas i mapa

W literaturze zarządzania odnaleźć możemy dziesiątki definicji tego, czym jest strategia. Przegląd najważniejszych definicji zawiera klasyczne już opracowanie *Zarządzanie. Teoria i praktyka* [Koźmiński A.K., Piotrowski W. (red.) 2006, s. 127]:

1. „Strategia to kompletny plan; plan który określa, jakie decyzje będą podjęte w każdej możliwej sytuacji” [Neumann, Morgenstern 1944, s. 79].
2. „Strategia polega na przeanalizowaniu obecnej sytuacji i jej zmianie, jeżeli jest to konieczne” [Drucker 1954, s. 17].
3. „Ciąg decyzji określających zachowanie w pewnych przedziałach czasu można nazwać strategią” [Simon 1976, s. 163].
4. „Strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy [organizacji, instytucji – Ł.G] i przyjęcie takich kierunków działania, oraz taka alokacja zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów [Chandler 1962, s. 13].
5. „Strategia to zbiór celów i głównych przedsięwzięć organizacyjnych” [Tilles, 1963].
6. „Pojęcie strategii odnosi się do formułowania głównych misji, zamierzeń i celów organizacyjnych; polityki i programów osiągania ich; metod niezbędnych, aby strategię zostały wdrożone dla osiągnięcia celów organizacyjnych” [Steiner, Miner, Gray 1986, s.5].

Wśród najnowszych definicji, warto przytoczyć tę zaproponowaną przez Krzysztofa Obłoję, który stwierdza, że strategia jest „spójną koncepcją działania opartą na niewielu kluczowych i wzajemnie uzupełniających się wyborach, które pozwalając na wykorzystanie szans lub zbudowanie przewagi konkurencyjnej, mają zapewnić osiągnięcie ponadprzeciętnych wyników” [Obłój 2010, s. 13].

Bez względu na to, po którą z licznych definicji strategii sięgniemy, zawsze będzie ona oznaczała realizację założonych celów poprzez wypełnienie założonego, wewnętrznie spójnego, komplementarnego planu działania. Podstawą strategii nieodmiennie jest misja organizacji, jasno definiująca „cztery elementy: sens istnienia firmy (powszechnie określane mianem misji), pożądany przyszły stan (określany mianem wizji), kluczowe wartości wyznawane przez firmę oraz podstawowe cele” [Glinka, Kostera 2012, s.382].

Zagadnienie formułowania misji i budowania strategii w instytucjach kultury od dłuższego już czasu jest obecne w polskiej literaturze [zob. Barańska 2004]. Systematycznie podnosi się również świadomość w tym zakresie zarówno wśród organizatorów, jak i kierujących instytucjami kultury.

Zupełnie inaczej wygląda ta kwestia w odniesieniu do szlaków dziedzictwa kulturowego. Paradoksalnie największym mankamentem nie jest nawet to, że żaden ze szlaków nie ma zdefiniowanej misji (a w konsekwencji tego, strategii). Podstawowym problemem w tym zakresie jest fakt, że praktycznie nikt, ani organizatorzy (zarządzający szlakiem), ani właściciele współtworzących je obiektów, nie dostrzegają znaczenia zarządzania strategicznego. Taki stan rzeczy jest konsekwencją niewypracowania do dziś praktycznego modelu funkcjonowania szlaków jako odrębnej struktury poddanej skutecznemu i sprawnemu zarządzaniu [zob. Gawęł 2011]. Szlaki funkcjonują najczęściej jako luźne (w mniejszym lub większym stopniu) federacje całkowicie autonomicznych podmiotów, które współdziałają jedynie okazjonalnie, na przykład realizując określony projekt czy wydarzenie. Tak określone ramy działania, uniemożliwiają wydobyć pełni tkwiącego w nich potencjału. Dopóki szlaki dziedzictwa kulturowego nie będą postrzegane jako odrębne byty, rządzące się swoimi prawami, funkcjonujące dla osiągnięcia właściwych sobie celów (często będących dopełnieniem lub rozwinięciem celów zdefiniowanych dla poszczególnych podmiotów budujących szlak), dopóty nie uda się to, co konieczne: opracowanie dla szlaków kulturowych indywidualnych misji i strategii. Warto przy tym zaznaczyć, że od strony teoretycznej będą one miały praktycznie ten sam wymiar, co działania opisywane dla sektora komercyjnego: „Na strategię przedsiębiorstwa składa się pięć zasadniczych elementów: misja firmy, domena działania, przewaga strategiczna (silna strona), cele strategiczne oraz funkcjonalne programy działania [...]”.

Misja firmy jest precyzyjnym wyrażeniem, w języku zrozumiałym dla pracowników i otoczenia organizacji, dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji. Misja jest więc sformułowaniem na użytek strategii wizji przyszłości firmy i nabiera strategicznego znaczenia, gdy spełnia trzy wymogi:

- a) wyznacza kierunek i dotyczy przyszłości;
- b) wyraża marzenia i wyzwania, które stają się udziałem pracowników;
- c) proces jej realizacji jest wiarygodny.

Domena działania określa przede wszystkim, gdzie i komu firma zamierza sprzedawać swoje wyroby/usługi. Można przyjąć w czasach totalnego bałaganu na rynku, że każdy klient, który płaci, jest dobry. Problem w tym, że jest to rozsądna strategia przetrwania, ale nie długofalowego rozwoju. Firma bez własnego rynku i swojego zbioru klientów jest firmą bez tożsamości. Może ona funkcjonować sprawnie, ale do czasu. Odrębną sprawą jest pytanie, jak zdefiniować swój segment rynku; ważne jest, że trzeba to zrobić.

Przewaga strategiczna (konkurencyjna) polega na tym, aby w ramach wybranej domeny być bardziej atrakcyjnym partnerem niż inne firmy. Przewaga decyduje więc o sile

konkurencyjnej firmy (tj. stanowi o tym, że firma jest lepsza niż konkurenci), istotnej dla odbiorców.

Cele strategiczne są elementarnym uzupełnieniem wyborów dokonanych odnośnie do domeny działania oraz strategicznej przewagi nad konkurentami. Cele określają, co konkretnie firma chce osiągnąć w kolejnych odcinkach czasu, i pozwalają mierzyć, czy firma osiąga sukces.

Wreszcie funkcjonalne programy działania są nieodłącznym uzupełnieniem ogólnej strategii działania i tym elementem, który kadra kierownicza łatwo pomija. Nie jest specjalną sztuką stworzyć teoretyczną koncepcję zdominowania konkurencji; znacznie trudniej jest konsekwentnie wprowadzać ją w życie. Funkcjonalne programy działania są przełożeniem koncepcji strategii na konkretne działania firmy i na codzienne zachowanie każdego pracownika” [Obłój, s. 33–35].

Problem w tym, że dla większości osób pracujących w obiektach zabytkowych, turystycznych, współtworzących szlaki dziedzictwa kulturowego powyższe uwagi są całkowicie niezrozumiałe (podobnie jest zresztą w większości instytucji kultury). Jak na przykład można żądać od pracujących w lokalnym skansenie, by ich obiekt był konkurencyjny względem oferty regionalnej? Przecież pozycja instytucji kultury (zwłaszcza publicznej) jest niezachwiana i niepodlegająca (niepoddająca się) jakiegokolwiek analizie krytycznej. Tymczasem zmieniający się zasób i wymagania audytorium (odbiorców), boleśnie weryfikują powyższą prawdę. Zwiększające się oczekiwania turystów, rosnący poziom oczekiwań wobec dostępnych „produktów turystycznych” powodować muszą zmianę podejścia do własnej pozycji na mapie oferty służącej zagospodarowaniu czasu wolnego (choć może to brzmieć niewiarygodnie skansen, muzeum czy atrakcyjny obiekt zabytkowy muszą być gotowe na rywalizację o odbiorcę, na przykład z... galerią handlową w nieodległym mieście).

Nakreślenie na nowo zadań dla obiektów na turystycznych szlakach kulturowych, redefinicja ich roli dla regionu, wiarygodne badanie ich aktualnej kondycji musi wiązać się z opracowaniem misji i strategii szlaku. To zaś nie uda się bez nakreślenia szczegółowej mapy skomplikowanych zależności zachodzących pomiędzy najróżniejszymi podmiotami w wyniku funkcjonowania szlaku w danym regionie. Chcąc precyzyjnie określić te zależności, najlepiej sięgnąć po koncepcję *stakeholders*.

### **Stakeholders szlaku dziedzictwa kulturowego**

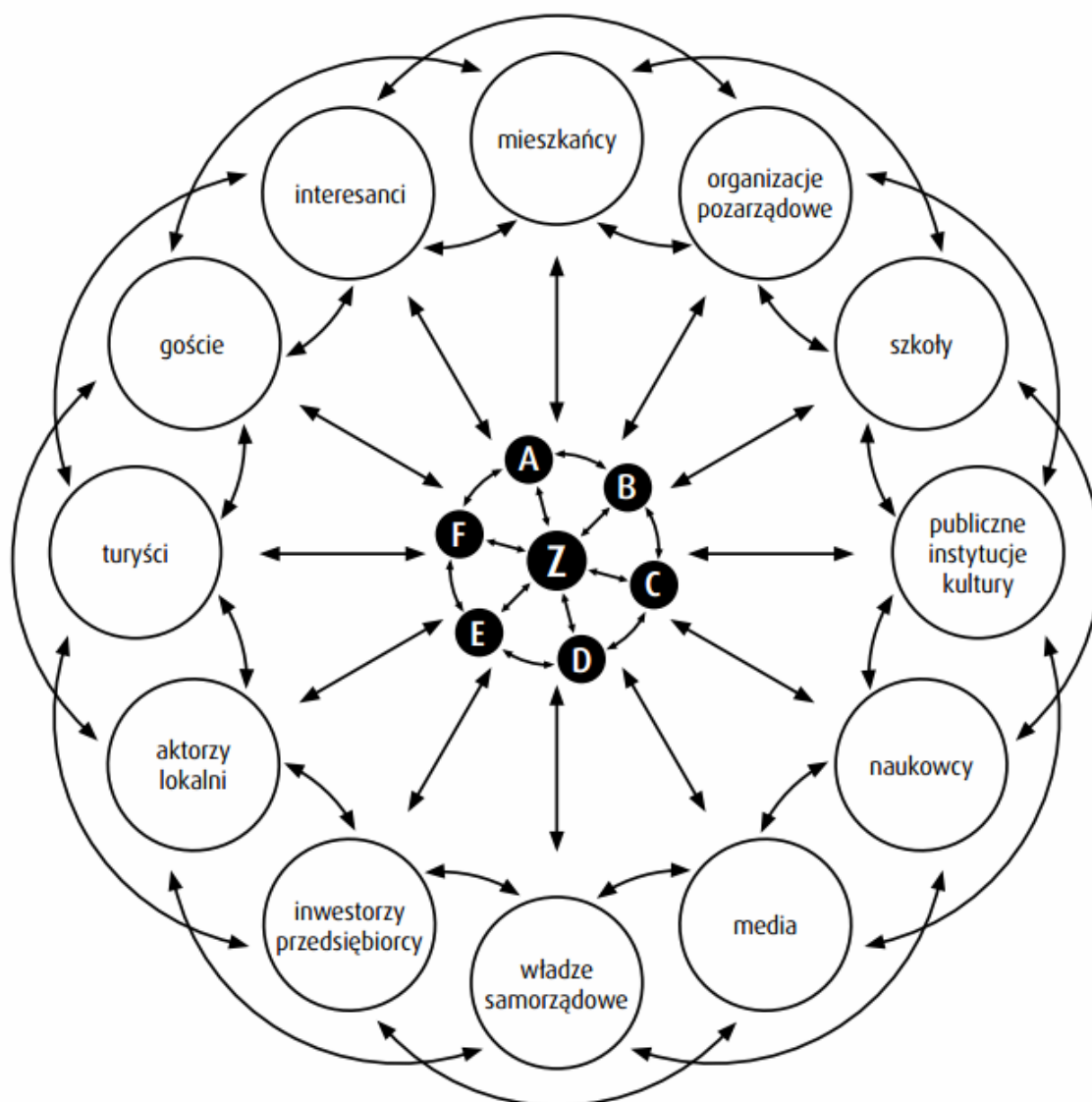
Termin *stakeholders* został użyty po raz pierwszy w roku 1963 przez Stanford Research Institute [Freeman 2010, s. 31]. W polskiej literaturze największe powodzenie zdobyło tłumaczenie tego angielskiego słowa terminem „interesariusze”, które – choć samo w sobie na pewno niedoskonałe – bez wątpienia lepiej oddaje istotę zjawiska niż proponowane inne tłumaczenia (np. „oddziaływacze” czy „grupy interesu”). Autorem klasycznej definicji *stakeholders* jest naukowiec, który na szerszą skalę wprowadził je do nauk o zarządzaniu, R. Edward Freeman: „każda grupa lub osoba mogąca wywierać wpływ lub wpływająca na osiągnięcie celów przez organizację” [Freeman 1984, s. 25]. Jasno z tego wynika, że podstawowy podział interesariuszy będzie określał ich pozycję względem organizacji; mamy więc:

- 1) interesariuszy wewnętrznych (pracownicy organizacji, jej zarząd, rada nadzorcza czy akcjonariusze),
- 2) interesariuszy zewnętrznych (dostawców, odbiorców towarów czy usług, ale też nie związanych bezpośrednio z organizacją, np. władze lokalne czy media).

W świetle powyższych informacji warto zastanowić się, jakie podmioty można określić mianem interesariuszy szlaków dziedzictwa kulturowego. W tym kontekście konieczne wydaje się przywołanie definicji tego typu struktury: „Szlak kulturowy to wytyczony i oznakowany szlak materialny, łączący obiekty i miejsca wybrane według ustalonego

kryterium tematykacji, będące unikatowym i reprezentatywnym przykładem ilustrującym szeroko pojęty dorobek kulturowy danego regionu, społeczności, grupy etnicznej, mniejszości narodowej czy narodu. Poprzez prezentację dziedzictwa materialnego szlak powinien umożliwiać poznanie i popularyzować dziedzictwo niematerialne, traktując oba te obszary jako nierozdzielalną całość. Poddany sprawnemu i skutecznemu zarządzaniu, szlak kulturowy może stać się ważnym narzędziem ochrony, kształtowania i popularyzowania dziedzictwa kulturowego, oddziałując w równym stopniu na społeczności lokalne, jak i odwiedzających te miejsca turystów” [Gaweł 2011, s. 76].

Ważne jest również wyróżnienie najważniejszej cechy charakteryzującej szlaki dziedzictwa kulturowego: ich przestrzenną rozciągłość. W przeciwieństwie do pojedynczych zabytków, szlak oddziałuje (i pozostaje pod wpływem) większej liczby czynników. Działa tu prosta zasada synergii, zgodnie z którą, siła oddziaływania sumy pojedynczych komponentów jest mniejsza niż siła oddziaływania stworzonego przez nie systemu. Nie bez znaczenia jest przy tym fakt, że poszczególne punkty na szlaku może łączyć zawsze więcej niż jedna tylko trasa – tym sposobem przestrzeń pomiędzy dowolnymi punktami A, B i C staje się przestrzenią oddziaływania (a więc też przestrzenią podlegającą różnorodnym wpływom). Mając na uwadze powyższe stwierdzenia, schemat interesariuszy szlaku dziedzictwa kulturowego można przedstawić w sposób następujący:



Ryc. 1. Interesariusze szlaku dziedzictwa kulturowego  
A, B, C, D, E, F – obiekty na szlaku, Z – podmiot zarządzający szlakiem  
Źródło: opracowanie własne

Przede wszystkim graficzna ilustracja powstających zależności zaskakuje bogactwem powiązań (strzałek łączących poszczególne podmioty mogłoby być więcej, ale wpłynęłoby to negatywnie na czytelność schematu). Z jednej strony uzmysławia, że szlak nie może być traktowany jak izolowana struktura o ograniczonym wpływie, z drugiej – uświadamia jak wielkie znaczenie może mieć dla regionu, jeśli zaznaczone zależności zostaną wykorzystane w sposób świadomy. Wszystkim zarządzającym szlakami unaocznia zaś jak wiele podmiotów wpływa na szlaki dziedzictwa, przy czym mowa zarówno o zależnościach pozytywnych, jak i negatywnych (destrukcyjnych).

Interesariusze wewnętrzni skupieni są w wewnętrznym kręgu. Są to wszyscy bezpośrednio zatrudnieni w ramach struktury szlaku dziedzictwa kulturowego.

Literą „Z” oznaczono strukturę zarządzającą szlakiem, choć w naszych warunkach rzadko kiedy jest to jeden tylko podmiot. W rzeczywistości już w obrębie tej struktury dochodzi do wykształcenia licznych powiązań i zależności mających istotny wpływ na możliwość osiągnięcia przez szlak określonych celów. Często podmiotem odpowiedzialnym za zarządzanie szlakiem dziedzictwa kulturowego jest określony departament w urzędzie marszałkowskim. Wystarczy jednak spojrzeć na największe szlaki dziedzictwa, by zrozumieć stopień skomplikowania opisywanej sytuacji. Teoretycznie podmiotem odpowiedzialnym za małopolski Szlak Architektury Drewnianej jest Departament Turystyki, Sportu i Promocji Urzędu Marszałkowskiego Województwa Małopolskiego. W rzeczywistości większość zasada z zakresu animowania szlaku powierzono jednak Małopolskiej Organizacji Turystycznej, organizującej np. letni cykl koncertów pod nazwą „Muzyka zaklęta w drewnie”, będący głównym wydarzeniem kulturalnym promującym szlak. Jednocześnie obiekty ze szlaku są włączane w rokrocznie organizowane przez Małopolski Instytut Kultury Małopolskie Dni Dziedzictwa Kulturowego (w 2012 roku odbyła się 14. edycja tej imprezy, w całości poświęcona pięknu obiektów drewnianych). Przykład tego konkretnego szlaku pokazuje, jak skomplikowane mogą być związki i zależności na tym najbardziej podstawowym – jak się wydaje – poziomie struktury szlaku dziedzictwa kulturowego. Pokazuje to również skomplikowaną siatkę wpływów na organizację (szlak) oraz charakter jej działalności. W sytuacji, kiedy dla Szlaku Architektury Drewnianej nie opracowano strategii, nie wyznaczono celów, do których należy dążyć, podejmowane działania muszą być w pewnym stopniu chaotyczne, w najlepszym razie nieskorelowane względem siebie.

Do interesariuszy wewnętrznych należy zaliczyć również wszystkich zatrudnionych w obiektach współtworzących szlak. Często są to całkiem duże zespoły, ponieważ na szlakach kulturowych niejednokrotnie odnaleźć możemy duże instytucje kultury (np. skanseny w obrębie małopolskiego Szlaku Dziedzictwa Kulturowego czy Zabytkową Kopalnię Węgla Kamiennego „Guido” w Zabrze, wchodzącą w skład śląskiego Szlaku Zabytków Techniki). Jak zaznaczono to na schemacie, obsady poszczególnych obiektów wpływają wzajemnie na siebie (zarówno w ramach formalnych, jak i nieformalnych kontaktów), nie można jednak zapominać i o tym, że w samych obiektach tworzą się określone napięcia i zależności mające istotny wpływ na funkcjonowanie szlaku i możliwości realizowania określonych celów. Jak w każdej organizacji, również w obrębie szlaku obowiązuje zasada, że w zespole nie ma osób nieistotnych. O tym podstawowym prawie z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi, zdają się zapominać kierujący instytucjami kultury. Bez względu na to, jak doskonały pod względem merytorycznym oferują produkt, jak nowatorski program opracowano, odwiedzający zawsze w pierwszej kolejności spotykają ludzi: portierów, kasjerki, szatniarzy, bileterów, osoby pilnujące sale (a więc wszystkich tych, którym w procesie obsadzania stanowisk poświęca się najmniej uwagi). To właśnie oni, w dużej mierze, wpłyną na to, jak zostanie odebrane dane miejsce. „Coraz więcej jest dowodów na to, że pozycja »jakościowa« jakiegokolwiek atrakcji turystycznej jest ściśle powiązana z jakością usług świadczonych przez jej personel. Indywidualność każdej z osób

wchodzących w skład personelu powoduje, że trudno narzucić mu takie normy funkcjonowania, które wyznacza się maszynom przemysłowej linii produkcyjnej – dlatego kontrola jakości usług turystycznych stanowi takie wyzwanie. Tutaj dopiero okazuje się, jak ważna jest postawa człowieka wobec innych [...]. Zaangażowanie [...], uprzejmość [...] i zwracanie uwagi na innych [...] – oto podstawowe cechy, które trzeba uwzględnić przy naborze pracowników, ich szkoleniu i zarządzaniu nimi” [Rogers, Slinn 1996, s. 89]. Może się więc okazać, że doskonale przygotowany pod względem merytorycznym obiekt, z atrakcyjną ofertą, jest postrzegany negatywnie z powodu niechętnego zachowania personelu (bywa odwrotnie, personel, swoją otwartością na innych ludzi, życzliwością, zainteresowaniem ratuje obiekty niedostatecznie przygotowane na przyjęcie gości).

Interesariusze zewnętrzni tworzą olbrzymią grupę osób i podmiotów, często pozornie niezwiązanych nawet ze szlakiem dziedzictwa kulturowego.

Bez wątplenia grupą interesariuszy rozważaną w pierwszej kolejności, wywierającą wpływ największy, będą turyści. To oni tworzą podstawową grupę odbiorców produktu, jakim jest szlak dziedzictwa kulturowego, oni też wywierają największy wpływ na cele stawiane szlakowi. Dokładne rozpoznanie potrzeb i oczekiwań odbiorców (w ramach precyzyjnie projektowanych badań) wydaje się elementem niezbędnym dla celowego komponowania oferty. Warto przy tym wspomnieć, że szlaki dziedzictwa kulturowego na pewno nie są medium mającym bezkrytycznie sprzyjać oczekiwaniom wyrażanym przez turystów, a raczej sposobem na kreowanie pewnych potrzeb, promowaniu odpowiedzialnych postaw wobec dziedzictwa. Osiągnięcie porozumienia pomiędzy oczekiwaniami wszystkich odwiedzających jest praktycznie niemożliwe. Turystyka stała się zjawiskiem masowym, a podróżujący w równym stopniu, co opalenizny, żądają wrażeń. Oglądają miejsce za miejscem, prześcigając się w liczbie „zaliczonych” zabytków i wykonanych fotografii. Zabytki mają być więc „podane” szybko, nie mogą zabierać zbyt dużo czasu w napiętym harmonogramie współczesnego podróżnika. Obok nich istnieje przecież niemała grupa osób szukających autentycznego kontaktu z dziedzictwem i kulturą, gotowi poświęcić mu wiele czasu i znajdujących przyjemność w spokojnym kontemplowaniu piękna.

Wydaje się, że świadomie zarządzany szlak kulturowy może stawiać w świecie turystycznych atrakcji wyraźny nawias; nie chodzi przy tym o „zamrożenie” zabytku i otaczającej go przestrzeni kulturowej, raczej o świadome jej formowanie. Nie idzie o podejmowanie, z góry skazanej na niepowodzenie, gonitwy za nieskalaną przeszłością, raczej o troskę, by zachodzące zmiany pielęgnowały odpowiednią jakość. W obrębie szlaku można sobie pozwolić na wystąpienie przeciwko wszelkim uproszczeniom – nie zamknie to drogi turystom „minutowym”, pędzącym dalej i dalej, a wrażliwym koneserom piękna zapewni wysoką jakość doznań. Warunkiem tego jest – o ile to tylko możliwe – żywa funkcja zabytku, najlepiej wykorzystywanego na co dzień przez lokalną społeczność, co zapewni mu autentyczną obecność w pejzażu kulturowym. Musi się to jednocześnie wiązać się z szukaniem nowych funkcji obiektów opuszczonych i przekształcaniem ich na miarę nowych potrzeb.

Wymieniona wyżej społeczność lokalna to kolejna grupa należąca do najważniejszych interesariuszy szlaków dziedzictwa kulturowego. Autor niniejszego opracowania żywi przekonanie, że w istocie jest ona ważniejsza, od jakiegokolwiek innej. Szlaki kulturowe zbudowane są z zabytków wrosłych w konkretną ziemię, dzieje żyjącej tu społeczności. I choć współczesny świat w znaczącym stopniu osłabia nasze więzi z „ziemią ojców”, a liczne migracje przyczyniły się do zmiany struktury ludnościowej w każdym niemal zakątku Polski, to prawie wszędzie żyją prawowierni spadkobiercy lokalnego dziedzictwa, zaś nowi mieszkańcy tworzą jego współczesną historię, dopisując jej nowe rozdziały. To właśnie z tego względu nie powinno się dążyć do ograniczania użytkowania obiektu, czy przeprowadzania wbrew – potrzebom mieszkańców – zmian jego funkcji. Logika nakazuje, aby na pierwszym

miejscu stawiać w tym względzie potrzeby lokalnej społeczności. Jest to zresztą zgodne z postulatami marketingowego zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Jedną z nich głosi, że „jednostka osadnicza o określonym kształcie przestrzenno-administracyjnym jest miejscem bytowania społeczności, której potrzeby i pragnienia stanowią główne wytyczne dla organów zarządzających jej zasobami” [Szromnik 2008, s. 17]. Przyjęcie odmiennej polityki w tym względzie będzie skutkowało muzeumifikacją obiektów zabytkowych, pozbawianiem ich kontekstu społecznego, historycznego, lokalnego, prowadząc w istocie do zaprzeczenia idei ochrony dziedzictwa kulturowego. Tylko zabytek żywy jest zabytkiem autentycznie potrzebnym. Z tego również powodu obiekty na szlakach dziedzictwa kulturowego w równym stopniu powinny umożliwiać poznanie dziedzictwa materialnego, co niematerialnego. Wiele z nich może stać się miejscem zachowywania pamięci o dawnych zwyczajach, świętach, zawodach...

Do silnych interesariuszy należą również działające w regionie szkoły. Ich aktywność widoczna będzie na kilku planach funkcjonowania szlaków dziedzictwa. Przede wszystkim uczniowie są naturalnym stałym konsumentem produktów generowanych przez szlak. Codzienne funkcjonowanie instytucji kultury (obiektów zabytkowych) nie jest przecież nastawione na turystów (pojawiających się w określonych, łatwych do przewidzenia okresach), ale właśnie odbiorców lokalnych. Dają oni doskonałą okazję do wzbogacania oferty merytorycznej (lekcje muzealne, warsztaty), co przekładać się będzie również na wzrost atrakcyjności obiektu (a przez to całego szlaku) dla gości przybywających z zewnątrz. Jednocześnie uczniowie są naturalnym środowiskiem żywo zainteresowanym tak historycznym, jak i współczesnym funkcjonowaniem obiektu. Szkoły, poprzez programy edukacji regionalnej, w znakomity sposób mogą się przyczyniać do wzrostu świadomości w stosunku do lokalnego dziedzictwa, co przekłada się na wzrost tożsamości kulturowej czy samoidentyfikacji. Zresztą cele edukacyjne takich działań są o wiele głębsze. Jako przykład można wskazać scenariusz zajęć *O czym dowiedzieliśmy się wędrując przez wieś...* Jego autorzy wymieniają następujące korzyści płynące z realizacji tego projektu dla ucznia, który „zna różne rodzaje źródeł historycznych i historię zabytków własnej miejscowości; zbiera, konserwuje i przechowuje pamiątki rodzinne, umiejętnie stosuje metodę port folio w gromadzeniu materiałów źródłowych, umie napisać sprawozdanie, kartkę z pamiętnika, doskonalą umiejętność sporządzenia opisu przedmiotu, sytuacji, dba o poprawność językową wypowiedzi, szanuje własne dziedzictwo kulturowe i chroni je od zapomnienia” [Piwońska 2001, s. 73]. Ten wzrost zainteresowania „własnymi” zabytkami otwiera przed zarządzającymi obiektem na szlaku nowe możliwości, np. prowadzenia programów dla wolontariuszy. Liczba i rodzaje interakcji wydają się tu nieograniczone, a warunkiem niezbędnym są ludzie chętni do podejmowania nietypowych wyzwań.

Te kreatywne jednostki działające w bezpośrednim otoczeniu obiektu to kolejna grupa interesariuszy. Lokalni aktorzy – bo o nich mowa – to wszystkie osoby działające na rzecz regionu. Może nim być zarówno nauczyciel, jak i pracownik gminnej biblioteki, proboszcz miejscowej parafii, albo lokalny patriota i społecznik. Często działalność takich ludzi jest trudna do przecenienia, a ich aktywność łatwo przełożyć na lepsze zagospodarowanie obiektu współtworzącego szlak (w Lipnicy Murowanej na przykład w dni wolne od pracy przewodnikiem po drewnianym kościele św. Leonarda jest emeryt, który osiadł w tej miejscowości przed laty).

Często aktywne, kreatywne osoby z regionu są twórcami działających lokalnie organizacji pozarządowych. To właśnie im przypisuje się wysoką wolę działania (nie wynikającą wyłącznie z chęci zysku), elastyczność w dostosowaniu się do chwilowych warunków, czy zdolność realizacji najbardziej niezwykłych, nieszablonowych projektów. Dlatego pozyskanie lokalnych stowarzyszeń (nie tylko działających *stricte* w obszarach kojarzonych z ochroną i animacją dziedzictwa kulturowego) skutkować może znaczącym poszerzeniem szlakowej oferty. Wielką rolę w tym względzie odgrywać mogą także lokalne

instytucje kultury. Ich trwałość instytucjonalna i organizacyjna może stać się atutem dla wielu działań podejmowanych w ramach animowania szlaku dziedzictwa kulturowego. Poza tym instytucje takie mogą włączać się jako partner lub podmiot samodzielnie kreujący ofertę merytoryczną w obiekcie należącym na szlaku (np. urządzając wystawy czasowe poświęcone historii regionu, miejscowemu dziedzictwu niematerialnemu, lokalnym bohaterom itp.). W przypadku obiektów peryferyjnych, lokalna instytucja kultury może również wspomagać zarządzających szlakiem w zakresie zapewnienia dostępności zwiedzających do obiektu.

W naturalny sposób wielki wpływ na szlak wywierają będą władze samorządowe i to każdego szczebla. Dobrym przykładem panujących zależności jest sytuacja w województwie śląskim, gdzie kondycja szlaku (czy też poziom zainteresowania jego rozwojem) w znaczącym stopniu poprawiła się, od kiedy jednym z marszałków jest lokalny patriota żywo zainteresowany zachowaniem miejscowego dziedzictwa kulturowego. Przykład podobny, choć negatywny, możemy obserwować w Małopolsce, tam z kolei marszałkiem przestał być pasjonat architektury drewnianej, co skutkuje mniejszym zainteresowaniem szlakiem wśród samorządowych władz województwa. Na poziomie lokalnym (gmina) zależności te są widoczne jeszcze bardziej, przy czym tutaj wyraźniej widać symetrię tych powiązań. Z jednej strony często od władz gminy zależy stan, w jakim znajduje się obiekt zabytkowy, z drugiej, te same władze bywają uzależnione w swej polityce od kondycji w jakiej znajduje się lokalne dziedzictwo kultury (łatwiej jest zaprosić do współpracy inwestora widzącego miejscowość o bogatej historii udokumentowanej dobrze zachowanymi zabytkami).

Niezbędnym elementem budowania dobrego klimatu wokół szlaku jest zdobycie zainteresowania mediów. Najprostszą do tego drogą jest organizowanie wyjazdów studyjnych dla dziennikarzy. Powinny one obejmować nie tylko zwiedzanie wybranych obiektów (z kompetentnym przewodnikiem), ale również wizytę w obiektach towarzyszących szlakowi. Dobrym pomysłem może być np. obiad zorganizowany w restauracji serwującej dania regionalne; będzie on doskonałym momentem do przekazania pakietu materiałów informacyjnych i promocyjnych. Równie ważna jest przy tym współpraca tak z mediami o dużym zasięgu, jak i mediami lokalnymi (regionalnymi). Te pierwsze mogą przyczynić się do wzrostu zainteresowania szlakiem wśród turystów z odległych miejscowości. Drugie mają natomiast wpływ na codzienne funkcjonowanie obiektu zabytkowego w lokalnej społeczności, co – jak już napisano wcześniej – uznaje się za sprawę pierwszorzędą. „Badania Stowarzyszenia Gazet Lokalnych wskazują, że jako podstawowe źródło wiedzy o sprawach lokalnych ponad 50% badanych wskazało właśnie pracę lokalną, zaś znajomość ostatniego wydania lokalnego tytułu wykazywało ponad 60% badanych” [Piwek 2011, s. 83]. To właśnie z tego powodu nie sposób przecenić dziennikarzy lokalnych jako jednej z grup interesariuszy.

Popularyzacja lokalnego dziedzictwa kulturowego nieodmiennie związana jest również z działalnością środowisk naukowych i akademickich. Zyski z niego płynące bywają różnorodne i trudno je przewidzieć. Współpraca taka może owocować opracowaniem (np. w ramach pracy dyplomowej któregoś ze studentów) monografii zabytku, równie dobrze może wiązać się z organizowaniem w okolicy praktyk studenckich, co zapewni – przynajmniej na część okresu letniego – społecznych opiekunów zabytku. Wzrost zainteresowania środowiska naukowego danym obiektem (szlakiem, dziedzictwem) będzie również przyczyniał się do jego promocji. Naukowcy są zazwyczaj grupą mobilną i chętnie dzielą się swoimi najnowszymi osiągnięciami, badaniami, zainteresowaniami czy pasjami. Warto więc postrzegać ich również w perspektywie „ambasadorów” szlaku.

Grupą istotną z punktu widzenia teorii *stakeholders* są również przedsiębiorcy. Znow chodzi tu zarówno o osoby aktywne gospodarczo w najbliższym otoczeniu szlaku, ale i wielkie firmy niezwiązane bezpośrednio z lokalnym dziedzictwem. Ci pierwsi w naturalny sposób mogą współuczestniczyć w różnego rodzaju działaniach mających za zadanie ochronę



lokalnego dziedzictwa kultury. Drudzy, zazwyczaj dzięki aktywności lokalnych liderów, mogą zechcieć wesprzeć lokalne programy zachowania dziedzictwa, pod warunkiem, że zostaną przekonani do wartości tego ostatniego. Takie działania będziemy mogli być może obserwować coraz częściej, gdyż w doskonały sposób wpisują się one w budowanie pozytywnego wizerunku firmy, w ramach tzw. społecznej odpowiedzialności biznesu.

Wśród grup o zdecydowanie mniejszym poziomie oddziaływania na szlaki dziedzictwa wymienić należy przynajmniej dwie: interesantów (którzy w konkretnym celu biznesowym przybyli do danego regionu i tam okazjonalnie zetknęli się ze szlakiem dziedzictwa kulturowego) oraz gości (zasada kontaktu ze szlakiem jest identyczna, jak w przypadku interesantów, tyle tylko, że przybyli tu całkowicie prywatnie, odwiedzając np. rodzinę czy przyjaciół). W jednym i drugim przypadku ten inicjujący kontakt może przynieść efekt długofalowy, np. w ramach powrotów w roli turystów odwiedzających okolicę ze względu na funkcjonowanie tu szlaku dziedzictwa kulturowego.

### Zakończenie

Nawet ta bogata lista podmiotów mogących wpływać na szlaki kulturowe, nie wyczerpuje w pełni złożoności kontaktów i relacji. Niejednokrotnie dochodzi na przykład do sytuacji, kiedy „obcy” stają się mieszkańcami regionu, który wcześniej odwiedzali jako turyści, goście lub interesanci. Choć – jak napisano wcześniej – nie stają się automatycznie naturalnymi spadkobiercami lokalnego dziedzictwa, to można zakładać, że od tego momentu będą jego współtwórcami...

W relacje pomiędzy wymienionymi wyżej grupami niemal w naturalny sposób wpisane jest napięcie – praktycznie nie ma takiej możliwości, aby wszyscy wymienieni mieli jednakowy stosunek do zastanego dziedzictwa. Stopień odmienności w podejściu do niego będzie determinował natężenie napięć czy też konfliktów. Harmonię w tym zakresie – w możliwie najwyższym stopniu – zapewniać może jedynie edukacja każdej z grup, uwrażliwianie na potrzeby innych, w razie konieczności podjęcie mediacji.

Bez względu na stopień komplikacji tych związków, pełne rozpoznanie interesariuszy jest warunkiem niezbędnym dla stworzenia ze szlaku dziedzictwa kulturowego struktury o doniosłym znaczeniu w zakresie ochrony i promocji dziedzictwa kulturowego, rozwoju lokalnego oraz wzrostu tożsamości kulturowej (tak mieszkańców, jak turystów).

### Bibliografia

- Obłój K., 2010, *Pasja i dyscyplina strategii*, Poltext, Warszawa.
- Glinka B., Kostera M. (red.), 2012, *Nowe kierunki w organizacji i zarządzaniu*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Gawel Ł., 2011, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Barańska K., 2004, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Neumann J., Morgenstern P., 1944, *Theory of Games and Economic Behaviour*, Princeton University Press, Princeton.
- Drucker P.F., 1954, *The Practice of Management*, Harper and Row, New York.
- Simon H.A., 1976, *Działanie administracji*, PWN, Warszawa.
- Chandler A.D., *Strategy and Structure*, MIT Press, Cambridge.
- Tilles S., 1963, *How to Evaluate Corporate Strategy*, „Harvard Business Review”, July-August 1963.
- Steiner G.A., Miner J.B., Gray E., *Management Policy and Strategy*, Macmillan Publ, New York.
- Obłój K., 1998, *Strategia sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

- Freeman R.E., 2010, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Freeman R.E., 1984, *Strategic Management: A stakeholder Approach*”, Pitman, Boston-London-Melbourne-Toronto.
- Rogers A., Slinn J., 1996, *Zarządzanie obiektami turystycznymi*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
- Szromnik A., 2008, *Marketing terytorialny. Miasto i region na rynku*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
- Piwońska Z. (red.), 2001, *Edukacja regionalna. Poradnik dla nauczycieli szkoły podstawowej*, Wydawnictwo Oświatowe FOSZE, Rzeszów.
- Piwek A., Drab-Pasierska J. (red.), 2011, *Edukacja kulturalna. Teksty i preteksty*, Ośrodek Kultury I Sztuki we Wrocławiu, Wrocław.

## Strategic management of cultural heritage under conception of stakeholders

**Key words:** cultural heritage routes, mission, strategy, stakeholders

### **Abstract**

The article discusses one aspect of the strategic management of cultural heritage routes in Poland. Among the hundreds of active routes of this type, none is the subject of a consistent management; neither mission nor strategy was formulated for any of them. In this situation, potential latent in them is not used even partially. In this situation, its latent potential is not even partially used. Reaching for well known management stakeholders concept may illustrate the huge range of social interaction of cultural heritage routes.