

Gnieźnieńskie Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej

Pytanie 70

Odrębność i specyfika zarządzania w turystyce kulturowej

Pytanie: dr hab. Piotr Zmyślony, UEP w Poznaniu

Do odrębności i specyfiki turystyki kulturowej jako formy aktywności ludzkiej, działalności gospodarczej oraz przedmiotu dociekań i badań o charakterze naukowym nie trzeba nikogo przekonywać. Czy jednak możemy wskazać takie jej atrybuty, uwarunkowania oraz koncepcje i strategie działania, które można uznać za na tyle charakterystyczne, aby były wystarczające do wyznaczenia odrębnego obszaru badawczego (a także praktyki gospodarczej), jakim jest zarządzanie w turystyce kulturowej? Czy możemy wyznaczyć takie aspekty funkcji procesu zarządzania, które są specyficzne tylko dla turystyki kulturowej, a nie turystyki w sensie ogólnym? A jeśli tak, to czy możemy mówić o „zarządzaniu turystyką kulturową”, czy tylko o „zarządzaniu w turystyce kulturowej” lub „zarządzaniu organizacjami (przedsiębiorstwami / instytucjami / obszarami) turystyki kulturowej”?

Odpowiedzi:

Prof. dr hab. Andrzej Kowalczyk, UW, Warszawa

W pytaniu tkwi istotna wątpliwość (czy raczej pytanie szczegółowe), które przytoczę w całości: „Czy możemy wyznaczyć takie aspekty funkcji procesu zarządzania, które są specyficzne tylko dla turystyki kulturowej, a nie turystyki w sensie ogólnym? A jeśli tak, to czy możemy mówić o „zarządzaniu turystyką kulturową”, czy tylko o „zarządzaniu w turystyce kulturowej” lub „zarządzaniu organizacjami (przedsiębiorstwami / instytucjami / obszarami) turystyki kulturowej?” Nie jestem specjalistą w zakresie zarządzania i może dlatego nie czuję skrępowania ustosunkowując się do tak postawionego pytania.

Moja pierwsza refleksja dotyczy jednak nie problemu „zarządzanie a turystyka kulturowa”, ale kwestii, jak pojmować turystykę kulturową. Na ten temat już wiele razy wyrażaliśmy swoje opinie w dyskusji inicjowanej przez „Turystykę Kulturową”, ale muszę do niego wrócić jeszcze raz. Ważne jest otóż, czy traktujemy turystykę kulturową podmiotowo, czy przedmiotowo.

W ujęciu podmiotowym turystyka kulturowa może być rozpatrywana, jako sfera działalności (człowieka, instytucji) związana z danym kontekstem kulturowym, geograficznym itp. A więc podróże w czasach „Grand Tour” należy traktować jako odzwierciedlenie specyfiki ówczesnej epoki. Również wyjazdy weekendowe (niezależnie z jakimi formami aktywności mamy do czynienia) można traktować jako ważną cechę etapu cywilizacyjnego, dla którego charakterystyczne są m.in. poziom zurbanizowania społeczeństwa, pięciodobny czas pracy, powszechność posiadania samochodu, potrzeba wypoczynku blisko przyrody itd. Podane czynniki mają formę obiektywną lub subiektywną, ale tak czy owak powoduje, że dla modeli kultury nazywanych społeczeństwem industrialnym oraz postindustrialnym, wyjazdy weekendowe poza miejsce stałego zamieszkania (dotyczy to zwłaszcza dużych miast) są czymś zasadniczym dla sposobu spędzania wolnego czasu. Przy takim rozumieniu turystyki kulturowej ważny jest niekiedy również kontekst geograficzny – nawet w czasach globalizacji odwiedzanie przez turystów ogrodów i parków ma inną symbolikę w kulturach azjatyckich niż w europejskiej tradycji kulturowej (i w przypadku Azji i Europy przepraszam za uogólnienie). Pisałem już o tym na łamach „Turystyki Kulturowej” (nr 1/2016).

Przechodząc do rozważania problemu dalej, jeżeli rozpatrujemy turystykę kulturową w ujęciu podmiotowym, to bardzo trudno jest nam określić jej granice. Tym samym kwestia „zarządzania turystyką kulturową” jest tożsama z „zarządzaniem turystyką”. Inne było przecież „zarządzanie” turystyką w dobie „Grand Tour”, inne w czasach Thomasa Cooka (bardzo umiejętnie „podsuwającego” turystom „masowym” atrakcje kulturowe), a inne jest w dobie ponowoczesności.

W drugim widzeniu problemu – traktowaniu turystyki kulturowej w ujęciu przedmiotowym – skupiamy się na rodzajach/formach, które definiujemy jako mieszczące się w kategorii nazywanej przez nas „turystyką kulturową”. Jej przejawami mogą być zachowania turystów, które określamy arbitralnie jako (niezależnie, jak je rozumiemy) turystykę religijną, turystykę etniczną, turystykę gastronomiczną, turystykę historyczno-militarną itd. Użyłem określenia „niezależnie, jak je rozumiemy” nieprzypadkowo. W konkretnych sytuacjach, to czy ktoś uprawia w danej sytuacji „turystykę gastronomiczną”, czy inną formę turystyki kulturowej, jest często trudne do określenia. Rozwinę ten wątek. Otóż turysta odwiedza sanktuarium religijne i spożywa w nim z innymi turystami i pielgrzymami posiłek. Jako przykład może posłużyć sikhijska Złota Świątynia w Amritsarze (Indie), czy świątynia buddyjska Po Lin na wyspie Lantau (Hongkong). Turysta odwiedza je w ramach „turystyki religijnej”, ale w pewnym momencie „zamienia się” w „turystę kulinarnego”, by za chwilę stać się „turystą etnicznym”, gdyż jego zainteresowanie budzi odzież (np. kobiece sari, czy turbany) przebywających w świątyni pielgrzymów. Dałem może skrajny przykład tej „ulotności” w turystyce kulturalnej, ale od lat jestem orędownikiem traktowania jej w ujęciu całościowym. Jej różne przejawy są wtórne wobec naczelnego „przesłania”, iż turystyka kulturowa jest związana z potrzebami człowieka w zakresie obcowania z kulturą (jakby nie była ona definiowana) widzianą jako „całość”. W badaniach możemy zajmować się różnymi przejawami turystyki kulturowej (stosując definicje operacyjne), ale powinniśmy zdawać sobie sprawę, że poddajemy analizie jedynie „wycinek całości”.

To co napisałem można podsumować, iż w ujęciu przedmiotowym „zarządzanie turystyką kulturową” jest bliższe „zarządzaniu w turystyce kulturowej”. W przypadku wspomnianej Złotej Świątyni inne osoby („pracownicy”) odpowiadają w danym dniu za przebieg obrzędów religijnych, zmienianie kwiatów itp. („sektor religijny”), a inne za przygotowywanie posiłków, ich podawanie wiernym i turystom w miejscach zwanych „langar”, a także dostarczanie ich do szpitali, domów opieki społecznej, szkół itp. („sektor gastronomiczny”). Zarządzanie „sektorem gastronomicznym” w Złotej Świątyni, w sytuacji, gdy dziennie wydawanych jest średnio 40 000-60 000 posiłków (niekiedy nawet 100 000), jest naprawdę dużym wyzwaniem.

Kończąc moje rozważania – a konkretnych przykładów pokazujących, że w obrębie turystyki kulturowej, w jej różnych podkategoriach, trzeba stosować różne techniki zarządzania – chcę wyraźnie powiedzieć: Według mnie praktyka badawcza polegająca na zajmowaniu się turystyką kulturową w ujęciu przedmiotowym powoduje, że słuszniejsze wydaje się traktowanie sprawy zarządzania jako „zarządzanie w turystyce kulturowej” lub „zarządzanie organizacjami, przedsiębiorstwami, instytucjami, obszarami turystyki kulturowej”, niż „zarządzanie turystyką kulturową”.

A więc - ustosunkowując się do postawionego na wstępie zasadniczego pytania „Czy możemy wyznaczyć takie aspekty funkcji procesu zarządzania, które są specyficzne tylko dla turystyki kulturowej, a nie turystyki w sensie ogólnym?” – odpowiadam: nie możemy. Zarządzanie rozumiem jako uniwersalną wiedzę i umiejętności, które mogą być wykorzystywane w konkretnych sytuacjach i powinny uwzględniać podstawowe zasady logiki. Sfera turystyki kulturowej jest na tyle zróżnicowana, że trudno mówić o zarządzaniu nią „w ogóle”. Czym innym jest zarządzanie działalnością Muzeum Romantyzmu w Opinogórze (niecałe 30 zatrudnionych, powierzchnia 22 ha, ponad 28 000 odwiedzających

w 2015 r.), a czym innym zarządzanie Gettysburg National Military Park (powierzchnia 160 000 ha, w samym Museum & Visitor Center w sezonie ponad 150 zatrudnionych, ponad 1 080 000 odwiedzających w 2015 r.). Do tego dochodzą różnice w przepisach prawa itp. W obu przypadkach mamy niewątpliwie do czynienia z atrakcjami kulturowymi, ale różny kontekst powoduje, że trudno mówić o specyfice „zarządzania turystyką kulturową” en bloc. Chyba, że uznamy, iż fundamentami takiego zarządzania jest przede wszystkim: (a) dążenie do dostarczania wiedzy i satysfakcji turystom (klienci), (b) ochrona udostępnianych im dóbr (produktu) i – ewentualnie – (c) uzyskiwanie korzyści finansowych (zysk). Zdaję sobie sprawę, że w niektórych sytuacjach ważne dla „oferujących” atrakcje kulturowe może być również przekazywanie idei, czy wręcz indoktrynacja, lecz traktuję to w kategoriach „zysku” (nie finansowego, ale polityczno-ideologicznego).

dr hab. Armin Mikos v. Rohrscheidt, prof. GSW, Poznań

Do problemu poruszanego w pytaniu odnoszę się w jakiejś części we wprowadzeniu do publikacji zamieszczonej w tym samym numerze TK (artykuł *Zarys problematyki zarządzania w turystyce kulturowej*) – jak wskazuje na to już sam tytuł, taką właśnie terminologię stosuję i staram się ją uzasadnić. Po zastanowieniu się nad sformułowaniami użytymi w pytaniu, mianowicie o „odrębnym obszarze badawczym” oraz „praktyce gospodarczej” nadal pozostaję w wątpliwości, o co dokładnie chodzi pytającemu. Przypuszczam, Jego zamiarem jest właśnie doprowadzenie do dyskusji nad tym, co wspólne i nad tym, co odrębne - i z tego powodu zasługujące na osobne potraktowanie w odpowiednio modelowanym badaniu, w analizie kluczowych czynników, wnioskach i praktycznych postulatach umożliwiających zarządzanie sprawne, skuteczne, i – nade wszystko – pożyteczne dla ludzi zaangażowanych i beneficjentów działań. Zatem niekoniecznie przedmiotem tej dyskusji ma być jakaś odrębna dziedzina badań, bo taką w polskiej klasyfikacji nauk i odpowiadającej jej nomenklaturze nie jest nawet cała turystyka (co notabene osobiście uważam za absurdalne, ponieważ jest ona zjawiskiem społecznym i ekonomicznym odrębnym od wszystkich innych, mającym własne odróżniające ją cechy i wymagającym odrębnej metodologii badawczej). Autor pytania nie kwestionuje także „odrębności i specyfiki turystyki kulturowej jako formy aktywności ludzkiej, działalności gospodarczej oraz przedmiotu dociekań i badań o charakterze naukowym”. Mógłbym na tym skończyć, stwierdzając, że „to mi wystarczy”. Otóż satysfakcjonuje mnie uznanie, że warto i należy – również w kontekście zarządzania nim - badać zjawisko turystyki kulturowej, jego rozliczne uwarunkowania i powiązane z nim ludzkie przedsięwzięcia z uwzględnieniem jego specyfiki. A także – dodam - w miarę potrzeb można i należy badać uwarunkowania, aspekty oraz powtarzalne rodzaje działań, które podejmowane są w związku z niektórymi aktywnościami turystyki kulturowej, czasem tworzone (konstruowane) specjalnie na ich użytek oraz wyraźnie najlepiej do nich przystają, co weryfikuje ocena ich efektywności (jak inaczej taką przeprowadzić, niż na drodze naukowej analizy?). Myślę tu o tym, co czasem określamy jako formy turystyki kulturowej, czasem nazywamy systemami turystycznej eksploatacji (jak szlaki kulturowe), czasem zaś produktami (propozycjami) o specyficznym charakterze i strukturze. Niezależnie od wielokrotnie już artykułowanej różnicy niektórych ocen (także między mną a moim znakomitym Przedmówcą) w szczegółowych kwestiach klasyfikacyjnych, zgodzimy się przecież, że co do niektórych z owych specyficznych fenomenów (jak turystyki pielgrzymkowej czy wypraw studyjnych) już dawno wypracowano własne metody, narzędzia i specyficzne „produkty” (dla urażonych taką nazwą: „propozycje”). I jeśli uznamy, że przynajmniej w odniesieniu do niektórych z nich istnieje sens i potrzeba badania struktury, oceny efektywności, a także – szerzej – analiz zachowań ich konsumentów - to jest to mniej więcej tyle, ile jest potrzebne, by uzasadnić badania nad zarządzaniem w turystyce kulturowej jako takiej. A wszystko to bez wyznaczania odrębnej

dziedziny, wielkiego i nie do końca określonego „obszaru badawczego” z nader płynnymi granicami, na które słusznie zwraca uwagę prof. Kowalczyk.

Tak więc nasza rozbieżność wynika w mojej ocenie raczej z różnego punktu wyjścia odpowiedzi, niż ze szczegółowych różnic, jako że zgadzam się z każdym po kolei zdaniem Jego opinii. Szczególnie zaś z końcowymi stwierdzeniami.

Tak, generalnie turystykę kulturową powinniśmy traktować jako całość, wyróżniając niektóre zjawiska w jej ramach czy typy propozycji tylko tam, gdzie ma to sens i ich analizy mogą być pożyteczne na przykład dla formułowania obszarowej lub tematycznej oferty dla zidentyfikowanej grupy turystów.

Tak, nie potrzebujemy i nie powinniśmy wyznaczać odrębnych „funkcji” zarządzania dla turystyki kulturowej, podobnie jak i dla całej turystyki.

Tak, specyfikę zarządzania w turystyce kulturowej (którą osobiście, traktując ją wąsko, proponuję wyodrębnić od zarządzania funkcją kulturową w turystyce oraz funkcją turystyczną w kulturze, jak to szerzej ukazuje we wspomnianym artykule w tym numerze TK), wyznacza fundament wskazany przez profesora Kowalczyka: właśnie te czynniki.

Z tym, że ostatni z nich (ten czwarty) moim zdaniem jest w tej dziedzinie najważniejszy oraz należy go rozpatrywać nie tylko w kategoriach zysku, ale i misji. Ja nazwałbym go (patrzac od strony turystów) „uczestnictwem ludzi w kulturze w warunkach podróży czasu wolnego” lub (patrzac od strony zarządców, w tym gospodarzy i organizatorów) „dystrybucją dziedzictwa i kultury w warunkach turystyki”. W tym „uczestniczeniu” i tej „dystrybucji” mieszczą się prezentowane, przekazywane i reflektowane wiedza, idee i wartości. Zaś przekazywanie odgórnie określanych i narzucających się interpretacji (co prof. Kowalczyk słusznie nazywa indoktrynacją) w ramach turystyki kulturowej uznaję za zjawisko patologiczne, zresztą nie jedyne, jeśli wspomnieć np. niektóre aktywności ze sfery „dark tourism”.

Uzasadnienie. Otóż moim punktem wyjścia jest raczej potrzeba wskazania w zarządzaniu jako takim (czyli organizowaniu ludzi i przewodzeniu im dla osiągnięcia określonych celów) szczegółowych modeli i podejść, odpowiednich do poszczególnych zjawisk funkcjonowania człowieka i ludzkich społeczności czy realizowania ludzkich potrzeb. Uważam, że o ile w tym pierwszym aspekcie zarządzanie (tym razem jako naukowe podejście do powyżej określonego działania) jest jedno, choć realizowane bywa w tysiącu odmian i elementów, to jeśli chodzi o jego konkretne urzeczywistnienie się w danej dziedzinie (w stosunku do danego zjawiska ludzkiej aktywności), takie szczegółowe podejścia i modele działania tworzyć, badać i modyfikować można i należy. Bez ambicji wyodrębniania czegokolwiek jako dyscypliny, przedmiotu czy obszaru, ponieważ w tej kwestii pozostajemy w turystyce lub... w obszarze upowszechniania kultury, co warto podkreślić, bo stosowane są tu generalnie inne podejścia, strategie i narzędzia. Celem takiego działania (nazwijmy je „zarządzaniem w turystyce kulturowej”) jest na przykład analiza sposobów organizacji tej odmiany turystyki w kontekście wpływających na nie czynników. Są nimi typowe dla niej zasoby (wraz ze specyficznymi dla nich z kolei sposobami zarządzania, by wspomnieć choćby obiekty sakralne różnych religii, miejsca wykopalisk czy muzea), specyficzne zachowania, preferencje oraz potrzeby turystów (które różnią się przecież w grupie pielgrzymów i uczestników wielodniowych eventów teatralnych czy muzyki popularnej), formułowanie, ocena i korekta odpowiadających im propozycji, przegląd i ocena skutecznych w tym odniesieniu podejść i sprawdzonych strategii, form szkolenia i promocji oraz dziesiątek innych zagadnień.

W powyższym kontekście pytanie, na które odpowiadamy, można sformułować i tak: czy wskazane jest i pożyteczne pisanie o koncepcjach i działaniach na przykład naukowej monografii? Zatem: tworzenie pojemnego opracowania, systematycznie zbierającego w jednym miejscu dostępne wyniki analiz oraz koncepcje, przydatne i sprawdzone strategie, metody, techniki, narzędzia? Moim zdaniem - na pewno tak. I w tym sensie na pytanie

o zarządzanie w turystyce kulturowej jako obszarze badania i praktyki (nie tylko gospodarczej) dają odpowiedź zdecydowanie twierdzącą. W mojej opinii analiza tak rozumianego zarządzania w turystyce kulturowej uprawniona jest na pewno nie mniej niż (nie chcę, by zabrzmiało to z niejakim przekąsem, ale tak to ujmę) zarządzanie teatrem czy sklepem, a w jego ramach - jeśli pójść w detale jeszcze dalej - także zarządzanie teatrem animacji czy sklepem internetowym jakiejś branży, na przykład odzieżowej. Wyobrażamy sobie przecież, że można prowadzić szczegółowe badania nad celami, metodami i efektywnością zarządzania jednym i drugim, jak również publikować poważne prace analityczne oraz podręcznikowe na ten temat, które zostaną wykorzystane w danej branży. Zarządzanie bowiem teatrem animacji JEST zarządzaniem teatrem, niemniej musi uwzględniać szereg różnic: tych dotyczących animacji i technik jej realizowania, specyficznej grupy jej twórców, ich kwalifikacji, sposobów pracy i odpowiedniego jej organizowania, oraz – na pewno – zapewne niemniej specyficznej grupy konsumentów, analiz ich oczekiwań i sposobów oraz kanałów komunikacji z nimi. Zarządzanie internetowym sklepem odzieżowym (może jeszcze w określonej niszy, a żeby jeszcze bardziej rzecz utrudnić: mającym klientów w kilkunastu krajach) na pewno jest formą zarządzania sklepem w ogóle. Jednak można się zastanawiać, czy nie więcej jest różnic niż podobieństw między nim a zarządzaniem supermarketem na wielkomiejskim osiedlu. I – co ważne dla naszego problemu – może się okazać, że specyfika 1) zarządzania usługami wirtualnymi, 2) handlu towarami jednego tylko rodzaju, a jednocześnie 3) mającym określone własności i uwarunkowania (w tym perspektywę przydatności, mocno rozrzuconą po świecie i zróżnicowaną pod względem dochodów grupę potencjalnych konsumentów adresatów, udział designu, wrażliwość na sezonowe trendy itd. 4) sposobów i kanałów komunikacji z klientami, 5) wyjątkowo dynamiczną grupę dostawców, jest raczej „inne” niż raczej „takie same”. Wszystko to sprawia, że badania nad zarządzaniem takim typem podmiotu muszą być prowadzone w znacznie szerszym zakresie, uwzględniającym nader wiele problemów zupełnie nieistotnych w przypadku marketu, a ich opublikowane wyniki mogą bardziej przypominać pracę o zarządzaniu kulturą (w tym ideami, pomysłami, talentami, wyobrażeniami, wartościami, poglądami, akcjami społecznymi) niż o pocziwym, znanym wszystkim i na co dzień zapełniającym ich lodówki dostawcy żywności i artykułów domowych. Po przeprowadzeniu rzetelnej analizy może się zatem okazać (może – czy musi?), że sprawdzone struktury, metody i narzędzia zarządzania sklepem mogą być tu zastosowane w daleko mniejszym zakresie niż sprawdzone gdzie indziej (np. w jednej z dziedzin kultury lub społecznego zaangażowania) lub nawet zupełnie nowe metody i narzędzia. I dalej będzie to zarządzanie sklepem, ale wymagające innego podręcznika, innego typu menedżera, innego personelu, innego... niemal wszystkiego. Okaze się bowiem, że tym, co łączy pozostaną już tylko święte (święte?) prawa popytu i podaży, prawo handlowe i (sztywne czy elastyczne?) standardy jakości.

Jeśli śledzić historię zarządzania [por. Griffin 2013, s. 36-59], to tak właśnie powstało wiele jego kolejnych „segmentów” oraz szczegółowych koncepcji, które – utworzone dla „opanowania” nowego problemu dla nowej dziedziny, usługi itd., wchodziły potem w skład już „zastałych” zakresów zarządzania, bo okazywały się w nich przydatne. I tak z czasem unowocześniały się oraz pęczniały systemy zarządzania także „starymi” klasycznymi dziedzinami, jak przemysł czy transport.

Podobne sytuacje zachodzą w turystyce w momencie, gdy mamy do czynienia ze specyficzną grupą walorów, niedawno docenionych jako takie (np. wieś i jej zasoby, zabytki przemysłowe) oraz sposobami obchodzenia się z nimi, z nową grupą interesariuszy z nimi powiązanych i jej nierzadko specyficznymi zachowaniami, z nową grupą zainteresowanych nimi konsumentów z własną specyfiką zachowań i preferencji (turystów), z grupą produktów, propozycji, i programów eksploatacji turystycznej wytworzonych na ich

bazie, czasem mocno różniących się od dotychczas funkcjonujących oraz z zarządzaniem nimi we wszystkich jego aspektach.

Dodatkowo, w przypadku zarządzania w turystyce kulturowej: już sama jego nazwa (podobnie jak w powyższym przykładzie z teatrem animacji) sugeruje, że spotykają się tu (przynajmniej) dwie rzeczywistości. Są to: czas wolny, wykorzystywany poza miejscem zamieszkania, co zakłada element podróży (czyli wszelka turystyka) oraz świadome (bo następujące w wyniku wyboru turysty) uczestnictwo w kulturze jako niematerialnej rzeczywistości stworzonej przez człowieka i organizującej jego społeczne życie, obejmującej zespoły wartości, idei i umiejętności oraz reprezentujące je artefakty, ale także stanowiącej kluczowy element jego dziedzictwa: ludzkiego i partykularnego, na przykład narodowego lub regionalnego. To oznacza, że badanie tej rzeczywistości pod kątem zarządzania nią będzie pewnie w ramach turystyki podobnie wieloaspektowym i zróżnicowanym przedmiotem, jak wspomniany niszowy sklep internetowy z odzieżą. Gdyby zatem chcieć „przyłożyć” do przynajmniej niektórych propozycji i aktywności turystyki kulturowej dawno opisane wyniki badań, opracowane metody i sprawdzone narzędzia zarządzania turystyką, to część z nich na pewno się sprawdzi, a część - i to znaczna - będzie wymagała rewizji lub stworzenia od nowa. Sprawdzi się na przykład zarządzanie hotelem (turysta kulturowy potrzebuje noclegu) i komunikacją (czymś musi przyjechać), choć zapewne i ono będzie wymagało szczególnych „nakładek”, ale tak jest też w innych rodzajach turystyki: często przecież te same hotele obsługują m.in. wczasowiczów i uczestników konferencji. Już większa różnica zajdzie przy tworzeniu i zarządzaniu pakietów lokalnych dla turystów: ów kulturowy komponent może bowiem wymagać zastosowania innego typu analizy grup docelowych i analizy opłacalności, doboru składowych pakietu, a jego partnerzy, administrujący walorem kulturowym - zupełnie innego podejścia przy układaniu modelu współpracy, być może część personelu będzie musiała mieć zupełnie inne kwalifikacje. Ale już zarządzanie szlakiem dziedzictwa kulturowego (na przykład biograficznym, jak Shakespeare's Way w Anglii albo etnograficznym, jak Szlak Tatarski w Polsce (gdy ktoś wreszcie zacznie nim zarządzać!)) to niemal zupełnie inna dziedzina, w której osiągnięcia badań nad zarządzaniem turystyką i wypracowane w tej dziedzinie rozwiązania dotyczą głównie elementu komunikacyjnego (i to nie w pełni) oraz obsługowego (organizacja transportu, noclegu, wyżywienia), a cała reszta należy raczej do sfery zarządzania w kulturze, zarządzania dziedzictwem, zarządzania edukacją, komunikacji społecznej, a po części ma swoje własne, specyficzne atuty i problemy i musi wypracować sobie własne, oryginalne rozwiązania.

Jest zatem sensowne odrębne potraktowanie zarządzania w turystyce kulturowej przynajmniej w odniesieniu do niektórych jej propozycji (zjawisk, form, produktów). Z kolei w innych sytuacjach może wystarczyć realizacja jednego ze znanych modeli zarządzania turystyką (np. miejscowością turystyczną) z uwzględnieniem specyfiki komponentu kulturowego. W jeszcze innych przypadkach najbardziej sensownym okaże się wykorzystanie jednego z modeli zarządzania instytucją kultury (zatem nie gotowca z instrumentarium turystyki!) z wprowadzeniem jakiejś formy zarządzania jego funkcją turystyczną, który umożliwi obsługę potrzeb turystów, efektywną współpracę z gestorami usług turystycznych oraz włączenie się w ofertę turystyczną miejscowości czy regionu i skorzystanie z jej wsparcia (np. w dziedzinie popularyzacji waloru czy wprost: jego turystycznej promocji). Konsekwentnie: zakres analiz, które składałyby się na systematyczny i krytyczny opis zarządzania w turystyce kulturowej, jeśli miałyby ona mieć charakter całościowy, powinien obejmować trzy grupy zagadnień.

Pierwszą jest specyfika zarządzania w **turystyce kulturowej** sensu stricto, obejmującego głównie specyficzne przedsięwzięcia turystyczne, które wprost i głównie służą uczestnictwu ludzi w kulturze i eksploracji dziedzictwa w ramach podróży realizowanych w czasie wolnym (czyli turystyki). Dla tej grupy podróży i podróżników magnesami, impulsami do podejmowania aktywności i głównymi miejscami jej realizacji są materialne

i niematerialne artefakty kultury w całej różnorodności ich rodzajów i pierwotnego przeznaczenia, ich statusu i sposobów zarządzania nimi, a znaczenie kluczowe miewa stopień ich otwarcia na turystykę, w tym regulacje dotyczące fizycznej dostępności i podejście do ich przestrzegania. Zorganizowana turystyka w postaci produktów i propozycji oraz towarzyszących im niezbędnych instrumentów (jak promocja itd.) stanowi tu w istocie zespół działań podporządkowanych owemu uczestnictwu jako celowi i dobieranych dla jego realizacji. Dla nich w obszarze „wąskiego” zarządzania w turystyce kulturowej formułuje się strategie i programy. Te można wyraźnie wyodrębnić i wskazać [por. m.in. Steinecke 2007, s.26-63] i tu jest moja odpowiedź na część pytania o specyficzne „konceptcje i strategie” – starałem się je również opisać z przykładami we wspomnianym wyżej artykule. Typowym przykładem takich przedsięwzięć i przestrzeni ich realizacji są w mojej opinii szlaki dziedzictwa (tego autentycznego, rzecz jasna, a nie produkty tworzone ad hoc bez rzeczywistej tematyzacji w ramach doraźnych działań promocyjnych samorządów), ale również centra interpretacji dziedzictwa, budowane przecież głównie dla turystów. Aspekty ekonomiczne odgrywają w tym kontekście rolę ważną, ale nie decydującą.

Druga grupa zagadnień to zarządzanie **kulturowymi elementami** (komponentami?) **w turystyce**. W tym zakresie mamy do czynienia głównie z implementacją strategii, produktów i szczegółowych rozwiązań typowych dla zarządzania turystyką. Zasoby o charakterze antropogenicznym są tu włączane do zestawu atrakcji obok innych (m.in. jako „stacje” w ramach usługi zwiedzania albo samodzielne moduły produktów (np. wizyta w muzeum w trakcie wycieczki lub w ramach pakietu) i traktowane są na równi z innymi, a całość podporządkowana jest celom ekonomicznym. Te ostatnie obejmują nie tylko zysk organizatorów produktu, ale i są traktowane jako pożytek dla obszaru recepcji (np. rozwój działalności gospodarczej, infrastruktury czasu wolnego) oraz materialnym korzyściom lokalnych społeczności jako interesariuszy. Dostrzegają to i doceniają teoretycy zarządzania turystyką. Najbardziej spektakularnym przykładem tej grupy przedsięwzięć jest moim zdaniem przeważająca część spakietyzowanej turystyki w miastach oraz pokaźna grupa eventów kultury popularnej, ukierunkowanych na zyski pochodzące od turystów – od pozostałych imprez różni je tylko „kulturowy wkład” w postaci profilu i eventu, który pełni rolę magnesu dla uczestników.

Trzecia wreszcie sfera to **zarządzanie turystyczną funkcją zasobów kultury**, w tym samodzielnych obiektów, jak sprywatyzowane zabytki oraz instytucji będących właścicielami takowych (jak m. in. muzea czy związki religijne). W strategiach zarządczych oraz w praktyce zarządzania różnymi obiektami, miejscami i wydarzeniami, które są świadectwami albo nośnikami dziedzictwa oraz artefaktami manifestacjami kultury współczesnej tej funkcji przypisywana jest różna waga i miejsce w hierarchii działań. Zależą one od określenia, czy przyciąganie i obecność turystów oraz ich udział w życiu tych podmiotów (albo oddziaływanie na nich) mają z punktu widzenia ich misji ale i dla ich codziennego funkcjonowania (w tym np. samofinansowania) znaczenie kluczowe czy marginalne. Odpowiednio do tego kształtowany jest zakres współpracy z organizatorami turystyki i ustalany poziom otwartości na potrzeby i oczekiwania turystów.

W zakończeniu chciałbym uzasadnić, dlaczego konsekwentnie piszę o zarządzaniu w turystyce kulturowej, a nie o zarządzaniu turystyką kulturową (por. równolegle publikowany artykuł). Przy okazji dziękuję Autorowi pytania za to subtelne rozróżnienie, które zapewne ma swoje źródło w naszych kilkukrotnych już rozmowach na ten temat. Otóż nie tylko z powodów wyłuszczonej przez prof. Kowalczyka w jego wypowiedzi, choć zgadzam się z takim „ograniczającym” uzasadnieniem terminu, które on preferuje. Dodatkowym i równie ważnym powodem stosowania przeze mnie tego samego określenia jest rozróżnianie między dwoma równolegle stosowanymi nazwami obszaru zarządzania, który w części zbieżny jest z zarządzaniem w turystyce kulturowej (pierwszą grupą wymienionych wyżej zagadnień), a w części wobec niej nadrzędny (jak w przypadku trzeciej

grupy). Jest nim „zarządzanie kulturą” lub „zarządzanie w kulturze”. W nazwie kierunków studiów w Polsce ten pierwszy termin traktowany jest jako określenie opisowe, odniesione do treści przedmiotu (szeroko rozumianej rzeczywistości kultury). Jednak takie sformułowanie może być kontrowersyjne, co wynika z krytyki ideowego punktu wyjścia „zarządzania kulturą”. Takie ujęcie tej sfery zarządzania wydaje się bowiem dopuszczać lub nawet zakłada jakąś formę polityki kulturalnej, a w jej ramach ewentualne preferowanie, wspieranie czy nawet narzucanie na przykład dominującej interpretacji dziedzictwa kulturowego, popieranie i finansowanie wybranych działań, a nawet manipulację treściami przekazów medialnych. Termin „zarządzanie w kulturze” natomiast opisuje raczej podejście z założenia „menedżerskie”, służebne w stosunku do jej treści i form, wykluczające takie zakusy i odpowiednio do tego formułujące swoje modele, metody i narzędzia efektywnego wspierania życia kulturalnego i organizowania uczestnictwa ludzi w kulturze. Odpowiednio do tego, odnosząc się do działań ze sfery zarządzania w turystyce kulturowej jako całości (zestawu strategii, metod, technik i narzędzi), preferuję i proponuję używanie określenia „zarządzanie w turystyce kulturowej”. Natomiast nie widzę przeszkód, by w odniesieniu do konkretnych programów, propozycji czy systemów udostępniania i eksploracji walorów mówić i pisać o zarządzaniu nimi, czyli (potocznie) także o zarządzaniu tymi aspektami kultury.

Wykorzystane opracowania:

Griffin R., 2013, *Podstawy zarządzania organizacjami*, WN PWN Warszawa

Steinbecke A., 2007, *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, Oldenburg, Muenchen/Wien

dr hab. Krzysztof Kasprzak, prof. nadzw., Katedra Turystyki Wiejskiej UP, Poznań

Z wagi zadawanych pytań często nie zdajemy sobie początkowo sprawy. Pytania wydają się bowiem proste i jednoznaczne. Spodziewamy się także podobnych odpowiedzi. Często nie rozumiemy całego zakresu pytań oraz nie przewidujemy końcowej odpowiedzi, a w niektórych sytuacjach także jej skutków. Również obecne pytania wydają się stosunkowo proste a odpowiedzi, chociaż może nie będą zawsze oczywiste, to w każdym razie niezbyt złożone. I tak byłoby także w obecnym przypadku, gdyby odpowiedzi na postawione pytania, związane z określeniem występowania lub jego braku jakiś specyficznych cech zarządzania: turystyką kulturową, w turystyce kulturowej i organizacjami turystyki kulturowej miał sprecyzować kilka lat, a nawet rok temu. W sytuacji zachodzących w kraju przemian w zakresie polityki, w tym i kulturalnej, odpowiedzi nie są już takie oczywiste. Pojawiło się bowiem szereg elementów, które należy w dyskusji przywołać.

Istotą problemu zarządzania turystyką kulturową, jest m.in. zwrócenie uwagi na znaczenie i miejsce w naszym kraju aktualnego stylu zarządzania kulturą, a raczej wdrażania określonej polityki kulturalnej. Od wieków kultura jest - jak rzadko które zjawisko społeczne występujące w ludzkiej zbiorowości - fascynującym i niezwykle skutecznym mechanizmem sprawowania władzy. Bardzo cienka linia dzieli ją od ideologii, którą - w wyniku indoktrynacji i manipulacji faktami - niekiedy się staje. To nie cyceonowska *cultura animi*, nauczycielka dobrych obyczajów i ładu, ale działalność kształtująca zachowania społeczne wyrażające wyłącznie interesy grupy ludzi władzy. Gloryfikuje, legitymizuje i racjonalizuje aktualną władzę wpajając jej poddanym, że jest ona wyjątkowo sprawiedliwa, jedyna możliwa do przyjęcia i trwała, najlepiej na zawsze. Różne aspekty kultury są podstawowym - zarówno oficjalnym, jak i najczęściej ukrytym - narzędziem dozoru. To swoiste władztwo dusz, kontrola i samokontrola umysłów, wyłącznie dla celów i potrzeb na ogół niekompetentnej władzy. Wspomaganej zawsze przez zastępy „troglodytów” [Nowak 2014, s. 233] z dyplomami rozmaitych szkół wyższych podporządkowanych interesom władzy, bowiem są one przez nią w różny sposób

finansowane ze środków publicznych. Nieprawdziwe informacje, stanowiąc element ideologiczny i religijny, przynoszą szybko polityczne korzyści. Należy dlatego zarówno nimi, jak i ich otoczeniem zarządzać. W przeciwnym wypadku traci się nad całością kontrolę.

Polityka kulturalna i zarządzanie kulturą wymusza na obywatelach jednoznaczne i jednolite podejście do kwestii historycznych. Przez manipulację w miejsce interpretacji faktami historycznymi bezpośrednio dąży się do wprowadzania takich zmian, aby osiągnąć cele polityczne. Wyraźnym przekazem ideologicznym przeciwko dokonanej historii było i jest np. burzenie pomników czy niszczenie cmentarzy. Obiekty historyczne likwiduje się najczęściej po to, aby nie było żadnej przestrzeni pamięci niż ta, którą zajmuje władza. Jednak założenie, że w ten sposób zmieni się historię, jest całkowicie błędne. Nie zmienia się w żadnym zakresie nawet jej kontekstu. Chociaż fakty zostają, to jednak mogą zostać zapomniane lub celowo wymazane ze zbiorowej pamięci. W myśl zasady: jeżeli fakty przeczą teorii - tym gorzej dla nich. Losy kultury i brak twórczej wolności są często podobne, wręcz identyczne zarówno w różnych oficjalnych i ukrytych reżimach, jak i w liberalnych demokracjach. Zawsze znajdują się „inżynierowie dusz ludzkich” i wytyczają obowiązujące szlaki często bliżej nie sprecyzowanej wizji nowego państwa i społeczeństwa.

Zarządzanie kulturą to przejaw cenzury, poprzez odrzucanie nie pasujących do nowych realiów politycznych zachowań, określanie wykazu właściwych pisarzy, książek, teatrów, wystawianych sztuk i zespołów aktorów. Zarządza się szkołami, określa urzędowe kanony lektur i filmów. Zarządza instytucjami, także muzeami, wprowadzając zmiany scenariuszy przekazu i tematyki. W rezultacie zarządza się odbiorcą, co do niczego dobrego nie doprowadzi. Odbiorca, a więc i elektorat, zwłaszcza ten najsłabiej wykształcony, jest bowiem najbardziej zmienny. Staje się już nie świadomym obywatelem, ale konsumentem, zawsze żądającym spełnienia swoich oczekiwań i otrzymanych obietnic. Tego typu zarządzanie, wzorowane na budowaniu tożsamości organizacyjnej przy tłumieniu twórczości i indywidualizmu, może zachwiać ciągłością norm kulturowych. A to właśnie ona, a nie bezkrytyczna akceptacja, jest zawsze niezbędną.

Dowodem żywotności naszej cywilizacji jest fakt, że kanon ulega częstym rewizjom, ponieważ brane są pod uwagę inne wartości, które mogą się nawet wzajemnie wykluczać [Gombrich 2011, s. 355-368]. Także w podróżach turystyki kulturowej jednocześnie cenimy różne style i dzieła artystyczne, jednak pod warunkiem, że mamy na ten temat podstawową wiedzę. Nie ma lepszego zarządzania turystyką kulturową niż humanistyczna edukacja mająca na celu zdobywanie wiedzy nazywanej „kulturą”, którą kiedyś wynosiło się z domu.

Turystyka kulturowa związana jest z historią kultury. Bowiem tam, gdzie jest człowiek tam jest i kultura, a gdzie cywilizacja o określonej kulturze, tam krajobraz kulturowy, powstały w wyniku działalności człowieka w przestrzeni. Profesjonalną tożsamość turystyki kulturowej określają na szczęście nie akademicy, ale sami turyści, kierujący się w dążeniu do poznania specyficznymi preferencjami. Edukacyjne podróże turysty kulturowego są spojrzeniem na krajobrazy, miejsca i obiekty przez pryzmat jego wiedzy, doświadczenia, w wielu przypadkach także wiary i pielgrzymki. Uczą rzeczy, których nie znajdziemy w akademickich książkach.

Turystyka kulturowa związana jest także ze sportem. Chociażby poprzez zwiedzanie miejsc i pozostałości obiektów, w których odbywały się igrzyska starożytności. A przecież po trwających przez 12 wieków igrzyskach świata antycznego przejeżdżaliśmy, jak pisze Aleksander Krawczuk [1988, s. 247], „bardzo wiele - i prawie nic”. Chociaż przyswoiliśmy samą ideę, to jednak nasze igrzyska nie mają prawie nic wspólnego z tymi dawnymi. Poprzez zarządzanie połączone z polityką stały się one jej instrumentem, miejscem gigantycznych korupcji, zwykłych oszustw i komercyjnych widowisk. Zawodowy sport współczesny, chociaż odnoszący się do dawnych idei, nie jest w stanie sprostać oczekiwaniom związanym z rozwojem psychofizycznym młodzieży i kultury jako takiej. Stadiony od lat są miejscem niesprzyjającym nie tylko rozwojowi kultury duchowej, ale nawet fizycznej. Stymulują

natomiast brutalne zachowania agresywne, będące obecnie także instrumentem walki politycznej. Wiele obiektów wybudowanych z wykorzystaniem ogromnych nakładów finansowych kosztem wielu innych inwestycji, które mogłyby służyć celom ogólnospołecznym, jest zamkniętych i niszczeje. Nagroda w postaci gałązki dzikiej oliwki dla zwycięzcy igrzysk, o której pamiętają już chyba tylko nieliczni historycy, to obecnie naiwna mrzonka.

Zarządzanie związane jest ściśle z planowaniem. Planowanie turystyczne oraz tworzone strategie nadal opierają się na liniowych prognozach, będących wynikiem analiz przeszłych zdarzeń i obecnych możliwości, a nie globalnych trendów i przyszłych potrzeb. Nie zakładają one elementu ryzyka, które może nagle spowodować, że jeden obrany kierunek rozwoju nie ma dalszej możliwości prowadzenia. Odpowiednie działania prognostyczne (*foreseight*) powodują, że przewidywana przyszłość nie jest wielką niewiadomą, ale wynikiem działań podmiotów i obywateli, co jest zgodne z demokratycznym i samorządowym modelem naszego kraju. Aby regiony turystyczne w Polsce nadal mogły być atrakcyjne dla turystów, w lokalnych strategiach muszą być uwzględniane scenariusze rozwoju turystyki oparte na przyszłych potrzebach, a nie dzisiejszych możliwościach. Winny być one spójne na wszystkich poziomach systemu terytorialnego kraju [m.in. Awedyk, Niezgoda 2016 cz. I, s. 61-64 i cz. II, s., 62-164]. Przynajmniej jak dotąd. Tego typu podejście w naszym kraju może bowiem już wkrótce wymagać pewnych rewizji. Istotą samorządu terytorialnego jest jego niezależność od administracji rządowej oraz dialog z organami państwa w celu rozwiązywania problemów mieszkańców. Obecnie jednak trwa proces odbierania samorządom wojewódzkim kompetencji i przekazywania ich administracji rządowej, co jest elementem działań zmierzających do centralizacji władzy poprzez osłabienie pozycji regionów. Należy więc szukać nowych rozwiązań związanych z odmiennym scenariuszem zarządzania w kraju na poziomie regionów, a wkrótce pewnie i gmin.

Zarządzanie kulturą, turystyką kulturową, czy w turystyce kulturowej jest oczywiście możliwe, ale nie jest pożądane za wszelką cenę. Zarządzać można organizacjami, czy firmami, chociaż zakres tego zarządzania będzie różny w zależności np. od ich wielkości (liczby zatrudnionych pracowników), sposobu finansowania (jednostka budżetowa lub pozabudżetowa, przedsiębiorstwo biznesowe) i rodzaju zadań.

W końcu można by się zastanowić, co tak naprawdę po nas zostanie w wyniku takiego czy innego zarządzania? Zarządcy kultury czy turystyki kulturowej powinni się m.in. zastanowić, jakie pozostałości cywilizacji naszych czasów zobaczy w dalekiej przyszłości tamtejszy turysta kulturowy. Z dużym prawdopodobieństwem można przyjąć, że głównie odpady. W 4000 roku ocena XX wieku może np. tak wyglądać [Krawczuk, 1988]: *„Był to okres regresu w niemal wszystkich dziedzinach kultury duchowej, mało twórczy i oryginalny przy straszliwej hałaśliwości. Okres ciasnego praktycyzmu i barbarzyńskich dziwactw, a zarazem rabunkowego niszczenia bogactw globu środkami prymitywnej techniki i samobójczego zatruwania oraz zaśmiecania powietrza, wody, gleby. Panowały psychozy zbiorowe i szalały bratobójcze wojny.”* Na podstawie niewielu zachowanych materiałów nikt nie zdoła zrekonstruować ani obrazu życia społecznego, ani mentalności indywidualnej i zbiorowej współczesnych czasów.

Pytania, na które poszukujemy odpowiedzi, są podstawą formułowania procesu badawczego. Związane powinny być z aktualnym stanem niewiedzy oraz sformułowane w taki sposób, aby wiadomo było, jak działać dla uzyskania odpowiedzi. Sposób ich ujmowania wcale jednak nie musi wynikać - i prawdę powiedziawszy nigdy nie wynika - z prowadzonych badań czy jakiejś wewnętrznej harmonii, nazywanej logiką. To raczej wynik indywidualnego podejścia w konkretnym czasie w intelektualnych rozważaniach, a głównie metody, którą stosujemy. Pytania i wynikające z nich odpowiedzi składają się także na obraz świata, który nazywany jest naukowym. Tu przywołać jednak można stwierdzenie Michała K. Hellera, że w kształtowaniu naukowego obrazu świata sama nauka ma stosunkowo

niewielki udział. To raczej popularna interpretacja, oddziałująca na społeczeństwo, a także będąca wynikiem istniejących w danym okresie zapotrzebowań społecznych [Heller 2014, s. 163-179]. Także obecne pytania, które skłoniły mnie do zajęcia stanowiska, wynikają bardziej z zapotrzebowania społecznego, niż z naukowego stanu wiedzy. Odpowiedzi kształtuje polityka i jej instrumenty, które wszystkich nas w różny sposób dotykają.

Wykorzystana literatura:

- Awedyk M., Niezgoda A., 2016, *Foreseight w rozwoju turystyki w gminie*, Przegląd Komunalny, Poznań, z. 2 (293): 61-64 (cz. I) oraz z. 3 (294): 61-64 (cz. II).
- Gombrich E. H., 2011, *Rozważania o historii sztuki: trzy zagadnienia do dyskusji*, [w:] E.H. Gombrich, *Pisma o sztuce i kulturze* (wybór i opracowanie R. Woodfield), Universitas, Kraków, s. 355-368
- Heller M., 2014, *Naukowy obraz świata a zadania teologa*, [w:] M. Heller i St. Krajewski, *Czy fizyka i matematyka to nauki humanistyczne?* Copernicus Center Press, Kraków, s. 163-179
- Krawczuk A., 1988, *Stąd do starożytności*, Wyd. Radia i Telewizji, Warszawa, 1988
- Nowak P., 2014, *Hodowanie trolodytów: uwagi o szkolnictwie wyższym i kulturze umysłowej człowieka współczesnego*, Fundacja Augusta hr. Cieszkowskiego, Biblioteka Kwartalnika KRONOS, Warszawa, s. 233

dr hab. Izabela Lewandowska, prof. UWM, Instytut Historii i Stosunków Międzynarodowych UW-M, Olsztyn

Mówiąc o zarządzaniu turystyką kulturową czy zarządzaniu w turystyce kulturowej przede wszystkim należy pamiętać o kluczowym terminie – czyli zarządzaniu. W niektórych wypowiedziach czy tekstach naukowych zapomina się czego dotyczy sedno tego pojęcia: 1) planowania, 2) organizowania, 3) motywowania, 4) kontrolowania. Być może wynika to z oczywistości, ale bez uwzględnienia tego podstawowego zestawu działania, nasze wypowiedzi stają się jałowe, rozmyte i niezbyt precyzyjne. A chyba tego najbardziej nam potrzeba w wyjaśnianiu zarządzania turystyką kulturową/w turystyce kulturowej. Przy czym nieważny jest obszar owego zarządzania – czy jest to mały sklep internetowy, biuro podróży, czy wielkie miasto turystyczne lub międzynarodowy szlak kulturowy. Jeszcze raz podkreślę – elementy zarządzania będą takie same. Zmienia się tylko skala.

Co do samego pojęcia uważam, iż na razie turystyka kulturowa jest zbyt młodą „gałęzią” nauki, która – jak podkreślił prof. Mikos v. Rohrscheidt – nie została jeszcze uznana za odrębną dyscyplinę. Kilka lat temu skończyłam studia podyplomowe „Zarządzanie kulturą” w Warszawie. Organizatorzy tych studiów oraz sami wykładowcy także mieli problem z nazewnictwem, raz mówili zarządzanie kulturą, innym razem zarządzanie w kulturze. Konkluzja ostatecznie była taka, że obie formy są poprawne, a ich użycie zależy od kontekstu wypowiedzi. Wydaje się, że do podobnych wniosków trzeba dojść w obszarze zarządzania turystyką kulturową/w turystyce kulturowej. Z moich doświadczeń wynika, że pierwsze określenie jest bardziej ogólne, może dotyczyć strategii państwowych czy wojewódzkich, ogólnej wizji i szerokich koncepcji. Natomiast zarządzanie w turystyce kulturowej bardziej pasuje do konkretnych obiektów, organizacji, przedsiębiorstw; przejścia od poziomu centralnego/wojewódzkiego do poziomu lokalnego/jednostkowego.

Oczywiście nie można sztywno traktować tych podziałów, gdyż na tym etapie refleksji naukowej zostawiłabym dowolność autorom w formułowaniu takiego czy innego określenia. Świadczą o tym również wcześniejsze wypowiedzi w tej dyskusji. Może za kilka czy kilkanaście lat wypracujemy odpowiednią, miarodajną i wiarygodną terminologię.

Propozycja prof. Mikosa v. Rohrscheidt napisania monografii na ten temat jest ze wszech miar godna poparcia. Ze swej strony proszę jednak o trzymanie się zasadniczych kroków zarządzania, o których pisałam wyżej. Są one banalne dla naukowców czy organizatorów turystyki, ale na pewno pozwolą usystematyzować – jak wszyscy dyskutanci

podkreślali – złożoność i wieloaspektowość turystyki kulturowej. Będą też bardzo czytelne dla studentów i młodych adeptów tej dziedziny życia (zarówno teoretyków, jak i praktyków).

Szymon Czajkowski, „Turystyka Kulturowa”, Poznań

Podobnie jak prof. Lewandowska, swego czasu również miałem przyjemność ukończyć studia podyplomowe z zakresu zarządzania kulturą. Z tą różnicą, że zdecydowałem się skorzystać z oferty Instytutu Kultury na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego w Krakowie. Jedną z najlepiej zapamiętanych przeze mnie tez, z którą się wówczas zapoznałem, był pogląd, iż zdecydowana większość problemów związanych z zarządzaniem ma charakter ogólny. Jedynie nieznaczny odsetek wynika ze specyfiki branży, to jest z indywidualnej misji, historii, kultury czy terminologii. Peter Drucker oszacował stosunek tych dwóch zakresów jako 90% do 10% [Drucker 2000, s. 8]. W tym świetle sprawniejszym menadżerem w sektorze kultury – nawiążę do przykładu prof. A. Mikosa von Rohrscheidt – może okazać się kandydat mający doświadczenie w kierowaniu sklepem odzieżowym niż aktor teatralny. Pierwszy z nich zgodnie z tezą Druckera będzie musiał uzupełnić wiedzę o 1/10 potrzebnych narzędzi zarządzania. Z kolei dla osoby z branży, ale bez doświadczenia w kierowaniu organizacjami, aż 9 na 10 zagadnień będzie czymś nowym.

Zgadając się z powyższą tezą, ale zostawiając z boku szacunki liczbowe, można stwierdzić, iż zarządzanie w turystyce kulturowej/turystyką kulturową jedynie w niewielkim stopniu będzie odbiegać od tego, jak zarządza się innymi dziedzinami. Wróćmy do przykładu. Kierujący personelem teatru będzie korzystał z podobnych narzędzi i umiejętności oraz w odwołaniu do tych samych przepisów prawnych, jak to robił w sklepie odzieżowym. Obok tego będzie musiał nawiązać do specyfiki miejsca, jak i branżowej nomenklatury, aby udowodnić zrozumienie tematu i wrażliwość na kwestie ważne dla zespołu. Niemniej w obu przypadkach mamy do czynienia – o czym wspominał już prof. Mikos von Rohrscheidt – z zarządzaniem teatrem. Wydaje się, iż te rozważania można przenieść na grunt innych gałęzi turystyki kulturowej. Menadżer muzeum będzie korzystał z ogólnych narzędzi zarządzania, ale także odwoływał się do zagadnień związanych z turystyką kulturową, a nawet do specyfiki turystyki muzealnej. Jednak w każdym przypadku będzie to zarządzanie muzeum.

Nawet jednak, jeśli to, co wyróżnia zarządzanie w turystyce kulturowej albo turystyką kulturową stanowi tylko mniejszą część procesu, to i tak ten wyróżnik należy poznać.

Czy możemy wyznaczyć takie aspekty funkcji procesu zarządzania, które są specyficzne tylko dla turystyki kulturowej, a nie turystyki w sensie ogólnym? W nawiązaniu do przytoczonego przez prof. Lewandowską klasycznego podziału funkcji zarządzania sądzę, iż możemy wskazać konkretne zadania, odrębne dla turystyki kulturowej lub jej form w ramach poszczególnych etapów zarządzania. W moim artykule na łamach publikowanego numeru TK na temat zarządzania starałem się wyróżnić cele kontrolowania, charakterystyczne dla turystyki dziedzictwa. Czy zaprezentowane w tekście stanowisko jest słuszne oraz czy można wskazać kolejne zadania, specyficzne dla innych form turystyki kulturowej? Zachęcam do lektury i polemiki.

Wykorzystane opracowanie:

Drucker P., *Zarządzanie XXI w.*, Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009

dr Piotr Kociszewski, Wydział Geografii i Studiów Regionalnych UW, Warszawa

Z uwagą zapoznałem się z komentarzami Przedmówców i jestem skłonny poprzeć propozycję stosowania określenia „zarządzania w turystyce kulturowej”, bowiem w mojej opinii otwiera to możliwość doprecyzowania, nad jakim „fragmentem turystycznej rzeczywistości” wykonujący te zadania będą sprawowali pieczę, wykorzystując poszczególne funkcje zarządzania. Biorąc pod uwagę wielokrotnie prezentowane w literaturze przedmiotu

komentarze mówiące o złożoności i heterogeniczności turystyki w ogóle, jak i samego rynku turystycznego – trudne wydawałoby się „zarządzanie turystyką kulturową w ogóle”. Ponadto – zgadzam się ze stwierdzeniem w wypowiedziach Przedmówców o płynności granic w tym obszarze.

Niejako zamykając dyskusję pragnąłbym zwrócić uwagę na jeszcze jeden – w mojej opinii istotny – aspekt zarządzania w turystyce, ważny szczególnie w kontekście turystyki kulturowej. Pojawiły się bowiem kategorie różnych skal spojrzenia – m.in. przez pryzmat form, obiektów, jednostek itp. Proponowałbym dołączyć jeszcze postulat zróżnicowania, a przez to właściwego kształtowania funkcji zarządzania w zależności od jej odbiorców / potencjalnych użytkowników.

Uważam bowiem, iż jest to współcześnie kluczowy czynnik, który powinien różnicować perspektywę zarządzania rozumianego w ujęciu sekwencyjnym (zakładając, że poszczególne jego wymiary tworzą niejako łańcuch działań). Inaczej bowiem należy nie tylko organizować, ale wcześniej również planować i podejmować zestaw działań w ramach np. poszczególnych form turystyki kulturowej, mając ich zidentyfikowanych odbiorców. W dużej mierze dzieje się to w realnej sferze rynkowej turystyki kulturowej, gdzie coraz widoczniejsze jest różnicowanie procesu kształtowania oferty właśnie w zależności od odbiorców. Może przyjmować to w efekcie charakter wąski – konkretnej specjalizacji – np. w obsłudze dzieci i młodzieży, ale i szeroki – w dywersyfikacji propozycji. W praktyce – musi być to efekt właściwej interpretacji struktury popytu, a więc potencjalnych odbiorców / użytkowników.

Kończąc, chciałem zwrócić uwagę na jeszcze dwie istotne kwestie, których nieuwzględnienie w zarządzaniu może prowadzić do niepożądanych sytuacji patowych. Przedstawię je w formie postulatów. Pierwszy z nich: Identyfikacja grupy propozycji z konkretną grupą odbiorców powinna łączyć się z realnym wpływem specyfiki tej grupy na proces zarządzania – ujmowany jako zestaw działań - a nie pozostawać tylko pustym hasłem marketingowym. Drugi: Jednoczesne utożsamianie z różnymi segmentami odbiorców powinno wynikać z właściwego przystosowania danej formy turystyki kulturowej (m.in. w zakresie zagospodarowania turystycznego, funkcjonowania obiektów, doboru personelu) do prawidłowej realizacji oczekiwań i zaspokojenia potrzeb wszystkich tych grup jednocześnie.

dr hab. Piotr Zmyślony, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Wydział Gospodarki Międzynarodowej, Katedra Turystyki

Pytania o samą zasadność poznawczego bądź teoretycznego wyodrębniania problematyki zarządzania w odniesieniu do turystyki kulturowej – będącej przecież częścią szerszego zjawiska, jakim jest turystyka „w ogóle” – a następnie o zakres tego wyodrębnienia i sposób, w jaki można tego dokonać, pojawiły się w mojej głowie od chwili, gdy usłyszałem zapowiedzi numeru tematycznego czasopisma „Turystyka Kulturowa” poświęconemu właśnie temu zagadnieniu. Próbując uporządkować moje wątpliwości mogę stwierdzić, że traktuję je z jednej strony jako nową odsłonę starej dyskusji na temat zasadności wyodrębnienia problematyki zarządzania w turystyce (lub zarządzania turystyką), która toczyła się wiele lat temu w środowisku akademików reprezentujących dziedzinę nauk ekonomicznych zajmujących się zagadnieniami rozwoju turystyki (ten sam temat pojawił się w naszej dyskusji w odniesieniu do sfery kultury) – skoro w tamtej dyskusji pojawiły się spory i wątpliwości, tym bardziej muszą pojawić się w odniesieniu do jeszcze węższej problematyki.

Z drugiej strony zastanawiam się, na ile ten problem jest hermetyczny, czyli podnoszony w środowisku osób zajmujących się na tyle szczegółowo różnorodnymi aspektami (a nawet niuansami) turystyki kulturowej, że doszło między nimi do naturalnego przeszacowania wartości tego zagadnienia i w konsekwencji zaburzenia proporcji między nim

a innymi zjawiskami i procesami, w wyniku czego do obiektywnie „węższego” zagadnienia próbuje się dołączyć o wiele szerszą problematykę, jaką jest zarządzanie (abstrahując teraz od płaszczyzn i kryteriów porównywania obu tych zagadnień, celowo używając stwierdzeń „obszar badawczy”, „problematyka” czy „zagadnienie”, aby uciec od dyskusji na temat dziedzin lub dyscyplin naukowych). Proszę, aby dyskutanci nie odebrali tych słów jako krytyki skierowanej osobiście wobec nich, nie jest to bowiem moją intencją, jeśli już, to najbardziej krytykuję siebie jako „odpowiedzialnego” za to przeszacowanie. Moja wątpliwość dotyczy tego, na ile precyzyjnie definiujemy w tym zagadnieniu termin „zarządzanie”, a na ile traktujemy go potocznie, używając jako synonim podobnych procesów.

Z trzeciej strony moje wątpliwości biorą się ze świadomości istnienia dwóch nurtów w naukach o zarządzaniu: ekonomicznego, którego istotą i przedmiotem jest organizacja (o różnej formule i stopniu zinstytucjonalizowania) i którego czuję się przedstawicielem, oraz humanistycznego, w którym dominuje perspektywa ludzka tego procesu i za którego przedstawiciela należy niewątpliwie uznać Armina Mikos von Rohrscheidt. W wypowiedziach tych Państwa, którzy odnieśli się do meritum mojego pytania, wszystkie swoje wątpliwości odnalazłem, co przekonało mnie o słuszności wywołania tej dyskusji. Postaram się zatem krótko ustosunkować się do wszystkich tych wypowiedzi.

Dziękuję prof. Andrzejowi Kowalczykowi za przygotowanie „sceny” do wypowiedzi kolejnych osób poprzez rozdzielenie pojmowania turystyki kulturowej od strony podmiotowej i przedmiotowej oraz wyjaśnienie konsekwencji tego podziału dla rozumienia istoty „zarządzania turystyką kulturową” oraz istoty „zarządzania w turystyce”. Dodałbym do jego stwierdzenia, że turystyka (nie tylko turystyka kulturowa), nawet jeśli jest traktowana w ujęciu przedmiotowym, a więc w największym stopniu utożsamiana z zarządzaniem w wymiarze organizacyjnym, jest silnie zdeterminowana przez ujęcie podmiotowe. Odrębność turystyki jako działalności gospodarczej przejawia się przede wszystkim poprzez definiowanie jej zgodnie z kryterium popytowym, a nie produktowym, czyli przez to, kto jest odbiorcą, a nie to, jaki „produkt” ta działalność wytwarza. I – paradoksalnie – ten fakt otwiera furtkę dla rozważań osadzonych w nurcie zarządzania humanistycznego, które odwołują się w większym stopniu do potrzeb ludzkich w zakresie aktywności turystycznej i uczestnictwa w kulturze. Niewątpliwie jednak, gdybyśmy musieli określić uniwersalną istotę procesu zarządzania w odniesieniu do turystyki kulturowej, byłyby to trzy elementy określone pod koniec wypowiedzi prof. Kowalczyka.

Armin Mikos von Rohrscheidt stara się podejść do problemu w sposób uniwersalny, łącząc oba wspomniane nurty zarządzania. Moim zdaniem jednak, im bardziej staramy się uniwersalizować lub uogólniać problematykę zarządzania w turystyce kulturowej, tym w coraz szerszym stopniu odchodzimy od definicyjnego pojmowania zarządzania (odnoszącego się do czterech obszarów funkcjonalnych, tj. planowania, przewodzenia, organizowania i kontrolowania) na rzecz używania tego terminu jako synonimu takich działań i procesów jak wspieranie lub stymulowanie rozwoju, tworzenie warunków do rozwoju, sterowanie rozwojem czy polityki (pomijam kwestie interwencjonizmu politycznego) w tym zakresie, które w większym stopniu odnoszą się do programowania w wymiarze strategicznym, niż wszystkich funkcji zarządzania. Jak już wspomniałem, nie jestem specjalistą z zakresu zarządzania humanistycznego, dlatego przyjmuję, że to ogólniejsze (węższe czy szersze?) rozumienie tego procesu stanowi właśnie jego istotę.

W trzech grupach zagadnień, które składają się według prof. Armina Mikos von Rohrscheidt na całościowy opis zarządzania w turystyce kulturowej, widzę jednak – znów paradoksalnie – przede wszystkim podejście tradycyjne, nie humanistyczne. W pierwszej grupie, mimo szerokiego, humanistycznego celu działania, procesy zarządzania skupione są na szlakach dziedzictwa, które w tym rozumieniu są niczym innym jak organizacją sieciową. Druga grupa zagadnień – zarządzanie kulturowymi komponentami w turystyce – odnosi się do zarządzania organizacją turystyczną w celu zaspokojenia potrzeb kulturowych odbiorców

lub zgodnie z postulatami zrównoważonego rozwoju, natomiast trzecia – zarządzanie turystyczną funkcją zasobów kultury – dotyczy zarządzania instytucją kultury na rynku turystycznym. Wygląda na to, że nurt ekonomiczny dominuje w rozważaniach na temat zarządzania w turystyce kulturowej.

Nie przekonuje mnie przykład specyfiki funkcjonowania internetowego sklepu odzieżowego jako argument na istnienie specyfiki zarządzania w turystyce kulturowej, ponieważ dotyczy on węższego zagadnienia i skupiony jest na organizacji jako przedmiocie zarządzania (czyli sklepu), natomiast turystyka kulturowa jest nieporównywalnie szerszym zjawiskiem. Aby być konsekwentnym w tej logice, należałoby dyskutować o zarządzaniu organizacją (instytucją, przedsiębiorstwem) turystyki kulturowej lub podać przykład zarządzania odzieżą lub zarządzania internetem, a może nawet zarządzania odzieżą w internecie (pomijając przedmiot zarządzania, czyli sklep). Zgadzam się jednak z ogólną konstatacją mojego rozmówcy, że możliwe i celowe jest podjęcie tematu zarządzania w turystyce kulturowej, który rozumiem przede wszystkim jako zarządzanie organizacjami w turystyce kulturowej.

Podpisuję się pod całością wypowiedzi prof. Izabeli Lewandowskiej, podkreślając jej wątpliwości dotyczące zasadności używania sformułowania „zarządzanie turystyką kulturową” w kontekście dyskusji dotyczących zarządzania w odniesieniu do szerszych zjawisk – kultury i turystyki. Potwierdzenie mojej opinii w największym stopniu odnalazłem jednak w słowach Szymona Czajkowskiego cytującego Petera Druckera. Obaj – mam nadzieję, że rozmówca się ze mną zgadza – możemy stwierdzić, że mimo znacznej uniwersalności strategii i instrumentów zarządzania poznanie uwarunkowań tego procesu w sferze turystyki kulturowej jest zasadne i może okazać się satysfakcjonującą lekturą.

Dr Piotr Kociszewski zwrócił uwagę na istotną kwestię w procesie zarządzania organizacjami na rynku turystyki kulturowej, jaką jest właściwe rozpoznanie potrzeb i wymagań turystów kulturowych. Ma to szczególne znaczenie w odniesieniu do funkcjonowania organizatorów turystyki, których istotą działania oraz podstawowym weryfikatorem konkurencyjności jest odpowiednia kompozycja imprezy turystycznej. Warto jednak zaznaczyć, że w przypadku niszowych organizatorów turystyki kulturowej funkcje zarządzania podporządkowane są wykorzystaniu instrumentum marketingowego.

Myślę, że mimo pewnych szczegółowych różnic w opiniach zgodziliśmy się z tym, że o wiele bardziej właściwe jest używanie sformułowania „zarządzanie w turystyce”, co uważam za największą wartość naszej dyskusji. Bardzo dziękuję za wszystkie odpowiedzi.