

**Armin Mikos v. Rohrscheidt**  
„Turystyka Kulturowa”

## **Turystyka kulturowa a muzea: oczekiwania i szanse współpracy**

**R**ozpocznę od zawężenia tematyki oraz wprowadzenia do kontekstu problematyki wyrażonej przez powyższy tytuł. Realizując to pierwsze, napiszę, że przychodząc z turystyki, a nie ze świata muzeów w zarysowanej powyżej dychotomii, widzę siebie w roli reprezentanta jednej ze stron. Ograniczę się zatem do jednostronnego przedstawienia stanowiska turystyki kulturowej. Tę rozumiem tu szeroko, a więc nie tylko jako formę świadomego uczestnictwa ludzi w kulturze realizowanego w ich czasie wolnym i w ramach podróży. Pod pojęciem turystyki kulturowej (jako zbiorowego interesariusza, partnera czy często wprost kontrahenta muzeów) widzę również zawodowe środowisko tych ludzi, którzy zarządzają jej ofertą nie tylko dla grup zorganizowanych (np. piszący programy wycieczek i sprzedający je touroperatorzy czy realizujący wyprawy fizycznie piloci wycieczek), lecz także dla indywidualnych uczestników (twórcy pakietów lokalnych i tematycznych, koordynatorzy szlaków kulturowych i przewodnicy miejscy, dla wielu bezpośredni i główni interpretatorzy dziedzictwa). Reprezentantem tej grupy w dyskusji, do której mnie zaproszono, czuję się już choćby z racji faktu koncentracji moich badań na turystyce i turystach kulturowych, a także ze względu na wieloletnie funkcjonowanie właśnie jako organizator turystyki i wykonywanie zawodów pilota wycieczek oraz przewodnika.

## Problem nie jest nowy... Refleksje z obu stron

Pragnąc choćby krótko zakreślić kontekst mojego stanowiska, chcę wskazać na kilka opublikowanych już tekstów, ograniczając się do bardzo zdawkowego zrelacjonowania problemów i stanowisk opisanych tam szerzej i poddanych solidnej analizie. Teksty te bowiem trafnie ukazują sytuację polaryzacji interesów (czasami po prostu linię sporu) między zorganizowaną turystyką kulturową a muzeami i ich pracownikami. Innymi słowy: mówią o relacjach między nie zawsze jednorodnymi potrzebami i oczekiwaniami turystów jako grupy interesariuszy a – wcale nie tak znów jednolicie formułowanymi i praktykowanymi – misją i realiami zarządzania muzealnictwem jako instytucjonalnym sektorem kultury.

Przytaczanie choćby uzasadnień podstawowych stwierdzeń tych tekstów, a często i bardzo pomocnych zawartych tam opisów sytuacji oraz konfliktów, zajęłoby zbyt wiele miejsca. Wymienię je zatem i krótko odniosę się do paru głównych stwierdzeń, które tworzą kontekst tej wypowiedzi, po resztę odsyłając Czytelnika do źródeł. W pierwszym rzędzie jest to powszechna w ostatnich dziesięcioleciach dyskusja środowiska naukowego na temat muzeum wraz z jej podstawowym dylematem: czy należy je rozumieć i zarządzać nim jako *templum*, miejscem świętej liturgii kultury i jej artefaktów, w powiązaniu z misją cywilizowania pokoleń współczesnych „barbarzyńców” i ewentualnie stwarzaniem przestrzeni dla odnajdywania przez zwiedzającego samego siebie<sup>1</sup>, czy też raczej jako *forum*, czyli miejsca spotkania na równych prawach twórcy (niekoniecznie artysty, bo może też i autora narracji) oraz konsumenta i mniej lub bardziej intensywnej z obu stron wymiany wartości. Jedno i drugie rozumienie muzeum pociąga za sobą określone skutki w samej już selekcji gromadzonych i konserwowanych oraz prezentowanych przejawów i świadectw dziedzictwa, w jego interpretacji<sup>2</sup>, a także w całej organizacji pracy tej instytucji. Dyskusję tę – istotną również z punktu widzenia turystyki i turystów, w szczególności zwolenników i organizatorów turystyki kulturowej, której rozliczne formy i aktywności realizują się w muzeach – szeroko przedstawia, komentuje oraz wnosi do niej dobrze uzasadnione własne stanowisko Katarzyna Barańska [Barańska 2013: 113–134]. Zgadzam się przy tym z ostateczną konstatacją przywołanej

<sup>1</sup> Jednak dziś jest to raczej wydarzenie (czy doświadczenie) tyleż elitarne, co rzadkie.

<sup>2</sup> Poczynając od kwestii obiektywizmu, a skończywszy na formułowaniu wypowiedzi i postaciach zakładanego czy w ogóle dopuszczanego dialogu.

Autorki, że w muzeach wolno i należy widzieć jedno i drugie jednocześnie: *templum* i *forum* [Barańska 2013: 133]. Sam jednak, jako dość często „praktykujący wierny” spoza warstwy „kapłanów”, a nawet swego rodzaju „katechista”, przyprowadzający kolejne grupy mniej lub bardziej nawróconych czy przekonanych do owej krynicy (w wersji *templum*), jestem zdania, że – zgodnie ze stale powtarzaniem apelem wielkiego teoretyka katechezy i liturgii – także wiernych trzeba „spotykać tam, gdzie stoją” i nawet wprowadzanie w najświętsze misteria musi budować na ich aktualnej kondycji i świadomości [Jungmann 1936]. Nie ukrywam, że znacznie łatwiej jest mi porozumiewać się z tymi zarządzającymi muzeów, którzy akceptują ich funkcje *forum* i nie zapominają o niej, organizując wystawy oraz współpracę z interesariuszami. Na takim *forum*, jako „hurtowy kupiec” pracujący dla moich finalnych konsumentów, jestem bowiem nie tylko traktowany poważnie, ale moje prośby i uwagi nie pozostają bez echa. Nie znaczy to, że „towar” jest przyrządzany akurat według mojego smaku (rzeźnik i kucharz zawsze przecież lepiej wie, jak to zrobić), ale być może chociaż będzie pokrojony według aktualnych potrzeb i znajdzie się na ławie akurat wtedy, gdy będę mógł go odebrać, a nie wtedy, kiedy moi klienci myślą o czymś zupełnie innym, niż o jego konsumpcji. Te metafory postaram się poniżej wyjaśnić.

Drugi ważny obszar kontekstu mojej wypowiedzi tworzą od szeregu lat i przy różnych okazjach formułowane postulaty badaczy turystyki kulturowej, kierowane do muzeów lub szerzej – do organizatorów i opiekunów ekspozycji różnego rodzaju. Ponieważ w krótkim tekście większość z nich mogę zaledwie zasygnalizować, a rozwinąć i uzasadnić najwyżej niektóre z nich, odeślę w tym miejscu do szerszych opracowań, w których zestawiono całe katalogi oczekiwań, nierzadko z konkretnymi podpowiedziami. Z autorów zagranicznych sformułowali je między innymi Christian Becker i Sylvia Höcklin [2000] Thomas Heinze [2002], Bob Mc Kercher i Hillary Du Cros [2002], Andrea Hausmann [2001; 2002; 2008], Gudbrandur Benediktsson [2004], Edith Kriegner [2004], Albrecht Steinecke [2007]. W Polsce w ostatnich latach pisali szerzej na ten temat Anitta Maksymowicz [2006], Marek Nowacki [2006 i 2009], Andrzej Stasiak [2007] oraz autor niniejszego tekstu, najpierw w monografii turystyki kulturowej [Mikos v. Rohrscheidt 2010a] a następnie przy okazji analizy potencjału turystycznego muzeów Poznania [Mikos v. Rohrscheidt 2011]. Poniższe uwagi będą w pewnej części streszczeniem niektórych postu-

latów, wymienianych przez przywołanych autorów, z jednoczesną próbą uzasadnienia tych z nich, które uważam za kluczowe dla aktualnej współpracy polskich muzeów z turystyką realizowaną na terenie naszego kraju, w tym takich, które są zbyt rzadko dostrzegane przez drugą stronę.

Jak wspomniałem na początku, moja opinia z istoty rzeczy jest tu jednostronna. Przychodząc z zewnątrz (ze środowiska organizatorów i badaczy turystyki kulturowej), nie mam intencji wchodzić głębiej w rozważania samych muzeologów na temat misji ich instytucji ani uczestniczyć w polemikach dotyczących interpretacji zbiorów czy strategicznego zarządzania nimi. Formułuję postulaty z „naszej” strony, niejako w imieniu tych, którzy mogą i chcą doprowadzać do muzeum ludzi podróżujących w swoim czasie wolnym i zaciekawionych poszczególnymi aspektami kultury, jej dziedzictwa i aktualnych przejawów.

Oczywiście zdaję sobie sprawę z tego, że istnieją liczne muzea, w których znaczna część formułowanych postulatów jest realizowana w wysokim stopniu – jakkolwiek nie spotkałem w naszym kraju takiego, w którym nie dałoby się czegoś uzupełnić albo poprawić. Dlatego mój tekst kieruję do tych teoretyków polskiego muzealnictwa i osób zarządzających placówkami muzealnymi, którzy są otwarci na partnerstwo z turystyką kulturową: z przygotowującymi jej obszarowe i lokalne programy, z zarządzającymi jej produktami (czyli wycieczkami, systemami eksploatacji i pakietami indywidualnymi) oraz z ludźmi pracującymi na jej rzecz „w ruchu”, to jest przewodnikami i pilotami wycieczek. Rozumiem ten tekst nie tyle jako formę „rachunku sumienia” czy wręcz „katalogu grzechów” sporządzoną przez „skrzywdzonych” turystów i ich opiekunów<sup>3</sup>. Proponuje odczytywać go raczej jako rodzaj „checklisty”, czyli nieco rozwiniętego spisu tych naprawę licznych elementów i instrumentów, które są istotne w działalności organizatora i wykonawcy programów turystyki kulturowej. Funkcjonowanie niektórych z nich faktycznie jest warunkiem korzystania z oferty muzeów przez uczestników wybranych form turystyki kulturowej. W poszczególnych muzeach jedne z nich są już faktycznie obecne i aktywnie stosowane (adresat tego tekstu może je wtedy „odhaczyć” z poczuciem satysfakcji), inne są tylko deklaratorywnie zapisane, lecz faktycznie z różnych powodów nie działają (proponuję wówczas zastanowić się, gdzie tkwią przeszkody i bariery

<sup>3</sup> Choć istnieją też muzea, i to nie byle jakie, gdzie z powodu wieloletnich zaniedbań i lekceważenia wszelkich potrzeb turystów najlepiej byłoby niniejszy tekst tak właśnie odczytywać.

i jak można je usunąć), jeszcze inne dotąd nie zostały zauważone i wdrożone, a bez wielkich nakładów i odejścia od misji danej placówki mogłyby być wprowadzone. Są naturalnie też takie propozycje, które w jednym czy drugim muzeum ze względu na jego specyfikę lub skandalicznie małe środki po prostu nie dadzą się wprowadzić – te proponuję odłożyć na lepsze czasy. Jednak ta grupa powinna być naprawdę mała, i dobrze, gdyby każda rezygnacja była uzasadniona lepiej, niż prostym „nie da się”, które zawsze jest najłatwiejszą reakcją i... nigdy donikąd nie prowadzi.

Być może z funkcji uprzedzenia ewentualnych zarzutów jasno niech będzie w tym miejscu powiedziane, że autor niniejszego tekstu bynajmniej nie wyobraża sobie, iż musi (albo że w ogóle mogłoby) istnieć idealne „muzeum dla turystów”, które realizowałoby wszystkie poniżej sformułowane postulaty. Tę rolę spełniają już parki tematyczne czy rozmaite pseudomuzea, bardzo często w ogóle nieprzejmujące się zobowiązaniami wobec dziedzictwa kultury, a za to ukierunkowane na zyski płynące od masowych turystów i nastawione na spełnianie ich najbardziej prymitywnych gustów. Zadaniem tekstu jest tylko przedstawienie szerokiej gamy możliwości wyjścia naprzeciw przez muzea chroniące i udostępniające dziedzictwo turystyce kulturowej i turyście kulturowemu, a więc świadomie wybierającemu swoje cele. Celem jest poprawienie poziomu i zwiększenie zakresu współpracy muzeów ze środowiskiem podmiotów i ludzi, którzy tę turystykę programują, organizują i na co dzień obsługują. Z perspektywy strażników dziedzictwa, opiekunów żywej kultury i animatorów lokalnego życia kulturalnego nie wypada bowiem zapominać, że turystyka kulturowa jest jedną z głównych form przepływu idei i treści kulturowych w dzisiejszym świecie [Mikos v. Rohrscheidt 2010a, 35–38, 42 i nast.]. A konkretniej: że jest wielce zróżnicowanym kanałem dystrybucji kultury (patrząc od strony jej nosicieli i zarządzających nią) oraz spontanicznego uczestnictwa w kulturze (patrząc od strony samego turysty). Nie wolno więc tego fenomenu i jednocześnie narzędzia lekceważyć, jeśli chce się w dzisiejszym świecie poważnie traktować i realizować misję instytucji kultury, w szczególności tej z założenia otwartej, jaką ma być i chce być muzeum.

## **Muzeum i turystyka kulturowa – odrębne fenomeny z punktem stycznym**

Oczywistym jest, że instytucja muzeum nie powstała ani nie funkcjonuje w pierwszym rzędzie dla obsługi turystyki czy turystów. Jednak ponad dwa i pół wieku, które upłynęły od otwarcia pierwszych muzeów „powszechnego dostępu” mocno zmieniły nasz świat i sposoby zachowań oraz preferencji człowieka, w tym jego mobilność. Wielki odsetek ludzi z naszego („sytego” lub przynajmniej godnie żyjącego) kręgu kulturowego spędza swój czas wolny od pracy w podróży. Wielu z nich właśnie wtedy szczególnie intensywnie uczestniczy w kulturze, poszukując kontaktu z jej wytworami, które z kolei fizycznie koncentrują i interpretują muzea. Muzea są więc także i dla nich, co wynika z jednego z ich kluczowych zadań: udostępniania, a co potwierdza zarówno międzynarodowo uznana definicja muzeum sformułowana przez ICOM [2007], jak i obowiązująca polska ustawa o muzeach w artykule 2, punkty 5, 8 i 9 [Ustawa 2007]. Stwierdzenie tego aktu prawnego o zapewnianiu „właściwych warunków zwiedzania i korzystania ze zbiorów” powinno być przy tym przedmiotem interpretacji nie tylko ze strony zarządców i gospodarzy kolekcji (muzealników), ale i korzystających właśnie, którzy także powinni mieć coś do powiedzenia na temat tego, jakie udostępnianie i korzystanie uważają za „właściwe”. Może to przecież oznaczać umożliwianie realizacji programów interpretacji dziedzictwa lub edukacji niepowstałych w samym muzeum, o ile tylko zbiorom zapewnione jest bezpieczeństwo. W innym przypadku zapis ustawowy – jednostronnie i często dla własnej wygody interpretowany przez zarządzających muzeami – pozostaje pustym sloganem. Pomimo zauważalnego niedowierzania i nawet ironicznego podejścia części środowiska muzeologów do sytuacji, w której stawiają ich przemiany kultury i jej „konsumentów” [Folge-Januszevska 2008: 202], wypada więc przyjąć za dobrą monetę ich deklarację pogodzenia się z potrzebą partnerstwa i współdziałania z tymi, którzy (jeszcze?) poszukują autentyczności dla zachowania jej wysepek w morzu symulaków, które wielu z nas widzi właśnie w muzeach. Warto również przypomnieć, że w przypadku bardzo wielu muzeów polskich to właśnie turyści stanowią nie tylko znaczącą, ale po prostu przeważającą część ich gości. Właśnie dlatego poważne potraktowanie potrzeb ich samych oraz tych, którzy organizują ich wyprawy (można w ich widzieć pośredników)

wydaje się nie tylko pożądane w interesie muzeów (jako że w jakimś stopniu wpływa na ich bilans finansowy), ale przede wszystkim uczciwe z punktu widzenia współczesnej, szerokiej interpretacji ich misji – jest to w mojej opinii po prostu element wielokrotnie postulowanego dialogu między instytucją a jej gościem [Barańska 2013: 127–130].

Także turystyka – nawet kulturowa – nie jest planowana ani uprawiana w pierwszym rzędzie dla podnoszenia frekwencji muzeów. Jak każda forma spędzania czasu wolnego zakłada ona dobrowolność uczestników i opiera się na motywacji „przyjemnościowej” nawet wówczas, gdy proponuje ambitny program. Turysta kulturowy, dla którego aspekt zwiedzania i poznawania jest wiodącym elementem wycieczki, chętniej niż inny (na przykład turysta czysto „rekreacyjny”) konfrontuje się z dziedzictwem. Jednak zawsze czyni to ze swojej perspektywy i najchętniej akceptuje ofertę na swoich warunkach – czy to „kupując” całą wielodniową wycieczkę na podstawie oceny jej programu, w którym „w pakiecie” otrzymuje szczegóły, czy też jeden po drugim wybierając je na etapie składania swojego pakietu albo będąc już na miejscu. Z punktu widzenia turystów kulturowych muzeum nie jest z reguły odbierane jako instytucja z wyraźnie określoną i „całościową” misją, lecz jako właściciel konkretnej kolekcji czy gospodarz wystawy, która z kolei stanowi punkt realizowanego przez grupę programu zwiedzania miejsca docelowego (niekoniecznie jedyne w całej strukturze wycieczki) – element najważniejszy, ważny albo tylko uzupełniający. Jako turysta indywidualny korzystający z przygotowanej dla niego oferty może on postrzegać muzeum jako element pakietu będącego bardziej lub mniej dogłębnie przemyślanym „pomysłem” na dane miasto, szlak lub obszar. Dla bardziej samodzielnych turystów muzeum może być obiektem zaplanowanym w ramach zestawiania przez nich z elastycznej propozycji własnego pakietu lub nawet miejscem przypadkowym, wybranym spontanicznie pod wpływem lektury na miejscu, plakatu, sugestii przewodnika albo po prostu z racji fizycznej bliskości miejsca, w którym się znalazł i przekonania, że „coś tam ciekawego jest”. Inna sytuacja zachodzi w zdecydowanie mniej licznych przypadkach, na przykład w ramach elitarniej i niszowej turystyki muzealnej. Dla jej zwolenników muzeum (czy nawet pojedyncza wystawa) lub kilka muzeów położonych blisko siebie często bywa jedynym lub przynajmniej głównym celem wyprawy turystycznej, a jego odwiedziny stanowią główny

motyw do jej podjęcia. Powyżej napisane może posłużyć jako uzasadnienie poważnego postulatu skierowanego do zarządzającymi muzeami, od którego rozpoczniemy naszą listę.

### **Główne postulaty turystyki wobec muzeów**

**Integralność wystaw vs. swoboda wyboru.** W kontekście licznej obecności turystów w przestrzeniach muzealnych przyjęcie i zaakceptowanie przez te instytucje także (podkreślam, że nie wyłącznie) funkcji *forum* powinno w mojej opinii objąć rezygnację z usilnego obstawania przy zasadzie i praktyce integralności ekspozycji. Wyraża się ona w zmuszaniu zwiedzających, zwłaszcza grup wycieczkowych, do przejścia tzw. „trasą” czy „kierunkiem” zwiedzania albo w organizowaniu przestrzeni w amfiladę pomieszczeń bez możliwości pominięcia niektórych z nich albo przez ustawienie znaków i egzekwowanie przez pracowników zachowania kolejności zwiedzania, co nadal jest codzienną praktyką w bardzo wielu muzeach. Innym wyrazem tego podejścia jest wyłączność oprowadzania po zbiorach przez pracowników etatowych muzeów (co ma gwarantować integralną i poprawną interpretację), z jednoczesnym zakazywaniem tego innym przygotowanym do tego osobom, na przykład przewodnikom miejskim czy pilotom wycieczek, nawet wyspecjalizowanym w danej dziedzinie. Jeśli połączyć to ze zrozumiałą z punktu widzenia profesji tychże pracowników skłonnością do integralnego podejścia do swoich kolekcji i nieznaną zarówno programowi konkretnej wycieczki, jak i potrzeb czy oczekiwań danej grupy turystów, to jest to w wielu przypadkach recepta na nieudane zwiedzanie, skutkujące znużeniem turystów i obniżeniem atrakcyjności programu. Dodatkowym skutkiem może być osłabienie autorytetu przewodnika danej grupy, który w wyniku wymuszonego zastąpienia go przez pracownika muzeum pomimo całej swojej wykazanej dotychczas wiedzy i umiejętności może być odbierany jako „zbyt mało kompetentny”, by omówić jeden eksponat albo mały wycinek kolekcji. Ten zaś może być tylko małą, ale może istotną, częścią jego programu – na przykład programu biograficznego zwiedzania miasta. Warto przy tym pamiętać, że podobnie jak wystawy muzealne, wyprawy kulturowe (w odróżnieniu od zwykłych masowych wycieczek objazdowych) także posiadają swoje programy i własne ścieżki interpretacji dziedzictwa, a ich autorami często wcale nie są laicy (dążący tylko do wypełnienia listy uczestników – jak uważają przedstawiciele muzeów), lecz dobrze przygo-



towani merytorycznie kulturoznawcy czy specjaliści w danej dziedzinie (np. historycy, teolodzy itd.), którzy pracują w biurach turystyki kulturowej lub je prowadzą. Integralne podejście zarządzających muzeami (a może tylko zwykłe wygodnictwo, przesłaniane takim podejściem) często uniemożliwia porozumienie z touroperatorami lub przewodnikami grup turystów szczególnie zainteresowanych jednym tematem, a w muzeum odpowiadającym mu na przykład konkretnym aspektem sztuki sakralnej, jednym autorem albo nawet tylko jakimś charakterystycznym detalem, reprezentowanym przez np. jeden eksponat w muzeum.

Zarządzana „integralnie” (lub pasywnie?) placówka może po prostu nie być zainteresowana wyjściem im naprzeciw w postaci (choćby odrębnie płatnego) przygotowania i realizacji, a nawet tylko zezwolenia, na przeprowadzenie prezentacji tego jednego eksponatu w formie ciekawej prelekcji (o jego powstaniu, losach, może kolejnych posiadaczach, unikatowych cechach, związku z rozwojem sztuki czy wpływu na ludzkie działania itd.). Tymczasem właśnie taki mikroevent dla danej grupy turystów (realizujących wyprawę tematyczną, seminaryjną, muzealną, studyjną czy inną) mógłby być nawet najważniejszą atrakcją w danym mieście czy kulminacją danego dnia wycieczki. Nie tylko podniósłby on walor programu wycieczki, ale stworzył wrażenie ekskluzywności zarówno wycieczki, jak i wizyty w muzeum (w końcu nie wszystkim robi się prelekcje o tym kielichu w specjalnym pomieszczeniu) i na pewno zyskałby tej placówce trwałe miejsce w ich dobrej pamięci.

Takie elementy są szczególnie pożądane w muzeach położonych w przestrzeni tematycznych szlaków kulturowych, które posiadają kolekcje lub pojedyncze eksponaty tematycznie zbieżne z ich profilem. Zatem oczekiwaniem ze strony turystyki byłoby: a) generalne pozwolenie na interpretację zbiorów przez zewnętrznych pracowników turystyki, wyspecjalizowanych pilotów wycieczek i przewodników miejskich i terenowych, b) akceptacja zwiedzania wybiórczego (być może przy uzasadnionym zgłoszeniu przy grupach tematycznych), c) współdziałanie przy organizacji prelekcji tematycznych. Idealnym wyjściem naprzeciw potrzebom organizatorów turystyki kulturowej byłoby także d) wprowadzenie dla grup tańszych lub ulgowych biletów cząstkowych w przypadku zwiedzania np. jednej wystawy, jeśli program grupy nie przewiduje zwiedzania całości zbiorów.

**Uczestnictwo w pakietach turystycznych.** Należy z satysfakcją zauważyć, że w ciągu kilku ostatnich lat szereg polskich muzeów poszedł śladem swoich zachodnich odpowiedników i coraz częściej uczestniczy w miejskich pakietach turystycznych. Najczęściej są to krótkoterminowe (tzw. turystyczne) karty miejskie, które ich nabywcy poza korzystaniem z komunikacji lokalnej i innych elementów miejskiej infrastruktury najczęściej umożliwiają właśnie bezpłatne lub rabatowe zwiedzanie szeregu muzeów. Jednak nie jest to jeszcze pełne wykorzystanie potencjału turystyki kulturowej przez muzea, jako że pakiety nie ograniczają się bynajmniej do kart miejskich. Liczni lokalni operatorzy turystyki miejskiej, zapewniający usługi przewodnickie, a także niektóre hotele proponują swoim klientom pakiety usług daleko wykraczające poza kartę miejską lub ją zastępujące tam, gdzie taka nie funkcjonuje. Odpowiednio do profilu gospodarza pakietu obejmuje on kilkugodzinną usługę przewodnika, lub nocleg (obie często wraz z usługą przewozu osób i bagaży), czasem wieczorny posiłek, degustację miejscowego specjału, udział w regularnej imprezie (np. koncercie w klubie), wstęp do obiektu rekreacyjnego (np. pływalni) i inne elementy. Muzea, które mogłyby zdecydowanie śmieiej i intensywniej włączyć się w takie komercyjne pakiety, oferując w ich ramach swoje bilety wstępu, nie robią tego głównie ze względu na formalne bariery. Otóż gestorzy pakietów bazują na obniżaniu ceny za poszczególne usługi składowe, co z jednej strony zapewnia atrakcyjność pakietu dla turysty, płacącego za zebrane usługi w pakiecie mniej niż gdyby nabył każdą z osobna, z drugiej – zapewnia gospodarzowi pakietu niewielki zysk, wynikający z przejęcia przezeń części różnicy między ceną indywidualną („ladową”) poszczególnych usług a ceną rabatową, za którą on je dla turysty nabywa. Tymczasem państwowe i samorządowe muzea kierują się najczęściej (a przynajmniej tak się tłumaczą) sztywnymi przepisami wyższego rzędu lub wynikającymi z własnych statutów, które pozwalają na przyznawanie biletów rabatowych określonym grupom osób (np. uczniom, studentom, emerytom, uczestnikom dużych zorganizowanych grup itd.), odmawiają ich więc gospodarzom pakietów i ich uczestnikom. Jeśli muzeum chce stać się partnerem indywidualnej turystyki kulturowej, takie sztuczne bariery powinny upaść, zastąpione przez elastyczność w relacjach wobec jej organizatorów. Warunkiem tego jest zapewne także jakieś *quantum* wzajemnego zaufania, co ma zwłaszcza znaczenie przy opóźnionych, na przykład kwartalnych rozliczeniach. Nikt jednak przecież nie

zmusza instytucji do zawierania umowy z podmiotem, który poprzedniego dnia pojawił się na miejscowym rynku i nie daje żadnych gwarancji. Obserwując miejscowy rynek turystyczny (co wydaje się oczywistą powinnością wynikającą z podstawowej w zarządzaniu zasady znajomości otoczenia organizacji), zarządzający muzeum mógłby przecież zareagować na propozycję jego wiarygodnych uczestników lub nawet sam im takową złożyć.

**Sieciowanie oferty muzeów.** Inną niż pakiety lokalne – i zdecydowanie rzadziej wykorzystywaną w Polsce – formą współpracy na rzecz turystów jest sieciowanie oferty muzeów, polegające na dystrybucji kombinowanych biletów wstępu do kilku lub kilkunastu placówek różnych instytucji prowadzących czy różnych typów właścicieli (!) na jakiejś przestrzeni (np. szlaku tematycznego, mikroregionu), które umożliwiają nabywcy zapłacenie mniejszej sumy i wykorzystanie ich w określonym dłuższym czasie (np. miesiąca). Takie bilety są dostępne i promowane w każdym muzeum uczestniczącym w danym programie (sieci). Sieciowanie zachęca przebywającego nieco dłużej na danym terenie turystę pobytowego lub osoby zwiedzające rozleglejsze szlaki do wykorzystania pozostałych możliwości (a więc zwiedzenia innego jeszcze muzeum niż to, w którym nabył bilet). To przyczynia się do zwiększenia intensywności jego uczestnictwa w kulturze, a w przypadku szlaku – pełniejszego wykorzystania oferty całego takiego systemu, co przynosi korzyść edukacyjną w postaci poszerzenia wiedzy na temat danego aspektu dziedzictwa, na który jest tematyzowany szlak, np. Szlak Zabytków Techniki czy Szlak Piastowski. Podejmując współpracę ze szlakiem, muzea nie zawsze musiałyby przy tym koniecznie same tworzyć sieci. Część szlaków, a także niektóre obszary, posiadają bowiem programy turystyczne (wiele z nich nosi nazwy „paszportu” lub „książeczki” szlaku albo mikroregionu). Obejmują one opis i zachętę do zwiedzania kilkunastu lub więcej obiektów w danej przestrzeni (także muzeów), wliczając je do miejsc, w których turysta może potwierdzić swój pobyt za pomocą np. pieczątki, co jest z kolei elementem uczestnictwa lub nawet konkursu. Gospodarze takich projektów mogą być zainteresowani w tworzeniu sieci rabatowych z udziałem obiektów objętych przez dany projekt, mogliby zatem przejąć funkcję koordynatorów tego rodzaju sieci a nawet dystrybutorów biletów – obok tego naturalnie powinny one być dostępne i aktywnie proponowane w każdym z uczestniczących muzeów.

**Proturystyczna informacja i promocja muzeum.** Z perspektywy badaczy turystyki kulturowej za podstawę prawidłowo realizowanej informacji o działalności muzeum i promocji jego oferty uznawane jest właściwe zdefiniowanie adresatów oraz odpowiadające mu i konsekwentne zastosowanie kanałów i wiodących motywów informacji i promocji. Obejmuje to najpierw prawidłową identyfikację potencjalnych krajowych i zagranicznych partnerów. Są nimi w pierwszym rzędzie biura podróży realizujące krajową i skierowaną do Polski ofertę turystyki kulturowej, w tym: dziedzictwa kulturowego, tematycznej, miejskiej, muzealnej, a przypadku konkretnego muzeum może także militarnej, biograficznej, wiejsko-kulturowej, przyrodniczo-kulturowej, literackiej, religijnej itd. Obok niech są to partnerzy lokalni: gospodarze pakietów turystycznych, urzędnicy odpowiedzialni za promocję turystyczną miejscowości, stowarzyszenia i grupy przewodników miejskich, najaktywniejsi z tych przewodników, którzy prowadzą działalność indywidualną, autorzy portali i blogów turystycznych, zarządcy szlaków tematycznych, jeśli muzeum znajduje się w ich przestrzeni i inni. Skierowana do nich informacja może opierać się na regularnych newsletterach muzealnych [Stasiak 2007: 126; Mikos v. Rohrscheidt 2010a: 439]. Nie może ona ograniczać się do opisu ekspozycji stałej i terminarza eventów, ale powinna zawierać opis propozycji spójnych z zainteresowaniami tego środowiska, na przykład specjalnych ofert ekskluzywnego zwiedzania na zamówienie przygotowanych przez muzeum, nowych lekcjach i warsztatach muzealnych itd., dla „lokalsów” najlepiej wraz z zaproszeniem do osobistej wizyty połączonej ze spotkaniem wprowadzającym (a może i instruktażem oprowadzania i dystrybucją materiałów interpretacyjnych). Pożądane jest także wprowadzenie do portali internetowych pewnego poziomu interaktywności to jest m.in. możliwości zautomatyzowanej rezerwacji usług (sprzedaży biletów, zwiedzania, przewodnika obiektowego, pokazu, lekcji) bez potrzeby poszukiwania odpowiedniej osoby czy czekania na osobisty kontakt z nią, jak to ma miejsce w naprawdę wielu jeszcze polskich muzeach.

Z kolei jako realizacji tego postulatu efektywne w stosunku do turystów sposoby wymieniane są między innymi: informacja wizualna, czyli czytelne i jasne dla odbiorców tablice informacyjne w przestrzeni fizycznej w otoczeniu muzeum [Steinecke 2007: 44], udział w targach turystycznych [Mikos v. Rohrscheidt 2010a: 429–430] promowanie własnej ekskluzywności w mediach turystycznych, np. wkładkach turystycznych do gazet i porta-

lach [Heinze 1999: 95; Kriegner 2004: 14; Mikos v. Rohrscheidt 2010a: 391], czynne wspieranie grup i stowarzyszeń „przyjaciół muzeów” w mobilności turystycznej (co nie tylko uatrakcyjnia udział w nich, ale również stopniowo przekłada się na wzajemność w postaci odwiedzin przyjaciół innych muzeów) w powiązaniu z merytoryczną i aktywną opieką nad takimi przedsięwzięciami, na etapie przynajmniej układania programu, wreszcie współpraca z instytucjami i organizacjami działającymi w innych sektorach usług czasu wolnego, w tym m.in. sportu, w celu przyciągania do muzeów uczestniczących w ich działalności, np. gości wielkich imprez sportowych [Heinze 1999: 91; Mikos v. Rohrscheidt 2010b: 391]. Warto pamiętać, że polski sport to nie tylko futbol i jego „kibole”, ale też szereg innych dyscyplin, których miłośnicy, a czasem też zawodnicy, wcale nie stronią od wizyty w muzeach, jeśli ktoś im go zaproponuje jako opcję np. w programie pobytu na mistrzostwach kraju czy Europy. Osobiste doświadczenie autora jako organizatora turystyki miejskiej w Poznaniu potwierdzają, że wcale nie tak trudno namówić tę grupę turystów do zwiedzenia ciekawej wystawy. Warto jednak, by ten, który ma to zrobić, był przez muzeum wspierany informacją i elastycznym podejściem do współpracy.

**Podniesienie standardów obsługi turystów.** Bardzo wiele w tej kwestii polskie muzea już zrobiły w ostatnich 20 latach. Jednak nie wystarczy stale z satysfakcją wskazywać na placówki w dużych miastach lub te nowo otwierane, posiadające mnogość elementów multimedialnych. Nie do nich generalnie odnosi się ten postulat, choć niektóre jego fragmenty na pewno i tam mogłyby być przeczytane z uwagą. Otóż mamy w Polsce setki muzeów, które nadal funkcjonują w poprzedniej epoce, tłumacząc to skromnością środków lub brakiem motywacji źle wynagradzanych pracowników. Wiele tymczasem można zrobić i tam bez wielkich nakładów. Pierwsze i zasadnicze oczekiwanie zwiedzających muzea turystów to przyjazne użytkownikom urządzenie ekspozycji i formułowanie informacji muzealnej [Heinze 2002: 91, Urry 2007: 192 i nast.; Mikos v. Rohrscheidt 2010b: 80 i nast.], polegające m.in. na powszechnym wprowadzeniu łatwo czytelnych opisów eksponatów w dwóch językach (polskim i angielskim), w wielu miejscach też takie uproszczenie ich języka, by był zrozumiały także dla niespecjalistów. Ekspersi i pasjonaci mogą przecież przeczytać detaliczny katalog wystawy, który zazwyczaj chętnie nabędą. Tam, gdzie można (oczywiście nie wszędzie!), powinny być w ekspozycjach wprowadzane

przynajmniej pojedyncze elementy zachęcające do, a nie uniemożliwiające, fizycznego kontaktu z eksponatem (na zasadzie „touch me”, zamiast nadal mocno rozprzestrzenionej „don’t touch”) – co przede wszystkim odnosi się do zbiorów łatwo zastępowalnych i specjalnie wykonanych reprodukcji, np. materiałów. W wielu przypadkach dopiero taki kontakt (np. z krosnem tkackim, żelaznym zamkiem czy XIX-wieczną ławką uczniowską) jest efektywnym „spotkaniem” i tworzy rzeczywiste doświadczenie, o którym zwiedzający (w naszym przypadku turyści) potrafią potem długo wspominać. Wprowadzenie rzeczywistej interaktywności zwiedzających, polegającej m.in. na możliwości wyrażenia osobistej refleksji i tym samym również podjęcia publicznego „dialogu” z dziełem czy całą ekspozycją, a nawet dopuszczenie jakiegoś poziomu kreatywności gościa wystawy, to problem obecny w rozważaniach samych muzeologów [Barańska 2013: 128–131], więc pozwolę sobie go tu pominąć, oczywiście „w imieniu turystyki” mocno i nie po raz pierwszy opowiadając się za rozwiązaniami idącymi w tym kierunku. Nadal postulatem pozostaje w wielu muzeach dbałość o kompetencję fachową personelu bezpośredniej obsługi oraz o jego właściwe odniesienie do zwiedzających i ich potrzeb [Stasiak 2007: 128n; Steinecke 2007: 39; Mikos v. Rohrscheidt 2010b: 80]

W większych muzeach o dużej frekwencji powoli potrzebą chwili staje się wprowadzenie znanych i zweryfikowanych metod sterowania potokiem zwiedzających w celu jego „rozgęszczenia” m.in. przez elastyczną politykę cen biletów wstępu: wyższych w godzinach szczytu, niższych np. w godzinach porannych [Pawlicz 2012: 12–14] oraz rezerwacje nie tylko zwiedzania, ale i możliwości zamawiania z wyprzedzeniem muzealnych mikroeventów [Steinecke 2007: 49 i nast.; Stasiak 2007: 132; Mikos v. Rohrscheidt 2010b: 388]. W przynajmniej niektórych polskich muzeach, których przestrzeń na to pozwala, a liczba zwiedzających gwarantuje opłacalność, pobyt zwiedzających może być przedłużony (a oni sami być może zmotywowani do większego zaangażowania w zwiedzanie przez otwarcie punku usługi gastronomicznej, np. kawiarni, ewentualnie z możliwością zjedzenia ograniczonych w asortymencie pełnowartościowych posiłków) [Heinze 2002: 94; Stasiak 2007: 131]. Wreszcie, wspólnie z samorządem, w nadal bardzo licznych miejscach należy kontynuować starania o wygodę dostępu turystów do muzeum, w tym o oznaczenia i odznaczenia drogi pieszej do obiektu z centrum miasta, węzłów komunikacyjnych i pobliskich większych parkin-

gów, a także wygodne, dobrze oznaczone i w miarę możliwości nieodległe parkingi dla zwiedzających, w tym koniecznie także choćby pojedyncze miejsca dla autokarów turystycznych.

**(Multi)media wspomagające ekspozycję.** Przedsięwzięciem z pewnością atrakcyjnym dla szczególnie zainteresowanych turystów kulturowych, możliwym do zrealizowania w muzeach, które otrzymają na to środki (nowo otwieranych lub w trakcie większej modernizacji), byłoby wprowadzenie samodzielnych multimedialnych i interaktywnych elementów ekspozycji – jak kioski multimedialne [Steinecke 2007: 134; Stasiak 2007: 125], przy czym najlepiej: umożliwiające wygodny przystanek. Usiadłszy w wyodrębnionej przestrzeni (np. w faktycznym „kiosku” mieszczącym kilka osób, w którym wyświetlany jest film lub prezentacja albo dostępne są interaktywne urządzenia z materiałem do indywidualnego przeglądu), zwiedzający przerywa zwiedzanie całości, by skoncentrować się na zaproponowanym mu szczególe albo ścieżce interpretacyjnej, co nie tylko angażuje go z znacznie wyższym stopniem i zwiększa intensywność kontaktu w dziedzinie, ale może też lepiej zaspokoić jego konkretne potrzeby poznawcze i w efekcie skuteczniej przyczynia się do rozbudowy jego kapitału kulturowego. Standardy zwiedzania zdecydowanie podnosi także zastosowanie przewodników audio w zwiedzaniu ekspozycji. Po pierwsze, uniezależniają one indywidualnego gościa w trakcie zwiedzania i umożliwiają mu jego realizację we własnym tempie, po drugie: można je zaopatrzyć w różne wersje nie tylko językowe (a jest to tańsze niż angażowanie przewodników w rzadziej u nas spotykanych językach), ale również – po trzecie – mogą to być wersje dostosowane do wieku zwiedzających (dzieci!) oraz ich poziomu przygotowania (wersja dla szczególnie zainteresowanych techniką). Niedościęłym (jak się wydaje) na razie wzorcem dla krajowych muzeów są teksty czterech (!) wersji interpretacji wystawy stałej Mercedes-Benz Museum w Stuttgarcie, w którym 9-letnie dziecko słyszy zupełnie inny i specjalnie dla niego przygotowany opis, a pasjonat dowiadyuje się o osiągnięciach danej wersji silnika i różnicach między zastosowanymi materiałami oraz ich konsekwencjach. W kontekście licznych polskich wystaw historycznych (w tym lokalnych, w miastach i miasteczkach) można sobie wyobrazić również wgranie także wersji alternatywnych do głównej interpretacji zbiorów, skonstruowanej np. z silnym uwzględnieniem punktu dziejów i widzenia mniejszości etnicznej czy religijnej.

**Zróźnicowana eventyzacja muzeów.** Postulat eventyzacji, to jest wykorzystania dużych imprez tematycznych, a nawet ich tworzenia, i wprowadzania krótkotrwałych eventów (np. inscenizacji, pokazu, projekcji, warsztatu) oraz ich włączania do całościowej oferty turystycznej, uzgadniania z kalendarzami programów na sezon itd., jest od lat podnoszony w stosunku do krajowej turystyki kulturowej w ogóle. Czyni się to m.in. w kontekście jej zapóźnienia w stosunku do oferty proponowanej turystom w miastach i na szlakach tematycznych zachodniej Europy. Głównym celem eventyzacji jest wprowadzenie do turystyki pożądanego elementu „edukacji przez przeżycie” i jednocześnie – lecz jest to mniej dla nas ważne, niż to czasem zarzucają krytyczni muzeolodzy – zapewnienie rozrywki uzupełniającej zwiedzanie na poziomie zdecydowanie lepszym niż np. głośna wieczorna konsumpcja. W mniejszej nieco mierze (uwzględniając ich priorytetowe cele) postulat eventyzacji odnosi się także do muzeów, szczególnie tych uczestniczących w projektach turystyki (np. na szlakach kulturowych) oraz tych, w których turyści stanowią przeważającą część odwiedzających. W ich przypadku chodzi głównie o wprowadzenie do oferty muzeów mikroeventów stałych (jak wspomniane kioski multimedialne z odrębnym programem pogłębiającym zwiedzanie), mikroeventów regularnych (np. projekcja, pokaz lub inscenizacja w jeden dzień tygodnia podczas sezonu o określonej godzinie) i mikroeventów na zamówienie, realizowanych dla grup i za dodatkową odpłatnością. Oczywiście spełnieniem tego postulatu jest także włączanie muzeów do oferty lokalnych eventów kulturowych, jak nocy muzeów (ale o jej niewielkim znaczeniu dla turystyki w Polsce już wspomniano) i wprowadzanie w muzeach własnej oferty eventów – imprez cyklicznych, jak „dni muzeum”, „dni eksponatu”, „dni tematyczne” [Steinecke 2007: 130; Mikos v. Rohrscheidt 2013: 338–339]. Elementem eventyzacji w muzeach zlokalizowanych w miejscach historycznych (np. rezydencjach i budowach publicznych) i nawiązujących do tego swoją ekspozycją może być także zwiedzanie fabularyzowane [Mikos v. Rohrscheidt 2014: 151–161] lub zwiedzanie stylizowane [Mikos v. Rohrscheidt 2014: 161–170] realizowane w niewielu stałych terminach lub na zamówienie, nawiązujące do przebiegu dziejów lub do wyjątkowo dramatycznych wydarzeń. Muzea funkcjonujące także jako obiekty dużych i popularnych szlaków turystyczno-kulturowych powinny mieć także na uwadze kalendarz eventów tych szlaków, jeśli taki



funkcjonuje i wpisywać się doń ze swoimi imprezami, uzyskując ich dodatkową promocję wśród turystów [Mikos v. Rohrscheidt 2013: 338], a także na prawach współgospodarza podejmować się udziału w organizacji kilkuniedniowego, rozproszonego na różne miejsca i obiekty „Święta Szlaku” jako dorocznej kulminacji jego turystycznego życia [Gaweł 2011: 138–142; Mikos v. Rohrscheidt 2013: 337]. W eventyzacji przynajmniej niektórych muzeów (o profilu historycznym, archeologicznym, ale i mniejszych placówek regionalnych) mogą być pomocne grupy animacji i rekonstrukcji historycznej, które muzeum we własnym interesie może objąć pewnym rodzajem opieki (np. udostępniając im pomieszczenia do spotkań, prób i przechowywania strojów), a w zamian domagać się współudziału w organizowanych eventach lub mikroeventach na zamówienie. Z tej dość obszernej listy zarządzający muzeum może wybrać elementy, które najlepiej pasują do profilu jego placówki i odpowiadają potrzebom turystów odwiedzających „jego” teren.

Potrzebę **tematyzacji wystaw** licznych małych muzeów, szczególnie tych nie dysponujących przekrojowymi kolekcjami sztuki, dobrze opisują i uzasadniają sami muzealnicy [Piekarska-Duraj, Idziak 2013]. Właśnie dla nich optymalnym sposobem pozyskiwania wdzięcznej publiczności (a tym samym okazji do efektywnego udostępniania mniej znanych zbiorów) może być tworzenie muzealnej „dobrej opowieści”. Takie działanie zakłada odpowiednią organizację nie tylko treści zebranych i eksponowanych w muzeum, ale również przestrzeni muzealnej i tworzących potencjał placówki ludzi, aby wszystkie te czynniki razem stanowiły medium prawdziwego spotkania zwiedzającego z miejscem, z jego „głosem”: w przypadku turysty na pewno jednym z wielu, ale takim, który ma mu coś konkretnego do przekazania. Ułatwia to opracowanie i zastosowanie oryginalnej metody interpretacji dziedzictwa (przytaczani powyżej autorzy prezentują jedną z propozycji jej zbudowania). Być może w tym postulatcie kryje się też możliwa odpowiedź na zarzut nieprzemysłanego „faszerowania” wystaw muzealnych technologiami i elektroniką bez dogłębnego zastanowienia nad celem, sensem, odbiorcą i treścią ekspozycji. Niektóre muzea być może lepiej spełnią swoje (także te „misyjne”) zadania, pojawią się w nich stałe monotematyczne ekspozycje, które – nawiązując do danego obszaru, a nawet jednego wybranego aspektu jego dziedzictwa – przekażą przemyślaną, poukładaną, a zwłaszcza pasjonującą opowieść.

**Badanie zwiedzających i ich potrzeb.** Na koniec, pamiętając o muzealnej funkcji „*templum*”, ale jednak w interesie funkcji „*forum*”, przede wszystkim w odniesieniu do mniejszych muzeów wypada sformułować postulat regularnego przeprowadzania badania zwiedzających (a nie tylko rocznej frekwencji!). Takie badanie nie musi być ani uciążliwe dla zwiedzających, ani „odkrywane” jak przysłowiowa Ameryka. Gotowe wzory kwestionariuszy wraz z omówieniem warunków i sposobów realizacji (a obok tego – z przykładami prawidłowych reakcji na wyniki) od dawna przygotowują i publikują badacze zarządzania kulturą, w tym turystyki kulturowej [Hausmann 2001, inni]. Nic też nie stoi na przeszkodzie zapytaniu od czasu do czasu organizatorów turystyki kulturowej i wykonawców ich programów (przewodników i pilotów), o ile muzeum gromadzi ich dane – a powinno, jeśli w dużej mierze gości właśnie turystów. Obok innych metod „permanentnego” uzyskiwania informacji zwrotnej jak np. *forum* na stronie internetowej muzeum czy dobrze prowadzony i umożliwiający zewnętrzne wpisy portal społecznościowe, takie zasięganie opinii samych zwiedzających i tych, którzy ich przyprowadzają w rozlicznych kwestiach związanych z pobytem, zwiedzaniem i doświadczeniem zbiorów oraz samej instytucji – może i powinno być znaczącym, a często kluczowym punktem wyjścia przy modyfikacji ekspozycji czy obsługi zwiedzających, w tym uzupełnianiu braków tych ostatnich.

### **Szanse płynące ze współpracy**

**Rozwijanie turystyki muzealnej.** Fenomen turystyki muzealnej – czyli wyjazdów turystycznych, których głównym celem jest odwiedzenie jednego lub kilku muzeów [Mikos v. Rohrscheidt 2010a: 77–83] – jest w Polsce jeszcze mało znany i bardzo słabo zauważany. Ta forma turystyki kulturowej, uprawiana tak przez grupy zorganizowane, jak i indywidualnie jest szczególnie chętnie wspierana (a nawet organizowana) przez muzea np. w Niemczech i Szwajcarii, gdzie jest stałym punktem rocznych programów stowarzyszeń i grup wspierających muzea, które są tam powszechne. Uzyskała ona w ostatnich kilkunastu latach dodatkowy impuls w postaci regularnie organizowanych nocy muzeów (traktowanych jako jedna więcej okazja do takich wyjazdów). Wzrost frekwencji w muzeach w ramach turystyki muzealnej byłby możliwy w wyniku współpracy muzeów z wyspecjalizowanymi operatorami turystyki kulturowej, dla których (na ich prośbę i we współpracy z nimi) te instytucje mogłyby tworzyć ekskluzywną ofertę

(jak np. wspomniane powyżej prezentacje eksponatu z prelekcją). Szczególnie większe muzea współpracujące z touroperatorami mogłyby także zachęcać członków stowarzyszeń przyjaciół i innych afiliowanych grup do uprawiania turystyki muzealnej przez proponowanie im programów współpracujących touroperatorów oraz wykorzystanie swoich kontaktów z muzeami w docelowych miastach wycieczki dla stworzenia programów wizyty i zwiedzania dla swoich turystów (na zasadzie wzajemności dla grup stamtąd odwiedzających własną placówkę). Niektórzy polscy organizatorzy turystyki kulturowej chętnie wykorzystaliby sprawdzone wzorce współpracy z muzeami i wzięli na siebie organizację takich wyjazdów (co w Polsce jest nawet konieczne, jako że muzea nie mają uprawnień touroperatorów). Ich programy mogłyby być wspólnie układane (co dodatkowo oznacza zaangażowanie muzeum w działalność upowszechniającej kulturę), jednak – podobnie jak we wskazanych krajach – oczekiwaliby mocnego wsparcia ze strony muzeów w promocji tych ofert. Szczególnie na początku tworzenia turystyki muzealnej w naszym kraju bez takiego wsparcia trudno oczekiwać powodzenia. Na przykład kilka dużych muzeów, dysponujących osobną komórką ds. edukacji współpracy i/lub popularyzacji oraz posiadające stowarzyszenie przyjaciół, mogłyby wprowadzić do swojego programu kilkudniowe wycieczki i powierzyć ich organizację wyspecjalizowanemu touroperatorowi.

**Noce muzeów w ramach turystyki.** Niezależnie od jego istotnego znaczenia promocyjnego, stopień oddziaływania nocy muzeów jest na razie zbyt słaby, by w zauważalnym stopniu zwiększać uczestnictwo w kulturze, jako że ma cechy oferty masowej i w gruncie rzeczy nie stwarzającej okazji do pełniejszego kontaktu z kolekcjami. Ponadto uczestnikami polskich nocy muzeów są niemal wyłącznie mieszkańcy danej miejscowości i jej bliższej okolicy, a zatem nie turyści. W Polsce te noce bywają uzupełniane własnymi imprezami poszczególnych muzeów (jak wystawy specjalne, dni otwarte itd.), które jednak jak dotąd również tylko sporadycznie przyciągają turystów muzealnych. Nie znajdują oni też dla siebie specjalnych propozycji, które tworzą standard tego rodzaju wypraw. Zapewnie nie uda się szybko zmienić charakteru nocy muzealnych i poziomu ich masowości, jednak można także przy ich okazji organizować wycieczki muzealne z miast do miast – dla większej i może mniej wymagającej grupy chętnych, niż jest to w przypadku wypraw turystyki muzealnej.

**Muzea na szlakach kulturowych.** Muzea będące formalnymi obiektami realnych, czyli koordynowanych szlaków kulturowych (a od nich samych zależy włączenie w takie systemy), są nie tylko wpisywane do wszystkich przewodników i portali internetowych szlaków, ale odwiedzane przez wycieczki grupowe realizujące wyprawy po szlakach. Jako obiekty polecane do zwiedzania mogą też znaleźć się w indywidualnych pakietach dla turystów kulturowych organizowanych przez szlak lub w ramach jego lokalnych propozycji w danej miejscowości (co zależy jednak od aktywnej współpracy muzeum, jak to wspomniano powyżej). Podobnie od zarządcy muzeum zależy włączenie się w projekt szlaku typu paszport oraz sieciowanie oferty. Przynosi to muzeum wzrost frekwencji oraz (wzajemne) oddziaływanie efektu synergii generowanemu przez szlak: dzięki powiązaniu wstępu do muzeum z usługami turystycznymi, ale także przez podanie informacji (a może dystrybucję biletów) w innych obiektach szlaku czy punktach informacji turystycznej – o jego istnieniu, zbiorach i ofercie dowiadują się zwiedzający inne obiekty szlaku, zachęceni do skorzystania z niej m.in. przez wskazanie na komplementarność tych zbiorów z jego tematyką.

**Organizacja eventów muzealnych.** Dokładniej turystyka może być pomocna w zapewnieniu frekwencji podczas takich imprez – co lepiej udaje się, gdy ich program jest skonsultowany z przedstawicielami środowiska touroperatorów, przynajmniej tymi, z którymi muzeum już współpracuje. Pośrednio organizowanie wycieczek do muzeum „na imprezy” przynosi także efekt w postaci popularyzacji zbiorów: najpierw przez samo umieszczanie propozycji uczestnictwa w eventach muzealnych (jak wernisaże, noc muzeów, dni otwarte, nawet warsztaty muzealne) w programie wyprawy turystycznej, o którego dystrybucję dba sam organizator wycieczki, a po wtóre: przez szeptaną propagandę usatysfakcjonowanych turystów w ich środowiskach życia i codziennej pracy.

**Małe muzea jako punkty fokusowe turystyki.** Dla turystów kulturowych zwiedzających jako swój cel region, odwiedzających z jakichś powodów mniejsze miasta albo robiących w nich choćby krótki przystanek na trasie wypraw, lokalne muzea regionalne mogą być miejscem centralnym podczas wizyty na danym miejscu i ogniskującym ich doświadczenie turystyczne tego miejsca. Dzieje się tak zwłaszcza wówczas, gdy są one w stanie sformułować i rozpowszechnić atrakcyjną ofertę dla tej grupy ludzi. Nie warto przy tym

łudzić się, że taki „zainteresowany” a nie „motywowany” kulturowo turysta spędzi długie kwadransy na medytacji poszczególnych elementów stałej wystawy, chyba że jego uwagę przykuje wspomniana wyżej „opowieść”, którą dla tego typu placówek zdecydowanie warto zalecić. Muzeum – jeśli nie rozumie siebie samego jako kulturalne „Okopy Świętej Trójcy” w małym i wyjąłowym miasteczku, lecz właśnie postrzega siebie jako potencjalny punkt koncentracji dziedzictwa i jego interpretacji – może też zaoferować turystyce pomysł na dalsze zwiedzanie miasta. Mógłby on przybrać postać papierowych opisów tematycznych tras miejskich z mapkami, i broszurowymi przewodnikami, a nawet tzw. bezobsługowej gry miejskiej [Mikos v. Rohrscheidt 2014: 353–356] lub miejskiego questingu [Mikos v. Rohrscheidt 2014: 356–359], ostatnio coraz bardziej popularnych sposobów na zwiedzanie, przy czym jego pracownicy mogą dokonywać ewaluacji (i „certyfikacji”) wyników osiągniętych przez zwiedzających. Te i inne programy muzeum może przy tym tworzyć w taki sposób, by ono samo (ekspozycja, personel, jego regularne lub zamawiane mikroeventy<sup>4</sup> stało się kluczowym elementem samego zwiedzania. Stanie się wówczas nie tylko punktem trudnym do pominięcia w zwiedzaniu miejscowości i okolicy, ale i przy okazji kołem zamachowym lokalnej turystyki. Tym sposobem może przyciągnąć część turystów także do innych swoich kolekcji, a jako gospodarz gotowej oferty na pewno znajdzie się w centrum uwagi organizatorów turystyki kulturowej, którzy chętnie z takich propozycji korzystają.

## **Zakończenie**

Powyższe rozważania wraz z przedstawioną listą postulatów nie stanowią w żadnym razie jakiejś gotowej całości. Ponieważ jednak opierają się one na wnioskach z rzeczywistych badań, przeprowadzonych przez autorów części z przywołanych publikacji (w tym samego autora), proponuję, by odczytywać je jako względnie spójne stanowisko w merytorycznej dyskusji o muzeach i turystach jako ich odbiorcach, ale (nie bójmy się tego słowa) także i klientach. Jak każda opinia, zarówno wyartykułowany tu punkt widzenia na wzajemną relację turystyki kulturowej i muzeów, jak i poszczególne postulaty sformułowane pod adresem tych ostatnich mogą być elementem dalszego dialogu. Dobrze by się stało, żeby ze strony muzeów podjęli go ci, którzy już w jakiejś formie współpracują z turystyką, a nie tylko ci – wcale

<sup>4</sup> Przykładowo: projekcja filmu, inscenizacja wydarzenia, pokaz technologii itd.

liczni – którzy nadal z perspektywy swojego „*templum*” uważają ją za zło konieczne. Jeśli wszyscy postaramy się nie zapomnieć, że wspólnym celem zarówno środowiska muzealników, jak i organizatorów turystyki kulturowej jest (jakkolwiek różnie realizowane) powiększanie kapitału kulturowego ludzi i że cel ten przynajmniej w znakomitej większości przypadków obie strony realizują w wymagających warunkach czasu wolnego odwiedzających – to łatwo powinniśmy odnaleźć to, co łączy i na tej podstawie być zdolni do wypracowania formuł i narzędzi współpracy.

## Bibliografia

### Opracowania drukowane:

- Barańska Katarzyna  
2013: *Muzeum w sieci znaczeń. Zarządzanie z perspektywy nauk humanistycznych*, Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Becker Christian, Höcklin Sylvia  
2000: *Museumsmanagement*, [w:] A. Dreyer (red.), *Kulturtourismus*, München/Wien: Oldenburg Verlag.
- Benediktsson Gudbrandur  
2004: *Museums and tourism. Stakeholders, resource and sustainable development*, Göteborg: University Göteborg.
- Folga-Januszewska Dorota  
2008: *Muzeum: Definicja i pojęcie. Czym jest muzeum dzisiaj?*, „Muzealnictwo”, nr 49.
- Gaweł Łukasz  
2011: *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Hausmann Andrea  
2001: *Besucherorientierung von Museen unter Einsatz des Benchmarking*, Bielefeld: Transcript.
- Hausmann Andrea  
2002: *Kulturtouristen als wichtiges Besuchersegment im Marketing von Kulturbetrieben*, „Tourismus Journal – Zeitschrift für tourismuswissenschaftliche Forschung und Praxis” R. 6, nr 1.

- Hausmann Andrea  
2008: *Das Marktsegment Kulturtourismus – Handlungsstrategien für Museen*, „Kulturmanagement und Kulturbetriebe”, z. 2.5.
- Heinze Thomas  
2002: *Kulturponoring, Museumsmarketing, Kulturtourismus*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- ICOM Statutes adopted during the 21<sup>st</sup> General Conference in Vienna, Austria, in 2007.
- Jungmann Josef Andreas  
1936: *Die Frohbotschaft und unsere Glaubensverkündigung*, Regensburg: Pustet.
- Kriegner Edith  
2004: *Museen und Tourismus. Chancen und Probleme der Kooperation am Beispiel ausgewählter Museen*, „TRANS”, nr 15.
- Maksymowicz Anitta  
2006: *Zadania muzeum regionalnego wobec turystów zagranicznych*, [w:] *Rola muzeów w turystyce i krajoznawstwie*, red. A. Toczewski, Zielona Góra: Wydawnictwo Muzeum Ziemi Lubuskiej.
- McKercher Bob, Du Cros Hillary  
2002: *Cultural Tourism: The Partnership Between Tourism and Cultural Heritage Management*, London/New York: Routledge.
- Mikos v. Rohrscheidt Armin  
2010a: *Turystyka kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, wyd. 2 (rozszerzone), Poznań: Wydawnictwo KulTour.pl.
- Mikos v. Rohrscheidt Armin  
2010b: *Regionalne szlaki tematyczne. Idea, potencjał, organizacja*, Kraków: Wydawnictwo Proksenia.
- Mikos v. Rohrscheidt Armin  
2011: *Poznańskie muzea w kontekście standardów i potrzeb współczesnej turystyki kulturowej*, [w:] *Obcy w Poznaniu. Historyczna metropolia jako ośrodek turystyki kulturowej*, red. A. Mikos v. Rohrscheidt, Kraków Wydawnictwo Proksenia.
- Mosz Jakub  
2006: *Muzeum sztuki jako turystyczna atrakcja cywilizacji ponowoczesnej*, [w:] *Rola muzeów w turystyce i krajoznawstwie*, red. A. Toczewski, Zielona Góra: Wydawnictwo Muzeum Ziemi Lubuskiej.
- Nowacki Marek  
2006: *Rola muzeum regionalnego w turystyce i krajoznawstwie*, [w:] *Rola muzeów w turystyce i krajoznawstwie*, red. A. Toczewski, Zielona Góra: Wydawnictwo Muzeum Ziemi Lubuskiej.

- Nowacki Marek  
2009: *Aktualne tendencje na rynku atrakcji dla zwiedzających*, [w:] *Kultura i turystyka. Razem, ale jak?*, red. A. Stasiak, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa.
- Pawlicz Adam  
2012: *Zastosowanie technik yield management w komercjalizacji turystyki kulturowej*, „*Turystyka Kulturowa*”, nr 1.
- Piekarska-Duraj Łucja, Idziak Piotr  
2013: *Małe muzea jako miejsca spotkań istotnych*, [w:] *Kultura i turystyka. Miejsca spotkań*, red. B. Krakowiak, A. Stasiak, B. Włodarczyk, Łódź: Wydawnictwo ROTWŁ.
- Stasiak Aandrzej  
2007, *O potrzebie rewolucji w polskim muzealnictwie XXI wieku*, [w:] *Kultura i turystyka. Razem czy oddzielnie?*, red. A. Stasiak, Łódź: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Turystyki i Hotelarstwa.
- Steinecke Albrecht  
2007: *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, München/Wien: Oldenburg Verlag.

**Strony internetowe:**

- [www.inst.at/trans/15Nr/09\\_1/kriegner15.htm](http://www.inst.at/trans/15Nr/09_1/kriegner15.htm); data odczytu: 10.10. 2015.

**Dokumenty:**

- *Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach z późniejszymi zmianami z dnia 29 czerwca 2007, Tekst ujednolicony: Dziennik Ustaw – rok 2007, nr 136, poz. 956 z dnia 31.07.2007.*
- *ICOM Statutes. adopted during the 21<sup>st</sup> General Conference in Vienna, Austria, in 2007.*