

Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis

Studia Geographica 13(2019)

ISSN 2084-5456

DOI 10.24917/20845456.13.15

Magdalena Sawczuk

Uniwersytet Jagielloński, Kraków, Polska

Kształtowanie kapitału relacyjnego w muzeach regionalnych

Streszczenie

Przedmiotem artykułu jest przedstawianie oraz wykorzystywanie kapitału relacyjnego przez instytucje muzealne. Uwaga została skierowana szczególnie w stronę muzeów regionalnych. Celem pracy jest omówienie oraz analiza, które składniki kapitału relacyjnego są wskazywane w literaturze dotyczącej zarządzania muzeami oraz w jaki sposób są one wykorzystywane w praktyce funkcjonowania tych instytucji. Podjęto także próbę wskazania, które komponenty wymagają głębszej analizy. Do zrealizowania celu wykorzystana została metoda analizy literatury oraz analizy danych. Podczas analizy wykorzystano kilka przykładów instytucji muzealnych. Rezultatem było wykazanie obszarów, w których zasadne byłoby prowadzenie dalszych badań. Zaobserwowany został niedostatek opracowań dotyczących podejścia strategicznego w muzeum, jak i lojalności osób odwiedzających muzea. Relacje z odwiedzającymi muzea są najczęściej podejmowanym zagadnieniem, jednakże i tutaj zaobserwowano pewne luki zarówno w teorii, jak i praktyce działalności instytucji. Nawiązywanie nowych relacji z podmiotami otoczenia, jak i praca nad wzmacnianiem dotychczasowych, ma istotne znaczenie dla efektywnego działania muzeum na rynku. Aby kapitał relacyjny był jakościowy, ważne, aby praca nad jego kształtowaniem i umacnianiem miała charakter strategiczny, a nie jedynie okazyjnej współpracy. Obszar relacji muzeum z otoczeniem może być analizowany na wielu poziomach- relacji z konkurencją, interesariuszami, organizatorami. W przyszłości wartościowe byłoby zrealizowanie badań terenowych na większej liczbie obiektów.

Formation a relational capital in regional museums

Abstract

The subject of the article is presentation and use of relational capital by museum institutions. Attention is draw especially into regional museums. The aim of the article is to discuss and analyze, which of the components of relational capital are indicated in museum management literature and how they are used in practice of functioning. Additionally, an attempt to indicate, which of the components should be deeper analyzed, were also made. To realize main goal, method of analysis the literature and data analysis was used. The analysis also refers to examples of the organization. The result of the study was to show areas where further research would be justified. There was a shortage of studies regarding the strategic approach in the museum as well as the loyalty of museum visitors. Relations with visitors are the most widely discussed issue, however, some gaps have also been observed in the theory and practice of the institution's activities. Establishing new relations with the surrounding entities, as well as work on strengthening the existing ones, has significant importance for the good operation of the museums. In order for the relational capital it is important that work on it's

shaping and strengthening should have strategic nature and based not only a bargain cooperation. Area of museum relations can be analyzed on many levels- relations with competitors, stakeholders, organizers. In the future, it would be valuable to carry out field studies on a larger number of facilities.

Słowa kluczowe: kapitał relacyjny; muzeum; otoczenie; relacje

Keywords: environment; museum; relational capital; relations

Otrzymano: 10.01.2019

Received: 10.01.2019

Zaakceptowano: 05.05.2019

Accepted: 05.05.2019

Sugerowana cytacja / Suggested citation:

Sawczuk, M.(2019). Kształtowanie kapitału relacyjnego w muzeach regionalnych. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis Studia Geographica*, 13, 202–214, doi: 10.24917/20845456.13.15

Wprowadzenie

W funkcjonowaniu organizacji coraz większa uwaga zwracana jest na zasoby niematerialne oraz to, jak mogą one wpłynąć na osiągnięcie przewagi konkurencyjnej przez organizację (np. Sokołowska, 2005; Martín-de- Castro, Navas- López, López-Sáez, Alama- Salazar, 2006). Kluczowego znaczenia nabierają posiadane przez ludzi: wiedza, umiejętności, predyspozycje oraz tworzone relacje. Przedmiotem artykułu jest przedstawianie i wykorzystywanie kapitału relacyjnego przez instytucje muzealne, ze zwróceniem uwagi na obszar muzeów regionalnych. Relacje w muzeach występują na wielu płaszczyznach, jednakże zauważalny jest brak opracowań ściśle dotyczących kapitału relacyjnego. Literatura porusza natomiast m.in. zagadnienia motywacji odwiedzających i kreowania doświadczenia. Jednym z szerszej niezbadanych zagadnień są relacje pomiędzy odwiedzającymi a pracownikami muzealnych kas, szatni i opiekunami wystaw, przy dominacji perspektywy kadry zarządzającej (np. Hume, 2011) - pomimo, że podczas wizyty w muzeum odwiedzający wchodzi w interakcje z przedstawicielami pierwszej grupy.

Cel i metodyka

Celem artykułu jest omówienie oraz analiza, jakie komponenty kapitału relacyjnego wskazywane są w opracowaniach z zakresu zarządzania muzeami oraz jak są one kształtowane w praktyce funkcjonowania instytucji. Skupienie się na działaniach i praktykach wybranych instytucji połączone zostało z próbą wskazania, które komponenty wymagają głębszej analizy. Rozważania te odniesiono do przykładów instytucji muzealnych. Do realizacji badania posłużono się metodą analizy literatury, analizy danych oraz obserwacji. Analizę literatury przeprowadzono na podstawie źródeł dostępnych w bazach *Scopus* oraz *Web of Science* (Tab. 1). Opracowania wybrano na podstawie określonych słów kluczowych: *museum* oraz *relations*, *environment*, *capital*, *social capital*, *relational capital*. Hasła *museum* oraz *relations*

są kluczowymi ze względu na wybraną tematykę badawczą. *Environment* odnosi się zarówno do mikrootoczenia, jak i makrootoczenia organizacji muzealnej. Hasło *social capital* wybrano po wstępnej analizie literatury przedmiotu, w wyniku której można wskazać, że muzea mogą być właściwymi miejscami do kształtowania kapitału społecznego i wzmacniania więzi społecznych. Otrzymane wyniki wykazały jednak, że z perspektywy zarządzania kapitał ten nie jest często analizowany. Analizie poddano głównie publikacje anglojęzyczne ze względu na chęć uzyskania możliwie najszerszego obrazu sytuacji oraz przewagę tego języka w publikacjach z zakresu zarządzania. Pomocniczo odniesiono się także do wybranych polskojęzycznych opracowań poruszających problematykę funkcjonowania muzeów. Wybrana została literatura z zakresu biznesu, zarządzania i rachunkowości, z której zostały wykluczone recenzje i dokumenty będące w druku. W ostatniej kolumnie tabeli 1 przedstawiono liczbę opracowań po wykluczeniu pozycji pojawiających się pod konkretnym hasłem wyszukiwania w obu bazach jednocześnie. Wyszukiwanie odbywało się w konfiguracji słowa *museum* z pozostałymi hasłami, z wyjątkiem hasła *relational capital*, które było wyszukiwane także osobno. Po wykluczeniu powtórzeń zarówno w obrębie jednej bazy, jak i powtórzeń w obu źródłach, otrzymano ostateczną liczbę 92 publikacji. Niestety w przypadku części opracowań dostęp do całości tekstu był niemożliwy. Poza zagadnieniem relacji z odbiorcami, aspektami organizacyjnymi i wizerunkowymi, istotnym obszarem jest powiązanie i pozytywny wpływ muzeów na turystykę. Pomimo określenia haseł wyszukiwania, część otrzymanych wyników nie była związana z analizowanym zagadnieniem. Niektóre publikacje poruszały zagadnienia, które w obszarze funkcjonowania muzeów mogą być istotne- jak kwestia współpracy międzykulturowej, tożsamości, promocji i tworzenia marki, zróżnicowanego odbioru działań marketingowych, oczekiwań względem podróży turystycznych- tematyka muzeum pojawiała się tam jednak w zbyt ogólnym kontekście, lub też w ogóle nie była obecna. W wynikach wyszukiwania otrzymano również artykuły, gdzie powiązanie z analizowanym zagadnieniem nie wystąpiło nawet w ogólnym znaczeniu- dotyczące raportów finansowych i pożyczek czy też ujęcia historycznego relacji w administracji publicznej.

Tab. 1. Wyniki analizy literatury

Słowo kluczowe	Baza Scopus			Baza Web of Science	łącznie
	Tytuł	Abstrakt i słowa kluczowe	łącznie	Temat	
Museum+relational capital	-	-	-	-	-
Museum+capital	-	7	7	13	19
Museum+relations	2	18	20	15	32

Museum+environment	2	20	22	19	40
Museum+social capital	-	1	1	4	5
Liczba unikatowych	4	44	48	44	92

Źródło: opracowanie własne

Źródłem danych o instytucjach muzealnych była strona Narodowego Instytutu Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów. Prowadzi on wykaz działających w Polsce muzeów oraz zamieszcza informacje o organizowanych konferencjach, szkoleniach i projektach. Muzeum regionalne to jeden z typów instytucji muzealnych według klasyfikacji prezentowanej przez Główny Urząd Statystyczny. Z tego względu strona internetowa Głównego Urzędu Statystycznego również była pomocnym źródłem danych.

Artykuł został podzielony na trzy części. Pierwsza skupiona jest definiowaniu i określaniu kapitału, wraz z wyróżnieniem jego rodzajów. Kolejne części podejmują aspekty funkcjonowania muzeum w otoczeniu oraz tworzenia i nawiązywania relacji przez te instytucje. Wyszczególnione wcześniej komponenty kapitału relacyjnego zostaną zestawione z teorią dotyczącą zarządzania muzeum oraz z praktykami wybranych instytucji. W podsumowaniu przedstawiono wnioski, ograniczenia oraz możliwe kierunki dalszych badań.

Określanie kapitału – ramy teoretyczne

Z obu baz naukowych nie otrzymano żadnych wyników wyszukiwania odnoszących się zarówno do muzeum i kapitału relacyjnego. Z obszaru biznesu, zarządzania i rachunkowości pierwsze publikacje poświęcone kapitałowi relacyjnemu pochodzą z 1997 roku. Literatura z zakresu zarządzania w nieznacznym stopniu odnosi się do zagadnień kapitału muzeum oraz kapitału społecznego w tej instytucji. Jego znaczenie zaczyna być jednakże dostrzegane, co widoczne jest między innymi poprzez realizację projektów badawczych w Małopolskim Instytucie Kultury (<http://mik.krakow.pl/>, 2018, 8 października). Kapitał może być analizowany zarówno w kontekście materialnym, jak i niematerialnym. Zasoby niematerialne nie są poddawane wymianom handlowym, jednakże podkreśla się wzrost ich wartości dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez organizację (Bontis, 1998). Kapitał relacyjny jest jednym ze składników kapitału intelektualnego, obok kapitału ludzkiego i strukturalnego (np. Benevene, Cortini, 2010). Kapitał ludzki odnosi się do wiedzy, umiejętności i doświadczenia pracowników, natomiast strukturalny do praktyk, procedur organizacyjnych i aktywów intelektualnych- patentów (np. Tayles, Pike, Sofian, 2007; Benevene, Cortini, 2010). Na kapitał relacyjny składają się wszystkie relacje pomiędzy organizacjami lub organizacją a np. dostawcami czy klientami. Kapitał relacyjny szczegółowo odnosi się do umów i kontraktów, wizerunku organizacji, środków promocji, kanałów dystrybucji, marek handlowych, lojalności klientów i relacji z nimi (np. Sokołowska, 2005). Jako istotne elementy kapitału relacyjnego wskazuje się także poziom wzajemnego zaufania, przyjaźni i szacunku (np. Kale, Singh, Perlmutter, 2000) oraz zaangażowanie i wymiana informacji (np. Yoo, Sawyerr, Tan,

2016). Zaangażowanie, zaufanie i współpraca przyczyniają się do sukcesu wymiany relacji. Poprzez nawiązywane relacje, łączone z wymianą informacji oraz uczeniem się, organizacje mogą osiągać wzajemne korzyści (np. Carmeli, Azeroual, 2009).

Chociaż literatura z zakresu zarządzania w znikomym sposób odnosi się do kształtowania i tworzenia kapitału relacyjnego w instytucjach kultury i muzeach, to wszystkie jego komponenty- poziom zaufania, szacunek, wzajemne korzyści, kanały dystrybucji oraz wizerunek mają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie instytucji muzealnych. Zgodnie z ustawową definicją muzea nie tylko chronią i gromadzą dóbr dziedzictwa ludzkości, ale mają również udostępniać zbiory i upowszechniać kulturę (Dz.U. 1997 Nr 5 poz.24, art.1)- jest to zatem działalność, gdzie nawiązywane są relacje na różnych poziomach. Wizerunek i kanały dystrybucji są obszarami nabierającymi znaczenia od niedawna- wraz ze wzrostem konkurencyjności otoczenia oraz wirtualizacją i popularnością portali społecznościowych. Muzea, które od początku swego istnienia rozumiane były świątynie kultury i sztuki, powinny być postrzegane jako miejsca godne zaufania i szacunku. Jest to zobowiązanie dwustronne- zarówno dotyczące postrzegania muzeum przez odbiorców, jak i odbiorców przez muzeum. Obecnie dla muzeów głównym wyzwaniem jest pełnienie jednocześnie dwóch funkcji: świątyni i strażnika dziedzictwa ludzkości, oraz przedsiębiorstwa usługowego, które podejmuje działania promocyjne i dba o finanse. Działalność muzeów powinna opierać się na kulturze, ale i na rekreacji, uwzględniając również aspekty turystyczne (np. Geissler, Rucks, Edison, 2006; Chen, Chang, 2016). Problem ograniczonych i niewystarczających funduszy otrzymywanych od organizatorów sprawił, że muzea zaczęły poszukiwać dodatkowych źródeł finansowania działalności (np. Woodward, 2012). W związku z tymi zmianami, muzea musiały szczególnie otworzyć się na szerokie grono odbiorców. W tym obszarze relacji można mówić o korzyściach, które osiąga muzeum zdobywając dodatkowe fundusze na realizację zadań. Odbiorcy mogą natomiast w bardziej interesujący sposób spędzić czas, przeżywając zróżnicowane doświadczenia (np. Burton, Griffin, 2008; Ramshaw, 2010).

Muzeum wobec otoczenia

Instytucje muzealne obecnie znajdują się pod presją wykazywania publicznej wartości dla społeczeństwa. Nie jest ona tożsama z posiadaniem unikatowych eksponatów, ale oznacza wywieranie pozytywnego wpływu na indywidualne i zbiorowe życie obywateli (np. Weinberg, Lewis, 2009). Samo posiadanie niezwykłego artefaktu nie zapewni już uznania- niezbędne jest właściwa jego prezentacja i przedstawienie w odpowiednim kontekście. W literaturze pojawiają się opinie, że wyniki badań dotyczących zarządzania muzeami, motywacji, oczekiwań oraz satysfakcji odwiedzających w większości dotyczą perspektywy kierownictwa, oraz że ciężko stwierdzić, czy ustalenia były wdrażane w praktykę działalności muzeów (np. Hume, 2011). W literaturze przedmiotu podkreślane jest, że wobec zachodzących przemian muzea musiały otworzyć się na szeroką i zróżnicowaną publiczność (np. Jafari, Taheri, vom Lehn, 2013; Mencarelli, Marteaux, Pulh, 2010; Geissler i in., 2006). Fakt ten sprawił, że realizują obecnie więcej funkcji niż w przeszłości. Nie tylko prezentują artefakty, ale także prowadzą zajęcia edukacyjne dla osób w różnym wieku, są celem podróży turystycznych, miejscem spotkań, rozrywki i integracji. Konsumentów ocenia się

jako mniej przewidywalnych niż wcześniej i bardziej skłonnych do zmian decyzji (np. Mencarelli i in., 2010). Instytucje muzealne wobec poszerzających się możliwości spędzania wolnego czasu, zostały zmuszone do konkurencji o czas i uwagę odbiorców z innymi organizacjami i formami aktywności (np. Geissler i in., 2006; Gutcheva, Passebois- Ducros, 2012). Ze względu na specyfikę organizacji ważne, aby wszystkie planowane działania analizowane były w odniesieniu do misji i założeń. Muzeum nie powinno zmieniać swojego produktu, aby dostosować się do wymagań rynku (np. Camarero, Garrido, 2009)- fundament powinien pozostać nienaruszony.

Muzeum może być analizowane zarówno jako element makro- i mikrootoczenia. Na podstawie literatury odnoszącej się do zarządzania instytucjami muzealnymi, jak i poprzez obserwację i analizę podejmowanych działań można stwierdzić, że nawiązywanie określonych relacji w pierwszej kolejności jest odpowiedzią na zjawiska obserwowane w skali makro. W toku analizy makrootoczenia wyróżnić można czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczne, gospodarcze i technologiczne. Wpływają one na organizację, ale muzeum nie może ich zmieniać ani wpływać na ich funkcjonowanie (np. Varbanova, 2015). Czynniki polityczne i ekonomiczne mają wpływ na wszystkie instytucje, ale w przypadku muzeów publicznych jest on szczególnie istotny. Muzea publiczne często dotyka problem niewystarczającej wysokości otrzymywanych funduszy, a także uzależnienie budżetu od organizatorów (np. Woodward, 2012; Bravi, Gasca, 2014). Czynniki ekonomiczne łączą się z politycznymi- zależnie od decydentów politycznych realizowana może być różna polityka kulturalna. Muzea coraz częściej dywersyfikują swoje źródła finansowania. Aby takie plany mogły być pomyślnie zrealizowane, niezbędne są do tego dobre relacje z bliższym otoczeniem muzeum, zwłaszcza z interesariuszami (np. Gilbert, 2016). Interesującą formą wsparcia finansowego mogą być fundusze uzyskiwane dzięki członkom stowarzyszeń związanych z muzeami (Camarero, Garrido, 2011). Muzea w większości próbują się dostosować do zachodzących przemian technologicznych. Strona internetowa to podstawowy wariant obecności w przestrzeni online, na którym większość instytucji nie poprzestaje. Odwiedzający stronę uzyska tam nie tylko informacje odnośnie godzin otwarcia i możliwości dojazdu, ale również pogłębi wiedzę, dokona zakupów w wirtualnym sklepie, zapozna się z wiadomościami regionalnymi, czy nawet z ofertami pracy. Wiele wystaw tworzonych jest z wykorzystaniem multimediów i interaktywnych rozwiązań.

Muzeum regionalne jest jednym z rodzajów instytucji muzealnych w klasyfikacji proponowanej przez Główny Urząd Statystyczny. Jest to instytucja gromadząca zbiory pochodzące z różnych dyscyplin, które mają znaczenie historyczne dla regionu (Statystyka Kultury. Zeszyt metodologiczny, <https://stat.gov.pl>; 2018, 8 października). Mniejsze, regionalne muzea są w stanie lepiej nawiązywać bliższe relacje ze społecznością, która może być ponadto głównym odbiorcą działań (np. Burton, Griffin, 2008; Capriotti, 2010). W szerszym rozumieniu nawet największe instytucje są ulokowane lokalnie i regionalnie (Kasprzyk, 2016). Otwarcie muzeum na publiczność może być realizowane poprzez zróżnicowaną ofertę zajęć i warsztatów, przystosowywanie obiektu do potrzeb osób niepełnosprawnych, wzbogacanie oferty o sklepik muzealny, ale również wypożyczanie innym instytucjom wystaw oraz organizację plenerowych ekspozycji. Współpraca między organizacjami jest podejmowana najczęściej okazjnie, przy realizowaniu projektów, które są częste w praktyce zarządzania (np. Varbanova, 2015). Osoba zwiedzająca wystawę może

zauważyć puste miejsce wraz z informacją, że eksponat został wypożyczony czasowo do innego muzeum. Projekty to wystawy, prace archeologiczno-badawcze jak i zadania dotyczące angażowania osób niepełnosprawnych w życie muzeów. Ze względu na podkreślaną konieczność otwarcia się na szeroką publiczność, kluczowym podmiotem w relacjach jest jego widownia (np. Capriotti, 2010). Jednym z aktualnych podejść w obszarze zarządzania muzeami jest zmiana orientacji z eksponatów na odbiorców (np. Mencarelli i in., 2010; Gaweł, 2011). W muzeach oraz innych atrakcjach turystycznych wykorzystywana jest koncepcja *ekonomii doświadczenia* zakładająca skomponowanie ciągu przeżyć, emocjonalne zaangażowanie odbiorcy oraz oddziaływanie na możliwie najwięcej zmysłów (np. Pine, Gilmore, 1998; Mencarelli i in., 2010; Harrison, Shaw, 2004). Satysfakcja odwiedzających staje się kluczowym aspektem działalności muzeów, a do tworzenia efektywnych programów mających zaangażować odbiorców ważne jest poznanie publiczności (np. Harrison, Shaw, 2004). Pożądanym wariantem jest przekształcenie widowni potencjalnej w okazjonalną, regularną, uczęszczającą a następnie w darczyńców (Varbanova, 2015). Brakuje jednakże opracowań dotyczących odbiorców, którzy nie angażują się w konkretne projekty, nawiązują krótkotrwałe relacje, ale regularnie do muzeum powracają.

Tworzenie i utrzymywanie relacji przez instytucje muzealne

Wskazanymi fundamentami kapitału relacyjnego są wzajemne zaufanie, zaangażowanie i wymiana informacji (np. Kale i in., 2000). Jest to zbiór relacji zarówno z klientami- odbiorcami, jak i z innymi organizacjami i podmiotami. Aspekty również związane z kapitałem relacyjnym to wizerunek, środki promocji i kanały dystrybucji (np. Sokołowska, 2005). Analizując instytucje muzealne można stwierdzić, że wizerunek organizacji łączy się zarówno z przedstawianiem siebie jako miejsca godnego zaufania jak również z działaniami promocyjnymi, zaznaczającymi obecność muzeum w przestrzeni publicznej. Obserwując działalność instytucji można zauważyć, że coraz częściej realizują one zadania promocyjne i wizerunkowe. Nie tylko większe i popularne muzea (np. Muzeum Narodowe, Muzeum Historyczne w Krakowie) obecne są na różnych stronach społecznościowych, ale również mniejsze, działające lokalnie instytucje (np. Muzeum Regionalne w Skawinie) są tam aktywne. Dzięki obecności w przestrzeni wirtualnej, muzea mogą promować wydarzenia odbywające się w mieście i regionie, umieszczać informacje historyczne i kulturowe, informować o konkursach. W ten sposób relacje są tworzone już nie tylko w kontakcie bezpośrednim, ale przechodzą do przestrzeni wirtualnej, co znacząco poszerza ich przestrzeń funkcjonowania. W świecie realnym jedną z nowszych form promocji są zapowiedzi wystaw prezentowane w galeriach handlowych, bądź też projektowanie przystanków komunikacji miejskiej w konwencji nadchodzącej wystawy. Na pierwszy wariant zdecydowało się w 2016 roku krakowskie Muzeum Armii Krajowej, promując swoją wystawę „Z głową bez karabinu- powojenne dokonania żołnierzy AK” w położonej nieopodal muzeum Galerii Krakowskiej (<http://www.muzeum-ak.pl/aktualnosci,z-glowa-bez-karabinu-nowa-wystawa-w-muzeum-ak,716.html>; 2019, 7 stycznia). Jest to interesujący, ale mało popularny przykład współpracy podmiotów teoretycznie względem siebie konkurencyjnych. Dodatkowym wariantem

wizerunkowym i promocyjnym są wirtualne wycieczki, które w założeniu mają zachęcać do tradycyjnej wizyty w muzeum (np. Podraza, 2013). Taką ofertę proponują zarówno muzea polskie, jak i zagraniczne - między innymi Kopalnia Soli w Wieliczce i Muzeum Zamkowe w Pszczynie. Muzea prowadzące działania wizerunkowe w atrakcyjny i efektywny sposób mogą być nagrodzone w organizowanym od 2013 roku przeglądzie „Muzeum Widzialne”. Kategorie wyróżniane w konkursie to m.in. identyfikacja wizualna, identyfikacja wystaw czasowych, wydawnictw książkowych (<http://muzeumwidzialne.pl>; 2018, 11 kwietnia). Wśród laureatów jest m.in. Muzeum- Kaszubski Park Etnograficzny we Wdzydzach Kiszewskich, które doceniono za projekt biletów wstępu z umieszczonymi zdjęciami nawiązującymi do historii i etnografii regionu. Muzeum Narodowe w Krakowie umieszcza z kolei na biletach reprodukcje obrazów wystawianych w swoich oddziałach. Laureatami przeglądu są zarówno Muzeum Narodowe, Państwowe Muzeum na Majdanku, jak i Muzeum Regionalne w Stalowej Woli. Jest to okazja do spotkania muzealników z dużych, wiodących instytucji jak i z mniejszych ośrodków. Kontakty między instytucjami mogą polegać na organizacji szkoleń, konferencji i branżowych spotkań, ale również na zachęcaniu do wizyty w innej placówce. Muzeum Śląskie w Katowicach umożliwia zakupienie wspólnego biletu- łączonego z Muzeum Górnośląskim w Bytomiu (<https://muzeumslaskie.pl/pl/bilety/#>, 2018; 10 kwietnia). W kapitale relacyjnym fundamentalne są zaangażowanie i zaufanie, ale również korzyści osiągane dzięki relacjom. Obszar przemian społecznych i kwestii tego, jak muzeum powinno się zachować wobec zachodzących zmian, jest często podejmowanym zagadnieniem w literaturze z zakresu zarządzania muzeami. Rozważania łączą się z koncepcjami „muzeum włączającego” (*inclusive museum*), muzeum partycypacyjnego (*participatory museum*), ekonomii doświadczenia (*experience economy*) i muzeum narracyjnego (*narrative museum*). Muzeum tworząc ofertę dla zróżnicowanej grupy odbiorców może wzbudzić u nich zaangażowanie, jednocześnie osiągając korzyści chociażby poprzez wpływ dodatkowych funduszy lub uzyskanie pomysłów bądź muzealiów. Członkostwo w klubach muzealnych przyczynia się do lepszej identyfikacji z organizacją i w konsekwencji do wyższego zaangażowania. Tego rodzaju członkostwa przynoszą benefity również odwiedzającym (Slater, Armstrong, 2010). Jedną z analizowanych koncepcji jest *inclusive museum*- miejsce, gdzie usuwane są bariery dostępu do muzeum. Koncepcja ta może być realizowana w wymiarze społecznym lub kulturowym (np. Kawashima, 2006). Projekty angażujące osoby niepełnosprawne są realizowane coraz częściej-m.in. w krakowskim Muzeum Armii Krajowej (projekt „Wysłuchaj się w historię AK”, przygotowywany z myślą o osobach niewidomych i niedowidzących), Muzeum Historycznym Miasta Krakowa (projekt „Dotknięcie tradycji-zbudujmy szopkę”- skierowany do tej samej grupy odbiorców). Inną formą dostosowywania oferty jest umieszczanie tyflografik oraz opisów w alfabecie Braille’a przy wybranych eksponatach. Częstą formą angażowania są warsztaty dla różnych grup osób niepełnosprawnych (np. w Muzeum Śląskim w Katowicach, Muzeum Emigracji w Gdyni). Interesujące byłoby przeprowadzenie badania weryfikującego, jak wygląda odbiór tego rodzaju oferty oraz ile osób z niej skorzystało. Weryfikacja świadomości istnienia takich projektów byłaby istotna zarówno w kontekście oferty skierowanej do niepełnosprawnych, jak i pozostałych. Zapoznając się z informacjami zamieszczanymi przez muzea zauważyć można, że o ile oferta uwzględniająca osoby niepełnosprawne jest powszechna, to kulturowy aspekt *inclusive museum* jest

mniej rozpowszechniony. Angażowanie odnosi się także do koncepcji muzeum partycypacyjnego i muzeum narracyjnego. W muzeum narracyjnym zwiedzanie ma formę opowieści. Ekspozyty służyć do przedstawienia historii, którą widz poznaje w kolejnych salach wystawowych, a narracja ma zaangażować i zaciekawić odbiorcę (np. Nielsen, 2017). Chronologia niezmiennie jest istotna, ale muzealia przedstawione są w formie opowieści. Przestrzenie tematyczne, wystrój wnętrz i elementy historii mówionej mają wzbudzić większe zaangażowanie i zainteresowanie. Tego rodzaju wystawy można spotkać w wielu muzeach - m.in. w Muzeum Armii Krajowej w Krakowie czy w Muzeum Śląskim w Katowicach. Muzeum partycypacyjne scharakteryzowane przez Ninę Simon jest miejscem, gdzie odwiedzający mogą spotykać się, tworzyć treści i łączyć się wokół nich. Partycypacja może mieć kilka wariantów: kontrubyczny (*contributory*), kolaboratywny (*collaborative*), kreatywny (*co-creative*) oraz gościnny (*hosted*) (np. Simon, 2010; Knudsen, 2016). Pierwszy polega na prośbie o dostarczenie konkretnych artefaktów lub podjęcie określonych działań. W drugim wariantcie odbiorcy mogą współpracować przy tworzeniu projektu. Organizacja kontroluje wszelkie działania, zostawiając tutaj jednak większą swobodę. W opcji *co-creative* grupa odbiorców od początku współpracuje z muzeum przy realizacji projektu, natomiast ostatni wariant zakłada udostępnienie części zasobów instytucji dla określonej grupy pracującej w jej ramach nad własnym projektem (np. Simon, 2010). Pierwszy wariant to na przykład akcje zbierania pamiątek historycznych oraz wspomnień, które będą częścią ekspozycji muzealnej (np. <http://dzieje.pl/dzieje-sie/spoleczna-akcja-zbierania-pamiatek-historycznych-dla-muzeum-historii-polski>; 2018, 11 kwietnia). Muzeum Armii Krajowej w Krakowie również sporą część ekspozycji otrzymało od darczyńców - kombatantów i ich rodzin (<http://www.muzeum-ak.pl/muzeum/index.php>; 2018, 12 kwietnia). Poprzez takie działania muzeum staje się miejscem bardziej autentycznym, gdzie możliwe jest kreowanie i wzmacnianie tożsamości. Jest to również pokazanie szacunku względem świadków historii i ich rodzin. Realizacja projektów partycypacyjnych jest dobrym przykładem wzajemnych korzyści, o których mowa w definicjach kapitału relacyjnego. Muzeum zyskuje cenne i autentyczne muzealia, natomiast odbiorcy mogą zawiązać nowe kontakty, produktywnie spędzić czas oraz wzmocnić poczucie własnej tożsamości. Ostatnim z wyróżników kapitału relacyjnego jest lojalność klientów. Muzea współcześnie skupiają uwagę na swoich odbiorcach, tworzą oferty z myślą o publiczności, znaczenie ma dla nich satysfakcja klienta. Koncepcje muzeum partycypacyjnego dotyczą kwestii zaangażowania w działalność instytucji. Lojalność osób odwiedzających muzea nie jest szerzej analizowana. Opracowania podejmują częściej kwestie wpływu na tożsamość oraz charakterystyk zaangażowania. Niewiele instytucji posiada strategię zapisaną w formie dokumentu, gdzie można by zawrzeć plan działania związany z rozwojem relacji z odbiorcami. Ze względu na szeroki zakres celów stawianych muzeum ciężko jest ustalić jednoznacznie, na podstawie jakich danych powinna być dokonywana ocena ich działalności. Wysoki wskaźnik liczby odwiedzin nie wskazuje, czy dana osoba odwiedziła muzeum okazynie, czy też jest to kolejny jej kontakt z tym miejscem. Muzea chcąc zaangażować społeczność i wdrażać koncepcję rozwoju widowni (*audience development* - np. Kawashima, 2006) skupiają się bardziej na pracy przy projektach, organizowaniu wydarzeń. Odbiorca regularnie nawiązujący krótkotrwałe relacje z instytucją również w taki sposób może wyrażać swoją lojalność. Sposobem wzbudzenia lojalności mogą

być programy lojalnościowe, które jednocześnie są przykładami współpracy muzeum z innymi podmiotami otoczenia (np. program lojalnościowy Szlaku Piastowskiego, <http://www.szlakpiastowski.pl/dla-turysty/program-lojalnoscowy-karta-piasta>; 2018, 12 kwietnia). Budowanie i wzmacnianie tego rodzaju więzi zdaje się być mniej dostrzegane, również w kontekście wspomnianej na początku interakcji z pracownikami- opiekunami wystaw, pracownikami szatni (np. Hume, 2011).

Podsumowanie

Muzeum stopniowo coraz częściej jest analizowane w obszarze zarządzania. Zauważyć można niedostatek opracowań poruszających strategiczne podejście do zarządzania muzeum, chociaż stwierdzone jest, że zależność od organów administracyjnych może utrudniać długoterminowe planowanie. Instytucje muzealne są miejscami, gdzie zwracana jest uwaga na szacunek i zaufanie- według badań muzea są miejscami odpowiednimi do dyskusji o istotnych sprawach społecznych (np. Ryan, 2016). Istnienie i tworzenie relacji jest zagadnieniem często opisywanym, jednakże w sposób dość ogólny. Relacje z innymi organizacjami uwidaczniają się w praktyce funkcjonowania instytucji- poprzez wypożyczanie eksponatów czy pracę nad projektami. W obszarze relacji z odbiorcami brakuje zweryfikowania i analizy sytuacji, w których muzeum napotkało na opór ze strony publiczności. Analiza mogłaby dotyczyć wydarzeń, które nie spotkały się z pozytywnym odzewem publiczności i musiały zostać odwołane. Tematyka barier aktywności nie zawiera tego zagadnienia. Tematem interesującym do zbadania mogą być programy lojalnościowe muzeów, a także ocena i odbiór programów tworzonych dla osób niepełnosprawnych. Relacje (zwłaszcza z publicznością) są obecnie dla muzeów kluczowym aspektem funkcjonowania, a właściwe nimi kierowanie może przyczynić się do bardziej efektywnej realizacji zadań. Jest to szeroki obszar badawczy, w obrębie którego można skupić się na wielu poziomach (muzeum-widownia, muzeum-organizatorzy, muzeum-konkurencja), wyróżniając ponadto przestrzeń realną i wirtualną. Realizacja badania w terenie, na większej liczbie przykładów, pozwoliłaby na weryfikację i pogłębienie wnioskowania oraz pogłębioną analizę zagadnienia.

Literatura / References

- Benevene, P., Cortini, M. (2010). Interaction between structural capital and human capital in Italian NPOs. Leadership, organizational culture and human resource management, *Journal of Intellectual Capital*, 11(2), 123–139. DOI: 10.1108/14691931011039642
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models, *Management Decision*, 36(2), 63–76.
- Bravi, M., Gasca, E. (2014). Preferences Evaluation With a Choice Experiment on Cultural Heritage Tourism, *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 23(4), 406–423. DOI: 10.1080/19368623.2013.822339
- Burton, C., Griffin, J. (2008). More than a museum? Understanding how small museums contribute to social capital in regional communities, *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 5(1), 314–332.

- Camarero, C., Garrido, M.J. (2009). Improving Museums' Performance Through Custodial, Sales and Customer Orientations, *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 38(5), 846–868. DOI: 10.1177/0899764008319230
- Camarero, C., Garrido, M.J. (2011). Incentives, organizational identification and relationship quality among members of fine art museums, *Journal of Service management*, 22(2), 266–287. DOI: 10.1108/09564231111124253
- Capriotti, P. (2010). Museums' communication in small- and medium- sized cities, *Corporate Communications*, 15(3), 281–298. DOI: 10.1108/13563281011068131
- Carmeli, A., Azeroual, B. (2009). How relational capital and knowledge combination capability enhance the performance of work units in a high technology industry, *Strategic Entrepreneurship Journal*, (3), 85–103. DOI: 10.1002/sej.63
- Chen, C-M., Chang, J-C.D. (2016). Business cycle and museum visitors in Taiwan, *Tourism Management Perspectives*, 19, 11–15.
- Gaweł, Ł. (2011). Muzeum w przestrzeni publicznej. Przyczynek do praktyki zarządzania instytucjami kultury, *Zarządzanie publiczne*, 3(15), 51–63. DOI: 10.4467/20843968ZP.12.022.0489
- Geissler, G.L., Rucks, C.T., Edison, S.W., (2006). Understanding the Role of Service Convenience in Art Museum Marketing: An Exploratory Study, *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 14 (4), 69–87. DOI: 10.1300/J150v14n04_05
- Gilbert, L. (2016). Valuing Critical Inquiry Skills in Museum Literacy, *Social studies research and practice*, 11(3), 80–95.
- Guitcheva, G., Passebois-Ducros, J. (2012). Lille Metropolitan Art Programme: Museum Networking in Northern France, *International Journal of Arts Management*, 15(1), 54–64.
- Harrison, P., Shaw, R. (2004). Consumer Satisfaction and Post-purchase Intentions: An Exploratory Study of Museum Visitors, *International Journal of Arts Management*, 6(2), 23–32.
- Hume, M. (2011). How Do We Keep Them Coming?: Examining Museum Experiences Using a Services Marketing Paradigm, *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 23, 71–94. DOI: 10.1080/10495142.2011.548759
- Jafari, A., Taheri, B., vom Lehn, D. (2013). Cultural consumption, interactive sociality, and the museum. *Journal of Marketing Management*, 29, (15-16), 1729-1752. DOI: 10.1080/0267257X.2013.811095
- Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237.
- Kasprzyk, D. (2016). Muzeum regionalne w zmieniającej się Europie – potencjał i oczekiwania, *Rocznik Towarzystwa Naukowego Płockiego*, 8, 34–48.
- Kawashima, N. (2006). Audience development and social inclusion in Britain, *International Journal of Cultural Policy*, 12(1), 55–72. DOI: 10.1080/10286630600613309
- Knudsen, L.V. (2016). Participation at work in the museum, *Museum Management and Curatorship*, 31(2), 193–211. DOI: 10.1080/09647775.2016.1146916
- Martín-de-Castro, G., Navas- López, J.E., López-Sáez, P., Alama-Salazar, E. (2006). Organizational capital as competitive advantage of the firm, *Journal of Intellectual Capital*, 7(3), 324–337. DOI: 10.1108/14691930610681438
- Mencarelli, R., Marteaux, S., Pulh, M. (2010). Museums, consumers, and on-site experiences, *Marketing Intelligence & Planning*, 28(3), 330–348. DOI: 10.1108/02634501011041453

- Nielsen, J.K. (2017). Museum communication and storytelling: articulating understandings within the museum structure, *Museum Management and Curatorship*, 32(5), 440–455. DOI: 10.1080/09647775.2017.1284019
- Pine, J.P. II, Gilmore, J.H. (1998). Welcome to the experience economy, *Harvard Business Review*, 98–105.
- Podraza, U. (2013). Promocja polskich placówek muzealnych, *Muzealnictwo*, 54, 24–28.
- Ramshaw, G. (2010). Living Heritage and the Sports Museum: Athletes, Legacy and the Olympic Hall of Fame and Museum, Canada Olympic Park, *Journal of Sport & Tourism*, 15(1), 45–70. DOI: 10.1080/14775081003770983
- Ryan, L. (2016). Re-branding Tasmania: MONA and the altering of local reputation and identity, *Tourist Studies*, 16 (4), 422–445. DOI: 10.1177/1468797615618097
- Simon, N. (2010). *The Participatory Museum*. Museum 2.0.
- Slater, A., Armstrong, K. (2010). Involvement, Tate and me, *Journal of Marketing Management*, 26 (7–8), 727–748. DOI: 10.1080/0267257X.2010.481868
- Sokołowska, A. (2005). *Zarządzanie kapitałem intelektualnym w małym przedsiębiorstwie*. Warszawa: Polskie Towarzystwo Ekonomiczne.
- Tayles, M., Pike, R.H., Sofian, S. (2007). Intellectual capital, management accounting practices and corporate performance. Perceptions of managers, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 20(4), 522–548. DOI: 10.1108/09513570710762575
- Yoo, S-J., Sawyerr, O., Tan, W-L. (2016). The Mediating Effect of Absorptive Capacity and Relational Capital in Alliance Learning of SMEs, *Journal of Small Business management*, 54(S1), 234–255. DOI: 10.1111/jsbm.12299
- Weinberg, M.L., Lewis, M.S. (2009). The public value approach to strategic management, *Museum Management and Curatorship*, 24(3), 253–269. DOI: 10.1080/09647770903073086
- Woodward, S. (2012). Funding museum agendas: challenges and possibilities, *Managing leisure*, 17(1), 14–28. DOI: 10.1080/13606719.2011.638202
- Varbanova, L. (2015). *Zarządzanie strategiczne w kulturze*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Akty Prawne:
Ustawa z dnia 21 listopada 1996 r. o muzeach, Dz.U. 1997 Nr 5 poz. 24
- Strony internetowe:
Dzieje.pl-Portal historyczny. (2018, 11 kwietnia). Pozyskano z: <http://dzieje.pl/dzieje-sie/spoleczna-akcja-zbierania-pamiatek-historycznych-dla-muzeum-historii-polski>
Główny Urząd Statystyczny. Statystyka Kultury (2018, 8 października). Pozyskano z: <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/zeszyty-metodologiczne/statystyka-kultury,2,1.html>
Małopolski Instytut Kultury (2018, 8 października). Pozyskano z: <http://mik.krakow.pl/>
Muzeum Historyczne Miasta Krakowa (2018, 11 kwietnia). Pozyskano z: <http://www.mhk.pl/>
Muzeum Armii Krajowej im. gen. Emila Fieldorfa "Nila" w Krakowie(2018, 12 kwietnia). Pozyskano z: <http://www.muzeum-ak.pl/>
Muzeum Śląskie (2018, 10 kwietnia). Pozyskano z: <https://muzeumslaskie.pl/pl/>
Muzeum Emigracji w Gdyni (2018, 13 kwietnia). Pozyskano z: <http://www.polska1.pl/>
Muzeum Widzialne (2018, 11 kwietnia). Pozyskano z: <http://muzeumwidzialne.pl/>
Szlak Piastowski (2018, 12 kwietnia). Pozyskano z: <http://www.szlakpiastowski.pl/>

Magdalena Sawczuk, mgr, doktorantka na Uniwersytecie Jagiellońskim na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej. W roku 2016 ukończone studia magisterskie na kierunku zarządzanie w turystyce na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. Przygotowana praca skupiała się na identyfikacji praktyki zarządzania strategicznego w muzeach. Za interesowania badawcze obejmują strategię rozwoju publiczności w muzeach, jak również aspekt zarządzania zmianą w tych instytucjach oraz redefiniowanie ich roli społecznej dla lokalnych społeczności.

Magdalena Sawczuk, mgr, PhD student at Jagiellonian University in Krakow- Faculty of Management and Social Communication. PhD Student at Jagiellonian University in Krakow. In 2016 awarded a master degree in Tourism Management at Jagiellonian University in Krakow. Prepared master thesis was concentrated on strategic management practices in museums. Research interests refers to the audience development strategies of museums as well as to the area of managing change in museums, relations with stakeholders and transformation of museum's social role in local communities.

adres/address:

Uniwersytet Jagielloński
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
ul. prof. St.Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków

e-mail: m.sawczuk92@gmail.com