Szymon Czajkowski, czajkowski.sz@gmail.com
czasopismo naukowe „Turystyka Kulturowa”

Turystyka dziedzictwa a proces kontrolowania w zarządzaniu

Słowa kluczowe: turystyka dziedzictwa, dziedzictwo, zarządzanie, kontrolowanie

Abstrakt
Artykuł poświęcony jest kwestii zarządzania w turystyce dziedzictwa poprzez proces kontrolowania. Punktem wyjścia do rozważań będzie analiza różnych sposobów odnoszenia się do terminu dziedzictwa oraz wpływ zmieniających się sposobów postrzegania tego pojęcia na rozwój i kształtowanie się turystyki kulturowej. Następnie podkreślone zostanie znaczenie kontrolowania w zarządzaniu destynacjami turystyki dziedzictwa. Rzeczony proces jest ściśle połączony z etapem planowania. Powinien sprawdzać stopień realizacji wstępnych założeń i wpływać na ich ewentualną modyfikację. Jednocześnie organizatorzy turystyki dziedzictwa muszą dążyć do głębszego poznania oczekiwań i opinii odbiorców, w celu kreowania, odpowiadającej im oferty. Kwestią łączącą obie części artykułu będzie założenie, iż regularne wykorzystanie informacji zwrotnej od uczestników wyprawy, prócz możliwości lepszego dopasowania produktu turystycznego względem potrzeb zwiedzających, pozwoli także na dokładniejsze zrozumienie istoty dziedzictwa i jego funkcji. Kluczową kwestią jest poznanie emocji zachodzących pomiędzy turystą a prezentowanymi treściami. Zdaniem autora jest to cecha wyróżniająca turystykę dziedzictwa spośród innych typów podróży. Dlatego organizatorzy omawianej formy wypraw kulturowych, powinni regularnie kontrolować to, czy spełniają zaprezentowane kryteria.

Wstęp

Mimo upływu 45 lat od opublikowania najsłynniejszego dokumentu dotyczącego dziedzictwa, który zapoczątkował tworzenie Listy Światowego Dziedzictwa UNESCO, dyskusja wokół samego pojęcia nie traci na sile. Wręcz przeciwnie, można odnieść wrażenie, iż ostatnie lata to czas wzmożonych badań wokół istoty tego fenomenu. Wymiana myśli pomiędzy autorami jest nie dosyć, że interesująca, to dodatkowo istotnie wpływa na wiele dziedzin życia. Zauważono coraz częstsze wykorzystywanie omawianego terminu, już nie tylko w badaniach naukowych, ale też w dyskusji publicznej, a nawet w kulturze popularnej. Dlatego też ze względu na popularność używania określenia dziedzictwo, należy dobrze zrozumieć czym ono właściwie jest. Zdaje się, iż odpowiedź na to pytanie ma powszechne zastosowanie, ponieważ dotyczy wszystkich. Prawdopodobnie każdy człowiek posiada swoje dziedzictwo.

Ze względu na charakter publikacji, najbardziej interesująca w całej dyskusji, jest relacja dziedzictwa z turystyką. Od początku wyodrębnienia fenomenu turystyki kulturowej, podkreśla się jej silną konotację z pojęciem dziedzictwa. Wyróżniono także, osobną formę podróży motywowanych kulturowo, jaką jest turystyka dziedzictwa. Co interesujące, intensywna dyskusja wokół samego pojęcia dziedzictwa, nie przekłada się na zmianę sposobu definiowania tego rodzaju podróży. Czy wobec tego, potrzebna jest próba redefinicji terminu turystyki dziedzictwa? Poszukiwanie odpowiedzi na to pytanie, będzie tematem pierwszej części artykułu. Najpierw przedstawione zostaną różne sposoby rozumienia pojęcia dziedzictwa, a następnie będą one porównane z dotychczasowym sposobem pojmowania turystyki dziedzictwa.

Rzecz jasna dokładniejszą wiedzę na temat czynników wpływających na decyzję turystów o podjęciu podróży do obiektów dziedzictwa, a także informacje o ewentualnych zmianach w postrzeganiu prezentowanych treści, można uzyskać prowadząc regularne badania. Zaprezentowany zostanie postulat, iż prócz analiz naukowych, takowa kwerenda wśród turystów, powinna być regularną praktyką także u organizatorów turystyki. Takich jak biura podróży, piloci, przewodnicy, ale przede wszystkim opiekunowie obiektów i instytucje kultury, kandydujący do miana destynacji turystyki dziedzictwa.

Potrzeba wprowadzenia takich rozwiązań, jest artykułowana przez ekspertów od dłuższego czasu. Jako, że badania odwoływałyby się do opinii turystów, stanowiłyby jeden z elementów zarządzania organizacją, jakim jest proces kontrolowania. Będzie on głównym tematem drugiej części pracy, w której zostanie zaprezentowane powiązanie pomiędzy planowaniem, a kontrolowaniem z uwzględnieniem roli misji w instytucji dziedzictwa. Następnie przedstawiona będzie konieczność odwoływania się do doświadczeń gości. Omówiona zostanie rola informacji zwrotnej (z ang. *feedback*) w skutecznym zarządzaniu w turystyce dziedzictwa. Zaprezentowany będzie pogląd, iż rzetelnie i systematycznie prowadzone badania z udziałem odbiorców są w stanie przynieść odpowiedzi na pytania dotyczące istoty dziedzictwa i jego funkcji. Co za tym idzie mogą rozstrzygnąć niektóre polemiki dotyczące takich pojęć jak dziedzictwo, czy też turystyka dziedzictwa.

Artykuł nie kandyduje do miana kompleksowego omówienia roli kontrolowania w zarządzaniu w turystyce kulturowej, ponieważ pominięte zostaną niektóre aspekty tegoż procesu, jak chociażby kontrolowanie finansowe czy kontrola zarządcza w instytucjach publicznych. Istotą tekstu będzie wpływ omawianego aspektu zarządzania na możliwość lepszego zrozumienia fenomenu dziedzictwa. Jak również konieczność poznawania opinii odbiorców w celu tworzenia interesujących produktów turystycznych, odpowiadających potrzebom współczesnych turystów kulturowych.

Ile dziedzictwa jest w turystyce dziedzictwa?

Przed przystąpieniem do bardziej szczegółowych rozważań dotyczących procesu kontrolowania, należy wyjaśnić w jaki sposób rozumiane są pojęcia dziedzictwa i turystyki dziedzictwa, a także zastanowić się w jakim stopniu oba terminy odnoszą się do siebie. Ostatnie lata charakteryzowały się znaczącym ożywieniem badań nad dziedzictwem, co skutkowało opublikowaniem sporej liczby prac dotykających tego tematu. Zaprezentowane zostały różne sposoby rozumienia tego terminu i wskazywano jego wyznaczniki. Jednocześnie zintensyfikowane poszukiwania odpowiedzi na pytania o istotę dziedzictwa, nie przełożyły się na próbę redefiniowania pojęcia turystyki dziedzictwa.

O dziedzictwie

Początek usystematyzowanej dyskusji na temat dziedzictwa sięga lat 70.tych XX w. Wówczas nastąpiła pierwsza próba połączenia doświadczeń i zaprezentowanie wspólnego sposobu rozumienia tego terminu. Fundamentalnym dla dalszych badań dokumentem, stała się konwencja założycielska UNESCO z 1972 r. Co warte odnotowania, w tym dokumencie nie przedstawiono definicji dziedzictwa. Wskazano jedynie to, co może zostać zakwalifikowane do jego poszczególnych zbiorów, stanowiących tytułowe dziedzictwo kulturalne i dziedzictwo naturalne [*Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego*, 1972]. Na podstawie tego wskazania rozpoczęto konstruowanie Listy Światowego Dziedzictwa UNESCO, mającej później fundamentalny wpływ na definiowanie turystyki kulturowej i wyszczególnianie jej form. Był to okres wąskiego definiowania dziedzictwa. Pojęcie to odnoszone było do obiektów istniejących fizycznie,

a o ich zaklasyfikowaniu decydować miało grono specjalistów, posługujących się ściśle wyznaczonymi kryteriami [Owsianowska, Banaszkiewicz 2015, s. 8]. W następnych latach, popularność tematu oraz duże zainteresowanie wpisaniem poszczególnych obiektów na listę, systematycznie poszerzało zakres rozumowania tego pojęcia. Skutkowało to także tym, iż w 2003 r. wskazano potrzebę ochrony również dziedzictwa niematerialnego, rozumianego jako „praktyki, wyobrażenia, przekazy, wiedzę i umiejętności – jak również związane z nimi instrumenty, przedmioty, artefakty i przestrzeń kulturową (…)" [*Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego* 2003, s. 2-3]. Zatem należy odnotować, iż pierwsze dekady badań nad dziedzictwem koncentrowały się na poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: co można uznać za dziedzictwo?

W następnych latach pracy nad tym fenomenem nastąpiła zmiana sposobu jego postrzegania. Co raz częściej zaczęto zastanawiać się nad tym, czym jest dziedzictwo? Wówczas dużą popularnością zaczął cieszyć się pogląd, iż jest to autonomiczna decyzja jego odbiorców. „Za dziedzictwo uznaje się to, co określa naszą tożsamość, buduję naszą kulturę (…)" [za: Gaweł 2011, s. 21]. W tym ujęciu istotną kwestią znów stają się zasoby. W przypadku Listy Światowego Dziedzictwa UNESCO istnieją jasno określone zasady wpisania na nią obiektów, a sam spis ma charakter ograniczony. Tymczasem w kontekście dziedzictwa rozumianego jako odczucia beneficjentów, jego zasoby są nieskończone, a kryteria ich wyboru są subiektywne i zmienne [Ashworth 2015, s. 48-51]. Innymi słowy, skoro to emocje odbiorców decydują o tym, kiedy mamy do czynienia z dziedzictwem, to jego zakres wydaje się niewyczerpany. Podobnie uważa Łukasz Gaweł, który wspominał o „niejednorodnym i niezwykle obszernym zbiorze, oraz o wyjątkowych jego cechach jakimi są: ciągła zmienność i niekontrolowany wzrost, którego kierunki są praktycznie niemożliwe do przewidzenia" [Gaweł 2011, s. 23]. Podsumowując, należy odnotować pewnego rodzaju przesunięcie z obiektywnego wartościowania dziedzictwa przez ekspertów w stronę subiektywnej oceny jego posiadaczy [Owsianowska, Banaszkiewicz 2015, s. 9]. Przedstawiony sposób definiowania pojęcia, w przeciwieństwie do sposobu rozumowania z lat 70.tych, należałoby określić jako szeroki.

Odnosząc się do dziedzictwa jako wyboru, pamięci, czy też tożsamości, podkreślano silne znaczenie dziedzictwa niematerialnego, rozumianego zgodnie ze wskazaniami UNESCO z 2003 r. [Purchla 2007, s 10]. Jednak w ostatnim czasie, pojawiły się opinie wskazujące na błędny sposób rozumienia tego terminu. Zgodnie z przytaczaną przez Michała Murzyna definicją pojęcia niematerialny, obejmuje ona te rzeczy, których nie da się doświadczyć zmysłami – nie da się tego zobaczyć, usłyszeć, dotknąć, posmakować czy rozpoznać węchem. Dlatego też Murzyn uważa, iż wskazane przez UNESCO fenomeny, które rozumie jako „przekazywane obrzędy, tradycje oraz miejsca i przedmioty służące do ich kultywowania" można poznać zmysłami, w związku z tym nie mają one niematerialnego charakteru [Murzyn 2016, s. 196-197]. Jednocześnie badacz wskazuje, iż istnieje dziedzictwo niematerialne, ale ma ono inny charakter niż to co pod tym pojęciem zostało wskazane przez UNESCO. Zwraca on uwagę właśnie na przytoczoną powyżej samoidentyfikację odbiorców z dziedzictwem. Emocji czy uczuć wszak nie da się dotknąć, zobaczyć, powąchać czy usłyszeć. „Dziedzictwo niematerialne ma w moim rozumieniu wymiar społeczny i duchowy. Będą to idee, zmieniające się odczucia, interpretacje (…). Według mnie niematerialnym dziedzictwem będzie w szczególności wartość, bo to na jej podstawie buduje się wszelkie interpretacje, podejmuje wybory i wskazuje to, co warte jest zapamiętania" [Murzyn 2016, s. 197].

Próbując ustalić czym jest dziedzictwo, część badaczy odrzuciło traktowanie go jako zbioru. „Dziedzictwo to proces a nie typ zasobów (…)" [za: Owsianowska, Banaszkiewicz 2015, s. 9-10]. Widoczne jest tutaj przesunięcie akcentu. Uwaga nie jest już skupiona na obiektach, czy artefaktach, ale na sposobie ich wykorzystania. Źródłem rzeczonej zmiany, było przeobrażenie sposobu postrzegania dziedzictwa. Przestało być ono traktowane jako

zbiór zabytków, objętych ochroną ze względu na ich uniwersalną wartość. Istotna zaczęła być możliwość jego praktycznego wykorzystana w chwili obecnej. Wyznaczono co najmniej trzy sposoby jego utylitarnego zastosowania. Po pierwsze dziedzictwo niesie ze sobą wartości edukacyjne. Następnie umacnia relacje międzyludzkie, ponieważ wokół niego tworzą się organizacje społeczne. Na koniec, zdano sobie sprawę, że na dziedzictwie można zarobić. Zatem dostrzeżono jego wartość ekonomiczną. „Jak widać, zwrot ku utylitarnej roli dziedzictwa oznaczał, że zdjęto go z piedestału. Nie oznacza to automatycznie ograbienia go z poprzednich wartość i postawienia w szeregu innych towarów konsumpcji. Słuszna raczej wydaje się optyka dopełnienia – funkcja utylitarna nie wyklucza wartości autotelicznej istniejącej po prostu na innym poziomie" [Owsianowska, Banaszkiewicz 2015, s. 9].

Na koniec warto wspomnieć, iż coraz szersze ujmowanie dziedzictwa, a także aprobowanie swobody jego wykorzystania skutkuje pojawiającym się sceptycyzmem u części badaczy. Skoro dziedzictwo może stanowić nieograniczony zbiór tego co odbiorcy uznają za istotne, bądź traktowane będzie jako proces praktycznego wykorzystania dostępnych zasobów, będzie rodziło to zagrożenie zbyt powszechnego stosowania tegoż określenia. „Jeśli nie wiesz jak to nazwać, nazwij to dziedzictwem". Jak powszechnie wiadomo, zbyt częste wykorzystywanie nomenklatury, która ma podkreślać wyjątkową wartość, powoduje jej szybką dewaluację. „Jeśli wszystko będziemy uważać za dziedzictwo, wkrótce przestaniemy dostrzegać jego wartość" [za: Owsianowska, Banaszkiewicz 2015, s. 15 i 16].

O turystyce dziedzictwa

Odwiedzanie zabytków ma wielowiekową i o wiele dłuższą tradycję niż sama turystyka. Dlatego nie dziwi fakt, iż podróże do miejsc uznanych za dziedzictwo miały kluczowe znaczenie dla przeobrażeń w turystyce, obserwowanych w II poł. XX w. Równocześnie kształtowała się też refleksja na temat dziedzictwa. Szybko zaczęło ono być łączone z nowo wyodrębnioną formą podróży, a mianowicie z turystyką kulturową.

W krajowej publicystyce zintensyfikowane badania nad wyjazdami motywowanymi kulturowo przypadły na koniec pierwszej dekady XXI w. W tym czasie pojawiła się obszerna monografia uznawana za pierwszy podręcznik akademicki w ramach tej dziedziny [Mikos von Rohrscheidt 2008]. Wkrótce po niej, wydane zostały kolejne dwie prace dotyczącego tego tematu [Buczkowska 2008, Jędrysiak 2008]. W każdej z wymienionych przedstawiono turystykę dziedzictwa jako podstawową formę turystyki kulturowej. Podkreślono jej fundamentalny charakter jako pierwszorzędnego elementu tworzącego turystykę kulturową oraz jej nadrzędną pozycję pośród innych form turystyki kulturowej [Buczkowska 2008, s, 45-48]. Armin Mikos von Rohrscheidt dokonał próby zdefiniowania tegoż zjawiska: „(…) jako turystykę kulturową, zorientowaną na obiekty dziedzictwa kulturowego określimy te podróże, których głównym celem jest zetknięcie się uczestników z zabytkami, zespołami i miejscami uznanymi oficjalnie i powszechnie za dziedzictwo kulturowe świata, kraju lub regionu" [Mikos von. Rohrscheidt 2008, s. 69]. Pozostali badacze dokonując analizy fenomenu nie przedstawili odrębnej definicji. Niemniej poświęcili turystyce dziedzictwa znaczną część swoich rozważań, podkreślając jednocześnie jej powiązanie z wyselekcjonowanymi zbiorami obiektów uznanych przez specjalistów za wartościowe. W każdym przypadku omówione dokładnie zostały najbardziej znane klasyfikacje obiektów dziedzictwa. Rzecz jasna najwięcej miejsca zostało poświęcone działalności organizacji UNESCO i jej Liście Światowego Dziedzictwa: „W turystyce mianem zabytków UNESCO określa się to, co koniecznie trzeba zobaczyć. Marka UNESCO doskonale przyciąga turystów, działa jak magnes, jest urzędowym, międzynarodowym certyfikatem najwyższej jakości" [Jędrysiak 2008, s. 39].

W oparciu o wcześniejsze ustalenia dotyczące różnych sposobów postrzegania dziedzictwa, można zaobserwować, iż powyższe traktowanie turystyki dziedzictwa

(kulturowego) wyraźnie odnosi się do wąskiej definicji tegoż fenomenu. Wyjazdy odbywają się do obiektów zabytkowych o podkreślonej przez specjalistów wyjątkowej i powszechnej wartości. Im bardziej prestiżowa lista, na którą został wpisany obiekt, tym większa jego atrakcyjność turystyczna. Podkreślono utylitarną wartość dziedzictwa w kontekście turystyki: „Dziedzictwo kulturowe daje szerokie (…) możliwości tworzenia niepowtarzalnych ofert programu (…) Często też nawet jeden zabytek UNESCO decyduje o popularności całego programu turystycznego [Jędrysiak 2008, s. 39]. Prócz Listy światowego dziedzictwa eksperci podkreślają także znaczenie innych programów jak chociażby traktowana jako druga najbardziej prestiżowa w kraju, lista polskich Pomników Historii.

Czy w związku ze zmieniającymi się trendami postrzegania tego czym jest dziedzictwo, nie powinny pojawić się także starania o zredefiniowanie pojęcia turystyki dziedzictwa? Wydaje się, iż próby odniesienia podróży kulturowych do koncepcji, iż dziedzictwo jest wartością lub decyzją jego odbiorców, doprowadziłyby tak naprawdę do podważenia samej idei turystyki dziedzictwa. Dalej mogłoby to dotyczyć także całej turystyki kulturowej i koncepcji traktowania jej jako osobnej formy podróży. Przy wspomnianym sposobie, postrzegania dziedzictwa, za turystykę dziedzictwa trzeba byłoby uznać wszelką podróż do tego co jest ważne dla odbiorcy, do tego co on chce chronić i przekazać przyszłym pokoleniom. Ten sposób definiowania omawianego rodzaju turystyki, nie oddawałby natury rzeczy tego zjawiska przynajmniej z dwóch powodów. Raz, nie obejmowałoby tych podróży, poprzez które dopiero tworzy się więź emocjonalna odbiorcy z odwiedzanym miejscem czy też podziwianym artefaktem. Często powstaje ona nie prędzej niż w przypadku bezpośredniego kontaktu i może dotyczyć zarówno przedmiotów materialnych jak i kultury niematerialnej. Wówczas turysta zaczyna identyfikować się z prezentowanym dziedzictwem, uznając je za swoje lub na tyle ważne, aby zachować je przyszłym pokoleniom i przez to rozumie potrzebę jego ochrony. Po drugie istnieją miejsca czy zwyczaje ważne dla jednostki, lecz nieistotne dla szerszego grona odbiorców. Przykładowo ogródek działkowy dziadków, gdzie spędzało się wakacje w dzieciństwie, będzie indywidualnym dziedzictwem jednego człowieka, do którego będzie chciał powracać i które będzie chciał chronić. Niemniej wydaje się, iż takiej podróży nie należałoby klasyfikować jako turystyki dziedzictwa.

Co więcej turystyka dziedzictwa rozumiana jako zbiór destynacji, które mogą okazać się ważne dla potencjalnych odbiorców byłaby tak naprawdę zakresem nieograniczonym. Podobną refleksję na temat kłopotów z prawidłowym definiowaniem zjawiska, widać także w stosunku do samej turystyki kulturowej, która jest, jak to pisał Ł. Gaweł: „(…) podsycana z jednej strony nieskończonymi zdolnościami kreacyjnymi organizatorów, z drugiej zaś niezaspokojoną ciekawością turystów. Tym sposobem atrakcją kulturową może stać się wszystko" [Gaweł 2011, s. 70].

Wyżej zaprezentowane refleksje pozwalają spojrzeć na turystykę dziedzictwa jako na narzędzie łączące różne sposoby definiowania dziedzictwa. Z jednej strony podróż powinna odbyć się do miejsc o uznanej i powszechnej wartości, przy tym, wpisanie obiektu na prestiżową listę jest dodatkową motywacją do odbycia podróży. Jednak w trakcie obcowania z obiektami istniejącymi fizycznie albo zjawiskami niematerialnymi, u turysty powinna pojawić się emocjonalna więź pomiędzy nim a spotykanym dziedzictwem. Dzięki zrozumieniu jego istoty, podróżujący będzie dążył do jego zachowania dla przyszłych pokoleń. Jeśli rzeczony proces nie nastąpi, wyprawa nie będzie miała znamion turystyki dziedzictwa ale podróży do dóbr kultury.

„Dobra kultury to bowiem wszystkie dobra stworzone ludzkim talentem, mające obiektywną wartość historyczną i artystyczną, będące kulturalnym i artystycznym dorobkiem ludzkości, podlegającym jedynie wartościowaniu estetycznemu, a dziedzictwo kultury to jest to, co ze spadku kulturalnego zostawionego nam przez minione pokolenia chcemy przejąć na własność i za co chcemy wziąć odpowiedzialność" [Buczkowska 2008, s. 65].

Proces kontrolowania w zarządzaniu obiektami dziedzictwa

Czy zaprezentowany powyżej sposób myślenia o turystyce dziedzictwa jest słuszny, a opisane procesy odbywają się z udziałem turystów? Co oczywiste w nauce, odpowiedź na to pytanie należy odnaleźć za pomocą badań empirycznych. Z drugiej strony zauważono, iż obserwowanie pojawiających się zależności pomiędzy odbiorcom a poznawanymi zasobami winno być stale wpisane w proces zarządzania dziedzictwem. Odnosząc się do klasycznego podziału na planowanie, organizowanie, przewodzenie i kontrolowanie, należy wskazać ostatni z wymienionych procesów, jako najbardziej adekwatny do tego, aby odwołać się do reakcji turysty.

Kierujący obiektami dziedzictwa czyli osoby odpowiedzialne za udostępnienie jego treści odwiedzającym, w tym turystom motywowanym kulturowo, powinni korzystać z ogólnodostępnych narzędzi zarządzania. Należy pamiętać, iż kierowanie instytucją turystyczną jak również kultury nie różni się od przewodzenia innymi organizacjami. Już Peter Drucker – jeden z najwybitniejszych teoretyków zarządzania – uważał, że: „Około 90% problemów, jakimi zajmuje się organizacja ma charakter ogólny. Pozostałe 10% spraw wynika z indywidualnej misji, historii, kultury i terminologii charakterystycznej dla danej organizacji" [Drucker 2000, s. 8].

Idąc za tym głosem, należy uznać, iż narzędzia skutecznego zarządzania mogą być wykorzystywane przez różnego rodzaju organizacje w tym miejsca turystyki dziedzictwa. Jednocześnie należy podkreślić, iż za takie uznaje się nie tylko instytucje kultury albo opiekunów obiektów zabytkowych, ale także touroperatorów, organizatorów turystyki, przewodników, pilotów oraz inne organizacje i osoby, które powinno łączyć tworzenie jak najwyższej jakości usług turystyki dziedzictwa. Jednak to właśnie opiekunowie obiektów dziedzictwa i instytucje kultury są najbardziej utożsamiani z omawianą formą podróżowania. Tak jak dla touroperatora albo przewodnika turystyka dziedzictwa może być jednym z wielu obszarów działalności, a postulowane przez specjalistów zadania mogą stanowić pomocną wskazówkę, tak dla kierujących obiektami dziedzictwa skuteczne nim zarządzanie jest zadaniem pierwszorzędnym.

Zgodnie z definicją Ricky'ego W. Griffina kontrolowanie to „regulacja działań organizacji w taki sposób, by ułatwić osiąganie jej celów" [Griffin 1999, s. 585]. Dlatego też rozważania na temat procesu kontroli w zarządzaniu turystyką dziedzictwa, należy rozpocząć od omówienia potrzeby umiejętnego formułowania zadań i celów.

Zarządzanie w turystyce dziedzictwa poprzez misję

Pierwszym zadaniem powinno być skonstruowanie misji instytucji. Rzeczona formuła zaadaptowana ze świata biznesu najwcześniej zaczęła być wykorzystywana przez muzealników [Barańska 2004]. Niemniej specjaliści postulują, aby doświadczenia jednostek wystawienniczych przenosić także do pozostałych instytucji. „Misja konkretyzuje przyczyny powstania muzeum, wizje założycieli co do jej przyszłości i działalności, określa wyróżniające muzeum cechy, jego powinności, kierunek rozwoju oraz rolę w środowisku społecznym, kulturowym i ekonomicznym" [Klaś 2016, s. 1-2]. W zaprezentowanym przez Jarosława Klasia opisie, można zauważyć cechy wspólne z tym, co inni specjaliści uznawali za utylitarną rolę dziedzictwa, tj. budowanie relacji społecznych czy też uzyskiwanie korzyści ekonomicznych.

Ponadto, ważne aby w misji obiektów turystyki dziedzictwa pojawiły się odwołania do budowania relacji emocjonalnej gości instytucji z prezentowanymi treściami. Dziedzictwo jest udostępniane m.in. po to, aby między nim a odbiorcami zaistniała więź, aby zostało ono zrozumienie. Co za tym idzie upowszechniona ma zostać chęć zachowania go dla przyszłych pokoleń. Jak przedstawiono wyżej nie postawienie sobie takiego celu przez

organizacje oraz brak cyklicznego sprawdzania czy jest on realizowany, może spowodować, iż uczestnicy korzystający z oferty instytucji nie będą beneficjentami turystyki dziedzictwa, a ich wyprawa okaże się podróżą do dóbr kultury.

Misja powinna być napisana klarownie i bez używania specjalistycznych zwrotów, tak aby była zarozumiała dla wszystkich pracowników oraz gości placówki. Umiejętnie sformułowana podnosi efektywność zarządzania. Pracownicy znający cele i wartości instytucji są w stanie ocenić czy wpisują się w jej charakter i czy w swojej pracy przyczyniają się do realizacji celów postawionych dla całej organizacji. Co za tym idzie zwiększa się ich identyfikacja z firmą, którą reprezentują. Niemniej misja winna być tak skonstruowana aby mogła być realizowana przez całe grono pracowników, a nie jedynie wąską ich grupę.

Formułowanie misji instytucji jest niewątpliwie etapem procesu planowania w zarządzaniu. Niemniej wymaga przywołania także w przypadku refleksji dotyczącej kontrolowania. Ponieważ podstawowym zadaniem tego etapu jest dopilnowanie aby organizacja osiągnęła postawione przez sobą cele. Nie da się tego zrobić jeśli te nie zostały nawet wyznaczone. Jak przedstawiono wyżej, w przypadku obiektów turystyki dziedzictwa misja powinna także odwoływać się do budowania relacji odbiorców z prezentowanym dziedzictwem. Dlatego misja czy też cele organizacji nie mogą być stawiane tylko w formie danych liczbowych, np. założeń frekwencyjnych. Wtedy zatarta zostanie determinanta, która wyróżnia destynację turystyki dziedzictwa od atrakcji popularnych.

Pragnąc poznać sposób i skalę oddziaływania prezentowanego dziedzictwa na uczestników podróży kulturowych, niezbędnych informacji należy szukać wśród samych odbiorców. W każdej dziedzinie życia, dobra powstają dlatego, że istnieje na nie zapotrzebowanie. Nie inaczej sprawa wygląda w przypadku turystyki dziedzictwa. Jeśli sposób prezentowania tych treści nie będzie odpowiadał potrzebom zwiedzających, nikt nie będzie zainteresowany ich poznawaniem. Dlatego o potrzeby odbiorcy trzeba dbać od samego początku. Kim jest turysta? Jakie są jego oczekiwania? Co jest dla niego ważne? Czy istnieją jakieś ograniczenia w przyswajaniu przez niego prezentowanych treści? Odpowiedzi na te i inne pytania należy szukać już w trakcie projektowania oferty [Hajduk, Piekarska-Duraj, Idziak, Wacięga 2014, s. 41-43]. Dlatego o potrzebach odbiorcy warto pamiętać w momencie wyznaczania misji instytucji. Tym sposobem od samego początku będzie budowana relacja organizacji z jej przyszłymi gośćmi. Dzięki czemu ma szansę zaistnieć inna z funkcji dziedzictwa, mianowicie budowanie relacji społecznych. W kontekście szlaków dziedzictwa kulturowego, Ł. Gaweł pisał, iż: „Charakter szlaku (oraz modyfikacje oferty) powinny uwzględniać postulaty ludzi żyjących obok niego. Znajomość społeczności lokalnej, jej zwyczajów, aspiracji, marzeń, potrzeb może przynieść o wiele więcej pożytku w kontekście ochrony i kształtowania dziedzictwa kulturowego niż zachęcanie do odwiedzin tysięcy turystów rocznie" [Gaweł 2011, s. 147]. Wydaję się, iż ten postulat można przenieść także na innego rodzaju produkty turystyki dziedzictwa.

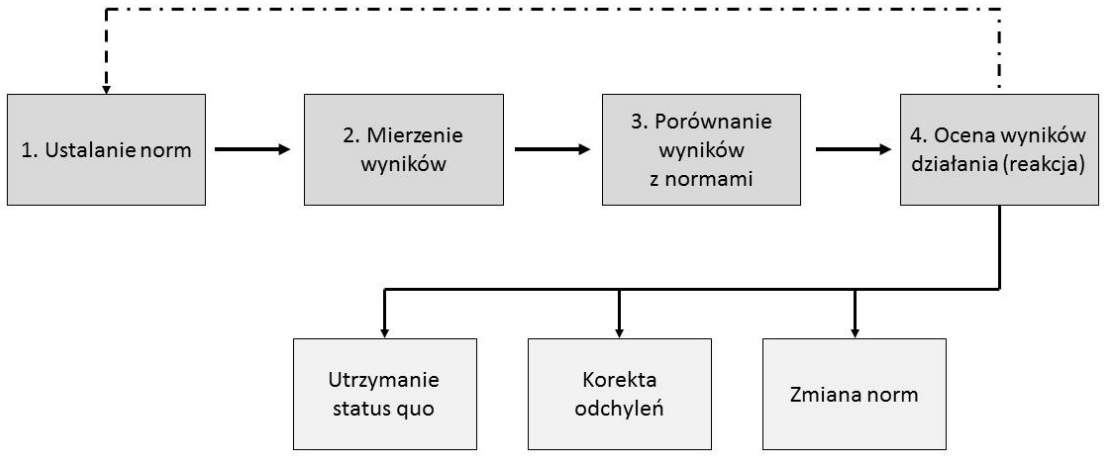
Dialog z odbiorcą

Zarządzając w ramach turystyki dziedzictwa, podczas procesu kontroli należy wciąż powracać do pytań o oczekiwania odbiorców. Istota kontroli polega na stosowaniu porównań, które mogą być przeprowadzane za pomocą następujących metod: porównania w czasie, porównania branżowego, porównania wartości planowanych z wynikami [Vollmuth 1993, s. 61]. Nie należy odrzucać żadnej z potencjalnych metod zarządzania. Jednak wydaje się, iż ze względu na specyfikę turystyki dziedzictwa, najczęściej wypada sięgać do trzeciego z zaprezentowanych sposobów. Porównanie w czasie może okazać się nieprecyzyjne w kontekście zmieniających się trendów na rynku turystycznym. W przypadku porównania branżowego, rzecz jasna należy odwoływać się do dobrych praktyk innych instytucji, niemniej trzeba uważać, aby nie koncentrować się jedynie na porównaniach ilościowych.

Podczas kontrolowania należy stale weryfikować, czy postawione cele są systematycznie realizowane. Dlatego tak istotne jest dobre skonstruowanie zadań i założeń. Jeśli misja zostanie źle wyznaczona i nie będzie odwoływać się do oczekiwań turystów, to podczas kontrolowania, weryfikacji będzie podlegać proces podążania w złym kierunku.

Oczywiście nieodpowiednie postawienie celów nie jest pułapką bez wyjścia. Tym bardziej, że rynek turystyczny jest fenomenem podlegającym ciągłym przeobrażeniom – aktualnym przykładem może być komplikująca się sytuacja geopolityczna na świecie oraz inne czynniki, powodujące wzrost zainteresowania produktami krajowymi. Organizatorzy turystyki dziedzictwa powinni być otwarci na reorientacje i zmieniające się oczekiwania. Dlatego podczas procesu kontrolowania nie powinni koncentrować się jedynie na weryfikacji czy postawione wcześniej cele są realizowane, ale także zastanawiać się nad tym czy oczekiwania odbiorców nie uległy zmianie. Zmiana norm jest jednym ze standardowych etapów procesu kontrolowania. Przy tym należy uznać, iż normy nie oznaczają jedynie policzalnych danych, ale pojęcie to odnosi się także do innych wartości. Jest to „zadanie, według którego oceniane będą późniejsze wyniki" [Grifiin 1999, s. 590].

Wyk. 1. Etapy procesu kontroli



Źródło: opracowanie właśnie za: Gryffin 1999, s. 590.

Zatem istotą procesu kontrolowania w zarządzaniu turystyką dziedzictwa jest prowadzenie dialogu z odbiorcami. Zarówno na etapie projektowania oferty, jak i podczas korzystania z niej przez turystów. Organizatorzy turystyki powinni czerpać informacje o tym jak goście odbierają ich ofertę. Jednocześnie aspirując do miana sprawców turystyki dziedzictwa, powinni monitorować także relacje między odwiedzającymi a prezentowanymi treściami. W jaki sposób wizyta wpływa na stosunek turystów do przedstawianych fenomenów? Czy po skorzystaniu z oferty dobro kultury staje się dla odwiedzających dziedzictwem? Tak prowadzony proces kontrolowania, prócz usprawnienia zarządzania organizacją, pozwoli znaleźć także odpowiedzi na wiele pytań dotyczących istoty dziedzictwa i turystyki dziedzictwa.

Podmioty organizujące omawiany rodzaj turystyki muszą reagować na potrzeby odbiorców i dostosowywać swoją ofertę do ich oczekiwań. Jeden z najbardziej uznanych teoretyków zarządzania Kaoru Ishikawa twierdził, iż jednym z podstawowych działań usługodawców jest prowadzenie serwisu posprzedażnego [za: Batko 2009, s. 50]. Mogłoby się wydawać iż w przypadku instytucji nieprodukcyjnych ten etap jest mniej zobowiązujący. Jest to jednak mylne wrażenie. Tak samo jak fabryka powinna pytać konsumentów o jakość swoich produktów, tak również organizatorzy turystyki dziedzictwa, powinni sprawdzać to, w jaki sposób goście odbierają ich ofertę.

Informacja zwrotna od klientów dotycząca produktu, która może mieć realny wpływ na zarządzanie, w ekonomii i w obszarze badań społecznych zyskała miano feedbacku.

Andrea Hausmann, niemiecka uczona, poświęciła część swojej pracy badawczej analizie wykorzystania przedstawionego narzędzia w instytucjach kultury. Przedstawiła, iż cześć informacji potencjalny użytkownik jest w stanie przekazać, jeszcze przed skorzystaniem z usługi. Oczekiwania odbiorcy dotyczące np. ceny biletów, rodzaju wystawy, występujących artystów, warto brać pod uwagę w momencie projektowania oferty. Niemniej istotną część opinii turystów, można poznać dopiero w trakcie lub po samej wizycie w obiekcie [Hausmann 2012, s. 175-176]. W tym również doznania i emocje odbiorcy – tak kluczowe, dla omawianego w artykule, rodzaju podróży.

„Dążenie do zachowania ścisłego kontaktu z odbiorcami usług (czy produktów) jest czymś naturalnym dla sektora biznesowego; w polskich instytucjach kultury, regularnie prowadzone, profilowane badania recepcji oferty i oceny usług praktycznie nie są wykonywane [Gaweł 2011, s. 144]. Kiedy produkty turystyczne nie będą trafiać do odbiorcy, to nie będzie na nie zapotrzebowania. Firmy prywatne organizujące turystykę dziedzictwa pewnie wcześniej odczują brak zainteresowania swoim programem, co przełoży się na ich dochody. Niemniej czynnik ekonomiczny może wpłynąć także na instytucje publiczne. Skoro nie będą realizować potrzeb społeczeństwa, to ono w dłuższej mierze może przestać dostrzegać potrzebę ich finansowania. Mało kto będzie protestował, kiedy ograniczone zostaną fundusze instytucji, których sens działania nie będzie zrozumiały.

Przedstawione rozwiązania nie są wykorzystywane jedynie na rynku komercyjnym. Ministerstwo Infrastruktury i Rozwoju odwołało do trzech sposobów oceny: ewaluacji *ex ante*, która pozwala określić zapotrzebowanie na konkretne działania przed ich wdrożeniem; ewaluacji śródterminowej, weryfikującej skuteczność i stopień realizacji założeń pod czas programowania oraz ewaluacji *ex post,* stanowiącej ocenę działań po zakończeniu ich wdrażania [*Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020,* 2015]. W warunkach Unii Europejskiej wymienione metody stosowane są przy wdrażaniu programów operacyjnych, z których wiele instytucji dziedzictwa korzystało, a czasem nawet powstało w oparciu o ich fundusze.

Badania preferencji turystów i tworzącej się relacji między nimi a dziedzictwem, nie muszą być przygotowywane przez wyspecjalizowaną firmę zewnętrzną, ponieważ prowadzenie dialogu z odbiorcą powinno być jednym z merytorycznych zadań pracowników instytucji [Hajduk, Piekarska-Duraj, Idziak, Wacięga 2014, s. 41]. Przede wszystkim mają oni praktycznie nieograniczony dostęp do informacji i do grupy badawczej, którą są turyści. Oferta nie może być tworzona bez systematycznego wsłuchiwania się w potrzeby odbiorców, a pracownicy organizacji nie mogą uznać, że sami lepiej wiedzą czego oczekują goście. Wówczas zamiast dialogu pojawia się monolog. Ponadto, podmioty zajmujące się organizacją turystyki dziedzictwa, nie dowiedzą się czy ich oferta wpływa na budowanie więzi emocjonalnej odbiorcy z dobrami kultury, co jak starano się wskazać wyżej, jest wyznacznikiem zaistnienia turystyki dziedzictwa. Skoro kontrolowanie jest naturalnym etapem zarządzania, to prowadzenie omówionego rodzaju badań, będących sposobem kontrolowania, jest podstawowym elementem zarządzania w turystyce dziedzictwa.

Zakończenie

Dyskusja wokół poznania istoty dziedzictwa zdaje się być niezwykle zasadna. Rzeczone pojęcie nie jest jedynie formułą stosowaną przez wąskie grono pasjonatów ale coraz częściej pojawia się w kolejnych, nowych dziedzinach życia. Niepodważalny wydaje się wpływ dziedzictwa na dzisiejszą turystykę. W tym wyodrębnienie się fenomenu turystyki kulturowej. Jak starano się uzasadnić, obecnie turystyka dziedzictwa może postarać się spłacić ten dług wdzięczności, przyczyniając się do lepszego zrozumienia istoty dziedzictwa, poprzez sprawne stosowanie narzędzi zarządzania.

Sabina Owsianowska i Magdalena Banaszkiewicz rozróżniły dwa sposoby rozumienia dziedzictwa: wąski – ograniczony do sfery bytów materialnych, wyselekcjonowanych przez grono specjalistów oraz szeroki – traktujący dziedzictwo jako relację pokoleniową, wartościowaną przez daną społeczność [Owsianowska, Banaszkiewicz 2015, s. 7-10]. Turystyka dziedzictwa jawi się być połączeniem obu sposobów postrzegania dziedzictwa. Artefakt staje się atrakcją turystyczną, poprzez zakwalifikowanie go przez grupę ekspertów do zbioru unikatowych obiektów o powszechnej wartości. Im bardziej prestiżowa lista na którą zostanie wpisany, tym szerszy zakres przyciągania jego potencjalnych odbiorców. Niemniej podczas podróży, może zaistnieć relacja emocjonalna pomiędzy turystą a prezentowanymi treściami, która rodzi u odbiorcy chęć ochrony prezentowanego dziedzictwa i potrzebę jego zachowania dla przyszłych pokoleń. Może to stanowić rozróżnienie pomiędzy turystyką dziedzictwa a obcowaniem z dobrami kultury. Prawdopodobnie, u polskiego odbiorcy inne emocje wzbudza muzyka Fryderyka Chopina, dzieła Witkacego czy zwiedzanie Wawelu, niż słuchanie „Finlandii" Jeana Sibeliusa, podziwianie obrazów Maxa Pechsteina czy wizyta na zamku w Himeji, a przecież wartość artystyczna wszystkich wymienionych, zdaje się nie podlegać dyskusji.

Poznawanie emocji, relacji czy wartości, tworzonych przez turystykę kulturową, powinno być jednym z podstawowych zadań organizacji kandydujących do miana destynacji turystyki dziedzictwa. Postulowane badania winno wpisać się w proces kontrolowania, którego regularne przeprowadzanie wydaje się być jednym z wyznaczników skutecznego zarządzania organizacją. Podobnie jak w przypadku innych gałęzi gospodarki, tak samo w turystyce, jej organizatorzy powinni dążyć do poznania preferencji turystów. Następnie do dostosowywania swoich produktów do potrzeb uczestników podróży, a przy tworzeniu nowych programów, uwzględnienia oczekiwań potencjalnych odbiorców. Opiekun obiektu, instytucja kultury, pilot czy przewodnik turystyczny nie może uznać, iż sam wie lepiej jakich przeżyć chcą doznać jego goście. Informacja zwrotna powininn stanowić podstawę do konstruowania produktów turystyki kulturowej. Z kolei organizatorzy turystyki, kandydujący do miana destynacji podróży dziedzictwa, powinni także posiadać wiedzę, czy sposób popularyzowania prezentowanych przez nich treści, tworzy odpowiednią więź emocjonalną pomiędzy odbiorcami a dziedzictwem.

O tym, iż turysta chce wyrazić swoją ocenę może świadczyć popularność licznych serwisów czy portali internetowych, których celem jest wymiana opinii o obiektach turystycznych. Jednakże liczba osób, które polubiły dane miejsce czy liczba gwiazdek na stronie internetowej nie może zastąpić merytorycznych badań korzystających z profesjonalnych narzędzi badawczych. Z drugiej strony działania części zachodnich instytucji, które w innowacyjny sposób potrafią pozyskać informacje zwrotną od zwiedzających już w trakcie zwiedzania, udowadniają, iż gama sposobów na rozmowę z odbiorcą jest praktycznie nieograniczona.

Bibliografia

Ashworth G., 2015, *Planowanie dziedzictwa*, Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków

Barańska K., 2004, *Muzeum etnograficzne. Misje, struktury, strategie*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

Batko R., 2009, *Zarządzanie jakością w urzędach gminy*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

Buczkowska K., 2008, *Turystyka kulturowa. Przewodnik metodyczny*, Wyd. Akademii Wychowania Fizycznego, Poznań

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

Gaweł Ł., 2011, *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*, Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków

Griffin R. W., 1999, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.

Hajduk J., Piekarska-Duraj Ł., Idziak P., Wacięga S., 2014, *Lokalne muzeum w globalnym świecie*, Małopolski Instytut Kultury, Kraków

Hausmann A., 2012, *Creating 'buzz': opportunities and limitations of social media for arts institutions and their viral marketing*, „*International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing Int. J. Nonprofit Volunt. Sect. Mark.*" 17, p.173-182

Jędrysiak T., 2008, *Turystyka kulturowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa

Klaś J., 2016, *Misja instytucji kultury na przykładzie muzeum – po co jak ją tworzyć*, „*Zarządzanie w Kulturze*", 17, z. 1, s. 1-8

Mikos von Rohrscheidt A., 2008, *Turystyka Kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, Wyd. GWSHM Milenium, Gniezno

Murzyn M., 2016, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na podstawie wartości*, „*Zarządzanie w Kulturze*", 17, z. 3, s. 195-213

Purchla J. 2007, *Wstęp*, [w:] M. Murzyn, J. Purchla (red.), *Dziedzictwo kulturowe XXI wieku. Szanse i wyzwania*, Wyd. Międzynarodowe Centrum Kultury, Kraków s. 9-12

Owsianowska S., Banaszkiewicz M., 2015, *Trudne dziedzictwo a turystyka. O dysonansie dziedzictwa kulturowego*, „*Turystyka Kulturowa*", nr 11, s. 6-24

Vollmuth H. J., 1993, *Controling. Planowanie, Kontrola, Zarządzanie*, Wyd. Agencja Wydawniczo-Poligraficzna „Placet", Warszawa

Dokumenty

Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego, 2003 [dok elektr.], http://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/dziedzictwo-niematerialne/ [odczyt: 31.12.2016]

Konwencja w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, 1972 [dok. elektr.], http://www.unesco.pl/kultura/dziedzictwo-kulturowe/swiatowe-dziedzictwo/konwencja/ [odczyt: 30.12.2016]

Wytyczne w zakresie ewaluacji polityki spójności na lata 2014-2020, 2015 [dok. elektr.], https://www.funduszeeuropejskie.gov.pl/media/9318/wytyczne_090915_final.pdf [odczyt: 14.02.2017]

The heritage tourism and controlling in the management

Keywords: heritage tourism, heritage, managing, controlling

Abstract

The article is devoted to the issue of managing through controlling in heritage tourism. The starting point for my work is the analysis of various ways of referring to the term 'heritage' as well as the influence of the changes in the understanding of this term on the development and shaping of heritage tourism. Next, the importance of controlling in heritage tourism destination management will be highlighted. The named process is strictly connected with the planning stage. It should check the degree of execution of the preliminary premises and influence their possible modification. In the same time the organizers of heritage tourism should aim at a deeper understanding of customers' expectations and opinions in order to create a suitable offer. The issue connecting two parts of the article will be the assumption that using customer's feedback on a regular basis, apart from giving the possibility of tailoring the product to the tourists' needs, would also allow for a better understanding of the core of heritage and its functions. The key issue here is acquainting the field with the emotions arising between a tourist and the presented content, because, in author's opinion, it is a feature that makes heritage tourism stand out from a group of various forms of travelling. For this reason the organizers of heritage tourism should control and assess the execution of the premises of their actions regularly and systematically.