

Adriana Kaprzyk*

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym na przykładzie analizy strategii Muzeum Nowej Huty

Streszczenie

Celem jest zbadanie sposobu zarządzania dziedzictwem kulturowym Nowej Huty na przykładzie analizy realizacji strategii Muzeum Nowej Huty. Problem badawczy został sformułowany w postaci pytania: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Analizie poddane zostały zmiany wynikające z fuzji (wcześniej) Muzeum PRL-u z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa oraz aktualna strategia realizowana przez Muzeum. Na tej podstawie dokonano oceny rezultatów przeprowadzonego procesu fuzji w kontekście realizacji strategii muzeum. W rozdziale wykorzystane zostały jakościowe metody badawcze, w tym następujące narzędzia i techniki badawcze: analiza dokumentów zastanych, wywiad swobodny pogłębiony z pracownikami Muzeum Miasta Kraków, w tym Muzeum Nowej Huty (Anna Kandzior-Zug, Zbigniew Semik) oraz aktywistami nowohuckimi (Adam Gliksman, Jarosław Kłaś).

Słowa kluczowe: zarządzanie dziedzictwem, dziedzictwo, Nowa Huta.

Abstract

The purpose of this chapter thesis is to provide an evaluation of the cultural heritage management of Nowa Huta, based on a strategy analysis of the Nowa Huta Museum. The research problem was constructed in the form of a question: How does the Nowa Huta Museum spread and promote culture among potential visitors and how did the merger process influence this institution. The research focuses on the changes resulting from merging the previous PRL Museum with the Historical Museum of the City of Kraków. Based on the evaluation results of the merger process, the museum's strategy is analyzed in view

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0001-9763-8796>; e-mail: adriana.kaprzyk@student.uj.edu.pl.

of its historical environment. Qualitative research methods such as in-depth interviews with Nowa Huta Museum management and other cultural influencers, as well as available literature analysis are used.

Keywords: heritage, heritage management, Nowa Huta.

Wprowadzenie

Temat został wybrany ze względu na relatywnie niewiele opracowań w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym na obszarze Nowej Huty. Socrealistyczna dzielnica Krakowa jest ważnym punktem historycznym oddającym realia komunistycznej Polski, jednak zmaga się z brakiem pomysłu na ochronę oraz rozwój. Nieskuteczne sposoby rewitalizacji oraz promocji Nowej Huty, nie zachęcają do zgłębiania wiedzy o kulturze oraz historii, jaka się w nią wpisuje. Muzeum Nowej Huty (wcześniej: Muzeum PRL-u) usytuowane w budynku dawnego kina „Światowid”, będącego przykładem architektury socrealizmu, powinno aktywnie wspierać rozwój dzielnicy oraz propagować wiedzę na temat naszego dziedzictwa.

Dotychczas wielu badaczy sygnalizowało problem nieumiejętnego zarządzania dziedzictwem kulturowym w Polsce, m.in.: szukając przyczyn w błędnym lub niedokładnym definiowaniu samego pojęcia „dziedzictwa kulturowego” (Gaweł, 2013, s. 87–100), braku współpracy ekspertów zarządzania z rdzennymi mieszkańcami regionu (Gutkowska i Kobylński, 2011, s. 51–72), tudzież (w kontekście samej Nowej Huty) nierespektowaniu kulturowego znaczenia zabytków wpisanych jedynie do gminnej ewidencji zabytków lub/oraz znajdujących się na obszarze wpisanym do rejestru (Klaś, 2016, s. 250–281). Nie wspominając o zabytkach techniki (na terenie całego Krakowa), które są już całkowicie pomijane w planowaniu turystycznej oferty miasta przez co promocja Krakowa ogranicza się głównie do Rynku, Plant Starego Miasta, Kazimierza oraz Wawelu (Gaweł, 2012, s. 175–182). Temat zarządzania dziedzictwem wciąż pozostaje niewyczerpany, szczególnie w zakresie dziedzictwa Nowej Huty.

Sformułowany problem badawczy brzmi: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Ocenie zostały poddane bieżące skutki działalności Muzeum, która trwa już od ponad dekady. Wcześniej funkcjonujące samodzielnie pod nazwą Muzeum PRL-u, od 1 marca 2019 r., w efekcie fuzji z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa rozpoczyna działalność pod nową nazwą – Muzeum Nowej Huty. Do tej pory potencjał muzeum nie był w pełni wykorzystywany. Rozplanowanie przestrzeni wystaw czy sama promocja wśród potencjalnych zwiedzających budzi zastrzeżenia.

Duża powierzchnia, historia budynku oraz fakt, że jest przykładem konkretnego stylu architektonicznego stwarza możliwości w kontekście planowania strategii rozwoju. Połączenie z Muzeum Krakowa, które ma już wypracowaną pewną renomę oraz doświadczenie, w zamyśle, miało spowodować rozruch instytucji. Celem jest sprawdzenie jak te założenia sprawdzają się w praktyce, zrozumienie zamiarów nowych zarządzających oraz poznanie opinii osób, dla których Nowa Huta stanowi ważne dziedzictwo kulturowe, o które powinno się dbać i zachowywać dla przyszłych pokoleń. Przedmiotem badania jest Muzeum Nowej Huty – sposób realizowania obranej strategii, aktywność w mediach, rozpoznawalność. Badanie przeprowadzono poprzez analizę dokumentów zastanych, a także wywiady z aktywistami nowohuckimi, których spostrzeżenia oraz pomysły mogłyby przyczynić się do rozwoju dziedzictwa kulturowego dzielnicy. Dzięki wywiadam swobodnym pogłębionym możliwe było poznanie ich zdania w kontekście właściwego prosperowania Muzeum.

Punkt wyjścia dla przedstawionych badań stanowi paradygmat interpretacyjny wg Gibsona Burrella i Garetha Morgana (2008, s. 19). Przedstawiony temat należy traktować jednostkowo, ze względu na specyfikę wycinka kultury w nim ujętego, jakim jest trudne dziedzictwo Nowej Huty. Nacisk położono na uchwycenie problemu z punktu widzenia osób zaangażowanych w działania mające na celu upowszechnianie dziedzictwa – pracowników Muzeum Miasta Krakowa (w tym Muzeum Nowej Huty) – Anny Kandzior-Zug i Zbigniewa Semika oraz aktywistów nowohuckich – Adama Gliksmana i Jarosława Klasia. Dzięki takiemu podejściu, możliwe jest uzyskanie rzeczywistych informacji na temat rozumienia pojęcia „zarządzania dziedzictwem” wśród aktywistów Nowej Huty oraz osób odpowiedzialnych za rozwój Muzeum Nowej Huty.

Rozdział składa się z trzech części. Pierwszy podrozdział stanowi tło teoretyczne dla całości rozważań. Zostają w nim wyjaśnione pojęcia oraz zagadnienia, które będą rozwinięte w dalszej części, już w kontekście obranej problematyki. Drugi opisuje założenia metodologiczne, przedmiot, cel oraz metody badawcze. Trzeci prezentuje zaś wyniki badań nad sposobem zarządzania dziedzictwem kulturowym przez Muzeum Nowej Huty, które w obecnej formie funkcjonuje od 1 marca 2019 roku. W zakończeniu przedstawiono najważniejsze wnioski.

1. Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – ujęcie teoretyczne

1.1. Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – próba definicji

Zarządzanie dziedzictwem kulturowym wykształciło się z zarządzania kulturą, które do ram dziedziny nauk społecznych dołącza podejście humanistyczne, a swoje wzorce czerpie z antropologii, kulturoznawstwa oraz teorii sztuki. Kry-

styna Gutkowska i Zbigniew Kobyliński definiują zarządzanie dziedzictwem jako (2011, s. 51):

(...) wyodrębnioną część ogólnej dyscypliny zwanej zarządzaniem zasobami kulturowymi. Jej przedmiotem jest ochrona i wykorzystanie dla dobra publicznego dziedzictwa kulturowego, a więc wszystkich wiążących nas z naszą przeszłością pozostałości i wspomnień, znajdujących się w otaczającym nas krajobrazie, w sztuce, języku czy tradycjach.

Jest to dziedzina, która ukształtowała się stosunkowo niedawno, biorąc pod uwagę fakt, że samo pojęcie „dziedzictwa kulturowego” zyskało znaczenie dopiero w latach 70. XX wieku wraz z przyjęciem przez UNESCO „Konwencji w sprawie ochrony dziedzictwa kulturowego i naturalnego” (UNESCO, 1972). W późniejszych latach wraz ze zwiększeniem zasobów dziedzictwa oraz większym zainteresowaniem pamięcią historyczną przyjęto kolejne dokumenty usprawniające działania na rzecz jego ochrony w tym konwencję obejmującą dziedzictwo niematerialne (UNESCO, 2014), które można określić „nośnikiem tożsamości kształtowanej przez tradycje oraz indywidualną i zbiorową pamięć” (Niezabitowski, 2016, s. 9), szczególnie trudne w ochronie.

Gregory Ashworth wyróżnia trzy paradygmaty, dotyczące różnych aspektów procesów związanych z dziedzictwem. Różnią się od siebie postrzeganiem dziedzictwa, przez co mogą powodować nieporozumienia między swoimi zwolennikami (2015, s. 31). Są to: paradygmat ochrony, konserwacji i dziedzictwa. Jak zaznacza autor, „zwolennik ochrony zabytków uważa, że zadanie teraźniejszości polega na wybieraniu i chronieniu różnych aspektów odziedziczonej przeszłości i przekazywaniu ich w nienaruszonym stanie przyszłym pokoleniom” (Ashworth, 2015, s. 31), natomiast paradygmat konserwacji, choć zdaje się mieć z tym wiele wspólnego, do formy dodaje funkcję: „współczesne użytkowanie obiektu powinno być integralną częścią decyzji o jego ochronie, o znaczeniu takim samym, jak inne cele tej ochrony” (Ashworth, 2015, s. 31). Z kolei ostatni paradygmat dziedzictwa, postuluje „tworzenie pewnego wyobrażenia o przeszłości w teraźniejszości za pomocą wybranych, zachowanych rzeczy, wspomnień i historii” (Ashworth, 2015, s. 31). Zestawienie tych trzech paradygmatów może stanowić podstawę dla odróżnienia pojęcia „zabytku” od pojęcia „dziedzictwa”, które często używane są naprzemiennie. „Zabytki” są to zasoby z góry określone jako te „ważne” czy też „piękne”, powstałe „w wyniku procesu selekcji opartej na zobiektywizowanych kryteriach stosowanych przez gremia ekspertów” (Purchla, 2013, s. 45), a ich ochrona polega głównie na odkryciu i zachowaniu w jak najlepszym stanie. Natomiast „dziedzictwo” jest pojęciem dużo szerszym, „jest to proces posiadający własną dynamikę. Odzwierciedla zarówno stosunek społeczeństwa do świata wartości, jak i sam proces reinterpretacji wartości” (Purchla, 2013, s. 45), a zbiór tego co uznajemy za dziedzictwo

ustalany jest za pomocą subiektywnych sądów. Jednym z najważniejszych zadań dla współczesnego zarządzania dziedzictwem kulturowym według Łukasza Gawła jest „(...) potrzeba uwzględnienia społecznej percepcji zabytku i związanych z nim niematerialnych wartości kulturowych w planowaniu wszelkich działań dotyczących dziedzictwa kulturowego” (2013, s. 92).

1.2. Definicja dziedzictwa trudnego

W artykule „Trudne dziedzictwo a turystyka. O dysonansie dziedzictwa kulturowego” Sabina Owsianowska porównuje dwie koncepcje: *dissonant heritage* Johna Thunbridge’a i Gregory’ego Ashwortha oraz *difficult heritage* Sharon Macdonald. Koncepcja *dissonant heritage* zakłada, że stan dysonansu dziedzictwa odnosi się do niezgodności lub braku porozumienia co do jego znaczenia (Owsianowska, 2015, s. 10). *Difficult heritage* czyni natomiast niechciane dziedzictwo podkategorią dziedzictwa dysonansowego oraz precyzuje problem, z jakim się mierzy, polegający na fizycznych pozostałościach tożsamości, od której wiele osób chce się obecnie zdystansować, jednocześnie uznając je w pełni za część ich historii (Macdonald, 2006, s. 9–28). Biorąc pod uwagę obie koncepcje, Sabina Owsianowska proponuje definicję (2015, s. 13):

trudnym dziedzictwem nie są te zasoby/dobra kulturowe, które mogą jedynie potencjalnie wywoływać dysonans. Przeciwnie, jest to spuścizna, której wolelibyśmy – jako ludzkość, jako konkretna grupa i jako jednostki – nie dziedziczyć po przodkach i wymazać z pamięci. W związku z tym nie ma takiej interpretacji, która zapewniłaby tak rozumianemu trudnemu dziedzictwu w pełni harmonijne współbrzmienie: jest to spadek, z którym dobrowolnie nikt nie chce się identyfikować, ale który narzuca na żyjących niezbywalny obowiązek uobecniania go w teraźniejszości i zachowywania na przyszłość.

Dziedzictwo trudne (niechciane) może stanowić nośnik wartości, cechowanych pejoratywnie, jako godne potępienia, kontrowersyjne, niegodne czy niepożądane. Przykładem może być dziedzictwo wrogiej grupy w konfliktach politycznych, wydarzenia wstydlive bądź traumatyczne dla danego narodu, stanowiące przypomnienie o obcej dominacji.

Istnieje wiele sporów wokół zatrzymywania/burzenia obiektów przypominających o trudnych czasach, a najgłośniejszym przykładem może być spór o sam Pałac Kultury i Nauki w Warszawie będący „darem narodu radzieckiego dla narodu polskiego”, który raz na jakiś czas powraca, by na chwilę zaistnieć w mediach. O roli dziedzictwa kulturowego (w tym dziedzictwa niechcianego) w kontekście rozwoju lokalnego pisze Krzysztof Barański, wyjaśnia, że „pożądane i możliwe jest dosowywanie tych obiektów do pełnienia nowych funkcji związanych z kulturą, nauką, rekreacją” (2006, s. 23–24), a jeśli chodzi o war-

tości niematerialne „(...) można je wykorzystać przy budowaniu więzi ponad etnicznych, przełamaniu uprzedzeń i stereotypów” (2006, s. 23–24).

1.3. Dziedzictwo kulturowe Nowej Huty

Prezentując dziedzictwo kulturowe Nowej Huty warto rozpocząć od dziedzictwa materialnego, które zauważa się w pierwszej kolejności. „Polska wczesnych lat pięćdziesiątych była areną ważnych przeobrażeń społecznych i gospodarczych. W 1949 roku ogłoszono tzw. plan 6-letni, zakładający prędką industrializację kraju, będącą priorytetem nowej władzy. Jednym z głównych założeń tego – jak chciała propaganda – Wielkiego Planu było zbudowanie kombinatu metalurgicznego, zlokalizowanego docelowo na terenie szesnastu wsi nieopodal Krakowa” (Hołda, 2010, s. 327). W ten sposób powstała najmłodsza dzielnica Krakowa – Nowa Huta, charakteryzująca się monumentalnymi gmachami oraz urbanistycznym układem miasta. Renata Hołda wskazuje, że (2010, s. 334):

Dużym zainteresowaniem cieszy się architektura socrealistyczna, szczególnie budynek Centrum Administracyjnego byłej Huty im. Lenina, brama główna, a także zabudowa okolic placu Centralnego, w których galerijkach, arkadach i kolumniada, niegdyś wyśmiewanych, dopatrzono się wpływu stylistyki renesansowej.

Jednak mimo wpisu budynków oraz układu urbanistycznego do gminnej ewidencji oraz rejestru zabytków, ich kulturowe znaczenie często nie jest brane pod uwagę, jak informuje Jarosław Kłaś (2016, s. 250–281):

Najbardziej powszechne jest stosowanie reklam o zbyt dużej powierzchni i niewłaściwej formie, a także przekształcenia elewacji, w tym detali architektonicznych. Ustalenia ochrony w Miejsowym planie zagospodarowania przestrzennego “Centrum Nowej Huty” (...) w wielu przypadkach nie są respektowane, ani skutecznie egzekwowane.

Zaistniała sytuacja może świadczyć o ograniczonej liczbie narzędzi w kontekście zarządzania dziedzictwem kulturowym. Łukasz Gaweł za jedną z przyczyn takiego stanu, uważa fakt, że nauka dotycząca człowieka oraz jego działania na rzecz szeroko pojętego dobra zostały zepchnięte poza margines nauk społecznych (2011, s. 23–24). To wynika natomiast z postrzegania zarządzania na przestrzeni kilkudziesięciu lat wyłącznie w kontekście zysku. „Zarządzanie” jest tak obszernym pojęciem, że nie powinno być prowadzone wyłącznie do rozumienia ekonomicznego. Jedną z najbardziej znanych definicji Ricky’ego Griffina zakłada, że zarządzanie to (2001, s. 38):

zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie, przewodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny.

W wypadku zarządzania dziedzictwem kulturowym najczęściej postulowany cel, jakim jest zysk, ustępuje ochronie i upowszechnianiu. Szczególnie w kontekście zarządzania dziedzictwem, które jest niematerialne.

Ochroną i przekazem dziedzictwa niematerialnego Nowej Huty zajmują się nowohucy aktywiści, mieszkańcy Nowej Huty oraz instytucje, takie jak Muzeum Nowej Huty, które za zadanie stawia sobie „przywrócenie świetności, zaniedbanemu dziś zabytkowemu budynkowi oraz wypełnienie go barwną, mądrą wieloaspektową opowieścią” (<https://www.muzeumkrakowa.pl/aktualnosci/powstanie-muzeum-nowej-huty>). Od 1 marca 2019 roku Muzeum Historyczne Miasta Krakowa w efekcie fuzji z wcześniej funkcjonującym samodzielnie Muzeum PRL-u utworzyło swój nowy oddział pod nazwą Muzeum Nowej Huty. Do tej pory potencjał muzeum nie zostawał w pełni wykorzystywany. Zastrzeżenia budziło rozplanowanie przestrzeni wystaw czy sam sposób promocji. Połączenie z Muzeum Krakowa, jako instytucją z doświadczeniem oraz wypracowaną renomą, stanowi szansę na lepsze zaplanowanie strategii rozwoju, której często pozbawione są instytucje kultury. Według Łukasza Gawła „(...) w wielu instytucjach nie tylko nie wprowadza się konsekwentnych działań z zakresu zarządzania, ale często nie definiuje się celów, jakie mają być w danej organizacji osiągnąć” (2011, s. 24), co znacznie utrudnia właściwe jej opracowanie. Odpowiednie zarządzanie dziedzictwem wymaga długofalowego spojrzenia na instytucję kultury, co, jak pisze Dorota Sieroń-Galusek, „(...) pociąga za sobą rezygnację z pojmowania skutecznego zarządzania jako przynoszącego natychmiastowy skutek” (2012, s. 222), ponieważ „O sukcesie instytucji decydować powinna przede wszystkim precyzyjnie określona misja oraz realizacja projektów, które są zgodne z celami statutowymi” (2012, s. 222).

1.4. Rola strategii marketingowej w zarządzaniu dziedzictwem

Zarządzanie dziedzictwem, oprócz zadań mających na celu ochronę i upowszechnianie dziedzictwa, posiada również właściwości oraz narzędzia dla odpowiedniej formy promocji. Na co wskazuje Monika Murzyn-Kupisz (2010, s. 61):

Współczesne funkcje, jakie może spełniać dziedzictwo w rozwoju, obejmują m.in. rolę rdzenia lub składnika różnorodnych produktów i usług, zarówno o charakterze komercyjnym, jak i niekomercyjnym, wykorzystywanie dziedzictwa jako tła dla świadczenia różnych usług oraz ważnego składnika wizerunku miejsc. Szeroko rozumiane dziedzictwo kulturowe może istotnie wpływać na jakość życia i przesądzać o atrakcyjności turystycznej, rekreacyjnej oraz inwestycyjnej danego obszaru.

Zatem, oprócz założeń strategii zarządzania, misji i wizji instytucji kultury, należy także zadbać o przewagę konkurencyjną na rynku, czyli strategię marketingową. Co potwierdzają słowa Krzysztofa Brońskiego (2013, s. 216):

We współczesnej gospodarce mamy (...) do czynienia z procesami urynkwienia zasobów dziedzictwa. Stanowi ono bazę do „wytwarzania” różnego rodzaju produktów będących przedmiotem wymiany rynkowej. Dziedzictwo można więc postrzegać nie tylko jako pewien zasób historycznych wartości materialnych i niematerialnych, ale także jako produkt posiadający cechy o różnej jakości i użyteczności dla nabywców.

Świadczą one o wszechstronności pojęcia „dziedzictwo”, które oprócz wpisanych wartości kulturowych mogą stanowić na rynku atrakcyjny produkt. Właściwie opracowana strategia marketingowa może wypłynąć na korzystne postrzeżenie lub w ogóle dostrzeżenie działalności instytucji kulturowej poprzez potencjalnych odbiorców.

Służy temu optymalizacja wykorzystania dostępnych środków i narzędzi do zrealizowania określonych zamierzeń (Sieroń-Galusek, 2012, s. 222). Przeprowadzenie analizy strategicznej SWOT oraz marketingowej (badanie czynników makrootoczenia, mikrootoczenia, konkurencji, prognoza sprzedaży i potencjału rynku (Mazurek-Łopacińska, 2016, s. 271)) dla konkretnej instytucji może dostarczyć informacji przydatnych w dalszym planowaniu dziedzictwa. Należy pamiętać, że na charakter zasobu, jaki stanowi dziedzictwo kultury, wpływają zupełnie inne czynniki niż w przypadku przedsiębiorstwa. Krzysztof Broński wyróżnia:

- różnorodność „aktorów” rynkowych (oferentów, nabywców), implikacja konieczności ustalenia konsensusu i celów nadrzędnych;
- heterogeniczność jego produktów (materialnych, niematerialnych, kompozycji materialno-niematerialnych w różnej skali, niepowtarzalnych, zróżnicowanych co do formy „technicznej” itp.);
- wielopłaszczyznowość relacji dziedzictwa i jego adresatów (oprócz ekonomicznych występują również relacje społeczne);
- konieczność ochrony dziedzictwa i zachowania go w dobrym stanie dla przyszłych pokoleń (nakłada to na marketingowców ograniczenia po stronie podaży – aspekt etyczny marketingu) (Broński, 2013, s. 217).

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie przytoczonych aspektów istotnym jest, aby strategia marketingowa tworzona dla dziedzictwa kulturowego była dobrze przemyślana i zrównoważona, wszystkie cele odgrywają bowiem równie znaczącą rolę. Przykładowo, chęć zaspokojenia potrzeb odbiorców lub zysk czerpany przez instytucje nie powinien zostać przełożony nad konieczność ochrony dziedzictwa dla przyszłych pokoleń, ponieważ zachwiana w ten sposób równowaga może doprowadzić do jego szybkiego zużycia.

2. Założenia metodologiczne

2.1. Przedmiot i cel badań

Przedmiotem badań jest Muzeum Nowej Huty w Krakowie, sposób realizowania obranej strategii oraz skuteczność w promowaniu dziedzictwa kulturowego. Celem jest uzupełnienie badań w zakresie zarządzania dziedzictwem Nowej Huty oraz zebranie informacji na temat pomysłu na upowrzednianie i promowanie kultury wśród potencjalnych zwiedzających przez wybraną instytucję. Wartością dodaną będzie możliwość porównania obecnej formy działalności Muzeum Nowej Huty z poprzednią – Muzeum PRL-u – mieszczącą się w tym samym budynku.

2.2. Problem badawczy oraz pytania badawcze

Problem badawczy został sformułowany w formie pytania: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Korzystając z niedawnych przemian, jakie miały miejsce w kontekście fuzji Muzeum PRL-u z Muzeum Nowej Huty, starano się zebrać rzetelne informacje na temat korzyści lub zagrożeń, jakie z tego płyną. Przedmiotem zainteresowania był również sposób, w jaki instytucja realizuje swoje cele oraz co wpływa na ich kształtowanie.

2.3. Paradygmat

Punkt wyjścia dla przedstawionych badań stanowi paradygmat interpretacyjny wg Gibsona Burrella i Garetha Morgana, polegający na rozumieniu świata takim, jaki jest oraz jak rozumie go społeczeństwo z poziomu subiektywnych doświadczeń (2008, s. 19). Monika Kostera o rzeczywistości, na której opiera się paradygmat interpretacyjny pisze (1996, s. 34):

Rzeczywistość społeczna nie ma charakteru konkretnego, nie istnieje w sposób obiektywny, lecz jest intersubiektywnym tworem uczestników, czyli ludzi żyjących w świecie społecznym. Innymi słowy: świat życia społecznego nie istnieje „na zewnątrz” naszego umysłu, czekając, by jego prawa zostały odkryte, ale cały czas tworzony jest przez nas samych, a więc i przez badaczy. Uczestnicy tego świata widzą go jako oczywisty, lecz zadaniem badacza jest ukazanie, jak został stworzony (interpretacja).

Dzięki takiemu rozumieniu można traktować przedstawiony temat jednostkowo, ze względu na specyfikę ujętego w nim wycinka kultury, jakim jest trudne

dziedzictwo Nowej Huty. Równie ważne jest uchwycenie problemu z punktu widzenia osób zaangażowanych w działania mające na celu upowszechnianie dziedzictwa. Dzięki takiemu podejściu, możliwe jest uzyskanie rzeczywistych informacji na temat rozumienia pojęcia „zarządzania dziedzictwem” wśród aktywistów Nowej Huty oraz osób odpowiedzialnych za rozwój Muzeum Nowej Huty.

2.4. Metody badawcze

Kierując się paradygmatem interpretatywnym, w rozdziale zastosowano metody jakościowe, które stanowią podstawę do wypracowania wniosków na temat postawionego problemu. W pierwszej kolejności są to wywiady swobodne pogłębione ze specjalistą ds. promocji i marketingu w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa, Anną Konior-Zug oraz pracownikiem Muzeum Nowej Huty, Zbigniewem Semikiem, na temat kreowania strategii w Muzeum Nowej Huty. Drugą partię stanowią wywiady dotyczące weryfikacji działań Muzeum z osobami czynnie działającymi na rzecz ochrony oraz promocji dziedzictwa Nowej Huty – Adamem Gliksmanem, zastępcą przewodniczącego sekretarzem zarządu regionu małopolska NSZZ „Solidarność” i Jarosławem Klasiem, badaczem zajmującym się obszarem zarządzania dziedzictwem Nowej Huty, kulturoznawcą, animatorem i menedżerem kultury. Dodatkowym materiałem dotyczącym realizowanej strategii jest analiza materiałów zastanych, w tym strona internetowa Muzeum Nowej Huty, (nieaktualna już, ale wciąż dostępna) strona Muzeum PRL-u, a także strona Muzeum Nowej Huty w mediach społecznościowych.

3. Muzeum Nowej Huty – przedmiot badań

3.1. Opis działalności Muzeum Nowej Huty

Od 1 marca 2019 roku, w wyniku fuzji Muzeum Historycznego Miasta Krakowa z Muzeum PRL-u, w budynku dawnego kina „Światowid” powstało Muzeum Nowej Huty, kolejny oddział Muzeum Krakowa. Na tę chwilę Muzeum zdążyło przygotować dwie wystawy. Pierwszą, debiutancką pn. „Nowohucianin” (w ramach projektu „przeMieszczanie”) oraz obecną – „Mój drugi dom? Huta im. Lenina”. Obie wystawy skupiają się na tematyce lokalnej, co stanowi pewną zmianę w stosunku do poprzedniego kierunku, w jakim szło Muzeum PRL-u, gdzie historię ujmowano w sposób bardziej holistyczny, ogólnopolski. Niektóre z wydarzeń/projektów, które były realizowane przed połączeniem muzeów, jak np. wystawa „Atomowa groza. Schrony w Nowej Hucie”, lub wykłady architektoniczne z Michałem Wiśniewskim (Instytut Architektury) czy bardziej kameralne spotkania „Kamera na Nowohucian”, które wcześniej, w podobnej

formie miały miejsce pod nazwą „Podwieczorek w Muzeum”, w dalszym ciągu systematycznie się odbywają.

3.2. Strategia Muzeum Nowej Huty

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa kontynuuje strategię przyjętą na lata 2017–2021. Muzeum Nowej Huty automatycznie zostało włączone do bieżącej strategii, przygotowanej na poziomie całego Muzeum Krakowa. Celów określonych w strategii jest siedemnaście. Sformułowane zostały w czterech podstawowych perspektywach planowania (właścicielska, klienta, procesów wewnętrznych oraz wiedzy i rozwoju) wraz z miernikami strategicznymi, których używa się do pomiaru realizacji celów. Anna Kandzior-Zug specjalista ds. promocji i marketingu w Muzeum Historycznym Miasta Krakowa za najbardziej istotne dla Muzeum Nowej Huty uważa następujące cele:

1. *Muzeum kluczowym miejscem kształtowania tożsamości obywateli Krakowa i aglomeracji krakowskiej.*
2. *Centrum wiedzy o Krakowie – Muzeum kompendium wiedzy o Krakowie.*
3. *Opowiadamy Kraków – Muzeum ulubione i sympatyczne miejsce spotkań i spędzania czasu.*
4. *Słuchamy miasta. Muzeum – forum: miejsce spotkań i dialogu społeczności krakowskiej metropolii (wywiad z Anną Kandzior-Zug, 06.05.2020).*

Mimo założenia „słuchania miasta” sformułowanego w czwartym celu, jeśli chodzi o kształtowanie strategii ani mieszkańcy, ani aktywiści nowohucy nie mają na nią bezpośredniego wpływu. Świadczą o tym słowa Anny Kandzior-Zug:

Pracował nad nią kilkudziesięcioosobowy zespół pracowników Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, biorąc pod uwagę: 1) rozpoznanie zjawisk i trendów społecznych, kulturowych, gospodarczych, politycznych, urbanizacyjnych oraz adekwatna reakcja na nie; 2) metropolitalność Krakowa oraz 3) silną korelację z przyjętym w Strategii Rozwoju Miasta Krakowa do Roku 2030 paradygmatem smart city (miasta inteligentnego) (wywiad z Anną Kandzior-Zug, 06.05.2020).

Idea miasta inteligentnego w kontekście kulturowym, według dokumentu Strategii Rozwoju Krakowa „Tu chcę żyć. Kraków 2030” zakłada „twórcze wykorzystanie dziedzictwa historycznego i potencjału kulturowego Krakowa do budowy nowoczesnej metropolii, znaczącej w skali europejskiej i globalnej, sprzyjającej eksperymentom i innowacjom” (Przybylska, 2018). Na podstawie tych dwóch informacji można założyć, że Muzeum Nowej Huty powinno czekać odrodzenie.

Rozmówcy (Adam Gliksman, Jarosław Kłaś) bezpośrednio związani z życiem kulturowym Nowej Huty wskazują jednak na korzyści płynące z włączenia (tro-

chę przetransformowanego) Muzeum PRL-u do sieci Muzeum Historycznego Miasta Krakowa. Jarosław Kłaś zauważa, że:

Na niekorzyść działałoby oderwanie funkcjonowania Muzeum Nowej Huty od kompleksowej opowieści o Krakowie, której jest elementem (wywiad z Jarosławem Kłasiem, 11.05.2020).

co z kolei uzupełniają słowa Adama Gliksmana:

Koordinacja ze strony doświadczonego Muzeum Krakowa wręcz umożliwia umiejscowienie pewnych spraw lokalnych w szerszym kontekście, co może być istotne dla zwiększenia zainteresowania nowohucką placówką (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Adam Gliksman zwraca także uwagę na rodzaj oraz jakość współpracy, jaki może obowiązywać między oddziałem a centralą, ponieważ od tego może zależeć czy pomysły pracowników nowohuckiego oddziału zostaną zrealizowane, czy też odrzucone na poziomie centralnym ze względu na ciekawsze projekty proponowane w obrębie centrum Krakowa lub innych dzielnic:

(...) jeżeli te pomysły nowohuckie nie będą torpedowane na poziomie centralnym, bo np. będzie coś ciekawszego z punktu widzenia centrum Krakowa czy innych dzielnic, to będzie to korzystna współpraca (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020)

Mimo że włączanie mieszkańców oraz aktywistów w kreowanie strategii nie jest zakładane przez Muzeum Miasta Krakowa w kontekście kształtowania strategii, jest widoczne na szczeblach poszczególnych oddziałów. Adam Gliksman wspomina, że na ile obserwuje działania Muzeum Nowej Huty, jest ono raczej otwarte na mieszkańców:

Jest to taka dzielnica, w której można zaobserwować swego rodzaju dumę i dobrze pojmowany lokalny patriotyzm. Ludzie chętnie dzielą się materiałami, a w swoich domach często trzymają różnego rodzaju skarby. (...) Muzeum jest w o tyle dobrym okresie działania, że ludzie, którzy budowali Nową Hutę jeszcze żyją, a zebranie ich wspomnień może dobrze rzutować na kolejne lata działalności Muzeum (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020)

Podkreśla, że największym walorem w przypadku Nowej Huty są ludzie, którzy tworzyli ją na przestrzeni lat, dlatego różnego rodzaju akcje dotyczące np. kolekcjonowania wspomnień oraz pamiątek związanych z jej historią mogłyby się sprawdzić.

3.3. Wybrane grupy docelowe

Muzeum Nowej Huty, jak jego nazwa wskazuje, w największej mierze nawiązuje do historii lokalnej Nowej Huty. Od czasu powstania nowego oddziału stwarzało okazję do zapoznania się z wystawami „Nowohucianin”, która jednocześnie była częścią większego projektu pn. „przeMieszczanie” realizowanego przez oddziały w poszczególnych dzielnicach Krakowa, oraz „Mój drugi dom? Huta im. Lenina” „cieszącą się dużym zainteresowaniem wśród byłych hutników, którzy mogli obejrzyć lub wspominać swoje dawne stanowiska pracy”, jak twierdzi pracownik Muzeum Nowej Huty, Zbigniew Semik. Podobną funkcję pełni drugi nowohucki oddział Muzeum Miasta Krakowa – Dzieje Nowej Huty na os. Słonecznym.

Wcześniej, za poruszanie tematyki ogólnopolskiej czasów PRL-u z założenia było odpowiedzialne Muzeum PRL-u. Aby kontynuować założenia poprzedniej działalności w „Światowidzie” i jednocześnie urozmaicić przyszłe projekty, Jarosław Klaś proponuje dwie drogi, którymi Muzeum mogłoby podążyć. Pierwszą – wystawy czasowe dotyczące ogólnej tematyki PRL-u w Polsce czy ogółem historii drugiej połowy XX wieku na przemian z wystawami lokalnymi. Drugą – mogłaby być próba ukazania lokalnych historii w szerszym kontekście. Wybrane rozwiązanie mogłoby funkcjonować do czasu przygotowania stałej ekspozycji, w której dopatruje się największej szansy dla Muzeum:

Zakładając powstanie wystawy stałej, myślę, że to ona mogłaby pokazywać Nową Hutę w szerszym kontekście i wtedy wystawy czasowe mogłyby realizować tylko ten komponent lokalny. Stanowiłoby to działalność badawczą i popularyzatorską dotyczącą Nowej Huty (wywiad z Jarosławem Klasiem, 11.05.2020).

Jest to słuszne spostrzeżenie, ponieważ jednorazowe przygotowanie dużej, merytorycznej wystawy stałej, przedstawiającej Nową Hutę na tle ogólnopolskich wydarzeń, wychodzącej poza jej ramy terytorialne daje możliwość (przy sporządzaniu lokalnych wystaw czasowych) rozwoju działalności badawczej, której według Jarosława Klasia brakuje:

Brakuje mi systematycznych badań nad historią Nowej Huty. Wbrew pozorom mamy bardzo dużo luk, które jeszcze nie są zbadane (wywiad z Jarosławem Klasiem, 11.05.2020).

Tego typu wystawa stała może dodatkowo stanowić dobre rozwiązanie dedykowane dla odbiorców spoza Nowej Huty, Krakowa czy nawet Polski, dla których będzie kompendium wiedzy o tamtych czasach. Jak wynika z wywiadów z osobami reprezentującymi Muzeum Krakowa, zagraniczni turyści stanowią jedną z grup docelowych Muzeum.

Oprócz geograficznej segmentacji rynku dokonanej ze względu na lokalizację odbiorców, w kontekście formy przekazu można by również dokonać segmentacji ze względu na wiek i zainteresowania. Przekaz w stosunku do ludzi młodych, którzy nie mają w sobie doświadczenia związanego z życiem w czasach PRL-u będzie się różnił od przekazu stosowanego wobec ludzi starszych czy w średnim wieku. Adam Gliksman na bazie własnych doświadczeń, związanych z organizacją spacerów w ramach Małopolskiego Szlaku Solidarności, sugeruje, oprócz tradycyjnych rozwiązań oraz żmudnego wykładania dat, spotkania z ciekawymi ludźmi, którzy będą opowiadać na bazie własnych doświadczeń o historii minionych czasów:

Sposób przedstawienia różnych rzeczy, będzie dla nich kluczowy, aby wzbudzić w nich zainteresowanie. Być może mniej dat, a więcej spotkań z ciekawymi ludźmi (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Jako przykład podaje zaproszenie, w ramach tradycyjnego oprowadzania młodzieży szlakami, gości związanych z działalnością w Solidarności. Jednym z zaproszonych był Zbigniew Ferczyk, były żołnierz AK oraz m.in. twórca Duszpasterstwa Hutników (Goleń, 2017), który swoją historią był w stanie trafić do grup młodzieży, a samo spotkanie okazało się sukcesem, jeśli chodzi o zdobycie zainteresowania:

Oprócz tego tradycyjnego oprowadzania młodzieży, zaprosiliśmy różnych ludzi, którzy działali w Solidarności, np. taki słynny Zbyszek Ferczyk, twórca Duszpasterstwa Hutników, człowiek, który działał przez cały okres PRL-u w nurcie niepodległościowym. Okazało się, że dla młodzieży najciekawsze było właśnie spotkanie z tym starszym Panem, który opowiedział na bazie własnych doświadczeń, bardzo ciekawą historię. Do młodzieży takie rzeczy trafiają, nawet jeśli nie są specjalnie zainteresowani historią, to na przestrzeni kilku lat jak prowadzimy te spacery, nie spotkałem się z tym, aby ktoś wyrażał znudzenie (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Podsumowując, tego typu segmentacja skutecznie umożliwia stworzenie różnych, ciekawych form aktywizacji lokalnych społeczności, zachęcając do częstszych odwiedzin w instytucji. Natomiast dla odbiorców spoza Nowej Huty, którzy prawdopodobnie odwiedzą Muzeum raz, góra dwa razy w swoim życiu, najlepszym rozwiązaniem byłaby nowoczesna, ogólna wystawa stała, która przede wszystkim zachęciłaby ich do ewentualnej wizyty.

3.4. Rozpoznawalność Muzeum Nowej Huty

Zaletą Muzeum PRL-u przed połączeniem z Muzeum Miasta Krakowa był fakt, że było to jedno z zaledwie trzech muzeów o tej tematyce w Polsce. Jednak ze względu na dalekie położenie względem centrum miasta, zaniedbaną (jak

na obecne czasy) stroną internetową oraz brak wyraźnych działań mających na celu promocję na mapie turystycznej Krakowa stało się miejscem zapomnianym, a nawet zbędnym. W porównaniu ze swoimi konkurentami – m.in Nowohuckim Centrum Kultury – wykazywało duże niedociągnięcia pod względem nowoczesności/innowacyjności przygotowywanych ekspozycji. Współcześni odbiorcy oczekują od instytucji muzealnych interesującej formy, interaktywności, dostarczania nowych doznań itd. Tradycyjny sposób prezentacji nie posiada w sobie nic, co mogłoby przykuć uwagę widza i zachęcić go do rezygnacji z korzystania z innych atrakcji, które oferuje miasto.

Historyczne Muzeum Miasta Krakowa pod względem rozpoznawalności ma już wyrobioną markę oraz pewne schematy działań marketingowych, które miały szansę się sprawdzić z powodzeniem. Muzeum swoim zasięgiem obejmuje m.in plakaty w różnych częściach miasta, ogłoszenia w lokalnej prasie, spoty reklamowe w Radio Kraków i w telewizji autobusowej, informacje w przewodniku anglojęzycznym (*In your pocket*) oraz w kontekście konkretnego oddziału w Nowej Hucie – aktywność na swojej stronie na Facebooku oraz grupach zrzeszających mieszkańców dzielnicy (np. *Nowohucianie lub Nowa Huta – sorry że nie w temacie*). W dodatku dział promocji, jak zaznacza Anna Kandzior-Zug, wykorzystuje marketing bezpośredni – pocztę elektroniczną (rozsyłanie mailingów, newsletterów, poświęconych konkretnym projektom do odpowiednich grup odbiorców):

(...) z poziomu działu promocji robiąc mailingi i newslettery poświęcone konkretnym projektom, targetujemy swoich odbiorców. Posiadamy różne listy domów kultury, młodzieżowych domów kultury, casów – centra aktywności seniorów, stowarzyszeń lokalnych, instytucji nowohuckich (wywiad z Anną Kandzior-Zug, 06.05.2020).

Adam Gliksman w przeprowadzonym przez autorkę wywiadzie zwraca uwagę na pozytywny aspekt, jaki wiąże się z promocją Muzeum Nowej Huty w innych oddziałach Muzeum Krakowa. Zazwyczaj trafiają do nich osoby zainteresowane działalnością Muzeów czy miejską tematyką, a natrafienie na informację o stosunkowo młodym oddziale, może ich zachęcić do złożenia wizyty i tam:

Sam fakt, że do innych oddziałów Muzeum Krakowa trafiają osoby, które są generalnie zainteresowane działalnością muzeów możemy założyć, że wkrótce natrafią też na informację o oddziale Nowej Huty i pomyślą sobie – zwiedziłem już przez tyle lat wszystkie oddziały, ale jeszcze w Nowej Hucie nie byłem. Więc myślę, że jest to szansa dodatkowej promocji oraz główny plus procesu połączenia Muzeów (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Ewentualne zastrzeżenia może budzić nazewnictwo stosowane do promowania poszczególnych projektów, które w zależności od nastawienia odbiorcy można rozpatrywać jako sprawność marketingową lub wprowadzanie w błąd

albo modyfikowanie rzeczywistych faktów, jak np. wystawa w podziemiach Muzeum „Atomowa Groza. Schrony w Nowej Hucie” czy szlak spacerowy „Szlak Zadymiarzy”. Pierwsza wystawa sugeruje przeznaczenie schronów do obrony przed atakiem atomowym, w rzeczywistości są to schrony przeciwlotnicze dla ludności cywilnej nieprzystosowane do tego typu ochrony. Nazwa może też nawiązywać do atmosfery paniki atomowej, lub ironicznie, do plotek, które powstają wokół schronów, jak zauważa Jarosław Kłasiński:

Myszę, że jest to raczej swego rodzaju marketingowe wyjście i akurat Atomowa Groza nie jest tutaj nadużyciem, ponieważ nie mówi o schronach jako atomowych schronach, tylko o atmosferze paniki atomowej. Myszę, że jest to świadomy zabieg do niej nawiązujący, ponieważ w opinii publicznej te schrony faktycznie bardzo często funkcjonują jako schrony przeciwatomowe, chociaż takimi nie są (wywiad z Jarosławem Kłasińskim, 11.05.2020).

Należy jednak wziąć pod uwagę, że osoby, które znalazły się tam przypadkiem prawdopodobnie nie zwrócą uwagi na dementujący te plotki opis. W drugim przypadku, wspomniana nazwa trasy spacerowej „Szlak Zadymiarzy” może kreować wydzwięk o nacechowaniu pejoratywnym. Adam Gliksman zwraca uwagę, że:

Nie do końca odpowiada on historii ludzi walczących o wolność, lepsze warunki pracy, wspierających ruch Solidarności (wywiad z Adamem Gliksmanem, 14.05.2020).

Współcześnie tego samego terminu używa się w stosunku do akcji organizowanych przez pseudokibiców, co nie powinno być stawiane na równi z *Zadymiarzami* XX wieku.

4. Wnioski

Z przeprowadzonych badań jakościowych wynika, że Muzeum Nowej Huty stanowi szansę dla odpowiedniego zarządzania i promowania dziedzictwa kulturowego, jakim są zasoby socrealistycznej dzielnicy Krakowa – Nowej Huty. Poprzednia struktura mieszcząca się w dawnym kinie „Światowid”, Muzeum PRL-u, nie potrafiła w pełni zagospodarować swojego zasobu, jakim jest przestronny budynek oraz zainteresować odbiorców burzliwą historią nie tak odległych czasów. Muzeum Nowej Huty jako oddział większego, doświadczonego podmiotu – Muzeum Historycznego Miasta Krakowa – stoi przed trudnym zadaniem ze względu nie tylko na specyficzne środowisko lokalne, które ma swoje oczekiwania oraz ambicje względem przedstawienia minionych czasów, lecz także na odległość od centrum Krakowa, obfitego w instytucje muzealne,

które stanowią dla niego konkurencję pod względem innowacyjności i estetyki proponowanych wystaw.

Do tej pory Muzeum Nowej Huty skupia się głównie na działaniach upowszechniających dziedzictwo kulturowe w sferze lokalnej, prezentując zróżnicowaną ofertę edukacyjną dla różnych grup wiekowych. Można tu nadmienić dużą liczbę dodatkowych wydarzeń, cykli, zachęcających mieszkańców Nowej Huty, Krakowa czy ogółem interesantów związanych z tematyką nowohucką do częstych odwiedzin. Mimo że Muzeum Historyczne Miasta Krakowa nie przewiduje udziału mieszkańców oraz aktywistów nowohuckich w kreowaniu strategii, Muzeum Nowej Huty jest uważane za otwarte na mieszkańców i ich propozycje nowych inicjatyw. Jedyną wskazówką, którą udało się wyłonić w trakcie badań jest ewentualne dokonanie segmentacji rynku przez podział na wiek i zainteresowania w celu lepszego doboru środka lub formy przekazu, który w efektywny sposób mógłby zainteresować odbiorcę.

W kontekście wyboru grupy docelowej, do jakiej Muzeum stara się dotrzeć z ofertą, oprócz społeczności lokalnej, zostają wskazani również turyści zagraniczni oraz turyści z innych części Polski. W tym wypadku ilość wydarzeń dodatkowych nie przekłada się na ogólne zainteresowanie instytucją, a bardzo lokalne wystawy mogą nie być interesujące dla osób niezwiązanych bezpośrednio z Nową Hutą.

Interlokutorzy (Adam Gliksman, Jarosław Kłaś) zaangażowani w promocję i ochronę dziedzictwa kulturowego Nowej Huty, wskazują jednoznacznie zapotrzebowanie na dobrze przygotowaną wystawę stałą, która przykuwałaby uwagę i jednocześnie stanowiła esencję wiedzy na temat historii Nowej Huty, osadzonej w ogólnopolskich/ogólnoeuropejskich realiach PRL-u. Tego typu rozwiązanie wymaga odpowiednich funduszy, jednak mogłoby przyciągnąć turystów zagranicznych lub spoza obszaru kulturowego Nowej Huty. Dodatkową korzyścią byłaby możliwość prowadzenia bardziej szczegółowych badań w kontekście przygotowywania wystaw czasowych o charakterze *stricte* lokalnym.

Połączenie Muzeum PRL-u z Muzeum Miasta Krakowa ma dodatkowo zdecydowanie korzystny wpływ na promowanie kultury wśród potencjalnych zwiedzających. Środki marketingowe stosowane przez dział marketingu Muzeum Krakowa są już sprawdzone i przynoszą efekty. Możliwe jest również, że potencjalny odbiorca, odwiedzając jeden z oddziałów, natknie się na informację o następnym, w tym o Muzeum Nowej Huty. Ponadto, należy podkreślić funkcjonowanie placówki w sferze portali społecznościowych. Muzeum Nowej Huty jest aktywne na Facebooku, udostępnia ciekawe materiały, a ze swoimi wydarzeniami stara się dotrzeć do nowych odbiorców, poprzez udział w tematycznych grupach na Facebooku zrzeszających Nowohucian.

Podsumowanie

Celem było poznanie odpowiedzi na pytanie: w jaki sposób Muzeum Nowej Huty upowszechnia i promuje kulturę wśród potencjalnych zwiedzających oraz jaki wpływ miał proces fuzji na tę działalność? Wykorzystane dane uzyskano za pomocą wywiadów swobodnych pogłębionych ze specjalistą ds. marketingu w Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, pracownikiem Muzeum Nowej Huty oraz dwoma nowohuckimi aktywistami. Zebrane wypowiedzi uzupełniono o analizę materiałów zastanych, takich jak: strona internetowa Muzeum Miasta Krakowa czy aktywność w mediach społecznościowych. Cel został osiągnięty, a odpowiedź na postawione pytanie przedstawiona w zebranych wnioskach.

Wykonane badania pozwoliły w dokładny sposób opisać działania oraz założenia, jakimi kieruje się Muzeum Nowej Huty w kontekście upowszechniania i promocji dziedzictwa kulturowego, które w przypadku specyficznego środowiska oraz trudnego tematu, jakim się zajmuje, może stanowić wyzwanie. Nowy oddział – Muzeum Nowej Huty, powstały w wyniku złączenia z Muzeum PRL-u, zyskał sprawdzony model strategii rozwoju, od lat obowiązujący we wszystkich gałęziach Muzeum Krakowa. Rozdział częściowo uzupełnia literaturę dotyczącą zarządzania dziedzictwem kulturowym na obszarze Nowej Huty, a także sygnalizuje szanse i możliwości rozwoju oraz wskazówki, proponowane przez osoby zainteresowane bezpośrednio ochroną i upowszechnianiem dziedzictwa kulturowego Nowej Huty. Do najważniejszych sugestii należą: dopracowanie sposobu segmentacji rynku w kontekście doboru odpowiedniej formy przekazu; otwarcie na sugestie oraz chęci podejmowania inicjatywy przez mieszkańców i aktywistów nowohuckich, którzy często posiadają cenne doświadczenia, pomysły, a także wzięcie ich pod uwagę w kontekście badań związanych z oceną podejmowanych rozwiązań promocyjnych oraz ogólnego zarządzania dziedzictwem Nowej Huty przez Muzeum; organizacja porządnej wystawy stałej, nawiązującej do realiów ogólnopolskich/ogólnoeuropejskich, która pozwalałaby na rozwój działalności badawczej, skupiającej się na historiach lokalnych.

Bibliografia

- Ashworth, G. (2015). *Planowanie dziedzictwa*. Kraków: Międzynarodowe Centrum Kultury Kraków.
- Barański, K. (2006). Rola dziedzictwa kulturowego w rozwoju lokalnym. Doświadczenie polski doby transformacji (po 1989 r.). *Zeszyty naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, (706).
- Broński, K. (2013). Marketing dziedzictwa kulturowego. W: J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura, a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

- Burrell, G. i Morgan, G. (2008). *Sociological Paradigms and Organisational Analysis*. USA: Ashgate Publishing Company.
- Gaweł, Ł. (2011). *Szlaki dziedzictwa kulturowego. Teoria i praktyka zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Gaweł, Ł. (2012). Zabytki techniki w Krakowie – zapomniane dziedzictwo. W: E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie kulturą, media, dziedzictwo*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Gaweł, Ł. (2013). Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – w stronę nowej metodologii. *Problemy Zarządzania*, 11(4/44), 87–100.
- Goleń, P. (2017). W: G. Waligóra (red.), *Encyklopedia Solidarności*. Pozyskano z: http://www.encycol.pl/wiki/Zbigniew_Ferczyk (25.05.2020 r.).
- Griffin, R.W. (2001). *Podstawy zarządzania organizacjami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Gutkowska, G. i Kobyliński, Z. (2011). Zarządzanie dziedzictwem kulturowym – nowa dziedzina nauczania akademickiego i badań naukowych. *Mazowsze Studia Regionalne*, 6, 51–72.
- Hołda, R. (2010). Miasto starych ludzi Nowa Huta i jej mieszkańcy. *Studia Etnologiczne i Antropologiczne*, 10.
- <https://www.muzeumkrakowa.pl/aktualnosci/powstanie-muzeum-nowej-huty> (30.01.2020).
- Klaś, J. (2016). Ochrona dziedzictwa kulturowego Nowej Huty – między teorią, a praktyką. W: Ł. Gaweł, W. Pokojka, A. Pudełko (red.), *Zarządzanie dziedzictwem teoria a praktyka* (s. 250–281). Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Kostera, M. (1996). *Postmodernizm w zarządzaniu*. Warszawa: PWE.
- Macdonald, S. (2006). Undesirable Heritage: Fascist Material Culture and Historical Consciousness in Nuremberg. *International Journal of Heritage Studies*, 12(1), 9–28.
- Mazurek-Łopacińska, K. (2016). *Badania marketingowe. Metody, techniki i obszary aplikacji na współczesnym rynku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Murzyn-Kupisz, M. (2010). Podmioty na rynku dziedzictwa kulturowego. *Studia regionalne i lokalne*, 3(41), 61.
- Niezabitowski, M., (2016). Przedmowa. W: M. Kwiecień (red.), *Niematerialne dziedzictwo miasta. Muzealizacja, ochrona, edukacja*. Kraków: Muzeum Historyczne Miasta Krakowa.
- Owsianowska, S. (2015). Trudne dziedzictwo a turystyka. O dysonansie dziedzictwa kulturowego. *Turystyka Kulturowa*, 11.
- Przybylska, E. (red.). (2018). *Strategia Rozwoju Krakowa. Tu chcę żyć. Kraków 2030*. Kraków: Urząd Miasta Krakowa. Pozyskano z: <https://www.bip.krakow.pl/zalaczniki/dokumenty-n/213730/karta> (16.05.2020.).
- Purchla, J. (2013). Dziedzictwo kulturowe. W: J. Hausner, A. Karwińska, J. Purchla (red.), *Kultura a rozwój*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Sieroń-Galusek, D. (2012). Rola strategii marketingowej i misji w prowadzeniu działalności kulturalnej. W: E. Orzechowski, Ł. Gaweł (red.), *Zarządzanie kulturą, media, dziedzictwo*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- UNESCO. (1972). *Convention Concerning The Protection of The World Cultural and Natural Heritage*. Adopted by the General Conference at its seventeenth session Paris, 16 november. Pozyskano z: <http://whc.unesco.org/en/conventiontext> (05.05.2020r.).
- UNESCO. (2014). Konwencja UNESCO w sprawie ochrony niematerialnego dziedzictwa kulturowego. Narodowy Instytut Dziedzictwa. Pozyskano z: http://niematerialne.nid.pl/Ochrona_dziedzictwa/Wytyczne/ (05.05.2020).