

## Konteksty i uwarunkowania zarządzania interpretacją dziedzictwa w turystyce kulturowej

**Armin Mikos von Rohrscheidt**

armin@turystykakulturowa.org

GSW Milenium, Gniezno / „Turystyka Kulturowa”, Poznań

### Abstrakt

Po opracowaniach poświęconych rozmaitym wymiarom samej interpretacji dziedzictwa w turystyce: jej zarysie historycznym [Mikos v. Rohrscheidt 2019a], systematycznej typologizacji interpretowanych zasobów [Mikos v. Rohrscheidt 2019b] oraz zajmujących się nią podmiotów i typowych dla nich działań [Mikos v. Rohrscheidt 2020a], a także analizie jej metod, technik i narzędzi [Mikos v. Rohrscheidt 2019c], niniejszy artykuł ma szersze odniesienie. Jego przedmiotem jest kontekst interpretacji dziedzictwa widziany z rozmaitych perspektyw. Celem autora jest analiza uwarunkowań, które muszą uwzględniać organizacje podejmujące się budowy produktów turystyki kulturowej mających za swój rdzeń programy interpretacji dziedzictwa. W pierwszej części opracowania analizowane są korzyści z interpretacji dziedzictwa w kontekście zarządzania nim. Druga część zawiera prezentację i krytyczną analizę najważniejszych czynników, które biorą lub powinni brać pod uwagę menedżerowie organizacji turystycznych, przystępujący do budowy wspomnianych produktów. W trzeciej części zostają zestawione wymagania wobec rzetelnej i odpowiedzialnej interpretacji dziedzictwa jako rdzenia doświadczeń uczestników współczesnej turystyki kulturowej. Artykuł kończy zestawienie rekomendacji dla zarządzających interpretacją w ramach lokalnej oferty turystyki kulturowej.

**Słowa kluczowe:** interpretacja dziedzictwa, turystyka kulturowa, organizacja interpretacyjna, zarządzanie dziedzictwem, produkt turystyczny

### WPROWADZENIE

Interpretacja dziedzictwa realizowana w kontekście przedsięwzięć turystyki kulturowej jest już relatywnie dobrze zbadana i opisana. W literaturze naukowej i w sferze koncepcji oraz strategii organizacyjnych uwzględniają ją w zasadzie wszystkie modele i koncepcje prawidłowego zarządzania dziedzictwem kulturowym, w tym trzy najszerzej rozpowszechnione i rekomendowane przez UNESCO: nowozelandzki ANZECC [*Best practice in cultural...* 2001], australijski AHC [*Successful Tourism...* 2000] oraz (wypracowany z udziałem ekspertów UNESCO) norweski model NWHF [*Cultural Heritage Management...* 2004], krytycznie porównane i analizowane przez Jureniene i Radzeviciusa [2014 s. 237-248]. W ostatnim czasie pojawiły się również modele kreacji turystycznych doświadczeń dziedzictwa oparte w całości na zastosowaniu nowoczesnych technologii prezentacyjnych [Bec i in. 2019]. W obiegu funkcjonuje też wiele podręczników zarządzania miejscami i obiektami dziedzictwa [m.in. Garfield 1993; Pedersen 2002; Harrison 1994; Moscardo, Ballantyne i Hughes 2007] oraz kompendiów i wytycznych formułowanych przez instytucje globalne [*Manual...* UNESCO 2000; UNESCO 2018] lub na użytek krajowy [m.in. Feilden i Jokiletho 1993; Ringbeck 2008]. Istnieją też liczne podręczniki kształtowania interpretacji w odniesieniu do dziedzictwa w ogóle [Lawson i Walker 2005; Colquhoun 2005], jego

poszczególnych wymiarów [zob. *Manual for tourism management 2000*], albo do interpretacji realizowanej w konkretnych typach obiektów, np. w zamkach [Peacock 2010], muzeach [Lord i Piacente 2014], centrach interpretacji [Moscardo i Pearce 1986] oraz rozproszonego na większych obszarach [Uzzell 1985]. Z kolei liczne podręczniki opracowane przez krajowe lub lokalne organizacje, ale popularyzowane przez światowe instytucje i dzięki temu wielokrotnie wykorzystywane i kopiowane w wielu miejscach, odnoszą się do samej interpretacji, wpisując ją w koncepcje i procesy zarządzania dziedzictwem lub jego poszczególnymi aspektami [*Standards and Practices... 2008; Ideas for Interpreting ... 2016*]. Zarządzanie projektami interpretacyjnymi odniesionymi do dziedzictwa doczekało się nawet własnych podręczników, jak ten już klasyczny autorstwa Johna Veverki [1994] czy młodszy - Lisy Brochu [2003], proponującej tzw. model planowania interpretacyjnego 5M (*management, message, market, mechanics, media*). Wątki, a nawet całe rozdziały dotyczące zarządzaniem interpretacją znajdziemy oczywiście również w opracowaniach naukowych odnoszących się do zarządzania dziedzictwem [Hall i McArthur 1993; 1998; Howard 2003] oraz do turystyki dziedzictwa [m.in. Jiang i Hornsey 2008; Timothy i Boyd 2013; Mikos v. Rohrscheidt 2018a]. Interpretacja dziedzictwa jest też jednym z obszarów analiz i tworzenia nowych koncepcji w dziedzinie zarządzania rynkiem doświadczeń, naturalnie w jego turystycznej odsłonie [Sotiriadis i Varvaressos 2016; Stasiak 2019]. Od niemal 40 lat analizowana jest również efektywność interpretacji [Prince 1982; Chase-Harrell 1984, Stewart i in. 1998]. Metody, technologie i narzędzia tych analiz są coraz nowocześniejsze, dzięki czemu dostarczają bardziej szczegółowych wyników odnoszących się do rozmaitego wymiaru konfrontacji turystów z dziedzictwem [Lu i in. 2015; Xue i in. 2019; Gao i in. 2020].

W świetle powyższego można uznać, że zarówno założenia współczesnej interpretacji dziedzictwa, jej poszczególne komponenty, jej kontekst ujmowany i od strony zarządzania dziedzictwem i zarządzania turystyką, a także koncepcyjne ramy zarządzania samą interpretacją zostały już w miarę kompletnie opracowane i nadal są wzbogacane przez autorów kolejnych koncepcji, testowane przez lokalne strategie i produkty oraz wyjaśniane przez podręczniki dla praktyków. Czemu zatem ma służyć niniejsze opracowanie? Po pierwsze, analizuje i systematyzuje korzyści z interpretacji dziedzictwa, które odnoszą nie tylko kreatorzy jej programów i ich uczestnicy. Wykorzystując tę wiedzę, można pozyskiwać dla takich przedsięwzięć sojuszników w lokalnym otoczeniu. Po drugie, ma ono dostarczyć polskiemu Czytelnikowi wiedzę na temat współczesnych uwarunkowań planowania i kształtowania komponentu interpretacji w kontekście turystycznym. Produkty turystyczne, w których programy interpretacji są rdzeniem i głównym źródłem doświadczeń konsumentów, wymagają bowiem nie tylko właściwego umiejscowienia interpretacji jako ich komponentu w wymiarze struktury, marketingu i logistyki realizacji. Prócz tego należy znać obiektywnie istniejące warunki otoczenia i obowiązujące regulacje, bez których

uwzględnienia i respektowania nawet najlepsze programy interpretacji nie będą dostępne dla turystów lub nie zdobędą sobie ich uznania, co przekreśli ich turystyczną funkcję atraktora produktu. Po trzecie, artykuł zestawia kluczowe obszary działań koncepcyjnych i organizacyjnych, które muszą być uwzględnione w strategii organizacji planującej wprowadzić doświadczenie interpretacji dziedzictwa jako komponent produktu turystycznego lub przystępującej do tworzenia własnego produktu. Niektóre z nich mają zagwarantować jakość interpretacji: jej rzetelność, wiarygodność i interaktywność i jednocześnie umożliwić realizację celów turystyki kulturowej: uczestnictwa w kulturze ludzi spędzających swój wolny czas w podróży oraz współtworzenia ich kapitału kulturowego. Inne odnoszą się do zintegrowania przedsięwzięcia z lokalnym otoczeniem. Mają one zapewnić partycypację miejscowych interesariuszy turystyki i całej lokalnej wspólnoty w kreowaniu i realizacji oferty turystycznej. Dotyczą więc najpierw grup i osób na co dzień korzystających ze świadectw dziedzictwa, a tym samym podtrzymujących jego życie i oddziaływanie oraz nadających mu nowe znaczenia. Będą oni bowiem gotowi zaakceptować współdzielenie jego zasobów oraz zapewnić niezbędne turystom usługi tylko wtedy, jeśli zapewni im się możliwość realizacji własnych korzyści. Po uzasadnieniu ich niezbędności dla skonstruowania udanego produktu opisano też możliwości i potencjalne obszary wykorzystania potencjału lokalnego sektora usług turystycznych oraz kompetencji, a nawet pasji osób zainteresowanych dziedzictwem i już zaangażowanych w jego ochronę i popularyzację. Na podstawie przeprowadzonych analiz opracowano zestaw rekomendacji dla menedżerów organizacji tworzących komponent interpretacji dziedzictwa w ramach własnej oferty turystyki kulturowej. Mogą one posłużyć jako lista kontrolna niezbędnych działań zarządczych w organizacji interpretacyjnej.

Do identyfikacji uwarunkowań zarządzania interpretacją i analizy oraz uzasadnienia działań zarządczych w ramach koncepcji zastosowano metody desk research oraz metaanalizy. Przedmiotem tej pierwszej były źródła pierwotne: oficjalne dokumenty międzynarodowych i narodowych organizacji eksperckich i oryginalne opracowania badaczy interpretacji dziedzictwa, turystyki dziedzictwa oraz zarządzania produktami turystycznymi, a przedmiotem drugiej: źródła wtórne w postaci opracowań o charakterze dydaktycznym dla menedżerów organizacji interpretacyjnych i wykonawców interpretacji.

### **1. Korzyści z interpretacji dziedzictwa**

Rozważając podjęcie interpretacji posiadanych lub zarządzanych przez siebie zasobów dziedzictwa z udziałem turystów, każdy lider organizacji lub zarządca obiektu będzie potrzebował racjonalnych argumentów, które przekonają jej członków, lokalnych interesariuszy dziedzictwa, strategicznych partnerów (w tym lokalne samorządy), a nierzadko (jeśli funkcjonuje on w większych strukturach) również własny centralny zarząd czy zwierzchników. Wśród tych argumentów niebagatelną rolę odgrywają namacalne (choć

niekoniecznie finansowe) korzyści. Takie argumenty i niektóre typy pożytków zostały zebrane i systematycznie zestawione na użytek wspomnianych liderów i zarządców. Wyodrębniono przy tym ich grupy: dotyczących samej organizacji zarządczej (w tym odnoszących się do procesów zarządzania dziedzictwem i do pozostałych korzyści), pożytków miejsca i obszaru oraz tych będących udziałem uczestników interpretacji.

### **1.1. Korzyści dla organizacji zarządzającej dziedzictwem**

*Profesjonalizacja i efektywność zarządzania.* Interpretacja dziedzictwa uznawana jest za jedno z głównych narzędzi zarządzania nim [Izquierdo Tugas i in. 2005, s. 20; Veverka 2018b, s. 58]. Poniżej opisano szereg pożytków płynących ze stosowania tego narzędzia dla samej organizacji w kontekście zarządzania.

Objęcie wszystkich lub niektórych zasobów dziedzictwa interpretacją z jednej strony wymusza opracowanie dla nich programów zgodnymi z misją organizacji i jej strategią oraz z określonymi przez nią celami zarządzania dziedzictwem, z drugiej zaś, m.in. w związku z potrzebą zapewnienia bezpieczeństwa zasobów i ludzi oraz sprawnego przebiegu działań z udziałem zewnętrznej publiczności, porządkuje i nadaje hierarchię poszczególnym regulacjom dotyczącym zarządzania miejscem/ obiektem, i różnymi rodzajami zasobów [Veverka 2018a, s. 74-76].

Udział w programach interpretacji pozytywnie wpływa na respektowanie ustalonych przez organizację-gospodarza zasad zarządzania terenem / miejscem i jego zasobami oraz na podporządkowanie się odwiedzających szczegółowym normom regulującym ich zachowanie w tym miejscu i wobec zasobów [Izquierdo Tugas i in. 2005, s. 21; Veverka 2018a, s. 72]. Wynika to z faktu, że o ile sam opis interpretacyjny, zwykle zawierający komponenty identyfikacji i eksplanacji zasobu [Mikos v. Rohrscheidt 2019c, s. 85-88] podkreśla wartość i znaczenie tych miejsc i zasobów dla ogółu, to treści kierowane do uczestników i scenariusze działań z ich udziałem wyjaśniają je i uzasadniają potrzebę ich ochrony. Dodatkową korzyścią jest utrwalenie w świadomości uczestników takich właściwych wzorców postępowania z zasobami, dzięki czemu stosują je oni w kontakcie z podobnymi zasobami w innym czasie i miejscach, co służy powszechnemu dobru.

Jako przestrzeń interakcji z jedną z grup użytkowników dziedzictwa, umożliwiająca im formułowanie na rozmaite sposoby swoich ocen i opinii, interpretacja ułatwia zarządzanie dziedzictwem [Veverka 2018a, s. 68; Izquierdo Tugas i in. 2005, s. 21]. Przy okazji realizacji jej programów można zbierać oceny poszczególnych obszarów zarządzania: informacji o dziedzictwie, stosowanych form jego ochrony, jego promocji, postawy pracowników w kontaktach z uczestnikami interpretacji jako zwiedzającymi. Te pochodzące z różnych źródeł oceny, zestawione, uporządkowane i poddane analizie pomagają korygować działania zarządcze, kształcić i doskonalić pracowników oraz opracować potrzebne modyfikacje do strategii zarządzania.

Wprowadzenie interpretacji lokalnych świadectw dziedzictwa, otwarcie dostępu do jej procesów dla osób spoza danego obszaru i towarzyszący temu marketing turystyczny uważa się za skuteczny sposób wprowadzania samej fizycznej percepcji materialnych i niematerialnych zasobów oraz powiązanych z nimi treści i narracji do funkcjonującej sieci narodowych i uniwersalnych zasobów dziedzictwa [Veverka 2018b, s. 58; Izquierdo Tugas i in. 2005, s. 21]. Można to porównać do korzyści, jaką zawartości książki daje umieszczenie jej w repozytoriach, powszechnie dostępnych bibliotekach i w zasobach czytelni online.

Wreszcie interpretacja zasobów dziedzictwa jest jednym ze sposobów kreowania produktów turystycznych miejsca lub obszaru przez organizacje zarządzające nimi lub niektórymi wymiarami ich funkcjonowania [Veverka 2018b, s. 57]. Dla zasobów przyrodniczych obok niej innymi rdzeniami takiej oferty gospodarzy będą: aktywna rekreacja, edukacja przyrodnicza i inne, a dla zasobów antropogenicznych może to być organizacja uczestnictwa w życiu kulturalnym (koncerty w forcie, konkursy artystyczne na zamku itd.) albo pozaszkolne komponenty formalnej edukacji, w których zresztą programy interpretacji również można bezpośrednio wykorzystywać [Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 83-89].

W kontekście wykorzystywania interpretacji jako narzędzia w zarządzaniu zasobami dziedzictwa istnieje jedna ważne zastrzeżenie. Otóż interpretacja dziedzictwa to działanie zakładające fizyczne korzystanie przez odwiedzających z objętych nim miejsc, obiektów lub wydarzeń, realizowane w formule partycypacyjnej, uwzględniającej ich wiedzę i preferowane formy aktywności, dostarczające inspirujących tematów refleksji oraz obliczone na zaangażowanie na rzecz ochrony dziedzictwa naturalnego i kulturowego [Tilden 2019, s. 42-43, 79-91; Uzzell 1998, s. 16-17; Hvenegaard i in. 2009, s. 204; Ludwig 2012, s. 10]. Dlatego w procesach realizowanych w związku z zarządzaniem dziedzictwem, także w kontekście turystyki, należy unikać stosowania terminu „interpretacja dziedzictwa”, jeśli przewidziane i realizowane są tylko działania ochronne wobec jego zasobów, nie dające powszechnego dostępu do nich, pozbawione możliwości aktywnego udziału w doświadczeniu konfrontacji z nimi ani nie inspirujące uczestników do pogłębionej refleksji. Może to bowiem przełożyć się na identyfikację takich niekompletnych działań z interpretacją jako taką i niską oceną jej wartości, na swoistą inflację tego pojęcia (kiedy właściwie wszystko zasługuje na to miano), na nieuprawnione pozyskiwanie środków przeznaczonych na interpretację dla przedsięwzięć mało wartościowych (podobnie jak przez nadużywanie terminu „edukacja”) lub nie przynoszących korzyści szerokiej publiczności, na powstanie (niesłusznego) odczucia satysfakcji wynikającej z wykonania takiego programu, co skutkuje „zaliczeniem” go przez organizację jako realizacji celów statutowych lub zaraportowaniem jako wykonanego planu działań i zaprzestaniem wysiłków na rzecz wprowadzenia rzeczywistej i skutecznej interpretacji dziedzictwa. Innym skutkiem jest rozczarowanie odbiorców, którzy pojawiają



się na miejscu lub nawet podejmują podróż zachęteni marketingiem organizacji i posiadając już pozytywne doświadczenia z innych miejsc, po czym zastają wspomniane ograniczenia i stają się uczestnikami działań nie dających im poczucia uczestnictwa, związanej z nim satysfakcji i inspirującego oddziaływania w dłuższej perspektywie.

Podobnie – i z tych samych powodów - rzecz ma się z personelem obsługującym odwiedzających. W strukturze organizacji nie należy stanowiska pracy (funkcji) określać jako interpretacyjnego ani pracownika jako interpretatora, jeśli zadania, które wykonuje, nie mieszczą się w zakresie interpretacji, a są wyłącznie natury kontrolnej lub logistycznej w stosunku do odwiedzających (recepjonista, dozorca sali), zarządczej w stosunku do kolekcji (kustosz) albo sposoby przekazywania wiedzy o dziedzictwie mają charakter czysto podawczy, nie angażujący odbiorców do partycypacji (projekcja filmu, prelekcja, lekcja bez interakcji, oprowadzanie w formule monologu).

*Pozostałe korzyści organizacji zarządczej.* Rozważymy je dla kilku rozmaitych typów organizacji interpretacyjnych [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2020a, s. 101-104].

Pierwszą jest pozytywne oddziaływanie w wymiarze *public relations* organizacji. Podejmowanie przez nią programów interpretacji cieszących się akceptacją mieszkańców otoczenia i turystów wpływa pozytywnie na jej publiczny wizerunek i zwiększa uznanie dla jej działań. W pierwszym rzędzie dotyczy to samej interpretacji jako jednej z najwłaściwszych form ochrony i popularyzacji dziedzictwa [Veverka 2018b, s. 59]. Dla lokalnej instytucji kultury oznacza to szansę na zwiększenie zasięgu i skuteczności tych działań interpretacji, które wynikają z jej misji (odpowiednio: dystrybucji kultury, uczestnictwa w kulturze, animacji życia kulturalnego ludności). W przypadku organizacji społecznej, np. stowarzyszenia może to skutkować zaangażowaniem się większej liczby osób (jako członków, wolontariuszy) w jej działalność w zakresie interpretacji, np. w organizacji eventów. W obu przypadkach, ponieważ prawidłowo skomponowane treści interpretacji ułatwiają zrozumienie dla sposobu zarządzania dziedzictwem i trybu działania organizacji, wzrasta akceptacja dla niej i jej przedsięwzięć w pozostałych obszarach funkcjonowania [Veverka 2018a, s. 73]. W dłuższej perspektywie rośnie też zainteresowanie działalnością danego podmiotu, poziom reakcji na relacje o tej aktywności (wynikający z utrwalonego pozytywnego skojarzenia) i chęć podejmowania z nim współpracy przez inne organizacje.

Organizacja zarządcza odnosi też korzyści finansowe. W przypadku lokalnej instytucji kultury (np. muzeum), ale i centrum interpretacji dziedzictwa realizacja udanego programu interpretacji i spowodowany nią wzrost frekwencji odwiedzających lub liczby uczestników jego przedsięwzięć może przełożyć się na sukces zabiegów kierownictwa o fundusze na bieżącą działalność lub na inwestycje (szczególnie te powiązane z uznanymi programami interpretacji lub zmierzające do ich wzbogacenia albo zwiększenia skali ich oddziaływania / udziału w nich). Organizacji społecznej realizacja programów interpretacji przynosi dochód

bezpośredni w postaci opłat za dostęp do zasobów i udział w poszczególnych programach, ale też wzrost wysokości wsparcia finansowego pochodzącego ze źródeł prywatnych (niewykluczone, że i publicznych). Komercyjnemu touroperatorowi i obszarowej organizacji sieciowej zarządzającej produktami turystycznymi (np. ekomuzeum), konsekwentny udział w programach interpretacji lub organizowanie własnych (wycieczek, lokalnych pakietów tematycznych) zwiększa poziom ich konsumpcji i daje wzrost opłacalności. Wysoka ocena tych produktów przez konsumentów (turystów), na którą wpływa jakość doświadczeń interpretacji jako kluczowych przeżyć podczas ich realizacji podnosi prestiż organizatora (i jego pozycję konkurencyjną w zajmowanym segmencie ofert) i liczbę lokalnych klientów zainteresowanych udziałem w kolejnych programach interpretacji w różnych miejscach, które odpowiadają ich preferencjom co do tematyki doświadczeń i ulubionych typów aktywności.

Kolejny pożytek to zaadaptowanie standardów jakości lub przyspieszenie procesów standaryzacyjnych w organizacji. Standard najkrócej można zdefiniować jako najlepszy sposób wykonywania pracy. Szerzej opisuje się go jako najlepszą, najłatwiejszą i najbezpieczniejszą metodę wykonywania pracy w danym zakresie, wiarygodne w danym środowisku kryterium pomiaru pracy i jej rezultatu i jednocześnie najlepszą metodę zachowania wiedzy i fachowości wykonawców takiej pracy [Imai 2006, s. 71, 95]. Ze standardami w turystyce - w tym kulturowej - mamy do czynienia od dłuższego czasu [zob. Kachniewska 2002; Steinecke 2007, s. 39-41; Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 282-284]. Opisywane tam i przyjmowane na użytek organizacji tego sektora standardy odnosiły się pierwotnie do warunków świadczenia usług (np. hotelarskich, gastronomicznych) często będąc powiązane z ich kategoryzacją, a także do jakości relacji z klientami, np. obsługi rezerwacji i reklamacji. Jednak współcześnie standaryzowane są też procesy profesjonalizacji działań zarządczych w ogóle, w tym zasady współpracy autonomicznych wobec siebie uczestników produktów sieciowych przy ich tworzeniu i realizacji, monitoring funkcjonowania produktów wraz z badaniem ocen ich konsumentów czy ewaluacja jakości pracy personelu [Kachniewska 2006, s. 187-190]. Także procesy certyfikacji obiektów-atrakcji turystycznych, podmiotów świadczących usługi recepcji i rekreacji oraz samych interpretatorów (np. przewodników turystycznych) są w coraz większym stopniu standaryzowane. Ma to zapewniać obiektywność oceny ich jakości oraz wiarygodność w relacjach z klientami i partnerami z sektora turystyki. Ci bowiem opierają swe decyzje o nabyciu takich usług na znajomości standardu, jego akceptacji i zaufaniu do świadczeniodawcy deklarującego jego respektowanie. Procesy certyfikacji wielu organizatorów turystyki dziedzictwa (jak biura podróży), gospodarzy jej atrakcji (jak centra interpretacji dziedzictwa) i jej programów oraz produktów (jak szlaki kulturowe), a także zasady ich włączania do krajowych i międzynarodowych federacji oparte są na standardach ogólnych (np. system ISO) lub opracowanych i przyjętych przez te federacje albo

dysponentów znaków jakości. Rezultatem wprowadzenia uznawanego standardu jest nie tylko podniesienie prestiżu organizacji jako członka elitarnej grupy, ale też wyraźne wzmocnienie marketingu jej oferty turystycznej. Zyskuje on dzięki możliwości posługiwania się certyfikatem czy uprawnionego powoływania na dany standard (co wywołuje pozytywne skojarzenia konsumentów i zachęca ich do nabycia poszczególnych usług względnie skorzystania z całej propozycji wyprawy) oraz dzięki objęciu oferty organizacji czynnym marketingiem całej sieci (federacji), w tym wspólną i wzajemną promocją oraz organizowaną kooperacyjnie dystrybucją [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 404-408]. Zastosowanie takiego podejścia i wykorzystanie opisanych mechanizmów w zróżnicowanym środowisku organizacji interpretacyjnych może (dzięki jej pozytywnym i powszechnym doświadczeniom oraz ze względu na rozpowszechnione wśród turystów korzystanie z wiedzy o standardach jakości) odbyć się przez adaptację wzorców sprawdzonych w zarządzaniu ofertą turystyki kulturowej. I tak poszczególne muzea, ekomuzea czy samodzielnie funkcjonujące obiekty-atrakcje mogą dla poszczególnych obszarów udostępniania świadectw dziedzictwa i zarządzania ofertą turystyczną przyjąć zweryfikowaną praktyką standaryzowane procesy obsługi rezerwacji, reklamacji, sieciowania oferty, jej promocji i dystrybucji w skali obiektów i lokalnej [m.in. Izquierdo Tugas i in. 2005, s. 58-69, 103-114; Steinecke 2013, s. 82-88], a dla sfery doświadczeń - opisane przez badaczy interpretacji zasady organizacji i realizacji jej komponentów czy modułów [zob. m.in. Mikos v. Rohrscheidt 2014, s. 116-362].

### **1.2. Pożytki dla samorządu i lokalnych interesariuszy turystyki**

Interpretacja własnego (szczególnie lokalnego) dziedzictwa danej społeczności może być wykorzystana jako wsparcie dla różnych programów społecznych i kulturalnych proponowanych przez samorządy mieszkańcom oraz dla realizowanych przez te samorządy rozmaitych wymiarów zarządzania publicznego [Veverka 2018b., s. 57]. Przykładowo, sam udział w regularnych i otwartych dla publiczności eventach i mikroeventach tematycznych eksploatujących wątki dziedzictwa zwiększa intensywność uczestnictwa w kulturze każdego chętnego, a natura realizowanych w ramach ich programów grupowych działań interpretacyjnych (dyskusji, warsztatów kreatywnych, zespołowej eksploracji świadectw i innych) intensyfikuje i personalizuje ich relacje z dziedzictwem, wprowadza w procesy jego redefinicji i (w optymalnych przypadkach) skłania do aktywnego angażowania się w procesy jego ożywiania i rozwijania. Z kolei wprowadzenie w ramach edukacji regionalnej uczniów szkół serii działań interpretacyjnych w miejscach dziedzictwa, dobrze skorelowanych z curriculumami innych przedmiotów przełoży się na wzmocnienie ich lokalnej tożsamości przez pogłębienie znajomości dziedzictwa, własnych związków z nim oraz powiązanie jej elementów i współtworzących ją narracji z konkretnymi miejscami i świadectwami. To samo działanie może także, w wyniku refleksji nad udziałem historycznych grup mniejszościowych w tworzeniu substancji tego dziedzictwa przyczynić



się do budowania wobec nich klimatu akceptacji. Seria przemyślanych programów interpretacji dziedzictwa ginącego zawodu lub umiejętności dla zainteresowanych członków społeczności może – przez przekazanie im wiedzy i pasji mistrzów zawodu i praktyczne przyswojenie umiejętności – nie tylko przyczynić się do przetrwania profesji, ale spopularyzować ją jako unikatowy wymiar dziedzictwa i wprowadzić doświadczenia z nią związane jako rdzeń (opłacalnych) produktów turystycznych, a wytwory – jako pożądane pamiątki. Ten sam mechanizm oddziaływania może dotyczyć inicjowanych przez samorządy i trwale angażujących środowiska pasjonatów programów ukierunkowanych na niematerialne świadectwa dziedzictwa (jak muzykowanie, taniec, prekursorskie idee lub unikatowe tradycje związane z obchodami religijnymi) i przedsięwzięć skoncentrowanych na dokumentowaniu i popularyzacji lokalnej historii (szczególnie jej dramatycznych w przebiegu epizodów i unikalnych wątków) czy na ratowaniu i utrwalaniu pamięci o wybitnych ludziach albo procesach ważnych dla niektórych dziedzin ludzkiej twórczości, nauki czy techniki. Takie działania zmaterializowane w postaci interpretacji dziedzictwa mogą być wykonywane jako jeden z obszarów działania samorządów: zarządzania kulturą. Rekomenduje się dla niego między innymi: włączanie ważnych dla danej grupy wartości i wyrazów jej kulturalnej aktywności (w tym przetworzonych przez nie i wzbogaconych o nowe znaczenia elementów substancji dziedzictwa) do wspólnego organizmu kultury współczesnej, współpracę z lokalnymi organizacjami pozarządowymi (jeśli celem tych przedsięwzięć jest np. przekaz dziedzictwa między generacjami) oraz współpracę z grupami mieszkańców (tu-zainteresowanymi dziedzictwem) jako wolontariuszami, a także budowanie lokalnej tożsamości [zob. m.in. Murzyn-Kupisz i Działek, 2014, s. 205- 209]. Pod kątem przydatności interpretacji i jej wykorzystania dla wymienionych i innych programów samorządowych można analizować wymiary dziedzictwa opisane w innej publikacji autora [Mikos v. Rohrscheidt 2019b].

Korzyści lokalnych interesariuszy dziedzictwa, turystyki i (pośrednio) samorządu mają także wymiar ekonomiczny. Interpretacja dziedzictwa z udziałem turystów i w ramach produktów turystycznych tworzy miejsca pracy (raczej nieliczne) lub (częściej) generuje dodatkowe dochody dla osób pracujących w lokalnym sektorze usług turystycznych (w tym samej interpretacji i animacji tematycznych doświadczeń) oraz dla podmiotów świadczących usługi recepcji, wyrobu i sprzedaży pamiątek, transportu lokalnego. To przekłada się na wpływy podatkowe. Zjawisko to ma tym większą i lepiej zauważalną skalę, im bardziej rozwinięte są programy interpretacji i w im większym stopniu pozwalają one zatrzymać turystów na dłużej, co powoduje korzystanie z usług gastronomii i noclegu. W tym kontekście najcenniejsze są więc programy o formule stacyjnej (jak stacje szlaku kulturowego lub tematycznych wycieczek touroperatorów z bogatym programem zwiedzania i doświadczeń

w miejscowości) albo pobytowe, w tym warsztaty artystyczne, stacjonarne moduły edukacyjne lub dłuższe pobyty przeżyciowe [zob. m.in. Mikos v. Rohrscheidt 2013, s. 280-286].

Kolejną korzyścią dla samorządu jest poparcie społeczne. Aktywni interesariusze dziedzictwa i jego interpretacji często spotykają się i współpracują w formalnych i nieformalnych grupach skoncentrowanych na realizacji różnych celów: organizacji eventu, przygotowania wystawy, zarządzania pakietem turystycznym lub grą miejską, dystrybucji własnych produktów, urzeczywistnienia pasji performerskich (w ramach zespołu teatralnego, orkiestry lub grupy muzycznej, zespołu tańca, grupy rekonstrukcji historycznej, innych). W tych grupach wymieniają oni swoje poglądy, wspólnie oceniają otrzymane wsparcie i jego wartość. Nierzadko i chętnie dzielą się tymi ocenami publicznie np. w serwisach społecznościowych, relacjach w lokalnych mediach, na spotkaniach z widzami i uczestnikami eventów. W ten sposób współtworzą oni klimat generalnej pozytywnej lub krytycznej oceny działań samorządu i jego lidera jako głównego włodarza danego terytorium, a przynajmniej twarzy władzy publicznej w dziedzinie kultury, turystyki i relacji z organizacjami pozarządowymi oraz w odniesieniu do inicjatyw obywatelskich. Może to przełożyć się na głosy tego środowiska, osób wspierających je i jego regularnych obserwatorów w wyborach samorządowych. Oczywiście wpływ ten zależy od jego liczebności, ta jednak (jako że trudno ją mierzyć formalną przynależnością do konkretnych organizacji) często bywa niedoszacowana. „Wyborcze” efekty samorządowego wsparcia dla interpretacji dziedzictwa zależą także od tego, czy podejmowane, (współ)finansowane lub inaczej wspierane przez jego organy i gremia przedsięwzięcia interpretacji zyskały akceptację wymienionych środowisk (najlepiej, jeśli były odpowiedzią na ich postulaty), czy stanowiły one dla nich wymierną pomoc (a lepiej: zadecydowały o możliwości realizacji celów czy pasji i o pojawieniu się oczekiwanych pożytków), czy wpłynęły na poprawę fizycznego stanu zasobów dziedzictwa, lub/i ich identyfikację w przestrzeni publicznej i na ich/jej estetykę, czy przyniosły ożywienie życia kulturalnego, wreszcie czy wspierane przedsięwzięcia interpretacji przyczyniły się do sukcesu produktów turystycznych, których komponent (rdzeń) stanowiły. W tym ostatnim wypadku może to przynieść poparcie ze strony kolejnego licznego środowiska lokalnych oferentów usług recepcji turystycznej i rekreacji dla turystów. Ponieważ, jak widać, ostateczny sukces tych przedsięwzięć nie zależy tylko od zaangażowania i energii twórców interpretacji i wykonawców jej programów, to rolą samorządu udzielającego im wsparcia ze środków publicznych (z których jest rozliczany) jest zadbanie, by w te projekty i w konstrukcję produktów włączano ekspertów interpretacji lub/i organizacji i marketingu turystyki, którzy zapewnią ich wysoką jakość i prawidłową strukturę ich marketingu. Może to być nawet warunkiem udzielenia wsparcia: jeśli zostanie to dobrze wytłumaczone i uzasadnione interesem obydwu stron, powinno zostać przez beneficjentów zaakceptowane.

Korzyści z punktu widzenia realizowanego marketingu miejsca. Marketing terytorialny to proces, w którym różnorodne lokalne działania, uzgodnione i zintegrowane z szerszymi wytyczonymi celami są nakierowywane na efektywne, społeczne i ekonomiczne funkcjonowanie danego terytorium jako całości [Florek 2007, s. 18]. W jego centrum znajduje się określony produkt. Dla jego realizacji opracowuje się strategię, by zapewnić zgodność wizerunku (wytworzonego w procesie percepcji i zależnego w części od działań marketingowych, a w części od własnych obserwacji) i marki (będącej głównie rezultatem kreatywnych działań marketingowych) z tożsamością kulturową i społeczną danego terytorium, które są rzeczywistościami zastanymi i współkształtowanymi przez lokalne dziedzictwo. Na tożsamość miejsca lub regionu obok elementów ekonomicznych i geograficznych składają się bowiem elementy symboliczne (tzw. tożsamość wizualna, w tym krajobrazy przyrodnicze i kulturowe będące wytworami i częścią dziedzictwa człowieka), elementy organiczne, w tym historia i kultura (a więc również komponenty dziedzictwa) i sposoby organizacji społecznej [zob. Florek 2007, s. 112–113]. Ze względu na unikatowość tożsamości miejsca w zarządzaniu marketingiem terytorialnym wśród narzędzi kreacji wizerunku i marki przyznaje się jej funkcję integrującą, ponieważ zgodność wizerunku i marki z podstawowymi cechami tożsamościowymi zapobiega niespójności pozostałych działań w ramach marketingu-mix [Florek 2007, s. 181]. Budowanie marki miejsca powinno opierać się na jego rzeczywistej tożsamości – nie może ona jej zakłamywać przez wytwarzanie „nowych” jej elementów, bazujących na walorach specjalnie tworzonych lub kreowanych wirtualnie. Taki bowiem wizerunek w osobistej konfrontacji odbiorcy z miejscem zostanie szybko zdemaskowany i w dłuższej perspektywie, m.in. przez krytyczne porównania marki i stanu rzeczywistego, przyniesie szkodę zamiast korzyści. W tak opisanych wzajemnych relacjach profesjonalna interpretacja dziedzictwa, kierująca się zasadami rzetelności, interaktywności i poszanowania autentyzmu kulturowego (zob. niżej) może nie tylko dostarczyć zarządzającym marketingiem terytorialnym gotowych i zweryfikowanych treści do wykorzystania w jego przesłaniach, kampaniach i publikacjach, ale i wesprzeć ich starania na etapie konfrontacji marki z rzeczywistością. Podczas działań interpretacji w miejscach dziedzictwa i w otwartej przestrzeni osoby odwiedzające obszar (ale i jego mieszkańcy) na podstawie percepcji jego świadectw i znaczeń potwierdzają prawdziwość elementów wizerunku wykreowanych przez markę własnym doświadczeniem. Dodatkowo ich zaangażowanie w interpretację wytwarza bardziej intensywne relacje z miejscem niż odbiór przekazu medialnego czy bierna obserwacja. Z kolei marketing terytorialny, przez przejęcie treści interpretacji może zapewnić jej twórcom i gospodarzom doświadczeń silną promocję i wyższą frekwencję. Dodatkowo, ponieważ jego narzędziem jest monitoring postrzegania marki miejsca przez odbiorców, można wykorzystać wyniki takich badań dla ewaluacji efektywności działań interpretacji i korekty jej programów. Problematyka uwzględniania

turystyki kulturowej i korzyści jej lokalnych interesariuszy, a także ich zaangażowaniu w przedsięwzięcia marketingu terytorialnego autor opisuje szerzej w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 323-328].

### **1.3. Korzyści dla uczestników interpretacji**

*Korzyści mieszkańców.* Interpretacja zasobów dziedzictwa w udziale lokalnych społeczności zmniejsza dystans między ich członkami a ich - nierzadko niedostrzeganym lub lekceważonym - dziedzictwem, budząc ich zainteresowanie nim [Izquierdo Tugas i in. 2005, s. 21], uwrażliwia ich na wartość tych świadectw oraz pomaga im zrozumieć ich rozmaite znaczenia [Beck i Cable 2011, s. 11-20; 135-144]. Zachęca ich też do formułowania własnych znaczeń, które przypisują dziedzictwu co jest postulowane jako jeden z najważniejszych celów interpretacji [*The Burra Charter* 2013, art. 12, 24, 26]. Aktywne zarządzanie dziedzictwem z udziałem mieszkańców (co zakłada takie lub inne formy jego interpretacji) wzmacnia ich tożsamość jako mieszkańców konkretnego miejsca na ziemi (małej ojczyzny), lepiej uświadamia im ich relację do dziedzictwa jako jego prawowitych depozytariuszy i głównych użytkowników, pomaga też podtrzymać więzi społeczne integrując ich wokół wspólnych wartości oraz inspiruje ich do nowych form kulturalnej kreatywności [Chabiera i in. 2019, s. 12-13]. Wreszcie udział w interpretacji dziedzictwa, zwiększając wiedzę mieszkańców o jego zasobach i ich wartości, skłania mieszkańców do poszanowania jego materialnych świadectw, respektowania zasad ochrony środowiska (nie tylko przyrodniczego, ale i krajobrazów kulturowych), a także wpływa na ich świadomość powiązań między elementami lokalnych ekosystemów [Veverka 2018b, s. 57].

Z kolei udział w interpretacji własnego dziedzictwa wspólnie z turystami kulturowymi (np. podczas cyklicznych eventów i mikroeventów o otwartej formule) oraz współdzielenie z nimi użytkowanych obiektów i zasobów (pod warunkiem, że przebiega bez konfliktów dzięki profesjonalnie sporządzonemu i zaakceptowanemu planowi eksploatacji i interpretacji) daje lokalnej społeczności szereg okazji do konfrontacji z nimi, nawiązywania osobistych znajomości, integracji i rozmaitych form dialogu. Budzi też zaciekawienie sposobem życia i spędzania wolnego czasu przez przedstawicieli innych kultur oraz wpływa pozytywnie na otwartość społeczności lokalnej wobec nich i - generalnie - na tolerancję wobec pokojowo manifestowanej inności. Ponadto kontakt z turystami, a nawet sama obserwacja ich aktywności podczas organizowanych dla nich doświadczeń i eksploracyjnych form konfrontacji z dziedzictwem w obiektach i otwartej przestrzeni inspirują do refleksji nad ich motywacją turystyczną i atrakcyjnością takiego sposobu spędzania wolnego czasu [zob. m.in. Puchnarewicz 2010, s. 17-26; Banaszkiwicz 2012, s. 59-68]. To ostatnie może przełożyć się na wzrost zainteresowania uprawianiem turystyki kulturowej.

Podczas wędrówek w otwartym terenie lub zwiedzania albo eksploracji obiektów powszechnie dostępnych objęcie przez zarządzającą organizację poszczególnych zasobów i ich

otoczenia interpretacją przyczynia się do zwiększenia bezpieczeństwa samych odwiedzających. Jest to m.in. skutkiem oznaczania miejsc, wytyczania ścieżek i tras zwiedzania obiektów, urządzenia zalecanych punktów obserwacji z barierami, osłonięcia miejsc i przedmiotów niebezpiecznych [Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 271].

Podjęcie zorganizowanej interpretacji zasobów dziedzictwa jest formą ich ochrony [Ludwig 2012, s. 10; Veverka 2018b, s. 57-58], szczególnie ważną w przypadku rozproszonych zasobów historycznych i archeologicznych pozostających poza stałym i bezpośrednim nadzorem instytucji powołanych do opieki nad nimi, jak muzea. Jest tak dlatego, że środki podejmowane w związku z interpretacją tych zasobów (np. deklaracja formalnej własności lub aktywnego zarządu, ogrodzenie i fizyczne zabezpieczenie, stały lub regularny monitoring ich stanu) pomagają ograniczyć zjawiska wandalizmu i zaśmiecania, nieumyślnej fizycznej destrukcji (przysłowiowe „zadeptanie”) czy niekontrolowaną renowację albo adaptację. Ponadto objęcie interpretacją nadaje tym zasobom nieformalny status wspólnej, a więc godnej zachowania własności mieszkańców, powstrzymując przed ich bezmyślną dewastacją czy użytkowaniem niezgodnym z przeznaczeniem albo szkodzącym ich substancji (przysłowiowe „siadanie na murku”), a nawet skłania niektórych mieszkańców do interwencji w przypadku obserwowania takich zjawisk.

Samo istnienie programów interpretacji cieszących się zainteresowaniem turystów wpływa na wzrost poczucia mieszkańców współwłasności lokalnych zasobów dziedzictwa oraz ich dumy z własnej historii i z posiadania, piękna i unikatowości rodzimych krajobrazów kulturowych [Beck i Cable 2011, s. 11-20, s. 135- 144]. Udział w nich mieszkańców jako uczestników zwiększa wiedzę o tej historii i ich własnym dziedzictwie, współtworząc ich lokalną tożsamość i ich indywidualny kapitał kulturowy [Beck i Cable 2011, s. 31-42], co zresztą dzieje się podobnie jak u krajowych turystów [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 39-43 i niżej]. Z kolei aktywny udział niektórych mieszkańców w poszczególnych programach interpretacji, m.in. jako gospodarzy miejsc i obiektów, współorganizatorów lub performerów w eventach (członkowie grup żywej historii, amatorskich zespołów artystycznych) oraz jako wolontariuszy przy organizacji większych wydarzeń przyczynia się do zwiększenia ich kapitału społecznego i intensyfikuje trwalsze relacje, które mogą być następnie wykorzystywane w innych procesach integracji lokalnych społeczności.

Planowane zaangażowanie mieszkańców lub wybranych grup w procesy interpretacji określonych wymiarów dziedzictwa (które w niektórych przypadkach, jak serie wystaw, spotkań z ekspertami, ze świadkami historii albo dyskusji można rozpiąć na dłuższe okresy) pozwala na realizację cennych programów wspierających szkoły w edukacji lokalnej, regionalnej i w dydaktyce historii. Wykorzystuje się je też w programach nieformalnej edukacji, proponowanych przez liczne organizacje osobom dorosłym. Dają one uczestnikom



okazję do intelektualnej rozrywki, przy okazji wyrównując deficyty edukacyjne i rozwijając zainteresowania w atrakcyjnej dla nich formule [Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 81-83].

Realizacja programów interpretacji z szerokim udziałem mieszkańców może także przyczynić się do zbudowania poparcia społeczności dla różnych programów i polityk zarządzania (m.in. pomocy dla mniejszości religijnych, etnicznych, grup defaworyzowanych, konserwacji określonej grupy zabytków) lub/i wytworzenia sprzyjającej atmosfery do dyskusji na ich temat i podejmowania decyzji w organizacjach i gremiach lokalnej władzy publicznej. Niektóre programy interpretacji są świadomie kreowane w takim celu [Veverka 2018b, s. 57].

*Korzyści turystów.* O pożytkach turystów jako uczestników procesu dystrybucji i interpretacji dziedzictwa autor pisał w poprzednich artykułach niniejszej serii i w innych publikacjach. Ograniczymy się tu do ich wyliczenia. Spotkanie z dziedzictwem w zorganizowanej formie jest dla turystów sposobem sensownego wykorzystania czasu wolnego. Zestaw przygotowanych na użytek tego spotkania atrakcji zawierających komponent interpretacji nie tylko jest dodatkowym atraktorem skłaniającym do podjęcia wyprawy turystycznej, ale i poszerza spektrum walorów jakościowo, wprowadzając nowe formy rozrywki, alternatywne sposoby rekreacji i moduły pozaformalnej (a zatem atrakcyjnej) edukacji [Mikos v. Rohrscheidt 2019b, s. 66]. Podczas wizyty w miejscu związanym z dziedzictwem doświadczenie turysty powstałe w procesie interpretacji jego zasobów jest bogatsze, niż gdyby było tylko wynikiem ich fizycznego oglądu, jest bowiem wspomagane przez zabiegi identyfikacji i eksplanacji zasobów, urozmaicane przez zastosowanie technik i technologii wizualizacji i narracji, a ponadto intensyfikowane dzięki wprowadzeniu z jej bogatego instrumentarium wybranych form interaktywności i szerzej - zaangażowania [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2019c]. W dłuższej natomiast perspektywie percepcja treści i internalizacja doświadczeń pozyskanych podczas konfrontacji z własnym dziedzictwem turystów wspiera procesy ich inkulturacji - poznawania i przyswajania własnej kultury [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 39-43], wspomagając budowanie ich indywidualnego kapitału kulturowego. Spotkania z dziedzictwem innych kręgów kulturowych poszerzają ich horyzonty intelektualne i inspirują ich do rozwijania postawy dialogu i tolerancji [Mikos v. Rohrscheidt 2018c, s. 57-61; zob. także Ludwig 2012, s. 10], a gdy jest to dziedzictwo konfliktów - do docenienia wartości pokoju [Hodges 2019]. Wymierne korzyści dla turysty jako konsumenta wynikają też z istnienia produktów turystycznych bazujących na interpretacji dziedzictwa i specjalizacji ich dostawców. Ułatwia mu to poszukiwania i wybór sposobów spędzenia czasu wolnego, które zawierają preferowane przezeń aktywności i interesujące go doświadczenia, daje możliwość dłuższego korzystania z satysfakcjonujących go usług takiego dostawcy, którego staje się stałym klientem, a także sposobność do odbywania wypraw w towarzystwie osób dzielających jego zainteresowania i preferujących podobne formy doświadczeń. Wymaga to jednak profesjonalnego podejścia

ze strony organizatora turystyki, polegającego na starannym doborze miejsc dziedzictwa i oferentów interpretacji w obszarach docelowych (w razie potrzeby na tworzeniu własnych modułów interpretacji), pozycjonowaniu swojej oferty w przestrzeni informacyjnej i konsekwentnym uprawianiu marketingu relacyjnego z klientem [szerzej: Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 455-462, 539-543, 575-579; Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 76-79, 82-84].

*Korzyści uczestników programów edukacyjnych.* Te osoby mogą należeć do obydwu wyżej wymienionych grup: mieszkańców otoczenia miejsc dziedzictwa i realizowanych programów interpretacyjnych oraz turystów. Są to głównie osoby objęte programami publicznej edukacji (uczniowie), studenci, ale i osoby dorosłe z własnej inicjatywy uczestniczące w procesach edukacji nieformalnej. Praktycy edukacji i interpretacji zatrudnieni w brytyjskich muzeach i centrach, mający doświadczenie w tworzeniu i realizacji dużej części jej programów, wśród korzyści uczestników tej formy edukacji wymieniają: realizację części curriculumów rozmaitych przedmiotów szkolnych poza przestrzenią tych instytucji, a więc w poczuciu mniejszej zależności od jej zobiektywizowanych systemów kontroli i oceny, możliwość udziału w innym trybie uczenia się (zapewniającą pożądaną różnorodność metod i atrakcyjną z punktu widzenia subiektywnej percepcji doświadczeń), formułę pracy z innymi w swobodnej atmosferze wolnego czasu czy wyjazdu (bardziej sprzyjającą integracji i wyrabianiu umiejętności i nawyku pracy zespołowej), spełnienie rozmaitych, indywidualnych i nie zawsze objętych curriculum szkolnym potrzeb w sferze poznawczej, wynikających z wieku, biografii lub zainteresowań, wprowadzenie dodatkowych i przekonujących źródeł wiedzy o przeszłości i dziedzictwie: m.in. ich namacalnych świadectw w postaci miejsc i materialnych zasobów, świadków (w osobach uczestników zdarzeń, reprezentantów zawodów, opiekunów i propagatorów dziedzictwa), pielęgnowanych tradycji czy wiarygodnych inscenizacji, wprowadzenie spersonalizowanego przekazu formułowanego z osobistej perspektywy twórców lub depozytariuszy dziedzictwa, możliwość wykorzystania i rozwinięcia rozlicznych talentów i kreatywnych umiejętności uczestników, szansę na pozytywną identyfikację z wartościami własnej społeczności, kultury i tożsamości obywatelskiej, dodatkową okazję do aktywnego uczestnictwa we własnej kulturze – u uczestników z regionu i kraju [GEM 2020 www; zob. też Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 71-85; 2018b, s. 50-61]. Trzy ostatnie z wymienionych korzyści szczególnie wyraźnie korespondują z tym celem turystyki kulturowej, którym jest budowanie kapitału kulturowego i społecznego jej uczestników.

## 2. Uwarunkowania i konteksty zarządzania interpretacją dziedzictwa w turystyce

Kwestie zróżnicowania wymiarów współczesnego zarządzania dziedzictwem i poziomu skomplikowania ich wzajemnego oddziaływania dobrze opisuje podręcznik opracowany przez światowe instytucje [*Managing... 2013 – Zarządzanie... 2015*, s. 14-20], identyfikujący rozmaite grupy jego interesariuszy i aktywnych aktorów i wskazujący konieczne do uwzględnienia konteksty. Tu skupimy się na analizie uwarunkowań i aspektów działalności zarządców dziedzictwa bezpośrednio związanych z jego udostępnianiem dla eksploatacji turystycznej, interpretacją z udziałem turystów i współpracą z sektorem organizacji turystyki.

*Geograficzne uwarunkowania dziedzictwa.* Dziedzictwo, szczególnie w turystyce, zwykle utożsamia się z określonymi przestrzeniami i tym samym uznaje za zjawisko o charakterze przestrzennym. Jednak, jak zauważają to jego badacze, nie jest to tak oczywiste, jak się wydaje na pierwszy rzut oka. W kontekście przestrzennym zwraca się uwagę na kwestie lokalizacji, dystrybucji i skali dziedzictwa [Graham i in. 2016, s. 4-5]. Z jednej strony dziedzictwo jest nie do oddzielenia od ludzi, którzy je wytwarzają, kultywują, eksploatują i nadają mu kolejne znaczenia. Ludzie zaś, a jeszcze bardziej społeczności, prowadzą osiadłe życie, a ich kolejne generacje przekształcają otoczenie, wiążą z nim swoje losy i nadają mu nowe znaczenia, czyniąc swoim dziedzictwem. Jednak dziedzictwo niekoniecznie jest zawsze i stale związane z konkretnymi miejscami. Ludzie przecież także migrują, a wtedy towarzyszy im dziedzictwo niematerialne i najcenniejsze dla nich pamiątki. W nowych miejscach życia nie tylko pielęgnują to dziedzictwo i żyją nim, ale materializują jego treści i przesłania. Czynią to przez jego fizyczne manifestacje (jak pomniki dawnych zwycięstw i tragedii czy bohaterów i przywódców działających w „starym” kraju), świątynie (jak synagogi w Polsce czy meczety we Francji) oraz archiwa i kolekcje, jak Muzeum Holokaustu w Waszyngtonie. Relokacja dziedzictwa może być uwarunkowana także z zewnątrz – na przykład bogate zbiory malarstwa zachodnioeuropejskiego znalazły się w Petersburgu wskutek zakupów, rekwizycji i rabunku. Z drugiej strony dziedzictwem ludzi migrujących na stałe pozostają także niektóre miejsca. W indywidualnym odniesieniu są takimi miejsca pochówku bliskich, a dla ogółu – miejsca biograficzne osób ważnych dla historii, kultury czy osiągnięć danej grupy, społeczności lub całego narodu. To powoduje, że – przy historycznie uwarunkowanych przesunięciach – miejsca identyfikowane z korzeniami i wcześniejszymi dziejami społeczności, społeczeństw i całych narodów oraz ich kulturą wzbogacają się o nowe dziedzictwa, a w ich ramach – o kolejne narracje. Immanuel Kant, który żył, zmarł i został pochowany w Königsbergu, aktualnie spoczywa w Kaliningradzie, a Maria Konopnicka – w Lwivie. Klasztor w Pec i miejsce bitwy na Kosowym Polu (miejsca święte dla Serbów) leżą dziś w innym państwie, zamieszkałym

przez Albańczyków. Jak widać dziedzictwo może być "przesuwane" wraz z relokacją ludzi i świadectw. Różne są też geograficzne i społeczne skale odniesień i oddziaływania dziedzictwa. Może ono mieć wymiar lokalny, regionalny – co dodatkowo nie jest jednoznaczne, zważywszy na rozbieżności w definiowaniu regionu w turystyce kulturowej [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2009, s. 72-75] - narodowy, międzynarodowy, kontynentalny czy globalny (w odniesieniu kulturowym ten ostatni lepiej określić jako uniwersalny). O ile dziedzictwo lokalne i regionalne zwykle pozostawiane jest jego depozytariuszom (aktualnym mieszkańcom), wspieranym przez miejscowe instytucje kultury, a czasem w jego eksploatacji uczestniczy również turystyka, to już dziedzictwo narodowe staje się często przedmiotem instytucjonalnej organizacji, w tym daleko idącej modyfikacji, przeprowadzanej na przykład w związku z oddolną (emancypacja) lub odgórną (ideologia) kreacją nowych narodów i ich założycielskich narracji [zob. Kania 2018, s. 222-231; Graham i in. 2016, s. 181-196]. To już problematyka politycznej geografii dziedzictwa, na którą w turystycznym kontekście składają się też ograniczenia w konfrontacji z nim ze względu na aktualne otwarte konflikty (nie przyjmowanie przedstawicieli innej nacji) czy granice zamknięte z obawy przed wzmożoną imigracją (odbywającą się także pod pretekstem turystyki) lub w ramach ochrony własnych rynków przed masowym wwozem towarów.

W kontekście turystyki skalę oddziaływania dziedzictwa jako impulsu do podjęcia (zorganizowania) podróży dla konfrontacji z jego świadectwami współtworzy także siła jego oddziaływania w umysłach ludzi żyjących poza obszarem koncentracji jego świadectw. Na nią zaś wpływają nie tylko pochodzenie turysty czy jego związki z daną grupą etniczną, generujące kulturowe podróże etniczne „do korzeni” [Mikos v. Rohrscheidt 2010, s. 128-134], ale i oddziaływanie szkolnej edukacji (kto nie uczył się o egipskich piramidach, chińskim Wielkim Murze czy starożytnym Forum Romanum), wielkich dzieł literatury i filmu (czy dzięki „Dzwonnikowi...” V. Hugo paryska katedra nie jest dziedzictwem nas wszystkich?), siła zmasowanego przekazu medialnego i wiele innych czynników. Wszystko to winni uwzględnić zarządzający interpretacją dziedzictwa w planowaniu i tworzeniu turystycznej oferty miejsc z dziedzictwem wieloźródłowym lub mającym międzynarodowe oddziaływanie. Poziom skomplikowania teoretycznych założeń dla takich strategii można prześledzić na przykładzie miast historycznych [Graham i in. 2016, s. 207-219].

*Stan i stosunki własności miejsc i obiektów dziedzictwa jako kontekst interpretacji.* O możliwości interpretacji zasobów dziedzictwa decyduje w pierwszym rzędzie ich stan fizyczny. Chodzi tu zarówno o ich stopień zachowania i związane z nim regulacje dotyczące konserwacji, fizyczne bezpieczeństwo zwiedzających i prowadzących działania interpretacji (np. w ruinach, rozproszonych obiektach bez opieki i nadzoru czy budowlach zabytkowych grożących zawaleniem), jak i o ich estetykę, przyciągającą turystów lub zniechęcającą ich do zwiedzania. Fizyczny stan zasobów wpływa także bezpośrednio na problemy związane

z możliwością ich percepcji przez odwiedzających. Najlepiej widać to na przykładach zasobów archeologicznych, których większość nadal jest ukryta z powodu zaprzestania dalszych badań lub ze względów ochrony konserwatorskiej. W wielu obiektach i miejscach dziedzictwa, użytkowanych w innych celach (np. jako hotele, siedziby instytucji państwowych lub szkół) niemniej istotne mogą być problemy dla prezentacji i interpretacji pierwotnych zasobów wynikające z ich zniekształcenia lub częściowego zniszczenia w procesach adaptacji do nowych funkcji [Timothy i Boyd 2006, s. 4]. W zależności od faktycznej sytuacji zasobu w tych wszystkich odniesieniach, koniecznym warunkiem wstępnym przed rozpoczęciem planowania interpretacji z udziałem turystów może być podjęcie różnych działań: od interwencji ratunkowej z włączeniem urzędów konserwatorskich, poprzez inwestycje w zabezpieczenie i wprowadzenie nadzoru nad zasobami, po działania adaptacyjne umożliwiające fizyczną percepcję materialnych świadectw dziedzictwa.

Istotnym uwarunkowaniem podjęcia i prowadzenia interpretacji dziedzictwa jest własność jego zasobów względnie wykonywanie zarządu wobec nich. W świetle najnowszych badań prowadzonych m.in. w polskich zabytkach okazuje się, że sam ten czynnik wpływa w decydujący sposób nie tylko na warunki fizycznej dostępności zasobów i ich turystyczny marketing, ale i na postrzeganie interpretacji dla odwiedzających oraz gotowość do stosowania jej rozmaitych metod i technologii [Koskowski 2020, s. 23-25]. Tu możliwe są rozmaite sytuacje generujące problemy. Jedną z nich jest rozproszenie własności miejsc, obiektów i kolekcji między niezależne od siebie podmioty, np. organizacje religijne, lokalny samorząd, niezależne od niego instytucje kultury, organizacje pozarządowe, cechy rzemieślnicze i inne związki użytkowników oraz prywatnych właścicieli zabytków i innych. Różnorodności właścicieli zawsze towarzyszą rozmaite cele, które oni realizują i interesy, którymi się kierują, dodatkowo mogą oni mieć różny stosunek do turystyki jako takiej lub do jej komercyjnego wymiaru (kto na tym ma zarobić?) oraz do samych turystów i ich zachowań. Trudne może okazać się już nawet porozumienie z nimi wszystkimi, jego rezultaty w odniesieniu do treści interpretacji mogą być mało satysfakcjonującym (i niekoniecznie atrakcyjnym dla turystów) kompromisem między potencjałem a zgodą gospodarzy, a największym problemem może okazać się ustalenie wspólnych standardów dostępności zasobów, obsługi turystów i samych działań interpretacyjnych, które, jeśli będą wykonywane własnymi siłami zarządców, to na ich warunkach i z wykorzystaniem ich faktycznych możliwości. W takim kontekście niezbędne jest cierpliwe argumentowanie i przekonywanie, jednak o podjęciu i powodzeniu przedsięwzięcia interpretacji może zadecydować pozyskanie dla niego strategicznego inwestora (publicznego lub komercyjnego) albo zewnętrznych środków rozwojowych niedostępnych dla samych gospodarzy. Te, podzielone między nich na podstawie zaakceptowanego planu, pokryją większość kosztów interpretacji, zwiększą atrakcyjność zasobów czy prestiż samych organizacji, a z drugiej



strony – zgodnie z warunkami porozumienia - zobligują ich do współdziałania. Dlatego należy nie tylko dbać o zawieranie takich porozumień, ale i wprowadzać do nich mechanizmy monitoringu ich przestrzegania i egzekwowania [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 117-119].

Inna sytuacja ma miejsce, kiedy wszystkimi zasobami przewidzianymi do eksploatacji turystycznej i interpretacji, większością z nich, albo jedynym istotnym dla turystyki obiektem lub kompleksem zarządza jeden podmiot, który (z racji wyłącznej koncentracji na realizacji swojej misji organizacyjnej, z powodów doktrynalnych lub ideologicznych albo jeszcze innych) ogranicza dostęp turystów lub dąży do narzucenia w ramach interpretacji jednej wersji narracji dziedzictwa (jak w obiektach religijnych, gdzie może to być wersja hagiograficzna) albo ograniczenia jej do wątków zgodnych z oficjalnym, jednostronnym przekazem (tak bywa w obiektach istotnych dla reglamentowanej państwowo edukacji historycznej), jednocześnie wykluczając inne. Wtedy w ramach kompromisu można zaproponować rozdzielenie działań interpretacji. Te adresowane do członków własnej grupy religijnej zarządcy (np. pielgrzymów w obiekcie sakralnym) i uczestników obowiązkowych zajęć w ramach edukacyjnych curriculum byłyby realizowane przez personel obiektu. Pozostałe, które będą przedmiotem niezależnej odeń interpretacji, obsługiwaliby zewnętrzni interpretatorzy w ramach produktów turystycznych zarządzanych stacjonarnie i lokalnie lub / i przez touroperatorów i finansowanych przez turystów za pośrednictwem zarządców pakietów turystycznych (w ramach których są jedną z usług), lokalnych organizacji turystycznych lub samorządów, które opłacą też niezbędne dla ich zaistnienia inwestycje.

Jeszcze inną sytuacją jest drastyczne ograniczenie dostępu do ważnego (kluczowego) obiektu dziedzictwa przez zarządcę, zgadzającego się wprawdzie na jego (reglamentowane co do czasu i liczby osób) zwiedzanie, lecz już nie na jakiegokolwiek formy rozwiniętej interpretacji. Taka sytuacja występuje np. w prywatnie użytkowanych rezydencjach, obiektach administrowanych przez wojsko, na co dzień intensywnie użytkowanych przez instytucje lub takich, gdzie nadal trwają prace badawcze (wykopaliska), a okresowo też renowacyjne. Wówczas najlepszym sposobem jest dostosowanie się do tych ograniczeń i jednoczesne ustanowienie tzw. zastępcy atrakcji. Może nim być miejscowe muzeum, które otworzy stałą wystawę poświęconą dziejom i dziedzictwu obiektu pierwotnie przewidzianego do interpretacji, zapewni miejsce do realizacji jej programów i personel do ich wykonania. Może to być także stała ekspozycja umieszczona w sąsiedztwie tego obiektu i administrowana przez samorząd albo zarządcę oferty turystycznej albo – jeśli środki na to wystarczą – stałe centrum interpretacji dziedzictwa. Zarządca takiego zastępcy w drodze porozumienia z właścicielem obiektu dziedzictwa (i zarządcą produktu turystycznego, jeśli sam nim nie jest) tak organizuje ruch turystów, by przed lub po wizycie w tym obiekcie mogli oni wziąć udział w rozwiniętych programach interpretacji, realizowanych już na jego terenie. Może

też to przedsięwzięcie objąć biletami kombinowanymi, co z jednej strony odciąża właściciela obiektu od rozliczeń z turystami i organizatorami wycieczek, a z drugiej (jeśli ich cena jest niższa niż suma cen usług w obu miejscach) skłania większość turystów do skorzystania z obydwu ofert, tym samym zapewniając im pełniejszą konfrontację z dziedzictwem i korzyści wynikające z udziału w jego interpretacji. Kwestie związane z wprowadzaniem zastępcy atrakcji i jego oferty do lokalnych produktów turystyki kulturowej autor opisuje w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 119-121].

*Dostępność zasobów dziedzictwa dla interpretacji z udziałem turystów.* W tym kontekście należy rozróżnić różne wymiary dostępności: fizyczny, komunikacyjny, informacyjny i prezentacyjny, a obok tego zapewnienie odwiedzającym bezpieczeństwa [Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 238-243]. Dostępność fizyczna to możliwość osobistej konfrontacji z materialnymi zasobami dziedzictwa, obejmująca ich bezpośrednią percepcję za pomocą przynajmniej jednego, a lepiej kilku zmysłów. To zakłada wpuszczenie odwiedzających do obiektów i na ogrodzone tereny oraz, jeśli to potrzebne, wyznaczenie i oznaczenie tras ich zwiedzania. Już tu mogą pojawić się problemy związane z brakiem stałego personelu nadzoru i z zapewnieniem dostępu niepełnosprawnym. Dostępność komunikacyjna to nie tylko możliwość dojazdu różnymi środkami transportu w pobliże miejsc i obiektów dziedzictwa względnie organizacja dojścia do nich z węzłów komunikacyjnych wraz z wyznaczeniem i oznaczeniem tras i miejsc pozostawiania pojazdów i włączenie tych ciągów w sieć lokalnej i regionalnej komunikacji, ale także regulacje zapobiegające zakorkowaniu ciągów komunikacyjnych i niewygodzie mieszkańców wskutek nadmiernego ruchu turystów. Dostępność informacyjna to wprowadzenie materialnych i niematerialnych zasobów dziedzictwa do systemu informacji turystycznej, aktualizowanie informacji o nich i adekwatność tychże do organizacji udostępniania zasobów. Zwykle informacje zamieszczane są na miejscu w postaci tablic i w witrynach internetowych: własnych, obszarowych (np. miejskich, gminnych) lub tematycznych (np. w ramach trasy turystycznej lub szlaku kulturowego). Coraz częściej zapewniają ją także elektroniczne systemy identyfikacji i interpretacji in situ (wykorzystujące np. kody QR) i multifunkcyjne aplikacje turystyczne. Sposobami zapewniania dostępności informacyjnej zasobów są też: publikacja i dystrybucja przewodników turystycznych, ulotek i katalogów atrakcji (papierowych i elektronicznych do pobrania), uwzględnianie oferty obiektów w lokalnych kalendarzach kulturalnych, regularne publikowanie filmów informacyjnych i wiele innych. Dla organizatorów turystyki dziedzictwa, którzy muszą dostosowywać strukturę swych produktów do dostępności głównych atrakcji i doświadczeń, szczególnie ważną formą aktualizacji informacji o zasobach (dostęp do nich i korzystaniu z programów interpretacji) są newslettery zarządców, które subskrybują. Wreszcie dostępność prezentacyjna polega na takim formułowaniu opisu zasobów, by był on dla odwiedzających zrozumiały i atrakcyjny.

Składa się na nią opisywanie materialnych zasobów w ramach tras zwiedzania, kolekcji i wystaw (przy uwzględnieniu możliwości odczytania/odsluchu, wersji językowych adekwatnych do pochodzenia zwiedzających, rejestru językowego zrozumiałego i preferowanego przez ich główne grupy) i wizualizacja zasobów ukrytych lub trudnych do odczytania, np. w postaci fotografii, ilustracji, powiększeń, schematów, animacji i dynamicznych prezentacji. Jak widać, ten wymiar dostępności jest niezbędnym warunkiem wyjściowym dla interpretacji, a częściowo wchodzi już w jej zakres. Niestety, bywa on też utożsamiany z nią samą, choć nie spełnia jednego z jej fundamentalnych kryteriów: zaangażowania zwiedzających jako uczestników, a nie tylko odbiorców. Do sfery bezpieczeństwa należy nie tylko zabezpieczenie samych zasobów (przed kradzieżą, zniszczeniem czy stopniową degeneracją w wyniku niekorzystnych warunków w otoczeniu i zmasowanej eksploatacji) ale i zwiedzających (przed wypadkiem, zagubieniem, atakiem paniki itd.). Może ono obejmować działania typowe (jak poręcze przy schodach, osłony i kraty przy zagłębieniach, drogi ewakuacyjne, apteczki i gaśnice) i rzadkie, konieczne przy eksploatacji określonych typów zasobów, takie jak pisane ostrzeżenia i wyłączenia niektórych turystów z konfrontacji z nimi [szerzej: Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 268-272]. Kompleksowe planowanie dostępności materialnych świadectw dziedzictwa dla turystycznej eksploatacji i interpretacji powinno być uzgodnione z regulacjami konserwatorskimi i misją organizacji właścicielskich (lub jasno zadeklarowanymi interesami właściciela albo stałego gospodarza) i zgodne z rekomendacjami krajowych instytucji ochrony i popularyzacji dziedzictwa dla danego typu świadectw. Modelowym przykładem takich wytycznych są angielskie podręczniki opracowane dla budowli historycznych [Adams i in. 2012] i krajobrazów historycznych [Stoneham i in. 2005]. Polski Narodowy Instytut Dziedzictwa, choć aktywnie organizuje konferencje i konkursy dla zarządców dziedzictwa, to w publikacjach koncentruje się na problematyce badań i ochrony jego świadectw, nie poświęcając większej uwagi ani ich udostępnianiu, ani interpretacji. Świadczą o tym lista jego publikacji zwartych i przegląd treści wydawanych czasopism [NiD wydawnictwa 2020 www]. Pozytywnym wyjątkiem jest podręcznik dla lokalnych zarządców dziedzictwa, jednak i w nim zagadnienia interpretacji podejmuje się tylko w kontekście metodyki edukacji o dziedzictwie, jego promocji i organizacji turystyki, a charakterystycznych, własnych metod interpretacji nie wyodrębnia spośród innych [Chabiera i in. 2019, s. 175; 202-220].

*Uwarunkowania polityczne.* Aktualny kontekst turystycznej interpretacji dziedzictwa na całym świecie współtworzą (występując w poszczególnych krajach pojedynczo lub wszystkie razem) takie zjawiska jak: przemysł dziedzictwa, polityka budowania tożsamości młodych narodów i polityka historyczna. Szczególnie niebezpieczne wydają się te polityczne uwarunkowania zarówno samej turystycznej eksploatacji dziedzictwa, jak i jego interpretacji, które uzależniają ją od struktury własności zasobów lub władzy publicznej sprawowanej

na obszarze recepcji turystów [zob. m.in. Kearsley i Middleton 2006, s. 24-27; Banaszkiwicz 2018, s. 51-52; Kania 2018, s. 217-250]. Obejmują one szeroką gamę praktyk, sięgających od generalnego zakazu popularyzacji danego, niewygodnego aspektu dziedzictwa, grupy jego świadectw lub narracji, przez odsunięcie właściwych depozytariuszy dziedzictwa z jego interpretacji, a nawet użytkowania, eliminowanie niektórych perspektyw interpretacyjnych, zakłamywanie treści interpretacji, produkcję fałszywych narracji, aż po reperkusje wobec interpretatorów nie respektujących tych zakazów i narzuconych treści, a nawet turystów, którzy poszukują sposobów, aby się z nimi (na miejscu) zapoznać. Interpretację uniemożliwiają natomiast negatywna selekcja świadectw dziedzictwa oraz ich fizyczne zawłaszczanie w powiązaniu z odbieraniem dostępu do nich. Te i inne praktyki autor omówił obszernie w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2018b, s. 79-103]. Ich wpływ jest niekoniernie widoczny dla postronnego obserwatora, a tym bardziej krótko przebywającego na danym terenie turysty. Jednak w dłuższej perspektywie odbijają się one negatywnie na ocenie danego obszaru recepcji przez turystów kulturowych dzielących się swymi opiniami w przestrzeni publicznej, a w konsekwencji - na decyzjach organizatorów wycieczek turystyki dziedzictwa. Dlatego te czynniki powinny uwzględniać organizacje interpretacyjne: lokalnie - przy opracowywaniu koncepcji interpretacyjnych dla obiektów, miejsc lub poszczególnych typów zasobów dziedzictwa i w procesach przygotowywania jej programów (zwłaszcza przy zestawianiu treści i rekrutacji oraz szkoleniu personelu interpretacji), w odniesieniu krajowym - przy przystępowaniu do koncepcji szlaków kulturowych i doborze atrakcji dla poszczególnych wycieczek w ramach turystyki dziedzictwa i edukacyjnej, a w odniesieniu zewnętrznym (zagranicznym) przy rozpatrywaniu całych obszarów docelowych w kontekście tworzenia wyjazdowej oferty turystyki kulturowej.

*Postawy społeczności lokalnych wobec dziedzictwa, jego eksploatacji i interpretacji.* Ważnym czynnikiem warunkującym podejmowanie interpretacji dziedzictwa jest z jednej strony jego oddziaływanie na aktualne otoczenie materialnych zasobów (w tym ich użytkowanie), a z drugiej stosunek, jaki ma wobec niego lokalna społeczność jako zbiorowy depozytariusz, w niej zaś jego aktywni interesariusze niekoniernie powiązani z turystyką. Obejmuje to nie tylko użyteczność zasobów, intensywność i sposoby ich wykorzystania (np. do celów religijnych, mieszkaniowych, rekreacyjnych), ale i znajomość dziedzictwa (powszechnie znane, świadome tylko elitom, niezauważane), postawy wobec konkretnego wymiaru dziedzictwa czy grupy jego świadectw planowanych do interpretacji powszechnie podzielane w miejscowej społeczności (czy uznawane jest za własne, obce, lub nawet „wrogie”, kojarzone pozytywnie, postrzegane jako niewygodne czy kontrowersyjne, szanowane, lekceważone, świadomie lub bezrefleksyjnie niszczone), wreszcie znaczenia, jakie przypisuje się mu powszechnie lub jakie nadają mu rozmaite grupy współczesnych użytkowników. Waga tych postaw jest podkreślana przez badaczy turystyki dziedzictwa

[Tunbridge, Ashworth 1996; Timothy i Boyd, 2003, s. 257-280; 2006, s. 3, 8; Ballantyne i in 2012; Macdonald 2013, s. 11-17, 27-50; Banaszekiewicz i Oswianowska 2015; Banaszekiewicz 2018, s. 43-75;], a ich uwzględnienie w interpretacji wyraźnie zalecane przez międzynarodowe dokumenty eksperckie [ICOMOS 2008, zasada 1, 3, 4; *The Burra Charter 2013* art. 1, 6, 12, 13, 26; *Burra 2013 Significance*, s. 4, 8]. Ich rozpoznanie służy najpierw prawidłowemu planowaniu, a potem bezkolizyjnej realizacji programów interpretacji i bazujących na nich produktów turystycznych, eliminując grupę typowych konfliktów wokół interpretacji [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 160-162]. Z drugiej strony sprzyja też osiągnięciu stanu interpretacji integralnej (najbardziej zbliżonej do postulowanej autentyczności), to jest takiej, która bierze pod uwagę aktualną percepcję dziedzictwa w jego pierwotnym i naturalnym otoczeniu. Dopuszczenie tej percepcji do głosu zapewnia bowiem udział w interpretacji współczesnych znaczeń dziedzictwa, traktowanych na równi z wynikami naukowych badań czy kanonicznymi (np. edukacyjnymi) wersjami przekazu. Dzięki temu przekaz jest nie tylko bogatszy, ale zyskuje akceptację społeczności, która zaczyna czuć się jego współ-narratorem.

Ważnymi przyczynami kontestowania turystycznych programów interpretacji dziedzictwa przez jego depozytariuszy są obawy przed: zdominowaniem jego percepcji przez turystyczny odbiór, przed zdeformowaniem samych świadectw i narracji dziedzictwa wskutek wprowadzania do ich prezentacji i doświadczenia elementów atrakcyjnych dla turystów, ale nieautentycznych, przed jego komercjalizacją idącą tak daleko, że staje się częścią oferty tzw. przemysłu dziedzictwa, z którego korzyści odnoszą zewnętrznymi gracze, a nawet przed wywłaszczeniem siebie samych z własnego dziedzictwa poprzez m.in. wyłączenie jego miejsc i zasobów z lokalnego użytkowania i obrotu. Wszystkie te zjawiska lub niektóre z nich w różnym natężeniu rzeczywiście towarzyszą turystyce kulturowej [zob. Nowacki 2012, s. 45-46; Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 70-72, 89-92], a obserwowane w mediach lub podczas własnych podróży mogą być powodem do takich obaw, które należy traktować poważnie.

Istotne jest także stwierdzenie, jak lokalni i współcześni interesariusze dziedzictwa zamieszkujący cały eksploatowany turystycznie obszar lub intensywnie wykorzystujący konkretne obiekty dziedzictwa (np. jako swoje świątynie, cmentarze) reagują na przekazy im nieznanne, niezgodne z dominującą wśród nich wersją jego percepcji albo takie, które reprezentują jego innych twórców, których oni nie akceptują, np. poprzednich mieszkańców obszaru czy współcześnie defaworyzowane mniejszości. Wprowadzenie bez uprzedzenia, a najlepiej uzgodnienia innych perspektyw czy konkretnych nieakceptowanych narracji może bowiem wywołać czynny opór, sięgający od sabotowania współdzielenia obiektów podczas trwania programów interpretacji, przez niepożądane interakcje (przerywanie przekazu) i próby udaremnienia realizacji działań, aż do niszczenia mediów (jak opisy i tablice interpretacyjne, pylony informacyjne umieszczone w obiektach lub w otwartej przestrzeni).



Dodatkowo taka wroga postawa, jeśli podzielają ją większe grupy ludzi, może zaszkodzić trwałości programów, bo na przykład wsparcie dla nich ze strony lokalnego samorządu będzie krytykowane tak długo, aż kolejni władarze zrezygnują z jego udzielania. Z drugiej strony może się okazać, że duża część mieszkańców i opiniotwórczy liderzy społeczności wobec turystycznej eksploatacji i interpretacji swojego dziedzictwa przyjmą postawy wręcz entuzjastyczne. Może tak być, kiedy uznają je oni za szansę na sfinansowanie kosztownego dla nich utrzymania cennych obiektów i świadectw, ich konserwacji i rewaloryzacji, kiedy zaaprobują je widząc w tym sposób na ocalenie treści dziedzictwa i jego świadectw przed degeneracją, zapomnieniem lub alienacją, zniszczeniem lub wywłaszczeniem, albo gdy uznają je za dobrą formę promocji własnej społeczności, w tym jej wartości czy tradycyjnych stylów życia, lub za działanie przyczyniające się do poprawy społecznej (krajowej, międzynarodowej) percepcji ich samych i ich organizacji. Do tego mogą dojść czysto ekonomiczne przesłanki, które omawiamy niżej. Ocena miejscowych postaw wobec dziedzictwa powinna więc uwzględniać identyfikację nie tylko potencjalnych przeciwników jego interpretacji, ale i jej sojuszników. Także ci z nich, którzy nie są jej aktywnymi interesariuszami (zob. niżej) mogą bowiem współtworzyć atmosferę sprzyjającą podejmowaniu takich przedsięwzięć, zapewniającą im trwałość jako będącym w interesie społeczności), a z ich kręgów (szczególnie, jeśli się o ich wsparcie zabiega) mogą też rekrutować się jej potencjalni uczestnicy, publiczni protektorzy, dostawcy dodatkowych zasobów (z prywatnej spuścizny, archiwów lub kolekcji), a nawet sponsorzy.

*Aktywni interesariusze interpretacji poza organizacją zarządczą.* Turystyka dziedzictwa ma zawsze aktywnych lokalnych interesariuszy. Są oni relatywnie dobrze rozpoznani, a ich interesy i relacje szczegółowo opisane w literaturze naukowej. I tak w kontekście wielkomiejskim identyfikują ich m.in. Su i inni [2018], a dla obszarów z rozproszonymi zasobami - Go i inni [2008]. Podjęcie przedsięwzięć interpretacyjnych, w większej mierze stworzenie trwałych programów i wprowadzenie ich do oferty (kulturalnej, edukacyjnej, turystycznej), a tym bardziej ustanowienie stałych miejsc interpretacji, które swoją ofertę włączają do produktów turystycznych lub nawet same je kreują, musi uwzględniać relacje z tą grupą i jej ewentualne reakcje na takie działania. Dlatego organizacja interpretacyjna planująca je i przystępująca do ich realizacji musi zidentyfikować tych interesariuszy samej interpretacji (a szerzej - wszystkich interesariuszy dziedzictwa), którzy z rozmaitych powodów mogą być zainteresowani udziałem w niej, a następnie uwzględnić ich perspektywę jego (dziedzictwa) postrzegania i ich interesy. Najważniejsze grupy interesariuszy w odniesieniu lokalnym podaje Łukasz Gaweł [2016, s. 63-70], a z punktu widzenia turystyki - Armin Mikos v. Rohrscheidt [2018a, s. 195-218]. Odsyłając do ich szczegółowych analiz, w tym miejscu tylko ich wymienimy. Obok właścicieli i zarządców zasobów dziedzictwa (którzy już sami stanowią zróżnicowaną grupę, a jednym z nich może

być sama organizacja interpretacyjna) są to inne publiczne instytucje kultury, szkoły wszystkich typów, władze lokalne i centralne, organizacje religijne i ich lokalne wspólnoty, organizacje pozarządowe, badacze i uczelnie, miejscowe media, przedsiębiorcy (w tym ci z sektora turystyki, organizacje wydarzeń, tradycyjnych: gastronomii, rzemiosła oraz przemysłu) oraz kolejna zróżnicowana grupa zatอมizowanych interesariuszy: profesjoniści (nauczyciele, przewodnicy, literaci), pasjonaci (kolekcjonerzy, dokumentaliści, osoby zaangażowane w działalność teatralną i inne formy inscenizacji i animacji dziedzictwa) i wielu innych. Ich relacje z dziedzictwem, skala i intensywność ich interesów powiązanych z jego zasobami i ich interpretacją, potencjał w odniesieniu do tworzenia i realizacji interpretacji i gotowość udziału w jej programach, a z drugiej strony ich ewentualny opór przed podejmowaniem takich przedsięwzięć i możliwości ich blokowania (wraz z możliwymi sposobami ich przekonania, pozyskania do współpracy względnie neutralizacji takiej obstrukcji) muszą być analizowane i oceniane zawsze w lokalnym odniesieniu. Ważne jest także, czy gospodarze zasobów dziedzictwa i potencjalnych interpretatorów oraz oferentów powiązanych usług, jako najsilniej zmobilizowane grupy aktywnych interesariuszy jego interpretacji współpracują już ze sobą w ramach jakichś organizacji lub innych platform kooperacji. To bowiem tworzy pewne relacje i doświadczenia wspólnego działania (a tym samym wprowadza atut znajomości, rozpoznania interesów partnerów i zrozumienia dla nich i jakiś poziom wzajemnej wiarygodności) oraz ułatwia podejmowanie kolejnych działań i daje nadzieję ich sprawniejszej koordynacji i większej trwałości. Jeśli takiej platformy współpracy nie ma, zadaniem organizacji interpretacyjnej będzie jej stworzenie i prawdopodobnie koordynowanie jej pracy. W zależności od typu organizacji, jej priorytetów w interpretacji lokalnego dziedzictwa i preferowanych form jej realizacji (inne ma miejscowa instytucja kultury, inne zewnętrzny touroperator, inne - organizator eventu), taka platforma może przybrać postać szlaku kulturowego, lokalnej trasy, lokalnej organizacji turystycznej czy luźnej sieci celowej partnerów współpracujących tylko w zakresie samej interpretacji, ewentualnie dla realizacji produktów turystycznych lub ich lokalnych „stacji” [szerzej: Mikos v. Rohrscheidt, 2020b, s. 144-152; 2020c, s. 57-59, 191-201, 261-263, 493-497, 527-530, 577-581].

*Ekonomiczne aspekty turystyki dziedzictwa i interpretacji w jej ramach.* Należą one do poprzednio omówionej grupy uwarunkowań i - tak jak one - powinny być analizowane nie na poziomie uniwersalnym, tylko w odniesieniu do konkretnych obszarów i przedsięwzięć. Ze względu na ich przełożenie na motywację dużej części potencjalnych uczestników programów interpretacyjnych i dostawców usług niezbędnych dla ich realizacji (w tym tych będących składowymi produktów turystyki kulturowej) zasługują one na to, by je tutaj odrębnie omówić. W tym kontekście zarząd i menedżer organizacji interpretacyjnej powinien bezwzględnie rozpoznać i ocenić kwestie, które przedstawiamy poniżej w postaci

pytań. Po pierwsze: jak sami gospodarze świadectw dziedzictwa zapatrują się na jego interpretację z komponentem komercyjnym (odpłatnością) lub – tym bardziej – w ramach przedsięwzięć jednoznacznie wprowadzanych na rynek turystyczny jako produkty i poddawanych zabiegom marketingu z całym ich instrumentarium reklamy, gry cen, oraz reakcji na działania konkurencji? Czy oni sami są zdeterminowani do uzyskania finansowych korzyści akurat w kontekście obsługi turystów, czy też wolą nie być kojarzeni z rynkowym wymiarem eksploatacji i interpretacji ich zasobów? Jeśli nie, to jakie inne korzyści można im zaoferować i będą one uzasadniały ich udział w takim przedsięwzięciu także wobec ich przełożonych/ członków/ partnerów? Może to być kwestia istotna z punktu widzenia m.in. opiekunów obiektów sakralnych identyfikujących się z zadaniami apostołatu i niechętnych kojarzeniu ich działań z rynkiem i pieniądzem, ale i dla podmiotów zatrudniających wolontariuszy, którzy w sytuacji przepływów pieniężnych zaczną stawiać pytania o wynagrodzenie własnego wkładu. Po drugie: jak dziedzictwo i jego świadectwa miejsca / obiekty postrzegają i oceniają lokalni usługodawcy turystyki, w tym oferenci usług recepcji, lokalne organizacje turystyczne, aktywni samodzielni interpretatorzy (jak przewodnicy) i animatorzy doświadczeń, w tym wykonujące odpłatnie performance grupy odtwórstwa historycznego folkloru i rzemiosła? Czy w jakiś sposób uwzględniają je w swoich aktualnych produktach i usługach? Jak oceniają opłacalność elementów swojej oferty bazujących na treściach i świadectwach dziedzictwa? Jakie zjawiska (np. w relacjach z gospodarzami zasobów, w marketingu itd.) lub koszty z tym związane postrzegają oni jako trudności albo czynniki osłabiające opłacalność swojego udziału w przedsięwzięciach interpretacji dla turystów? Odpowiedź na te pytania ma duże znaczenie z punktu widzenia możliwości pozyskania tej grupy jako partnerów produktów (automatycznie dzięki oczywistej dla nich opłacalności lub w wyniku przekonywania, negocjacji, gwarancji bezpłatnego z ich strony lub taniego marketingu ich usług itd.). Po trzecie: jakie dochody w związku z eksploatacją i interpretacją dziedzictwa już osiągają i mogą osiągnąć z racji planowanego przedsięwzięcia pozostali mieszkańcy i zrzeszające ich lub funkcjonujące z ich udziałem aktywne podmioty? Chodzi tu zarówno o przedsiębiorców z innych branż niż turystyczna, jak np. dystrybutorzy żywności, o oferentów publicznego transportu, ale także o aktualnie biernych w tym odniesieniu mieszkańców fizycznego otoczenia miejsc i obiektów dziedzictwa, którzy mogliby przy okazji jego regularnej eksploatacji i interpretacji uruchomić własne usługi (np. noclegowe, parkingowe, wyrób i sprzedaż pamiątek, odpłatną opiekę nad rozproszonymi zasobami i ich udostępnianie w imieniu właścicieli, naprawę sprzętu turystycznego itd.). W tym obszarze analizy ważny może być także czynnik oddziałujący odwrotnie, a mianowicie jakie uciążliwości i mierzalne straty ekonomiczne (np. przyspieszone zużywanie należących do nich odcinków dróg i chodników, wzrost kosztów parkowania i zakupów

spożywczych w otoczeniu domu, kosztów i długości przejazdów itp.) dotkną wskutek planowanych działań grupę biernych interesariuszy, w szczególności mieszkańców otoczenia miejsc i obiektów z ważnymi zasobami? Rozpoznanie tego ostatniego wymiaru oddziaływania przedsięwzięcia i ewentualne środki zabezpieczające interesy mieszkańców raczej nie przyspieszą jego realizacji ani jej nie wspomogą, lecz mogą zapobiec obstrukcji na etapie jego wdrażania i późniejszym protestom przeciw jego kontynuacji. Po czwarte: na ile lokalny samorząd (samorządy) względnie samorządy wyższego szczebla (regionalne) są gotowe inwestować finansowo w przedsięwzięcie? W jakim stopniu ich ewentualny udział ma charakter jednorazowy, jako tzw. inwestora pierwszej godziny (czasem w ogóle rozstrzygający o podjęciu przedsięwzięcia ze względu na wielkość dostępnych środków), a na ile trwałe (jako strategicznego płatnika największej składki w ramach szlaku, organu prowadzącego i finansującego główne miejsce i personel działań, jak centrum interpretacji dziedzictwa czy tematyczne muzeum), który zabezpiecza trwałość przedsięwzięcia i czyni je wiarygodnym dla licznych lokalnych interesariuszy i komercyjnych partnerów. Czy i jak samorządy mogą i chcą ewentualnie zarabiać na realizacji przedsięwzięcia albo zwracać sobie część kosztów swoich inwestycji w nie: bezpośrednio, np. przez biletowanie wstępu lub opłaty za bilety na dojazd do miejsc interpretacji, czy pośrednio - z podatków jego uczestników albo dzięki zmniejszeniu zasiłków dla osób i dotacji dla podmiotów w nie zaangażowanych, w jeszcze inny sposób? Jakie kryteria tej opłacalności samorząd sam formułuje lub jest gotów zaakceptować i w jaki sposób będzie przeprowadzał jej ocenę? Jeśli to samorząd jest właścicielem lub zarządcą niektórych zasobów, to istotne będzie też pytanie, czy z perspektywy jego ekonomicznych dochodów ich turystyczna eksploatacja i interpretacja ma alternatywę bardziej opłacalną, np. wydzierżawianie ich jako magazynów, miejsc produkcji lub sprzedaży albo jako miejsc aktywnej rozrywki, co ma miejsce np. w przypadku wielu nowożytnych fortyfikacji. Po piąte, czy wśród lokalnych interesariuszy można zidentyfikować ewentualnych sponsorów turystyki dziedzictwa lub choćby tylko jego interpretacji? Jeśli tak, to należy określić profil i możliwości takich podmiotów (duże firmy produkcyjne lub spółdzielnie wytwórców, publiczne loterie, banki itd.) oraz ich ewentualne interesy (sprzedaż własnych wyrobów, PR organizacji jako chroniącej dziedzictwo i wspierającej lokalną kulturę, realizacja nałożonych obowiązków publicznych itd.). Prawidłowa identyfikacja choćby jednego podmiotu z tej grupy i opracowanie planu uwzględniającego jego interes (i zawierającego wiarygodne dla niego instrumenty monitoringu i oceny korzyści) może zapewnić przedsięwzięciu, a nawet całej organizacji interpretacyjnej strategicznego partnera na wiele lat. Możliwy zakres sponsoringu i zasady współpracy ze strategicznym sponsorem autor opisał w innej publikacji na przypadku organizatora cyklicznego eventu dziedzictwa [Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 316-317].

Ostatnią grupą braną pod uwagę w tym wymiarze oceny są rozproszeni interesariusze interpretacji dziedzictwa, w tym potencjalni turyści kulturowi. Chodzi tu najpierw o rozpoznanie, jakie koszty uczestnictwa w poszczególnych rodzajach doświadczeń związanych z interpretacją są w stanie zaakceptować turyści z przewidywanej grupy docelowej (już odwiedzający dany obszar lub pytani przy okazji konsumpcji podobnych programów gdzie indziej) lub turyści potencjalni (badani sondażowo w ramach wstępnej analizy przedsięwzięcia). Ważne w tym kontekście jest także, na ile poszczególne programy interpretacji nabyliby oni jako trwałe składowe komponenty produktów turystycznych (co oznaczałoby wyższy poziom ich sprzedaży, ale zmuszało do rabatowania ich kosztów, by zapewnić marżę zarządcy pakietu), a na ile są raczej skłonni płacić za nie osobno, jako za dodatkowe i wybrane spośród wielu innych świadczenia (co obniży wielkość ich sprzedaży, ale pozwoli utrzymać wyższe ceny jednostkowe). Przy niektórych programach interpretacji i jej poszczególnych metodach pojawia się dodatkowo możliwość ich uprzedniego finansowania (lub dodatkowego zysku organizatorów) za pomocą tzw. crowdfundingu, czyli bezpośredniego finansowania społecznościowego. Pozytywne przykłady jego wykorzystania z ostatnich lat w obszarze finansowania kultury i wprost doświadczeń turystyki kulturowej (jak eventy), składających się na nie materialnych wytworów (jak wartościowe, limitowane pamiątki), a nawet niektórych narzędzi interpretacji, jak gry edukacyjne czy publikacje przewodnikowe [Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 140, 318-319] sprawiają, że zastosowanie tej formuły organizacja interpretacyjna i jej menedżer powinni rozważyć w procesie analizy opłacalności całego przedsięwzięcia lub przynajmniej w odniesieniu do pokrycia kosztów jego „sprzedawalnych” komponentów. Jeśli się na to zdecydują, to zarówno sondaż gotowości, jak i sam proces zbiórki najłatwiej będzie im przeprowadzić w mediach społecznościowych, wykorzystując do tego zarówno swoją tam obecność i relacje z grupą osób już zainteresowanych ich działalnością, jak i dobrze w międzyczasie opisane sposoby realizacji takiego przedsięwzięcia [m.in. Bray 2013, s. 31-36, 340-342].

Powyższe pytania formułujemy, świadomie pomijając inne, niepieniężne aspekty ekonomiki kultury i dziedzictwa w kontekście turystyki. Były one przedmiotem niedawnej dyskusji polskich ekspertów turystyki kulturowej [Forum G. 2020, s. 139-141; 149-154; 163-165], do której autor odsyła Czytelnika. Warto jednak przypomnieć, że dla wielu interesariuszy dziedzictwa właśnie te niepieniężne korzyści, związane z realizacją ich misji organizacyjnej lub indywidualnych celów są głównymi przesłankami oceny opłacalności przedsięwzięć jego interpretacji. Jeśli więc zostaną one zapewnione, to mogą skłonić ich do udziału w tych przedsięwzięciach, a nawet do zaangażowania własnych środków finansowych. Kilka modeli finansowania turystycznej eksploatacji dziedzictwa (a więc i jego interpretacji) godzących rynkowe i niekomercyjne cele jego rozmaitych interesariuszy autor sformułował w ramach przytoczonej dyskusji [Forum G 2020, s. 154-161].



*Popyt na turystykę dziedzictwa czy na dziedzictwo w turystyce?* Turystyka kulturowa, a w jej ramach turystyka dziedzictwa cieszy się rosnącym popytem. Światowa Organizacja Turystyki już w roku 2012 oceniała, że około 35-40% turystów jest uczestnikami aktywności o takim profilu, przy czym ich liczba rośnie o około 15% rocznie, zatem szybciej niż pozostałych, co oznacza powiększanie ich odsetka w ogólnym ruchu turystów. Dwie trzecie z uczestników turystyki kulturowej to osoby pracujące jako wysoko kwalifikowani pracownicy, kierownicy, przygotowujące się do tych zawodów lub ich emeryci. W Unii Europejskiej dochody turystów kulturowych są o około jedną trzecią wyższe niż średnia dla populacji [Cross 2012, s. 4].

Przykładowo, w populacji turystów niemieckich badanej w 2010 roku 20% ankietowanych było zainteresowanych turystyką w miastach, 10% typowymi wyprawami kulturowymi, a 7% wyjazdami w celu uczestnictwa w eventach kulturalnych [Pröbstle 2014, s.61-63]. Ogółem wśród niemieckich turystów 14% uznało, że kultura obszaru docelowego jest dla nich szczególnie ważna (*besonders wichtig*), a następne 30 % że jest ona ważna (*wichtig*) [Pröbstle 2014, s. 70-71]. To mniej więcej odpowiada szacunkom badaczy turystyki kulturowej dokonywanym na podstawie wycinkowych badań, według których około 10-15% turystów to osoby kulturowo motywowane, a kolejne 30% - osoby zainteresowane kulturowo [Mikos v. Rohrscheidt 2010, s. 54-57]. Z kolei z badania rzeczywistej aktywności niemieckich turystów w odwiedzanych obszarach wynika, że kontaktu z dziedzictwem i kulturą aktywnie poszukiwało 29,4% z nich w porównaniu do 39,6% koncentrujących się tylko na wypoczynku i 24% preferujących aktywność fizyczną - to pozostałe motywy na trzech czołowych miejscach [Tamże, s. 69]. Także czołowy badacz turystyki dziedzictwa Dallen Timothy [2011, s. 22-23] na podstawie konfrontacji wyników rozmaitych analiz ocenia, że około 15% wszystkich turystów jest na tyle mocno zainteresowanych dziedzictwem, iż są gotowi podejmować podróż, by go doświadczyć, a kolejne 30% to osoby średnio zainteresowane, korzystające z takiej oferty podczas swojej turystycznej aktywności.

Jednak w kontekście popytu na interpretację dziedzictwa należy dokonać istotnego rozróżnienia. Otóż, paralelnie do wyodrębniania motywów uczestników „turystyki miejskiej” (skoncentrowanych głównie na zasobach dziedzictwa i aktualnej ofercie kulturalnej) i osób podejmujących aktywności turystyczne „w miastach” (jako miejscach aktywności o szerszym profilu, np. zakupowym lub czysto rekreacyjnym) istnieją potwierdzone badaniami różnice między „turystami dziedzictwa” a „turystami w miejscach dziedzictwa” [zob. Poria i in. 2003, s. 247-249]. Zasadniczo różni ich stosunek do dziedzictwa jako takiego, który odbija się na motywach udziału w jego interpretacji, preferencjach dotyczących udziału w jej działaniach czy wyboru modułów programowych i intensywności zaangażowania oraz – prawdopodobnie – kierunku i jakości dalszej refleksji. Ci pierwsi z różnych powodów postrzegają się do związku z dziedzictwem (osobistego i tym samym emocjonalnego,

etnicznego czy uwarunkowanego przynależnością do konkretnej społeczności-grupy, np. religijnej, wynikającego z utrwalonego zainteresowania). Ci drudzy poszukują kontaktu z zasobami i interpretacją dziedzictwa raczej jako ciekawego doświadczenia wakacyjnego dopełniającego i/lub wzbogacającego ich turystyczny pobyt w jakimś obszarze albo miejscowości lub jako z interesującą, mającą walory edukacyjne, ewentualnie aktywnej lub kreatywnej rozrywką.

Przykładowo w Stanach Zjednoczonych, zgodnie z kryteriami klasyfikacji opartymi raczej na zachowaniach drugiej z opisanych grup, w 2014r. wśród zagranicznych turystów odwiedzających miejsca dziedzictwa aż 57% zagranicznych turystów sklasyfikowano jako osoby zainteresowane dziedzictwem kulturowym - *cultural-heritage traveler* [*Cultural Traveler...* 2014, s. 2]. Kluczem do uzyskania w tym badaniu tak wysokiego odsetka jest kryterium definiowania. Otóż spełniały je osoby, które podczas pobytu w USA więcej niż jeden raz odwiedziły muzeum lub galerię, nabyły bilet wstępu do obiektu zabytkowego lub parku narodowego, odbyły wycieczkę po historycznych dzielnicach miast lub wzięły udział w koncercie albo performance`u dziedzictwa rdzennych Amerykanów lub mniejszości etnicznych [Tamże s. 7]. Z ogólnej liczby turystów odwiedzających USA wycieczkę po historycznej części miasta pieszo lub pojazdem odbyło 86%, park narodowy i jego centrum interpretacji odwiedziło 60%, muzeum lub wystawę - 49%, zabytek - 46%, w koncercie lub innym rodzaju performance`u dziedzictwa wzięło udział 27%, miejsce życia lub świadectwo dziedzictwa rdzennych Amerykanów odwiedziło 8% [*Cultural Traveler...* 2014, s. 5]. Wynika stąd, że przeciętnie na jedną osobę klasyfikowaną jako turysta dziedzictwa przypadło między 4 a 5 takich aktywności. Jednak przy pobycie średnio trwającym 2 tygodnie i dłużej trudno taką liczbę odwiedzonych miejsc dziedzictwa i wybranych programów interpretacji określić jako udział w turystyce dziedzictwa jako specyficznej formie podróży kulturowej.

W skali globalnej turyści zainteresowani dziedzictwem (reprezentujący obie wyżej opisane grupy) reprezentują wszystkie kohorty pokoleniowe. Dwa największe segmenty turystów zainteresowanych dziedzictwem to osoby w przedziale od 39 do 59 lat i młodzi dorośli (wiek 20–29 lat). Potwierdza to badanie przeprowadzone w hiszpańskich miejscach dziedzictwa. Wśród odwiedzających je (z których 71% posiadało wyższe wykształcenie lub było w trakcie studiów) dominowały te same grupy, przy czym młodsza podróżowała głównie z przyjaciółmi, a starsza z członkami rodziny [Santa Cruz, Lopez-Guzman 2017, s. 115].

Wzrostowi popytu na interpretację dziedzictwa sprzyja dodatkowo nowy model wyjazdów rekreacyjnych. Wielu turystów z młodszych generacji dorosłych (w tym tzw. milenialsi) preferuje grupowe wyjazdy do miejsc i obszarów oddalonych ze znajomymi i przy zachowaniu dużej swobody co do podejmowanych aktywności. Coraz częściej jako organizatorów takich wyjazdów wybierają oni małe przedsiębiorstwa

funkcjonujące w obszarach docelowych zamiast dużych touroperatorów działających globalnie lub na ich własnym rynku. Biorą też pod uwagę postulaty dotyczące zrównoważenia zachowań turystycznych i akceptują propozycje obejmujące kontakty z mieszkańcami odwiedzanych miejsc w możliwie otwartej formule (*building bridges*). Poza wypoczynkiem, a często nawet przed nim poszukują atrakcyjnych dla siebie form inspiracji dla rozrywki, w tym połączonej z eksploracją terenu i jego zasobów oraz dla edukacji, niekoniecznie ukierunkowanej na uzyskanie konkretnych kwalifikacji, lecz raczej miękkich kompetencji i praktycznych umiejętności, przy tym najlepiej powiązanej z zespołową rozrywką [*European Trends...* 2016, s. 5, 40-42; Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 489-491, 494-497]. W rezultacie w obszarach docelowych ci turyści często spontanicznie poszukują i odwiedzają miejsca i zasoby lokalnego dziedzictwa i biorą udział w grupowych programach jego interpretacji. Korzystają przy tym z informacji zamieszczonych na witrynach internetowych samych obiektów, z materiałów i rekomendacji lokalnych informacji turystycznych, z aplikacji turystycznych lub z porad mieszkańców, z którymi się kontaktują. Ten zestaw źródeł przekłada się na silniejszą motywację do konfrontacji z zasobami i narracjami miejscowego dziedzictwa. W rezultacie programy interpretacji jako komponenty (moduły) podróży niekoniecznie planowanej, ale ostatecznie odbytej przez te osoby mogą stać w równowadze wobec komponentów czysto rekreacyjnych, a nawet okazać się najliczniej podejmowanymi aktywnościami turysty. Mamy tu do czynienia z klasyczną grupą „turystów w miejscach dziedzictwa”. Jak więc widać, popyt turystów (nie tylko strictly kulturowych) na interpretację dziedzictwa może być zaspokajany w różny sposób i wymagać rozmaitych podejść organizacji interpretacyjnych, do czego odniesiemy się w trzeciej części artykułu.

*Uwarunkowania wynikające z produktowego kontekstu interpretacji dla turystów.* Wprawdzie zasadnicze cele interpretacji dziedzictwa (edukacja o nim, jego popularyzacja, i ochrona, animacja miejscowego życia kulturalnego) nie wykazują koniecznych związków z celami działalności ekonomicznej, a organizacje interpretacyjne to w dużej części instytucje kultury lub agendy samorządowe nie nastawione na zysk, które swoją misję mogą nawet w pełni realizować z wykorzystaniem środków publicznych lub inaczej gwarantowanych (np. prywatnych lub publicznych fundacji). Wówczas działania interpretacji dziedzictwa mogą być nieodpłatne. Jednak to zmienia się przy zauważalnym udziale turystów, często definiowanych jako osoby niemające prawa do darmowych świadczeń z budżetów lokalnych, a w przypadku turystów zagranicznych - w ogóle do świadczeń finansowanych przez środki publiczne. Wtedy realizacja tych programów zostaje uzależniona od ekonomicznej odpłatności, a one same stają się automatycznie produktami turystycznymi lub usługami składowymi takich produktów. Taki produkt turystyki dziedzictwa, czy szerzej turystyki kulturowej albo innej z udziałem komponentu interpretacji posiada wszystkie konstytutywne cechy produktu turystycznego, szczegółowo opisane w fachowej literaturze. Dlatego jego

planowanie i zarządzanie nim musi, obok interesów, celów i zasad działania gestorów interpretacji uwzględniać potrzeby i oczekiwania konsumentów produktu (nie tylko te związane z doświadczeniem dziedzictwa), oraz interesy podmiotów komercyjnych z sektora turystyki. Nie da się tego zrealizować bez serii zabiegów komercjalizujących zasoby dziedzictwa (w tym m.in. kształtowania popytu, budowania pozycji konkurencyjnej czy dynamicznego zarządzania cenami) i wprowadzenia ich do dystrybucji w ramach usług turystycznych. Niezależnie jednak od faktu odpłatności i zastosowania do nich wszystkich reguł popytu i podaży, również darmowe świadczenie interpretacji dla turystów (dotowanej z wewnętrznych lub innych źródeł niezależnych od gry rynkowej) może skorzystać na zastosowaniu wiedzy o produktach turystycznych, m.in. o cyklu ich życia [zob. Butler 1980; 2011, Kaczmarek i in. 2005, s. 172-197] oraz o ich marketingu, w tym promocji i segmentacji grupy docelowej [Kaczmarek i in. 2005, s. 142-153, 198-289]. W zarządzaniu produktem turystycznym z udziałem interpretacji dziedzictwa (niezależnie, czy jej gestor zarządza całym produktem, czy tylko bierze w nim udział) niezbędna jest synchronizacja działań organizacji interpretacyjnej we wszystkich fazach jego funkcjonowania: tworzenia, wprowadzania na rynek, planowej dystrybucji, wzrostu (sprzedaży), dojrzałości (nasylenia), starzenia się / schyłku względnie odnowy z pozostałymi uczestnikami (w tym z tymi działającymi jako gracze rynkowi). Dlatego w przygotowywaniu programu dla turystów z interpretacją dziedzictwa należy uwzględnić cykl życia takiego produktu, traktując ją jako rdzeń (istotę) produktu, a więc centralny element oferowanych turystyce doświadczeń. Zarządcy i partnerzy konkretnego produktu powinni podczas jego funkcjonowania obserwować jego przebieg dostosowywać swoje działania do jego poszczególnych faz i wynikających z nich potrzeb.

Produktowe podejście do eksploatacji atrakcji antropogenicznych realizowanej jako odrębne propozycje lub moduły „zwykłej” turystyki (m.in. w miastach) jest regułą zarządzania przez lokalne i regionalne organizacje turystyczne (tzw. Destination Management Organization), a także w działalności wyspecjalizowanych biur podróży organizujących wycieczki. Również liczne programy eventów kulturalnych z udziałem turystów są realizowane w formule i strukturze produktów [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 261-267]. Jednym z najważniejszych działań w zarządzaniu produktem turystyki kulturowej jest rozpoznanie zachowań turystów, ich potrzeb i preferencji w zakresie usług. Jest o tyle łatwe, że dzięki przekrojowym analizom posiadamy już znaczną wiedzę o konsumentach oferty turystyczno-kulturowej [Steinecke 2013, s. 16-25; Pröbstle 2014, s. 171-176], w tym zarówno o ich zainteresowaniach i oczekiwaniach związanych z aktywnością turystyczną [Pröbstle 2014, 239-242; 285-292]. Jednak menedżer przygotowujący nowy produkt z rdzeniem w postaci interpretacji dziedzictwa powinien, jeśli nie stać go na zlecenie własnych badań popytowych, przynajmniej wykonać sondaż dotyczący oczekiwań osób potencjalnie

zainteresowanych własną ofertą doświadczeń (osób o profilu podobnym do tych, którzy już z nich korzystają, ale zamieszkałych na obszarach, z których chciałby pozyskać turystów (cały własny kraj, bliska zagranica, turyści z konkretnych odległych krajów), wśród potencjalnych multiplikatorów swojej oferty (np. zarządców instytucji edukacyjnych i liderów środowisk zainteresowanych zapoznać się z wynikami analiz dotyczących propozycji o profilu podobnym (co do tematyki, typu zasobów i rodzajów doświadczeń) oraz skali.

Każdy produkt turystyczny jest kompozycją różnorodnych elementów. W kontekście niniejszej analizy na pierwszym miejscu wśród nich jako jego jądro (rdzeń doświadczenia związanego z konsumpcją produktu) funkcjonuje element interpretacji dziedzictwa. Eksploatowanymi zasobami, na bazie których skonstruowane będzie owo doświadczenie centralne produktu są zwykle: znany lub unikalny zabytek, lokalne centrum interpretacji, cykliczne wydarzenie tradycji, artystycznego performance`u lub żywej historii, cenna kolekcja artefaktów lub unikatowa stała ekspozycja, lokalna narracja historyczna, postacie bohaterów historii lub twórców, wytwórcy i wytwory lokalnego rzemiosła, tradycyjne kulinaria, materialne dziedzictwo przemysłu albo elementy wszystkich wymienionych składające się wspólnie na substancję lokalnego dziedzictwa, wieloaspektowo powiązaną (historycznie, związkami przyczynowymi, relacjami i współpracą twórców itd.) oraz prezentowaną jako integralna. Ten rdzeń obudowuje się na stałe lub doraźnie łączy z modułami usług i elementami infrastruktury, które umożliwiają zaistnienie produktu turystycznego i jego dostępność na rynku, jednocześnie lokalizując go w konkretnym miejscu i uzależniając od miejscowych uwarunkowań: rozmieszczenia i jakości bazy usługowej, lokalnej rynkowej gry popytu i podaży, kompetencji personelu obsługi i innymi. Ostatecznie więc na produkt, obok zasobów dziedzictwa i działań interpretacji składają się urządzenia i usługi turystyczne, działania pośredniczące i dystrybuujące je, zarządzanie informacją, usługi transportu i inne zapewniające dostępność zasobów, usługi recepcji turystów (nocleg, gastronomia) i inne (rekreacja, rozrywka), wprowadzane przez ich gestorów.

Istotną rolę w procesach zarządzania produktami turystycznymi (począwszy od badania potencjału i planowania) odgrywają analizy ich interesariuszy. Pozwalają one zidentyfikować cechy, postawy i interesy osób, grup i organizacji uczestniczących lub potencjalnie chętnych do udziału we wspólnych przedsięwzięciach, które wpływają na warunki tego udziału oraz na ich zachowania w procesach decyzyjnych [szerzej: zob. Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 271-277]. Od wyniku takiej analizy może zależeć, czy organizacja interpretacyjna zdecyduje się na wprowadzenie swojego programu (jako centralnego lub dodatkowego doświadczenia) do zewnętrznie zarządzanego produktu lub kilku produktów turystycznych, czy ograniczy się do pakietu obiektowego z realizacją wszystkich usług na własnym terenie, czy stworzy własny produkt sieciowy, obejmujący interpretację rozproszonych zasobów z udziałem ich gospodarzy i usługi recepcji świadczone przez



lokalnych partnerów, czy nawet podjąć się przejęcia funkcji lidera obszarowej organizacji zarządczej turystyki kulturowej, zarządzającej serią jej produktów. Znane są liczne przypadki efektywnie funkcjonujących organizacji z tym ostatnim zakresem działania, których liderami są zarządcy obiektów dziedzictwa lub wspólnie działający gospodarze rozproszonych zasobów [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 145, 2020c, s. 177-182].

Integralnym problemem w kontekście funkcjonowania produktów turystycznych dla zainteresowanych dziedzictwem jest funkcjonowanie tzw. „przemysłu dziedzictwa”. Jego oddziaływanie (zwłaszcza jeśli na danym obszarze jest ono intensywne) może wywoływać niekorzystne zjawiska zarówno w podejściu do lokalnego dziedzictwa i w procesach tworzenia produktów opartych na jego zasobach (masowa eksploatacja powodująca ich degenerację, dowolna modyfikacja zasobów i kształtowanie doświadczeń dopasowane do oczekiwań turystów i ukierunkowane na zwiększanie popytu, a skutkujące utratą autentyczności), jak i w postawach lokalnych aktorów dostosowujących się do mechanizmów popytu i życzeń zewnętrznych partnerów (wykluczenie mieszkańców z eksploatacji zasobów dziedzictwa, rezygnacja z programów edukacyjnych na rzecz doświadczeń komercyjnych itd.). Problemy te autor szerzej opisał w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 70-71, 89-92].

### **3. Interpretacja dziedzictwa w zarządzaniu produktami i programami turystyki kulturowej: atut, komponent produktu i wyzwanie.**

Poniżej zestawiono najważniejsze wymagania dotyczące praktycznego zarządzania interpretacją dziedzictwa dla turystów i główne rekomendacje odnoszące się do tego obszaru działalności menedżerskiej. Pochodzą one z analiz badaczy interpretacji oraz turystyki kulturowej i – uporządkowane oraz szerzej objaśnione – mają w intencji autora służyć się na rodzaj katalogu dobrych praktyk. Zachowuje on wysoki poziom ogólności, ponieważ jest adresowany do menedżerów różnych poziomów i organizacji o różnym statusie, przyznających turystyce i turystom różną rangę w swojej działalności. Jego adresatami są więc zarówno organizatorzy wycieczek i zarządcy systemów eksploatacji turystycznej (jak szlaki), menedżerowie centrów interpretacji dziedzictwa, lokalni operatorzy przewodnictwa turystycznego, gospodarze muzeów obsługujących turystów jako większość swojej publiczności, obiektów (zabytkowych lub stworzonych dla potrzeb turystyki), dla których turyści są główną albo ważną grupą konsumentów ich oferty i odbiorców przekazu, a także organizatorzy eventów kulturalnych przyciągających turystów. Z tego powodu nasz katalog współtworzy szereg założeń o koncepcyjnym charakterze. Mają one fundamentalne znaczenie przy opracowywaniu spójnych programów interpretacji, a dla menedżerów obiektów posiadających inne niż turystyka priorytety funkcjonowania (którzy zapewne sami się tego nie podejmą) będą stanowić głównie źródło wiedzy potrzebnej dla zrozumienia zasad i ewentualnej kontroli przedkładanych im koncepcji. Nasze zestawienie nie zawiera też szczegółowych propozycji rozwiązań (w tym zalecanych metod,

technik i narzędzi interpretacji) dla poszczególnych grup programów, ponieważ te zawsze muszą być wybierane w oparciu o przeprowadzone analizy potencjału zasobów dziedzictwa, odpowiadać przyjętym celom danego przedsięwzięcia, składowi zidentyfikowanej lub planowanej grupy uczestników interpretacji, środkom i możliwościom uczestników programu i uwzględniać wiele innych czynników. Głównym zadaniem tego katalogu, przedstawionego w powiązaniu z zarysem problematyki interpretacji jest wsparcie zarządzających w samodzielnym kształtowaniu jej wizji i struktury we własnej ofercie: spójnej, odpowiadającej współczesnym założeniom i atrakcyjnej dla odbiorców. W kontekście tworzenia i zarządzania tym decydującym komponentem oferty dla turystów kulturowych nie jest to więc szczegółowa instrukcja, a raczej busola zapobiegająca zejściu na bezdroża czy mapa ułatwiająca orientowanie się na punkty (działania) w tym procesie najważniejsze i identyfikująca sprawdzone już ścieżki.

Interpretacja dziedzictwa jest w turystyce kulturowej integralnym i kluczowym komponentem nie tylko zagospodarowania jego zasobów, ale i całej oferty adresowanej do jej uczestników. Jest bowiem koniecznym i rozbudowanym oznacznikiem miejsc i świadectw dziedzictwa jako atrakcji, a wraz z fizycznym kontaktem z nimi samymi współtworzy rdzeń turystycznego doświadczenia. Jest też niezbędna dla realizacji celów poznawczej (w tym edukacyjnej) aktywności turysty, ponieważ służy odkryciu przezeń znaczenia dziedzictwa, a w szczególności urzeczywistnia w jego doświadczeniu owo Tildenowskie „objawienie”. Interpretowanie różni się jednak od zwykłego przekazywania informacji opartych na faktach. Obejmuje bowiem przekazywanie i pozyskiwanie doświadczeń na temat dziedzictwa oraz budowanie relacji między nim a uczestnikami interpretacji. Współczesna interpretacja buduje na zainteresowaniu uczestników (często je pobudza), dąży do wywołania ich ekscytacji zasobem dziedzictwa, do którego się odnosi, przez szereg zabiegów indywidualizuje i personalizuje kontakt z reprezentowanym przez zasób dziedzictwem, animuje ich aktywność, nadaje jej pożądany kierunek i intensyfikuje ją, wreszcie stara się zachęcić ich do głębszej refleksji na temat przeszłości, teraźniejszości i przyszłości w kontekście jego doświadczenia. Żeby efektywnie oddziaływała w opisanych wyżej wymiarach i spełniła pokładane w niej oczekiwania, interpretacja dziedzictwa w turystyce powinna posiadać trzy kluczowe cechy. Są nimi: rzetelność, różnorodność i interaktywność, przy czym dwie ostatnie decydują też o jej atrakcyjności [szerzej zob. Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 274-281]. Ponieważ zarządca produktu/programu turystycznego jest wraz z gospodarzami miejsc i świadectw dziedzictwa współodpowiedzialny za jej ostateczny kształt, wśród rekomendacji dla niego na pierwszym miejscu powinny znaleźć się te zapewniające interpretacji te właśnie przymioty.

**1. Rzetelność interpretacji dziedzictwa.** Odnosi się ona głównie do doboru źródeł, do selekcji przekazywanych faktów oraz do dopuszczania w miejscach dziedzictwa

innych uzasadnionych faktami narracji niż te preferowane tam z jakichkolwiek powodów. Niezależnie od krytyki koncepcji tzw. autoryzowanego dziedzictwa i odchodzenia od niej przez ekspertów [zob. Nowacki 2012, s. 40-42] liczni turyści kulturowi poszukują tzw. zimnej autentyczności, bazującej na zweryfikowanych faktach i zobiektywizowanej narracji historycznej, potwierdzonej autorytetem badaczy. Odgrywa ona dla nich ważną rolę jako potwierdzenie wartości ich doświadczeń dziedzictwa i jest istotnym czynnikiem ich satysfakcji. Dlatego pierwszą zasadą budowania programów interpretacji z ich udziałem powinno być ustalenie niekwestionowanych faktów na temat dziedzictwa oraz eliminowanie z prezentacji tych *faktów* amatorskich analiz kwestionowanych przez poważnych badaczy. Dla zapewnienia wiarygodności przekazu w tym wymiarze niezbędne są naukowe kryteria selekcji faktów przez ekspertów i ich udział w jego formułowaniu, co zresztą postulują międzynarodowe dokumenty [*The Burra Charter 2013*, art. 6, 26]. Druga zasada, komplementarna wobec pierwszej, to uwzględnienie wielogłosu samego dziedzictwa, czyli rozmaitych częściowych jego narracji i głosów o nim, a więc znaczeń nadawanych mu przez rozmaite grupy w przeszłości i aktualnie, w tym lokalną społeczność [ICOMOS 2008, z. 2 i 3; *The Burra Charter 2013*, art. 1, 6, 12, 13, 26; *Burra- Interpretation*, s. 4; Jones 2007, s. 11]. Niezależnie bowiem od większej atrakcyjności interpretacji i szansy silniejszego oddziaływania na jej uczestników przy przekazie różnych wątków i perspektyw postrzegania oraz rozumienia dziedzictwa, nie może być też tak, że wyłącza się z niej aktualnych jego depozytariuszy i odbywa się ona bez wsłuchania się w znaczenia nadawane mu przez nich, niejako ponad ich głowami. Taka interpretacja przy braku ich zainteresowania i akceptacji byłaby zagrożona nietrwałością, a w swym treściowym rdzeniu ułomna i nieautentyczna.

O krytyczny dobór źródeł dbają zwykle badacze odnośnych dziedzin względnie profesjonalni autorzy treści interpretacji, którzy wykorzystują ich prace w tworzeniu jej programów. Z drugiej strony w programach interpretacji dziedzictwa korzysta się z tekstów kultury: narracji literackich, opowieści ustnych, legend czy relacji hagiograficznych, fragmentów filmów fabularnych i innych. Wynikają stąd cztery praktyczne zalecenia. Po pierwsze, przekazywane turyście treści dotyczące przeszłości i wiedzy na temat kultury (m.in. sztuki, religii itd.) nie mogą się opierać na opracowaniach amatorskich, nie zweryfikowanych przez profesjonalnych badaczy. Konieczna jest ich selekcja i poddanie weryfikacji, co osiąga się angażując ekspertów lub choćby konsultując z nimi gotowe teksty (opisy, przewodniki, scenariusze działań itd.). Po drugie, w poszczególnych działaniach interpretacyjnych nie należy nigdy mieszać treści zweryfikowanych naukowo z pozostałymi bez zaznaczenia zmiany konwencji (przez wymianę wykonawcy, wybór innej formuły działania lub przynajmniej wyraźny sygnał o wprowadzeniu innego podejścia czy gatunku). Po trzecie, tworząc korpus treści interpretacyjnych dla przeszłych wydarzeń czy procesów o kontrowersyjnym przebiegu lub konsekwencjach należy kierować się zasadą nie zatajania

faktów ważnych, choć niewygodnych, w myśl zasady, bowiem „połowa prawdy” może być odebrana jako „całe kłamstwo”. Po czwarte, należy generalnie dopuścić „niekanoniczną” interpretację faktów (inną niż dotąd w danym miejscu realizowana, forsowana, a nawet jedyna dopuszczalna), jeśli jest ona oparta na zweryfikowanych przesłankach. Coraz częściej bowiem turyści nie tylko reagują brakiem zainteresowania na przekaz monotony i nie oferujący interakcji, ale rozpoznają, negatywnie oceniają i odrzucają treści zideologizowane, które prezentują i propagują poglądy i postawy popierane przez ich autorów lub gospodarzy miejsc. Powoli rośnie też dystans do prezentowanej w wielu miejscach narracji wygładzonej i uogólnionej (nieosobowej). Taka – nawet jeśli z powodu koniecznych uproszczeń - nie uwzględnia złożoności kontekstów dziedzictwa, alternatywnych hipotez historyków dotyczących przyczyn czy przebiegu wydarzeń, innej oceny skutków procesów społecznych doświadczenia mniejszości czy grup defaworyzowanych albo – może przede wszystkim – zindywidualizowanego spojrzenia na relacje społeczne, wydarzenia i procesy kulturotwórcze. Właściwą reakcją na ten dystans jest włączenie wspomnianych treści do przekazu pisanego i mówionego lub/i oferowanie zwiedzań alternatywnych albo oprowadzania z perspektywy [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2014, s. 224-232]. Badacze interpretacji dziedzictwa podają zestawy przydatnych źródeł dotyczących mniej znanych i słabiej opracowanych zasobów dziedzictwa, kryteria samodzielnej ich analizy, współpracy z badaczami oraz wskazówki pomocne w poszukiwaniu i zatrudnianiu konsultantów naukowych, z których warto skorzystać [zob. m.in. Lawson i Walker 2005, s. 7-8, 20; Jones 2007, s. 14, 25-26; Chabiera i in. 2019, s.30-45]. W niektórych krajach, m.in. w Wielkiej Brytanii, tacy samodzielni specjaliści współdziałają w wyspecjalizowanych organizacjach i wspólnie promują swoje usługi zweryfikowane uznanymi osiągnięciami [HDC 2020 www].

Często w miejscach, w których dziedzictwo jest bardzo żywotne, a autentyczność jego świadectw jest kontestowana, albo badacze (np. historycy) formułują sprzeczne hipotezy lub wzajemnie wykluczające się oceny faktów, posiadające równie mocne (słabe) uzasadnienie w wynikach badań, najpierw w miejscowej percepcji tego dziedzictwa, a potem w jego interpretacji dla turystów pojawiają się wątpliwe, alternatywne lub nawet fikcyjne narracje. W tym kontekście interesujący nie tylko z punktu widzenia wykorzystania nowoczesnych technologii (rzeczywistości wirtualnej i rozszerzonej), ale i uporządkowania interpretacji jest model strukturyzacji przekazu treści dziedzictwa w czterech etapach, który opracowali A. Bec i inni [2019]. Wprowadzają oni podział treści na grupy (treści zweryfikowane i kontestowane), a następnie proponują ich prezentację w czterech fazach. Najpierw powinno nastąpić 1) podanie udokumentowanych i zweryfikowanych faktów obiektywnych (*known facts*) na temat dziedzictwa, następnie 2) prezentacja faktów subiektywnych, zatem niezweryfikowanych lub kwestionowanych (*contested heritage*), w tym osobistych relacji, mitów i lokalnych tradycji, potem 3) integracja obu tych grup i próba

kreacji „możliwej wersji przebiegu historii”, wreszcie 4) przekaz (w samym opracowaniu prezentacja za pomocą technologii VR lub AR) alternatywnego scenariusza (narracji) uwzględniającego jedne i drugie, jeśli taki dałby się skonstruować. Wydaje się, że takie podejście można stosować także do bardziej tradycyjnych metod interpretacji dziedzictwa w wielu miejscach: nie tylko tam, gdzie nieliczne fakty obrosły wielowiekową i często zmienną percepcją, ale i tam, gdzie ocena dziedzictwa jest aktualnie niejednoznaczna. Stosowane w działaniu zarządczym niejednej organizacji wobec dziedzictwa, może to podejście pomóc zachować cenione przez część turystów rzetelność i krytyczne podejście do faktów i historii, a z drugiej strony ożywić przekaz interpretacyjny, spersonalizować go oraz wzbogacić interpretację o wielowymiarową, przeszłą i aktualną percepcję dziedzictwa z rozmaitych perspektyw. Ta przecież bywa właśnie „ludowa”, czasem „hagiograficzna”, stronnicza i nawet zideologizowana, ale w tak różnych podejściach ujawnia też znaczenie i żywotność dziedzictwa oraz jego oddziaływanie. Przy okazji można wyjaśniać współczesne motywy i postawy grup ludzi i społeczności, a refleksja turysty o nich i na temat aktualnych problemów otrzyma kolejne źródła inspiracji i dodatkowy materiał do przemyśleń.

Z kolei w kontekście zapotrzebowania turystów na autentyczne doświadczenia, a jednocześnie jako odpowiedź na kontestowanie autentyczności przez badaczy i samych turystów wagi nabiera proces uwierzytelnienia (authentication) nie tylko źródeł treści interpretacji, ale i interpretatorów jako osób reprezentujących autentyczne dziedzictwo i jego depozytariuszy oraz wykonujących i gwarantujących jego przekaz bezpośredni i rzetelny (tj. niezafałszowany np. z motywów komercyjnych czy ideologicznych). Istnieje szereg modeli owego bezpośredniego uwierzytelnienia. Jednym z ciekawszych jest model gorący albo procesowy, proponowany przez Shahidę Khanom i innych [2019], który uwzględnia perspektywę gospodarza, gości oraz nieuniknione oddziaływanie ich wzajemnej interakcji. Obok uznania autentyczności dodatkowym rezultatem tego procesu są wzbogacenie doświadczenia turysty i powstanie w jego percepcji obrazu miejscowej społeczności jako depozytariuszy dziedzictwa, jego gospodarzy i użytkowników (w wielu wymiarach) a więc tych, którzy podtrzymują jego żywotność i nadają mu wciąż nowe znaczenia.

**2. Różnorodność i spójność przekazu interpretacyjnego.** Ta pierwsza wynika zarówno z wiedzy o stosowaniu bodźców w procesach uczenia, jak i ze znajomości oczekiwań współczesnych turystów preferujących różnorodność doświadczeń. Ta druga jest niezbędna dla realizacji celów interpretacji dziedzictwa w ramach konkretnego programu. Różnorodność współtworzą: rozmaite formy przekazu treści, kreacja doświadczenia miejsc wykorzystująca wielość metod i narzędzi oraz wzbogacanie samej treści. W tym kontekście ważne jest, by obok obowiązkowych komponentów programów interpretacyjnych (takich jak informacje o genezie i roli danego zasobu dziedzictwa i o głównych faktach z jego dziejów) w przekazie znalazły miejsce także inne wymiary dziedzictwa i konteksty jego oddziaływania.



Są nimi: jego odbiór przez dawnych mieszkańców (w tym zmieniające się znaczenia dla nich i interpretacje z ich strony), jego wpływ na rozmaite sfery życia ludzi, np. jakość życia niektórych użytkowników wytworów (lampa naftowa?), przedsięwzięć infrastrukturalnych (wąskotorowa linia kolejowa?) czy kulturalnych (pierwszy festiwal muzyki ludowej?) lub na biografie zwolenników idei albo ludzi zafascynowanych religijnym impulsem (ich wybory, kariery, sukcesy lub życiowe błędy), jego ewentualne znaczenie ekonomiczne dla społeczności lub różnych jej członków (kto w okolicy żył z budowy i funkcjonowania fortecy?), zmiany sposobów jego wykorzystania przez gospodarzy (wprowadzenie ruchu pielgrzymkowego w świątyni?), inspiracje literackie i filmowe (kto, dlaczego i jak włączył je w swoją twórczość? jaką rolę w niej odegrało?) czy wpływ na tworzenie się mody artystycznej, lokalnej kuchni, tradycji rzemieślniczej albo języka (terminologia, ale i porównania czy popularne anegdoty). Inną możliwością jest wprowadzenie przynajmniej w niektórych miejscach spersonalizowanej perspektywy narracji, np. w postaci zwiedzania stylizowanego lub autentycznego albo podanego z perspektywy „typowego” mieszkańca zapisu / projekcji jego doświadczeń codziennych (żołnierz, kupiec) lub wyjątkowych (pielgrzym, nabywca artefaktu, beneficjent nowej technologii) [inne przykłady zob. Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 277-279; 2020b, s. 78-79]. Ożywieniem i rozszerzeniem interpretacji jest włączenie do niej (bezpośrednio lub w formie nagrań) głosu dzisiejszych depozytariuszy dziedzictwa. Różnorodność przekazu można też uzyskać „ożywiając” jego 1) obiekty (przez multimedialne wizualizacje i prezentacje czy muzyczne tło z epoki podczas zwiedzania nagrania) oraz 2) artefakty (ukazanie „biografii” przedmiotu, albo włączenie jego lub jego kopii do scenariusza pokazu/warsztatu jako niezbędnego narzędzia czy elementu stroju). Wykorzystując dostępne źródła wiedzy można też konstruować rozmaite perspektywy lokalnych „opowieści” koncentrujące się na kolejnych grupach bohaterów i proponować różne punkty wyjścia do refleksji. Ich uwzględnienie w interpretacji dziedzictwa pozwala na jego wieloaspektowe ujęcie i pozwala uczestnikom lepiej zrozumieć procesy kulturotwórcze (w tym rolę inspiracji i wymiany wartości). Zwraca też ich uwagę na wielość indywidualnych i społecznych postaw i na ich przyczyny, które często nadal oddziałują. Takie urozmaicenie można adresować do grup potencjalnie zainteresowanych nimi turystów (którzy sami zdecydują się na ich wykorzystanie lub wybierze je dla nich interpretator), zachowując klasyczne formy zwiedzania dla mających mniej czasu i mniej zainteresowanych. W podstawowym układzie treści turystycznych programów interpretacji dziedzictwa skierowanym do „przeciętnych” turystów, a zwłaszcza dzieci należy też stosować selekcję danych: faktów, dat, imion, tytułów dzieł itd. Służy ona zachowaniu atrakcyjności przekazu, realizowanego przecież w wolnym czasie odbiorcy. Przekaz ten można rozbudować dla zainteresowanych przez urządzenia interaktywnego sterowania treścią na ekspozycjach, kioski multimedialne przy obiektach czy dodatkowe opcje aplikacji turystycznych. Zarządca programu interpretacji, produktu

turystycznego i gospodarz obiektu dziedzictwa powinni pamiętać, że rozbudowa treści dostępnych turystom może uczynić doświadczanie danego zasobu interesującym dla kolejnych grup adresatów. Jeśli rozbudowana forma prezentacji, a zwłaszcza poszerzenie perspektywy są wprowadzane systematycznie, w wielu miejscach i tworzą podstawy do spójnych narracji, powinna im towarzyszyć analiza możliwości rozszerzenia grupy adresatów oferty turystycznej miejsca lub obszaru. Rezultatem opisanych działań będzie poszerzenie doświadczenia dziedzictwa, wprowadzenie nowych perspektyw jego percepcji (w tym interioryzacja wspierana przez osobiste przeżycie) oraz rozbudowa na różnych poziomach oferty edukacji na jego temat. Ponadto procesy związane z tworzeniem dziedzictwa zostają osadzone w realiach swojego czasu i danego obszaru, dzięki czemu pełniej ukazują się ich oddziaływanie na życie kolejnych pokoleń i kształt współczesnych społeczności. W społeczeństwie odkrywającym swoją różnorodność, jej historyczne i kulturowe przyczyny autorzy programów interpretacji dziedzictwa wspomagają te procesy pokazując, że jest ono rezultatem różnych „historii” i produktem „dziedzictw” wielu grup i indywidualności, a jego znaczenia (odczytywane przez jej uczestników) są wielorakie.

Spójność interpretacji dziedzictwa odnosi się najpierw do jego materii. Optymalna forma jej zapewnienia uwzględnia i przekazuje rozmaite źródła i konteksty jego powstania i historycznego rozwoju, wymiary i formy jego oddziaływania oraz percepcji - w interpretacji jedne z nich nie powinny dominować na koszt drugich [*The Burra Charter* 2013, art. 5]. Jednak spójność tworzy też powiązanie poszczególnych miejsc realizacji działań interpretacyjnych oraz ich poziomów i treści, a to oznacza uzgodnienie wszystkich metod i stosowanych zabiegów. W tym wymiarze można uzyskać ją przez: 1) uzgadnianie treści przekazu w poszczególnych miejscach (np. weryfikację faktów o zasobach z pomocą ekspertów i ujednolicanie ich przekazu), 2) współpracę z metodykami interpretacji dziedzictwa w doborze adekwatnych do zasobów form działań, kompozycji tekstów i scenariuszy oraz 3) dbanie o wzajemną komplementarność działań w ramach programów realizowanych w różnych miejscach. Na to ostatnie składa się m.in. zapobieganie stosowaniu identycznych treści i takich samych działań w interpretacji podobnych zasobów oraz wprowadzenie logicznej kolejności interpretacji w ramach tras i szlaków kulturowych. Wymaga to dobrej i stałej współpracy z gospodarzami miejsc dziedzictwa i ewentualnymi autorami / zarządcami lokalnych systemów interpretacji.

Namacalnym wymiarem różnorodności przekazu są zwykle jego media, stosowane w programach interpretacji. Samo ich zastosowanie redukuje efekty monologu interpretatora, jeśli dany program jest realizowany przez jedną osobę. Powodami wprowadzania różnorodności kanałów przekazu treści i metod interpretacji są: jej większa skuteczność w docieraniu do różnych grup uczestników, pełniejsze uwzględnianie ich zainteresowań i oczekiwań, zapewnienie komunikacji większej atrakcyjności a także (o czym niestety często

się zapomina) stymulowanie w odbiorcy chęci do odpowiedzi na przekaz. Tu pojawia się kwestia interakcji (zob. niżej), którą zresztą stosowanie mediów również może wspomagać. Interakcja powinna następować od razu w postaci zaangażowania się w program interpretacji, a następnie być kontynuowana w postaci refleksji uczestnika nad odebrany (i przepracowany) przekazem [Izquierdo Tugas i in., 2005 s. 47]. Nie jest racjonalne rekomendowanie konkretnych list mediów interpretacyjnych i wskazywanie zadań dla każdego z nich w ogólnym opracowaniu. To powinno być składnikiem koncepcji interpretacji opracowywanych dla obiektu / obszaru, eventu czy wycieczki, uwzględniających treści dziedzictwa, strukturę i postacie jego świadectw i zasobów, ich dostępność oraz możliwości organizacji. Jednak ogólne zalecenia co do użycia rozmaitych mediów [zob. Izquierdo Tugas i in. 2005 s. 48-49] mogą być wskazówkami przy opracowaniu takich konceptów.

Przy wprowadzaniu różnorodności do interpretacji dziedzictwa, zarówno w odniesieniu do typów jego zasobów, jak i na poziomie doboru metod oraz technik wykorzystywanych w poszczególnych programach, warto uwzględnić tak zwane dziedzictwo cyfrowe (*digital heritage*). Tak definiuje się unikalne zasoby ludzkiej wiedzy i ekspresji o charakterze kulturalnym, edukacyjnym, naukowym i administracyjnym, technicznym, prawnym, medycznym i innym, stworzone w postaci cyfrowej lub w taką przekształcone z istniejących zasobów analogowych [UNESCO 2003, art. 1]. Mamy tu do czynienia z dwoma typami zasobów: naturalnie cyfrowymi, czyli od początku istniejącymi wyłącznie w tej postaci (*digital born*), jak wytworzone elektronicznie dokumenty i bazy danych, witryny internetowe czy animacje i inne elektroniczne postacie sztuk wizualnych, oraz z zasobami wtórnie scyfryzowanymi i zastępującymi zasoby materialne lub niematerialne (*digital surrogate*), w postaci obrazów, skanów, statycznych i dynamicznych prezentacji 3D rzeczywistych obiektów i kolekcji, filmów i nagrań realnych wydarzeń i innej. Szerokie zaangażowanie jednych i drugich w interpretację dziedzictwa jest wskazane z uwagi na ich atuty. Są to: skuteczność w prezentowaniu wielowymiarowości i dynamicznych przemian materialnych zasobów, niemożliwą do uzyskania przy użyciu prostej relacji interpretatora ani statycznych opisów i grafik, ich efektywność w wymiarze edukacyjnym (jako metod i technik atrakcyjnych uczestników współczesnych programów nauczania i przez nich akceptowanych oraz łatwość wywoływania satysfakcji uczestników interpretacji dzięki swej spektakularności i prostocie w komponowaniu fabuł. Niezależnie od tego, digitalne nagrania są w stanie wierniej przekazać i bardziej trwale zachować oraz kopiować relacje świadków historii czy wizualizacje realnych wydarzeń, np. raz odbytych inscenizacji. Umożliwiają one także szereg sposobów interakcji uczestnika interpretacji z zasobami, w tym działania kreatywne na nich bez zagrożenia dla ich substancji. Dlatego badacze cyfrowego dziedzictwa rekomendują jego szczegółowy przegląd z oceną możliwości zastosowania, a następnie

ich wdrożenie w oparciu o zasady dotychczasowej interpretacji dziedzictwa i w preferowanych przez nią działaniach [Rahaman i Kiang 2017 s. 55], jednocześnie proponując dla jego wykorzystania cztery szczególnie preferowane obszary. Jako takie wskazują: wywoływanie satysfakcji z odwiedzenia miejsca (m.in. dzięki zastosowaniu wizualizacji, animacji i symulacji scen), budzenie świadomości jego znaczenia odpowiadającej Tildenowskiej prowokacji i empatii (za pomocą m.in. wywoływania dysonansu poznawczego przez wprowadzenie ich w konflikty, dylematy decyzyjne i dyskusje), aktywną edukację na temat dziedzictwa (np. z pomocą scenariuszy interaktywnych, gier, map i zapisów indywidualnej eksploatacji miejsca i zasobów) oraz wielowymiarową prezentację jego historii z różnymi sposobami i perspektywami jej narracji [Tamże, s. 59-60]. Takie podejście (w powiązaniu z wykorzystaniem technologii VR i AR) otwiera obiecujące perspektywy przed wszystkimi zarządcami interpretowanych obiektów, miejsc i obszarów, szczególnie jednak powinni je rozważyć ci, których zasoby materialne są ubogie przy jednoczesnym bogactwie relacji i narracji albo u których eksploatacja tych zasobów (z powodu stosunków własności, regulacji ochronnych, złego stanu lub fizycznej niedostępności dla zmysłów odwiedzających) nie jest możliwa lub może być mało atrakcyjna.

**3. Interaktywność interpretacji dziedzictwa** wpływa na jej atrakcyjność z punktu widzenia turysty i warunkuje jej efektywność z punktu widzenia celów programu. Współczesnego znaczenia tego terminu nie wyczerpuje klasyczna już formuła interaktywności stosowana w oprowadzaniu przez przewodników, a polegająca na wprowadzeniu dialogu zamiast monologu oraz zadań angażujących jego uczestników. Podobnie nie czyni tego jej odpowiednik podczas samodzielnego zwiedzania – czyli możliwość samodzielnego wyboru z różnych poziomów i wersji opisów zasobów (np. dzięki korzystaniu ze stacjonarnych pylonów lub mobilnych audioprzewodników) czy uruchamianie przez zwiedzającego urządzeń interpretacyjnych opartych na nowoczesnych technologiach (jak dynamiczne wizualizacje czy projekcje filmów), które oferują mu inne formy przekazu i poszerzają jego treść. Głębsza czy raczej właściwa przestrzeń interaktywności obejmuje pełniejsze zaangażowanie w interpretację lub indywidualną eksplorację zasobu i tematu oraz wejście w autonomicznie prowadzony dialog z prezentowaną narracją, artefaktem, tekstem kultury czy z całym wielowymiarowym doświadczeniem dziedzictwa [szerzej o tym zob. Mikos v. Rohrscheidt 2018a s. 280-281]. Typowym działaniem zapewniającym to pierwsze jest warsztat partycypacyjny (np. odtwórczy – rzemieślniczy, taneczny, kulinarny, teatralny), który wprowadza pełną koncentrację na logicznym scenariuszu, realistyczny cel działania i wielowymiarową aktywność uczestników. Ponadto inicjowane są procesy wspólnego doświadczenia, generujące grupową interakcję, jak wymiana spostrzeżeń i wrażeń, starania o zachowanie kolejności i jakości prac cząstkowych czy o zachowanie wspólnego rytmu. Bardziej intensywnym działaniem w tym kontekście są warsztaty kreatywne (literackie,

artystyczne) wymagające dodatkowo wprowadzenia własnego pomysłu uczestników na interpretację. Połączeniem obydwu form może być przygotowywanie inscenizacji przez sporządzenie na podstawie ramowych faktów fikcyjnego scenariusza sceny (historycznej, fikcyjnej, dramatycznej związanej z eksploatowanym wymiarem dziedzictwa) lub całego spektaklu i odegranie go. Interaktywność w tym wymiarze wprowadza również udział w terenowej grze eksploracyjnej, jeśli jej scenariusz dla rozwiązania zadania / zagadki wymaga nie tylko fizycznego odszukania zasobów czy informacji o nich, ale przewiduje jakąś formę kreatywności, np. łączenie ich z innymi informacjami albo wymusza podejmowanie interakcji w grupie. Z kolei interaktywność rozumiana jako rzeczywisty dialog może być wprowadzona w postaci własnej wypowiedzi turysty, który przy okazji kontaktu z artefaktem, odczytania tekstu źródłowego lub relacji jest zaproszony do dołączenia do otrzymanego przekazu własnej treści (uzupełnienia, dalszego ciągu, oceny, krytyki z własnych pozycji itd.). Może to uczynić na przykład przez jej zapisanie na pulpicie albo karcie (elektronicznej lub papierowej), czy przez podjęcie dialogu z interpretatorem reprezentującym dziedzictwo, ucharakteryzowanym na świadka historii albo przedstawiciela danej społeczności. Jeśli takie zapisy (nagrania) zwiedzających będą w jakiegokolwiek formie utrwalone (tak dzieje się np. na wystawach wykorzystujących tzw. teksty pisalne), to czynią ich one kolejnymi interpretatorami dziedzictwa [Bruner 2006, s. 192-194]. Jak widać, opisane formy zaawansowanej interaktywności w interpretacji dziedzictwa służą nie tylko zwiedzającym (uatrakcyjniając ich doświadczenie i wspierając uzyskiwanie nowej wiedzy, a czasem umiejętności), ale i jemu samemu. Przez poznawcze i aktywne zaangażowanie turystów przyczyniają się one bowiem do jego ożywienia na miejscu i do jego upowszechniania, kreując ich osobisty związek z miejscem i jego dziedzictwem. Włączenie interaktywnego wymiaru do interpretacji jest jednocześnie zaawansowaną formą wprowadzania do niej różnorodności. W przygotowaniu scenariuszy interaktywnych działań interpretacyjnych należy współpracować z metodykami interpretacji dziedzictwa (którzy wskażą optymalne i sprawdzone gdzie indziej rozwiązania dla danego typu zasobów albo stworzą gotowe scenariusze) i z doświadczonymi interpretatorami pracującymi z turystami w miejscach, gdzie te formy występują, np. z przewodnikami, edukatorami muzeów i centrów interpretacji albo animatorami doświadczeń, jak liderzy grup inscenizacji historycznej czy żywych skansenów [zob. Jones 2007, s. 12]. Ci, orientując się w zachowaniach i oczekiwaniach danej grupy adresatów mogą ocenić program (rozwiązanie, scenariusz) już na etapie koncepcji i dostarczyć cennych spostrzeżeń obserwując jego działanie. W procesie wprowadzania interaktywności można wykorzystywać odpowiednio dobrane sposoby wspomnianej wyżej digitalizacji zasobów dziedzictwa oraz digitalne technologie ich prezentacji. W tym wypadku będą to te, które wymagają aktywnego działania uczestnika interpretacji, w szczególności wyrażającego się w podejmowaniu / uzupełnianiu narracji (jak zwiedzanie w dialogu



z wirtualnym przewodnikiem), podejmowaniu decyzji (jak gry i interaktywne prezentacje oraz filmy) lub na zapisie własnego stanowiska albo refleksji (jak tekst pisalny na podstawie zdigitalizowanego dokumentu).

**4. Personel – wykonawcy interpretacji dziedzictwa.** W interpretacji realizowanej w kontekście turystycznym należy brać pod uwagę bardzo szerokie spektrum osób – zdecydowanie bardziej rozmaite, niż identyfikują je badacze, a nawet praktycy, analizujący jej działania z konkretnych – najczęściej własnych – perspektyw. Tu wykonawcami interpretacji są bowiem nie tylko fachowo przygotowani „stacjonarni” edukatorzy (najczęściej spotykani w muzeach i centrach interpretacji i przez nie zatrudniani), a z drugiej strony profesjonalisci z sektora turystyki, jak przewodnicy i wyspecjalizowani piloci wycieczek edukacyjnych, studyjnych, egzotycznych i innych), ale także autentyczni mistrzowie rzemiosła, sztuki ludowej czy gastronomii (zaangażowani i doceniani m.in. w działalności ekomuzeów), opiekunowie oraz propagatorzy dziedzictwa, inspirowani do tego działania pasją lub przez zaangażowanie w formalnych i nieformalnych grupach (jak zespoły artystyczne, grupy odtwórców historii, lokalne stowarzyszenia), dalej kreatorzy tematycznej rozrywki różnego rodzaju, jak koordynatorzy tzw. obsługowych gier terenowych i fabularnych. Jest wreszcie odrębna grupa, wyjątkowo cenna dla interpretacji, bo wnosząca do niej najmniej przetransformowane (a więc z punktu widzenia uczestników autentyczne) treści, jednak mało podatna na sugestie i szkolenia. Tworzą ją świadkowie historii (poprzez wspomnienia, spotkania, oprowadzanie) nadający jej personalną perspektywę, a także żywi nosiciele dziedzictwa i kreatorzy jego świadectw, jak członkowie wspólnot religijnych, plemiennych i innych ze swymi liderami, którzy współtworzą wydarzenia religii (np. liturgiczne) i obchody świętych tradycji oraz jednocześnie interpretują je przez autentyczne lub spontaniczne teksty, gesty, obrzędy. Ich celem nie jest jednak przekaz dla zewnętrznych odbiorców, tylko akt religijny lub/i wspólnotowy. W odniesieniu do tej grupy organizacja interpretacyjna może co najwyżej porozumieć się w kwestii włączenia jej w programy (świadkowie) lub udziału uczestników interpretacji w ich aktach i działaniach (wspólnoty). Ingerencja w treści i sposoby działań jest tu niewskazana i szkodliwa dla autentyczności (a tym samym i wartości) samej interpretacji. Natomiast odniesieniu do wszystkich pozostałych potrzebne jest, by obok już danych dla każdej grupy i typowych dla niej kwalifikacji (np. akademicka wiedza przedmiotowa, certyfikat przewodnika czy edukatora, list mistrzowski zawodu itd.), umiejętności wynikających z ich doświadczenia (fachowych, metodycznych, organizacyjnych itd.) oraz postaw wobec dziedzictwa naturalnie wykształconych wskutek dotychczasowych działań (badacz, dokumentalista, animator działań, popularyzator, pośrednik wiedzy) wszyscy oni posiadli jakiś wspólny zakres kompetencji i postaw. Są to takie, które 1) umożliwią realizację celów interpretacyjnych organizacji w pracy z turystami (a nie zatowiszowanych i rozbieżnych założeń poszczególnych

grup), 2) wytworzą wspólną motywację i jakiś poziom więzi między nimi (co zapewni lojalną i sprawną współpracę i płynność we wzajemnym „przekazywaniu” sobie ludzi i działań oraz uzupełnianiu treści i perspektyw), a także 3) przyczynią się do wytworzenia standardów interpretacyjnych organizacji. Takie standardy nie tylko pozwolą podtrzymać i podnosić jakość jej programów (zależną od jakości poszczególnych działań i usług) ale w odbiorze turystów – uczestników wytworzą relatywnie jednolity obraz organizacji i interpretacji, co uwiarygodni i utrwali jej przekaz. Wśród takich postaw i kompetencji można wskazać: faktyczne i nie tylko komercyjne zainteresowanie dziedzictwem (lub jego interpretowanym wymiarem), metodyka działań sprzyjająca interpretacji partycypacyjnej, angażującej uczestników w każdy możliwy dla danego programu sposób, umiejętne i wyważone posługiwanie się mediami i nowoczesnymi technologiami, praca w zespole synchronicznym (wspólnie np. podczas warsztatu, inscenizacji) i współpraca asynchroniczna (jako powiązanie i kontynuacja działań prowadzonych przez pozostałych, w innym miejscu lub innymi środkami), wykorzystanie osobistej kreatywności w ramach i na korzyść programów interpretacyjnych (co zakłada jej rozpoznanie i umiejętność właściwego użycia), empatię wobec uczestników interpretacji, zrozumienie ich perspektywy i właściwe podejście wobec ich rozmaitych grup (z uwzględnieniem ich preferencji co do aktywności i ich historycznej/kulturowej wrażliwości) otwartą i życzliwą postawę wobec nich podczas realizacji programów (niezbędną do wytworzenia atmosfery zaufania, swobody i do wywołania aktywności w realizacji programów), umiejętność inspirowania uczestników do własnej refleksji nad dziedzictwem na miejscu i później. Kompetencyjny wymiar tych cech może być osiągnięty w drodze szkoleń zaplanowanych przez organizację, a prowadzonych przez ekspertów dziedzictwa i dydaktyków (np. przewodnictwa), jednak pozostałych nie da się wykształcić bez permanentnej zespołowej pracy (w formule raczej warsztatowej, samokształceniowej) oraz integracji, o którą organizacja powinna zadbać, realizując ją w przyjętej w danym obszarze (środowisku) i dostępnej jej formule. Poszczególne kompetencje i postawy wykonawców interpretacji były przedmiotem pogłębionych analiz, do których autor odsyła zainteresowanych Czytelników [Beck i Cable 2011, s. 1-10, 31-42, 103-114, 123-134, 155-162; Yamada 2014, s. 44-55; Mikos v. Rohrscheidt 2014, s. 61-81, 531-541; 2020c, s. 40-44, 478-481; Banaszkiewicz 2011; Weiler i Ham 2001; Bryan 2012, Weiler i Black 2015, s. 54-77; Hajduk i in 2014]. Obok tego w opisywanym wymiarze działań menedżera organizacji mieści się cała sfera rekrutacji: zatrudnianie fachowego personelu interpretacji w obiektach lub do prowadzenia wypraw, identyfikacja i wprowadzanie do zespołów osób (z wyżej wymienionych grup), które mogą wykonać lub wzbogacić programy interpretacyjne, zarządzanie relacjami z samodzielnymi partnerami i zarządzanie wolontariuszami (szczególnie ważne przy inscenizacjach i masowych eventach). Istnieją zestawy szczegółowych kryteriów i wskazówek dotyczących poszukiwania kandydatów

na interpretatorów [zob. m.in. Lawson i Walker 2005, s. 23] oraz bardzo szczegółowe curricula dla ich szkoleń, rozpisane na kilka poziomów [Ludwig 2012; Tilkin 2014, s. 92-106].

**5. Zachowanie niezależności** od politycznych i społecznych nacisków w tworzeniu programów interpretacji i formułowaniu oraz przekazie jej treści. Wielowymiarowy i zasadniczo szkodliwy wpływ usilnie forsowanej polityki historycznej na interpretację historii i dziedzictwa w turystyce autor opisał i poddał analizie w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2018b]. Nie mniejszą siłą oddziaływania na interpretację mogą mieć doktryny religijne albo ideologie podzielane i propagowane przez niektórych gospodarzy obiektów dziedzictwa, jak również lokalnie rozpowszechnione uprzedzenia, resentymenty lub mity niezgodne z faktami historii i inspirujące działania obliczone na niszczenie świadectw niechcianego dziedzictwa lub generujące nieprzyjemne zachowania wobec zainteresowanych nimi turystów. Podstawowym działaniem profilaktycznym menedżera turystyki zapobiegającym negatywnemu oddziaływaniu tych czynników jest dbałość o zachowanie rzetelności, spójności i integralności interpretacji dziedzictwa w programach i produktach, za które odpowiada (zob. wyżej). W razie potrzeby powinien on w takie działania włączyć ekspertów, których formalne opinie lub zaangażowanie w dyskusjach lub negocjacjach mogą przyczynić się do utracenia szkodliwych planów, zachowania integralności programów interpretacji czy odblokowania realizacji całych projektów. Drugim kluczowym obszarem jego pracy w tym odniesieniu jest zabieganie, by w szkoleniach interpretatorów w wystarczającym zakresie realizowano bloki tematyczne dotyczące kontrowersyjnych zagadnień historii (narodowej i lokalnej), udziału mniejszości w życiu społeczności i w procesach kształtowania się jej dziedzictwa oraz świadectw tego dziedzictwa jako przedmiotów interpretacji, a także by uwzględniano w nich problematykę tzw. wrażliwości historycznej turysty i gospodarza oraz prowadzono ćwiczenia z zarządzania konfliktami wokół interpretacji pojawiającymi się *in situ*. Tam, gdzie gospodarze obiektów i miejsc dziedzictwa, reprezentując doktrynę swych organizacji (np. religijnych) lub określoną ideologię próbują wpływać na kształt interpretacji (cenzurując przekazywane treści, zamykając dostęp do ważnych zasobów ze względów ideologicznych, wprowadzając elementy propagandy lub indoktrynacji) musi być podjęta systematyczna praca z nimi obejmująca taktowne zabiegi edukujące, negocjacje i formalne porozumienia, otwarte fora z udziałem interpretatorów itd. i zmierzająca do ustalenia szczegółowego kanonu interpretacji i eliminacji niepożądanych działań. Konieczne może być też opracowanie i wdrożenie szerzej zakrojonych przedsięwzięć ukierunkowanych na zmianę postaw lokalnych interesariuszy dziedzictwa, turystyki i całych społeczności lub ich liderów wobec udostępniania i interpretacji dziedzictwa. Jej główne elementy to zaangażowanie w programy edukacji o dziedzictwie lub inicjowanie ich (we współpracy z badaczami, szkołami i organizacjami otwartej edukacji dorosłych), systematyczne organizowanie spotkań tematycznych dla zapoznania tych grup z planowanymi przedsięwzięciami i wymiany

poglądów oraz zapraszanie mieszkańców do bezpłatnego udziału w nowo uruchamianych przedsięwzięciach interpretacji w połączeniu z realizacją specjalnego modułu edukacyjnego skoncentrowanego na odnośnej tematyce i dającego możliwość dyskusji. Podobne działania można zaplanować dla przedstawicieli władz samorządowych (np. nowo wybranych radnych) i nauczycieli oraz innych lokalnych edukatorów i animatorów kultury. Generalna zasada kształtowania wszelkich narracji historycznych mogłaby być brzmieć podobnie do tej sformułowanej przez badaczy interpretacji na użytek wystaw muzealnych: „Prezentacja dowodów historycznych i ich zrównoważona interpretacja powinny wzbudzać u odwiedzających odczucie bycia edukowanymi, a nie przekonywanymi [Ballantyne i in. 2012, s. 164].

**6. Strategia interpretacji.** Podobnie jak integralnym elementem strategii zarządzania produktami i programami turystyki kulturowej powinna być ich strategia marketingowa [Mikos v. Rohrscheidt 2017, s. 8-9; 16-17; 33-37; 2020b, s. 587-592], tak ze względu na jej znaczenie w grupie produktów eksploatujących dziedzictwo i z tych samych powodów pożądana jest strategia jego interpretacji [Lawson i Walker 2005, s. 22]. Taki dokument przygotowany na użytek programu / produktu przed podjęciem prac organizacyjnych powinien precyzować, jakie rodzaje zasobów dziedzictwa będą eksploatowane w jego ramach, kim będą główni adresaci interpretacji (w tym docelowe grupy turystów), które miejsca, obiekty i zasoby dziedzictwa są przewidziane do systematycznej interpretacji, jakie jej metody będą wykorzystane i jakie rodzaje działań będą podejmowane oraz jakie zabiegi są konieczne w celu osiągnięcia komplementarności działań interpretacji (np. unikania powielania treści, podobieństwa działań, logicznego uporządkowania ich kolejności). Strategia winna też imiennie wskazać najważniejsze źródła treści interpretacji i określić kryteria ich wyboru (lub warunki włączenia do programu), autorów jej ostatecznych treści i programów (scenariuszy) działań, zdefiniować (na podstawie realistycznych analiz potencjału) grupy wykonawców interpretacji w ramach produktu / programu, warunki ich przygotowania, współpracy między nimi i gospodarzami miejsc oraz formy integracji działań interpretacyjnych w usługi i produkt (por. niżej, p. 9). Jednym z istotnych celów strategii interpretacji, obok rozdzielenia zadań i odpowiedzialności dla partnerów tego przedsięwzięcia, powinno być zapewnienie takich warunków jej późniejszej realizacji, by metody i media w niej stosowane, spełniając wyznaczone im cele doświadczenia dziedzictwa i edukacji o nim (a więc skutecznie prezentując jego znaczenia, podkreślając wartości i inspirując do refleksji nad nim), jednocześnie odpowiadały charakterowi zasobów i służyły ich ochronie oraz pożytkom ich lokalnych interesariuszy [Lawson i Walker 2005, s. 19, 22]. Tych ostatnich bowiem, podobnie jak przy konserwacji i ochronie zasobów dziedzictwa, nie należy pomijać w planowaniu ich interpretacji [The Burra Charter 2013, art. 12]. Odpowiednio do tych założeń, organizacja zasobów w celach interpretacyjnych,

wprowadzone metody i technologie mają nie wprowadzać dysonansu w percepcji zasobów (np. nie dominować ich wizualnie ani przestrzennie) ani poczucia przerostu formy (np., spektakularnej animacji) nad treścią. Powinny one zapewnić ich zrównoważoną eksploatację, czyli ani nie przyczyniać się do ich fizycznej dewastacji, nie ograniczać dostępności do nich różnych grup użytkowników, ani nie wykluczać jednej z tych grup z samej interpretacji (choćby przez formułowanie tekstów dla nich niezrozumiałych). Oznacza to, że na poziomie strategicznym konieczne jest albo dobranie zestawu znanych i sprawdzonych metod, technik i rozwiązań logistycznych, albo nawet opracowanie niektórych specjalnie dla danego miejsca z jego unikalnymi zasobami i wyjątkowymi warunkami. Przykładami produktów turystyki kulturowej uwzględniających interpretację dziedzictwa na wszystkich etapach organizacji i poziomach funkcjonowania jest większość tych tworzonych w oparciu o strategię tematykacji lub strategię różnorodności [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 355-364; 388-394].

**7. Postawienie na całościowy i multisensoryczny kształt interpretacji** tam, gdzie miejsce i środki na to pozwalają. Różne warstwy interpretacji autor analizował w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2019c, s. 77-97]. Oczywistym jest, że ze względu na misję i uznane cele własnej organizacji, ograniczone możliwości miejsca podlegającego ochronie i dysproporcję środków niemal nigdzie nie będzie możliwe osiągnięcie rozmachu porównywalnego z propozycjami komercyjnych parków tematycznych. Jednak dysponując atutami takimi jak gwarantowana autentyczność zasobów i jakość interpretacji (które należy stale podkreślać) warto korzystać z rozwiązań tych konkurentów w sferze kreacji multisensorycznego doświadczenia. Nie tylko zwiększy to atrakcyjność konfrontacji z dziedzictwem (którą współcześni odbiorcy zawsze będą porównywali z innymi propozycjami spędzania czasu wolnego, w tym tematyczną rozrywką), ale w odbiorze uczestnika podniesie ocenę intensywności interpretacji, co z kolei przełoży się na wyższy poziom jej percepcji i długotrwałość jej efektu. Ze względu na strukturę percepcji człowieka i jego naturalne mechanizmy uczenia się, wielozmysłowe oddziaływanie (a lepiej: zaangażowanie) ma też większą szansę osiągnąć postulowany przez Tildena efekt całości [Tilden 2019, s. 93-103].

**8. Zarządzanie konfliktami wokół interpretacji dziedzictwa.** Najczęstszymi konfliktami z tej grupy są opisane szerzej na innym miejscu [Mikos v. Rohrscheidt 2018a, s. 254-258]: a) spory gospodarzy i interpretatorów wokół treści i sposobu przekazu, kulminujące nawet w niedopuszczeniu tych ostatnich do działań, które mają miejsce głównie w obiektach sakralnych i na cmentarzach zarządzanych przez wspólnoty religijne, w miejscach starć zbrojnych i przy monumentach w przestrzeni zarządzanej przez samorządy lub członków miejscowych społeczności [zob. m.in. Timothy, Nyaupane 2009, s. 137-138; 150-152], b) między instytucjami (państwowymi, samorządowymi) a autorami programów i tekstów interpretacji, których rezultatem bywa próba cenzury tych treści lub odstąpienie od



publikacji, zakaz lub przeszkody w ich dystrybucji albo blokowanie środków na realizację programu interpretacji czy całego przedsięwzięcia, którego ten jest komponentem [Mikos v. Rohrscheidt 2018b, s. 81-87], c) między instytucjami edukacyjnymi lub ich przedstawicielami (nauczyciele) a interpretatorami (często *in situ*, w postaci otwartego sporu o treść), wreszcie d) konflikty między samymi interpretatorami (np. przewodnikami certyfikowanymi i nie posiadającymi formalnych kwalifikacji). Konflikty z ostatnich dwóch grup także szczegółowo opisane w innym miejscu [Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 160-164] mogą mieć najgorętszy przebieg i rozgrywać się na oczach, a nawet z udziałem turystów. Radzenie sobie z nimi nie jest proste, ponieważ rzadko dają się przewidzieć, a nawet wtedy zyskują często dynamikę napędzaną emocjami i przez to trudną do kontrolowania. Dlatego właściwym postępowaniem menedżera jest prewencja realizowana na etapie przygotowania przedsięwzięcia. Powinna ona objąć konsekwentne i cierpliwe uzgadnianie szczegółowych warunków interpretacji (a lepiej spisanych porozumień) z gospodarzami zasobów, twórców interpretacji i podmiotów finansujących jej programy, uwzględniających racje stron. Z drugiej strony niezbędne jest staranne kształcenie interpretatorów we własnej organizacji i przygotowanie zestawów rekomendacji dotyczących poszczególnych obiektów i tematów dla zewnętrznych wykonawców, np. pilotów wycieczek. Przy zaistnieniu konfliktu gospodarzy i interpretatorów właściwym postępowaniem będzie arbitraż, którego menedżer może podjąć się sam (ze względu na wiarygodność wobec obu stron sporu). Natomiast w relacjach z instytucjami i władzami warto prosić o ekspertyzy uznanych badaczy z danej dziedziny, które – jeśli stanowią punkt wyjścia do modyfikacji programu - często prowadzą do wygaszenia konfliktu.

#### **9. Interpretacja dziedzictwa jako komponent produktów turystycznych.**

Duża część tych produktów jako swój rdzeń posiada doświadczenie dziedzictwa: uniwersalnego, narodowego, lokalnego lub poszczególnych jego wymiarów atrakcyjnych dla dużych grup turystów lub ważnych z punktu widzenia programów edukacji [Timothy i Boyd, 2003, s. 9-7-9, 158-180; Go i in 2008; Mikos v. Rohrscheidt 2020b, s. 264-267, 303-308; 2020c, s. 210-217].

W takich produktach istotne jest nie tylko fizyczne udostępnienie miejsc i świadectw dziedzictwa oraz opracowanie, realizacja jednego lub kilku modułów interpretacyjnych w sposób zapewniający ich atrakcyjność dla odbiorcy i satysfakcjonująca realizacja tematycznego wymiaru produktu (będącego częścią umowy z klientem), ale i ustalenie kosztów (ceny) i warunków realizacji takich modułów, prawidłowe osadzenie ich w całości oferty (co do czasu i miejsca realizacji, zakresu działań wykonawców, sposobów ich komunikacji z gestorem produktu i innymi usługodawcami). Wymaga to współpracy między zarządcą produktu, gospodarzami eksploatowanych miejsc i interpretatorami (np. przewodnikami i wykonawcami modułów stacjonarnych) już na etapie planowania

produktu, dokładnego ustalenia i sprawdzenia sposobów integracji tych działań w poszczególne usługi i cały produkt, bieżącego monitoringu sprawnego i bezkonfliktowego ich wykonania w trakcie jego każdej realizacji i wprowadzenia procedur umożliwiających szybkie interwencje w sytuacjach awaryjnych (niedostępność zasobu lub obiektu, brak interpretatora, reklamacja, konflikt) i okresowej wspólnej ewaluacji tego komponentu w ramach produktu, która byłaby punktem wyjścia dla koniecznych modyfikacji jego struktury (albo pozycji w całym produkcie), jego udoskonalania i rozwijania.

Opisane w części 2 uwarunkowania popytu turystów na interpretację dziedzictwa wymagają od organizacji interpretacyjnych współpracujących z sektorem turystyki stosowania różnych podejść. Niezależnie od różnic statusu i możliwości samych organizacji, muszą one być dostosowane także do popytu rejestrowanego w danym obszarze i do aktualnego poziomu popularności rozmaitych kategorii produktów turystyki kulturowej. Przykładowo, o ile w krajach takich jak USA czy Niemcy bardzo popularne są wycieczki muzealne (których organizatorzy mogą być jedną z głównych grup stacjonarnych programów interpretacji w muzeach) to w innych, w tym w Polsce ta forma TK jest w zasadzie nieznana. Z kolei wiele obszarów wielkomiejskich jest celami masowych indywidualnych wyjazdów typu *city break*, generujących popyt na pakiety miejskie, których gestorzy rezerwują dla konsumentów indywidualne programy stacjonarnej interpretacji, podczas gdy organizacje interpretacyjne działające w mniejszych ośrodkach więcej zyskują na tworzeniu własnych rozproszonych programów interpretacji, w tym o charakterze eksplorerskim i własnych programów pobytowych. W jeszcze innych obszarach silnym generatorem popytu na interpretację może być oferta turystyki zdrowotnej, w tym sanatoriów [Mikos v. Rohrscheidt 2016, s. 139-143]. Tam optymalnym działaniem jest współpraca z gospodarzami tych zakładów i proponowanie kuracjom za ich pośrednictwem ciekawego wykorzystania ich wolnego czasu w postaci kontaktu (także kreatywnego) z lokalnym dziedzictwem.

Możliwości kompozycji produktów turystycznych rozważmy na przykładzie najczęściej występujących typów organizacji interpretacyjnych. I tak, zarządcy obiektów i miejsc dziedzictwa bez ambicji (i możliwości) tworzenia własnych pełnych produktów turystycznych powinni skoncentrować się na trzech typach programów. Pierwszy z nich to propozycje dla grup o charakterze stacjonarnym, mogące obsłużyć potrzeby organizatorów wycieczek kulturowych: tematycznych (ukierunkowanych na różne wymiary dziedzictwa lub typy jego zasobów), studyjnych czy muzealnych oraz wycieczek objazdowych z bardziej ambitnym programem. Te muszą być kompatybilne w stosunku do pozostałych części programu tych wycieczek co do treści i typu doświadczenia (metod) oraz dostosowane co do pory organizacji, czasu trwania i trybu współpracy z personelem wycieczki. Zewnętrzny marketing (w tym dystrybucję) tych propozycji wezmą na siebie organizatorzy wycieczek, którzy włączą je

w swoje programy. Druga grupa propozycji organizacji to samodzielne stacjonarne programy interpretacji, obejmujące pełny „moduł” dnia turysty, a zatem trwające dłużej. Te można oferować w ramach lokalnych pakietów turystycznych oraz turystom, którzy spontanicznie decydują się na odwiedzenie obiektu dziedzictwa lub miejsca ich realizacji. Ich promocją i dystrybucją może zająć się lokalna informacja turystyczna (jeśli działa wystarczająco prężnie) i zarządcy lokalnych pakietów, sama też organizacja interpretacyjna powinna je promować na własnej witrynie i w relacjach z zainteresowanymi turystami oraz bezpośrednio je dystrybuować. Trzecia grupa to tematycznie spójne programy dla turystów indywidualnych, proponujące samodzielną konfrontację z zasobami dziedzictwa i wspierające ich interaktywność. W wersji stacjonarnej może to być zwiedzanie obiektu (miejsca, wystawy, kolekcji) ze wsparciem audioprzewodnika i spójnego systemu interpretacji oraz mikroeventu o strukturze podawczej (filmy, dynamiczne prezentacje) lub interaktywnej (edukacyjne gry komputerowe). W wersji eksploracyjnej może to być elektroniczny system interpretacji miasta, wirtualna trasa tematyczna, specjalnie opracowana aplikacja interpretacyjna, gra miejska lub inne formy samodzielnej interpretacji. W przypadku zarządców szlaków kulturowych rozwinięta postać takiego programu eksploracji turystycznej z interpretacją (danego wymiaru lub typu zasobów) dziedzictwa jako rdzeniem wszystkich modułów tematycznych może mieć postać wielodniowej wycieczki. To jednak zakłada samodzielną i profesjonalną organizację marketingu takich produktów, włącznie z ich dystrybucją, a więc przygotowaniem i obsługą skomplikowanych transakcji, utrzymywaniem relacji z pośrednikami i agentami, co może wymagać oddelegowania do tego pracowników.

Niektórzy zarządcy miejsc, obiektów i małych obszarów (np. chronionego krajobrazu, jak parki kulturowe), szczególnie, jeśli oni sami lub członkowie ich organizacji dysponują własną bazą noclegową, mogą podjąć się organizacji samodzielnego produktu turystycznego. Powinien on być adresowany do osób mocniej zainteresowanych typem zasobów, którymi zarządzają lub/i wymiarem dziedzictwa, który interpretują. Takie wielodniowe produkty zawierające spójne i wielomodułowe programy interpretacji mogą być cyklicznymi eventami tematycznymi z ograniczoną liczbą uczestników: biletowanymi i rezerwowanymi. Mogą one mieć profil kreatywny (warsztaty artystyczne, teatralne, tradycyjnego rzemiosła), przeżyciowy (gry fabularne, „żołnierskie” pobyty i „szkolenia” w dawnych fortach), konferencyjny (konferencje popularnonaukowe dla pasjonatów i kolekcjonerów), inscenizacyjny (zloty miłośników odtwórstwa historycznego i większe festyny historyczne), eksploracyjny (kilkudniowe sterowane eksploracje krajobrazu kulturowego, parodniowe terenowe gry turystyczne) a nawet formacyjny (w niektórych sanktuariach), czyli mogą wyczerpywać opisane w innej publikacji spektrum programów i metod interpretacji dziedzictwa [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2019c, s. 77-97]. Ich organizator musi zwykle,

podobnie jak zarządca szlaku wziąć na siebie wszystkie zadania związane nie tylko z organizacją tych produktów, ale także ich promocją i dystrybucją wśród turystów.

Z kolei touroperatorzy turystyki kulturowej w organizacji interpretacji dziedzictwa dla swoich turystów mogą komponować gotowe programy wypraw grupowych (studyjnych, tematycznych, muzealnych), których poszczególne moduły interpretacji będą nabywane od kolejnych partnerów na miejscu (zob. wyżej – propozycje stacyjne), organizowane i koordynowane przez celową lokalną sieć miejscowych partnerów współpracujących z tourooperatorem [Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 57-59] lub realizowane własnymi siłami organizatora wycieczki (zwiedzanie z wyspecjalizowanym pilotem wycieczki). Promocja i dystrybucja tych produktów pozostaje w pełni po stronie touroperatora. Jednak istnieje też znaczna przestrzeń działania dla innej grupy podmiotów, które mogą wyspecjalizować się jako lokalne organizacje interpretacyjne. Są to lokalni touroperatorzy zapewniający wiązki pakietów dla turystów indywidualnych i małych grup prywatnych. Konsumentom mogą od nich już przed przyjazdem nabyć pakiety tematyczne, skoncentrowane na eksploatacji dziedzictwa. Mogą też skorzystać z pakietu elastycznego, zapewniającego zarezerwowane usługi recepcji i jedną lub parę usług rekreacji i interpretacji, a następnie w dowolnej chwili dokupić inne programy (w tym interpretacji w formule samodzielnej, eksploracyjnej, stacjonarnej), które operator im zarekomenduje i które dla nich zarezerwuje na miejscu lub sam się jej podejmie.

W tym ostatnim układzie potencjalnymi partnerami turystów, organizującymi im pobyt mogą być samodzielnie działający przewodnicy obszarowi, którzy pełnią już funkcję lokalnych interpretatorów dziedzictwa i na własną rękę planują i realizują szereg programów. Niektórzy z nich mogą zająć się także rezerwacją innych usług dla obsługiwanych przez siebie turystów i logistyką ich pobytu, jeśli uzyskają dodatkowe uprawnienia. Wtedy mogą stać się cennymi partnerami dla zarządców lokalnych obiektów dziedzictwa (przyprawiając do nich turystów i wykorzystując ich gotowe programy, a częściowo sami je wykonując z wykorzystaniem zasobów) i dla lokalnych organizacji turystycznych oraz zewnętrznych touroperatorów turystyki kulturowej, którzy mogą zlecać im pełną obsługę, a nawet koordynację pakietów dla turystów indywidualnych i małych grup prywatnych [zob. Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 62-65]. Przewodnicy mogą stać się także koordynatorami własnych pakietów i tym samym samodzielnie działającymi organizatorami turystyki. Wtedy jednak sami musieliby zadbać o ich promocję i dystrybucję oraz ponieść jej koszty. Problematykę funkcjonowania przewodnika obszarowego jako samodzielnego organizatora turystyki kulturowej autor analizował w innej publikacji [Mikos v. Rohrscheidt 2020d, s. 87-92].

**10. Interpretacja dziedzictwa w marketingu miejsca.** W wielu miejscowościach (jak miasta historyczne, te z funkcjonującymi ważnymi obiektami dziedzictwa czy miejsca odbywania znanych eventów dziedzictwa) i obszarach, jak regiony czy mikroregiony z żywymi tradycjami, znane z tradycyjnych wyrobów czy zamieszkałe przez

mniejszości etniczne, świadectwa dziedzictwa są uznane formalnie (w odnośnej strategii) lub faktycznie traktowane jako rdzeń nie tylko produktów turystycznych, ale i tzw. marketingu terytorialnego (zob. wyżej, p. 1). Atrakcyjna interpretacja dziedzictwa może tam pełnić nie tylko kluczową rolę w ofercie turystycznej (jako jej tematyczny rdzeń i centralny moduł produktów), ale stać się integralnym elementem budowania trwałej marki miejsca [Mikos v. Rohrscheidt 2020c, s. 151-155]. Korzyści z takiego współdziałania są obopólne. Dla miejscowych interesariuszy interpretacji turystycznej (a zwłaszcza gospodarzy obiektów, menedżerów produktów i interpretatorów) jest to głównie materialne wsparcie samorządów w zagospodarowaniu zasobów (uwzględniające stacjonarne urządzenia interpretacji, a nawet tematyczne trasy turystyczne z systemami interpretacyjnymi), w przygotowaniu i wydawaniu publikacji (przewodników), a także zaangażowanie fachowców z dziedziny marketingu i kanałów będących do ich dyspozycji do promocji miejsc dziedzictwa i programów oraz wybranych działań służących jego interpretacji. Druga strona zyskuje na rzeczywistym udostępnieniu i ożywieniu miejsc stanowiących przedmiot marketingu (co uwiarygodnia jej wysiłki i kampanie), zaangażowaniu znacznej grupy ludzi w rozliczne działania służące marketingowi miejsca (jak tworzenie przydatnych treści, program eventów, organizację pobytu influencerów itd.) oraz dzięki pobudzaniu pozytywnej identyfikacji z miejscem wśród mieszkańców, którzy świadomi swego dziedzictwa i jego wartości stają się jego żywymi ambasadorami. Dlatego tam, gdzie istnieją lub powstają profesjonalne programy marketingu miejsca, obydwie strony powinny podejmować długofalową współpracę.

#### **WNIOSKI, REKOMENDACJE I DYSKUSJA**

Analiza korzyści wynikających z interpretacji dziedzictwa z udziałem turystów, jej beneficjentów oraz uwarunkowań jej podejmowania pozwala sformułować szereg wniosków o charakterze rekomendacji dla organizacji interpretacyjnych. Zalecane działania powinny być rozważone na etapie tworzenia strategii interpretacji dziedzictwa i do takiej strategii wprowadzone. W zależności od wagi poszczególnych czynników dla danego miejsca i wymiaru dziedzictwa, typu organizacji interpretacyjnej, rodzaju programów, które zdecydowała się realizować oraz posiadanych środków można nadać im różne priorytety i realizować z różną intensywnością. Jednak żadne z nich nie powinno zostać pominięte w interesie trwałości i efektywności całego przedsięwzięcia. Poniżej zostały one wymienione.

Niezbędne jest określenie celów interpretacji dziedzictwa z udziałem turystów, wynikających z misji lub interesów własnej organizacji oraz ustalenie konkretnych pożytków (niekoniecznie w wymiarze ekonomicznym), które ma ona przynieść samej organizacji.

Powinna zostać przeprowadzona dokładna analiza korzyści z interpretacji dziedzictwa dla różnych grup jego interesariuszy. Ci zidentyfikowani na jej podstawie jako kluczowi lub posiadający znaczny potencjał powinni być pozyskani do współpracy w jego interpretacji względnie należy podjąć starania o uzyskanie dla niej ich poparcia lub wsparcia.



W planowaniu interpretacji muszą być wzięte pod uwagę geograficzne uwarunkowania dziedzictwa, w tym lokalizacja jego świadectw i przestrzenna skala oddziaływania zależna od miejsca przebywania ludzi z nim powiązanych i potencjalnie nim zainteresowanych. W razie potrzeby powinny być ustalone uwarunkowania polityczne interpretacji, a to w celu zapobiegania ich negatywnemu oddziaływaniu.

Dobór przeznaczonych do interpretacji zasobów (w tym materialnych świadectw, dokumentów, relacji i narracji oraz niematerialnych wyrazów dziedzictwa, zwłaszcza funkcjonujących w świadomości i praktyce społecznej) powinien być adekwatny do celów organizacji, a także do poziomu ich dostępności i możliwości ich eksploatacji (współdzielenia). W razie potrzeby dla zasobów kluczowych z ograniczoną dostępnością powinny być rozważone sposoby rozwinięcia ich interpretacji w innych miejscach.

We współpracy z ekspertami danej dziedziny lub dziedzin badań powinno się wyszukiwać, krytycznie zbadać, wyselekcjonować i zestawić źródła dla dokumentacji i późniejszej interpretacji faktów dotyczących dziedzictwa i jego świadectw. Na tej podstawie następuje analiza i określenie jego znaczeń oraz odniesień.

Paralelnie do tej analizy powinna być przeprowadzona staranna i niedyskryminująca żadnego stwierdzonego zjawiska, relacji i poglądu analiza powiązań lokalnej społeczności z wybranym do interpretacji wymiarem dziedzictwa, począwszy od poziomu jego percepcji, świadomości związków z nim i intensywności relacji z jego zasobami. Na tej podstawie następuje określenie znaczeń, jakie w swoim życiu nadają dziedzictwu mieszkańcy, w tym ich grupy mocniej nim zainteresowane i aktywniej wykorzystujące jego zasoby.

Niezbędna jest szczegółowa analiza stanu zasobów wybranego do interpretacji wymiaru dziedzictwa, struktury ich własności i poziomu dostępności. Umożliwi ona prawidłowe zaadresowanie starań o współpracę właścicieli i zarządców oraz wspólne z nimi uzgodnienie standardów eksploatacji i obsługi turystów.

Dobór metod interpretacji powinien odpowiadać rodzajowi zasobów dziedzictwa i udokumentowanych procesów jego użytkowania oraz zidentyfikowanym znaczeniom dziedzictwa, co zagwarantuje zachowanie jej rzetelności. Natomiast współpraca z ekspertami dziedziny i metodykami interpretacji zapewni jej cechę spójności.

Kryteria doboru technik i narzędzi interpretacji powinny być adekwatne do rodzaju zasobów, warunków ich dostępności i przyjętych metod interpretacji tak, by zapewniły one różnorodność doświadczeń, profesjonalną prezentację czy atrakcyjną inscenizację i rozszczępienie oferty interpretacyjnej. W efekcie poszczególne grupy uczestników powinny otrzymać ją na odpowiednim dla nich poziomie i w pożądanym wymiarze.

W procesy ostatecznego ustalenia treści i tworzenia scenariuszy działań interpretacji powinni być zaangażowani uznani eksperci (metodycy i praktycy). Także fachowcy ze zweryfikowanym dorobkiem powinni opracowywać wykonać narzędzia (terenowe systemy

interpretacji, aplikacje turystyczne, technologie prezentacyjne, aranżacje wnętrz itd.), co zapewni ich sprawne działanie, atrakcyjność dla danej grupy uczestników interpretacji i skuteczność w osiągnięciu celów założonych dla tej grupy.

W przekazie interpretacyjnym należy uwzględnić znaczenia nadawane dziedzictwu przez lokalną społeczność, a w scenariuszach programów interpretacji i bazujących na nich produktach i (niekomercyjnych) programach dla turystów - cele, interesy i korzyści aktywnych lokalnych interesariuszy dziedzictwa. Najczęściej oznacza to konieczność włączenia ich do realizacji działań lub uwzględnienie ich usług w tych produktach.

W pozyskiwaniu i szkoleniu interpretatorów, należy unikać naboru osób przypadkowych, lecz koncentrować się na osobach posiadających pożądane kwalifikacje (jak studia w odnośnej dziedzinie dla edukatorów), na zainteresowanych dziedzictwem, a nawet jego pasjonatach, gotowych podjąć wysiłki nabycia tych kwalifikacji i kompetencji (kandydaci na przewodników), na gospodarzach i zarządcach zasobów, którzy są gotowi do prowadzenia działań ich interpretacji oraz na osobach chętnych podjąć jej partycypacyjne formy, jak warsztaty albo animacja innych grupowych doświadczeń.

Sprawność zarządzania treściami interpretacji i produktem turystyki dziedzictwa można zapewnić m.in. przez wykorzystanie aplikacji turystycznych, platform elektronicznych automatyzujących zarządzanie rezerwacjami i usługami, witryn internetowych obiektów, ustalenie zasad i wprowadzenie mechanizmów aktualizacji materiałów dystrybuowanych wśród turystów i dostarczania ich zarządcom rozproszonych zasobów, samodzielnym interpretatorom i partnerom w organizacji produktów turystycznych.

Niezbędny jest konsekwentny i permanentny monitoring interpretacji dziedzictwa przekazywanej na danym obszarze (przez przewodników, właścicieli kolekcji, gestorów oferty turystycznej) i na zewnątrz (w zasobach Internetu, katalogach biur podróży, przewodnikach i innych publikacjach popularyzacyjnych, filmach itd.) i w razie potrzeby podejmowanie zabiegów o jej korektę i aktualizację. Zapewni to adekwatność treści interpretacji do rzeczywistego stanu zasobów, a także prawidłową informację partnerów z sektora turystyki i samych turystów o zasobach, ich dostępności i ofercie interpretacyjnej.

Zasady organizacji i marketingu produktów turystycznych i interesów partnerów z sektora turystycznego muszą być respektowane przy wprowadzaniu interpretacji dziedzictwa jako rdzenia doświadczeń lub ważnego komponentu do produktów obszarowych organizacji turystycznych, zewnętrznych operatorów turystyki kulturowej, jej systemów eksploatacji (jak szlaki). Własne produkty turystyczne mogą być tworzone tylko z uwzględnieniem zasad ich profesjonalnego marketingu, z udziałem fachowców oraz lokalnych interesariuszy turystyki.

Należy od początku wprowadzać rozwiązania i mechanizmy marketingowe zapewniające skuteczną promocję oferty turystycznej i jej sprawną dystrybucję w stosunku

do grup docelowych i rynków emisyjnych, trwalsze relacje z partnerami z sektora turystyki (umożliwiające długotrwałą współpracę) oraz z turystami nie tylko jako konsumentami usług, ale i uczestnikami interpretacji. To pozwoli pozyskiwać ich oceny i sugestie niezbędne dla korekty struktury produktów i poprawiania jakości doświadczeń oraz dla wzmocnienia pożądanego oddziaływania interpretacji.

Przedsięwzięciu interpretacji dla turystów jako całości należy zapewnić trwałe finansowanie. Szczególnie odnosi się to do płatnego personelu, kosztownych technik prezentacyjnych i do zabiegów marketingu oferty turystycznej, które muszą mieć charakter permanentny, a nie jednorazowy. Służy temu rozsądne dysponowanie środkami własnymi (długofalowe budżetowanie), starania o większe środki inwestycyjne, w tym w ramach programów kulturalnych i szerszych produktów turystycznych (jak szlaki kulturowe), pozyskiwanie samorządów jako stałych płatników części kosztów (np. w ramach budżetów dla sfery kultury, edukacji i marketingu terytorialnego) oraz oskładkowanie tych uczestników produktów turystycznych, którzy odnoszą z nich wymierne korzyści ekonomiczne, ale na podstawie sprawiedliwego, akceptowanego przez nich i regularnie ewaluowanego algorytmu.

Kwestiami wymagającymi kolejnych analiz i dyskusji pozostają: 1) optymalny sposób zarządzania relacjami z partnerami produktu turystycznego opartego na interpretacji dziedzictwa (w poszczególnych organizacjach, ze względu na ich status i skład różne podejścia mogą być uznane za efektywne lub akceptowalne przez ich uczestników), 2) zapewnienie trwałego monitoringu zmieniającego się postrzegania dziedzictwa przez jego różnych interesariuszy i jego uwzględnienie w działalności organizacji interpretacyjnej (oraz przełożenie tego na strukturę, treści, uczestników i metody interpretacji), wreszcie 3) intensywność, poziom i rozwiązania przyjmowane we współpracy z samorządami i innymi organami władzy publicznej jako strategicznymi partnerami, co może być skomplikowane szczególnie w kontekście ich zmieniających się składów i strategii rozwoju, także w dziedzinie kultury i turystyki.

## BIBLIOGRAFIA

- Adams J., Foster L., Sawyer A., 2012, *Easy Access to Historic Buildings*, English Heritage, London – Swindon (pdf)
- Ballantyne R., Packer J., Bond N., 2012, *Interpreting shared and contested histories: the Broken Links Exhibition*, "The Museum Journal", nr 55 (2), s. 153–166
- Banaszkiewicz M., 2011, *Kompetencje międzykulturowe w pracy pilotów i przewodników*, [w:] Z. Kruczek (red.), *Piloci i przewodnicy na styku kultur*, Proksenia, Kraków, s. 23–40
- Banaszkiewicz M., 2012, *Dialog międzykulturowy w turystyce. Przypadek polsko-rosyjski*, UJ, Kraków
- Banaszkiewicz M., 2018, *Turystyka w miejscach kłopotliwego dziedzictwa*, UJ, Kraków
- Bec A., Moyle B. Timms K., Schaffer V., Skavronskaya L., Little Ch., 2019, *Management of immersive heritage tourism experiences: A conceptual model*, "Tourism Management" t. 72, s. 117–120

- Beck L., Cable T., 2011, *The Gifts of Interpretation. Fifteen Guiding Principles for Interpreting Nature and Culture*, Sagamore Publishing, Urbana
- Best practice in cultural heritage management. Report of National Parks and Wildlife Service*, Department of Natural Resources and Environment, 2001, ANZECC, Wellington, Hague Consulting Limited
- Bray I., 2013, *Effective fundraising for nonprofits: realworld strategies that work*, Nolo, Berkeley
- Brochu L., 2003, *Interpretive planning – The 5-M Model for Successful Planning Projects*, Heartfelt Publications, Fort Collins
- Bruner J., 2006, *Kultura edukacji*, Universitas, Kraków
- Burra 2013 *Interpretation - Practice note (1 November 2013) Interpretation*, Australia ICOMOS Incorporated, www.australiaicomos.org
- Burra 2013 *Significance – Practice Note (1 November 2013) Significance*, Australia ICOMOS Incorporated, www.australiaicomos.org
- Butler R., 1980, *The Concept of The Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for The Management of The Resources*, "Canadian Geographer", nr 1(24), s. 5-12
- Butler R. (red.), 2011, *The tourism area life cycle, t. 2: Conceptual and theoretical issues*. Channel View, Clevedon
- Chabiera A., Koziół A., Skaldawski B., 2019, *Dziedzictwo obok Mnie. Poradnik zarządzania dziedzictwem w gminach*, NiD, Warszawa (pdf)
- Chase-Harrell P., 1984, *The Use of Interpretive Techniques to Increase Visitor Understanding and Reduce Pressure on Fragile Resources: The West Bank of the Nile at Luxor*, [w:] *International Perspectives on Cultural Parks: Proceedings of the First World Conference*, Mesa Verde National Park, Colorado
- Colquhoun F., 2005, *Interpretation handbook and standard: distilling the essence*, Department of Conservation Te Papa Atawhai, Wellington
- Cross S. (red.), 2012, *Sharing our Stories. Using interpretation to improve the visitors' experience at heritage sites*, Failte Irelad, Dublin
- Cultural Heritage Management and Tourism. Models for Co-operation among Stakeholders*, 2004, NWHF, Oslo
- Cultural Heritage Traveler 2014*, National Travel and Tourism Office, Washington DC (pdf)
- European Trends and developments affecting heritage interpretation*, 2016, InterpretEurope - European Association for Heritage Interpretation, Witzenhausen (pdf)
- Feilden B.M., Jokiletho J., 1993, *Management guidelines for world cultural heritage sites*, ICCROM, Roma
- Forum G. 2020 - Dyskusja ekspercka w ramach Gnieźnieńskiego Forum Ekspertów Turystyki Kulturowej*, pyt. nr 87: "Nielatwa ekonomika turystyki kulturowej", „Turystyka Kulturowa”, nr 2/2020, s. 139-169
- Florek M., 2007, *Podstawy marketingu terytorialnego*, AE w Poznaniu, Poznań
- Gao J., Lin S., Zhang Ch., 2020, *Authenticity, involvement, and nostalgia: Understanding visitor satisfaction with an adaptive reuse heritage site in urban China*, "Journal of Destination Marketing & Management", t. 15., s. 1-10
- Garfield D. (red.), 1993, *Tourism at World Heritage Cultural Sites: The Site Manager's Handbook*, The ICOMOS International Committee on Cultural Tourism, Washington
- Gaweł Ł., 2016, *Zarządzanie dziedzictwem kulturowym - wybrane zagadnienia* [w:] Ł. Gaweł, W. Pokojska, A. Pudelko (red.), *Ochrona i zarządzanie dziedzictwem kulturowym*, Attyka, Kraków, s. 47-74
- Go F. M., Lee R. M., Russo A. P., 2008, *Turystyka kulturowa a rozwój regionalny*, [w:] L. Pender, R. Sharpley (red.), *Zarządzanie turystyką*, PWE Warszawa, s. 364–381
- Graham B., Ashworth G.J., Tunbridge J.E., 2016, *A Geography of Heritage: Power, Culture & Economy*, Routledge, Abington-New York
- Hajduk J., Piekarska-Duraj Ł., Idziak P., Wacięga S., 2014, *Lokalne muzeum w globalnym świecie. Poradnik praktyczny*, MIK, Kraków

- Hall C.M., McArthur S. (red.), 1993, *Heritage Management in New Zealand and Australia, Visitor Management, Interpretation and Marketing*, Oxford University Press, Auckland
- Hall C.M., McArthur S., 1998, *Integrated Heritage Management*, Stationery Office, London
- Harrison R. (red.), 1994, *Manual of Heritage Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford
- Hodges S., 2019, *Building Peace: The Role of Heritage Interpretation*, "Public History Review", t. 26, s. 26-37
- Howard P., 2003, *Heritage: Management, interpretation and identity*, Continuum, London
- Hvenegaard G., Shultis J., Butler J.R., 2009, *The Role of Interpretation*, [w:] Ph. Dearden, R. Rollins, M. Needham (red.), *Parks and protected areas in Canada: Planning and management*, Oxford University Press, Oxford, s. 202-234
- ICOMOS 2008, *The ICOMOS charter for the interpretation and presentation of cultural heritage sites*, 2008, ICOMOS, Ottawa (pdf)
- Ideas for Interpreting Heritage Sites*, 2016, Irish Walled Towns Network / Heritage Council
- Imai M., 2006, *Gemba Kaizen. Zdroworoządkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*, MMT Biznes, Warszawa
- Izquierdo Tugas P. i in., 2005, *Heritage Interpretation Centres. The Hicira Handbook*, Institut d'Edicions de la Diputació de Barcelona, Barcelona
- Jiang, X., Hornsey, A., 2008, *Heritage Tourism Planning Guidebook: Methods for Implementing Heritage Tourism in Sussex County*, University of Delaware, Delaware
- Jones S., 2007, *Sharing our Stories. Guidelines for Heritage Interpretation*, The National Trust of Australia, Canberra-Sydney
- Jurenienė V., Radzevičius M., 2014, *Models of Cultural Heritage Management*, "Transformations in Business & Economics", t. 13, nr 2 (32), s. 236-256
- Kachniewska M., 2002, *Zarządzanie jakością usług turystycznych*, Difin, Warszawa
- Kachniewska M., 2006, *Tourism Quality Management*, WSHiFM, Warszawa
- Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B., 2005, *Produkt turystyczny. Pomysł, organizacja zarządzania*, PWE, Warszawa
- Kania M., 2018, *Dziedzictwo kulturowe, etnopolityka i kształtowanie ideologii narodowej w Ameryce Łacińskiej* [w:] A. Marciniak, M. Pawleta, K. Kajda (red.), *Dziedzictwo we współczesnym świecie*, Universitas, Kraków, s. 213-254
- Kearsley G.W., Middleton M.C., 2006, *Conflicted Heritage: Values, Visions and Practices in the Management and Preservation of Cultural and Environmental Heritage*, "Public History Review", t. 13, s. 23-34
- Khanom S., Moyle B., Scott N., Kennelly M., 2019, *Host–guest authentication of intangible cultural heritage: a literature review and conceptual model*, "Journal of Heritage Tourism", t. 14, z. 5-6, s. 396-408
- Koskowski M., 2020, *Key Challenges for Administrators of Built Heritage Tourism Destinations in Poland at the Beginning of the 21st Century*, "Turystyka Kulturowa" nr 1, s. 17-27
- Lawson E., Walker M., 2005, *Interpreting heritage places and items guidelines*, NSW Heritage Office, Parramatta (Australia)
- Lord B., Piacente M., 2014, *Manual of Museum exhibitions*, Rowman & Littlefield, Lanham
- Lu L., Chi C., Liu Y., 2015, *Authenticity, involvement, and image: Evaluating tourist experiences at historic districts*, "Tourism Management", nr 50, s. 85-96
- Managing Cultural World Heritage*, 2013, UNESCO/ICCROM/ICOMOS/IUCN, Paris, tekst polski: *Zarządzanie światowym dziedzictwem kulturowym. Poradnik światowego dziedzictwa*, NiD Warszawa 2015 (pdf)
- Manual for tourism management in heritage cities and towns in Asia for local government and community stakeholders*, 2000 (opr.: McDougall & Vines, Conservation and Heritage Consultants, Norwood), UNESCO
- Ludwig T., 2012, *Quality Standards in Heritage Interpretation*, Bildungswerk interpretation, Werleshausen
- Macdonald S., 2013, *Memorylands. Heritage and Identity in Europe Today*, New York, Routledge



- Mikos v. Rohrscheidt 2009, *Region jako cel współczesnej turystyki kulturowej*, „Folia Turistica”, nr 21, s. 71-94
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2010, *Turystyka Kulturowa. Fenomen, potencjał, perspektywy*, KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2013, *Szlak Piastowski w przebudowie. Struktura, zarządzanie, oferta kulturowo-turystyczna*, Proksenia, Kraków
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2014, *Współczesne przewodnictwo miejskie. Metodyka i organizacja interpretacji dziedzictwa*, Proksenia / KulTour.pl, Kraków Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2016c, *Turystyka kulturowa w płynnej rzeczywistości. Quaestiones disputatae*, KulTour.pl, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt 2017, *Zarys problematyki zarządzania w turystyce kulturowej*, "Turystyka Kulturowa" nr 1, s. 8-55
- Mikos v. Rohrscheidt 2018a, *Historia w turystyce kulturowej*, WN PWN, Warszawa
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2018b, *Polityka historyczna z etyką w tle – patologie w kreowaniu doświadczeń turystów kulturowych*, „Folia Turistica”, nr 49, s. 67-123
- Mikos v. Rohrscheidt 2018c, *Turystyka kulturowa jako forma wpisywania dziedzictwa w kapitał kulturowy jednostki* [w:] A. Marciniak, M. Paleta, K. Kajda (red.), *Dziedzictwo we współczesnym świecie*, Universitas, Kraków, s. 49-69
- Mikos v. Rohrscheidt 2019a, *Zarys dziejów interpretacji dziedzictwa w turystyce i propozycja ich systematyki*, "Turystyka Kulturowa", nr 3, s. 7-32
- Mikos v. Rohrscheidt 2019b, *Przedmiot interpretacji dziedzictwa we współczesnej turystyce kulturowej - główne typy interpretowanych zasobów i wiodące treści*, "Turystyka Kulturowa", nr 4, s. 65-91
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2019c, *Interpretacja dziedzictwa we współczesnej turystyce kulturowej. Cele i założenia, poziomy i wymiary programów, rodzaje podejmowanych działań*, "Turystyka Kulturowa", nr 6, s. 61-102
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2020a, *Organizacje zarządzające turystyczną interpretacją dziedzictwa i jej wykonawcy – typologia podmiotów i analiza podejmowanych działań*, „Turystyka Kulturowa” nr 2, s. 93-128
- Mikos v. Rohrscheidt 2020b, *Zarządzanie w turystyce kulturowej. Tom I: konteksty, koncepcje, strategie*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt 2020c, *Zarządzanie w turystyce kulturowej. Tom II: obszary, relacje, oferta*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań
- Mikos v. Rohrscheidt A., 2020d, *Przewodnik obszarowy: konieczność, wyzwanie i szansa polskiej turystyki*, „Folia Turistica” nr 54, s. 69-97
- Moscardo G., Ballantyne R., Hughes K., 2007, *Designing interpretative Signs. Principles in Practice* (Applied Communication Series), Fulcrum Publishing, Golden, Co
- Moscardo G., Pearce P., 1986, *Visitor centres and environmental interpretation: an exploration of the relationships among visitor enjoyment, understanding and mindfulness*, „Journal for Environmental Psychology”, nr 6 (2), s. 89-108
- Murzyn-Kupisz M., Działek J., 2014, *Rola instytucji kultury w budowaniu i wzmacnianiu kapitału społecznego jako czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego*, [w:] Klasik A. (red.) *Sektor kreatywny jako katalizator przemian w regionie*, UEK, Katowice, s. 191-217
- Nowacki M., 2012, *Dziedzictwo i turystyka: relacje i ewolucja koncepcji* [w:] B. Włodarczyk, B. Krakowiak (red.), *Kultura i turystyka. Wspólne korzenie*, ROTWŁ, Łódź, s. 35-49
- Nuryanti W., 1997, *Interpreting Heritage for Tourism: Complexities and Contradictions*, *Tourism and Heritage Management*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta
- Owsianowska S., Banaszkievicz M., 2015, *Trudne dziedzictwo a turystyka. O dysonansie dziedzictwa kulturowego*, "Turystyka Kulturowa" nr 11, s. 6-24
- Peacock, A., 2010, *Interpretation plan for the castles and town walls of Edward I for CADW*, PLB Consulting, Malton
- Pedersen A., 2002, *Managing Tourism at World Heritage Sites: a Practical Manual for World Heritage Site Managers*, UNESCO World Heritage Centre, Paris

- Poria Y., Butler R., Airey D., 2003, *The core of Heritage Tourism*, "Annals of Tourism Research", t. 30, z. 1., s. 238-254
- Prince D.R., 1982, *Evaluating Interpretation: A Discussion*, Birmingham: University of Birmingham, Centre for Environmental Interpretation, Occasional Papers: No. 1
- Pröbstle Z., 2014, *Kulturtouristen. Eine Typologie*, Springer VS, Wiesbaden
- Puchnarewicz E., 2010, *Znaczenie wielokulturowości w turystyce u progu XXI wieku* [w:] E. Puchnarewicz (red.), *Wielokulturowość w turystyce*, WSTiJO, Warszawa, s. 15-31
- Rahaman H., Kiang T. B., 2017, *Digital Heritage Interpretation: Learning from the Realm of Real-World*, "Journal of Interpretation Research", t. 22 (2), s. 53-64
- Ringbeck B., 2008, *Management plans for World Heritage Sites: a practical guide*, German Commission for UNESCO, Bonn
- Santa-Cruz G.F., Lopez-Guzman T., 2017, *Culture, tourism and World Heritage Sites*, "Tourism Management Perspectives", nr 24, s. 111-116
- Sotiriadis M., Varvaressos S., 2016, *Crucial Role and Contribution of Human Resources in the Context of Tourism Experiences: Need for Experiential Intelligence and Skills*, [w:] M. Sotiriadis, D. Gursosy (red.), *The Handbook of Managing and Marketing Tourism Experiences*, Emerald Group Publishing, Bingley, s. 45-64
- Stasiak A., 2019, *Creating Tourism Experiences - Theoretical Foundations*, [w:] D.A. Jelincic, Y. Mansfeld (red.), *Creating and Managing Experiences in Cultural Tourism*, World Scientific Publishing Co. Pte. Ltd., Singapore, New York, London, s. 17- 41
- Standards and Practices 2008, Standards and Practices for Interpretive Organizations*, 2008, National Association for Interpretation, Fort Collins, USA, www.interpnet.com
- Steinecke A., 2007, *Kulturtourismus. Marktstrukturen, Fallstudien, Perspektiven*, Oldenbourg, München-Wien
- Steinecke A., 2009, *Themenwelten im Tourismus. Marktstrukturen – Marketing – Management - Trends*, Oldenbourg, München
- Steinecke A., 2013, *Management und Marketing im Kulturtourismus. Basiswissen – Praxisbeispiele – Checklisten*, Springer VS, Wiesbaden
- Stewart E.J., Hayward B.M., Devlin P.J., Kirby V.G., 1998, *The 'place' of interpretation: A new approach to the evaluation of interpretation*, "Tourism Management", t. 19, s. 257-266
- Stoneham J., Stenberg L., Bennelick D., Crosby T., White J., 2005, *Easy Access to historic Landscapes*, English Heritage, Swindon (pdf)
- Su R., Bramwell B., Whalley P.A., 2018, *Cultural political economy and urban heritage tourism*, "Annals of Tourism Research" nr 68, s. 30-40
- Successful Tourism at Heritage Places: A guide for tourism operators, heritage managers and communities*, 2000, Australian Heritage Commission (AHC), Queensland
- The Burra Charter 2013 - The Australia ICOMOS Charter for Places of Cultural Significance* (wersja przyjęta w X. 2013), Australia ICOMOS Incorporated, www.australia.icomos.org
- Tilden F., 2019, *Interpretacja dziedzictwa*, Wyd. polskie: CTK TRAKT, Poznań
- Tilkin G., 2014, *InHerit. Professional Development in Heritage Interpretation. Manual*, Alden Biesen, Bilzen
- Timothy D.J. Boyd S.W., 2003, *Heritage Tourism*, Pearson Education, Harlow
- Timothy D.J., Boyd S.W., 2006, *Heritage Tourism in the 21<sup>st</sup> Century: Valued Traditions and New Perspectives*, "Journal of Heritage Tourism", t. 1, z. 1., s. 1-16
- Timothy D J., 2011, *Cultural Heritage and Tourism. An Introduction*, Channel View Publications, Bristol - Buffalo - Toronto
- Timothy D.J., Boyd S.W., 2013, *Heritage in tourism*, Pearson Education Ltd, Essex
- Timothy D.J., Nyaupane G.P., 2009, *Cultural Heritage and Tourism in the Developing World. A Regional Perspective*, Routledge, London – New York
- Tunbridge J.E., Ashworth G. J., 1996, *Dissonant Heritage: The Management of the Past as a Ressource in Conflict*, Wiley & Sons, Chichester – New York
- Understanding and assessing cultural significance - Practice note*, 2013, Australia ICOMOS, www.australia.icomos.org/publications/charters

- UNESCO 2003, *Charter on the Preservation of the Digital Heritage, Adopted at the 32nd Session of the General Conference of UNESCO, 17. October 2003*, UNESCO, Paris (pdf)
- UNESCO 2018 - *Interpretation of sites of Memory (study)*, 2018, International Coalition of Sites of Conscience (January, 31), UNESCO, Paris (pdf)
- Uzzell D. L., 1985, *Management issues in the provision of countryside interpretation*, "Leisure Studies" nr 4 (2), s. 159-174
- Uzzell D., 1998, *Interpreting Our Heritage: A Theoretical Interpretation*, [w:] D. Uzzell, R. Ballantyne (red.) *Contemporary Issues in Heritage and Environmental Interpretation: Problems and Prospects*, The Stationery Office, London, s. 11-25
- Veverka, J.A., 1994, *Interpretive Master Planning*, Falcon Press Publishing Co., Helena
- Veverka, J.A., 2018a, *Interpretive Master Planning Volume One: Strategies for the New Millennium*, Museumsetc, Edinburgh
- Veverka, J.A., 2018b, *Interpretive Master Planning Volume Two: Selected Essays, Philosophy, Theory and Practice*, Museumsetc, Edinburgh
- Weiler B., Ham S., 2001, *Tour Guides and Interpretation*, [w:] D. Weaver (red.), *Encyclopedia of Ecotourism*, CABI Publishing, Wallingford, s. 549-563
- Weiler B., Black R., 2015, *Tour Guiding Research. Insights, Issues and Implications*, Channel View Publications, Bristol – Buffalo - Toronto
- Wieczorkiewicz A., 2008, *Apetyt turysty. O doświadczeniu świata w podróży*, Universitas, Kraków
- Xue K., Li Y., Meng X., 2019, *An evaluation model to assess the communication effects of intangible cultural heritage*, "Journal of Cultural Heritage", t. 40, s. 124-132
- Yamada N., 2014, *Assessing the Needs of Interpreter Training in Japan*, "Journal of Interpretation Research", t. 19 (2), s. 39-57

#### NETOGRAFIA:

- GEM 2020 www – witryna brytyjskiej organizacji edukacyjnej Group for Education in Museums - [www.gem.org.uk](http://www.gem.org.uk)
- HDC 2020 www – witryna HDC International, brytyjskiej organizacji ekspertów interpretacji dziedzictwa, m.in. rekomendacje dotyczące kryteriów ich wyboru, opisy zrealizowanych programów oraz adresy i portfolio konsultantów - [www.heritagedestination.com](http://www.heritagedestination.com)
- NID wydawnictwa 2020 www – lista publikacji wydanych i archiwum czasopism Narodowego Instytutu Dziedzictwa [www.nid.pl/pl/Dla\\_specjalistow/Wydawnictwa](http://www.nid.pl/pl/Dla_specjalistow/Wydawnictwa)

## Contexts and determinants of heritage interpretation management in cultural tourism

### Abstract

After studies devoted to various dimensions of the interpretation of heritage in tourism itself: its historical outline, systematic typology of the interpreted resources, entities dealing with them, their typical activities, as well as analyzing of methods, techniques and tools of the interpretation, the Author presents an article with a broader reference. Its subject is the context of heritage interpretation for tourists seen from various perspectives. The author's goal is to analyze the conditions that must be taken into account by organizations undertaking the construction of cultural tourism products with heritage interpretation programs as their core. The first part of the study analyzes the benefits of heritage interpretation in the context of its management. The second part contains a presentation and a critical analysis of the most important factors, which managers of tourist organizations should consider while building these products. In the third part, the requirements for a reliable and responsible interpretation of heritage as the core of experiences in contemporary

cultural tourism are summarized. The article ends with a list of recommendations for interpretive organizations managing the local cultural tourism offer.

**Key words:** heritage interpretation, cultural tourism, interpretive organization, heritage management, tourist product