

**Daria E. Jaremen**

**Andrzej Rapacz**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wydział Ekonomii, Zarządzania i Turystyki w Jeleniej Górze  
Katedra Marketingu i Zarządzania Gospodarką Turystyczną  
daria.jaremen@ue.wroc.pl  
andrzej.rapacz@ue.wroc.pl

## WYDARZENIA KULTURALNE FORMĄ KREOWANIA NOWEGO OBLICZA OBIEKTÓW MUZEALNYCH

**Abstrakt:** W sytuacji niewystarczających dotacji na działalność merytoryczną muzeów, zwłaszcza samorządowych, a także niskiej frekwencji zwiedzających, słabo zainteresowanych tradycyjną ofertą placówek, istnieje pilna potrzeba wzbogacania jej o dodatkowe elementy odpowiadające oczekiwaniom współczesnego klienta. Obserwacja prężnie działających muzeów w Polsce i na świecie wskazuje, że takim atrakcyjnym, poszerzającym produkt muzealny komponentem jest organizacja wydarzeń kulturalnych. Artykuł jest próbą wyjaśnienia roli wydarzeń kulturalnych w kształtowaniu produktu muzeum na podstawie analizy konkretnego przypadku Muzeum Miejskiego „Dom Gerharta Hauptmanna” w Jeleniej Górze-Jagniątkowie.

**Słowa kluczowe:** muzeum, produkt muzeum, wydarzenia kulturalne.

*Muzea bez odwiedzających  
byłyby bezużytecznymi, pustymi salami.*  
Ch. Waltl

### 1. WPROWADZENIE

Kryzys tradycyjnie pojętej edukacji humanistycznej, niski poziom frekwencji, przemiany w życiu społecznym, zmiany demograficzne, digitalizacja kultury i uczestnictwa w niej, ograniczona autonomia polityczna jednostek kultury oraz niepewność jutra wyznaczają warunki, w których przyszło działać muzeom w Polsce. W wielu przypadkach, zwłaszcza muzeów działających jako jednostki samorządowe, toczy się obecnie walka o przetrwanie, której istotnym narzędziem są działania prowadzące do wzrostu frekwencji odwiedzających. Rosnąca liczba gości z jednej strony uzasadnia potrzebę istnienia muzeum, z drugiej zwiększa jego budżet o dodatkowe przychody własne. Jednym z ważnych przedsięwzięć w zakresie zwiększania frekwencji są wydarzenia (imprezy) kulturalne organizowane przez muzea. Można postawić tezę, że są one obecnie integralnym elementem produktu usługowego większości muzeów, a jednocześnie ważnym instrumentem kreowania oblicza tych obiektów.

Celem autorów artykułu jest przedstawienie znaczenia wydarzeń kulturalnych dla kształtowania produktu współczesnych obiektów muzealnych na przykładzie Muzeum Miejskiego „Dom Gerharta Hauptmanna” (MM DGH) w Jeleniej Górze-Jagniątkowie. W pracy

wskazano przesłanki decydujące o znaczeniu działalności kulturalnej i miejscu wydarzeń kulturalnych w ofercie współczesnych muzeów. Wymagało to przedstawienia obecnej sytuacji muzeów w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem źródeł finansowania ich działalności, zmian poziomu wskaźnika frekwencji oraz charakterystyki wymagań osób odwiedzających placówki muzealne. W tym celu dokonano przeglądu wtórnych źródeł informacji oraz przeprowadzono kwerendy publikacji naukowych odnoszących się do powyższych zagadnień. Rozważania zilustrowano *case study* MM DGH. Na potrzeby studium przypadku w pierwszej połowie 2016 r. przeprowadzono wywiady kwestionariuszowe z 25 osobami odwiedzającymi muzeum, wywiady pogłębione z dyrektorem placówki oraz członkami Rady Muzealnej.

### 2. WYDARZENIE KULTURALNE JAKO ELEMENT OFERTY MUZEUM

Termin „wydarzenie kulturalne” składa się z dwóch pojęć, które należy zdefiniować. Jako pierwszy wyjaśniono wyraz „kulturalny”<sup>1</sup>. W opracowaniu przyjęto,

że oznacza on „odnoszący się do kultury”, a nie – jak powszechnie się używa – do „nienagannego sposobu bycia dobrze wychowanego człowieka”. Istota terminu „wydarzenie kulturalne” nie tkwi jednak wyłącznie w „związku z kulturą”. Całokształt oferty muzeum jako jednostki kultury ma bowiem charakter kulturowy. Ciężar znaczeniowy pojęcia leży w słowie „wydarzenie” (coraz częściej zwanym eventem). W *Słowniku języka polskiego PWN* (<https://sjp.pwn.pl/sjp-local/slovníki>) ten termin wyjaśniono jako „ważne zdarzenie albo wybitne osiągnięcie w jakiejś dziedzinie”. „Wydarzenie” nie jest więc czymś typowym, zwyczajnym, to coś szczególnego, epizodycznego, ograniczonego w czasie. Dla podkreślenia jego wyjątkowości w języku angielskim dodaje się słowo „special”. Najczęściej cytowani badacze w zakresie eventów i turystyki eventowej akcentują, że wydarzenia są „szczególnymi, wyjątkowymi momentami obchodzonymi z ceremonią i rytuałem, aby zaspokoić określone potrzeby” (GOLDBLATT 2002, s. 6), „występującymi jednorazowo lub nieczęsto i będącymi poza stałym programem i aktywnością podmiotu je finansującego i organizującego” (GETZ 2005, s. 7). Stanowią „zgromadzenia ludzi, trwające zazwyczaj od kilku godzin do kilku dni, organizowane z myślą o świętowaniu, honorowaniu, sprzedawaniu, nauczaniu lub obserwowaniu ludzkich wysiłków” (MATTHEWS 2008, s. 2). W literaturze przedmiotu podkreślone są również takie cechy wydarzeń, jak: uroczystość/podniosłość (MATTHEWS 2016), społeczna użyteczność, celowość (GETZ, PAGE 2016, s. 593–631), unikatowość (BLADEN i in. 2012, s. 3) oraz różnorodność pod względem wielkości i skutków (JAGO, SHAW 1998), czasu trwania oraz celów, a także przestrzenno-czasowy charakter (GETZ 2008, s. 403–428). Wydarzeniem kulturalnym będzie zatem specjalne, celowe, zaprojektowane, określone przestrzennie i czasowo przedsięwzięcie odnoszące się do tworzenia kultury i/lub jej upowszechniania. Ze względu na dużą pojemność znaczeniową terminu „kultura” (całokształt materialnych i niematerialnych wytworów ludzi), przedmiotem wydarzeń może być właściwie wszystko, np. sztuka, literatura, muzyka, a także nauka czy technika. Każde wydarzenie mające miejsce „pod dachem” muzeum, tj. instytucji kultury, można zakwalifikować jako kulturalne, podobnie jak w przypadku świadczeń hoteli, kiedy bez względu na charakter usług (np. transfer gości), jeśli tylko świadczone są przez obiekt hotelarski, zaliczamy do hotelarskich. Wydarzenia czynią często wizytę w muzeum niezapomnianym doświadczeniem, mają bowiem emocjonalny wpływ na odbiorców. Angażują intelektualnie zwiedzających (inscenizacje na żywo), a także zachęcają do bycia aktywnym i twórczym (spotkania z ciekawymi ludźmi, udział w warsztatach literackich). Dzięki fizycznemu uczestnictwu w wydarzeniu immersja w doświadczenie jest o wiele głębsza, od-

wiedzący je współtworzy i odgrywa w nim ważną rolę. Wydarzenia zwiększają również liczbę powodów, dla których muzeum jest odwiedzane, zachęcają do ponownej wizyty, kreują wyższą wartość dla klienta, ale również wzmagają jego apetyt na nowe, jeszcze ciekawsze eventy. Wymiar komunikacyjny i medialny wydarzeń organizowanych w muzeum wspomaga jego działania marketingowe i kształtuje wizerunek podmiotu przedsiębiorczego, co ułatwia starania o środki finansowe od sponsorów i donatorów. Wydarzenia to produkt wymagający od organizatorów wysokiego poziomu profesjonalizmu zarówno na etapie projektowania, jak i realizacji eventu, którego proces tworzenia porównuje się do produkcji filmowej lub scenicznej na żywo (ALLEN 2009, s. 1).

### 3. SYTUACJA MUZEÓW W POLSCE

Na funkcjonowanie muzeów w Polsce w ostatnich 25 latach istotny wpływ wywarło urynkwienie gospodarki, reforma samorządowa oraz nowelizacja prawa o muzeach. Zmiany te znalazły swój wyraz przede wszystkim w sferze organizacji, nadzoru oraz finansowania (tj. źródłach i poziomie) jednostek kultury. Muzea podzielono, ze względu na kryterium ich organizatora (tj. podmiot tworzący, prowadzący i dotujący), na sześć grup, tj. muzea państwowe (21 obiektów), nadzorowane przez Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego (MKiDN) lub Ministra Obrony Narodowej; muzea współprowadzone przez MKiDN i inne instytucje (20); muzea samorządowe (319), dla których organizatorem jest województwo, powiat lub gmina; muzea kościelne (12); muzea utworzone przez osoby fizyczne (212) oraz przez osoby prawne (136)<sup>2</sup>. Jednostki muzealne w Polsce finansowane są zatem z budżetu krajowego lub samorządowego (regionalnego lub lokalnego) albo ze środków prywatnych. Badania przeprowadzone przez Narodowy Instytut Muzealnictwa i Ochrony Zbiorów (NIMOZ), z pominięciem obiektów prywatnych i erygowanych przez osoby prawne, ujawniły następujące fakty dotyczące gospodarki finansowej państwowych i samorządowych muzeów (MURZYN-KUPISZ 2016, s. 93–95):

- podstawową częścią (2/3) przychodów całkowitych muzeów są dotacje od organizatora: podmiotowa na działalność bieżącą (63,6% przychodów całkowitych) i celowa (3,8%);
- instytucje te pozyskują dotacje celowe od innych podmiotów niż organizatorzy (np. fundusze europejskie), przeciętnie stanowią one około 1/20 wszystkich środków, jakimi dysponują muzea;
- placówki muzealne wypracowują samodzielnie około 15,7% przychodów i są to m.in.: opłaty za wstęp, wydawnictwa muzealne i usługi (np. prze-

wodnickie), blisko połowa przychodów własnych pochodzi ze sprzedaży biletów;

- pozostałe przychody stanowią około 11,6%.

Z powyższych danych wynika, że blisko 27% przychodów całkowitych muzeum stanowią środki z innych źródeł niż dotacja od organizatora. Stanowi to istotne zagrożenie dla stabilnej działalności tego typu placówek w Polsce. Dopuszczalny i bezpieczny udział własnych i nie pochodzących od organizatora środków nie powinien przekraczać 17% przychodów muzeum ogółem (FOLGA-JANUSZEWSKA 2008, s. 16). B. LORD i G.D. LORD (1997) podają, że subsydia rządowe i samorządowe pozostają najważniejszym źródłem finansowania muzeów na całym świecie i stanowią około 90–100% całkowitych przychodów w przypadku wielu narodowych, regionalnych i lokalnych obiektów, a 60–70% średnio w przypadku wszystkich muzeów. Budżet muzeów, których podstawową funkcją jest ochrona zbiorów, tworzony jest przez dotacje publiczne zazwyczaj w wysokości 55–70%. Udział ten wzrasta o dodatkowe 10–15%, gdy muzeum w dużym stopniu angażuje się w aktywność edukacyjną. Należy zauważyć, że ograniczanie dotacji publicznej zawsze istotnie zaburza funkcjonowanie obiektów muzealnych. Przykładem mogą być dokonane w ostatnich latach cięcia budżetowe w Wielkiej Brytanii, które spowodowały przynajmniej czasowe zamknięcie dla zwiedzających co piątego muzeum. Z tego samego względu w 2015 r. 8% obiektów zostało zmuszonych do wprowadzenia biletowanych wejść (Museums Association 2015, s. 5), a w 2016 kolejne 2% wprowadziło opłaty (Museums Association 2017, s. 12). Warto tu dodać, że najczęściej odwiedzane muzea na świecie, poza Luvrem, nie są biletowane (Themed Entertainment Association 2016, KRUCZEK 2017, s. 41).

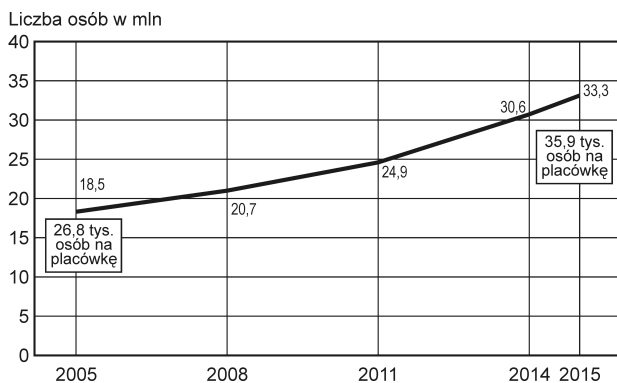
Pomimo że „umilkła dyskusja nad celowością zwiększenia przychodów muzeów przez wzrost frekwencji, gdyż stało się jasne, że instytucje te są nie tylko z nazwy, ale ze swej istoty *non profit*, a wypełnianie misji edukacyjnej, artystycznej i naukowej musi dokonywać się z pomocą innych źródeł finansowania niż wzrost sprzedaży biletów” (FOLGA-JANUSZEWSKA 2008, s. 38), to jasne jest również, że dotacje publiczne na prowadzenie tych jednostek są dalece niewystarczające i często służą pokryciu jedynie niezbędnych wydatków osobowych (płace i pochodne) i nieosobowych (koszty energii, ubezpieczenia, podatki i opłaty). W tej sytuacji frekwencja oraz przychody z biletowanych wejść nie są więc tak nieistotne, jak może się wydawać. Co więcej, liczba odwiedzających stanowi nadal podstawę wszelkich statystyk muzealnych, a także jeden z parametrów oceny funkcjonowania tych instytucji. W tych warunkach warto zabiegać o wyższą frekwencję, co również wynika z misji muzeum, która nie ogranicza się do ochrony dziedzictwa

kulturowego, lecz jest znacznie szersza i obejmuje jego udostępnianie i popularyzację wśród zwiedzających.

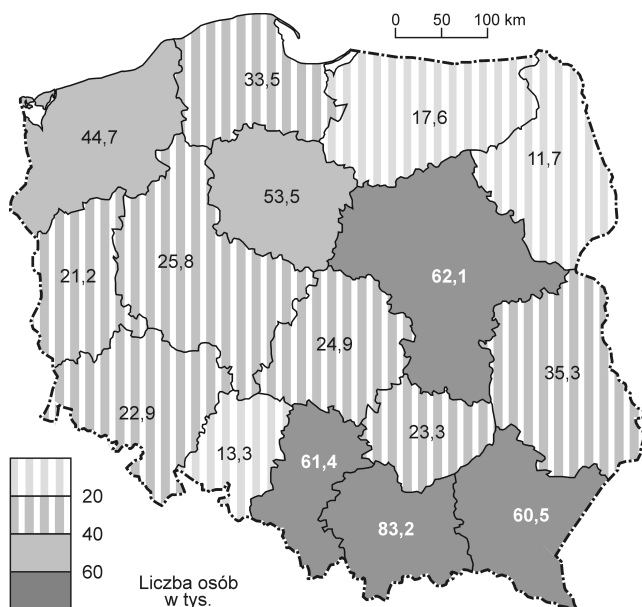
Rynek placówek muzealnych w Polsce systematycznie powiększa się o nowe obiekty. Powstające muzea często są bardzo nowoczesne. Zarówno ich infrastruktura, jak i idea oraz sposób ekspozycji zbiorów nie odbiegają od najwyższych standardów światowych, a przede wszystkim odpowiadają preferencjom współczesnych odwiedzających (np. Muzeum Powstania Warszawskiego, Muzeum Historii Żydów Polskich w Warszawie). Wejście nowych obiektów na rynek dodatkowo zwiększa konkurencję między muzeami nie tylko o zwiedzających, lecz także o donatorów i dotacje.

Frekwencja w polskich muzeach jest stosunkowo niska. Według raportu Komisji Europejskiej *Special Eurobarometr...* (2013) jedynie 24% Polaków było przynajmniej raz w muzeum w 2013 r., wobec 37% stopy uczestnictwa dla 27 krajów Unii Europejskiej. Wysokim odsetkiem obywateli odwiedzających muzea przynajmniej raz w roku mogą poszczycić się Szwecja (76%), Dania (62%), Holandia (60%), a niskim – Grecja (16%), Portugalia (17%), Cypr (18%) i Rumunia (21%) (*Special Eurobarometr...* 2013, s. 12). W cytowanym rankingu Polacy zajmują piąte miejsce od końca. Drastyczny spadek frekwencji w polskich muzeach, biorąc pod uwagę zwiedzających zarówno krajowych, jak i zagranicznych, zanotowano na początku lat 90. (STASIAK 2010, s. 117–134). Pomimo że ostatnio wzrasta ona systematycznie (w 2015 r. – w porównaniu z rokiem 2005 – była wyższa o 14,8 mln osób, czyli o 80% – rys. 1), to należy zauważyć, że na wzrost ten w dużej mierze składa się frekwencja wypracowana wyłącznie przez 2% obiektów, czyli 20 tzw. topmuzeów spośród 926 funkcjonujących w roku badania (obliczenia własne na podstawie *Kultura w 2015 r.* 2016, s. 107). Takie obiekty, jak m.in.: Łazienki Królewskie, Auschwitz-Birkenau, Zamek Królewski na Wawelu oraz nowe obiekty – np. powstałe w 2010 r. Oddziały Muzeum Historycznego Miasta Krakowa: Fabryka Emalia Oskara Schindlera i Rynek Podziemny, a także Muzeum Powstania Warszawskiego (2004) i Muzeum Historii Żydów Polskich w Warszawie (2005), przyciągnęły w sumie blisko 14,9 mln osób (45% wszystkich odwiedzających polskie muzea w 2015 r.). Należy również podkreślić, że w okresie 2005–2015 r. liczba muzeów zwiększyła się o 34,2%. Liczebność zwiedzających przypadająca na jedną instytucję muzealną w 2015 r. wyniosła blisko 36 tys. osób i również była wyższa niż w 2005 r. (o 34%). Niemniej jednak wzrost ten dotyczy jedynie niektórych obiektów i zróżnicowany jest w układzie przestrzennym. Wysoką średnią frekwencją w 2015 r. cieszyły się obiekty w województwie małopolskim, mazowieckim, śląskim i podkarpackim, a niską w województwie podlaskim i opolskim (rys. 2).

Poniżej przeciętnego wskaźnika frekwencji dla wszystkich obiektów w kraju są muzea zlokalizowane aż w 10 województwach, w tym w dolnośląskim – 22 917 odwiedzających (*Muzea w Polsce 2016*, s. 40).



Rys. 1. Frekwencja w muzeach w Polsce w latach 2005–2015  
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Kultura w 2007 r.* (2008, s. 60), *Kultura w 2009 r.* (2010, s. 205), *Kultura w 2015 r.* (2016, s. 107)



Rys. 2. Średnia frekwencja w muzeach w Polsce według województw w roku 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Muzea w Polsce...* (2016, s. 40)

Przedstawiona w artykule – bardzo skrótowo<sup>3</sup> – sytuacja muzeów w Polsce stawia duże wyzwania przed ludźmi zarządzającymi obiektami muzealnymi. Mobilizuje ich do poszukiwania skutecznych sposobów na zwiększanie przychodów, zwłaszcza w zakresie przychodów własnych i dotacji celowych, oferowanych w ramach krajowych i europejskich programów wsparcia kultury. Przyciąganie publiczności, która byłaby skłonna zapłacić za bilet, jest istotne dla uzupełniania budżetów muzeów. Stanowi również jedno

z wielu kryteriów oceny projektów w procesie ubiegania się o granty. To, w jaki sposób przyciągnąć odwiedzających, pozostaje natomiast kwestią kreatywności menedżerów muzeów oraz ich sprawności marketingowej, popartej głęboką wiedzą na temat oczekiwań klientów.

#### 4. WYMAGANIA WSPÓŁCZESNYCH ODWIEDZAJĄCYCH MUZEA

W obliczu proliferacji nowych technologii informacyjno-komunikacyjnych i środków przekazu, oczekiwania i preferencje odwiedzających muzea zdecydowanie się zmieniają. Podejmowane ostatnio w środowisku muzealników dyskusje na ten temat wskazują na kilka istotnych przeobrażeń w zachowaniach zwiedzających. Oczekują oni, że<sup>4</sup>:

- w jednym miejscu i w krótkim czasie muzeum dostarczy różnych bodźców i ekscytujących doznań, pobudzających wiele zmysłów (multisensoryczność wrażeń);
- zostaną wciągnięci w otaczającą ich rzeczywistość i zanurzeni w niej, pragną wejść z nią w interakcję oraz poczuć atmosferę czasu i wydarzeń, o których opowiada muzeum (immersja);
- w ciekawy sposób zostaną zaangażowani w grę i zabawę, a muzeum dostarczy im rozrywki oraz miłego, aktywnego intelektualnie, a czasami też i ruchowo spędzenia czasu;
- na czas zwiedzania staną się badaczami, będą eksperymentować i odkrywać, samodzielnie doświadczać, dotykać, próbować;
- nikt nie będzie im narzucał określonych zachowań, chodzenia wyznaczonymi ścieżkami, w ustalonych grupach i dyscyplinowania czasu zwiedzania, oczekują natomiast wolnego wyboru oraz stworzenia możliwości odnalezienia własnego/indywidualnego sposobu/drogi poznawania idei, jaką chce zakomunikować im muzeum (personalizacja i dekoloktywizacja zachowań);
- zwiedzać będą samodzielnie, we własnym rytmie, a muzeum zapewni im dostęp do informacji według ich zainteresowań i wtedy, kiedy sobie tego życzą.

Ponadto odwiedzający muzea:

- z jednej strony są wrażliwi na kontekst przedstawianych obiektów muzealnych (np. w jakich okolicznościach politycznych i społecznych powstały, jakie mają odniesienia do współczesności itp.), z drugiej natomiast na atrakcyjną i często interaktywną formułę ich prezentacji (światło, dźwięk, ruch, obraz);
- coraz częściej pragną zwiedzić muzeum bez fizycznej obecności w jego przestrzeni, dzięki

wirtualnemu dostępowi do ekspozycji muzealnych (nieoficjalna konsumpcja kultury, prywatyzacja i domocentryzacja udziału w kulturze);

- częściej zaglądną do instytucji muzealnych zmieniających i rozwijających swoją ofertę, wzbogacających ją o nowe ekspozycje, wystawy czasowe, propozycje oświatowo-wychowawcze i wydarzenia kulturalne.

Wychodząc naprzeciw powyższym wymaganiom, muzea – oprócz prezentowania eksponatów – zaskakują swoich gości salami kinowymi, muzyką i odgłosami w tle, interaktywnymi gablotami, grą świateł, zapachami czy urządzeniami i pomieszczeniami, w których można doświadczyć określonych doznań (np. wstrząsów sejsmicznych w Tech Museum of Innovation w San Jose, Kalifornia). Podstawowym elementem produktu współczesnego muzeum są przeżycia wywołujące emocje (wzruszenie, współczucie, poczucie odpowiedzialności itp.). Nie wystarczy już odbiór wzrokowy, przechodzenie od eksponatu do eksponatu i ewentualne słuchanie ciekawostek i anegdot opowiadanych przez przewodnika. Doświadczenie, dotykanie, sprawdzanie „na własnej skórze” – tego oczekują dzisiejsi klienci. Najlepiej te preferencje są oddane przez metafory stosowane do określenia odwiedzających muzea: odkrywca, analityk, słuchacz, twórca, gracz i osoba szukająca kontaktów towarzyskich (TOMIUC 2014, s. 33–46). Potwierdzenie znajduje więc teza o multisensoryczności muzeów, które zorientowane na wywoływanie emocji i kształtowanie relacji i wartości dla klienta oraz tworzenia przyjaznej, zajmującej przestrzeni – miejsca pożądanego powrotów – przygotowują produkty odwołujące się do wielozmysłowej istoty człowieka. Częstym ich elementem są wydarzenia kulturalne jako narzędzie kształtowania indywidualnych, głębokich i niezapomnianych doświadczeń.

Na wyższą frekwencję mogą liczyć najprawdopodobniej te muzea, w których (WALTL 2006, s. 1–7, IDZIAK 2007, HEIJNEN 2010, s. 13–23, KRUCZEK, KUREK, NOWACKI 2012, s. 191, KRZYWORZEKA 2014, s. 177–198, MCCALL, GREY 2014, s. 19–35, TOMIUC 2014, s. 33–46, KAP 2016, s. 100–132, GREFFE, KREBS, PFLIEGER 2017, s. 319–334, HÖLLING 2017, s. 97–111):

- do prezentowania materiału źródłowego wykorzystuje się konwencję narracyjną łączącą artefakty (oryginalne eksponaty materialne) z ikonografią, fotografią, rekonstrukcją, scenografią i materiałami audiowizualnymi (nagrania audio, filmy);
  - stosuje się odpowiednią do tematyki muzeum, narrację (np. patriotyczną, ideologiczną, naukową), konstruowaną na podstawie sprawdzonych zasad, przekazywaną w sposób dynamiczny i interaktywny, z wykorzystaniem nowoczesnych form wyrazu i opowiadania (multimedia, przestrzeń rozszerzona);
  - prezentuje się zasoby i idee oparte na kontekście, co lepiej dostosowuje produkt muzealny do potrzeb różnych profili klientów;
  - dla ożywienia ekspozycji i pogłębienia poczucia immersji w przedstawianym środowisku stosuje się praktyki symulacyjne i repliki eksponatów, co pozwala na kreatywne i emocjonalne włączenie zwiedzających w historię i wydarzenia prezentowane przez placówkę muzealną;
  - sprawia się zwiedzającym dużą satysfakcję i kompleksowo zaspokaja ich różnorodne potrzeby, począwszy od poznawania obiektów muzealnych z przeszłości i teraźniejszości, zapoznawania się z historią, ideą, bohaterami, poprzez zdobywanie wiedzy, uczenie się, prowadzenie badań, spotkania towarzyskie, spędzanie czasu z rodziną, udział w kulturze i rozrywce, na relaksie i wypoczynku kończąc;
  - obsługuje się różne segmenty rynku społecznego, proponując jego przedstawicielom formy zwiedzania dostosowane do ich wieku, preferencji, kompetencji i możliwości percepcyjnych;
  - istotną część audytorium stanowią odwiedzający muzeum w sposób wirtualny; w wielu przypadkach liczebność osób zainteresowanych zwiedzaniem muzeum na odległość jest znacząco większa niż liczba zwiedzających w rzeczywistości; dla tej części publiczności muzea te przygotowują atrakcyjne rozwiązania internetowe korzystania z zasobów muzealnych (wirtualne spacerki po ekspozycji, wirtualne charakterystyki muzealiów, videorelacje z wydarzeń);
  - nie zapomina się o wzrastającej liczbie zwiedzających „uzbrojonych” w smartfony i inne urządzenia mobilne, które można wykorzystać do pogłębiania zaangażowania widzów w rzeczywistość muzealną, wzbogacania ich doznań, kształtowania partycypacyjnego zwiedzania oraz budowania przestrzeni do dialogu z odwiedzającymi muzea.
- Współczesne placówki muzealne nie są wyłącznie kolekcjami wartościowych artefaktów, eksplorowanych i chronionych dla przyszłych pokoleń, lecz są produktami kultury – towarami oferowanymi na sprzedaż – i z tego względu należy je dostosowywać do potrzeb i oczekiwań rynku, w tym przede wszystkim skracać szeroko rozumiany dystans (np. przestrzenny, intelektualny, informacyjny) między nimi a klientami<sup>5</sup>. Przyciąganie klientów wymaga od muzeów bogatej oferty, składającej się z rozmaitych propozycji uzupełniających główną ich aktywność – ekspozycję stałą. Wystawy czasowe, wernisaże i finisaże, lekcje muzealne, warsztaty (malarskie, fotograficzne, muzyczne), sympozja

naukowe, wykłady eksperckie, spotkania z interesującymi ludźmi, koncerty, małe lub większe formy teatralne, spotkania towarzyskie, celebrowanie świąt, bankiety i uroczyste kolacje coraz częściej na stałe wpisują się w kalendarz wydarzeń muzealnych, stając się integralnymi elementami produktu każdego muzeum w Polsce czy na świecie. Z tego względu muzea z przestrzenią służącą do rekreacji, interakcji społecznej, kontemplacji czy wzbudzania emocji są obecnie powszechnie spotykane (WALTŁ 2006, s. 1–7), a ich rola społeczna, otwarcie na szeroką publiczność, aktywne zwiedzanie, interdyscyplinarny charakter, nowoczesne sposoby komunikacji z odbiorcą oraz nowe relacje między muzeami a społeczeństwem i wspólnotami, w których funkcjonują, stanowią o nowoczesnym muzealnictwie (VERGO 1989, HEIJNEN, 2010, MCCALL, GREY 2014).

## 5. MUZEUM MIEJSKIE „DOM GERHARTA HAUPTMANN” PRZESTRZENIĄ REKREACJI KULTURALNEJ

Podczas przeglądania ofert i kalendarzów prezentowanych na stronach internetowych muzeów polskich nasuwa się ważny wniosek o znaczącym miejscu wydarzeń kulturalnych w produkcie muzealnym. W stu wybranych techniką losowania systematycznego<sup>6</sup> polskich placówkach muzealnych, według informacji zawartych na ich stronach WWW, organizowanych jest rocznie od kilku do nawet 20–25 mniejszych lub większych wydarzeń kulturalnych. Weryfikacji postawionej na wstępie tezy o integralności wydarzeń kulturalnych jako elementu struktury produktu muzealnego posłużyło studium przypadku Muzeum Miejskiego „Dom Gerharta Hauptmanna” w Jeleniej Górze-Jagniątkowie (fot. 1). W tym celu scharakteryzowano szczegółowo ofertę placówki (na podstawie sprawozdań muzeum dotyczących działalności obiektu w latach 2011–2016), przeanalizowano poziom frekwencji w muzeum, z uwzględnieniem uczestników wydarzeń specjalnych (materiały źródłowe), dokonano próby umiejscowienia uczestnictwa w imprezach w zbiorze motywacji odwiedzających muzeum (wywiady z 25 zwiedzającymi<sup>7</sup>, przeprowadzone na miejscu w obiekcie w pierwszej połowie 2016 r.), a także ustalono przesłanki wzbogacania produktu muzealnego o tego typu wydarzenia (wywiady z dyrektorem i członkami Rady Muzealnej podczas jej spotkania w 2016 r.). Dobór próby do badania miał charakter celowy i uwzględnił kilka kryteriów. Respondentami mogli zostać turyści (z badania wykluczono mieszkańców Jeleniej Góry i okolic), którzy ukończyli 18. rok życia i odwiedzili MM DGH poza terminami, w których odbywały się imprezy kulturalne („typowi”

odwiedzający muzeum dla jego stałej ekspozycji). Rozważania dotyczące głównego problemu opracowania poprzedzono przedstawieniem genezy i idei muzeum, wybranego do studium przypadku ze względu na swój nietypowy charakter. Jest to bowiem jedno z nielicznych w Polsce muzeów literackich, które – co zaskakujące – poświęcono wielkiemu zagranicznemu twórcy. Poza architekturą budynku i pewnymi elementami dekoracyjnymi nie może się ono poszczycić wieloma wartościowymi eksponatami muzealnymi. Muzealia w tym przypadku najprawdopodobniej nie są wystarczającym czynnikiem przyciągającym do placówki. Poza merytorycznymi kryteriami wyboru obiektu do badań ważne były również przesłanki praktyczne – dostępność informacji i niski koszt badań.



Fot. 1. Muzeum Miejskie „Dom Gerharta Hauptmanna” w Jeleniej Górze-Jagniątkowie  
Źródło: <http://www.muzeum-dgh.pl/>

MM DGH, zlokalizowane w jednej z dzielnic Jeleniej Góry – Jagniątkowie, dedykowane jest niemieckiemu pisarzowi Gerhartowi Hauptmannowi (fot. 2) – laureatowi Literackiej Nagrody Nobla. Już sam budynek z 1901 r., zaprojektowany z wielkim rozmachem, stanowi ciekawy przykład architektury rezydencjonalnej, łączącej w sobie elementy historyzmu i neorenesansu. Został on wpisany na listę zabytków województwa jeleniogórskiego w 1985 r. i wraz z wystrojem i wyposażeniem oraz założeniem parkowym stanowi główny cel zwiedzania – najważniejszy zasób muzeum.

W muzeum przedstawiona jest ciekawa historia życia Hauptmanna (zwłaszcza jego schyłek). Był on poetą, dramaturgiem, socjalizującym pisarzem, laureatem Nagrody Nobla, człowiekiem bogatym, podróżnikiem, buntownikiem, celebrytą, a przede wszystkim Niemcem, który po zakończeniu II wojny światowej znalazł się na obszarze ziem odzyskanych. Za przyzwoleniem NKWD i kształtujących się na Śląsku nowych władz polskich pozostał we własnym domu. Po śmierci noblisty, która nadeszła stosunkowo szybko,



bo już w rok po kapitulacji Niemiec (6.06.1946 r.), wyrażono zgodę na przetransportowanie ciała pisarza do Niemiec, gdzie został pochowany. Wywieziono wówczas również większość wyposażenia willi. Ruchome obiekty muzealne placówki są zatem skromne, a do najważniejszych należą: oryginalna szafa na manuskrypty z płaskorzeźbą dziewczyny; sofa, na której złożono zwłoki pisarza; odlew jego dłoni oraz kopie maski pośmiertnej, albumu rodzinnego i dyplomu noblisty oraz księgi gości willi z lat 30. Najcenniejsza w budynku muzealnym jest polichromia z 1922 r. autorstwa J.M. Avenarius, pokrywająca ściany i sufit holu, zwanego za sprawą malowidła halą rajska. Przedstawia ono raj z wkomponowanymi scenami z życia i twórczości Hauptmanna.



Fot. 2. Portret Gerharta Hauptmanna  
Źródło: <http://www.muzeum-dgh.pl/>

Idea powstania muzeum zrodziła się w 1989 r. i była efektem wspólnego oświadczenia Kanclerza Niemiec H. Kohla i Premiera RP T. Mazowieckiego. W tym celu dokonano gruntownego remontu budynku, przy wsparciu finansowym Rządu Federalnego RFN i Fundacji Współpracy Polsko-Niemieckiej. Obiekt – Dom Gerharta Hauptmanna – jako instytucję kultury miasta Jeleniej Góry otwarto w 2001 r. Status muzeum nadano jednostce 1 maja 2005 r. Organizatorem dotującym działalność bieżącą muzeum jest Rada Miasta Jeleniej Góry. W latach 2011–2015 średnioroczna dotacja podmiotowa na działalność bieżącą wynosiła około 465 tys. zł, w tym 20 tys. zł na organizację imprez. W roku 2012 – zwanym Hauptmannowskim – placówka otrzymała dodatkową dotację celową od organizatora w wysokości 40,2 tys. zł na przygotowanie i realizację wydarzeń z okazji dwóch rocznic – 150. urodzin i 100. przyznania Nagrody Nobla. Wraz z przychodami własnymi i innymi dotacjami placówka dysponowała w badanym okresie średniorocznie

blisko 778 tys. zł. Jest to o 228 tys. zł (41,5%) więcej niż mają do dyspozycji placówki muzealne w mniejszych gminach w Polsce, które – według badań NIMOZ (MURZYN-KUPISZ 2016, s. 93), prowadzonych w latach 2013–2015 – rozporządzały przeciętnie w roku 550 tys. zł, natomiast zdecydowanie mniej niż muzea w średnich miastach (3,4 mln zł). W latach 2011–2015 udział dotacji podmiotowej i celowej od organizatora w przychodach ogółem sięgał średnio blisko 67%, a przychodów własnych – 14%. Dzięki temu, że placówka prezentuje dorobek wielkiego twórcy niemieckiego, muzeum finansowane jest także przez instytucje niemieckie (m.in. rząd federalny Niemiec, rządy: Saksonii, Brandenburgii i Maklemburgii-Pomorza Przedniego, miasto Ekner i Saksońską Fundację Kultury). Średniorocznie środki te stanowią około 13–15% dotacji podmiotowej od organizatora.

Placówkę zorganizowano jako tradycyjne muzeum eksponatowe, na którego ekspozycję składają się rzeczy ruchome i nieruchome. Stopniowo w obiekcie zaczęły pojawiać się elementy charakterystyczne dla muzeum narracyjnego – elektroniczne kioski informacyjne, pokazy kinowe, wystawy wędrujące, tematyczne „wystawy do czytania” (multimedialny interaktywny pokaz, z którego odwiedzający sam wybiera treści, z jakimi chce się zapoznać). Zadaniem muzeum jest przede wszystkim ochrona zabytku (willi) i muzealiów, ale także informowanie społeczeństwa o wartości i znaczeniu gromadzonych zbiorów, upowszechnianie historii życia i twórczości Gerharta Hauptmanna oraz badanie i popularyzowanie wiedzy o dziejach i kulturze Dolnego Śląska.

Aktywna działalność muzeum wiąże się także z ofertą licznych, mniejszych lub większych imprez kulturalnych. W latach 2011–2015 było ich od 15 do 25 rocznie. Wiele z nich ma charakter cykliczny. Zyskały one już uznanie wśród odwiedzających. Są to m.in.: „Dni Europy”, „Dzień Otwartych Drzwi”, „Europejskie Dni Dziedzictwa”, „Noc Muzeów”, „Muzyczny Ogród Liczyrzepy”, „Karkonoska Integracyjna Wigilia Literacka” i uroczystości z okazji urodzin Hauptmanna. Każdego roku otwierane jest 2–5 nowych wystaw czasowych o tematyce hauptmannowskiej lub regionalnej, m.in.: „G. Hauptmann i Karkonosze”, „G. Hauptmann i śląscy nobliści”, „G. Hauptmann i film”, „Ojciec i syn”, cykl wystaw: „G. Hauptmann i przyjaciele”, „Czarna maska”, „Tkacze”, „Dróżnik Thiel”, „Karkonosze na dawnej pocztówce”, „Salony i dworki literackie po obu stronach Odry”, wystawy poplenerowe, np.: „Artystyczne inspiracje Karkonoszami” i „Śladami Hauptmanna”. Niektóre z wymienionych propozycji stają się wystawami wędrującymi, znajdującymi gościnną przestrzeń w innych placówkach muzealnych w Polsce, ale też na świecie (USA). MM DGH zaprasza do siebie również wystawy innych instytucji, w tym ekspozycje wędrujące z polskich i niemieckich muzeów.

Ekspozycjom towarzyszą nie tylko uroczyste wernisaże, lecz także finisaże. Ważną formą imprez są spotkania i rozmowy literackie (np. „Rozmowy przy kominku”), wykłady z cyklu „Karkonosze – miejsce dialogu kulturowego” i koncerty (np. „Noworoczny”, „Gwiazdy promują...”, „Muzyczny Ogród Liczyrzepy”). Muzyczna oprawa, realizowana przez filharmoników jeleniogórskich oraz uczniów szkół muzycznych z Jeleniej Góry, często towarzyszy również innym imprezom cyklicznym. Inspirującą, przyciągającą wiele segmentów odbiorców propozycją rekreacji kulturalnej są konkursy (literackie, plastyczne, muzyczne) oraz widowiskowe plenery i warsztaty artystyczne (np. transgraniczne warsztaty muzyki kameralnej „Młódzież na szlakach pałaców Kotliny Jeleniogórskiej” czy towarzyszące wycince drzew w parku otaczającym muzeum, oparte na zasadzie „nic się nie zmarnuje” „Polsko-niemieckie warsztaty rzeźbiarskie”, zorganizowane w nurcie przyjętej przez podmiot orientacji odpowiedzialności społecznej i środowiskowej). Typowym rozwiązaniem ofertowym są również imprezy okazjonalne: „Dzień Kobiet”, „Dzień Dziecka” czy „Mikołajki u Hauptmanna”. Wydarzenia te potwierdzają prospołecznościową postawę podmiotu, ukierunkowaną na rozwój i podtrzymywanie relacji ze wspólnotami lokalnymi. Ofertę dopełniają organizowane samodzielnie lub we współpracy konferencje, sympozja i seminaria naukowe.

Ciekawe i atrakcyjne propozycje spędzenia czasu w muzeum znajdują odzwierciedlenie w poziomie frekwencji gości. Wydarzenia kulturalne przyciągają około 2500–3000 odwiedzających rocznie (16–20% przeciętnej rocznej frekwencji w muzeum, w latach 2011–2015 wynoszącej 15 054 osób). Liczby tej nie uwzględnia się jednak w ogólnej frekwencji muzealnej, za którą kierownictwo placówki uznaje typowe, indywidualne bądź grupowe, zwiedzanie muzeum.

Nie dziwi fakt, że wśród zwiedzających dominują turyści z Niemiec (rocznie średnio około 70%), w tym przede wszystkim osoby starsze, „korzeniami” związane ze Śląskiem. Gości tych przyciąga związek muzeum z ich ojczyzną. Wśród motywacji turystów odwiedzających MM DGH (na podstawie wywiadów osobistych) – najważniejsza była ekspozycja stała, głównie hala rajską ( $\frac{2}{5}$  badanych), w dalszej kolejności lokalizacja w regionie turystycznym ( $\frac{1}{4}$ ), a na trzecim miejscu – wystawy muzealne ( $\frac{1}{3}$ ). Dla jednego z 10 respondentów głównym motywem była postać G. Hauptmanna, co może wynikać z tego, że niemiecki noblista nie jest powszechnie znany Polakom (30% wszystkich zwiedzających MM DGH). Turyści, poza wystawami czasowymi, nie biorą na ogół udziału w pozostałych imprezach kulturalnych. Niekiedy trafiają na nie przypadkowo, gdy czas ich pobytu w regionie pokryje się z terminem wydarzenia. Wydarzenia kulturalne aktywizują więc głównie członków społeczności lo-

kalnej oraz osoby szczególnie zainteresowane postacią i dorobkiem noblisty (studentów, akademików, artystów). Oni stanowią przeważającą część wspomnianych 2500–3000 uczestników imprez (na podstawie wywiadu z dyrektorem).

Co jest przesłanką organizowania wydarzeń kulturalnych przez MM DGH i podejmowania tak dużego wysiłku organizacyjnego przez nieliczne grono zatrudnionych w nim osób (7 pracowników)? Z wywiadu z dyrektorem wynika, że to pasja pracowników placówki, w dalszej kolejności dobrze pojmowana powinność (muzeum jest dla zwiedzających, a zatem musi proponować coś ciekawego), chęć aktywizowania społeczności lokalnej i przeciwdziałania kryzysowi udziału w kulturze (działania na rzecz wzrostu frekwencji), względy promocyjne i wizerunkowe, a także finansowe – możliwość pozyskania środków na działalność merytoryczną z różnych funduszy wsparcia muzealnictwa i kultury. Motywem nie jest zwiększanie przychodów własnych ze sprzedaży wejściówek na imprezy. Wymieniony przez dyrektora zbiór przesłanek członkowie Rady Muzealnej uzupełnili o dodatkową – będącą równocześnie podstawowym warunkiem sukcesu organizowanych wydarzeń w MM DGH – tj. głębokie zaangażowanie i kreatywność pracowników placówki.

## 6. PODSUMOWANIE

Ostatnie lata charakteryzują się systematycznym wzrostem liczby obiektów muzealnych w naszym kraju. Niestety tylko 20% muzeów spośród 926 obiektów istniejących w 2017 r. osiąga przyrosty liczby zwiedzających. W pozostałych muzeach frekwencja jest stosunkowo niska. W związku z tym muzea podejmują działania polegające m.in. na organizowaniu ciekawych wydarzeń kulturalnych, które są celowo zaplanowanymi, określonymi czasowo i przestrzennie przedsięwzięciami kreującymi i upowszechniającymi kulturę. Do grona tych muzeów należy Muzeum Miejskie „Dom Gerharta Hauptmanna” w Jeleniej Górze-Jagniątkowie. Przeprowadzona analiza studium przypadku wykazała, że wydarzenia kulturalne stanowią obecnie integralny element produktu muzeum. Dzięki nim placówka osiąga wyższą frekwencję o mniej więcej 20% rocznie, a także zwiększa przychody własne, głównie z dotacji celowych od sponsorów, którzy udzielają wsparcia konkretnie na imprezy kulturalne. Co ciekawe wydarzenia stanowią siłę przyciągającą społeczność lokalną do muzeum i aktywizują ją do uczestnictwa w kulturze. W badanym przypadku wydarzenia kulturalne nie tylko odgrywają ważną rolę marketingową jako komponent produktu czy promocyjne narzędzie budowania wizerunku,



lecz również wychodzą naprzeciw oczekiwaniom od-  
wiedzających oraz nadają prospołeczny kierunek dzia-  
łalności muzeum.

## PRZYPISY

<sup>1</sup> Według wielu językoznawców bardziej prawidłowe było-  
by zastosowanie pojęcia „kulturowy”. Niemniej jednak ze wzglę-  
du na upowszechnienie się w języku polskim wyrażenia „wyda-  
rzenia kulturalne”, autorzy pozostają przy tradycyjnej jego  
nazwie. Ponadto *Słownik języka polskiego PWN* dopuszcza moż-  
liwość użycia zarówno pojęcia „kulturalny”, jak i „kulturowy”  
na oznaczenie związku czegoś z kulturą.

<sup>2</sup> Według wykazu muzeów, obejmującego placówki działa-  
jące na podstawie uzgodnionego z MKiDN statutu bądź regu-  
laminu (stan na 20.10.2017 r.), [http://bip.mkidn.gov.pl/pages/  
rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-muzeow.php](http://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-muzeow.php).

<sup>3</sup> Więcej na ten temat w cytowanych w artykule raportach  
dotyczących stanu muzealnictwa w Polsce (FOLGA-JANUSZEWSKA  
2008 i *Muzea w Polsce. Raporty...* 2016).

<sup>4</sup> Na podstawie własnych obserwacji i doświadczeń jako  
wieloletni członek rad muzealnych oraz wypowiedzi specjali-  
stów w zakresie muzealnictwa zamieszczonych na [http://  
www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=283](http://www.museum-id.com/idea-detail.asp?id=283).

<sup>5</sup> Na przykład Muzeum Guggenheima w Nowym Jorku  
można postrzegać jako przedsiębiorstwo kulturalne, które roz-  
szerza swoją działalność muzealną poprzez sprzedaż franczyzy.  
Posiada obecnie swoje oddziały w Bilbao, Wenecji, Berlinie i Las  
Vegas.

<sup>6</sup> Operatem losowania był prowadzony przez MKiDN wy-  
kaz muzeów (stan na 20.10.2017), [http://bip.mkidn.gov.pl/pages/  
rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-muzeow.php](http://bip.mkidn.gov.pl/pages/rejestry-ewidencje-archiwa-wykazy/rejestry-muzeow.php).

<sup>7</sup> W przypadku zastosowania wywiadu pogłębionego jako  
jakościowej metody gromadzenia danych liczba respondentów  
nie musi być duża. W teorii badań jakościowych nie sformuło-  
wano ostatecznie konkretnych zasad określania liczebności  
próby. Zaleca się jedynie, aby ją ustalać na podstawie celów  
badawczych, natury badań oraz dostępnych zasobów i czasu,  
jakim dysponuje badacz (PATTON 1990, MORSE 2000). Liczebność  
zawiera się na ogół w przedziale od kilku do kilkudziesięciu  
osób (MORSE 1994, cyt. [w:] CRESWELL 1998).

## BIBLIOGRAFIA

- ALLEN J., 2009, *Event planning: The ultimate guide to successful meet-  
ings, corporate events, fundraising galas, conferences, conven-  
tions, incentives and other special events*, John Wiley & Sons  
Ontario, Canada, ss. 448, ISBN: 978-0-470-15574-5.
- BLADEN C., KENNEL J., ABSON E., WILDE N., 2012, *Events manage-  
ment*, Routledge, Oxon, ss. 440, ISBN: 978-0-415-57742-7.
- CRESWELL J.W., 1998, *Qualitative inquiry and research design: Choosing  
among five traditions*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks,  
CA, ss. 403, ISBN: 978-0-761-90144-0.
- FOLGA-JANUSZEWSKA D., 2008, *Muzea w Polsce 1989–2008. Stan,  
zachodzące zmiany i kierunki rozwoju muzeów w Europie oraz re-  
komendacje dla muzeów polskich. Raport dla Ministerstwa Kul-  
tury i Dziedzictwa Narodowego*, Warszawa.
- GETZ D., 2005, *Event management and event tourism*, Cognizant  
Communication Corporation, New York, ss. 439, ISBN:  
978-1-882-34546-5.
- GETZ D., 2008, *Event tourism: Definition, evolution, and research*, „Tour-  
ism Management”, 29, s. 403–428.
- GETZ D., PAGE J.S., 2016, *Progress and prospects for event tourism re-  
search*, „Tourism Management”, 52, s. 593–631.
- GOLDBLATT J., 2002, *Global event special events: Twenty first century  
management*, John Wiley & Sons Inc., New York, ss. 459,  
ISBN: 0-471-39687-7.
- GREFFE X., KREBS A., PFLIEGER S., 2017, *The future of the museum in  
the twenty-first century: recent clues from France*, „Museum  
Management and Curatorship”, 32 (40), s. 319–334.
- HEIJNEN W., 2010, *The new professional: Underdog or expert? New  
museumology in the 21<sup>st</sup> century*, „Sociomuseology”, 3 (37), s. 13–23.
- HÖLLING H.B., 2017, *Lost to museums? Changing media, their worlds,  
and performance*, „Museum History Journal”, 10 (1), s. 97–111.
- IDZIAK W., 2007, *Współczesne tendencje w muzealnictwie*,  
[http://muzoblog.org/files/W\\_Idziak\\_Wspolczesne\\_tenden-  
cje.pdf](http://muzoblog.org/files/W_Idziak_Wspolczesne_tenden-<br/>cje.pdf), 25.02.2018 r.
- JAGO L.K., SHAW R.N., 1998, *Special events: A conceptual and  
definitional framework*, „Festival Management & Event Tourism”,  
5, s. 21–32.
- KAP M., 2016, *Muzeum w dobie konwergencji i nowych mediów  
– nowe trendy, nowe technologie, nowe możliwości*, „Kultura  
– Media – Teologia”, 25, s. 100–132.
- KRUCZEK Z., 2017, *Frekwencja w polskich atrakcjach turystycznych  
2011–2015. Dynamika, trendy, studia przypadku*, Proksenia, Kra-  
ków, ss. 200, ISBN: 978-83-60789-66-7.
- KRUCZEK Z., KUREK A., NOWACKI M., 2012, *Krajoznawstwo. Teoria  
i metodyka*, Proksenia, Kraków, ss. 240, ISBN: 978-83-60789-01-8.
- KRZYWORZEKA P., 2014, *Muzea w pogoni za nowoczesnością. O moż-  
liwościach wykorzystania etnografii w zarządzaniu i zarządzania  
w etnografii*, „Zbiór Wiadomości do Antropologii Muzeal-  
nej”, 1, s. 177–198.
- Kultura w 2007 r.*, 2008, GUS, Warszawa.
- Kultura w 2009 r.*, 2010, GUS, Warszawa.
- Kultura w 2015 r.*, 2016, GUS, Warszawa.
- LORD B., LORD G.D., 1997, *The manual of Museum Management*,  
Altamira Press, Walnut Creek–London–New York–Oxford.
- MATTHEWS D., 2008, *Special event production: The process*, Butter-  
worth-Heinemann, Oxford, ss. 266, ISBN: 978-0-7506-8243-5.
- MATTHEWS D., 2016, *Special event production: The process*, Rutledge,  
London–New York, ss. 264, ISBN: 978-1-138-78565-6.
- MCCALL V., GREY C., 2014, *Museums and the ‘new museumology’:  
theory, practice and organizational change*, „Journal of Museum  
Management & Curatorship”, 29 (1), s. 19–35.
- MORSE J.M., 2000, *Determining sample size*, „Qualitative Health  
Research”, 10 (1), s. 3–5.
- MORSE J.M., 1994, *Designing funded qualitative research*, [in:]  
N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (eds.), *Handbook of qualitative in-  
quiry*, Publication Sage, Thousand Oaks, CA, s. 220–235,  
ISBN: 978-0-803-94679-8.
- MURZYN-KUPISZ M., 2016, *Spółeczno-ekonomiczne aspekty funkcjo-  
nowania muzeów: zatrudnienie, przychody i wydatki instytucji  
muzealnych, w Muzea w Polsce. Projekt statystyka muzeów  
(2013–2015)*, NIMOZ, Warszawa, s. 81–117.
- Museums Association, 2015, *Cuts survey 2015. Report*, [www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org); 24.10.2017 r.
- Museums Association, 2017, *Museums in the UK 2017. Report*,  
[www.museumsassociation.org](http://www.museumsassociation.org); 24.10.2017 r.

- PATON M.Q., 1990, *Qualitative evaluation and research methods*, Sage, Newbury Park, California.
- Special eurobarometer 399. *Cultural access and participation report*, 2013, European Commission.
- STASIAK A., 2010, *O potrzebie rewolucji w polskim muzealnictwie XXI wieku*, [w:] *Kultura i turystyka – razem czy oddzielnie?*, A. Stasiak (red.), Wyd. WSTH, Łódź, s. 117–134.
- VERGO, P., 1989, *The new museology* (Chapter one), [in:] *The new museology*, P. Vergo (ed.), Books, London, s. 10–23.
- Themed Entertainment Association (TEA), 2016, *The global attractions attendance report, 2016. Theme index and museum index*, [www.TEAconnect.org](http://www.TEAconnect.org), 24.02.2018 r.
- TOMIUC A., 2014, *Navigating culture. Enhancing visitor museum experience through mobile technologies. From smartphone to google glass*, „Journal of Media Research”, 7, 3 (20), s. 33–46, ISSN: 1844-8887.
- WALTZ CH., 2006, *Museums for visitors: Audience development – A crucial role for successful museum management strategies*, Intercom 2006, Conference paper, Taiwan: ICOM, s. 1–7, <http://www.intercom.museum/Taiwan2006a.html>; 18.10.2017 r. <https://sjp.pwn.pl/sjp-local/slowniki>.

Artykuł wpłynął:  
7 listopada 2017 r.  
Zaakceptowano do druku:  
12 lutego 2018 r.