

Ewa Kocój  
Uniwersytet Jagielloński  
e-mail: ekocoj@poczta.onet.pl

# Dziedzictwo kulturowe mniejszości narodowych, etnicznych i religijnych kręgu Karpat – narracje lokalne i zarządzanie instytucjonalne (wstępne rezultaty badania pilotażowego)

## Abstract

### The Cultural Heritage of National, Ethnic and Religious Minorities of the Carpathian Area – Local Narratives and Institutional Management (Preliminary Results of the Pilot Study)

**Background:** In recent years, interest in the cultural heritage of the Carpathian region has intensified. Projects from different countries offer new solutions that may contribute to the revival of this particular sphere of cultural heritage in Central and Eastern Europe. These projects are carried out by local communities and institutions (museums). Tangible and intangible cultural heritage of minorities has become a focus of increasingly strong identity narratives referring to old and new ideas and ideologies. These narratives often bring back former conflicts existing in local communities, thus becoming the symbols of these conflicts on the one hand, and on the other hand – allowing for new solutions in line with modern culture trends.

**Objective:** The following article presents the preliminary results of the pilot study conducted in 2015 on the minority cultural heritage and heritage management in the Carpathians. The goal of the study was to explore cultural codes and contemporary narratives related to the cultural heritage of minorities as well as to investigate the reception of the management of UNESCO sites present in the minds and notions of local communities and in institutional management. In addition, the study focused on traditional arts and crafts in the context of local entrepreneurship and on the strategies of minority heritage presentation in Carpathian museums.

**Methodology:** The article uses qualitative methods of scientific research applied from the *emic* (from within the group) and *etic* (from outside the group) perspectives. The following research techniques were used: standardized and free interviews, explicit and implicit participatory observation, analysis of legal and archival documents, storytelling, and visual material analysis.

**Conclusions:** The study showed, that there are more and more discussions on the minority cultural heritage in the Carpathians, which focus on the hidden agenda of UNESCO list entries, including on the reasonableness and related commercialization of such entries as well as on the consequences they have for local communities. The preliminary pilot study revealed, that it is necessary to explore the local community in depth as part of an interdisciplinary grant, which could help develop modern heritage management based on the local and cross-cultural perspective.

**Keywords:** cultural heritage; national, ethnic and religious minorities; Carpathians; cultural memory; symbolic places; cultural heritage management; traditional professions (occupations); Carpathian museums; local collections.

## Wprowadzenie

Od upadku komunizmu i otwarcia granic w Europie Środkowo-Wschodniej jesteśmy świadkami coraz intensywniejszej współpracy kulturalnej w przestrzeni publicznej na terenie całych Karpat. Powstające wciąż nowe projekty (stałe i czasowe), obejmujące działaniami kraje położone w rejonie tych gór, są przygotowywane i wcielane w życie zarówno przez instytucje publiczne, samorządowe oraz należące do trzeciego sektora, jak i oddolnie – przez wspólnoty lokalne i osoby prywatne. Znaczną część z nich realizują społeczności większościowe, jednak w ostatnich latach można też zaobserwować coraz większą aktywność organizacyjną w sferze kultury wśród mniejszości etnicznych, narodowych i religijnych, a także społeczności bezpaństwowych zamieszkałych w Karpatach. Etnosy te – które przez lata ukrywały swoją tożsamość i dbałość o dziedzictwo przodków w odgórnie wykreowanej przez system „przestrzeni nieobecności”, ograniczającej często mniejszościom swobody obywatelskie – zaczęły ponownie „odślaniać” je przed obcymi. Jednocześnie zaczęto coraz mocniej eksponować dziedzictwo mniejszości w przestrzeni publicznej, a poprzez przyjęcie międzynarodowych, unijnych i rządowych programów, realizowanych też we współpracy z funduszami samorządowymi, NGO oraz prywatnymi, zachowanie tego dziedzictwa stało się jednym z priorytetów polityki kulturalnej państw karpaccyckich. Warto nadmienić, że znaczny wpływ na renesans dziedzictwa kulturowego różnych etnosów w Karpatach mają też działania organizacji UNESCO, która 16 listopada 1972 roku przyjęła w Paryżu Konwencję w sprawie ochrony światowego dziedzictwa kulturalnego i naturalnego, a w roku 2003 przygotowała kolejny wielki program ochrony dziedzictwa niematerialnego<sup>1</sup>. Utworzona przez tę organizację Lista Światowego Dziedzictwa UNESCO spowodowała, że poszczególne państwa europejskie, w tym kraje karpaccyckie, rozpoczęły ponowny przegląd swojego zasobu

<sup>1</sup> Szerzej na ten temat: Konach 2014; *Guidelines for the Establishment...*

kulturowego, aby ustalić, które jego elementy można umieścić na wspomnianych listach. Wzmocniło to także działania na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego inicjowane od lat „oddolnie” – zarówno przez prowadzenie polityki kulturalnej rządów (Prawelska-Skrzypek 2003, Szulborska-Łukaszewicz 2015, 2016; Bierat-Gieroń 2015, 2016), jak i przez osoby indywidualne – na terenie poszczególnych krajów karpackich. W ślad za tymi tendencjami poszły dalsze działania naukowców i społeczności lokalnych mające na celu stworzenie dokumentacji oraz ochronę istniejących i zanikających zasobów dziedzictwa. Włączyły się w to również mniejszości karpackie, które wcześniej nie tylko nie mogły takich działań podejmować, ale wręcz musiały swoje dziedzictwo ukrywać. Wokół materialnego i niematerialnego dziedzictwa kulturowego mniejszości zaczęły się skupiać coraz silniejsze narracje tożsamościowe, odwołujące się zarówno do dawniejszych, jak i nowych idei i ideologii politycznych, narodowościowych, kulturowych, religijnych, ekonomicznych. Narracje owe nierzadko przywoływały stare konflikty istniejące w społecznościach lokalnych, z jednej strony stając się ich znakami, z drugiej – umożliwiając rozwiązania ich w nowy sposób, zgodnie ze współczesnymi trendami kultury.

Wskazany wyżej działaniom patronowały często nowe idee w kulturze – między innymi nowy regionalizm, otwarcie na wielokulturowość – ponadto działania owe stawiają wymóg kreatywności przed instytucjami kultury, jej animatorami oraz menedżerami. W przypadku krajów karpackich jest to wyzwanie szczególne, bowiem na tym terenie spotkać można jeszcze wiele instytucji, których korzenie tkwią w czasach komunizmu. Daje to o sobie znać zarówno w metodach zarządzania instytucjami kultury, w tematyce wystaw, jak i w sposobach wizualnej prezentacji, nierzadko budzących zdumienie odbiorców, którzy mają wrażenie, że przenieśli się do odległego już w czasie świata (warto podkreślić, iż jest to efekt absolutnie niezamierzony przez zarządzających). Wyzwanie to stawia też pytania o to, czy raz utworzone stałe ekspozycje w muzeach mają trwać przez wieki. Jeśli nie, kiedy przychodzi czas na ich zmianę?

## Badania – konteksty i tematy badawcze

Sieci nowotworzonych znaczeń w kręgu kultury karpackiej stanowią obecnie ważny temat interdyscyplinarnych badań, łączących punkt widzenia etnografii i antropologii kulturowej z innymi dyscyplinami naukowymi, między innymi socjologią, historią sztuki, architekturą, geografią, zarządzaniem ekonomicznym i zarządzaniem humanistycznym. Zainspirowana dokonującymi się przemianami kultury karpackiej i związanym z tym pojawianiem się nowych znaczeń, rozpoczęłam w kwietniu 2015 roku wielowymiarowe i interdyscyplinarne badania nad dziedzictwem kulturowym wybranych mniejszości europejskich i zarządzaniem nim. Znaczna część tych badań obejmuje mniejszości zamieszkujące rejon Kar-

pat, na terenie Polski, Ukrainy, Słowacji i Rumunii<sup>2</sup>. Szczególnym polem moich zainteresowań jest dziedzictwo niewygodne i trudne, związane z historią i kulturą mniejszości narodowych, etnicznych, religijnych oraz społeczności bezpieczeństwa – jako szczególnie dotkniętych w czasach komunizmu przymusem asymilacji i prześladowaniami. Wychodzę z założenia, że o dziedzictwie mówimy i piszemy współcześnie przede wszystkim pozytywnie, wskazując na najbardziej reprezentatywne, ale i „bezpieczne” przykłady. Polemizuję przy tym z badaczami stojącymi na stanowisku, że dziedzictwem kulturowym może być cokolwiek, jeśli tylko chcemy, żeby nim było. Takie poglądy kryją bowiem w sobie drugą stronę tego stanowiska – dziedzictwem nie będzie to, czego nie chcemy za nie oficjalnie uznać. Pojawić się też muszą pytania o to, kto dokonuje tu wyboru, po co i dla czego. Wszystko to z jednej strony pozwala na wzmoczenie troski o dziedzictwo i pochylenie się nad jego najmniejszą częścią, ale z drugiej strony na poziomie instytucjonalnym otwiera pole walki o nie, w której to walce przewagę zyskuje zazwyczaj silniejszy.

Kolejny problem: analizy naukowe prowadzą do wniosku, że dziedzictwo jest dwuznaczne – nie tylko pozytywne, ale i, jak już wspomniałam, negatywne, trudne, niewygodne. Do obszaru dziedzictwa należą negatywne stereotypy, wierzenia, postawy zakorzenione w pamięci kulturowej społeczności większościowych i mniejszościowych. Taka sytuacja wymaga szczególnej delikatności przy prowadzeniu badań. Dotykają one nierzadko „starych ran” i „blizn” w świadomości społecznej, związanych z konfliktami międzykulturowymi. Badacz, ale i menedżer zarządzający instytucjami kultury w takim regionie musi postępować w specjalny sposób, aby nie wydobywać na powierzchnię i nie umacniać owych stereotypów, a także nie prowokować związanych z nimi konfliktów. Brak umiejętności pracy w tego typu terenie może skutkować eskalacją napięć z przeszłości, a co za tym idzie – wzrostem słownej i fizycznej agresji w społeczności lokalnej, na którą to agresję oprócz mniejszości narażeni mogą być sam antropolog oraz instytucje kultury.

Przedmiotem moich zainteresowań badawczych jest przede wszystkim sytuacja mniejszości wołoskiej oraz tak zwanej mniejszości pochodzenia wołoskiego: Łemków, Bojków, Hucułów, Rusinów<sup>3</sup>, których aktywność w sferze kultury w Karpatach jest po upadku komunizmu coraz bardziej widoczna. Nie stronię jednak od innych mniejszości, między innymi: Rosjan, Ukraińców, Romów, Polaków zamieszkujących poza granicami Polski (w innych krajach karpaccich)

---

<sup>2</sup> Badania realizuję w ramach środków Zakładu Zarządzania Kulturą Instytutu Kultury UJ (DS.: Badanie zarządzania instytucjami kultury), grantu NPRH „Wołosi w europejskiej i polskiej przestrzeni kulturowej. Osadnictwo – migracje – dziedzictwo kulturowe” (kierownik: prof. Ilona Czamańska, UAM, Poznań; czas trwania: 2015–2019) oraz z funduszy własnych. Badania nie obejmują na razie mniejszości żyjących na terenie Karpat na Węgrzech i w Austrii.

<sup>3</sup> Używam tu sformułowania „tak zwane mniejszości pochodzenia wołoskiego”, ponieważ na ten temat istnieje wiele nierozstrzygniętych hipotez naukowych, a także nie jest jednoznaczne stanowisko samych mniejszości dotyczących tożsamości wołoskiej.

oraz Żydów. Wśród mniejszości religijnych interesują mnie przede wszystkim: prawosławni, grekokatolicy, wyznawcy judaizmu, staroobrzędowcy i muzułmanie żyjący w krajach karpaccich. Jak wskazywałam w innych publikacjach, dotychczasowe ustalenia naukowe dotyczące historii i kultury mniejszości w dużej mierze odzwierciedlają narodowe aspiracje różnych narodów bałkańskich, ale i karpaccich, i wymagają prowadzenia nowych, wolnych od ideologii badań. Niezbadane, a często także nieobecne informacje w źródłach historycznych i etnograficznych dotyczące mniejszości, ich trudna historia, powszechna praktyka wymazywania i zawłaszczania ich dziedzictwa przez społeczności większościowe powodują, że fenomen ten wymaga zdystansowanych studiów i ponownego sformułowania odpowiedzi na podstawowe pytania. Chodzi o kwestie bardzo aktualne w dzisiejszej jednoczącej się Europie, szukającej wspólnego dziedzictwa i na nowo odkrywającej tradycje, które zostały już prawie zapomniane (Kocój 2015a, 2015b, 2016). Podjęte na nowo badania mogą zarówno odświeżyć pamięć historyczno-kulturową samych mniejszości, a także społeczności większościowych, jak i przywrócić „prawdę” w zakresie dziejów tych mniejszości (nieraz „słabszych” w przestrzeni społecznej i publicznej) oraz wypracować nowe metody zarządzania ich dziedzictwem w wymiarze instytucjonalnym (organizacyjnym)<sup>4</sup>. Do dziś bowiem wiele instytucji kultury pomija w swoim dyskursie jakiegokolwiek informacje o dziedzictwie mniejszości, nawet w miejscowościach zamieszkałych kiedyś głównie przez owe mniejszości.

Badania skupiają się wokół trzech zagadnień tematycznych:

1. Kody kulturowe i współczesne narracje związane z dziedzictwem kulturowym mniejszości zamieszkałych na terenie Polski, Ukrainy, Słowacji i Rumunii oraz recepcja zarządzania obiektami UNESCO, występujące w świadomości i wyobrażeniach wspólnot lokalnych i w zarządzaniu instytucjonalnym.

Jako przedmiot badań wybrałam obiekty materialne, które znajdują się na trasie współcześnie utworzonych szlaków kulturowych: Karpacciego Szlaku Architektury Drewnianej oraz Szlaku Ikon<sup>5</sup>. Szlaki te powstały w ramach nowych transgranicznych projektów i łączą symbolicznie stare zabytkowe, drewniane obiekty sakralne łuku Karpat. Obejmą docelowo drewniane zabudowania z Polski, Słowacji, Ukrainy i Rumunii, w tym wpisane na Listę UNESCO drewniane świątynie różnych wyznań, budynki mieszkalne i gospodarcze, cmentarze, małą architekturę sakralną (kapliczki, krzyże przydrożne, trójce), artefakty (ikony, krzyże przenośne).

---

<sup>4</sup> Szerzej na temat pamięci i dziedzictwa kulturowego wśród mniejszości karpaccich zob. m.in.: Bartosz 2003; Trzeszczyńska 2013; Maleta 1989; Kaprański 2012; Kabaczaj, Kłosek 2005; Krasowska 2012.

<sup>5</sup> Zob.: [file:///C:/Users/Asus/AppData/Local/Temp/PublikacjeIGiGP\\_1442682992.pdf](file:///C:/Users/Asus/AppData/Local/Temp/PublikacjeIGiGP_1442682992.pdf) [odczyt: 20.07.2016].

W ramach tego kręgu tematycznego interesują mnie dwie perspektywy – antropologiczna oraz związana z zarządzaniem dziedzictwem kulturowym. W związku z tym zadałam sobie następujące pytania badawcze:

- Czym są dla lokalnej społeczności obiekty umieszczone na szlakach kulturowych i jaką odgrywają rolę?
- W jaki sposób dziedzictwo mniejszości, obejmujące obiekty materialne oraz niematerialną sferę wierzeń, obrzędów i rytuałów, jest współcześnie eksponowane?
- Jaką rolę w społecznościach lokalnych i ponadlokalnych odegrało wpisanie danych obiektów na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturowego i Przyrodniczego UNESCO?
- Kto zarządza obiektami dziedzictwa i jak społeczność lokalna ocenia owo zarządzanie?
- Kim są interesariusze nowych projektów i obiektów z Listy UNESCO, jakie pozytywne i negatywne konsekwencje dla lokalnej społeczności ma umieszczenie obiektów na szlakach turystyki masowej i jak zmienia się sposób narracji o nich wśród samych mieszkańców okolic szlaków kulturowych?
- Na jakie treści wyposażenia poszczególnych świątyń zwraca się uwagę w lokalnych i instytucjonalnych opowieściach o nich?
- Jakie wnioski płyną z tego w zakresie zarządzania dziedzictwem kulturowym?

Istotą moich badań jest, jak widać, przede wszystkim wskazanie kontekstów, w jakich funkcjonują obiekty dziedzictwa kulturowego, i zmian, jakie zaszły w tym zakresie na terenie lokalnych społeczności Karpat pod wpływem zarządzania tą sferą po wpisaniu obiektów na Listę UNESCO. Cel badań zaś stanowi ewaluacja wpisów i wypracowanie metod zarządzania dziedzictwem, które opierają się na uwzględnieniu różnic kulturowych i niwelują pola potencjalnych konfliktów między zarządzającymi a lokalnymi społecznościami Karpat.

2. Sztuka i rzemiosło tradycyjne jako element dziedzictwa kulturowego w społecznościach lokalnych w polskich Karpatach. Interdyscyplinarne badania kodów kulturowych w kontekście możliwości i potencjału rynku lokalnego oraz przedsiębiorczości. W tym punkcie chodzi przede wszystkim o charakterystyczne profesje związane z mniejszościami karpacczymi i osadnictwem wołoskim.

Badania te rozpoczęły się od przyjrzenia się sytuacji karpacczego pasterstwa, kiedy w kwietniu 2015 roku wraz z grupą badawczą projektu wołoskiego uczestniczyłam w I Zjeździe Karpacczym i rozpoczęciu sezonu pasterskiego w Ludźmierzu, a następnie towarzyszyłam redykowi prowadzonemu przez bacę Tadeusza Szczechowicza pod Żywcem i obrzędowi mieszania owiec w Koniakowie w Beskidzie Śląskim. Z jednej strony porównuję tu zwyczaje



pasterskie z terenów objętych badaniami, z drugiej – tropię elementy tradycyjnego pasterstwa we współczesnej kulturze, zwracając uwagę na stare i nowo powstałe znaczenia i kody kulturowe, a także związane z nimi potrzeby w zakresie zarządzania kulturą. Badaniami objęłam również narracje mówiące o jednym z najgłośniejszych w ostatnich latach nowym międzynarodowym projekcie kulturowym związanym z niematerialnym dziedzictwem: Redyku Karpackim, który przeszedł w roku 2013 przez pięć krajów: Rumunię, Ukrainę, Słowację, Polskę i Czechy.

W ramach tradycyjnych profesji związanych z dziedzictwem kulturowym Karpat badaniami objęto też rzemieślników produkujących instrumenty muzyczne (gajdoszy, dudziarzy, wytwórców trembit), wytwórców dzwonek i lasek pasterskich, koszykarzy; w przyszłości dołączą do nich malarze ikon, maziarze i wytwórcy różnych przedmiotów drewnianych.

W ramach omawianego tematu poruszano wstępnie następujące zagadnienia:

- życie z profesją – opowieść o specyfice rzemiosła, o sposobach jego przekazywania, o tradycji i nowoczesności w danej profesji (nowe trendy), o jej tajemnicach i przestrzeniach realizacji;
- etyka zawodu;
- miejsce rzemieślnika w lokalnej społeczności;
- potrzeby rzemieślników w zakresie utrzymania na rynku;
- rzemieślnik i jego dzieło w karpackich instytucjach kultury;
- przygotowanie i udostępnianie nowych wyników badań na użytek szeroko rozumianej współpracy pomiędzy rzemieślnikami a instytucjami zajmującymi się dokumentacją, ochroną i zarządzaniem dziedzictwem kulturowym (muzea, ośrodki naukowe, izby regionalne, stowarzyszenia regionalne).

3. Dziedzictwo kulturowe mniejszości w instytucjach kultury – narracje i zarządzanie muzeami etnograficznymi, regionalnymi i lokalnymi w Karpatach.

Obserwując współczesne zmiany zachodzące w Karpatach, zadałam sobie kolejne pytania badawcze dotyczące instytucjonalnego obrazu dziedzictwa kulturowego mniejszości w Karpatach. W tym kontekście interesują mnie przede wszystkim muzea karpackie o różnym statusie – publiczne (w tym samorządowe), społeczne, wyznaniowe i prywatne, posiadające w swoich zbiorach i prezentujące kolekcje związane z dziedzictwem kulturowym. W latach 2014–2015 objęłam wstępnymi badaniami pilotażowymi 28 muzeów w pięciu karpackich krajach – były to muzea ukraińskie, słowackie, czeskie, polskie i rumuńskie. Wśród odwiedzonych przeze mnie placówek były przede wszystkim instytucje publiczne (m.in. Valašské muzeum v přírodě w Rožnowie nad Radhoszczem, Czechy; Muzeum Velké Karlovice, Czechy; Muzeum Kultury Ukraińskiej, Śvidnik, Słowacja; Muzeum Architektury i Tradycji Regionu Zakarpackiego, Užgorod, Ukraina; Za-

karpackie Krajoznawcze Muzeum, Użgorod, Ukraina; Muzeum – Orawski Park Etnograficzny w Zubrzycy Górnej, Polska; Sądecki Park Etnograficzny, Nowy Sącz, Polska), regionalne (Karpackie Muzeum Ekologii Gór, Rachów, Ukraina; Muzeum Krajoznawcze w Jasini, Ukraina) oraz prywatne (m.in. Muzeum i Warsztaty Instrumentów Ludowych w Brutowcach, Słowacja; prywatna kolekcja instrumentów ludowych Lubomira Tatarki, Słowacja; Chata Kawuloka w Istebnej, Polska; Muzeum Etnograficzne w Novosilcu, Ukraina; Muzeum Drewnianych Cerkwi, Podobovec, Ukraina; Muzeum Łemkowskie, Zaciszewo, Ukraina).

W ramach tego tematu zadałam sobie następujące pytania badawcze:

- Czy w muzeach karpackich prezentowana jest kultura mniejszości narodowych, etnicznych i religijnych?
- Jak wygląda narracja dotycząca dziedzictwa kulturowego mniejszości w ekspozycjach muzealnych na obszarze Karpat?
- Jaką formę prawną i jaki status mają muzea karpackie?
- Jaki jest związek między narracjami dotyczącymi mniejszości a zarządzaniem muzeami karpackimi (między innymi dokumentami programowymi, misjami, ale również wizją konkretnych muzeów prezentowaną przez ich menedżerów – na przykład muzeum zimne, muzeum ciepłe, muzeum otwarte)?
- Jaki jest styl przywództwa w muzeach karpackich i czy istnieje jakiś związek między tym stylem, statusem prawnym muzeum i panującymi narracjami dotyczącymi mniejszości w muzeach?
- Jak muzealnictwo karpackie współdziała z nowymi ruchami etnicznymi i projektami karpackimi dotyczącymi dziedzictwa kulturowego?

Szczególną uwagę podczas badań poświęciłam karpackim muzeom prywatnym i lokalnym, w tym tworzonym przez mniejszości lub eksponującym dziedzictwo mniejszości, które to muzea – jak się wydaje – stanowią w przestrzeni karpackiej swoisty fenomen kulturowy i instytucjonalny. W ich przypadku interesowało mnie to, kim są twórcy tych placówek, jaki jest ich zamysł kolekcjonerski/muzealny, jakie gromadzą artefakty, jak widzą rolę własnych muzeów w lokalnej i globalnej społeczności oraz jak zarządzają swoimi przestrzeniami i kolekcjami – a także jakie są potrzeby twórców tych muzeów w zakresie ich dalszego istnienia w społeczności lokalnej i ponadlokalnej.

## Metodologia

Badania mają charakter interdyscyplinarny, przyjąłm w nich założenie oglądu z dwóch perspektyw: wewnątrzgrupowej – *emic*, wykorzystywanej przede wszystkim przez nauki humanistyczne, i zewnątrzgrupowej – *etic*, charakterystycznej



dotychczas dla nauk społecznych. Uważam, że od lat wskutek nowych trendów naukowych i poszerzającej się interdyscyplinarności (transgraniczności) dyscyplin wchodzi one ze sobą w coraz silniejsze związki na wielu poziomach (Sułkowski 2012). Jak zauważyła Karen J. Hoare, nie muszą stanowić opozycji, ale we współczesnych badaniach mogą wzajemnie się uzupełniać (Hoare, Buetow, Mills, Francis 2012). Spojrzenie z każdej ze stron prowadzi do innego kręgu problemów i zagadnień, mnie jednak interesuje obszar, w którym w ramach podjętych tematów badawczych dotyczących dziedzictwa kulturowego te dwie perspektywy mogą się spotkać, a także to, gdzie takie spotkanie nie jest możliwe i jakie nowe rezultaty naukowe mogą powstać z ich połączenia. W badaniach *emic* łączę perspektywę etnografii i antropologii kulturowej z zarządzaniem humanistycznym. Korzystam jednak z dorobku innych dyscyplin naukowych, między innymi: historii, historii sztuki, religioznawstwa, heritologii i teologii. W badaniach *etic* interesują mnie przede wszystkim wybrane problemy nauk o zarządzaniu z nurtu ekonomicznego i organizacyjnego, między innymi styl przywództwa w instytucjach, promocja dziedzictwa kulturowego, słabe i mocne strony zarządzania dziedzictwem kulturowym i instytucjami je prezentującymi, a także szanse i zagrożenia łączące się z tą problematyką.

Spojrzenie interdyscyplinarne łączące antropologię kulturową i zarządzanie jest w świecie nauki coraz częściej postulowane – w większości publikacji naukowych w Polsce jednak wciąż w sposób teoretyczny<sup>6</sup>. Nietrudno zaobserwować, że drogi dojścia do omawianej refleksji interdyscyplinarnej prowadzą z dwóch stron: od antropologii (lub szerzej – nauk humanistycznych) ku zarządzaniu i od zarządzania (często zwanego twardym lub ekonomicznym) ku antropologii (lub szerzej – ku naukom humanistycznym). W przypadku każdej z tych dróg daje o sobie znać, jak się wydaje, pewna metodologiczna bezradność wynikająca z ograniczania się badacza do jednej dziedziny naukowej. Poszukiwanie nowych tematów czy możliwości interdyscyplinarnego rozwiązywania problemów przy zastosowaniu podejścia innego niż normatywne dla danej dyscypliny wiąże się często z próbami przekraczania własnej dyscypliny, co prowadzić może do przyjęcia szerszej perspektywy w badanej tematyce. W ramach badań nad lokalnym i instytucjonalnym wymiarem dziedzictwa kulturowego antropologia kulturowa porusza się w świecie *emic* – dostarcza sensów i znaczeń wewnątrzgrupowych, ważnych w kontekście różnic kulturowych. Mogą one być użyteczne dla innych dyscyplin, szczególnie dla ekonomii i zarządzania, które bez znajomości tych sensów mogą wykorzystywać opracowane normy wszędzie w ten sam sposób.

---

<sup>6</sup> Warto w tym miejscu wspomnieć o kilkunastu autorach realizujących w Polsce (częściej w wymiarze teoretycznym i deklaratywnym, ale nie tylko) taką perspektywę – są to między innymi Krzysztof Konecki, Emil Orzechowski, Barbara Czarniawska, Monika Kostera, Łukasz Sułkowski, Barbara Kożuch, Grażyna Praweńska-Skrzypek, Katarzyna Barańska, Katarzyna Plebańczyk, Alicja Kędziora, Michał Zawadzki, Izabela Stańczyk, Karolina Dudek, Lidia Czarkowska, Dariusz Jemielniak.

Domeną zarządzania ekonomicznego, z racji normatywności tego ujęcia, jest *etic*. To, co odkrywa antropologia przed zarządzającymi, zmusza ich do uwzględnienia „perspektywy tubylca” w prowadzeniu organizacji (tu: instytucji kultury). Warto uzmysłowić sobie sens tego typu badań, zadając między innymi pytanie, dlaczego w określonym regionie kulturowym zarządzający dziedzictwem kulturowym i instytucjami kultury mają przyjmować z góry określoną perspektywę zarządzania, pochodzącą z reguły ze wzorców zachodnioeuropejskich i amerykańskich. Z sensu i znaczeń narracji dotyczących dziedzictwa musi wynikać odpowiednie kierowanie instytucją, uwzględniające obie strony – „tubylczą” i zarządzających organizacjami. Jakikolwiek tworzenie wcześniejszych norm zarządzania bez poznania kontekstu, w jakim w danej społeczności funkcjonuje dziedzictwo, wydaje się kolejną próbą nałożenia jednego powszechnie obowiązującego wzorca kulturowego na „inne kultury”. Antropologia pokazuje, że to wciąż swoisty relikw kolonizacyjny w myśleniu o zarządzaniu w kulturze. Gotowe wzorce zarządzania powstałe na gruncie nauki zachodnioeuropejskiej i amerykańskiej nie zawsze sprawdzają się na innym terenie. Konieczność uwzględnienia różnic kulturowych, znajomość specyfiki terenu, rozeznanie w pamięci kulturowej, w wartościach społeczności lokalnych, w ekonomii danego obszaru muszą wpływać na zarządzanie w każdym środowisku. Zarządzanie ekonomiczne zmusza badania antropologiczne do tego, by pomyśleć o efektywności, ale i o takim zarządzaniu własną twórczością, przedsiębiorczością i instytucjami, które uwzględniając perspektywę „tubylca”, może to czynić w sposób odpowiedni (czytelny) dla współczesnego odbiorcy, a do tego zgodny z nowymi trendami ekonomii. Taka perspektywa rzadko była domeną antropologii, ale tak prowadzone w organizacjach badania połączone z nastawieniem na efektywność mogą się przyczynić do wzrostu jakości zarządzania organizacjami w kontekstach lokalnych i – jak wykazały to choćby badania Edwarda Halla czy Geerta Hofstede – globalnych (Hall 1976; Hofstede 2011). Nie chodzi tu jednak tylko o lepszą efektywność na poziomie ekonomii, ale też o bardziej komfortowe życie ludzi w organizacjach i społeczności lokalnych z organizacjami.

Przyjęta metoda badawcza skupia się przede wszystkim na badaniach jakościowych, nie rezygnuje jednak też – zgodnie z potrzebami odbiorców, ustalonymi podczas studiów pilotażowych – z badań ilościowych. Poza analizą tekstów dotyczących tematów badawczych wybrano na razie kilka technik badawczych, jak się wydaje, najbardziej adekwatnych do problematyki. Pierwszą z nich są wywiady z lokalną społecznością w miejscowościach, gdzie istnieje Lista szlaków kulturowych UNESCO, wywiady z rzemieślnikami lub osobami wykonującymi stare profesje (między innymi wytwórcami instrumentów, strażnikami świątyń). Dzięki tej technice możliwe jest „odczytanie”, czyli odkrycie i zidentyfikowanie narracji dotyczących dziedzictwa kulturowego, jak również odsłonięcie świata ludzkich wyobrażeń tworzących rodzaj przednaukowej wiedzy przedstawicieli lokalnych społeczności (Kaufmann 2010; Kvale 2012; Angrosino 2010). Z drugiej

strony prowadzone są wywiady z menedżerami kultury – dyrektorami muzeów karpackich i ich pracownikami. Dzięki nim można poznać mechanizmy związane z zarządzaniem instytucjami kultury. Jak wykazały dotychczasowe studia, konieczne też będzie przeprowadzenie wśród pracowników UNESCO i władz samorządowych badań jakościowych, dotyczących mechanizmów kontrolowania sytuacji w społecznościach lokalnych po dokonaniu wpisów obiektów na Listę Dziedzictwa UNESCO oraz planów zarządzania strategicznego tej instytucji w sytuacjach konfliktowych.

Drugą techniką badań jest obserwacja uczestnicząca jawna oraz ukryta, prowadzona zarówno wśród lokalnej społeczności, jak i w muzeach karpackich. Pozwalają one przyjrzeć się przede wszystkim analizie sfery wizualnej dziedzictwa kulturowego na szlakach, w obiektach związanych z profesją i w muzeach. Zewnętrzny ogląd pokazuje tu zarówno modele budowy narracji o dziedzictwie, jak i mocne, i słabe strony samego zarządzania. Dzięki niej zgromadzono odpowiednią dokumentację fotograficzną i dokonano wstępnej interpretacji materiału wizualnego. Podczas badań wykonano wstępnie około tysiąca zdjęć ilustrujących obiekty dziedzictwa kulturowego, dyskurs wystaw muzealnych, poszczególne artefakty, jak również informacje merytoryczne umieszczone przez pracowników na wystawach, rozwiązania praktyczne i specyficzne „osobliwości” z nimi związane.

W przypadku badania profesji karpackich i potrzeb w zakresie zarządzania nimi, bardzo ważną techniką jest *storytelling* (Boje, Tourani 2012), rozumiane tu jako opowiadanie własnej historii (o własnej profesji) za pomocą różnorodnych tekstów kultury (m.in. komunikacji werbalnej i niewerbalnej, prezentacji techniki wykonania artefaktu, zbioru artefaktów własnych kolekcji, ikonografii). Technika ta sprawdza się także, obok opracowanych w ekonomii i socjologii testów przywództwa (Avery 2009), w przypadku badań nad menedżerami i ich zarządzaniem w muzeach karpackich. Pozwala bardziej wnikliwie spojrzeć na ich misję, przekonania, uwzględniając przy tym nowe modele zarządzania koncentrujące się na społecznościach lokalnych, pracownikach i samej efektywności ekonomicznej organizacji.

## Wstępne wnioski badań pilotażowych

Już pierwsze wywiady przeprowadzone w 2015 roku w Polsce oraz na Zakarpaciu na Ukrainie i we Wschodniej Słowacji ukazały wiele problemów występujących w obszarze dziedzictwa kulturowego i jego zarządzania. Skutki powiększającej się listy UNESCO możemy mierzyć na dwóch skalach – pozytywnej i negatywnej. Z tą pierwszą wiąże się wzmożona dbałość o obiekty i wzrost szansy ich przetrwania, możliwość silniejszej konsolidacji lokalnej społeczności, która zyskuje powód do dumy i wzmocnienia starej lub budowy nowej tożsamości wokół materialne-

go lub niematerialnego obiektu jako symbolu. Wpis na listę łączy się też często z większymi funduszami na rewitalizację zabytku<sup>7</sup>, a nierzadko i na badania naukowe. Doświadczenia związane z wpisami na Listę UNESCO pokazują też jednak ich negatywne skutki, coraz częściej przywoływane w krytycznych studiach nad dziedzictwem kulturowym. Można tu wskazać między innymi nadmierną komercjalizację kultury lokalnej i globalnej związaną z nasiloną turystyką masową (na przykład wyrób przedmiotów tradycyjnych i odgrywanie obrzędów „pod masową publiczność”), dominację ludyczności nad sferą magiczno-obrzędową, zanik tradycji przekazu w społeczności lokalnej i „przejęcie” zabytku przez specyficzne „lokalne mafie”, nierozumiejące całego zaplecza magiczno-rytualnego i poprzestające jedynie na odgrywaniu spektaklu. Zaczyna też działać swoiste „ludowe wartościowanie” – te kultury są lepsze i bogatsze, które mają więcej wpisów.

Wśród narracji związanych z dziedzictwem kulturowym uwidacznia się swoista „walka o dziedzictwo” – przede wszystkim związana z zagadnieniem tożsamości etnosów zamieszkujących wokół obiektów wpisanych na Listę UNESCO. Ich charakterystyczną cechą jest przekonanie o pierwszeństwie w zasiedleniu danego terenu powstałego wokół zabytków. Dla wielu grup mniejszościowych zabytki te stanowią symbole tożsamości nie tylko religijnej, ale i etnicznej lub narodowościowej – to poprzez odwołanie się do nich dowodzi się pierwotności osiedlenia oraz nieprzerwanego trwania danego etnosu na określonych obszarach:

„To jest nasza cerkiew, rusińska. – To wy z Rusi? – Tak. – A jakiej? – Z moskiewskiej Rusi, my tu przyszliśmy dawno temu”<sup>8</sup>.

„To jest cerkiew rusińska. – Co to znaczy rusińska? – No ukraińska, my tu wszyscy jesteśmy Rusinami Ukraińcami”<sup>9</sup>.

„Cerkiew jest łemkowska. – Co to znaczy łemkowska? – łemkowska to jest rusińska, ale my nie Ukraińcy, nie z Moskwy, my tutejsi, stąd”<sup>10</sup>.

Wpis świątyni na Listę UNESCO wzmacnia często konflikt w społeczności lokalnej – każda mniejszość (a nawet wioska) chce, aby obiekt stanowił jej własność i, powtórzmy, symbolicznie uzasadniał pierwszeństwo zasiedlenia terenu, ugruntowywał tożsamość mniejszości. Badania pokazały również, że w opinii społeczności lokalnych istnieją rozbieżności w podejściu do dziedzictwa kulturowego między ekspertami zarządzającymi obiektami tegoż dziedzictwa z Listy UNESCO a społecznościami lokalnymi. Uwidaczniają się one choćby w podejściu do wyposażenia wewnętrznego zabytku i artefaktów w nim umieszczonych. Zdaniem ekspertów organizacji wystrój powinien być jak najbardziej naturalny, usuwający z otoczenia wszelkie późniejsze dodatki. Zdaniem mieszkańców niektórych miej-

<sup>7</sup> Używam terminu rewitalizacja w odniesieniu nie tylko do odnowy obiektów materialnych, ale także do praktyki wydobywania z niepamięci lub podniesienia wiedzy o obiektach dziedzictwa niematerialnego – tradycyjnej wiedzy, obrzędów, rytuałów i profesji.

<sup>8</sup> Badania terenowe, informator B, Słowacja, lipiec 2015.

<sup>9</sup> Badania terenowe, informator C, Słowacja, lipiec 2015.

<sup>10</sup> Badania terenowe, informator D, Słowacja, lipiec 2015.

scowości i opiekunów cerkwi, zabytku nie można pozbawiać tradycyjnych elementów charakterystycznych dla lokalnej społeczności:

Widzi pani ten obrus? Jak pięknie haftowany, zrobiły go kobiety ze wsi, jest już stary, zrobiły go w latach 70. XX wieku. I wie pani, jak komisja z UNESCO przyjechała, taka jedna pani, to nam kazała obrus ściągnąć z ołtarza, że musi być naturalnie, tak jak dawniej. Jak nie ściągniemy, to nie wpiszą. To myśmy ściągnęli. A jak pojechali, to znowu go daliśmy, wypraliśmy go, wyczyścili i włożyliśmy go na ołtarz, żeby Panu Bogu było miło, żeby było ładnie<sup>11</sup>.

Badania pilotażowe nad tradycyjnymi karpaccami profesjami pokazały z kolei, że wiele z nich przeżywa swoisty renesans we współczesnej kulturze. Szczególnego znaczenia nabiera tu profesja pasterska, do której ożywienia przyczynił się projekt Redyk Karpacki 2013. Twórcy tego projektu: Piotr Kochut z Koniakowa w Beskidzie Śląskim i Józef Michałek z Istebnej oraz bracia Georghe i Silviu Cătean z Rotbav w Siedmiogrodzie, postawili sobie za cel reaktywowanie pasterstwa, zanikającego w Karpatach<sup>12</sup>. Ich projekt, tłumaczony też często jako „kulturowy wypas owiec”, został zrealizowany na wielu płaszczynach – z jednej strony odwoływał się do całego mitycznego świata dawnych pasterzy karpaccy, z drugiej szukał miejsca dla pasterstwa we współczesnym świecie, z trzeciej zaś był zarządzany w sposób „alternatywny”, co pokazuje, że w naukach o zarządzaniu musi być uwzględniana perspektywa lokalna z całym bagażem motywacji, potrzeb i światopoglądu społeczności. Najważniejsza, najbardziej widowiskowa część tego projektu rozpoczęła się 11 kwietnia 2013 roku, kiedy z miejscowości Rotbav w Siedmiogrodzie, w Rumunii wyruszył redyk z 300 owcami, który – prowadzony przez sześciu pasterzy – przeszedł dawnymi rumuńskimi, ukraińskimi, słowackimi, czeskimi i polskimi trasami wędrowek pasterskich. Aby pokazać rangę tego projektu dla międzypokoleniowej społeczności pasterskiej, przywołam opowieść Józefa Michałka dotyczącą przemarszu redyku i spotkania z czeskim bacą „na Valasku”, którą zanotowałam w trakcie badań w Istebnej:

Górale przekazywali sobie wiadomość o redyku sami. Jedni drugim. Czekali na nas po drodze, wymieniali się informacjami. Ale najbardziej utkwił mi w pamięci jeden baca, to było w Czechach, na Valasku, taki 90-letni z rodziny ostatnich valaskich baców spod Czarnej Góry, spod Radogoszcza. Dowiedział się o redyku od innych i cały dzień od rana czekał na nas, żeby zobaczyć owce, wypas. Przyszliśmy dopiero wieczorem do tej miejscowości, szliśmy z gór i widzieliśmy, jak on czekał na dole. A jak doszliśmy, to on nas powitał ze łzami w oczach i powiedział: „Teraz to ja już mogę umierać, bo wiem, że pasterstwo nie zaginie”<sup>13</sup>.

Redyk Karpacki zapoczątkował szereg działań na rzecz zarządzania kulturą pasterską w Karpatach. Obecnie obejmują one wiele poziomów: integracyjny (społeczność całych Karpat), ekologiczny (dbanie o zrównoważony rozwój gór), edukacyjny (zakładanie bacówek edukacyjnych), komercyjny (tworzenie bacó-

<sup>11</sup> Badania terenowe, informator E, Słowacja, lipiec 2015.

<sup>12</sup> Badania terenowe, wywiad z Piotrem Kohutem i Józefem Michałkiem, luty 2016.

<sup>13</sup> Badania terenowe, informator: Józef Michałek, Istebna, kwiecień 2015.

wek ze sprzedażą wyrobów pasterskich), wydawniczy (publikacje dotyczące dziedzictwa kulturowego pasterstwa), muzyczny (reaktywacja starych profesji związanych z wyrobem instrumentów karpackich, powstanie grup upowszechniających muzykę karpackich społeczności, edukacja muzyczna młodego pokolenia, zakładanie prywatnych kolekcji muzycznych) i wiele innych<sup>14</sup>.

W badaniach przyjrzano się też wstępnie innej starej profesji występującej na terenach Karpat – tak zwanym strażnikom świątyni. Warto nadmienić, że szlaki architektury drewnianej znacząco wpłynęły na ożywienie tej profesji, znacznej w kulturze europejskiej od czasów starożytnych, a obecnie występującej we wszystkich krajach karpackich. Badania prowadzone na Karpackim Szlaku Architektury Drewnianej i Szlaku Ikon pozwoliły zaobserwować, jak niezwykle rozwija się obecnie ta profesja. Zwracają przy tym uwagę zarówno jej elementy pozytywne (większa dostępność cerkwi dla zwiedzających, specyficzne opowieści wioskowe o cerkwiach z podkładem muzycznym, otwarcie minimuzeów przy cerkwiach, wydawanie publikacji), jak i negatywne (ściągnięcie od turystów i naukowców haraczy wyższych niż przewidziana opłata, brak odpowiedniej ochrony zabytków).

Analizując wstępne wyniki badań dotyczących dziedzictwa kulturowego mniejszości w muzeach karpackich, można stwierdzić, że jedną z najbardziej widocznych kwestii jest to, iż samo to dziedzictwo jest częścią różnych dyskursów. Zarówno ekspozycje dotyczące mniejszości, jak i samo muzealnictwo Karpat znajdują się obecnie „na pograniczu”<sup>15</sup> – można tu mówić o pograniczu epok i związanych z nimi ideologii, systemów ekonomicznych, definicji muzeów, a także rozumienia stylów zarządzania. Badania ukazały strategię działań, wokół których narosły narracje o różnych rodzajach dziedzictwa kulturowego rozwijane przez twórców ekspozycji i zarządzających w muzeach karpackich. Powtarzające się reguły kolekcji i ich narracji, podobieństwa, różnice, oryginalność, czasem dziwaczność, niszowość czy niekonwencjonalność rozwiązań, wreszcie stan obiektów i wystaw układają się w powtarzające się schematy, na podstawie których możliwe są pierwsze klasyfikacje. Na podstawie przyjętych kryteriów<sup>16</sup> wstępnie wyróżniłam następujące narracje dotyczące dziedzictwa kulturowego mniejszości (w ramach zarządzania można je nazwać metaforami ekspozycji muzealnych):

- **ewolucyjna** – narracja prezentująca dziedzictwo kulturowe Karpat od pojawienia się człowieka do czasów współczesnych, ale kończących się zazwyczaj w połowie XX wieku. W narracji tej kultura określonego etnosu staje się punktem dojścia na mapie ewolucji prezentowanej w przekazie muzealnym (na przykład kultura Hucułów jako końcowy etap ewolucji w regionie Rachowszczyzny na Ukrainie; kultura wołoska – pasterska – jako jeden z niższych [wcześniejszych] stadiów rozwoju kultury na Wschodniej Słowacji);

<sup>14</sup> Badania terenowe, Istebna-Koniaków, kwiecień–maj 2015.

<sup>15</sup> Por. też: Maciejewska, Graczyk 2013.

<sup>16</sup> Szerzej na ten temat w kolejnych opracowaniach.



- **polityczna/narodowościowa** – narracja, w której dominującą wizją przekazu dziedzictwa kulturowego jest opcja polityczna lub naród, z którego wywodzą się twórcy ekspozycji (komunizm, sowietyzm, ukraińocentryzm, polonocentryzm, słowakocentryzm, rumunocentryzm) – w jej ramach dziedzictwo kulturowe społeczności większościowej i mniejszości jest zawsze ujęte oraz ukazane z punktu widzenia jednego etnosu, z pominięciem wielokulturowości i wzajemnego wpływu różnych etnosów na obszar Karpat. W tych narracjach albo nic się nie zmieniło od lat 50. XX wieku, kiedy to na dominującą wizję składały się komunizm i stalinizm przesycający ekspozycje kultury ludowej i obiektów religijnych (zdjęcia cerkwi, ikony, utensylia liturgiczne), albo – zwłaszcza gdy chodzi o nowo powstałe muzea – rzuca się w nich w oczy nadmierne eksponowanie zasług jednego etnosu i pomijanie kwestii wzajemnych wpływów różnych etnosów na siebie w przestrzeni karpackiej;
- **„opadłych liści” lub „pokryta kurzem”** – narracja, w której zarówno eksponowane obiekty, jak i cała opowieść nie są od kilkudziesięciu lat zmieniane, a w przypadku eksponatów – czyszczone i konserwowane. Podniszczone fragmenty ekspozycji oraz anachroniczne treści naukowe świadczą o tym, że twórcy i eksponujący zatrzymali się na ustaleniach sprzed pół wieku;
- **„migotająca ogniem”** – narracja, w której zarówno pojedynczy eksponat, jak i cała ekspozycja wchodzi w interaktywną relację z widzami. W tej narracji nie ma jednej obowiązującej prawdy, rzeczywistość kulturowa jest w niej wielogłosowa, często o dużych walorach artystycznych, trafiająca – zgodnie z myślą Dawida Friedberga i Horii Branea – do serca widza (Friedberg 2005; Bernea, Nicolau, Hulař; Bernea). Nie chodzi tu, jak się często uważa, o mnogość informatycznych narzędzi przekazu używanych w ekspozycji; decydująca jest zdolność do wzajemnej interakcji, czyli oddziaływania na siebie komunikujących się stron – eksponatu i człowieka (z łac. *interactus* – dosł. ‘czyn wzajemny’).

W studiach nad dziedzictwem kulturowym Karpat ujawniły się także ciekawe fenomeny związane z powstaniem tu po upadku komunizmu wspomnianych już prywatnych muzeów etnograficznych i kolekcji lokalnych prezentujących miejscowe dziedzictwo kulturowe. Karpaty zaczęły się pokrywać siecią muzeów niekomercyjnych, zakładanych często przez rzemieślników wykonujących stare profesje lub pasjonatów dziedzictwa kulturowego. Ich powstanie wiąże się z własnością prywatną i finansowaniem z prywatnych funduszy. Ekspozycje w nich wystawiane stanowią produkt „pracy rąk własnych”, są zbierane przez twórców, darowane prywatnymi kanałami, nierzadko – co ciekawe – przez osoby, które nie chcą ofiarowywać swoich zbiorów instytucjom państwowym. Do muzeów omawianego typu należy Muzeum Instrumentów i Warsztatów Ludowych w Brutowcach na Słowacji, założone w roku 2005 przez Michała Smetankę i prezentujące

instrumenty muzyczne z całego świata, w tym z Karpat. Jego twórca jest z wykształcenia muzykiem, wytwórcą instrumentów muzycznych, zajmuje się też ich reperacją<sup>17</sup>. Ponadto do tej grupy zaliczyłabym: muzeum etnograficzne w Nowosilcu na Zakarpaciu, na Ukrainie, mieszczące się w budynku starej poczty, założone przez byłą miejscową nauczycielkę<sup>18</sup>; prywatną kolekcję instrumentów muzycznych Lubomira Tataruki w miejscowości Slovenská Lupča na Słowacji; Chatę Kawuloka w Istebnej<sup>19</sup> oraz Muzeum Dzwonków w Šumiacu na Słowacji<sup>20</sup>. Dla zarządzających kulturą i muzealników prywatne muzea karpackie stanowią ogromne wyzwanie. Jest ich już tak wiele, że nie sposób pominąć ich w badaniach. Ich istnienie sprawia, że trzeba zweryfikować pewne ustalenia dotyczące instytucji, jaką jest muzeum. Widząc odmienną sposobu zarządzania nimi, postawiłam sobie pytania dotyczące zarządzania muzeami, a właściwie instytucjami kultury w ogóle. Czy ustalając odgórnie wiele kwestii – między innymi określone godziny otwarcia, misję, reklamę zgodną ze współczesnymi wymogami, odpowiednie opisanie zbiorów – zarządzający kulturą, którzy trzymają się przy tym z konieczności pewnych utartych schematów, nie zacierają oryginalności poszczególnych kolekcji i przestrzeni ekspozycyjnych? Czy narzucając wszędzie te same standardy, nie niszczą oni w ten sposób całej oryginalności wysiłku i przedsiębiorczości lokalnych twórców? Analiza fenomenu prywatnych muzeów i kolekcji pokazuje, że funkcjonują one zazwyczaj w swoistym dla siebie czasie, że nie ma w nich tradycyjnych godzin otwarcia i zamknięcia, że są uruchamiane wtedy, kiedy chcą i mogą to uczynić ich właściciele. Nie są też ogólnodostępne.

Nie każdemu otworzę muzeum. Nie piszę godzin otwarcia, bo otwieram, kiedy mogę i chcę. Jak mam otworzyć muzeum dla grupy turystów, którzy wejdą, popatrzą, skrytykują, to po co mam je otwierać? Ci, którzy chcą mnie znaleźć i zobaczyć muzeum, znajdą sposób, żeby to zrobić. Pani ten sposób znalazła<sup>21</sup>.

Nieraz odnosi się też wrażenie, że w muzeach tych mniej ważne są: czas powstania eksponatów, osoba dawcy, region pochodzenia. Wszystkie wystawione przedmioty znajdują się w zasięgu ręki, wszystkich wolno dotknąć. Konserwacja odbywa się w ramach własnych środków finansowych, a często i umiejętności. Trzeba jednak podkreślić, że właściciele tych muzeów bywają w wielu wypadkach jedynymi osobami potrafiącymi dane eksponaty naprawiać i konserwować, a z ich kompetencji w tym zakresie korzystają również państwowe placówki muzealne. Warto zaznaczyć, że zwiedzanie tych muzeów jest jak obcowanie z *sacrum* – a to za sprawą pasjonatów będących ich właścicielami. Po ekspozycjach nie należy

<sup>17</sup> Badania terenowe, wywiad z Michałem Smetanką, Brutowce, Słowacja, lipiec 2015.

<sup>18</sup> Badania terenowe, wywiad z p. Natalią, opiekunką cerkwi i Muzeum Etnograficznego, Nowosilec, Ukraina, lipiec 2015.

<sup>19</sup> Badania terenowe, wywiad ze Zbyszkiem Wałachem, Istebna, kwiecień 2015.

<sup>20</sup> Badania terenowe, wywiad z Lubomirem Tataruką, Slovenská Lupča, Słowacja, kwiecień 2015.

<sup>21</sup> Badania terenowe, informator A, Słowacja, lipiec 2015.

oczywiście oczekiwać porządku chronologicznego, standardowo opracowanych podpisów pod eksponatami, naukowej narracji muzealnej. Narracja rodzi się i rozwija w pamięci i opowieściach twórców lub opiekunów tych placówek. Bywa, że spędza się 3–4 godziny, słuchając owych opowieści, a wciąż ma się wrażenie, jakby ich było za mało...

W związku z tym nasuwa się ciekawe pytanie badawcze: czy mamy tu do czynienia z kształtowaniem się „nowego paradygmatu” tworzenia kolekcji i muzeów w Karpatach, czy też po prostu – jak pewnie stwierdzi spora część muzealników i zarządzających kulturą – z brakiem umiejętności tworzenia kolekcji muzealnych i niedostatkami wiedzy na temat tego, czym jest muzeum jako instytucja?

Badania pokazały także, że określona narracja wystaw muzeów karpackich do pewnego stopnia ma związek z panującym stylem przywództwa menedżerów określonych muzeów, wynika z niedostatecznego finansowania instytucji kultury lub innych czynników związanych z zarządzaniem (na przykład „skostniałe” zespoły, brak znajomości narzędzi zarządzania kulturą, nieznanostwo problematyki dziedzictwa kulturowego u zarządzających, niedostateczna promocja). Ekspozycja dziedzictwa kulturowego lepiej wypada w muzeach, w których istnieje wizjonerski styl zarządzania, a zatem i przywództwa, pozwalający tworzyć pracownikom instytucji ekspozycje zgodne ze współczesnymi trendami kultury i osiągnięciami naukowymi. Narracja takich wystaw dopuszcza wielogłos i szanuje odmienne punkty widzenia, a zarządzający tymi instytucjami zostawiają też swobodę w opowieści o dziedzictwie kulturowym mniejszości pracownikom. Przeciwnością tego jest w muzeach karpackich klasyczny styl przywództwa, który wszakże często cechuje jednostki wybitne i charyzmatyczne, ale jednocześnie podporządkowuje pracowników, nakazując im tworzenie narracji wystawieniowych zgodnie z oczekiwaniami menedżerów (Avery 2009). Badania pilotażowe pokazały, że w tej kwestii muszą zostać przeprowadzone solidne badania naukowe w zakresie lepszego zarządzania instytucjami kultury, ponieważ narracje wystaw nie mają często nic wspólnego z lokalną społecznością, a nawet stoją w opozycji do jej dziedzictwa kulturowego, co ma związek z określonym stylem przywództwa w muzeach karpackich.

Podsumujmy: chociaż w krajach karpackich liczba obiektów wpisanych na Listę Światowego Dziedzictwa Kulturalnego i Przyrodniczego UNESCO jest stosunkowo niewielka, jesteśmy już świadkami coraz liczniejszych dyskusji, także naukowych, dotyczących drugiego dna tych wpisów – ich sensowności, związanej z nimi komercjalizacji i konsekwencji, jakie pociągają za sobą dla społeczności lokalnych. Prowadzone wstępne pilotażowe badania ukazały, że w tym zakresie konieczne jest dogłębne zbadanie społeczności lokalnej, które pozwoli wypracować nowoczesne zarządzanie dziedzictwem, uwzględniające w nim perspektywę międzykulturową. Jest to tym bardziej ważne, iż w regionie karpackim dziedzictwo kulturowe przeżywa swoisty renesans – ożywają stare profesje, działają pasjonaci kontynuujący stare tradycje, zakładane są instytucje kultury dokumentujące

rozmaite zagadnienia przeszłości i eksplorujące pamięć kulturową żyjących tu mniejszości. Jednocześnie działają tu instytucje kulturalne, które nie uwzględniają w żaden sposób wielokulturowego oblicza Karpat, pokazując dorobek przeszłości jako osiągnięcie jednego etnosu. Zaznaczyć należy, że dotychczasowe badania naukowe dotyczące dziedzictwa po wpisie na Listę UNESCO nie obejmowały raczej nurtu krytycznego, tym bardziej zatem zasadne wydaje się ich prowadzenie w szerszej, nie tylko karpackiej, perspektywie.

## Bibliografia

- Adamowski J., Wójcicka M.  
2012 *Pamięć jako kategoria rzeczywistości kulturowej*, Lublin.
- Angrosino M.  
2010 *Badania etnograficzne i obserwacyjne*, Warszawa.
- Assmann J.  
2008 *Pamięć kulturowa. Pismo, zapamiętywanie i polityczna tożsamość w cywilizacjach starożytnych*, przeł. A. Kryczyńska-Pham, Warszawa.
- Avery G.C.  
2009 *Przywództwo w organizacjach. Paradygmaty i studia przypadków*, Warszawa.
- Barańska K.  
2013 *Muzeum w sieci znaczeń*, Kraków.
- Barański J., Bartosz A.  
2003 *Tabor pamięci Romów*, Tarnów.
- Bernea H.  
*Muzeografia marturisitoare se adreseaza inimii*, <http://www.crestinortodox.ro/religie/horia-bernea-muzeografia-marturisitoare-adreseaza-inimii-120128.html> [dostęp: 23.04.2016].
- Bernea H., Nicolau I., Huluta C.  
*Câteva gânduri despre muzeu, cantități, materialitate și încrucșare*, <http://editura.liternet.ro/carte/48/Horia-Bernea-Irina-Nicolau-Carmen-Huluta/Cateva-ganduri-despre-muzeu-cantitati-materialitate-si-incrucisare--Dosar-sentimental.html> [dostęp: 3.05.2016].
- Bierat-Gieroń B.  
2015 *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 3, s. 205–219.  
2016 *Kierunki rozwoju polityki kulturalnej w Polsce po 1989 roku. Koncepcje ministerialne*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 2, s. 91–105.
- Boje D.M., Tourani N.  
2012 *Storytelling, czyli o materialności praktyk opowiadania*, [w:] D. Jemieliński, *Badania jakościowe. Podejścia i teorie*, Warszawa.
- Connerton P.  
2012 *Jak społeczeństwa pamiętają*, Warszawa.
- Czamańska I.  
2014 *Wołosi – strażnicy gór*, [w:] *Kalendarz Pasterski 2014*, <http://www.goraleslascy.pl/aktualnosci/pierwsze-wydanie-kalendarza-pasterskiego-na-2014r/>.

- Czarniawska B.  
2010 *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa.
- Dudek K.J.  
2013 *Muzeum etnograficzne – między nauką a sztuką. O trybach legitymizacji w procesie kulturowego wytwarzania obiektów i kryzysie muzeów*, „Stan Rzeczy” 2013, z. 1(4), s. 87–105.
- Friedberg D.  
2005 *Potęga wizerunku*, Kraków.
- Golka M.  
2009 *Pamięć społeczna i jej implanty*, Warszawa.
- Griffin R.W.  
2004 *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa.  
*Guidelines for the Establishment of National „Living Human Treasures” Systems*, <http://www.unesco.org/culture/ich/doc/src/00031-EN.pdf> [dostęp: 3.07.2015].
- Halbwachs M.  
2008 *Społeczne ramy pamięci*, Warszawa.
- Hall E.  
1976 *Ukryty wymiar*, Warszawa.
- Hoare K.J., Buetow S., Mills J., Francis K.  
2012 *Using an Emic and Etic Ethnographic Technique in a Grounded Theory Study of Information Use by Practice Nurses in New Zealand*, „Journal of Research in Nursing” 2012, z. 18(8), s. 720–731.
- Hofstede G.  
2011 *Kultury i organizacje: zaprogramowanie umysłu*, Warszawa.
- Januszewska-Folga D.  
2015 *Muzea: fenomeny i problemy*, Kraków.
- Jawor G.  
2004 *Osady prawa wołoskiego i ich mieszkańcy na Rusi Czerwonej w późnym średniowieczu*, wyd. 2 uzup., Lublin.
- Jemielniak D.  
2005 *Kultura: zawody i profesje*, Prace i Materiały ISM SGH, nr 32, s. 7–22, <http://www.crow.kozminski.edu.pl/papers/zawody%20i%20profesje.pdf> [dostęp: 2.05.2016].
- Kabaczij R.  
*Zmiany świadomości Łemków na wskutek wysiedleń*, <http://www.beskid-niski.pl/index.php?pos=/lemkowie/historia/zmiany> [dostęp: 2.07.2016].
- Kapralski S.  
2012 *Naród z popiołów. Pamięć zagłady a tożsamość Romów*, Warszawa.
- Kaufmann J.-C.  
2010 *Wywiad rozumiejący*, Warszawa.
- Kędziora A.  
2013 *Zarządzanie pamięcią o artyście na przykładzie szlaku kulturowego*, „Problemy Zarządzania”, vol. 11, nr 4(44), s. 101–112.  
2015 *Zarządzanie „pamięcią niechcianą” o artyście. Studium przypadku „poety wyklętego” Rafała Wojaczka*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 4, s. 357–378.
- Kłosek E.  
2005 *Świadomość etniczna i kultura społeczności polskiej we wsiach Bukowiny rumuńskiej*, Wrocław.

Kocój E.

2015a *Artefakty przeszłości jako ślady pamięci. Dziedzictwo kulturowe Aromanów (Wołochów) na Bałkanach*, „Prace Etnograficzne”, z. 4, s. 271–305.

2015b *Heritage without Heirs? Tangible and Religious Cultural Heritage of the Vlachs Minority in Europe in the Context of Interdisciplinary Research Project (Contribution to the Subject)*, „Balcanica Posnaniensia”, s. 137–147.

2016 *Ignorance versus Degradation? The Profession of Gypsy Bear Handlers and Intangible Cultural Heritage. Case Study – Romania (part I)*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 17, z. 3, s. 263–283.

Konach T.

2014 *Problematyka prawnej ochrony dziedzictwa niematerialnego na przykładzie przejawów folkloru*, „Zarządzanie w Kulturze”, t. 15, z. 1, s. 29–38.

Kostera M.

2008 *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa.

Kożuch B.

2010 *Kompetencje menedżerów organizacji publicznych: teoria a praktyka zarządzania*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 156, s. 337–345.

2011 *Nauka o organizacji*, Warszawa.

Krasowska H.

2012 *Mniejszość polska na południowo-wschodniej Ukrainie*, Warszawa.

Kvale S.

2012 *Prowadzenie wywiadów*, Warszawa.

Maciejewska M., Graczyk L. (oprac.)

*Muzea prywatne / kolekcje lokalne. Raport z badań*, Bydgoszcz–Warszawa.

Małeta A.

1989 *Czudeccy Żydzi w pamięci współmieszkańców*, „Polska Sztuka Ludowa – Konteksty”, t. 43, z. 1–2.

Michałek J.

*Górale dziedzicami pasterskich tradycji Wołochów*, [http://archiwum.zwiazekg.type.pl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=249:woosi-w-karpatach-jozef-mi chaek&catid=80:spoczystwo&Itemid=92](http://archiwum.zwiazekg.type.pl/index.php?option=com_content&view=article&id=249:woosi-w-karpatach-jozef-mi chaek&catid=80:spoczystwo&Itemid=92) [dostęp: 1.04.2016].

Mintzberg H.

2005 *Przywództwo*, Gliwice.

Popoiu P.

*Muzeul Național al Satului „Dimitrie Gusti”. Raport de Activitate 2007–2009. Evaluare finală*, [www.muzeul-satului.ro/Evaluare\\_finala\\_2007\\_2009\\_MNSDG.pdf](http://www.muzeul-satului.ro/Evaluare_finala_2007_2009_MNSDG.pdf) [dostęp: 1.12.2015].

Prawelska-Skrzypek G.

2003 *Polityka kulturalna polskich samorządów. Wybrane zagadnienia*, Kraków.

Sułkowski Ł.

2012 *Metodologie emic i etic w badaniach kultury w zarządzaniu*, „Management and Business Administration. Central Europe”, nr 1(108), s. 64–71.

Szeląg M. (red.)

2013 *Raport o stanie edukacji muzealnej. Suplement, część I*, Kraków.

Szpociński A. (red.)

2009 *Pamięć zbiorowa jako czynnik integracji i źródło konfliktów*, Warszawa.

Szpociński A., Kwiatkowski P.T.

2006 *Przeszłość jako przedmiot przekazu*, Warszawa.



Szulborska-Łukaszewicz J.

2015 *Trends in Cultural Policy and Culture Management in Poland (1989–2014 – I)*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 3, s. 221–240.

2016 *Trends in Cultural Policy and Culture Management in Poland (1989–2014 – II)*, „Zarządzanie w Kulturze”, z. 2, s. 107–124.

Trzeszczyńska P.

2013 *Łemkowszczyzna zapamiętana. Opowieści o przeszłości i przestrzeni*, Kraków.

2016 *Pamięć o nie-swojej przeszłości. Przypadek Bieszczadów*, Kraków.

Żukowski P.

1998 *Podstawy organizacji pracy i kierowania. Kompleksowe ujęcie*, Szczecin.

Żukowski P., Muszyński A., Łazowska H.

1998 *Techniki zarządzania i style kierowania*, Koszalin.