

# Muzea w pogoni za nowoczesnością. O możliwościach wykorzystania etnografii w zarządzaniu i zarządzania w etnografii

Paweł Krzyworzeka

Kozminski University, Poland  
pkrzyworzeka@alk.edu.pl

## Keywords

*Muzea,  
Etnografia,  
Zarządzanie,  
Muzea etnograficzne,  
Zarządzanie w kulturze,  
Business ethnography*

## Abstract

W artykule tym twierdzę, że muzea przyjęły ułomną strategię unowocześniania, która skupia się przede wszystkim na wykorzystaniu nowych technologii. Na podstawie analizy współczesnych trendów w zarządzaniu prezentuję alternatywną propozycję podejścia do kierowania nowoczesnym muzeum etnograficznym. W pierwszej części prezentuję wyzwania, jakie niesie ze sobą wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Pokazuję również, że obiecującą ścieżką jest wykorzystanie etnograficznych umiejętności prowadzenia wywiadów i obserwacji w celu lepszego poznania oczekiwań i potrzeb interesariuszy muzeów (zwiedzających, pracowników, środowiska naukowego, instytucji finansujących, itd.). Na koniec charakteryzuję dwie podstawowe strategie zarządzania: 1) strategię zorientowaną na rynek; 2) strategię opartą na kluczowych zasobach i kompetencjach. Sugeruję, że ta druga strategia lepiej służy rozwojowi muzealnictwa etnograficznego.

## Introduction

W jednym z wywiadów, które ostatnio przeprowadziłem<sup>1</sup> padło spostrzeżenie, że nowoczesne biblioteki zmieniają się kawiarnie typu Starbucks. Czy nie przypomina to obaw dotyczących muzealnictwa? Słyszałem opinie, że muzea aspirujące do miana nowoczesnych, dryfują w kierunku stania się domami kultury. W artykule staram się odpowiedzieć na pytanie, czego w tym trendzie

<sup>1</sup> Projekt badawczy pt. *Praktyki badawcze antropologicznych konsultantów biznesowych* sfinansowany został przez Narodowe Centrum Nauki.

należy się obawiać oraz jak poradzić sobie z wyzwaniem unowocześnienia muzealnictwa ponosząc możliwe najmniejsze straty a największe korzyści.

Część odpowiedzialności za kierunek zmian bibliotek naukowych ponoszą antropolodzy. Andrew Asher uchodzi za inicjatora i najbardziej doświadczonego etnografia bibliotek, czyli badacza sposobów pozyskiwania informacji naukowej oraz korzystania z bibliotek naukowych. Kierowany przez niego projekt etnograficznych badań bibliotek akademickich w Illinois (ERIAL - *Ethnographic Research in Illinois Academic Libraries*) jest ważnym punktem odniesienia i wzorem dla członków stale powiększającego się środowiska antropologów muzealnych w Stanach Zjednoczonych i Kanadzie (Duke & Asher 2012). Ci badacze, najczęściej posiadający doświadczenie w „klasycznych” badaniach antropologicznych, wykorzystują metody etnograficzne i starają się odpowiedzieć na pytanie, jak powinny zmieniać się biblioteki, aby lepiej wychodzić naprzeciw zmieniającym się potrzebom użytkowników.

Zarządzający bibliotekami naukowymi zaczęli dostrzegać, że ich placówki muszą się unowocześniać, gdyż dotychczasowy model działania tych instytucji staje się przestarzały w obliczu cyfryzacji zasobów naukowych, powszechnego wykorzystania tabletów, laptopów i smartphone'ów przez czytelników. Jeden z trendów w myśleniu o przyszłości bibliotek naukowych bazuje na wizji, według której nowe biblioteki mają być, przede wszystkim, przyjaznymi przestrzeniami pracy, dostosowanymi do specyficznych potrzeb studenta wykorzystującego zaawansowane technologie. Etnografia pomaga zrozumieć, jak pracują współcześni studenci. Wartością dodaną biblioteki, jako miejsca twórczej pracy badawczej, ma być łatwa dostępność źródeł (książek i nie tylko) oraz specjalistycznego doradztwa. Taki kierunek zmian niepokoi tych, którzy przywiązani są do tradycyjnych bibliotek.

Wyzwania strategiczne stojące przed muzeami przypominają pod wieloma względami te biblioteczne. W centrum działalności obu instytucji znajduje się gromadzenie, opracowywanie, ochrona i udostępnianie fizycznych przedmiotów, podczas gdy coraz więcej sfer współczesnego życia przenosi się do sfery wirtualnej. Dodatkowo, charakter zbiorów oraz sięgająca daleko w historię formuła działalności obu instytucji umacniają skojarzenia z konserwatyzmem lub wręcz z zacofaniem.

W artykule tym twierdzę, że muzea przyjęły dość wąsko rozumianą strategię unowocześniania, która skupia się przede wszystkim na wykorzystaniu nowych technologii. Na podstawie analizy współczesnych trendów w zarządzaniu prezentuję alternatywną propozycję podejścia do kierowania nowoczesnym muzeum etnograficznym. Prezentuję wyzwania, jakie niesie ze sobą wykorzystywanie nowoczesnych technologii. Pokazuję, że obiecującą ścieżką jest wykorzystanie etnograficznych umiejętności prowadzenia wywiadów i obserwacji w celu lepszego poznania oczekiwań i potrzeb interesariuszy muzeów (zwiedzających, pracowników, środowiska naukowego, instytucji finansujących, itd.). Na koniec charakteryzuję dwie podstawowe strategie zarządzania: 1) strategię

zorientowaną na rynek; 2) strategię opartą na kluczowych zasobach i kompetencjach. Sugeruję, że ta druga strategia, lepiej służy rozwojowi muzealnictwa etnograficznego.

## Nowoczesność muzeum

Powstanie szeregu muzeów, które zaczęły budować swoją strategię promocyjną na podkreślaniu nowoczesności, innowacyjności i wykorzystaniu nowoczesnych technologii, narzuciło dość wąski zasób kategorii, które wykorzystywane są w dyskusjach o przyszłości muzeów. Kluczowe stało się właśnie unowocześnienie – w efekcie „nowoczesne muzeum” wydaje się być najpochlebniejszym komplementem. Nowoczesność jest kategorią bardzo niedookreślona, sprawia problemy, kiedy chce się ją wykorzystać jako pojęcie analityczne, jako perswazyjny okrzyk sprawdza się natomiast doskonale.

Świadom jestem słabości analizowania funkcji zarządzania przez pryzmat ich nowoczesności. W teorii organizacji i zarządzania istnieje nawet oddzielny nurt zwany *evidence based management*, czyli zarządzania opartego na dowodach (Pfeffer & Sutton 2006), który powstał w opozycji do popularnej praktyki pogoni za nowymi koncepcjami, teoriami, technikami i narzędziami. Inicjatorzy nurtu zarządzania opartego na dowodach podkreślają, że nie świeżość koncepcji powinna być głównym kryterium przydatności zastosowania w praktyce zarządzania, lecz oparcie poszczególnych koncepcji w rzetelnych badaniach i dowodach empirycznych. Koncepcje powinny dzielić się na działające i nie działające, prawdziwe i fałszywe, a nie na stare i nowoczesne. Zarządzanie powinno dążyć do skuteczności działania a nie do nowoczesności.

Pomimo ułomności kategorii nowoczesność, uważam, że jest ona dobrym punktem wyjścia dla rozważań na temat zarządzania muzeami. Nowoczesne muzeum to bardzo wpływowy idiom, jego potęgą widoczna jest nie tylko w medialnej dyskusji na temat muzeów, ale także w działaniach, jakie podejmują muzealnicy oraz w decyzjach instytucji finansujących. Chcę, aby ten artykuł był głosem w dyskusji na temat przyszłości i unowocześniania polskiego muzealnictwa etnograficznego.

Kiedy mowa o otwartym niedawno, planowanym, remontowanym, lub zmieniającym dyrekcję muzeum, prawie zawsze słowo muzeum poprzedza przymiotnik „nowoczesne”. Zgromadziłem osiemdziesiąt artykułów z polskiej prasy codziennej z ostatnich lat, poświęconych, przynajmniej w części, sprawom muzeów. We wszystkich pojawia się wyrażenie „nowoczesne muzeum”. Poniżej przedstawiam małą próbkę cytatów z tego zbioru.

*Nie drogi i stadiony zmieniają obraz Polski, ale nowoczesne muzea, biblioteki, uczelnie i podwodne tunele[...]*  
- Gazeta Wyborcza, 28 Grudnia 2012

*W ubiegłym roku stolicę odwiedziły ponad dwa miliony cudzoziemców, których przyciągnęły nie tylko warszawskie zabytki, lecz także nowoczesne muzea i centra handlowe. [...] Kraków nie daje jednak za wygraną. Tak jak Warszawa miasto każdego roku wzbogaca się o kolejne atrakcje. Tylko w ostatnim czasie otwarto pod rynkiem ultranowoczesne muzeum obrazujące życie miasta w średniowieczu.*

- Dziennik. Gazeta Prawna, 15 Października 2010

*Warszawa nie ma tylu zabytków co Paryż czy Praga. Nie jest też w stanie z nimi konkurować kolekcjami dzieł sztuki. Co zatem pozostaje? Budowanie nowoczesnych muzeów na miarę XXI wieku, które w atrakcyjny sposób opowiedzą o historii i dziedzictwie*

- Gazeta Wyborcza, 5 sierpnia 2005

W podziemiach kościoła, dzięki staraniom poprzedniego proboszcza ks. Zygmunta Małackiego, działa nowoczesne muzeum męczennika. Jego grób przy kościele odwiedzają pątnicy z całego kraju.

- Rzeczpospolita, 16 października 2010

- To będzie jeszcze bardziej nowoczesne muzeum niż Powstania Warszawskiego w stolicy - ocenia o. Maciej Zięba, dyrektor ECS.

- Gazeta Wyborcza, 23 sierpnia 2008

Nowoczesne muzeum uzyskało status specyficznej metafory, tak jak w poniższym cytacie:

Co to jest flotacja, naocznie mogli się przekonać prezydent Warszawy i jej współpracownicy. Ze słuchawkami na uszach urzędnicy zwiedzali najnowszą część wodociągu niczym nowoczesne muzeum.

- Rzeczpospolita, 2 lipca 2010

Muzeum musi być nowoczesne, albo nie jest warte zainteresowania. Na pewno jest to związane z faktem, że słowo jest synonimem nudy. Ten negatywny stereotyp wywołał reakcję w środowisku muzealników i od paru lat obserwować można usilne dążenia do unowocześnienia muzeów. Czy istnieje zgoda co do tego, czym jest nowoczesność w muzealnictwie? Kiedy przyjrzymy się działaniom konkretnych instytucji, temu jak są opisywane przez media, i spojrzymy na problemy omawiane podczas konferencji muzealnych<sup>2</sup>, wyłania się dość spójny obraz. Upraszczając – dla wyostrenia obrazu – można powiedzieć, że centralnym punktem jest wykorzystanie nowych technologii. Czasami wykorzystanie nowoczesnych technologii połączone jest z warunkowym zniesieniem zakazu dotykania eksponatów. Bardzo ważne, dla nowoczesnych muzeów i tych do nowoczesności aspirujących, są też intensywne działania promocyjne, w których nowoczesność jest nośnym „hasłem reklamowym”.

---

<sup>2</sup> Pierwotny zarys tego artykułu stworzyłem na zaproszenie organizatorów konferencji pt. *Nowoczesne muzea i galerie: Uwarunkowania nowoczesnych muzeów - trendy i systemy informatyczne*, planowanej na lipiec 2012 roku. Konferencja nie odbyła się z powodu braku wystarczającej liczby chętnych (zdaje się, że organizatorzy mieli cele komercyjne). Brak zainteresowania może być dowodem błędów w organizacji (zły dobór wystąpień, zła promocja) lub znudzenia środowiska tym tematem.

## Problematiczne nowoczesne technologie

Muzeum wykorzystujące ostatnie osiągnięcia techniki staje się nowoczesne jedynie w wąskim wymiarze, szczególnie, jeśli nowinki wykorzystane zostają w niewysublimowany sposób. W polskim muzealnictwie, szczególnie wystawiennictwie, można znaleźć wiele przykładów rozwiązań zaawansowanych w formie, lecz ubogich w treści. W jednym z artykułów (Krzyworzeka 2010) opisywałem przykład „baba z maselnicą”, który wciąż uważam za idealną ilustrację tezy, że umiejętność przełożenia wiedzy muzealników na nowoczesne technologie jest trudnym wyzwaniem, które często kończy się fiaskiem, czyli zmarnowaniem potencjału, jaki posiadają technologie. Przykład ten odnosił się do zintegrowanego systemu do budowy i zarządzania wirtualnymi wystawami ARCO. Podczas prezentacji możliwości tego systemu, wykorzystano rzeźbę ludową – eksponat z muzeum rolnictwa w Szreniawie. Na ekranie pojawił się trójwymiarowy skan rzeźby, z głośników wydobył się komentarz: „Baba z maselnicą. Drewno lipowe, polichromowane”. Pod tą rzeźbą, na tradycyjnej wystawie, widniałby napis dokładnie o tej samej treści. Jednak zwiodłem się, gdy treść ta została mi przekazana przez drogie rozwiązanie technologiczne.

Pojawienie się ekranów dotykowych na wystawie może jeszcze wzbudza zainteresowanie i uznanie współczesnego odbiorcy wystaw muzealnych, gdyż łamie niechlubny stereotyp muzeum z zakurzonymi gablotami, jednak ten zachwyty prawdopodobnie nie będzie trwał długo. Trzeba się na to przygotować. Szczególnie dla młodego pokolenia tzw. nowe technologie, nie są nowym zjawiskiem, lecz czymś zastanym, są naturalnym środowiskiem rozrywki i pracy. Jest to pokolenie, które nie pamięta czasów bez Internetu i bez telefonów komórkowych. W literaturze określa się ich mianem cyfrowych tubylców (ang. *digital natives*) (Prezsky 2001a; Prezsky 2001b). Większość współczesnych pracowników muzeów, nawet jeśli posługują się narzędziami internetowymi sprawnie, to zawsze pozostaną cyfrowymi imigrantami (ang. *digital immigrants*), czyli osobami urodzonymi i wychowanymi przed erą powszechnego wykorzystania technologii informacyjnych. Według badaczy podobno dzieli nas przepaść<sup>3</sup>.

Nowoczesne technologie to nie tylko sposób na inną, cyfrową, ekranową, formę prezentacji obiektów. Jak pokazują chociażby badania dotyczące zmian w sposobach uczenia się, kolejne innowacje technologiczne mają daleko idące konsekwencje. Identyfikacja ważnych dla muzealnictwa konsekwencji rozwoju technologicznego wydaje się być kluczowym zadaniem dla unowocześniających się instytucji. Wymaga ona jednak od muzealników specyficznych kompetencji. Potrzeba kompetencji merytorycznych, zarówno muzealnych jak i etnograficznych, oraz zrozumienia możliwości, jakie oferują nowe technologie, aby móc zadać technologii odpowiednie pytania.

---

<sup>3</sup> Niektórzy badacze są jednak krytycznie nastawieni do tej koncepcji i twierdzą, że różnice wewnątrz grupy tzw. cyfrowych tubylców również duże, jak różnice między przedstawicielami tubylców i imigrantów. Krytyczne przedstawienie naukowej debaty na temat cyfrowych tubylców w naukach o edukacji zawiera między innymi artykuł (Bennett et al. 2008).

Dla przykładu, jednym z często podnoszonych aspektów specyfiki młodego pokolenia, jest zmiana charakteru autorytetu i sposobów wytwarzania wiedzy. Według niektórych analiz, kuratorzy tracą status ekspertów, gdyż zcentralizowane wytwarzanie wiedzy i jednokierunkowa komunikacja, nie przystają do nowej rzeczywistości (Proctor 2010). Według tej perspektywy muzeum ma stać się platformą współpracy, a kurator kimś, kto moderuje, stwarza warunki do poznawania poprzez tworzenie.

Przejście od zcentralizowanego eksperckiego do rozproszonego modelu tworzenia wiedzy widoczne jest na przykładzie sukcesu serwisów społecznościowych i platform blogowych. Jako bardziej szczegółowy przykład służyć może przejście od taksonomii do folksonomii<sup>4</sup>. We współczesnym wirtualnym świecie taksonomiczne (eksperskie, hierarchiczne, dążące do uniwersalizmu) podejścia do katalogowania i opisywania świata (zdjęć, muzyki, artykułów, filmów wideo, odnośników do stron internetowych) nie jest możliwe do utrzymania ze względu na ogromną liczbę treści, szybki ich przyrost i duże zróżnicowanie. Dodatkowo, po stronie odbiorców, występuje duże zróżnicowanie: na tym samym zdjęciu ktoś może widzieć dziecko, ktoś inny strój ludowy, a dla kogoś innego to zdjęcie będzie ważne ze względu na technikę wykonania, porę dnia, albo tło. Dlatego we współczesnych serwisach takich jak YouTube, czy Flickr, użytkownicy mają pełną dowolność w nadawaniu słów kluczowych opisujących umieszczane w Internecie filmy, czy zdjęcia. Eksperską taksonomię zastąpiła folksonomia (Cairns 2013). Te specyficzne katalogi, i przede wszystkim zbiory treści, są wynikiem twórczości i współpracy użytkowników korzystających z danej platformy.

Nowe sposoby tworzenia wiedzy, które dla młodego pokolenia mają być naturalne, podkopują autorytet eksperta. Najbardziej odczuli to prawdopodobnie dziennikarze, którzy nie mają już monopolu na dostarczanie informacji i opinii, teraz muszą konkurować chociażby z blogerami, vlogerami, dziennikarzami obywatelskimi, użytkownikami Tweetera, czy twórcami Wikipedii.

Podobnie jak w innych sektorach związanych z wytwarzaniem wiedzy, także muzealnictwo podjęło próby oswojenia i zaadaptowania na własne potrzeby tego trendu. Szereg muzeów pozwoliło szerokiej publiczności, czyli nie ekspertom, współtworzyć metadane swoich cyfrowych zasobów. Każdy może opisać obiekt własną etykietą, stworzonym przez siebie słowem kluczowym. Jak pokazały badania projektu Steve Project nad folksonomią w opisywaniu zbiorów muzealnych, 86% etykiet stworzonych przez nie ekspertów była nowa, czyli nie była obecna wcześniej w żadnej dokumentacji muzealnej. Jednocześnie jakość tych metadanych została doceniona przez pracowników instytucji, gdyż aż 88 procent słów kluczowych uznano za przydatne w wyszukiwaniu (Cairns 2013). W celu wykorzystania mądrości tłumu (Surowiecki 2004) do wzbogacania opisu kolekcji

---

<sup>4</sup> Vander Wal, Thomas. 2007. Folksonomy coinage and definition. (<http://vanderwal.net/folksonomy.html>; data odczytu 26.03.2013).

wykorzystywane mogą być zarówno muzealnicze programy katalogowe jak i popularne serwisy jak Flickr<sup>5</sup>.

Muzeum bywa rozumiane jako platforma współtworzenia w także szerszym rozumieniu. Platformą, czyli medium publikacji i wymiany treści, może być też fizyczna, a nie wirtualna, przestrzeń muzeum (Proctor 2010). Katalogiem ciekawych projektów w tym nurcie jest książka Niny Simon pt. *Muzeum partycypacyjne* (2010)<sup>6</sup>, w której autorka rozwija ideę muzeum, jako instytucji „zorientowanej na użytkownika, która jest równie użyteczna, ważna i dostępna, jak galeria handlowa, czy dworzec kolejowy [...]” oraz miejsca, gdzie „zwiedzający tworzą z doświadczeń kulturowych własne znaczenia” (Simon 2010, p.ii). Pokazuje, jak zrobić, aby wystawa była angażującym i ważnym doświadczeniem dla zwiedzającego i żeby próby podejścia partycypacyjnego nie skończyły się tak, jak w przypadku opisywanej w jednym z pierwszych rozdziałów wystawy z Chicago, której jedno stanowisko z kamerą pozwalało zwiedzającym nagrać swój komentarz do wystawy na temat wolności. Wszystkie nagrane filmiki były bardzo słabe, przedstawiały mamroczących niezrozumiale dorosłych, albo rozentuzjasmowanych, wrzaskliwych nastolatków. Przykład ten pokazuje zagrożenie obniżenia jakości w efekcie włączenia nie ekspertów w proces tworzenia. Zjawisko to zostało opisane w swego czasu głośnej książce, pod dużo mówiącym tytułem *Kult amatora: jak internet niszczy kulturę* (Keen 2007).

Wybór technologii jako podstawy strategii unowocześnienia muzeum spowodować może być źródłem bardzo poważnego problemu utrzymania nowoczesności w długim okresie. Raz poczynione duże nakłady finansowe na technologię, wsparte jednorazowymi wysokimi dotacjami, dają przewagę nowoczesności na krótki okres i mogą generować wysokie koszty utrzymania.

Muzea zupełnie nie zauważają perspektywy *sustainability*, która bez wątplenia uznana może być za nowoczesną. Myślenie o zmianach w muzeach nie przez pryzmat jednorazowego błysnięcia lecz długiego, odpowiedzialnego trwania, określanego właśnie jako *sustainability*, wydaje się być czymś czego muzea potrzebują, aby lepiej poradzić sobie z wdrażaniem nowoczesnych technologii. Zarządzanie oferuje szereg narzędzi oceniania całkowitych, także tych ukrytych i oddalonych w czasie, kosztów używania produktów (Klöpffer 2003). W podejściu *sustainability* pod uwagę bierze się nie tylko koszty i efekty finansowe, ale także społeczne i ekologiczne.

Chęć i próby wykorzystania nowoczesnych technologii w muzeach są zrozumiałe, dziwne byłoby, gdyby one się nie pojawiły, jednak, aby odnieść sukces na tym polu, warto rozwijać inne wymiary unowocześniania muzeów. W dalszej części artykułu formuję szereg pytań, jakie zarządzający muzeami mogą sobie zadać, żeby bardziej świadomie podejmować próby unowocześniania muzeów etnograficznych.

<sup>5</sup> Przykładem może być udostępnienie kolekcji fotografii ze zbiorów Biblioteki Kongresu w serwisie Flickr.

<sup>6</sup> Elektroniczna wersja książki jest dostępna za darmo pod adresem: <http://www.participatorymuseum.org/read/> [dostęp 22 marca 2013].



## Kluczowe pytania do nowoczesnego dyrektora

Nowe technologie i promocja nie wyczerpują wszystkich wymiarów, w jakich muzea mogą się unowocześniać. Są najbardziej widoczne, przez co najpopularniejsze, ale bez solidnych podstaw stają się ulotne. Zastosowane multimedia szybko - często już w momencie ich „wystawienia” – ulegają awarii<sup>7</sup>, po relatywnie krótkim czasie użytkowania stają się przestarzałe. Działania promocyjne, czyli słowa i obrazy, mają moc kreowania rzeczywistości (Austin 1993), ale ich siła tworzenia czegoś z niczego ma swoje granice. Za promocją musi stać realna wartość, którą wytwarza muzeum.

Muzea przyszłości, czyli nowoczesne muzea, nie muszą być utożsamiane z wykorzystaniem tzw. nowoczesnych technologii. Przykład bibliotek naukowych, które stoją przed podobnym do muzealnego wyzwaniem modernizacji, pokazuje, jakiego rodzaju pytania można zadać, aby móc sformułować skuteczną strategię zmian instytucji.

**Jakie zmiany w otoczeniu powodują, że konieczne jest dokonanie zmian?** W przypadku bibliotek były to przede wszystkim: a) cyfryzacja publikacji naukowych i udostępnianie ich on-line w bibliotekach cyfrowych i pełnotekstowych bazach takich jak JStor, EBSCO. a) nowe sposoby pracy naukowej, która opiera się na wykorzystaniu narzędzi oprogramowania komputerowego i internetu. Student, czy badacz, coraz rzadziej potrzebuje biblioteki, aby móc zapoznawać się z literaturą przedmiotu, czy tekstami źródłowymi, gdyż ma do nich dostęp przez internet<sup>8</sup>. Zmianom ulegają również sposoby pracy, tym szybszym, im częściej pojawiają się nowe urządzenia mobilne i aplikacje<sup>9</sup>.

Wskazanie jakie zmiany w otoczeniu społecznym i technologicznym wymagają reakcji muzeów jest trudniejsze do wskazania, niż to jest w przypadku bibliotek. Cyfryzacja i powstawanie wirtualnych muzeów nie jest zagrożeniem dla działalności placówek budynkach z eksponatami w gablotach. Podejrzewam, że zarządzający muzeami nie posiadają rzetelnego opisu potrzeb użytkowników, jakie dane muzeum zaspokaja. Identyfikacja tych oczekiwań wymagałaby dobrze zaprojektowanego projektu badawczego. Taka lista potrzeb pozwoliłaby przejść do następnego kroku, czyli śledzenia, jak zmiany technologiczne i społeczne wpływają na istotność w oczach klienta poszczególnych potrzeb oraz stopień zadowolenia z aktualnych rozwiązań oferowanych przez muzeum. Uwzględnienie tych dwóch elementów, istotności i stopnia zadowolenia, jest często wykorzystywana w badaniach społecznych, szczególnie tych prowadzonych na potrzeby biznesu.

<sup>7</sup> Jak na przykład szeroko komentowane w mediach nowe muzeum Fryderyka Chopina (Przylipiak 2011)

<sup>8</sup> Zob. zasoby dostępne za pośrednictwem wyszukiwarki Federacji Polskich Bibliotek Cyfrowych (URL: <http://fbc.pionier.net.pl/>).

<sup>9</sup> Badania na temat wykorzystywania przez studentów różnych technik pracy w bibliotece prowadzi m.in. Donna Lanclos, która pracuje jako etnograf biblioteczny (*library ethnographer*) w bibliotece Uniwersytetu Północnej Karoliny w Charlotte, w Stanach Zjednoczonych. Wyniki swoich badań i opis przeprowadzonych w bibliotece zmian opisuje na stronie blogu zatytułowanym *the Anthropologist in the Stacks* (URL: <http://atkinsanthro.blogspot.com/>).



Zdiagnozowanie, które potrzeby interesującej nas grupy są ważne i niezaspokojone jest dobrym punktem wyjścia do tworzenia innowacyjnych produktów i usług<sup>10</sup>.

**Skąd czerpane będą inspiracje i wskazówki do zmian?** Powell i DiMaggio, badacze współtworzący nurt nowego instytucjonalizmu, opisali zjawisko upodabniania się organizacji w ramach jednego pola (DiMaggio & Powell 1983). Fenomen ten, na wzór procesów biologicznych, nazwali izomorfizmem. Pole organizacyjne to coś więcej niż branża, to zbiór podmiotów, które biorą się pod uwagę realizując swoją działalność, to: „te organizacje, które zbiorowo tworzą rozpoznawalną dziedzinę (obszar) życia instytucjonalnego: kluczowi dostawcy, korzystający z zasobów i produktów, regulatorzy rynku oraz inne organizacje, które oferują takie same lub podobne usługi i produkty” (DiMaggio & Powell 1983, p.148). Proponuję spojrzenie na muzea etnograficzne właśnie przez pryzmat pola jakie tworzą.

Powell i DiMaggio zauważyli, że na początku formowania się pola występuje duża różnorodność form organizacyjnych. Wraz z rozwojem pola postępuje proces upodabniania się kultur organizacyjnych organizacji (Krzyworzeka 2012). Upodobnianie się jest w znacznej mierze wymuszone przez przepisy prawa. Izomorfizm zauważono jednak także w sferze działań nieuregulowanych. Organizacje wchodzące do ustabilizowanego pola starają się naśladować te organizacje, które odniosły sukces. Wzorowanie się na liderach jest zrozumiałą strategią w obliczu niepewności. Zakres działań realizowanych w ramach jednego pola jest relatywnie, w porównaniu z dostępnymi możliwościami, bardzo wąski, między innymi dlatego, że organizacjom, na przykład muzeom, zależy na legitymizacji. Żeby być muzeum, należy być uznanym za muzeum, czyli trzeba działać jak muzeum.

Przyjęte, usankcjonowane prawem lub praktyką w ramach pola, sposoby działania nie zawsze są jednak najskuteczniejsze dla danej organizacji w konkretnych warunkach. Problemowi wzorowania się organizacji na innych poświęcono wiele badań. Część z nich pokazuje zagrożenia, jakie niesie ze sobą benchmarking, czyli doskonalenie organizacji poprzez porównywanie własnych praktyk z działaniami lidera w porównywanej dziedzinie (Anderson & McAdam 2004). Najważniejszą nauką z krytyki korzystania z dobrych praktyk, jest to, że w działaniu organizacji jest wiele zmiennych, każda organizacja działa w odmiennym kontekście, dlatego coś, co zadziałało w jednej organizacji nie musi działać w innej. Dodatkowo, na sukces składa się wiele elementów, ciężko jest wyizolować tę jedną, skuteczną praktykę do skopiowania.

Choć ciężko uniknąć inspirowania się rozwiązaniami zastosowanymi przez wiodące muzea, warto zauważyć, że nie jest to jedyna droga do sprawniejszego działania. Etnografom szczególnie bliskie powinno być rozwiązanie, które prezentują przedstawione we wstępie biblioteki, które zmiany w sposobie swojego działania bazują na bacznej obserwacji zachowań swoich użytkowników. W tym

---

<sup>10</sup> Jedną z interesujących metodologii opisu potrzeb użytkowników i identyfikowania ważnych niezaspokojonych dobrze opisał A. Ulwick w książce pt. *Czego chcą klienci* (Ulwick 2009).

celu wykorzystują etnografów jako badaczy<sup>11</sup>. W przypadku muzeów etnograficznych rozwiązanie takie wydaje się wyjątkowo obiecujące, gdyż takich badaczy nie trzeba daleko szukać, wśród pracowników muzeów są doświadczeni etnografowie i antropolodzy. Dodatkowo, muzeom etnograficznym szczególnie łatwo jest sięgnąć po pomoc przedstawicieli szerszego środowiska antropologicznego.

W przypadku niektórych strategii zarządzania organizacjami rola wsłuchiwania się w potrzeby użytkowników jest kluczowa, w przypadku innych, ważna, jednak pełni tylko funkcję uzupełniającą. Poniżej przedstawiam dwa podstawowe rodzaje podejścia do tego zagadnienia: strategie *outside-in* i *inside-out*.

**Jakie są kluczowe zasoby i kompetencje muzeum?** Stawienie potrzeb klienta, jako punktu wyjścia dla działań, nie jest jedyną stosowaną i skuteczną strategią biznesową. Niektóre przedsiębiorstwa odnoszą sukcesy poprzez oferowanie produktów, które powstały w wyniku wykorzystania mocnych stron przedsiębiorstwa, czyli jego kluczowych zasobów i kompetencji. Zilustruję to posługując się przykładem producentów obuwia, który często wykorzystywany jest w edukacji menedżerów<sup>12</sup>.

Przedsiębiorstwa ECCO, Clarks, Geox, Timebrland są dla siebie bezpośrednią konkurencją: oferują podobny rodzaj obuwia, mają porównywalny, sięgający kilkunastu miliardów dolarów rocznie, poziom przychodów<sup>13</sup>. Z tym, że ECCO stosuje inną niż trzy pozostałe strategię działania.

Clarks, Geox, Timebrland stosują orientację rynkową, swoje działania skupiły na badaniach i rozwoju, projektowaniu i marketingu (szczególnie na budowie marki). W zasadzie tylko te elementy działalności przedsiębiorstw nie są zlecane firmom zewnętrznym, reszta, a szczególnie produkcja, odbywa się przez outsourcing, w krajach takich jak Tajlandia, Chiny, Indonezja. Clarks, Timberland i Geox są przykładami tak zwanych „producentów bez fabryk”, trend ten jest bardzo powszechny w sektorze produkcji obuwia, firmy takie jak Nike, Adidas, również skupiają się na projektowaniu i marketingu.

---

<sup>11</sup> Etnografia na potrzeby zarządzania jest najczęściej rozumiana jako badania z użyciem metod jakościowych (głównie wywiadu i obserwacji) prowadzone w naturalnym kontekście (Hammersley & Atkinson 2000). Etnografia zwiedzania wystawy powinna opierać się zatem na materiale zebranym na terenie wystawy, wśród osób zwiedzających. Badania etnograficzne odróżnia się od innych metod badań jakościowych, takich jak wywiad pogłębiony, czy zogniskowany wywiad grupowy, które prowadzone są w specjalnie stworzonych do tego przestrzeniach (np. sale do FGI z lustrami weneckimi). Etnografia w zarządzaniu jest szczególnie ceniona za to, że wychodzi poza sferę deklaracyjną badanych. W przypadku badań na potrzeby muzeów etnografowie obserwują, robią zdjęcia, rozmawiają ze zwiedzającymi podchodzącymi do gablot, siedzącymi w szatni, błądzącymi między piętrami. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na fakt, że istnieje duża i wciąż rosnąca grupa etnografów, którzy nie utożsamiają się z antropologią społeczno-kulturową, ani, tym bardziej, z tradycyjnym rozumieniem etnografii funkcjonującym w Polsce, który jest jednocześnie najbliższy temu, czym zajmują się muzea etnograficzne. Etnografia rozumiana jako metoda badawcza wykorzystywana jest przez przedstawicieli wielu dyscyplin naukowych (m.in. socjologii, psychologii, pedagogiki, zdrowia publicznego) oraz badaczy komercyjnych w badaniach marketingowych oraz badaniach na potrzeby designu. Tylko część z tych badaczy zna i wykorzystuje teorie wypracowane w ramach antropologii kulturowej do analizy i interpretacji zebranego materiału.

<sup>12</sup> Dokładny opis tego przypadku opublikowany został między innymi jako dydaktyczny case harwardzki pt. *ECCO A/S - Global Value Chain Management* (Anon 2009).

<sup>13</sup> Za bazą danych Factiva (*Dow Jones Company Report*).

Punktem wyjścia dla tej strategii jest staranny wybór grupy lub grup potencjalnych klientów (tzw. segmentów rynku, np. aktywni emeryci) oraz poznania ich potrzeb. Wiedząc możliwe dużo na temat wyodrębnionych grup konsumentów, a szczególnie na temat ich potrzeb, można tworzyć dopasowane produkty. Kolejnym ważnym etapem procesu jest odpowiednie, dopasowane do grupy docelowej, zakomunikowanie wyjątkowości oferowanego produktu oraz samej marki.

Czasami strategia taka nazywana jest angielskim terminem *outside-in*, gdyż to, co znajduje się na zewnątrz organizacji, czyli rynek, decyduje o tym, co jest tworzone przez dane przedsiębiorstwo. Jeśli w organizacja nie posiada wiedzy, która jest potrzebna do stworzenia rozwiązania odpowiadającego na potrzeby rynku, nawiązuje się współpracę z przedsiębiorstwami, które są w stanie tę lukę zapełnić przez wykorzystanie ich technologii, patentów, materiałów. Popularność strategii *outside-in* tłumaczy się między innymi dużą intensywnością konkurencji w tym sektorze. Po pierwsze, koszty wejścia, dla nowych graczy w tej branży są relatywnie niskie, czego efektem jest duża liczba podmiotów. Po drugie, w przypadku butów koszt zmiany dla konsumenta jest bardzo niski. Niektóre produkty, jak oprogramowanie komputerowe dla organizacji, na przykład znany muzealnikiem musnet, niosą za sobą bardzo wysokie koszty zmiany. Zakup i wdrożenie takiego programu jest kosztowny, czasochłonny i pracochłonny. Ryzyko utraty danych oraz koszt migracji i szkolenia pracowników powodują, że muzea nie zmieniają systemów zbyt często. Skorelowane jest to z faktem, że liczba oferowanych produktów jest mała. W przypadku produktu prostego jak obuwie, koszt zmiany z pozoru jest żaden. W tym sezonie miałem buty Baty, w kolejnym bez problemu mogę kupić Wojasa. Jest to dość duże wyzwanie dla producentów, którzy mierzą się z nim poprzez podnoszenie tzw. psychologicznych kosztów zmiany (Burnham et al. 2003). Celem firm jest spowodowanie, aby przy kolejnym zakupie butów zmiana producenta, a raczej marki, była trudną decyzją. Firmy dążą do tego, aby klient rozpoznawał markę, ufał jej, żeby wyzwalała emocje przewidziane przez specjalistów od reklamy i marketingu emocje. Jak widać, w omawianym sektorze, jak wielu innych, wyzwaniem nie jest wytworzenie produktu, lecz jego sprzedanie, czyli pozyskanie i utrzymanie klienta. Tłumaczy to po części popularność strategii *outside-in* oraz *outsourcingu* produkcji. Pozwala ona przedsiębiorstwom skupić się na tym, co przynosi najwięcej unikalnej wartości, czyli na różnych aspektach marketingu. Jednym z efektów popularności takiego podejścia jest istnienie skomplikowanych i dynamicznych struktur międzyorganizacyjnych (Latusek-Jurczak 2011), żeby móc szybciej i lepiej reagować na zmieniające się potrzeby rynku organizacje muszą podejmować współpracę.

Strategia zorientowana na rynek (*outside-in*), choć ogromnie popularna, nie jest jedyną stosowaną w tym sektorze. Znana także w Polsce firma ECCO pod wieloma względami działa wbrew dominującemu trendowi. Posłużę się przykładem tej firmy, aby zobrazować strategię *inside-out*, znacznie bardziej pasującą do działalności muzeów.

Duńska firma ECCO posiada całkowicie zintegrowany łańcuch wartości (Waters 2010), oznacza to, że wszystkie elementy procesu powstawania produktu i jego sprzedaży wykonywane są przez podmioty należące do tego przedsiębiorstwa. W celu zobrazowania integracji łańcucha wartości w firmie używa się potocznego hasła „od krowy do buta”. Do ECCO należą garbarnie przygotowujące skórę (w tym największa w Holandii), zakłady produkcji butów (m.in. w Portugalii, Indonezji, Chinach), ośrodek badawczo-rozwojowy, centra dystrybucji (hurtownie w USA i Danii) i wiele innych. ECCO korzysta z tańszej siły roboczej w krajach azjatyckich i produkuje tam dużą część butów, jednak w przeciwieństwie do konkurencji, ECCO jest właścicielem fabryk. Taka struktura organizacyjna jest konsekwencją przywiązania, ugruntowanego w historii ECCO, do doskonalenia technologii produkcji obuwia. Zintegrowany łańcuch wartości pozwala na przykład lepiej kontrolować jakość surowców i produktu końcowego. Posiada też wiele wad, jednak w decyzjach prezesów zarządzających ECCO widać konsekwencję i zdecydowanie. Jedną z wad jest na przykład brak elastyczności, która pozwalałaby szybko i precyzyjnie odpowiadać na zapotrzebowanie konsumentów. W porównaniu z konkurencją, ECCO jest niejako ograniczone tym, co są w stanie wytworzyć posiadane zakłady, czyli tym co mieści się w ramach wypracowanych i posiadanych technologii. Strategia, której trzyma się ECCO ma inną logikę. Zamiast poszukiwać, czego chcą klienci, i dopiero wtedy pracować nad produktem, ECCO doskonali swoje kompetencje w produkcji obuwia, ulepszając technologie, jakość, wytrzymałość. Z tych kluczowych zasobów i kompetencji rodzą się produkty. Dlatego strategia ta nazywana bywa *inside-out*, gdyż to, co dzieje się wewnątrz organizacji (*inside*) determinuje to, co zostanie zaoferowane na zewnątrz (*out*). Oczywiście, potrzeby klientów nie są ignorowane, jednak nie determinują one w tak dużym stopniu, jak w przypadku firm GEOX, czy Clarks, tego co jest produkowane.

Posłużyłem się przykładem producentów obuwia, aby pokazać, że nawet w przypadku organizacji komercyjnych możliwe jest podejście, które nie powiela dominującej, wydawałoby się jedynej słusznej strategii, podążania za głosem klienta. Sądzę, że na tym tle lepiej można docenić, odpowiedniejszą dla muzeów, strategię *inside-out*. Tę, która polega na oferowaniu tego, co możemy stworzyć wykorzystując to, w czym jesteśmy najlepsi. ECCO, w odróżnieniu od konkurencji, jest firmą rodzinną, czyli organizacją, która jest zarządzana z myślą o długim horyzoncie czasowym, w której decyzje nie zawsze podejmowane są na podstawie racjonalnych, opartych na faktach analiz, lecz bywają wynikiem przywiązania do podzielanych przez zarządzającą rodzinę wartości. Jak pokazuje przykład ECCO, nawet w tak konkurencyjnym sektorze jak produkcja i sprzedaż obuwia, można zbudować i utrzymać silną pozycję rynkową trzymając się takiej strategii.

Wyobrażam sobie muzeum działające według pierwszej z prezentowanych strategii, *outside-in* (zorientowania na potrzeby rynku). Jestem przekonany, że powszechnie byłoby postrzegane jako nowoczesne, że mogłoby się pochwalić dużą liczbą zadowolonych zwiedzających i nie miałyby problemów finansowych. Obserwacja działalności organizacji komercyjnych wskazuje jednak, że

skuteczna egzekucja takiej strategii wiąże się ze zrezygnowaniem z rozwijania wewnątrz organizacji zasobów i kompetencji, które nie są bezpośrednio związane z identyfikowaniem i zaspokajaniem potrzeb klientów. Po takim okrojeniu pozostają przede wszystkim pracownicy zajmujący się różnymi aspektami marketingu. Pomagają oni podjąć dobre decyzję, na temat tego, co ma być produkowane oraz co i jak zakomunikować konsumentom. Resztą elementów całego procesu mogą zająć zewnętrzni partnerzy.

W przypadku muzeów, także należałoby zadać pytanie o to, z jakich elementów działalności można zrezygnować, aby móc skupić się na marketingu. Zauważmy, że prawie każdy element działalności można zlecić, zaczynając od magazynowania, przez konserwację i opracowywanie merytoryczne zbiorów, aż po „produkcję” wystaw. Muzeum pozostawić można tylko markę, przestrzeń wystawienniczą i zbiory, resztę mogą realizować inne organizacje.

Taka wizja budzi we mnie poważne obawy i podejrzewam, że wśród wielu czytających to muzealników również. Dlaczego? Nie martwi mnie możliwość likwidacji wielu miejsc pracy. Od trzech lat nie pracuję w muzeum i nie wiąże z muzealnictwem swojej przyszłości. Z kolei dla specjalistów pracujących obecnie z muzeach – z punktu widzenia pracy, zarobków, autonomii działania – taka zmiana mogłoby się okazać zmianą na lepsze. Muzea musiałyby zlecać komuś zadania, z których rezygnują, powstałaby więc możliwość tworzenia przedsiębiorstw typu *spin-off* – organizacji wydzielonych z macierzystych instytucji i zatrudniających byłych pracowników<sup>14</sup>. Byłby to początkowo kariery mniej stabilne niż tradycyjne, ale dające większe możliwości i podejrzewam, że efekcie więcej zadowolenia.

Jeśli więc nie strach przed utratą pracy, to co powinno nas martwić w koncepcji muzeum działającego jak firma Nike, która przyklepia jedynie swoje logo na coś, kto wytworzył ktoś inny?

Dlatego, że z perspektywy dobra publicznego, byłaby to strategia krótkowzroczna. Muzea pozbyłyby się tego, co tworzy ich unikalność, czyli wiedzy rozwijanej w kontekście tworzenia kolekcji muzealnych, nieskrępowanej doraźnymi trendami i chęcią odnotowywania drobnych sukcesów. Tutaj analogia do firm obuwniczych znów okazuje się użyteczna. Uważam, że myślenie o zarządzaniu muzeum powinno być bliższe myśleniu osób zarządzających rodziną ECCO, niż myśleniu menedżerów giełdowego rekina Nike. Głównym punktem odniesienia powinno być zobowiązanie w stosunku na następnych pokoleń<sup>15</sup> oraz podstawowych wartości, na których ufundowano organizację, a nie chęć zadowolenia decydentów, niezależnie czy są nimi udziałowcy (w przypadku spółki giełdowej), czy władze samorządowe (w przypadku muzeum).

<sup>14</sup> Ze względu na specyfikę materii niemożliwy byłby outsourcing w Chinach.

<sup>15</sup> W przypadku ECCO chodzi o kolejne pokolenia właścicieli przedsiębiorstwa; w przypadku muzeów etnograficznych, odpowiedzialność za powierzone dziedzictwo kulturowe w właścicieli dziedzictwa kulturowego, czyli kolejnych pokoleń społeczeństwa polskiego.

Niektórzy uważają, że w przyszłości muzea będą musiały same się utrzymywać<sup>16</sup>. W obliczu konieczności konkurencji na wolnym rynku, możliwość położenia większego nacisku na działania marketingowe staje się wyjątkowo kusząca. Polskiego muzealnictwa problem konieczność samofinansowania jeszcze nie dotyczy. Model finansowania przyjęty w naszym kraju daleki jest od doskonałości, daje jednak możliwość realizacji strategii *inside-out*, budowania na kluczowych zasobach i kompetencjach w stylu ECCO. Nie warto z własnej woli pozbawiać się tej możliwości i narażać muzea na utratę unikalnych kompetencji i wiedzy.

Muzeach etnograficzne tworzą wyjątkową wiedzę. Ekspozycje, jak w mało którym rodzaju muzeum, związane są z konkretnymi osobami, które je używały i wytworzyły. Zdobywanie wiedzy dotyczącej kontekstu kulturowego kolekcjonowanych przedmiotów często wymaga osobistego uczestnictwa badacza w życiu danej grupy. Zdobywa się w ten sposób bogate doświadczenie i wiele informacji. Nie wszystko jednak, co wiedzą muzealnicy, zostaje spisane, bo też niemożliwe jest spisanie wszystkiego co się wie na dany temat. Wiedza ujawnia się dopiero wtedy, gdy jest do czegoś potrzebna (Schilcher, Latusek, Jemielniak, et al. 2007).

Zarządzający muzeami są w stanie utrzymać przekaz tej niespisanej, kontekstualnej wiedzy, tak, aby kolejne generacje mogły z niej czerpać. Wymaga to jednak długotrwałego, bezpośredniego kontaktu, w atmosferze zaufania, pracowników najstarszych i kolejnych pokoleń. Przekazywanie tak zwanej wiedzy ukrytej jest trudne (A. Krzyworzeka & P. Krzyworzeka 2012); klasyk zarządzania wiedzą I. Nonaka proces transferu wiedzy ukrytej nazywa znajomo brzmiącym pojęciem: socjalizacja (Nonaka 1994). Stosowanie strategii marketingowej *outside-in* nie sprzyja tego typu procesom.

### **Podsumowanie: Gdzie są granice zmian w formie działania instytucji, których muzea nie powinny przekroczyć?**

Jak napisałem we wstępie, niektóre biblioteki są na drodze do stania się wielkimi, klimatycznymi kawiarniami w rodzaju Starbucks z łatwym dostępem do wielu źródeł naukowych i personelem posiadającym specjalistyczną wiedzę z zakresu informacji naukowej. Wygląda na to, że zarządzający tymi instytucjami odpowiedzieli sobie na pytanie, co unikalnego jest w ich organizacjach, co chcą chronić i rozwijać. Zdecydowano, że biblioteka wciąż będzie biblioteką, nawet kiedy większość przebywających w niej użytkowników nie będzie korzystała z księgozbioru, nie będzie zachowywać ciszy, i będzie spożywała kawę i batony w czytelniku. Za rdzeń działalności uznano wspomaganie w pracy naukowej badaczy i studentów, podstawową kompetencją pozostało gromadzenie i udostępnianie informacji naukowej, niezależnie od jej formy.

Gdybym miał podać własną wersję tego, co powinno stać w centrum działania muzeów etnograficznych, na pierwszym miejscu byłaby praca naukowa, czyli badania etnograficzne i

<sup>16</sup> Opinia tak została wyrażona m.in. w publikacji przygotowanej przez brytyjską organizację NWFED pt. *Rethinking the Museum* (URL: <http://www.nwfed.org.uk/thinkpieces>, dostęp 26 marca 2013 - niestety publikacja nie zawiera danych pozwalających na dokładniejszy opis bibliograficzny). Kierownikiem tej instytucji jest Piotr Bienkowski, który jest autorem licznych publikacji naukowych na temat muzealnictwa.

historyczne nad kulturą materialną, oraz rozwój kolekcji. Następnie byłoby tworzenie wystaw, czyli umiejętne wykorzystanie wiedzy o eksponatach i kulturze w pracy interdyscyplinarnych zespołów przygotowujących ekspozycje.

Przesunięcie akcentu na inne działania osłabić może unikalność muzealnictwa etnograficznego. Na przykład, działania edukacyjne i organizacja imprez (festiwale, jarmarki, koncerty, warsztaty itd.), z pewnością zaspokajają bardzo ważne potrzeby dużej liczby interesariuszy (rodziców, szkół, władz samorządowych), warto jednak baczenie się przyjrzeć, czy nie odbywa się to kosztem czegoś ważniejszego. Czy muzeum nie jest na drodze do stania się ekspertem w organizacji imprez kulturalnych, który po drodze utraci umiejętność realizacji działań unikalnych dla muzeum etnograficznego? Każde muzeum etnograficzne w Polsce ma inne zbiory, inny zakres wiedzy eksperckiej eksponatach i o regionach, relacje z innymi twórcami kultury, którą interesuje się etnografia muzealna. Każde uszczuplenie tych zasobów byłoby stratą, w wielu przypadkach niemożliwą do nadrobienia.

Czy zatem „stara” formuła działania muzeum jest najbezpieczniejsza? Nie wiem, ale na pewno nie jest możliwa do utrzymania. Zmiany w otoczeniu, w jakim działają muzea, wymuszają zmiany.

Obiecującym kierunkiem zmian jest przyjęcie/utrzymanie strategii bazującej na kluczowych zasobach i kompetencjach (*inside-out*) uzupełnianej o wykorzystanie badań etnografii wśród odbiorców oferty muzealnej. Stosowanie strategii wewnętrznej (*inside-out*) nie wymaga robienia wszystkiego własnymi siłami. Kluczowe jest, aby w działalności muzeum głównym drogowskazem nie był rynek, lecz kompetencje i zasoby zgromadzone w trakcie, obejmującego najczęściej wiele dziesięcioleci, istnienia instytucji. Partnerzy zewnętrzni mogą wspomóc instytucję muzealną realizując te zadania, które nie są rdzeniem działalności. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest skupienie się na meritum, na tym, co z muzeum czyni muzeum. W efekcie pozwoli to przechować i rozwijać unikalną wartość oferowaną społeczeństwu przez muzea etnograficzne.

## Bibliografia

- Anderson, K. & McAdam, R., 2004. A critique of benchmarking and performance measurement: Lead or lag? *Benchmarking: An International Journal*, 11(5), pp.465–483.
- Anon, 2009. ECCO A/S - Global Value Chain Management. *Ivey Business Cases*, 908M14, pp.1–21.
- Austin, J.L., 1993. *Mówienie i poznanie. Rozprawy i wykłady filozoficzne*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Burnham, T.A., Frels, J.K. & Mahajan, V., 2003. Consumer switching costs: a typology, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), pp.109–126.



- Cairns, S., 2013. Mutualizing Museum Knowledge: Folksonomies and the Changing Shape of Expertise. *Curator: The Museum Journal*, 56(1), pp.107–119.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W., 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, pp.147–160.
- Duke, L.M. & Asher, A.D. eds., 2012. *College libraries and student culture: what we now know*, Chicago: American Library Association.
- Hammersley, M. & Atkinson, P., 2000. *Metody badań terenowych*, Poznań: Zysk i S-ka.
- Keen, A., 2007. *Kult amatora: jak internet niszczy kulturę*, Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Klöpffer, W., 2003. Life-Cycle based methods for sustainable product development. *The International Journal of Life Cycle Assessment*, 8(3), pp.157–159.
- Krzyworzeka, P., 2010. Wiedzochołonne organizacje. *E-mentor*, 3, pp.59–62.
- Krzyworzeka, P., 2012. Kultura organizacyjna—ślepa uliczka teorii organizacji. *Management and Business Administration. Central Europe*, pp.72–81.
- Latusek-Jurczak, D., 2011. *Zarządzanie międzyorganizacyjne*, Warszawa: Wolters Kluwer.
- Nonaka, I., 1994. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, pp.14–37.
- Pfeffer, J. & Sutton, R.I., 2006. *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prensky, M., 2001a. Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), pp.1–6.
- Prensky, M., 2001b. Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently? *On the Horizon*, 9(6), pp.1–6.
- Proctor, N., 2010. Digital: Museum as Platform, Curator as Champion, in the Age of Social Media. *Curator: The Museum Journal*, 53(1), pp.35–43.
- Przylipiak, W., 2011. Plusy i minusy po Chopinie. *Dziennik Gazeta Prawna*, p.13.

- Schilcher, C., Latusek, D., Jemielniak, D., et al., 2007. Tacit knowledge and its implications for knowledge management. *The International Journal of Technology, Knowledge and Society*, 3(1), pp.25–30.
- Simon, N., 2010. *The participatory museum*, Santa Cruz, CA: Museum 2.0.
- Surowiecki, J., 2004. *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economies, societies, and nations*, New York: Doubleday.
- Ulwick, A.W., 2009. *Czego chcą klienci? Tworzenie przełomowych produktów i usług dzięki innowacji ukierunkowanej na rezultaty*, Kraków: Wolters Kluwer.
- Waters, D. ed., 2010. *Global Logistics: New Directions in Supply Chain Management*, Kogan Page Publishers.