Zarządzanie w Kulturze

2021, 22, z. 1, s. 27–39
doi:10.4467/20843976ZK.21.004.13632
www.ejournals.eu/Zarzadzanie-w-Kulturze

Piotr Firych https://orcid.org/0000-0002-3648-4305

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
e-mail: piotr.firych@amu.edu.pl

Otrzymano/Received: 13.12.2020
Zaakceptowano/Accepted: 16.03.2021
Opublikowano/Published: 12.04.2021

Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei *audience development*

Abstract

Challenges of the Cultural Sector in Poland after 1989 and the Accompanying Popularization of the Idea of Audience Development

Through the last three decades, cultural workers have developed a growing belief in the importance of the so called 'participative turn.' The aim of the article is to scrutinize the changes accompanying the culture sector in Poland after 1989 and to identify the challenges which constitute what one could call a 'fertile ground' for the popularization of the idea of Audience Development. The concept in question refers to a strategic and holistic approach to the issue of building relations between cultural organizations and their audiences. The article is based on literature studies. The presented analysis focuses mostly on organisations and cultural policies in larger cities in Poland.

Keywords: Audience Development, cultural management, cultural policies

Słowa kluczowe: *audience development*, zarządzanie w kulturze, polityka kulturalna

Wstęp

W ostatnich trzech dekadach w polskim sektorze kultury stopniowo nabierała znaczenia istota „zwracania się" w działaniach ku publiczności. Wynikało i wynika to z faktu, że o powodzeniu organizacji kulturalnych w coraz większym stopniu decyduje jakość relacji, jakie tworzą one z własnym otoczeniem społecznym. Można powiedzieć, że w dzisiejszej rzeczywistości rynkowej liczy się przede wszystkim to, jakie jest ich znaczenie dla odbiorców:

> jednym z kluczowych zadań artystów i pracowników sektora kultury we wszystkich krajach Europy Środkowej i Wschodniej jest dzisiaj przyciągnięcie publiczności dzięki dobrym projektom, a następnie dzięki wyjątkowo udanym zabiegom marketingowym [Dragićević-Šešić, Stojković 2010, s. 34].

W reakcji na tę sytuację podmioty, chcąc efektywnie realizować swoją misję, zmuszone są poszukiwać nowych metod komunikacji i zarządzania. Dla wielu odpowiedzią na najważniejsze wyzwania stojące przed organizacjami kulturalnymi w XXI wieku jest koncepcja *audience development*, na język polski tłumaczona powszechnie jako „rozwój publiczności". Zakłada ona strategiczne i kompleksowe podejście do zagadnienia budowania relacji z publicznością. Idea ta kształtowała się głównie w Wielkiej Brytanii (jej historia sięga końca lat 90.), gdzie wzmacnianie kompetencji z zakresu *audience development* od dłuższego czasu jest elementem zarówno systemowego myślenia o funkcjonowaniu tamtejszego sektora kultury, jak i konsekwencją obranej przez lokalne środowiska wizji polityki kulturalnej. Posługując się pewnym skrótem myślowym, postulaty brytyjskich elit politycznych sprowadzały się do założenia, że warto włączyć myślenie o publiczności do praktyk zarządzania, gdyż pozytywnie przełoży się to na rynkowe prosperowanie organizacji kulturalnych. Przyjmowaniu takiej perspektywy sprzyjał wówczas neoliberalizm lat 80. Zasadnicze zmiany przypadają na przełom wieków, kiedy w 1997 roku do władzy w Wielkiej Brytanii powrócili laburzyści pod przewodnictwem Tony'ego Blaira. Przyniosło to przekształcenia zwłaszcza w obszarze polityki społecznej. Nowa władza kładła szczególny nacisk na kulturę, traktując ją jako swoiste narzędzie do realizacji postulatów inkluzji społecznej[1].

Najbardziej powszechną definicją tytułowej koncepcji jest ta zaproponowana przez Arts Council of England. Odwołuje się do niej wielu autorów [por. Fundacja Impact 2011; Bollo i in. 2017; Cuenca-Amigo, Makua 2017]. Autorzy publikacji

[1] Jednym z mechanizmów było zwiększenie funduszy na organizacje sektora kultury, które w swoje działania włączały idee inkluzji, a także skupiały się na aspektach upowszechnieniowych.

Grants for the arts – audience development and marketing, wspierającej informacyjnie podmioty aplikujące o środki finansowe na działalność kulturalną, stwierdzają:

> Termin *audience development* opisuje działania podejmowane w szczególnym celu odpowiadania na potrzeby zarówno obecnej, jak i potencjalnej publiczności, odwiedzających czy uczestników, mogące przysłużyć się organizacjom artystycznym w budowaniu przez nie długotrwałych relacji z odbiorcą. Może to obejmować aspekty marketingowe, sprzedażowe, programowania, edukacji, obsługę widza czy dystrybucję [Arts Council of England 2011, s. 2][2].

Jako *audience* (ang. publiczność) wskazywani są wszyscy odbiorcy działań kulturalnych. Są to zarówno fizyczni, jak i wirtualni uczestnicy, goście, odwiedzający, czytelnicy, słuchacze, widzowie, a także ludzie nabywający dzieła sztuki [Arts Council of England 2011, s. 2].

Audience development zyskało w ostatniej dekadzie dużą popularność, wykraczającą daleko poza kontekst brytyjski. Przyczyniła się do tego między innymi Komisja Europejska, odwołująca się do omawianej koncepcji w wielu dokumentach, a także traktująca ją jako jeden z priorytetów przy przyznawaniu dotacji[3]. Od kilku lat jest to więc termin, o którym żywo dyskutuje się w środowiskach związanych z działalnością kulturalną. Potrafi on funkcjonować także jak hasło „przynęta", kojarząc się z pozytywnymi i pożądanymi trendami europejskimi. W raportach, na konferencjach i szkoleniach mnoży się przykłady tak zwanych dobrych praktyk. Niekiedy właśnie z tego powodu *audience development* postrzega się opacznie jako panaceum na różnego typu bolączki czy też zestaw uniwersalnych metod działania, będących skuteczną odpowiedzią na współczesny „kryzys" uczestnictwa w kulturze.

W Polsce o tytułowej koncepcji mówi się od co najmniej kilku lat. Należy dostrzec istotną rolę warszawskiej Fundacji Impact, która prowadząc projekty wspierające lokalne organizacje w ich pracy z publicznością, jako pierwsza w kraju wprost odwoływała się do *audience development*[4]. Dziś polskie grono ekspertów zajmujących się tym zagadnieniem wyraźnie się poszerzyło, a sam popyt na związaną z *audience development* wiedzę zdaje się być bardzo duży. Świadczy o tym zarówno liczba prowadzonych w tym zakresie działań edukacyjnych, jak i dyskusji toczonych w ramach branżowych konferencji. Koncepcja w naszym kraju zyskała jednak zarówno swoich zwolenników, jak i krytyków. Można zaryzykować stwierdzenie, że szok towarzyszący radykalnym zmianom, którym po 1989 roku poddany został sektor kultury w Polsce [por. Sójka i in. (red.) 2009, s. 15–21], ukształtował pewne reakcje obronne wśród kadr kultury, mające swój wyraz zwłaszcza w postawach

[2] Cytaty z dzieł obcojęzycznych w tłumaczeniu autora, chyba że zaznaczono inaczej.

[3] Przykładem jest projekt Kreatywna Europa na lata 2014–2020. Por. Program Kreatywna Europa, strona internetowa, www.kreatywna-europa.eu [odczyt: 8.11.2020].

[4] Por. Fundacja Impact, strona internetowa, www.rozwojwidowni.pl [odczyt: 8.11.2020].

względem wszelkiego typu „nowości" organizacyjnych. Niechęć tę łatwo skierować w stronę *audience development*. Termin ten – źle rozumiany i utożsamiany z marketingowymi metodami mającymi zagwarantować sukces rynkowy – jest niekiedy alergicznie wręcz odrzucany.

Polski sektor kultury w świetle wyzwań transformacyjnych

Aby rzetelnie opisać przebieg stopniowego przenikania idei *audience development* do sposobów funkcjonowania organizacji kulturalnych w Polsce, należy za punkt wyjścia przyjąć szersze tło kształtowania się nowych uwarunkowań dla praktyk kulturalnych, zwłaszcza po 1989 roku. Specyfika tychże uwarunkowań, typowych dla państw bloku wschodniego, została scharakteryzowana przez wielu autorów [por. Wojciechowski 2004; Sójka i in. (red.) 2009; Inkei 2009; Dragićević-Šešić, Stojković 2010]. W podrozdziale książki *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, dotyczącym polityki kulturalnej krajów w fazie transformacji, przeczytamy:

> W posttotalitarnym społeczeństwie kultura i polityka nadal pozostają zależne, z jednej strony od starszych modeli i organizacji systemu instytucji, z drugiej zaś, od żądań zorientowanych demokratycznie intelektualistów, zwróconych przede wszystkim ku priorytetom kultury narodowej. Kwestie działania, szeroko pojętego zarządzania, rynku, szkolenia kadr w obszarze nowych relacji i potrzeb wciąż pozostają marginalne, a profesja menedżerów kultury – niegdysiejszych organizatorów – jest nadal jedną z tych, które nie biorą udziału w kształtowaniu nowego systemu kulturalnego [Dragićević-Šešić, Stojković 2010, s. 33–34].

Odnosząc się do powyższych słów, należy uznać, że ten etap rozwoju w Polsce mamy już za sobą. Niemniej jednak, choć sektor kultury przez ostatnie 30 lat boleśnie doświadczał zmian dokonywanych w ramach transformacji ustrojowej, to wiele problemów wciąż pozostaje nierozwiązanych. Można przyjąć, że Polska nadrabia „zaległości" względem Europy Zachodniej[5] i mimo wszystko wciąż doświadczamy istotnych przeobrażeń (rynkowych i mentalnych), których Wielka Brytania czy kraje skandynawskie doświadczały w latach 80. i 90. Polacy po 1989 roku, jak wiele lat wcześniej mieszkańcy zachodniej części naszego kontynentu, znaleźli się w okolicznościach silnej dominacji czynników rynkowych, odpowiedzialnych za narodziny i ekspansję kultury konsumpcyjnej. Wpływało to z jednej strony na sposoby funkcjonowania organizacji kulturalnych, z drugiej na sposoby uczestnictwa [por. Grad, Kaczmarek 1999; Szlendak, Olechnicki 2017]. Jan Stanisław Wojciechowski tak opisuje mechanizm ówczesnych zmian w kraju:

[5] Niewątpliwie to właśnie modele zachodnioeuropejskich polityk kulturalnych stanowiły i stanowią w Polsce najważniejszy punkt odniesienia.

> Nowy rys stosunków społeczno-gospodarczych z kulturą symboliczną (w tym nauką, sztuką, religią i zabawą) w ramach neoliberalnej formacji polega na zaawansowaniu procesów pragmatyzacji tej relacji. Wcześniejsze, regulatywne bądź radykalnie modernistyczne (awangardowe, krytyczne, wywrotowe) funkcje kultury symbolicznej wobec ustroju gospodarczego i społecznych reguł tworzonych w jego ramach, wypierane są przez kulturę zajmującą coraz szerszy segment neoliberalnego rynku (tworząc m.in. tzw. przemysły kultury), a pewne zasady i wzory (m.in. tzw. kreatywność, innowacyjność) wchłaniane są i wmontowywane w zasady funkcjonowania kapitalistycznego przedsiębiorstwa [Sójka i in. (red.) 2009, s. 15–16].

Autor wymienia siedem cech kultury w nowym kontekście cywilizacyjnym. Są to odpowiednio: 1) przenoszenie nacisku z normy, wzoru wartości na „dobro" lub „zasób"; 2) wypieranie kultury pisma przez kulturę obrazu, w tym rozwój obszarów takich jak reklama, marketing czy PR; 3) zmiana sposobów komunikacji związana z pojawieniem się i rozwojem nowych mediów; 4) pojawienie się nowej dywersyfikacji masowej publiczności (udomowienie rozrywki, emigracje zarobkowe, emigranci i imigranci, nowy socjalny skład prowincji); 5) wzrost produkcji „dóbr" kultury, rozwój przemysłów kultury, zwłaszcza turystyki; 6) powstanie nowych środowisk i „instytucji" kultury, takich jak galerie handlowe czy parki rozrywki; 7) przepracowanie „narodowego modelu" kultury, będące następstwem procesów globalizacyjnych [Sójka i in. (red.) 2009, s. 16]. System polityczny w latach 90., w których dokonywały się opisywane tu zmiany, był niestabilny. Ponadto nowa władza nie odważyła się również jednoznacznie odciąć od przeszłości, utrzymując wiele dawnych form zarządzania publiczną sferą kultury w kraju[6].

Milena Dragićević-Šešić i Branimir Stojković [2010, s. 33] zwracają uwagę na to, że wraz z ustaniem państwowej kontroli ideologicznej ustała też opieka państwa. Ludzie związani z obszarem kultury musieli więc w dużej mierze radzić sobie sami z aktualnymi wówczas wyzwaniami. Dodatkowo nowe wymagania i problemy stworzył rynek, a konfrontacja z nimi okazała się być niezwykle trudna dla organizatorów życia kulturalnego. Badacze tamtego okresu zwracają uwagę chociażby na takie zjawiska, jak spadek udziału Polaków w publicznych formach upowszechniania kultury, likwidacja wielu instytucji, redukcja etatów i nakładów finansowych na kulturę, nadawanie ofercie wielu placówek charakteru rozrywkowego [Grad, Kaczmarek 1999, s. 5]. Ugruntowująca się pozycja kultury masowej sprawiła, że poziom uczestnictwa w kulturze „wysokiej" (w tym chodzenie do teatru, czytanie książek czy chodzenie do filharmonii) gwałtownie zmalał. W tym samym czasie sektorowi publicznemu zaczęła rosnąć poważna konkurencja w postaci podmiotów prywatnych i pozarządowych, które stopniowo wzbogacały ofertę kulturalną miast

[6] Inną kwestią jest to, że kultura zdawała się nigdy nie stanowić dla rządzących kwestii priorytetowej. Utarło się przekonanie, że spychana na margines często ustępowała (i wciąż ustępuje) sprawom bardziej „przyziemnym", jak chociażby konieczność załatania dziury w jezdni.

i mniejszych miejscowości, radząc sobie często bez jakiejkolwiek pomocy organizacyjnej i finansowej ze strony państwa [por. Dragićević-Šešić 2006, s. 103–110]. Po upływie 20 lat od obrad Okrągłego Stołu Monika Smoleń dostrzegła istotną rolę nowych aktantów, sugerując poszerzenie pola zainteresowania polityk kulturalnych o działania wszystkich trzech sektorów. W publikacji z 2009 roku czytamy:

> Rozmowa o kulturze w Polsce bardzo często ogranicza się do dyskusji na temat publicznych instytucji kultury, a tym samym modelu kultury z poprzedniej epoki, który nie ma nic wspólnego z dzisiejszymi realiami. Sektor kultury dzisiaj to system, na który składają się publiczne instytucje kultury, organizacje pozarządowe i przemysły kultury (czy też szerzej kreatywne), przez które rozumie się przemysł filmowy, fonograficzny, wydawniczy, media, wzornictwo, ale także działalność wszystkich innych prywatnych podmiotów opartych na kreatywności i artystycznym talencie. Działalność wszystkich tych ogniw jest ze sobą ściśle powiązana, oferta komplementarna i nie można dziś mówić o rozwoju żadnego z nich oddzielnie, nie można też kreować polityki kulturalnej, która pomijałaby którykolwiek z tych obszarów [Sójka i in. (red.) 2009, s. 38].

Charakteryzując polską politykę kulturalną po 1989 roku, Urszula Kaczmarek wymienia wiele ówczesnych postulatów. Są to: zapewnienie odpowiednich warunków do uprawiania twórczości artystycznej, czyli ochrony twórczości i środowisk twórczych, umożliwianie wszystkim grupom społecznym swobodnego dostępu do oferty kulturalnej, realizacja działań z zakresu edukacji kulturalnej, stwarzanie możliwości, dzięki którym każdy obywatel będzie mógł rozwijać swoje talenty i pasje, ochrona zabytków, wzmacnianie i ochrona tożsamości narodowej i regionalnej, czy w końcu decentralizacja polegająca na przekazywaniu części uprawnień i decyzyjności na poszczególne szczeble władzy terytorialnej [Grad, Kaczmarek 1999, s. 241–242]. Decentralizacja była ważnym krokiem w stronę uczynienia polskiej kultury wyzwoloną z ucisku władz. Dzięki niej „zły duch" centralnie sterowanej polityki kulturalnej odszedł w nieznane[7]. Kaczmarek uznaje ją za pozytywne zjawisko dla polskiej kultury, gdyż jak zauważa: „decyzje powinny opierać się na lepszym, bo bezpośrednim rozpoznaniu potrzeb kulturalnych ludności, co pociąga za sobą zwiększenie możliwości aktywnego jej uczestnictwa w kształtowaniu kultury i jej rozwoju w regionie" [Grad, Kaczmarek 1999, s. 246]. Proponowane wówczas zmiany spotkały się jednak z pewnym oporem ze strony kadr kierowniczych. Michał Kulesza, współautor reformy samorządu terytorialnego, tak wspomina atmosferę wokół wprowadzanej w Polsce decentralizacji:

[7] Centralne zarządzanie miało wyjątkowo negatywne konotacje, związane bezpośrednio z praktykami sprawowania władzy w okresie PRL-u.

> W czasie, gdy wchodziła w życie reforma administracyjna, grupą stawiającą największy opór przeciwko zmianom instytucjonalnym w sferze zarządzania kulturą było ówczesne Ministerstwo Kultury, wraz z licznymi dyrektorami instytucji kultury, zwłaszcza szkół artystycznych. Ludzie ci byli zdania, że decentralizacja zarządzania państwem jest oczywiście jak najbardziej pożądana, ale w żadnym wypadku nie może dotknąć instytucji kultury, ponieważ wiązałoby się z całkowitym upadkiem tego sektora. Wywołało to liczne dyskusje na temat tego, ile teatrów lub innych instytucji kultury będzie podlegało ministrowi, a ile nie dostąpi tego zaszczytu i zostanie „rzuconych na żer" nieokiełznanej sfory samorządowej. Tylko bowiem te pierwsze miały nadal funkcjonować z godnością jako państwowe instytucje kultury [Sójka i in. (red.) 2009, s. 52].

Wskazane wyżej reformy można uznać za ważny czynnik torujący Polsce drogę ku demokratyzacji kultury. Zwłaszcza dzięki konkretnemu rozwiązaniu w postaci decentralizacji udało się stworzyć warunki do, przynajmniej w życzeniowych założeniach, przekazania instytucji kultury w ręce obywateli. Niestety z perspektywy czasu należy ocenić, że do końca tak się nie stało, a Polacy stopniowo tracili zainteresowanie ofertą publiczną. Dodatkowo, co zostało już zaznaczone, państwo, ucieleśniając idee wolnego rynku, stworzyło warunki do swobody organizacyjnej w obszarze kultury, przy czym szybko okazało się, że o utrzymaniu się danej instytucji czy inicjatywy przy życiu zaczął decydować rachunek ekonomiczny. Wysoce wyspecjalizowane agencje artystyczne, kina komercyjne czy prywatne wydawnictwa trafiały w gusta i przekonywały do siebie publiczność znacznie skuteczniej niż „zapyziałe" i „zacofane" (w wymiarze wizerunkowym) domy kultury czy biblioteki. Wydaje się więc, że budząc się z marazmu, sektor kultury – zwłaszcza tej publicznej – nie miał innego wyboru, jak tylko zawalczyć o swoją pozycję, czym prędzej nadrabiając dystans dzielący go od publiczności.

Rozwój idei *audience development* w Polsce

W dyskursie akademickim lat 90. w Polsce można znaleźć wiele refleksji zbieżnych ze sposobem myślenia o *audience development*. Pojawiły się one jednak o wiele wcześniej niż omawiana koncepcja. Opisując założenia nowej roli domów kultury, Leon Dyczewski [1993] wskazywał na wiele zagadnień, które równie dobrze można by wykorzystać przy opisywaniu działań *audience development*. Zdaniem autora dom kultury powinien stanowić, między innymi, centrum integrujące społeczność lokalną, przestrzeń umożliwiającą jej komunikowanie się i tworzenie, miejsce spędzania wolnego czasu, rozwoju potrzeb i upodobań. Dom kultury powinien ponadto likwidować bariery w kontaktach międzyludzkich. Dyczewski [1993] formułuje też pewną przestrogę dla instytucji kultury i w przypadku ich bierności zwiastuje utratę kontaktu z nową rzeczywistością. Formą ucieczki przed nią może być kultywowanie

przez organizacje wizji kultury elitarnej lub przeciwnie – uleganie komercjalizacji. Przeszło dekadę później potencjałów domów kultury do oddziaływania na społeczności poszukiwali także badacze w projekcie *Zoom na domy kultury* Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „ę" [por. Białek-Graczyk (red.) 2009]. Autorzy wyszli z założenia, że przy ocenie funkcjonowania tego typu instytucji dużo ważniejsze od ich oferty programowej i zajęciowej, wyglądu i estetyki architektonicznej, wielkości siedziby, stanu wyposażenia jest to, w jaki sposób odpowiadają one na potrzeby lokalnych społeczności. W przywołanym opracowaniu badacze szukają odpowiedzi na to, na jakich zasadach i w jaki sposób powinien działać dom kultury, aby mógł sprostać wyzwaniom XXI wieku. Odpowiedź tę ostatecznie znajdują, definiując nowoczesny dom kultury jako miejsce żywe, stymulujące lokalną aktywność, stanowiące zarazem centrum integracji społecznej. Autorzy idą o krok dalej, sugerując nową, aktywną rolę społeczności względem tego typu instytucji: „Ludzie, którzy przychodzą do domu kultury, nie tylko konsumują kulturę, ale też ją aktywnie współtworzą. Nie są tylko widzami czy biernymi odbiorcami. Sami stają się twórcami, animatorami tego, co się w domu kultury dzieje" [Białek-Graczyk (red.) 2009, s. 10].

Idee bliskie *audience development* z jednej strony rodziły się lokalnie (były intelektualną odpowiedzią na nową rzeczywistość), z drugiej – przenikały do Polski w dużej mierze dzięki międzynarodowemu transferowi wiedzy. Sprzyjały temu okoliczności. Praktycy sektora kultury uczyli się nowej rzeczywistości, wykorzystując wcześniejsze doświadczenia Zachodu. Dodatkowo, jak zauważa Kaczmarek, po zmianach ustrojowych pojawiły się w Polsce nowe możliwości dla międzynarodowego obiegu kultury. Przestała obowiązywać państwowa kontrola wymiany dóbr kultury poza granicami państwa, co zaowocowało pojawieniem się licznych ponadnarodowych inicjatyw [Grad, Kaczmarek 1999, s. 242]. Korzystna dla wzmacniania współpracy sytuacja faktycznie przełożyła się na intensyfikację kontaktów, przepływu nie tylko kultury materialnej, wymiany doświadczeń artystycznych, ale i idei w odniesieniu do kwestii organizacyjnych. Należy podkreślić, że to między innymi z funduszy unijnych w ostatnim czasie zrealizowano wiele silnie oddziałujących projektów badawczych i edukacyjnych, wzmacniających kompetencje kadr kultury na Starym Kontynencie. Część z nich, jak chociażby w przypadku Wrocławia, zaistniała dzięki długofalowym, zaplanowanym działaniom prowadzonym w ramach programu Europejska Stolica Kultury. Zrealizowano też wiele projektów międzynarodowych, takich jak CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers[8], ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe[9] czy CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience

[8] CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers, strona internetowa, https://culturalmanagers.com/crea-m-creative-mentoring-for-cultural-managers-italy/ [odczyt: 8.08.2020].

[9] ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, strona internetowa, www.adesteproject.eu/ [odczyt: 8.08.2020].

Development[10]. Szeroko komentowanym raportem, opublikowanym w 2017 roku, jest także *Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organizations*. Dokument opracowała międzynarodowa grupa ekspertów w ramach projektu ENGAGE AUDIENCES[11], opisując w nim szerokie spektrum praktyk organizacji sektora kultury w Europie (w tym w Polsce), analizowanych pod kątem *audience development* [por. Bollo i in. 2017]. Celem badania było stworzenie katalogu skutecznych metod, po które mogłyby sięgać podmioty zainteresowane wykorzystaniem koncepcji w swoim działaniu. Szerzenie omawianej idei przez organy Unii Europejskiej jest więc wyrazem systemowego wsparcia dla tego typu praktyk, a dzięki programom grantowym w ostatnich latach nastąpiła intensyfikacja działań popularyzujących *audience development* w wielu krajach członkowskich.

Dziś polityka kulturalna w Polsce, zwłaszcza na poziomie miast, zaczyna być coraz bardziej skierowana ku publiczności. Myślenie bliskie *audience development* znaleźć można w wielu dokumentach strategicznych, zwłaszcza dotyczących rozwoju kultury poszczególnych polskich metropolii. Dla przykładu: w dokumencie *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do 2030 roku* czytamy: „Za politykę kulturalną w mieście odpowiadają nie tylko politycy, nie tylko urzędnicy, ale i mieszkańcy, zarówno jako uczestnicy wydarzeń kulturalnych, sponsorzy, jak i współtwórcy oferty (pomysłodawcy, inicjatorzy, wyborcy, animatorzy, menedżerowie, pracownicy sektora kultury, nabywcy biletów, wejściówek, zaproszeń itp.)" [Szulborska-Łukaszewicz (red.) 2017, s. 8]. Z kolei w strategii poznańskiej znajdziemy wiele odniesień do kultury jako sfery tworzenia się więzi społecznych:

> hasło „kultura relacji" jest odpowiedzią na pytanie, jaką rolę powinna odgrywać profesjonalna działalność kulturalna w Poznaniu w najbliższych latach. Rolę tę można określić jako udział sektora kultury w procesach uspołecznienia życia w naszym mieście. (…) Aktywność kulturalna stwarza okazję do budowania więzi społecznych, do bycia razem w bezpiecznych warunkach, do podejmowania wspólnych działań. Wydarzenia artystyczne i animacyjne pozwalają inicjować otwartą, rzeczową debatę publiczną, wspierać wolność wypowiedzi i myślenie krytyczne [Skórzyńska (red.) 2018, s. 10].

Ważnym krokiem, wskazującym na jednoznaczne uznanie przez władze stolicy postulatów koncepcji *audience development* za istotne, było stworzenie pierwszego strategicznego dokumentu dotyczącego rozwoju kultury w mieście. Program Rozwoju Kultury w Warszawie do 2020 roku wyznaczył kierunki polityki kulturalnej miasta, której głównym zadaniem jest podniesienie rangi i roli kultury w rozwoju stolicy [Urząd Miasta Stołecznego Warszawy 2012]. We wstępie do dokumentu czytamy:

[10] CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development, strona internetowa, http://connectingaudiences.eu/ [odczyt: 8.08.2020].

[11] ENGAGE AUDIENCES, strona internetowa, http://engageaudiences.eu/ [odczyt: 8.08.2020].

> Warszawa, o jakiej marzymy, jest miastem, którego mieszkańcy – wychodząc z domu lub w nim pozostając – lubią spędzać czas z kulturą, uczestnicząc w niej lub ją tworząc. Jest miastem, w którego różnorodnej ofercie każdy znajduje coś dla siebie; w którym stworzone są warunki do nieskrępowanej twórczości i w którym docenia się kulturę w różnych jej przejawach [Urząd Miasta Stołecznego Warszawy 2012, s. 2].

Warszawski Program Rozwoju Kultury był w tym sensie wyjątkowy, że zakładał systemowe działania na rzecz uspołeczniania procesów decydowania o kulturze. Dokument powstał dzięki zaangażowaniu i przy współudziale środowisk pozarządowych i ludzi kultury. W prace zaangażowanych zostało ponad 120 osób (aktywistów, animatorów kultury, przedstawicieli instytucji, organizacji pozarządowych, nauki itd.), tworzących scenariusze przyszłości dla warszawskiej kultury. Ostateczna wersja dokumentu wypracowana została wspólnymi siłami pracowników urzędu, teoretyków i praktyków kultury. Następnie program poddano konsultacjom społecznym, w których ocenić go mogli sami mieszkańcy.

Już sam proces powstawania dokumentu świadczy o chęci wprowadzenia przez miasto nowej jakości zarządzania w kulturze. Dodatkowo program kładzie mocny nacisk na zaangażowanie obywateli w kulturę jako twórców i odbiorców. O ile więc *audience development* nie pojawia się w nim z nazwy, o tyle obecność założeń koncepcji jest w nim ewidentna. Wystarczy prześledzić cele szczegółowe strategii. Wśród nich znalazły się: 1) zwiększanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie aktywności społecznej i kulturalnej mieszkańców miasta; 2) wspieranie rozwoju twórczości oraz upowszechniania kultury i sztuki, a także rozwoju sektora kreatywnego; 3) poprawa stanu i dostępności infrastruktury kulturalnej; poprawa jakości przestrzeni publicznej i jej lepsze wykorzystanie na działania kulturalne; 4) zbudowanie wizerunku Warszawy jako liczącego się w Europie miasta kultury; 5) zbudowanie współczesnej tożsamości warszawskiej z poszanowaniem tradycji i wielokulturowości; 6) podniesienie jakości i efektywności zarządzania kulturą [Urząd Miasta Stołecznego Warszawy 2012, s. 9].

Aż cztery z sześciu punktów nawiązują bezpośrednio do założeń *audience development*. Mowa tu o ilościowym i jakościowym działaniu na rzecz pracy z publicznością, upowszechnianiu kultury, poprawie dostępności infrastruktury i lepszym jej wykorzystaniu, a wreszcie – działaniach na rzecz podniesienia kompetencji kadr kultury w obszarze zarządzania. O ile więc część celów z łatwością dałoby się realizować poprzez programy animacyjne, edukacyjne czy marketingowe (i oczywiście jest to czynione), o tyle na poziomie działania strategicznego kluczowe jest zintegrowanie tych obszarów. Miasto przedstawiło w tym zakresie pewne przykłady rozwiązań, które mogą przyczynić się do strategicznego planowania swoich działań przez poszczególne organizacje. Wśród wymienionych znalazło się między innymi wieloletnie planowanie działań przez instytucje kultury, włączenie sektora kreatywnego w realizację projektów partnerskich, systematyczne szkolenia kadr

zarządzających kulturą, udostępnienie infrastruktury kulturalnej twórcom i organizacjom na podobnych zasadach, niezależnie od ich statusu prawnego, budowanie systemu informacji o kulturze, wykorzystującego nowe technologie komunikacyjne, w tym udostępnienie mieszkańcom zdigitalizowanych zasobów kultury[12].

Oprócz tego widać także pewne konkretne zmiany formalne i mniej formalne, dokonywane przez poszczególne instytucje kultury w Warszawie. Wiele z nich uwzględniło *audience development* w swoich strukturach pracowniczych. Niektóre wydzieliły w tym celu nowe stanowisko bądź dział koordynujący pracę danej organizacji w obszarze pracy z publicznością. W TR Warszawa został utworzony Dział Rozwoju Publiczności[13], Dom Kultury Dorożkarnia – Dział Komunikacji i Rozwoju Publiczności[14]. Z kolei Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie[15] czy galeria sztuki Zachęta[16] wydzieliły odrębne stanowisko specjalisty ds. rozwoju publiczności. Muzeum Warszawy wyodrębniło w swojej strukturze Obszar Komunikacji z Publicznością, na który składa się Dział Promocji i Marketingu, Dział Organizacji Wystaw i Wydarzeń, Dział Edukacji Muzealnej, Dział Wydawnictw oraz Zespół ds. Pozyskiwania Środków Zewnętrznych[17]. Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN włączyło koncepcję *audience development* w pole działań Działu Marketingu. Na stronie internetowej muzeum znajdziemy informację, z której wynika, że „rozwój publiczności to główne zadanie Działu Marketingu. Prowadzimy badania i ewaluacje, czyli po prostu rozmawiamy z publicznością"[18].

Wnioski

Konsekwencją wzmożonej debaty wokół istoty zwrócenia się ku publiczności w Polsce są nie tylko inicjowane przedsięwzięcia o charakterze edukacyjnym, wzmacniające kompetencje kadr kultury, ale także projekty badawcze dotyczące uczestnictwa w kulturze. W ostatnich latach zaobserwować można zwiększone zainteresowanie obszarem badania publiczności wśród organizacji kulturalnych oraz wspierających je samorządów. W swojej codziennej praktyce posiłkują się one najrozmaitszymi narzędziami: monitoringiem mediów oraz mediów społecznościowych, specjalistycznymi

[12] Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, strona internetowa, https://kulturalna.um.warszawa.pl/prk,17,2597.html?locale=pl_PL [odczyt: 12.10.2020].

[13] TR Warszawa, strona internetowa, http://trwarszawa.pl/ [odczyt: 12.10.2020].

[14] Dom Kultury Dorożkarnia, strona internetowa, https://www.dorozkarnia.pl/ [odczyt: 12.10.2020].

[15] Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, strona internetowa, https://artmuseum.pl/pl [odczyt: 13.10.2020].

[16] Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki, strona internetowa, https://zacheta.art.pl [odczyt: 12.10.2020].

[17] Muzeum Warszawy, strona internetowa, https://muzeumwarszawy.pl/ [odczyt: 12.10.2020].

[18] Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, strona internetowa, https://www.polin.pl/pl/zespol [odczyt: 12.10.2020].

narzędziami badającymi przepływ informacji w Internecie, w tym zbierającymi dane dotyczące sprzedaży biletów. Coraz częściej instytucje same podejmują próbę diagnozowania swojej publiczności, choćby poprzez realizację badań ankietowych. Zdarza się, że zlecają także tego typu badania zewnętrznym podmiotom. Przykładów wykorzystywania badań do planowania działań w sektorze kultury znaleźć możemy wiele. Wystarczy spojrzeć na Warszawę (a konkretnie: władze miasta oraz pracowników stołecznych instytucji kultury), która i w tej kwestii wyznacza w ostatnich latach pewne standardy. Oczywiście różnego typu badania uczestnictwa w kulturze realizowane były w Polsce od lat[19], w ostatnim czasie dostrzec można jednak nasilone zjawisko włączania ich w systemowe myślenie o kulturze i jej rozwoju na poziomie organizacji kulturalnej bądź miasta. Mówimy więc o celowym włączaniu badań publiczności w sposoby zarządzania na poziomie lokalnym.

Jest zatem pewne, że dokonała się w Polsce zasadnicza zmiana w myśleniu o kulturze. W miejskich politykach kulturalnych upatruje się w niej już nie tylko kapitału promocyjnego (licząc na tzw. efekt Bilbao[20]), lecz przyjmuje się też, że jest ona w stanie realnie działać na rzecz poprawy jakości życia i tworzyć fundament demokracji oraz społecznych relacji.

Bibliografia

Arts Council of England (2011), *Grants for the Arts – Audience Development and Marketing*, Manchester: Arts Council of England, www.artscouncil.org.uk/media/uploads/ [odczyt: 4.03.2019].

Bachórz A. i in. (2014), *Punkty styczne: między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.

[19] Wiele z nich sfinansowano w ostatnich latach choćby z programu Obserwatorium Kultury Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Samo zagadnienie uczestnictwa w kulturze było natomiast przedmiotem badań socjologów kultury od lat 70. XX wieku. Wyodrębniony status kultury we współczesnym świecie skłania jednak do definiowania praktyk kulturalnych znacznie szerzej, niż czyniono to do tej pory w literaturze dotyczącej zarządzania w kulturze czy polityki kulturalnej. Definicje te odnosiły się przede wszystkim do zjawisk kultury instytucjonalnej, gdzie uczestnictwo w kulturze rozumiane było jako pójście do kina, teatru, opery czy muzeum. Nie jest przypadkiem, że szersze rozumienie pojęcia widoczne jest coraz bardziej w środowisku badaczy kultury, na co w Polsce istotny wpływ miały między innymi projekty realizowane w ostatnich latach w Trójmieście [por. Czarnecki i in. 2012; Bachórz i in. 2014; Obracht-Prondzyński, Zbieranek (red.) 2017]. Uczestnictwo w kulturze jest również coraz częściej rozumiane w sposób bliski relacyjnej koncepcji kultury Marka Krajewskiego, nawiązującej w pewnym zakresie do socjologii powiązań Bruno Latoura [por. Krajewski 2013].

[20] Fenomen społeczno-ekonomiczno-kulturowy, będący wynikiem wielu inwestycji w infrastrukturę kulturalną w hiszpańskim mieście Bilbao, w tym wybudowania słynnego dziś na całym świecie Muzeum Guggenheima. Kluczowym rezultatem „efektu Bilbao" był między innymi skokowy wzrost liczby turystów odwiedzających miasto.

Białek-Graczyk M. (red.) (2009), *Zoom na domy kultury*, Warszawa: Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę".

Bollo A., Da Milano C., Gariboldi A., Torch C. (2017), *Study on Audience Development – How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations*, Luxembourg: Publications Office of the European Union, http://engageaudiences.eu/materials/final-report-nc-01--16-644-en-n/ [odczyt: 12.02.2019].

Cuenca-Amigo M., Makua A. (2017), *Audience Development: A Cross-national Comparison*, „Academia Revista Latinoamericana de Administracion", Vol. 30, No. 2, s. 156–172.

Czarnecki S. i in. (2012), *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.

Dragićević-Šešić M. (2006), *Shared Policies: The Future of Cultural Development*, [w:] B. Cvjeticanin (red.), *Dynamics of Communication: New Ways and New Actors*, Zagreb: IRMO, s. 103–110.

Dragićević-Šešić M., Stojković B. (2010), *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.

Dyczewski L. (1993), *Kultura polska w procesie przemian*, Lublin: Wydawnictwo KUL.

Fundacja Impact (2011), *Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni. Wprowadzenie*, Warszawa: Fundacja Impact.

Grad J., Kaczmarek U. (1999), *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiany modelu*, Poznań: Wydawnictwo Naukowe UAM.

Inkei P. (2009), *Culture and Development 20 Years after the Fall of Communism in Europe*, referat wygłoszony podczas międzynarodowej konferencji The CultureWatchEurope, Kraków, http://www.budobs.org/pdf/Cracow_background_paper.pdf [odczyt: 3.09.2020].

Krajewski M. (2013), *W kierunku relacyjnej koncepcji uczestnictwa w kulturze*, „Kultura i Społeczeństwo", vol. 1.

Obracht-Prondzyński C., Zbieranek P. (2017) (red.), *Pomorskie poszerzenie pola kultury: dylematy – konteksty – działania*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk: Uniwersytet Gdański.

Skórzyńska A. (red.) (2018), *Kultura relacji. Mapa idei. Poznański Program dla Kultury 2019–2023*, Poznań: Urząd Miasta Poznania.

Sójka J., Kieliszewski P., Poprawski M., Landsberg P. (red.) (2009), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Poznań: Bogucki Wydawnictwo Naukowe.

Szlendak T., Olechnicki K. (2017), *Nowe praktyki kulturowe Polaków. Megaceremoniały i subświaty*, Warszawa: PWN.

Szulborska-Łukaszewicz J. (red.) (2017), *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*, Kraków.

Urząd Miasta Stołecznego Warszawy (2012), *Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020*, Warszawa, http://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/attach/aktualnosci/zalacznik_prk_po_autopoprawce.pdf [odczyt: 10.11.2020].

Wojciechowski J.S. (2004), *Kultura i polityki*, Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Netografia

ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, www.ade9steproject.eu/ [odczyt: 8.08.2020].
CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development, http://connectingaudiences.eu/ [odczyt: 8.08.2020].
CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers, https://culturalmanagers.com/crea-m-creative-mentoring-for-cultural-managers-italy/ [odczyt: 8.08.2020].
Dom Kultury Dorożkarnia, https://www.dorozkarnia.pl/ [odczyt: 12.10.2020].
ENGAGE AUDIENCES, http://engageaudiences.eu/ [odczyt: 8.08.2020].
Fundacja Impact, www.rozwojwidowni.pl [odczyt: 8.11.2020].
Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, https://www.polin.pl/pl/zespol
Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, https://artmuseum.pl/pl [odczyt: 13.10.2020].
Muzeum Warszawy, https://muzeumwarszawy.pl/ [odczyt: 12.10.2020].
prk,17,2597.html?locale=pl_PL [odczyt: 12.10.2020].
Program Kreatywna Europa, www.kreatywna-europa.eu [odczyt: 8.11.2020].
TR Warszawa, http://trwarszawa.pl/ [odczyt: 12.10.2020].
Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, https://kulturalna.um.warszawa.pl/ [odczyt: 12.10.2020].
Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki, https://zacheta.art.pl [odczyt: 12.10.2020].