

PUBLICZNOŚĆ
W CENTRUM UWAGI
DYSKUSJE O *AUDIENCE DEVELOPMENT*



2022

PUBLICZNOŚĆ W CENTRUM UWAGI

DYSKUSJE O *AUDIENCE DEVELOPMENT*

redakcja naukowa

Piotr Firych, Magdalena Grenda, Marcin Poprawski

„Studia Kulturoznawcze” / 04

STUDIA KULTUROZNAWCZE

STUDIA KULTUROZNAWCZE 4/2022

RADA PROGRAMOWA SERII WYDAWNICZEJ

Michał Błażejowski, Kazimierz Braun, Leszek Brogowski,
Piotr Dahlig, Ewa Kosowska, Sławomir Magala

KONTAKT

Instytut Kulturoznawstwa
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
60-568 Poznań, ul. Szamarzewskiego 89ab, pok. 25
e-mail: studiakulturoznawcze@gmail.com

REDAKCJA NAUKOWA

dr hab. prof. UAM Magdalena Grenda
dr Piotr Firych
dr Marcin Poprawski

RECENZENCI

prof. dr hab. Waldemar Kuligowski
dr hab. Magdalena Florek, prof. UEP

REDAKCJA I KOREKTA

Adriana Staniszevska

PROJEKT OKŁADKI

Piotr Kędziora

FOTOGRAFIA NA OKŁADCE

Luis Quintero (Pexels)

© Copyright by Wydawnictwo Nauk Społecznych
i Humanistycznych UAM w Poznaniu, 2022

Publikacja finansowana z funduszy
Instytutu Kulturoznawstwa UAM

ISBN 978-83-66983-16-8

ISBN 978-83-7589-038-9

Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
60-568 Poznań, ul. Szamarzewskiego 89c
www.wnsh.amu.edu.pl, wnsh@amu.edu.pl, tel. (61) 829 22 54

Wydawnictwo Fundacji Humaniora
60-682 Poznań, ul. Biegańskiego 30A
www.funhum.home.amu.edu.pl, drozd@amu.edu.pl, tel. 519 340 555

DRUK

Drukarnia Scriptor Gniezno
62-200 Gniezno, ul. Poprzeczna 6A

Spis treści

Od Redakcji	7
AGNIESZKA WLAZEŁ	
Źródła i definicje <i>audience development</i>	11
MACARENA CUENCA-AMIGO, MARCIN POPRAWSKI	
Koncepcja rozwoju publiczności w europejskiej perspektywie porównawczej	23
PIOTR FIRYCH	
<i>Audience development</i> a marketing sztuki. Analiza porównawcza	49
FERNANDO BAYÓN, JAIME CUENCA	
Publiczność. Ujęcie epistemologiczne	63
LLUÍS BONET, EMMANUEL NÉGRIER	
Uczestnictwo kulturalne w dialektycznym napięciu między demokratyzacją kultury a demokracją kulturową	81
TOMASZ PŁACHECKI	
<i>Audience development</i> wobec podziałów społecznych	99
OLGA WYSOCKA	
Zachęta do sztuki	115
MAGDALENA GRENDA	
Działalność kulturotwórcza poznańskich teatrów alternatywnych jako przykład intuicyjnego wdrożenia koncepcji <i>audience development</i>	127
NATALIA BRYLOWSKA	
Miejska publiczność. Planowanie kulturowe jako metoda rozwoju publiczności	147

Od Redakcji

W ostatniej dekadzie koncepcja rozwoju publiczności (ang. *audience development*) stopniowo przenikała do słowników i praktyk zarządzania w kulturze w poszczególnych krajach europejskich. Tytułowe zagadnienie zakłada strategiczne i kompleksowe podejście do kwestii budowania relacji z publicznością przez organizacje kultury. Pracom nad publikacją towarzyszyła potrzeba zainicjowania dyskusji na temat, który mimo swojej popularności do tej pory nie doczekał się w Polsce należytej uwagi przedstawicieli środowisk akademickich. W odpowiedzi na tę sytuację proponujemy naszym czytelnikom zbiór tekstów, w których tytułowa koncepcja omawiana jest na poziomach mikro i makro, tj. zarówno w odniesieniu do organizacji kulturalnych, jak i szerzej – do miejskich i regionalnych strategii rozwoju obszaru kultury. Do współtworzenia niniejszego tomu zaprosiliśmy teoretyków i praktyków z Polski oraz zagranicy. Zależało nam bowiem na uchwyceniu wielości kontekstów, które towarzyszą europejskiej debacie na temat badanego przez nas zjawiska na gruncie lokalnym.

Zaczynamy od refleksji o charakterze teoretycznym i wprowadzającym. Artykuł otwierający niniejszy tom „Studiów Kulturoznawczych” autorstwa Agnieszki Wlazeł podejmuje próbę zdefiniowania pojęcia *audience development* oraz wskazania źródeł praktyk stawiających publiczność w centrum uwagi. Tekst Macareny Cuenca-Amigo i Marcina Poprawskiego pogłębia tytułowe zagadnienie w perspektywie międzynarodowej, ze szczególnym uwzględnieniem funkcjonowania koncepcji *audience development* w Hiszpanii i w Polsce. Przedmiotem zainteresowania autorów jest analiza różnic pomiędzy krajami oraz identyfikacja wspólnych elementów, które leżą u podstaw tej koncepcji niezależnie od kontekstu geograficznego. Studium porównawcze opiera się na materiale opracowanym w trakcie realizacji dwóch międzynarodowych projektów: ADESTE oraz Connecting Audiences, których autorzy byli współuczestnikami. Opiera się ono na przeglądzie literatury, analizie wywiadów pogłębionych, badań fokusowych i ankiet przeprowadzonych z ekspertami i praktykami kultury z Danii, Hiszpanii, Polski, Włoch oraz Wielkiej Brytanii.

Dla wielu osób rozwój publiczności to nic innego jak tylko kolejne „zamaskowane” narzędzie marketingowe, wpisujące się w procesy urynkwienia kultury. Piotr Firych w swoich rozważaniach zestawia ze sobą koncepcje *audience development* i marketingu sztuki, analizując różnice pomiędzy teoretycznymi i praktycznymi wymiarami obu wymienionych. Fernando Bayón i Jaime Cuenca – naukowcy związani z Uniwersytetem Deusto w Bilbao – w swoim artykule prowadzą nas po meandrach pojęć określających odbiorców oferty kulturalnej. Wskazują na istotę epistemologicznego ujęcia, które pozwala zrozumieć kluczową różnicę między z pozoru synonimicznymi słowami, takimi jak: „publiczność”, „widownia” czy „słuchacze”. Tekstem podejmującym analizę tytułowej koncepcji z perspektywy makro jest artykuł Lluísa Boneta i Emmanuela Négriera. Autorzy przyglądają się pojęciu uczestnictwa w kulturze w dialektycznym napięciu między demokratyzacją kultury (ang. *democratisation of culture*) a demokracją kulturową (ang. *cultural democracy*).

Wychodząc od założeń dotyczących zakresu i roli badań segmentacyjnych publiczności, Tomasz Płachecki w swoim tekście podejmuje próbę odpowiedzi na pytanie o możliwość tworzenia publiczności złożonej z odmiennych segmentów. W tym rozdziale tomu wykorzystano przykłady przedsięwzięć prowadzonych przez podmioty kultury, by wskazać, na czym polegają trudności w tworzeniu takiej publiczności oraz jakimi sposobami można próbować je przewyżczać. Olga Wysocka w swoim tekście analizuje, jak Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki zorientowana jest na pracę z publicznością. Na podstawie działań podejmowanych przez galerię w latach 2010–2020 autorka stara się odpowiedzieć na pytanie o rozwój publiczności w kontekście wyzwań, projektów artystycznych i badawczych.

Artykuł Magdaleny Grendy poświęcony jest opisowi i analizie działalności kulturotwórczej poznańskich twórców niezależnych i ich organizacji, zgodnej z dzisiejszym kierunkiem koncepcji *audience development*. Autorka zastanawia się nad źródłami i inspiracjami tej aktywności, tworząc tym samym teoretyczne ramy dla swoich dociekań, oraz przywołuje konkretne działania pozateatralne mające na celu budowanie trwałych i pogłębionych relacji z publicznością. Zwieńczeniem numeru jest tekst Natalii Bryłowskiej, zogniskowany na zagadnieniu planowania kulturowego. Autorka podejmuje próbę wskazania, na ile metoda *audience development* może być użyteczna w procesie projektowania przestrzeni miasta i wytyczania ścieżek jego rozwoju.

Żywimy nadzieję, że przedstawiany tom „Studiów Kulturoznawczych” będzie stanowił inspirację dla wielu badaczy, osób zainteresowanych wciąż ewoluującą koncepcją *audience development*, a także praktyków związanych z organizacjami kulturalnymi. Jesteśmy przekonani, że tytułowa koncepcja odpowiednio krytycznie wykorzystana może w krótkiej perspektywie przyczynić

się do lepszego funkcjonowania instytucji kultury, a w dłuższej – stanowić fundament do budowania bardziej sprawiedliwego i demokratycznego społeczeństwa oraz propagowania i rozwijania postaw prospołecznych.

Piotr Firych, Magdalena Grenda, Marcin Poprawski

AGNIESZKA WLAZEŁ

SCHOOL OF PERFORMANCE AND CULTURAL INDUSTRIES,
UNIVERSITY OF LEEDS, WIELKA BRYTANIA
FUNDACJA IMPACT, POLSKA

Źródła i definicje *audience development**

Określenie *audience development*¹ pierwszy raz zostało użyte prawdopodobnie w końcu lat 50. XX wieku w amerykańskim przemyśle filmowym, w którym używano tej frazy w kontekście współpracy z uniwersytetami w celu przyciągnięcia studentów do kin². Jednak elementy *audience development* można znaleźć w wielu epokach historycznych. Za przykład może posłużyć teatr, który zarówno w czasach Arystotelesa, jak i Szekspira poprzez konstrukcję widowni stwarzał możliwość uczestniczenia w spektaklach ludziom o różnym poziomie zamożności. Intensywna transformacja społeczna w czasach rewolucji przemysłowej XIX wieku, rozwijający się przemysł i boom gospodarczy spowodowały masowe migracje i większe zapotrzebowanie na rozrywkę w miastach. Powstawały nowe instytucje kultury, profesjonalizowała się nauka, rosło więc także zainteresowanie środowisk kultury i nauki odbiorcami sztuki – ich różnorodnością społeczną, zachowaniem i potrzebami. Współczesne działania i dyskusje na temat rozwoju publiczności instytucji artystycznych oraz badania publiczności trwają od ponad 150 lat.

* Tekst jest fragmentem pracy doktorskiej autorki na Uniwersytecie w Leeds w Wielkiej Brytanii, wspieranej przez Arts & Humanities Research Council (grant AH/L503848/1) za pośrednictwem White Rose College of the Arts & Humanities.

¹ *Audience development* i *audience engagement* traktowane są jako ustalone pojęcia. Żeby uniknąć dodatkowych interpretacji związanych z wieloznacznością, ich tłumaczenia pojawiają się w tekście w wersji angielskiej.

² P. A. Chamberlin, *Not Enemies: Commercial and Nontheatrical Experience on the West Coast*, „Film Quarterly” 14(2)/1960.

Publiczność w centrum uwagi

Praktyki takie jak prowadzenie działań edukacyjnych i współpracy partnerskiej, dywersyfikacja programu i miejsc prezentacji sztuki czy zróżnicowana polityka cenowa mają długą historię. Działania edukacyjne zmierzające do poprawy odbioru sztuki były realizowane w XVIII i XIX wieku w publicznych galeriach Wielkiej Brytanii³, publicznym teatrze w Rosji⁴ oraz w ramach europejskich festiwali muzycznych⁵. Organizatorzy środowych koncertów wieczornych w Exeter Hall dbali o dostępność cenową i układali program koncertów tak, żeby zwiększać ich popularność⁶. Amerykańskie, głównie powstałe na przełomie XVIII i XIX wieku, muzea przygotowywały projekty edukacyjne dla różnych grup, w tym dzieci, współpracując ze szkołami przy organizacji wizyt z przewodnikiem i konferencji dla uczniów⁷. W Europie dramaturg Bertold Brecht i reżyser teatralny Erwin Piscator w latach 20. XX wieku szukali nowej publiczności, np. organizując spektakle w dzielnicach robotniczych⁸. W Związku Radzieckim reżyser Wsiewołod Meyerhold wskazywał, że publiczność nie powinna być traktowana tylko jako bierny odbiorca, ale włączana jako współtwórca spektakli⁹.

Rozwojowi instytucji kultury w XX wieku towarzyszyła profesjonalizacja ich pracowników, wspomagana przez środowiska akademickie związane z psychologią i socjologią, a nieco później również marketingiem. The American Alliance of Museums (Amerykański Związek Muzeów) od 1906 r. wspierał rozwój standardów pracy, zbierał i promował wiedzę m.in. na temat warunków zapewnienia pozytywnego doświadczenia muzealnego publiczności¹⁰. Problem zmęczenia wizytą w muzeum był szeroko dyskutowany na początku pierwszej dekady XX wieku. W 1925 r. Charles Russell Richards sugerował pracownikom muzeów urozmaicenie wystaw prezentowaniem zdjęć, filmów, eksponatów interaktywnych, a także prowadzeniem wykładów¹¹. Edward S. Robinson, profesor psychologii Uniwersytetu Yale, jeden

³ B. Taylor, *Art for the Nation: Exhibitions and the London Public, 1747–2001*, Manchester 1999, s. xiii.

⁴ M. Burgess, *Russian Public Theatre Audiences of the 18th and Early 19th Centuries*, „The Slavonic and East European Review” 37(88)/1958.

⁵ V. A. Benignus, *The Influence of Music on the Public*, „The Musical Times and Singing Class Circular” 5(100)/1852, s. 59–60.

⁶ *The Education of Audiences*, „The Musical Times and Singing Class Circular” 24(482)/1848.

⁷ B. Schiele, *Visitor studies: A short history*, „Loisir Société / Society and Leisure” 39(3)/2016, s. 333.

⁸ S. Bennett, *The Theatre Audience: A Theory of Production and Reception*, London – New York 1997, s. 27.

⁹ Ibidem, s. 30.

¹⁰ American Alliance of Museums, 2017, <http://www.aam-us.org/about-us> [17.03.2017].

¹¹ M. A. Elliott, *Charles Russell Richards and Industrial Education*, 2005, s. 20.

z pierwszych badaczy publiczności muzeów i autor publikacji *The Behaviour of the Museum Visitor* [Zachowanie odwiedzających muzeum, 1928], rekomendował instytucjom kultury, żeby dbały o to, aby widz nie czuł się w muzeum obrażony albo przytłoczony¹². W latach 1915–1917 Hugo Münsterberg prowadził rozważania nad filmem i jego wpływem na procesy mentalne widzów¹³. W latach 30. amerykańskie Pennsylvania Museum systematycznie klasyfikowało swoich odwiedzających¹⁴, a w Związku Radzieckim Meyerhold – publiczność teatralną¹⁵. W latach 1917–1936 liczne eksperymentalne i interdyscyplinarne radzieckie laboratoria badawcze przy państwowych instytucjach kulturalnych i oświatowych, teatrach oraz kinach prowadziły badania medyczne, fizjologiczne i psychologiczne w celu m.in. zapewnienia pozytywnego wpływu kina na umysłowy i fizyczny rozwój młodzieży¹⁶. Wczesne badania odbiorców mediów wyrosły z badań rynkowych. Pierwsi badacze widowisk filmowej zbierali dane o sprzedaży biletów i rozpowszechnianiu, ale mieli świadomość, że nie są one miernikiem atrakcyjności filmu dla publiczności. Takie dane mogą odzwierciedlać inne czynniki, jak wpływ strategii reklamowych i promocyjnych¹⁷. W Ameryce George Gallup i Ralph Nafziger wprowadzili do edukacji dziennikarskiej badania odbiorców, publikując w 1930 r. informacje na temat zainteresowań grup czytelników¹⁸. Na początku XX wieku publiczność została postawiona na piedestale przez badaczy publiczności instytucji muzycznych¹⁹, muzeów²⁰, teatru²¹, mediów²² i filmu²³, którzy interesowali się zarówno frekwencją, jak i jakością doświadczania sztuki przez publiczność.

¹² M.G. Hood, *After 70 Years of Audience Research, What Have We Learned?*, „Visitor Studies” 5/1992, s. 17.

¹³ A. Langdale (red.), *Hugo Münsterberg on Film: the Photoplay: A Psychological Study and Other Writings*, New York – London 2002.

¹⁴ D.S. Abbey, D.F. Cameron, *The Museum Visitor Survey Design*, Toronto 1959.

¹⁵ J. Fokht-Babushkin (red.), *Publika teatra. Socjologiczeskije swidetestwa 1890–1930 / Theatre audience. Sociological certificates 1890–1930*, Sankt Petersburg 2010.

¹⁶ A. Toropova, *Science, Medicine and the Creation of a ‘Healthy’ Soviet Cinema*, „Journal of Contemporary History” 55(1)/2020.

¹⁷ P.M. Napoli, *Audience evolution. New technologies and the transformaton of media audiences*, New York 2011, s. 33.

¹⁸ S.H. Chaffee, *George Gallup and Ralph Nafziger: Pioneers of Audience Research*, „Mass Communication & Society” 3(2–3)/2000, s. 317

¹⁹ D.C. Parker, *The Musician, the Patron and the Audience*, „The Musical Quarterly” 10(2)/1924, s. 229.

²⁰ B.I. Gilman, *Museum Fatigue*, „The Scientific Monthly” 2(1)/1916, s. 67–80.

²¹ J. Fokht-Babushkin (red.), *Publika teatra...*

²² R. Butsch, *The Making of American Audiences. From Stage to Television, 1750–1990*, Cambridge 2000.

²³ S. Eisenstein, *The Film Sense*, New York 1957; J. Fokht-Babushkin, *Publika kino v Rossii. Socjologiczeskije swidetestwa 1910–1930-kh godov*, Kanon+ROOI „Reabilitatsija”, Moskwa 2013.

Pojęcie *audience development*

W połowie XX wieku praktyki budowania (rozwijania) publiczności, tj. poszerzania grup odbiorców filmu i teatru, były określane przez pracowników marketingu i public relations jako *audience development*. W latach 50. amerykański przemysł filmowy stosował to sformułowanie, opisując swoje starania o przyciągnięcie studentów do kin²⁴. Nacisk na budowanie bazy konsumentów widać też wyraźnie w książce Bradleya G. Morisona i Kay Fliehr *In Search of an Audience: How an Audience Was Found for the Tyrone Guthrie Theatre* [W poszukiwaniu publiczności: jak znaleziono publiczność dla Teatru Tyrona Guthrie, 1968]. W pierwszej publikacji opisującej działania *audience development* autorzy celowo ominęli tematykę jakości artystycznej i selekcji programu, choć zdawali sobie sprawę z ich kluczowego wpływu na frekwencję. Ich zadaniem jako dyrektorów ds. public relations i *audience development* było tylko edukowanie publiczności, aby uznała wartość prezentowanej polityki artystycznej²⁵. W tym samym czasie, w 1970 r. Alvin H. Reiss opublikował pierwszy podręcznik zarządzania instytucjami kultury, który zawierał zebrane w latach 60. serie praktyk *audience development*, opisujący, jak przyciągnąć, badać i analizować publiczność. Reiss opowiadał się również za stworzeniem roli „badacza sztuki i społeczeństwa”, łączącego wiedzę o sztukach pięknych i naukach społecznych²⁶. Również od 1966 r. w Stanach Zjednoczonych Grupa Komunikacji Teatralnej zaczęła organizować warsztaty budowania publiczności dla profesjonalistów teatru²⁷. Wszystkie te działania stanowiły część większego zjawiska – w czasach narodzin niezależnego ruchu teatralnego w Stanach Zjednoczonych – prób stosowania tradycyjnych metod marketingowych z Broadwayu do budowania publiczności innego repertuaru teatralnego. Teorii i działaniom związanym z budowaniem publiczności w sektorze sztuki od początku towarzyszyły dwa podejścia: po pierwsze, dbanie o budowanie/poszerzanie widowni (lub rynku) sztuki, po drugie, opowiadanie się za zmianą społeczną. W drugiej połowie XX wieku zagadnienia programowe i procesy doświadczenia przez odbiorców dzieła sztuki straciły na znaczeniu.

Stosunek do *audience development* w drugiej połowie XX i pierwszej połowie XXI wieku kształtował skomplikowany związek marketingu i polityki

²⁴ P. A. Chamberlin, *Not Enemies...*

²⁵ B. G. Morison, K. Fliehr, *In Search of an Audience: How an Audience Was Found for the Tyrone Guthrie Theatre*, New York – Toronto 1968.

²⁶ A. H. Reiss, *Arts Management Handbook*, New York 1970, s. 165–167.

²⁷ M. Mabry, J. W. Zeigler, *Toward a New Audience: A Report on a Continuing Workshop in Audience Development*, New York 1966, <http://www.americansforthearts.org/by-program/reports-and-data/legislation-policy/naappd/toward-a-new-audience-a-report-on-a-continuing-workshop-in-audience-development> [24.06.2017].

kulturalnej. Nobuko Kawashima widzi początki *audience development* w działaniach związanych z edukacją i zwiększaniem dostępu do kultury różnych grup społecznych. Sugeruje jednak, że koncepcja ta wyłoniła się z polityki kulturalnej czy wręcz polityki społecznej, wskazując głównie na politykę brytyjską²⁸. Chociaż stworzona w 1946 r. brytyjska Arts Council miała na celu m.in. zwiększenie dostępu do sztuki oraz budowanie stałej i wyedukowanej publiczności w całym kraju²⁹, brakowało jej szczegółowo opracowanej polityki kulturalnej, co doprowadziło do uzależnienia sztuki i dostępu do niej od politycznych interpretacji i priorytetów³⁰. W swojej działalności grantowej Arts Council nie była bezpośrednio zobowiązana do brania pod uwagę odbiorców. Koncentrowała się głównie na wsparciu prezentacji i produkcji, a nie na budowaniu zapotrzebowania na sztukę³¹.

Chronologicznie praktyka *audience development* trafiła do Australii oraz Wielkiej Brytanii z Ameryki. W Australii *audience development* pojawił się w 1994 r., kiedy opublikowano deklarację o polityce kulturalnej, *Creative Nation*³². W Wielkiej Brytanii *audience development* motywowany budowaniem popytu na sztukę, został wprowadzony do polityki wraz z wyborem rządu Partii Pracy w maju 1997 r.³³ Pierwszy opis *audience development* w Wielkiej Brytanii zawarto w wydany na zlecenie Arts Council *A guide to audience development* [Przewodnik po rozwoju widowni, 1997] napisany przez Heather Maitland. Broszura zawierała informację, że „artyści, pracownicy działów edukacji i marketingu podzielają przekonanie, że *audience development* jest zaplanowanym procesem, który wzmacnia i poszerza doświadczenia artystyczne poszczególnych widzów³⁴. Maitland, specjalistka od marketingu, uwzględniła w poradniku zbierane od 1995 r. idee i praktyki brytyjskiego sektora sztuki i marketingu. Oznacza to, że *audience development* nie został

²⁸ N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*, Working Paper nr 6, University of Warwick, Centre for Cultural Policy Studies, Coventry 2000, s. 12–18.

²⁹ *The Arts Council of Great Britain. 2nd Annual Report 1946–7*, London 1947, s. 47.

³⁰ J. Harris, *Cultured into Crisis: The Arts Council of Great Britain*, w: M.R. Pointon (red.), *Art Apart: Art Institutions and Ideology Across England and North America*, Manchester – New York 1994, s. 180.

³¹ L. Jancovich, *The participation myth*, „International Journal of Cultural Policy” 23(1)/2015, s. 8; J. Neelands, E. Belfiore, C. Firth et al., *Enriching Britain: culture, creativity and growth. The 2015 Report by the Warwick Commission on the Future of Cultural Value*, Warwick 2015.

³² R. Rentschler, J. Radbourne, R. Carr, J. Rickard, *Relationship marketing, audience retention and performing arts organisation viability*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 7(2)/2001, s. 119.

³³ D. Hayes, *Audience development: towards a strategic mindset*, 7th International Conference on Arts and Cultural Management, Milan 2003.

³⁴ H. Maitland, *A guide to audience development*, London 1997, s. 5.

wymyślony przez brytyjską „elitę zarządzania kulturą”³⁵. Jego pojawienie się w Wielkiej Brytanii, podobnie jak w Polsce, było efektem transferu wiedzy, czyli profesjonalizacji sektora kultury, który przeorientował własną pracę z publicznością, a tym samym wpłynął na uwzględnienie publiczności w konkursach grantowych. Funkcjonujące w sektorze kultury koncepcje rozwoju widowni zostały włączone do polityki kulturalnej. Po uwzględnieniu punktów widzenia polityków wróciły do organizacji kultury w ramach programów dotacyjnych.

Wyzwania *audience development*

Różne warunki finansowania kultury przyczyniły się niewątpliwie do różnych misji *audience development* w Ameryce Północnej i Europie. W Stanach Zjednoczonych sztuka od XVIII wieku w dużej mierze zależała od prywatnych funduszy, co związane było z silną tradycją odpowiedzialności społecznej zamężnej części społeczeństwa. Na przykład większość amerykańskich muzeów została zbudowana przez indywidualne osoby, rodziny czy społeczności lokalne dla uhonorowania lokalnych czy regionalnych tradycji, edukowania i dostarczania rozrywki miejscowym społecznościom³⁶. Europejskie instytucje kultury stworzono natomiast jako instrumenty władzy do celebrowania i gloryfikacji kultury narodowej³⁷. Oczywiście są także wyjątki. W teorii brytyjską Arts Council stworzono jako na wpół niezależną organizację, ale funkcjonowanie w ramach aparatu państwowego uzależniło ją od kierunków polityki kolejnych rządów³⁸. Uwarunkowania polityczne i finansowe na różnych kontynentach stworzyły odrębne warunki do działania organizacji artystycznych. Przenoszenie *know-how* na temat *audience development* między kontynentami, krajami, a nawet organizacjami, bez uwzględnienia różnic w rozumieniu i kontekście konkretnych praktyk budowania publiczności, mogło przyczynić się do powstania zamieszania wokół tej koncepcji. *Audience development* nie powinien być uważany za pojęcie „zawsze głęboko ideologiczne”³⁹, przynajmniej w sensie politycznym. Może on zależeć od ideologii, ale może także, zwłaszcza w przypadku braku szczegółowej polityki kulturalnej czy w innych warunkach finansowych, być zależny od innych menedżerskich priorytetów.

³⁵ S. Hadley, *Audience Development and Cultural Policy*, London 2021, s. 224.

³⁶ N. Kotler, Ph. Kotler, *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources*, San Francisco 1998, s. 12; A. R. Upchurch, *The Origins of the Arts Council Movement: Philanthropy and Policy*, London 2016.

³⁷ N. Kotler, Ph. Kotler, *Museum Strategy and Marketing...*, s. 12.

³⁸ J. Harris, *Cultured into Crisis...*, s. 179.

³⁹ S. Hadley, *Audience Development...*, s. 5.

W ostatnich dekadach największy wpływ na rozumienie *audience development* miała, z racji władzy finansowej, sfera polityczna. Powszechna w polityce kulturalnej operacyjna niejednoznaczność pojęć⁴⁰ może przyczyniać się do powstawania różnorodnych podejść do *audience development*. Ta niejednoznaczność z jednej strony zapewnia organizacjom artystycznym elastyczność w prowadzeniu programów budowania publiczności, z drugiej – w dłuższej perspektywie mogła przyczynić się do braku zmiany w strukturze frekwencji uczestnictwa w kulturze. Jednak definicje *audience development* funkcjonujące w polityce kulturalnej mogą być interpretowane jako dość ogólna, ale jednak zachęta dla organizacji kultury do refleksji nad wszystkimi aspektami pracy mającymi wpływ na publiczność.

Najczęściej cytowana jest definicja stworzona przez Arts Council England, według której „*audience development* opisuje działania, które są podejmowane w celu zaspokojenia potrzeb istniejącej i potencjalnej publiczności, odwiedzających i uczestników, oraz aby pomóc organizacjom kultury w rozwijaniu trwałych związków z grupami odbiorców. Takie działania mogą zawierać aspekty marketingu, zamawiania dzieł sztuki, tworzenia specjalnych programów artystycznych i działań edukacyjnych, obsługi klienta i rozpowszechniania”⁴¹. Brytyjska The Audience Agency dodaje, że *audience development* jest „planowanym podejściem całej organizacji do rozszerzenia zakresu i natury relacji z publicznością, które pomagają organizacjom kultury w osiągnięciu ich misji, równoważąc cele społeczne, stabilność finansową i ambicje twórcze”⁴². Te definicje odzwierciedlają potrzeby instytucji grantodawczych, które muszą wydawać środki w najbardziej efektywny społecznie, finansowo i artystycznie sposób⁴³. Stworzenie strategii, które z sukcesem stawiałyby czoło tak różnorodnym oczekiwaniom i celom, okazuje się ciągłym wyzwaniem dla sektora kultury. Jednocześnie specjalista od zarządzania z łatwością może stwierdzić, że te szeroko stosowane definicje *audience development* reprezentują klasyczny i bardziej ogólny model rozwoju organizacyjnego – czyli stałego, systematycznego i międzywydziałowego procesu wprowadzania efektywnych zmian w organizacji⁴⁴. Mówią one o sposobie pracy i kulturze

⁴⁰ C. Gray, *Ambiguity and Cultural Policy*, „Nordisk Kulturpolitisk Tidsskrift” 18(1)/2015, s. 78.

⁴¹ Arts Council England, *Grants for the arts – audience development and marketing*, London 2010, s. 3.

⁴² A. Torreggiani, P. Pfrommer, *Guide to audience development planning*, London – Manchester 2015, s. 4.

⁴³ E. Belfiore, „Defensive instrumentalism” and the legacy of New Labour’s cultural policies, „Cultural Trends” 21(2)/2012, s. 104.

⁴⁴ E. Flamholtz, Y. Randle, *Successful Organization Development and Growing Pains*, „Management Online REview” marzec 2009, s. 3.

organizacyjnej instytucji bardziej niż o rozwoju publiczności. Arts Council England zamieniła pierwszą misję: utrzymania dotychczasowej publiczności, poszerzania jej bazy o nowych odbiorców oraz zwiększania przyjemności, zrozumienia, umiejętności i otwartości widzów na różne formy sztuki⁴⁵ na perspektywę bardziej menedżerską.

Brak rozróżnienia między dwiema podobnymi koncepcjami: *audience development* (w dużej mierze zorientowanej na marketing) i *arts marketing* do dziś dezorientuje praktyków kultury. Obie koncepcje pojawiły się w praktyce środowiska kultury w tym samym czasie, w latach 60. XX wieku. Marketing sztuki, w przeciwieństwie do *audience development*, stał się dziedziną akademicką⁴⁶. Zarówno marketing, jak i marketing sztuki były uważane w literaturze poświęconej polityce kulturalnej za instrumenty zarządzania, komercjalizacji i korporatyzacji sztuki, o czym pisze Steven Hadley, przedstawiając rozwój *audience development* w Wielkiej Brytanii⁴⁷. Poglądy te wydają się zbudowane na popularnym postrzeganiu „marketingu” lub „rynku”, a nie na głębokim zrozumieniu teorii marketingu i zarządzania strategicznego. W Wielkiej Brytanii pojęcie *audience development* stało się dla sektora sztuki bardziej akceptowalne ze względu na brak w nim celów ekonomicznych, przypisywanych marketingowi⁴⁸. Definicje *audience development* obejmują różne obszary pracy instytucji artystycznych – dotyczą „marketingu, taktyk zamawiania dzieł sztuki i ustalania programu artystycznego, edukacji, obsługi klienta i dystrybucji”⁴⁹. Jednak *audience development* do dziś opiera się głównie na marketingu i tym, w jaki sposób jest on stosowany.

Środowisko akademickie znajduje się na marginesie relacji i dyskusji środowiska kultury z decydentami. Podejście naukowców do *audience development* cechuje różnorodność wynikająca z ich akademickich specjalizacji, a definicje często łączą *audience development* i *audience engagement*. Debi Hayes uważa, że *audience development* dotyczy zmiany struktury i różnorodności publiczności w celu osiągnięcia demokratycznego uczestnictwa w sztuce⁵⁰, Ian Blackwell i Sarah Scaife podkreślają różne podejścia do rozumienia i poszerzania bazy użytkowników sektora kultury⁵¹, Ben Walmsley twierdzi, że

⁴⁵ R. Rogers, *Audience development: collaborations between education and marketing*, London 1998.

⁴⁶ F. A. Colbert, *Brief History of Arts Marketing Thought in North America*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society” 47(3)/2017, s. 5.

⁴⁷ S. Hadley, *Audience Development...*

⁴⁸ *Ibidem*, s. 224.

⁴⁹ Arts Council England, *Grants for the arts...*, s. 3.

⁵⁰ D. Hayes, *Audience development...*, s. 1.

⁵¹ C. Lang, J. Reeve, V. Woollard (red.), *The Responsive Museum Working with Audiences in the Twenty-First Century*, Aldershot – Burlington 2006, s. 61.

audience development ma służyć „nie tylko [do] przyciągania nowych i istniejących członków publiczności, ale także polepszania ich doświadczenia i możliwości interpretacyjnych”⁵². Podobnie Nabuko Kawashima uważa, że *audience development* dotyczy poszerzania bazy odbiorców zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym oraz wzbogacania doświadczeń klientów⁵³. John Holden, Ben Walmsley, Jennifer Radbourne, Katya Johanson, Hilary Glow i Tabitha White (oraz wielu innych), zamiast mierzyć frekwencję w celu wykazania sukcesu lub porażki produkcji artystycznej, zalecają organizacjom refleksję nad głębią i jakością zaangażowania widzów⁵⁴, a Helen Freshwater (podobnie jak wielu innych) zachęca organizacje do „tworzenia znaczących form uczestnictwa i angażowania publiczności, uczenia się zaufania do odbiorców, dając im poczucie współtworzenia lub możliwość wniesienia znaczącego wkładu”⁵⁵. Leila Jancovich sugeruje traktowanie rozwoju widowni nie jako działalności promocyjnej, ale jako budowania zapotrzebowania na sztukę poprzez „współpracę i wzmocnienie”⁵⁶. Jednak niewielu naukowców stawia czoło wyzwaniom, jakie napotykają organizacje artystyczne, próbując opracować i wdrożyć skuteczne strategie zwiększania frekwencji⁵⁷ czy rozwijania zaangażowania publiczności.

Pojawiają się też głosy, że koncepcja *audience development* została skompromitowana ze względu na jej „podstawowy problem etyczny”, który polega na manipulacji, wprowadzaniu zmian bez świadomej zgody zaangażowanych osób⁵⁸. *Development*/rozwój to proces, w którym ktoś lub coś rośnie lub zmienia się i staje się bardziej zaawansowany, może więc, zwłaszcza w połączeniu ze słowem „publiczność”, zakładać obecność osoby/institucji, która rozwija, i osoby, która jest rozwijana; kogoś, kto wie lepiej („u władzy”), i kogoś, kto z założenia nie wie. To powoduje zrozumiałe sprzeciw: „Podstawową przesłanką rozwoju widowni, dostępności, docierania do społeczności, czy jakkolwiek to nazwiemy, jest protekcyjność i korupcja. Opiera się na założeniu, że opinia publiczna się myli”⁵⁹. Wiele organizacji kultury stwarza

⁵² B. Walmsley, *From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences*, „Poetics” 58/2016, s. 70.

⁵³ N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders...*

⁵⁴ J. Radbourne, H. Glow, K. Johanson (red.), *The audience experience. A critical analysis of audiences in the performing arts*, Bristol – Chicago 2013, s. 5.

⁵⁵ H. Freshwater, *Theatre and audience*, „Theatre” 20/2009, s. 75.

⁵⁶ L. Jancovich, *The participation myth*, s. 9.

⁵⁷ K.F. McCarthy, K. Jinnett, *A New Framework for Building Participation in the Arts*, Santa Monica 2001, s. 18.

⁵⁸ F. Matarasso, *Defining values: evaluating arts programmes*, Glos 1996, s. 5, 24.

⁵⁹ D. O'Donnell cytowany przez T. Baker, *Stop Re-inventing The Wheel*, Cambridge 2000, s. 6.

publiczności warunki do samodzielnego i dobrowolnego kierowania swoim rozwojem osobistym w zakresie percepcji sztuki i budowania zainteresowań. Inne opowiadają się za formą pozytywnego zachęcania, ponieważ „niektóre zmiany w architekturze wyborów mogą sprawić, że życie publiczności będzie lepsze (z jej własnej perspektywy, a nie z perspektywy jakiegoś biurokraty)”⁶⁰. Mimo to kwestia etyczna pozostaje nierozwiązana, ponieważ dwuznaczność i (ukryty) protekcyjny charakter wyrażenia *audience development*/„rozwój widowni” nie są łatwe do zmiany. Termin *audience engagement* w porównaniu do *audience development* oznacza w zasadzie uznanie aktywności (a nie bierności) publiczności. Znaczące przesunięcie uwagi z *audience development* na *audience engagement* od 1990 r.⁶¹ nie doprowadziło jednak do określenia wyraźnej różnicy między tymi koncepcjami.

***Audience development* w praktyce kultury**

Tymczasem organizacje artystyczne prowadzą działania na rzecz budowania publiczności z różnych powodów, a podejścia do *audience development* zależą od indywidualnych celów. Na przykład artyści chcieliby, żeby widzowie zrozumieli i docenili ich założenia artystyczne. Pracownicy działów edukacji skupiają się na rozwoju indywidualnym odbiorców i na przybliżeniu im form artystycznych. Działy marketingu dążą zaś do zmiany postaw zakupowych zarówno tych, którzy uczestniczą, jak i tych, którzy nie uczestniczą w kulturze⁶². Hayes dodaje do tej listy celów osobiste filozofie każdego pracownika kultury oraz wspomniane wcześniej priorytety rządowej polityki kulturalnej⁶³. Podejście zorientowane na postawienie publiczności w centrum działań całej organizacji, w przeciwieństwie do pozostawienia odpowiedzialności za budowanie publiczności wyłącznie specjalistom ds. marketingu lub rozwoju widowni⁶⁴, jest często zalecane, ale rzadko wdrażane. W obliczu wielu równoległych i niekiedy niespójnych celów odbiorcy bywają najmniej ważnym elementem wśród zmieniających się priorytetów organizacji kultury. Dodatkowo

⁶⁰ R. H. Thaler, *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*, New Haven – London 2008, s. 10.

⁶¹ B. J. Calder, M. S. Isaac, E. C. Malthouse, *Taking the Customer's Point-of-View: Engagement or Satisfaction? Report Summary*, New York 2013, s. 1.

⁶² H. Maitland, *A guide to audience development*, s. 5.

⁶³ D. Hayes, *Audience development...*, s. 1.

⁶⁴ A. Włazeł, A. Etmanowicz, A. Skalska, E. Jurkowska, *Sztuka dla widza! Koncepcja rozwoju widowni. Wprowadzenie*, Warszawa 2011, s. 6; A. Torreggiani, P. Pfrommer, *Guide to audience development...*, s. 4; B. Walmsley, *Audience Engagement in the Performing Arts*, London 2019, s. 233.

powszechna niejednoznaczność słownictwa związanego z *audience development* w środowisku akademickim, w polityce kulturalnej i sektorze sztuki jest częścią problemu *audience development*⁶⁵. Definicje *audience development*, pozostające w zawieszeniu między narzędziami marketingowymi, celami zarządzania organizacją i priorytetami polityki kulturalnej, indywidualnymi filozofiami i poczuciem odpowiedzialności społecznej pracowników kultury, demokratyzacją kultury i demokracją kulturową, wciąż powodują dezorientację w pracy sektora kultury, polityce kulturalnej i środowisku akademickim. Problem natomiast pozostaje nierozwiązany – sektor kultury od mniej więcej 150 lat zastanawia się, jak zwiększyć i utrzymać liczbę odbiorców oraz jak pozyskać publiczność dla sztuki.

Summary

The use of tactics today associated with audience development can be observed in many historical periods tracking back to antiquity. The concept of ‘audience development’ emerged from the issues of access and education some 150 years ago, and as a strategic (marketing and managerial) crystallised in the arts’ marketing practice in the United States in the 1960s. In the second part of the twentieth century, the attitude towards the audience was also formed by a complicated liaison between marketing and cultural policy. Widespread conceptual ambiguity of audience-related vocabulary including multiple audience development, enrichment and engagement understandings in the academia, by the cultural policy and arts sector, might (also) contribute to increasing the ambiguity of the audience development approaches. Audience development, however, undoubtedly stimulated discussions in the arts sector, cultural policy, and academia about the relationship of art institutions with their current and potential audiences.

Keywords: audience development, definitions of audience development, challenges of audience development, art

Słowa kluczowe: audience development, definicje audience development, wyzwania audience development, sztuka

⁶⁵ N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders...*, s. 10; B. Walmsley, *Audience Engagement...*, s. 8–9.

MACARENA CUENCA-AMIGO

UNIwersytet DEUSTO W BILBAO, DEUSTO BUSINESS SCHOOL

MARCIN POPRAWSKI

UNIwersytet IM. ADAMA MICKIEWICZA W POZNANIU /
INSTYTUT KULTUROZNAWSTWA

Koncepcja rozwoju publiczności w europejskiej perspektywie porównawczej

Wprowadzenie Rozwój publiczności w perspektywie europejskiej

Rozwój publiczności jest dziś jednym z najchętniej podejmowanych tematów należących do obszaru zainteresowań badaczy polityk kulturalnych i zarządzania w kulturze w wielu krajach. Tym, co najczęściej różni osoby posługujące się tą koncepcją w różnych miejscach świata, jest stopień wdrożenia *audience development* w działalność organizacji kultury. W takich krajach jak Stany Zjednoczone czy Wielka Brytania koncepcja ta jest stosowana w strategicznej, zaawansowanej postaci od ponad 20 lat¹, podczas gdy dla innych krajów europejskich², takich jak Hiszpania³ lub Polska⁴, jest to kwe-

¹ K.F. McCarthy, K. Jinnett, *A New Framework for Building Participation in the Arts*, Santa Monica 2001; R. Rogers, *Audience Development: Collaborations Between Education and Marketing*, London 1998.

² B. Mandel, *Audience Development, Kulturmanagement, Kulturelle Bildung. Konzeptionen und Handlungsfelder der Kulturvermittlung*, München 2008.

³ J. Colomer, *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Barcelona 2006.

⁴ Polski kontekst zakorzeniania się koncepcji *audience development* oraz jej związek z innymi, wcześniejszymi koncepcjami pracy z publicznością oraz uczestnictwem w kulturze analizuje P. Firyć, *Koncepcja audience development: między teorią a praktyką* (praca doktorska napisana pod kierunkiem prof. UAM dr. hab. Jacka Sójki i dr. Marcina Poprawskiego), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, Poznań 2020. W literaturze przedmiotu pierwsze wzmianki o działaniu w duchu *audience development* w Polsce pojawiają się w publikacjach skierowanych do praktyków działających w kulturze (Fundacja Impact, *Sztuka dla widza! Kon-*

stia stosunkowo nowa. Patrząc na Europę jako całą wspólnotę europejską, Komisja Europejska wspierała rozwój publiczności jeszcze przed powstaniem programu Kreatywna Europa 2014–2020⁵. Projekt ADESTE realizowany w latach 2013–2016, finansowany przez Komisję Europejską w ramach programu Leonardo Da Vinci (Lifelong Learning Programme 2007–2013), wpisywał się w nurt działań związanych z rozwojem publiczności, który poprzedzał program Kreatywna Europa. Celami projektu było określenie profilu zawodowego specjalisty w dziedzinie rozwoju publiczności⁶, a także zaprojektowanie i wdrożenie pilotażowego kursu szkoleniowego z zakresu *audience development* w Danii, Hiszpanii, Polsce, Wielkiej Brytanii i we Włoszech. Dzięki działaniom w ramach ADESTE zwrócono uwagę na sposoby rozumienia i wdrażania tej koncepcji pracy z publicznością w różnych kontekstach geograficznych i organizacyjnych. Konsekwencją ADESTE była praca konsorcjum Connecting Audiences (Connect. Knowledge Alliance for Audience Development) stworzonego w ramach grantu Erasmus+ Knowledge Alliance, w którym w latach 2017–2019 partnerzy z wyżej wskazanych krajów jako pierwsi w Europie przygotowali programy studiów podyplomowych i elementy studiów magisterskich z zakresu rozwoju publiczności w formule *twin-track programme*, z równoległym udziałem studentów oraz praktyków pracujących z publicznością. Projekty te były każdorazowo poprzedzone studium potrzeb i warunków pracy grup osób, do których studia były skierowane.

Celem tego artykułu jest przegląd koncepcji rozwoju publiczności, analiza różnic pomiędzy kilkoma krajami europejskimi oraz identyfikacja elementów wspólnych, które leżą u podstaw tej koncepcji, niezależnie od kontekstu geograficznego. Studium porównawcze opiera się na danych źródłowych opracowanych w ramach dwóch międzynarodowych projektów europejskich, współfinansowanych ze środków Unii Europejskiej: ADESTE oraz Con-

cepcja rozwoju widowni. *Wprowadzenie*, Warszawa 2011; *Audience development, czyli sztuka dla widzów*, Warszawa 2012).

⁵ European Commission, *Access to Culture Platform. The civil society platform for access to culture*, 2012, <http://www.interarts.net/descargas/interarts604.pdf> [23.12.2021]; A. Bamford, M. Wimmer, *Audience building and the future Creative Europe Programme*, European Expert Network on Culture (EENC), <http://www.eenc.info/news/report-audience-building/2012> [23.12.2021]; European Commission, *European Audiences: 2020 and beyond*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2012; Expert Group on Better Access and Wider Participation in Culture, *Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access and wider participation in culture*, 2012, http://ec.europa.eu/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf [23.12.2021].

⁶ M. Cuenca-Amigo, A. Makua, *Informe de investigación. Perfil ocupacional estándar europeo del desarrollador de audiencias*, 2014, http://www.adesteproject.eu/sites/default/files/resources/attachments/ADESTE_Report_Profile_Audience_Developer_Dec_2014_WP3_D22_ES.pdf [23.12.2021].

ting Audiences, których autorzy artykułu byli uczestnikami. Dokonano w nim przeglądu literatury, analizy wywiadów pogłębionych, badań fokusowych i ankiet przeprowadzonych z ekspertami oraz praktykami kultury z Danii, Hiszpanii, Polski, Włoch i Wielkiej Brytanii. Podczas gdy anglojęzyczna literatura na temat *audience development* jest bardzo bogata, hiszpańskie i polskie opracowania na ten temat są nieliczne i niedawne. Charakterystyczny jest również brak np. hiszpańskiego lub polskiego odpowiednika takich pojęć, jak *audience engagement* czy *outreach*. Mimo to zainteresowanie rozwojem publiczności zarówno w Hiszpanii, jak i w Polsce⁷ oraz w innych krajach europejskich rośnie i ma wpływ na praktykę kulturalną, szkolenia, nauczanie i badania akademickie, a także w pewnym stopniu na polityki kulturalne. Artykuł przedstawia, po pierwsze, ramy teoretyczne, które stanowi przegląd koncepcji rozwoju publiczności, po drugie, metodę pozyskiwania danych i wyniki badań, które posłużyły do sformułowania wniosków na temat różnic i podobieństw rozumienia i stosowania tytułowej koncepcji w różnych krajach europejskich. Całość zamyka omówienie wyników analizy porównawczej oraz wnioski.

Podstawy teoretyczne rozwoju publiczności

Jedną z głównych cech *audience development* jest to, że dotyczy całej instytucji kultury, a nie tylko części jej struktury organizacyjnej. Już w pierwszych rozważaniach na ten temat Rick Rogers⁸ stwierdził, że rozwój publiczności jest wynikiem współpracy pomiędzy ekspertami od planowania programu i działami o charakterze edukacyjnym a zespołem zajmującym się marketingiem, promocją i komunikacją. Nie bez powodu autor ten zastanawiał się, czy różne działy instytucji kultury są w stanie razem pracować na rzecz wspólnego celu.

⁷ Wśród przejawów tego zainteresowania warto wymienić m.in. badania realizowane przez Miasto Stołeczne Warszawa [T. Płachecki (red.), *Relacje i różnice. Uczestnictwo warszawiaków i warszawianek w kulturze*, Warszawa 2019] oraz pierwsze pogłębione badania publiczności inspirowane koncepcją *audience development* prowadzone przez instytucje kultury (Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, *Poznajmy się lepiej! Wspólne pilotażowe badanie publiczności*, 21.04–20.05.2016 r., <https://artmuseum.pl/pl/wydarzenia/poznajmy-sie-lepiej-wspolne-pilotazowe-badanie-publicznosci> [23.12.2021]; Muzeum Historii Polski, Muzeum Historii Żydów Polskich POLIN, Narodowy Instytut Fryderyka Chopina, *Badanie segmentacyjne uczestników kultury*, Warszawa 2017, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-badanie-segmentacyjne-uczestnikow-kultury> [23.12.2021]), forum ADESTE Warszawa współtworzone przez ekspertów z zakresu pracy z publicznością oraz pracowników licznych warszawskich organizacji kulturalnych, jak również pierwsze studia podyplomowe *Rozwój publiczności*, realizowane w Instytucie Kulturoznawstwa UAM w Poznaniu od 2019 r., <http://kulturoznawstwo.amu.edu.pl/rekrutacja/#studia-podyplomowe> [23.12.2021].

⁸ R. Rogers, *Audience Development...*

Inni autorzy zwracali również uwagę⁹ na typowe trudności we współpracy dyrektorów artystycznych z działami marketingu. Wiele lat później Arts Council England stworzyła definicję rozwoju publiczności, która wciąż jest uznawana za obowiązującą, a zjawisko to jest określane jako

[...] działalność, która jest podejmowana specjalnie w celu zaspokojenia potrzeb istniejącej i potencjalnej publiczności oraz pomocy organizacjom artystycznym w rozwijaniu stałych relacji z publicznością. Może ona obejmować aspekty marketingu, produkcji i zamawiania oferty kulturalnej, planowania programu, edukacji, obsługi klienta i dystrybucji¹⁰.

Rozwój publiczności jest multidyscyplinarny¹¹ i nawiązuje do różnych dziedzin wiedzy i praktyki, m.in. marketingu, socjologii, ekonomii, ale także edukacji. Kiedy mamy do czynienia z tak szeroko zakreślonym pojęciem, nie dziwi, że w zależności od kontekstu różne jego aspekty są uwypuklane. Różnice te można dostrzec w definicjach rozwoju publiczności proponowanych przez różne podmioty¹². Wspomniana wyżej definicja zaproponowana przez Arts Council England skupia się przede wszystkim na zarządzaniu. Natomiast definicja rozwoju publiczności przygotowana przez Komisję Europejską kładzie nacisk na aspekt społeczny:

[...] rozwój publiczności jest strategicznym, dynamicznym i interaktywnym procesem szerokiego udostępniania sztuki. Jego celem jest angażowanie jednostek i społeczności w doświadczanie sztuki, cieszenie się nią, uczestniczenie w niej i docenianie jej za pomocą różnych środków dostępnych dziś dla podmiotów kultury, od narzędzi cyfrowych po wolontariat, od współtworzenia po partnerstwa¹³.

Ze względu na zakres koncepcji rozwoju publiczności do jej badania wykorzystano kilka podejść. W artykule przedstawiono trzy niewykluczające się

⁹ Ph. Kotler, J. Scheff, *Marketing de las artes escénicas*, Madrid 2004.

¹⁰ Arts Council of England, *Grants for the arts – audience development and marketing*, Manchester 2011, s. 2, http://www.artscouncil.org.uk/media/uploads/doc/audience_development.doc [23.12.2021]

¹¹ J. Colomer, *La formación y gestion...*

¹² Zbiór definicji zawiera opracowanie A. Bollo, C. Da Milano, A. Gariboldi, C. Torch, *Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations*, Publications Office of the European Union, Luxemburg 2017, w którym oprócz definicji znajduje się również zestaw studiów przypadków organizacji pracujących w duchu *audience development*, w tym przykłady z Polski i Hiszpanii opracowane przez autorów artykułu, <http://engageaudiences.eu/materials/final-report-nc-01-16-644-en-n/> [23.12.2021].

¹³ Komisja Europejska, *European Audiences 2020 and Beyond*, Luxemburg 2012, s. 1, <https://publications.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/9f59889c-c071-4e52-875a-21a007fdbf09> [23.12.2021].

nawzajem ujęcia koncepcji rozwoju publiczności: ujęcie marketingowe w odniesieniu do kultury, perspektywę odbioru doświadczenia artystycznego oraz ujęcie społeczne.

Marketingowa perspektywa rozwoju publiczności

Choć pojęcia rozwoju publiczności i marketingu kultury nie są synonimami, marketing jako dziedzina badania rynku jest niezbędnym elementem rozwoju publiczności. To specjaliści od marketingu zaczęli zwracać uwagę na potrzebę zabiegania o uwagę publiczności jako konsumentów kultury, a także potencjalnych dostarczycieli funduszy. Philip Kotler wspominał o tym aspekcie już w swoim pierwszym podręczniku marketingu¹⁴, a od tego czasu pojawiło się wiele książek poświęconych marketingowi kultury i sztuki¹⁵. W Hiszpanii publikacje na temat marketingu w organizacjach kultury powstawały na początku nowego tysiąclecia, czy to w wyniku tłumaczeń i adaptacji publikacji autorów z innych krajów¹⁶, czy też jako nowe prace¹⁷. Podobnie proces ten przebiegał w Polsce w połowie lat 90. i na początku kolejnej dekady – była to adaptacja klasycznych tytułów¹⁸ z zakresu marketingu, a także publikacje przygotowywane z uwzględnieniem polskich lub wschodnioeuropejskich, transformacyjnych warunków funkcjonowania organizacji publicznych oraz

¹⁴ Ph. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs 1967.

¹⁵ F. Colbert, *Le marketing des arts et de la culture*, Boucherville 1993; K. Diggle, *Guide to Arts Marketing*, London 1984, 1994; E. Hill, C. O'Sullivan, T. O'Sullivan, *Creative arts marketing*, Oxford 2000; B.M. Kolb, *Marketing cultural organisations: new strategies for attracting audiences to classical music, dance, museums, theatre and opera*, Dublin 2000; J.V. Melillo, *Market the arts*, New York 1983; M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the arts*, Westport 1980.

¹⁶ F. Colbert, M. Cuadrado, *Marketing de las artes y la cultura*, Barcelona 2003; 2012; N. Kotler, Ph. Kotler, *Estrategias y marketing de museos*, Barcelona 2001; Ph. Kotler, J. Scheff, *Marketing de las artes...*; R. Tomlinson, T. Roberts, *Aforo completo. Cómo convertir los datos en audiencias*, Madrid 2011.

¹⁷ M. Asensio, A. Ibañez, P. Caldera, E. Asenjo, Y. Castro, *Gestión de Audiencias*, Madrid 2012; M. Cuadrado, *Mercados Culturales. Doce estudios de marketing*, Barcelona 2010; M.J. Quero Gervilla, *El enfoque de marketing relacional en las entidades escénicas: propuesta de un modelo y estudio empírico de la realidad española*, „Estudios sobre Consumo” 71/2004, s. 37–53; M.J. Quero Gervilla, R. Ventura Fernández, *El compromiso como variable mediadora para la predicción de las futuras intenciones de consumo en los servicios. Una aproximación empírica a los consumidores de artes escénicas en España*, „Cuadernos de Gestión” 11(1)/2011, s. 15–36, <https://doi.org/10.5295/cdg.100163mq>; J. Sellas, J. Colomer, *Marketing de las artes escénicas. Creación y desarrollo de públicos*, Barcelona 2009.

¹⁸ Między innymi: Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994; Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, Warszawa 2002; P. Doyle, *Marketing wartości*, Warszawa 2003. O znaczeniu metod marketingowych w *audience development* pisze P. Firych, *Koncepcja audience development...*

instytucji kultury¹⁹. Łatwo wyodrębnić główne elementy marketingu kultury, które wpisują się również w koncepcję rozwoju publiczności. Większość podręczników z tego zakresu zaczyna się od odniesienia do misji organizacji i potrzeby planowania, a następnie przedstawia narzędzia stosowane do analizy i segmentacji rynku. Wreszcie prezentuje konkretne działania opracowane z uwzględnieniem kombinacji zmiennych tzw. *marketingu mix*: produktu, ceny, promocji i dystrybucji. Jeśli weźmiemy pod uwagę tylko te główne elementy, to różnica między marketingiem ogólnym a marketingiem kultury byłaby niewielka. Według dominujących w literaturze teorii w przeciwieństwie do tradycyjnego marketingu, w którym punktem wyjścia jest rynek, w modelu marketingu sztuki i kultury punktem wyjścia jest produkt, a punktem docelowym – rynek²⁰. Organizacja zaczyna od wewnętrznych procesów twórczych, następnie bada rynki, którymi może być zainteresowana, a później definiuje pozostałe elementy *marketingu mix*. Celem marketingu sztuki jest doprowadzenie odpowiedniej liczby osób o różnym pochodzeniu społecznym, statusie materialnym i wieku do odpowiedniej formy kontaktu z aktywnością artystyczną, „jak również osiągnięcie możliwie najlepszego wyniku finansowego, który jest zgodny z osiągnięciem celu artystycznego”²¹. Jaume Colomer²² zwrócił uwagę na to, że marketing sztuk performatywnych jest wyjątkowy ze względu na specyfikę procesu twórczego, w efekcie którego powstają wytwory artystyczne, mimo że elementy, które się nań składają, są takie same jak w tradycyjnych modelach marketingowych. Biorąc pod uwagę potrzebę zwrócenia się w stronę odbiorców, a jednocześnie specyfikę procesu tworzenia dzieł artystycznych i produktów i usług kulturalnych, nie dziwi, że podjęta została dyskusja na temat tego, jak znaleźć równowagę między podejściem produktowym a rynkowym²³. Większość autorów biorących w niej udział²⁴ zgadza się, że choć marketing kultury nie może przyjąć podejścia czysto marketingowego, to nie musi też przyjmować podejścia *stricte* zorientowanego na

¹⁹ B. Jung (red.), *Zarządzanie i marketing w kulturze i rekreacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1995; H. Szulce, K. Janiszewska, *Zarządzanie marką*, Poznań 2006. Publikacją znacząco przekraczającą perspektywę marketingową, choć operującą nią, jest praca serbskich autorów: M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010.

²⁰ F. Colbert, M. Cuadrado, *Marketing de las artes...*

²¹ K. Diggie, *Guide to Arts Marketing...*, s. 25.

²² J. Colomer, *La formación y gestión...*, s. 43.

²³ M. Cuenca-Amigo, *El desarrollo de audiencias jóvenes en el género cultural ópera. Reflexiones en torno a la programación*, „Cuadernos de Gestión” 17(1)/2017, s. 125–146, <https://doi.org/10.5295/cdg.140492mc>.

²⁴ F. Colbert, M. Cuadrado, *Marketing de las artes...*; M. Cuadrado, A. Mollá, *La relación consumidor-arte: un equilibrio entre satisfacción de necesidades y libertad creativa*, „Estudios sobre Consumo” 53/2000, s. 24–33; B.M. Kolb, *Marketing cultural organisations...*; Ph. Kotler, J. Scheff, *Marketing de las artes...*

produkt, całkowicie pomijając odbiorców. Optymalne byłoby znalezienie równowagi pomiędzy tymi dwiema opcjami, uwzględniającej zarówno stronę artystyczną (i w konsekwencji wytwarzanie dzieła jako produktu), jak i publiczność. Większość propozycji pozwalających organizacji zwrócić się w stronę publiczności stara się dostosować elementy inne niż produkt (cena, miejsce, promocja) do różnych grup publiczności, a jeśli chodzi o zmianę produktu, to zmiany dotyczą głównie tzw. oferty wzbogaconej i towarzyszącej. Ogólnie rzecz biorąc, odniesienia do modyfikacji produktu podstawowego, tj. programowania oferty, są bardzo ograniczone. Jest to poszukiwanie równowagi między doskonałością a dostępnością²⁵:

Cała sztuka tworzenia programu dla organizacji artystycznej opiera się na precyzyjnej ocenie tego, *kim* (sic!) jest rynek, czego chce teraz i do czego może być przekonany w przyszłości, a także na odniesieniu tych wyobrażeń do tego, co organizacja jest w stanie dostarczyć²⁶.

Perspektywa recepcji doświadczenia artystycznego

Recepcja doświadczenia artystycznego była badana w perspektywie *audience development* w różnych dziedzinach, takich jak estetyka²⁷, edukacja²⁸ czy studia nad czasem wolnym²⁹ (ang. *leisure studies*). W obszarze rozwoju publiczności to podejście do doświadczenia jest określane angielskim mianem *audience engagement*. Prace prowadzone w tym nurcie odwołują się do koncepcji doświadczenia artystycznego i starają się zwiększyć jego wpływ na publiczność teatralną, zwiedzających instytucje kultury itd.³⁰ Zaangażowanie publiczności (*audience engagement*) definiuje się tu jako „ideę tworzenia i dostarczania doświadczeń artystycznych, w której najważniejszą kwestią jest maksymalizacja wpływu na uczestnika”³¹. W ramach tego kierunku badań zidentyfikowano różne rodzaje korzyści, jakie można osiągnąć dzięki doświadczeniom kultu-

²⁵ E. Hill, C. O’Sullivan, T. O’Sullivan, *Creative arts...*

²⁶ K. Diggle, *Guide to Arts Marketing...*, s. 23.

²⁷ A. López Quintás, *Estética musical*, Valencia 2005.

²⁸ L. Zakaras, J. Lowell, *Cultivating Demand for the Arts. Arts Learning, Arts Engagement, and State Arts Policy*, Santa Monica 2008.

²⁹ M. Csikszentmihalyi, *Fluir. Una psicología de la felicidad*, Barcelona 2008; M. Cuenca Cabeza, *Ocio valioso*, Bilbao 2014; J.R. Kelly, V. Freisinger, *21st century leisure: current issues*, Boston 2000; R.C. Mannell, *Leisure Experience and Satisfaction*, w: E.L. Jackson, T.L. Burton (red.), *Leisure studies: prospects for the twenty-first century*, Pennsylvania 1999, s. 235–251; R.A. Stebbins, *Serious leisure: a perspective for our time*, New Brunswick 2008.

³⁰ Przegląd literatury na temat wpływu doświadczeń kulturalnych związanych z rozwojem publiczności: J.D. Carnwath, A. Brown, *Understanding the value and impacts of cultural experiences. A literature review*, Manchester 2014.

³¹ A. Brown, R. Ratzkin, *Making sense of audience engagement*, San Francisco 2011, s. 5.

ralnym. Są to zwłaszcza korzyści związane z wartościami estetycznymi, które są nieodłącznym elementem doświadczenia kultury³². Na podstawie koncepcji korzyści wewnętrznych Alan Brown i Jennifer Novak³³ opracowali narzędzie pomiarowe o nazwie Intrinsic Impact. Pomysł ten był rozwijany przez autorów w kolejnych latach w miarę stosowania go w różnych warunkach pracy z publicznością³⁴. Prace nad rozumieniem doświadczenia artystycznego w kontekście *audience development* prowadzone były jednak nie tylko w Stanach Zjednoczonych, ale także w Europie i Australii oraz we współpracy badaczy z kilku innych krajów³⁵.

Podejście społeczne w rozwoju publiczności

Inną perspektywą w ramach *audience development* jest podejście społeczne. Wiąże się ono z procesami, które sprzyjają uczestnictwu publiczności, w efekcie których powstaje wiele oddziaływań społecznych związanych z rozwojem osobistym i rozwojem społeczności lokalnej³⁶. W tej optyce ważne jest stwo-

³² K.F. McCarthy, E.H. Ondaatje, L. Zakaras, A. Brooks, *Gifts of the Muse: Reframing the Debate About the Benefits of the Arts*, Santa Monica 2004.

³³ A. Brown, J. Novak, *Assessing the intrinsic impacts of a live performance*, WolfBrown 2017, <http://wolfbrown.com/component/content/article/48-mup-value-impact-study/406-impact-study> [23.12.2021].

³⁴ A. Brown, J. Novak, *Measuring the intrinsic impacts of arts attendance*, „Cultural Trends” 22(3–4)/2013, s. 223–233.

³⁵ W odniesieniu do Europy: M.L. Amigo, M. Cuenca-Amigo, *Propuesta de líneas de mejora de la experiencia operística desde el ocio creativo*, „Arbor. Ciencia, pensamiento y cultura” 188(754)/2012, s. 427–440, <https://doi.org/10.3989/arbor.2012.754n2013>; J. Jobst, S. Boerner, *Understanding customer satisfaction in opera: First steps toward a model*, „International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing” 16(1)/2011, s. 50–69, <https://doi.org/10.1002/nvsm.394>; New Economics Foundation, *Capturing the audience experience: A handbook for the theatre*, London 2010; S.E. Pitts, *What makes an audience? Investigating the roles and experiences of listeners at a chamber music festival*, „Music & Letters” 86(2)/2005, s. 257–269; M. Reason, *The Young Audience: Exploring and Enhancing Children’s Experiences of Theatre*, Oakhill 2010; J. Rössel, *Cultural capital and the variety of modes of cultural consumption in the opera audience*, „The Sociological Quarterly” 52/2011, s. 83–103. W odniesieniu do Australii: Australia Council for the Arts, *More than Bums on Seats: Australian Participation in the Arts*, Sydney 2010; J. Bailey, L. Richardson, *Meaningful measurement: a literature review and Australian and British case studies of arts organizations conducting artistic self-assessment*, „Cultural Trends” 19(4)/2010, s. 291–306, <https://doi.org/10.1080/09548963.2010.515004>; J. Radbourne, H. Glow, K. Johanson, *Measuring the intrinsic benefits of arts attendance*, „Cultural Trends” 19(4)/2010, s. 207–324; J. Radbourne, K. Johanson, K.H. Glow, *Empowering audiences to measure quality*, „Journal of Audience and Reception Studies” 7(2)/2010, s. 360–379. W odniesieniu do innych krajów: J. Radbourne, H. Glow, K. Johanson, *The Audience Experience. A critical analysis of audiences in the performing arts*, Bristol 2013.

³⁶ F. Matarasso, *Use or Ornament? The Social Impact of Participation in the Arts*, Gloucestershire 1997.

rzenie przestrzeni spotkania dla publiczności, organizacji kultury i artystów oraz możliwość eksperymentowania z działaniami dla różnych typów odbiorców. Takie podejście powinno być kształtowane w ramach podstaw edukacji m.in. aktorów, reżyserów teatralnych, a także menedżerów kultury³⁷. W perspektywie społecznej podkreśla się różnicę między pojęciami *outreach* i *audience development*³⁸. Pierwsze z nich oznacza otwieranie drzwi organizacji dla nowych odbiorców, a drugie – tworzenie nowych drzwi w celu utrzymania długotrwałych relacji z nowymi typami publiczności. Tworzenie nowych drzwi nie jest jednak jednostronnym działaniem podmiotu, ale wynikiem dialogu między obiema stronami. W tym ujęciu rozwój publiczności definiowany jest jako „proces angażowania, edukowania i motywowania zróżnicowanych społeczności do uczestnictwa w twórczych doświadczeniach jako ważnego partnera w projektowaniu i realizacji sztuki”³⁹. W tym samym duchu została opracowana koncepcja mediacji kulturowej⁴⁰, która uznaje obywateli nie tylko za potencjalną publiczność, ale także za współtwórców życia kulturalnego. W rzeczywistości cele mediacji kulturowej mogą wychodzić poza zakres kultury i koncentrować się na szerszych zagadnieniach, takich jak tworzenie wspólnoty czy procesów komunikacyjnych lub, ogólnie mówiąc, poprawa jakości życia. Bardzo bliski tym ideom jest trend animacji społeczno-kulturowej, zgodnie z którym uczestnictwo stanowi główną strategię osiągania celów rozwoju społeczno-kulturowego⁴¹. Cele społeczne organizacji kultury, wynikające z jej misji, będą wyznaczać granice tego, co organizacja może uznać za swoją publiczność. Wiele osób, które uczestniczą w zajęciach edukacyjnych oferowanych przez organizacje kultury, być może nigdy nie będzie korzystała z ich regularnej oferty programowej, mimo to podmioty te bardzo często biorą pod uwagę społeczności lokalne, wśród których działają. Doug Bor-

³⁷ L. Jiménez, *Artes escénicas, públicos y sustentabilidad en el siglo XXI*, w: J. Colomer, A. Garrido (red.), *Los públicos de las artes escénicas. Foro internacional de las artes escénicas. Bilbao 10, 11 y 12.02.2010. Documento final*, s. 13–27, <http://www.redescena.net/descargas/proyectos/documentofinalescenium.pdf> [23.12.2021].

³⁸ D. Walker-Kuhne, *Invitation to the party. Building bridges to the arts, culture and community*, New York 2005.

³⁹ *Ibidem*, s. 10.

⁴⁰ B. Mandel, *Interkulturelles Audience Development. Zukunftsstrategien für öffentlich geförderte Kultureinrichtungen*, Bielefeld 2013.

⁴¹ P. Soler Masó, *La animación sociocultural: Una estrategia para el desarrollo y el empoderamiento de comunidades*, Barcelona 2016 oraz polskie przykłady, np. I. Kurz (red.), *Lokalnie: animacja kultury/community arts*, Warszawa 2008; A. Rogozińska, *Animacja kultury a zmiana społeczna w kontekście community arts i community cultural development*, „Kultura Współczesna” 62(4)/2009, s. 94; Centrum Praktyk Edukacyjnych, *Słownik pojęć*, <http://cpe.poznan.pl/dictionary/animacja-kulturowa/> [23.12.2021].

wick⁴² zbadał relacje organizacji kultury z lokalnymi społecznościami i opowiedział się za potrzebą skupienia się na tworzeniu społeczności, a nie tylko publiczności, używając terminu *community engagement*. Zdaniem autora projekty kulturalne zorientowane na społeczność są równie korzystne dla obywateli i artystów, co dla samych organizacji. Biorąc pod uwagę wymierne korzyści, chodzi również o nowe źródła finansowania, wcześniej niedostępne dla instytucji artystycznych. W tym względzie ciekawym studium przypadku jest projekt „HGOco” realizowany przez Houston Grand Opera⁴³. Ponieważ zjawisko imigracji uwypukliło kwestię różnorodności kulturowej, organizacje kultury zaczęły częściej zastanawiać się nad integracją nowych społeczności⁴⁴ oraz dyskutować na temat wpływu terminów takich jak wielokulturowość czy międzykulturowość na polityki kulturalne⁴⁵. Birgit Mandel zaproponowała pojęcie rozwoju publiczności międzykulturowej, uznając, że wyzwaniem jest nie tylko przyciągnięcie publiczności pochodzenia migracyjnego, ale także umożliwienie instytucji dokonania zmian, dzięki którym mogłaby stać się prawdziwym miejscem spotkań różnych grup społecznych⁴⁶. Być może z perspektywy zarządzania podejście społeczne w *audience development* wydaje się niezbyt praktyczne, ale jego związek z rozwojem publiczności jest naturalny, zważywszy na genezę demokratyzacji kultury i demokracji kulturowej⁴⁷. Obszary rozwoju publiczności i inkluzji społecznej są bardzo bliskie również ze względu na ich ścisły związek z zagadnieniem dostępności⁴⁸.

Studium porównawcze – perspektywa międzynarodowa

Po ukazaniu koncepcji rozwoju publiczności z różnych perspektyw w dalszej części zostaną przedstawione wnioski wynikające z badań porównawczych dotyczących pojmowania koncepcji *audience development* w różnych krajach

⁴² B. Borwick, *Building communities, not audiences. The future of the arts in the United States*, Winston – Salem 2012.

⁴³ Ibidem.

⁴⁴ Ibidem; Contemporánea, *Oakland Museum of California. Neighborhood Identity Project. Final Report*, 2013, <http://museumca.org/files/uploads/documents/OMCA-Neighborhood-Identity-Report.pdf> [23.12.2021].

⁴⁵ S. Bodo, M.R. Cifarelli, *Introduzione*, w: S. Bodo, M.R. Cifarelli, (red.), *Quando la cultura fa la differenza. Patrimonio, arti e media nella società multiculturale*, Roma 2006, s. 7–18.

⁴⁶ B. Mandel, *Interkulturelles Audience Development...*

⁴⁷ M. Cuenca-Amigo, *La democratización cultural como antecedente del desarrollo de audiencias culturales*, „Quaderns d’animació i educació social” 19/2014, s. 1–16.

⁴⁸ N. Kawashima, *Audience Development and Social Inclusion in Britain. Tensions, contradictions and paradoxes in policy and their implications for cultural management*, „International Journal of Cultural Policy” 12(1)/2006, s. 55–72, <https://doi.org/10.1080/10286630600613309>.

Europy, w tym w Hiszpanii i Polsce. W artykule tym wykorzystano dane uzyskane w ramach badań realizowanych w projektach o charakterze badawczo-wdrożeniowym: ADESTE oraz Connecting Audiences, których kontekst i zasięg omówiono we wstępie. W opisie metod i zakresu badania należy jednak zwrócić uwagę na to, że badania jakościowe realizowane w pierwszym projekcie nie obejmowały wywiadów z przedstawicielami z Polski, zaś polski kontekst pojawił się w ADESTE – w postaci udziału eksperta z Polski w sesjach fokusowych – dopiero w ostatniej fazie projektu. Lukę tę uzupełnia badanie realizowane w ramach drugiego projektu, który pod względem merytorycznym stanowił kontynuację ADESTE i w którym zebrano dane dotyczące polskiego odbioru rozumienia i stosowania *audience development* w podobnym zakresie jak w innych krajach biorących udział w projekcie, czyli w Hiszpanii, Danii, we Włoszech i w Wielkiej Brytanii. W pierwszym badaniu zastosowano metody jakościowe do wstępnego rozpoznania zakresu tematu. Z jednej strony, dokonano przeglądu dokumentów (bibliografia, strony internetowe, czasopisma naukowe), które dostarczyły wtórnych danych źródłowych, co pozwoliło włączyć do badania kluczowe pojęcia związane z rozwojem publiczności. Z drugiej strony, do zebrania danych pierwotnych od ekspertów reprezentujących kraje tworzące Konsorcjum ADESTE zastosowano różne jakościowe techniki pozyskiwania informacji. Badania empiryczne przeprowadzono w dwóch fazach, których celem było poznanie wizji i koncepcji rozwoju publiczności w różnych kontekstach, jak również określenie zakresu wiedzy, umiejętności, kompetencji i atrybutów profesjonalistów zaangażowanych w rozwój publiczności oraz potrzeb szkoleniowych związanych z takimi profilami. Na etapie wstępnym (od lutego do czerwca 2014 r.) przeprowadzono 26 wywiadów z ekspertami, trenerami i konsultantami w zakresie *audience development* działającymi w Hiszpanii, we Włoszech, w Wielkiej Brytanii i Danii. Dobór próby miał charakter nieprobabilistyczny celowy – respondenci zostali wybrani na podstawie wiedzy badaczy o populacji i celach badania⁴⁹. Wspomniane wywiady, częściowo ustrukturyzowane⁵⁰, przeprowadzono osobiście i wirtualnie (za pomocą aplikacji Skype). Następnie przeprowadzono zogniskowane wywiady grupowe⁵¹ z ekspertami na trzech poziomach: krajowym, europejskim i międzynarodowym. W badaniu wzięło udział 50 ekspertów, którzy pomogli zgromadzić wiedzę na temat rozwoju widowni w Europie. Dobór próby był celowy i odzwierciedlał różnorodność badanej grupy popula-

⁴⁹ V. Wilson, *Research methods: Sampling*, „Evidence Based Library and Information Practice” 9(2)/2014, s. 45–47.

⁵⁰ R. Longhurst, *Semi-structured interviews and focus groups*, w: N. Clifford, M. Cope, T. Gillespie, S. French (red.), *Key Methods in Geography*, London 2003, s. 117–132.

⁵¹ Ibidem.

cyjnej⁵²: profesjonalistów, konsultantów, nauczycieli akademickich i decydentów w różny sposób zaangażowanych w rozwój publiczności. Drugie badanie, którego wyniki uzupełniają na potrzeby tego artykułu perspektywę polską, zrealizowano w ramach projektu „Connecting Audiences: European Alliances for Education and Training in Audience Development”. Badanie to miało trzy etapy⁵³: 1) ankieta elektroniczna (CATI)⁵⁴ wśród praktyków zajmujących się działalnością kulturalną, pracujących z publicznością w Hiszpanii (25% respondentów), we Włoszech (20,8%), w Polsce (19,3%), Danii oraz ościennych krajach skandynawskich (18,5%), Wielkiej Brytanii (8,8%) i innych krajach (7,6%); 2) wywiady pogłębione ze studentami studiów magisterskich⁵⁵; 3) analiza oferty kształcenia skierowanej do przyszłych profesjonalistów w dziedzinie kultury⁵⁶. Ta ostatnia analiza oparta na wywiadach pogłębionych oraz *desk research* przyniosła wnioski, które pozwalają wzbogacić ustalenia uzyskane w badaniu ADESTE o polską perspektywę.

Na podstawie studium literatury można wnioskować, że rozwój publiczności ma charakter wieloaspektowy i wielodziedzinowy oraz że jest silnie zależny od warunków działania i okoliczności pojmowania koncepcji w danym kraju. Konteksty te znacząco wpływają na rozpoznanie konkretnego zastosowania rozwoju publiczności, w tym jego zakresu i metody działania. W dalszej części zostanie ukazana specyfika każdego z kontekstów krajowych.

Brytyjska sytuacja rozwoju publiczności

Wielka Brytania ma najdłuższą historię działania w optyce *audience development* w Europie. Rozwój publiczności jest obecny w debacie publicznej na temat polityki kulturalnej, a większość głównych instytucji dawno włączyła tę kwestię do swoich struktur organizacyjnych i sposobu pracy z odbiorcami swoich ofert i aktywności. Kwestia ta jest istotna od lat, a dalszy wzrost

⁵² S.J. Gentles, C. Charles, J. Ploeg, K. A. McKibbin, *Sampling in Qualitative Research: Insights from an Overview of the Methods Literature*, „The Qualitative Report” 20(11)/ 2015, s. 1772.

⁵³ Connecting Audiences, *Detailed Needs Analysis of the Selected Target Groups – Research Study and Main Results*, <http://www.connectingaudiences.eu/resources/wp2-detailed-needs-analysis-of-the-selected-target-groups-r2-4-research-study-and-main-results> [23.12.2021].

⁵⁴ L. Carnelli, A. Gariboldi, E. Gasca, S. Seregini, *Detailed Needs Analysis on Practitioners in the Cultural Sector*, Connecting Audiences, 2017, <http://www.connectingaudiences.eu/resource?view=resource&task=resource.downloadFile&id=157> [23.12.2021].

⁵⁵ M. Poprawski, P. Firych, J. Sójka, *Needs analysis. Arts Management post-graduates students*, Connecting Audiences, 2017, <http://www.connectingaudiences.eu/resources?view=resource&task=resource.downloadFile&id=156> [23.12.2021].

⁵⁶ P. Firych, M. Poprawski, J. Sójka, *Survey on Programmes for the Development of Entrepreneurial Skills*, Connecting Audiences, 2017, <http://www.connectingaudiences.eu/resources?view=resource&task=resource.downloadFile&id=158> [23.12.2021].

obecności *audience development* jest po prostu zwiększaniem zasięgu upowszechniania koncepcji w kolejnych kręgach i grupach osób zajmujących się aktywnością kulturalną, która nabywa świadomości znaczenia tej koncepcji w codziennej pracy z publicznością kulturalną. Rozwój publiczności definiuje się w tym kontekście raczej pod wpływem marketingu kultury. Brytyjcy eksperci postrzegają go jako część marketingu i komunikacji. Choć jednocześnie w ich opiniach dominują głosy wskazujące, że rozwój publiczności wykracza poza marketing:

[...] marketing i rozwój publiczności często są wrzucane do jednego worka i używane do robienia tych samych rzeczy. Myślę, że zawsze istnieje pragnienie, aby wykorzystać rozwój publiczności do zrobienia czegoś więcej. Aby zrobić coś, co jest być może mniej napędzane przez obawy rynku⁵⁷.

Opinia ta odzwierciedla obecną debatę na temat relacji między marketingiem, edukacją i tworzeniem programu w organizacjach kulturalnych, która rozpoczęła się na początku XXI wieku. Tradycyjny podział między marketingiem a edukacją wynika częściowo z niechęci edukatorów do włączenia marketingu do swoich działań. Wedle brytyjskich ekspertów uczestniczących w badaniu bariery te stopniowo znikają, co pozwala znaleźć punkty styeczne i określić korzyści płynące ze współpracy między tymi dyscyplinami. Postrzeganie rozwoju publiczności również jako sposobu pozyskiwania środków dla organizacji kulturalnych wynika z pragmatycznego charakteru kultury anglosaskiej. Akceptacja takiego stanu rzeczy, zdaniem ekspertów biorących udział w ADESTE, daje organizacjom kulturalnym szansę na większą niezależność i trwałość oraz możliwość znalezienia równowagi w każdym wymiarze. To praktyczne podejście współlistnieje z zainteresowaniem podmiotów działających w dziedzinie kultury dotarciem ze swoją ofertą programową do szerszej publiczności. Dlatego wartość, jaką stwarza działanie zgodne z duchem *audience development*, jest uznawana zarówno w kontekście komunikacji z publicznością, jak i zrozumienia nierówności społecznych w dostępie do sztuki i kultury. Nie jest to sprzeczne z marketingową dominantą perspektywy brytyjskiej. Rozwój publiczności w Wielkiej Brytanii był początkowo promowany przez same organizacje kulturalne, ale później powstały specjalistyczne podmioty promujące ten obszar działania w kulturze, w tym instytucje podległe rządowi. Przykładem takiej organizacji jest The Audience Agency, której celem jest wdrażanie procesów rozwoju publiczności w brytyjskich organizacjach kulturalnych. W związku z tą ewolucją eksperci podkreślali, że rozwój publiczności nadal w większym stopniu do-

⁵⁷ ADESTE – Audience DEveloper: Skills and Training in Europe, 2016, www.adesteproject.eu/ [23.12.2021].

tyczy poszczególnych organizacji kulturalnych niż instytucji narodowych. Proaktywność w omawianej dziedzinie stała się nieformalnym wymogiem w środowisku menedżerów i animatorów kultury. *Audience development* okazał się dziedziną kompetencji oczekiwanych również przez podmioty współpracujące oraz finansujące działalność kulturalną. Przy poszukiwaniu funduszy konieczne jest pokazanie potencjalnym partnerom, że najważniejsze działania organizacji podejmowane są z wykorzystaniem strategii rozwoju publiczności. Rozwój publiczności wiąże się z ideą tworzenia nowych odbiorców, przy jednoczesnym zachowaniu istniejących. Nie chodzi więc tylko o pozyskiwanie nowych odbiorców, ale także o ich dywersyfikację. Główną ideą, która pojawiła się podczas wywiadów z brytyjskimi ekspertami, było budowanie zdrowych, trwałych relacji z publicznością, aby zwiększyć jej lojalność wobec organizacji i zadowolenie z niej. Według jednego z ekspertów „rozwój publiczności jest procesem, dzięki któremu więcej osób może czerpać korzyści z zaangażowania w kulturę”⁵⁸. Głównym celem rozwoju publiczności powinna być zatem poprawa jakości życia dzięki głębokim i różnorodnym korzyściom – osobistym, społecznym, intelektualnym, emocjonalnym i duchowym – jakie zapewnia zaangażowanie w kulturę.

Duńska perspektywa rozwoju publiczności

Rozwój publiczności był również intensywnie badany w Danii. W niedalekiej przeszłości duński *audience development* był zorientowany bardziej na rynek, obecnie publiczne instytucje kulturalne promują podejście zorientowane na edukację, uczenie się, rozwój kompetencji związanych z wiedzą.

Dzisiejsza polityka jest o wiele bardziej demokratyczna i mniej rynkowa, co oczywiście wpływa na sposób pracy. Wcześniej był to konflikt polegający na docieraniu do grup defaworyzowanych i jednoczesnym działaniu w ramach terminologii marketingowej, która wcale nie wspiera najbardziej wrażliwych grup społecznych⁵⁹.

Ta zmiana, która obejmuje takie pojęcia jak „współtworzenie, uczestnictwo, rozpowszechnianie wśród publiczności i tym podobne, musi być przemyślana i włączona do profesjonalnego *modus operandi* instytucji”⁶⁰. Wiąże się to również z potrzebą publicznego wsparcia finansowego z duńskiej administracji państwowej (Slots- og Kulturstyrelsen): „Teraz łatwiej jest uzyskać fundusze na rozwój publiczności niż znaleźć fundusze na nasze wysta-

⁵⁸ Ibidem.

⁵⁹ Ibidem.

⁶⁰ Ibidem.

wy”⁶¹. Rząd stosuje podejście holistyczne, rozróżniając między bardziej tradycyjnymi priorytetami artystycznymi a konkretnymi inicjatywami mającymi na celu zwiększenie liczby widzów i dotarcie do nowych grup użytkowników. Samo pojęcie rozwoju publiczności było przedmiotem intensywnej dyskusji podczas spotkań ekspertów. Zgodzili się oni, że „rozwój publiczności jako termin na przyszłość wydaje się nieco nieadekwatny i przestarzały”⁶². Twierdzili, że jego konotację nadal w dużym stopniu określa to, że wywodzi się on z marketingu kultury, i zaproponowali kompleksową definicję, która podkreśla „bardziej zniuansowane zrozumienie interakcji i relacji pomiędzy organizatorami oferty kulturalnej a potencjalną publicznością”⁶³. Jest to złożona koncepcja, której znaczenie określają pewne parametry, zgodnie z którymi *audience development* to: 1) narzędzie polityczne, sposób na zapewnienie demokratycznego i społecznego zakotwiczenia oraz długoterminowej „własności” lub wsparcia ze strony społeczeństwa; 2) integralna część profilu instytucji, równie istotna, co cele artystyczne; 3) tło dla celów artystycznych, podobnie jak np. stabilność finansowa; 4) czynnik wpływający na kształt finansowy projektów kulturalnych i instytucji artystycznych, poszerzający możliwe źródła finansowania; 5) sposób na ponowne ustalenie składu personelu i praktyk rekrutacyjnych; 6) element definiowania każdej inicjatywy kulturalnej w teraźniejszości i w każdym czasie; 7) bezpośredni sposób definiowania profili partnerów i sposobów współpracy; 8) parametr programowy na poziomie wizji artystycznej, stabilności finansowej i profilu zapraszanych partnerów; 9) sposób na zakotwiczenie w społeczności lokalnej; 10) motor rozwoju na poziomie organizacyjnym.

Ten zintegrowany sposób postrzegania rozwoju publiczności skłania ku postrzeganiu docelowej organizacji kulturalnej jako podmiotu działającego według dość awangardowego podejścia. Wiąże się to z głębszym zrozumieniem relacji między podmiotami kultury a potencjalnymi odbiorcami. Wedle jednego z ekspertów:

[...] istnieje ogromna potrzeba, aby wyjść naprzeciw obywatelom w odpowiedni sposób; jednocześnie rośnie poziom zrozumienia tego, że oznacza to nowe sposoby pracy, nowe sposoby myślenia, nowe partnerstwa, umiejętności, a może nawet nowe sposoby komunikacji⁶⁴.

Duńscy eksperci podzielali pogląd, że rozwój publiczności jest częścią roli, jaką muszą odgrywać organizacje kulturalne, i podkreślali odpowiedzialność społeczną jako element tożsamości całego sektora kultury w tym kraju.

⁶¹ Ibidem.

⁶² Ibidem.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Ibidem.

Audience development w Hiszpanii

W porównaniu z innymi krajami temat ten jest mniej rozwinięty w Hiszpanii. Kwestia rozwoju publiczności jest ciągle traktowana dość pobieżnie. Z drugiej strony hiszpański sektor kultury coraz częściej domaga się przyjęcia tego podejścia. Eksperti z Hiszpanii, którzy wzięli udział w wywiadach i dyskusjach w grupach fokusowych, nie byli optymistami w postrzeganiu zwiększenia zasięgu stosowania tej koncepcji w ich kraju. Jako przyczynę trudnych warunków dla zdomowienia się *audience development* w Hiszpanii wskazywano ciągle zmagania z kryzysem gospodarczym. Jest on rozumiany jako zagrożenie, ponieważ „obecna sytuacja gospodarcza Hiszpanii wpływa również na publiczność”⁶⁵. Jednocześnie kryzys jest postrzegany jako szansa, ponieważ zwłaszcza w okolicznościach kryzysu istnieje ogromna potrzeba otrzymywania informacji zwrotnych od klientów organizacji kulturalnych. Instytucje publiczne powinny promować rozwój publiczności i pokonywać trudności, które spowalniają jego realizację, wykorzystać obecną szansę. Powinny również ograniczyć swoją skrajną nieelastyczność, „w czasach kryzysu, kiedy spada wsparcie dla projektów artystycznych, instytucje publiczne powinny otworzyć oczy”⁶⁶. Innym problemem jest to, że w rzeczywistości rozwój publiczności „stał się przedmiotem uwagi wielu polityków i menedżerów [...]; martwi mnie, że nie obierają oni właściwej drogi w tym zakresie”⁶⁷. Podczas gdy okoliczności gospodarcze powodują wzrost zainteresowania podejściem ukierunkowanym na intensyfikację pracy z publicznością, krótkoterminowe podejście do rozwoju publiczności koncentruje się nadmiernie na marketingu. Rosnące zainteresowanie poznawaniem i rozwijaniem publiczności:

[...] doprowadziło do wdrożenia CRM lub podobnych narzędzi [...], które pozwalają bardzo dobrze poznać osoby, które już uczestniczą w wydarzeniach kulturalnych, ale nie dostarczają danych o osobach niekorzystających z wydarzeń⁶⁸.

Jest to podejście oparte na marketingu, które *de facto* nie uwzględnia zadowolenia publiczności z jakości oferty kulturalnej, nie jest zgodne z misją instytucji, która powinna wprowadzić zmiany, by realizować tę misję. Warto podkreślić, że podejście marketingowe było rzadziej stosowane w hiszpańskim sektorze kultury niż w krajach takich jak Wielka Brytania. Chociaż kilkakrotnie próbowano wprowadzić modele marketingowe do działalności

⁶⁵ Ibidem.

⁶⁶ Ibidem.

⁶⁷ Ibidem.

⁶⁸ Ibidem.

kulturalnej, nie przyniosły one oczekiwanych rezultatów. Według jednego z ekspertów hiszpańskich:

[...] obszar kultury ma bardzo różne cechy; dlatego potrzebuje zróżnicowanych modeli operacyjnych czerpiących z wiedzy z zakresu psychologii społecznej, które uwzględniają motywacje, wiedzę, oczekiwania i zrozumienie działalności kulturalnej. Kultura ma cechy, które różnią ją od innych decyzji konsumenckich; ma związek z tożsamością jednostek⁶⁹.

Można wysnuć z tego wniosek, że rozwój publiczności wiąże się w Hiszpanii ze wzrostem poczucia bycia częścią społeczeństwa i może być próbą:

[...] zwrócenia zgodnie z zasadą pomocniczości wszystkiego, co obywatele wnoszą poprzez swoje podatki i swoje zaangażowanie na rzecz społeczeństwa [...] to skłonienie obywateli do większej lojalności i przywiązania do społeczeństwa poprzez doświadczenia artystyczne, do wzbogacania własnych doświadczeń, do stawania się obywatelami w głębszym sensie, do dzielenia się, do bycia bardziej krytycznym⁷⁰.

Punktem wyjścia dla refleksji powinno być pytanie: „Komu chcesz służyć? Jakie są potrzeby? [...] aby zdefiniować wartości zgodne ze wspólnymi odniesieniami kulturowymi”⁷¹. Oznacza to, że rozwój publiczności powinien iść o krok dalej i starać się „zaangażować i zmotywować publiczność”⁷² poprzez długotrwałe relacje, w których każde spotkanie jest starannie zaplanowane. Ekspersi dostrzegli też inne wyzwania, takie jak pełne włączenie się artysty w proces rozwoju publiczności. Jak wyjaśnił to jeden z uczestników badań: „pojawiła się rozbieżność, ponieważ artyści nie zrobili nic, aby zrozumieć publiczność lub wziąć ją pod uwagę podczas tworzenia dzieła sztuki”⁷³. Z drugiej strony, uczestnicy grupy fokusowej zgodzili się, że niezadowolający poziom doświadczeń artystycznych i estetycznych oraz niesatysfakcjonująca jakość edukacji obywateli stanowią strukturalną słabość, która ma bezpośredni wpływ na rozwój publiczności. Instytucje publiczne powinny działać w sposób interwencyjny, promując edukację artystyczną i kulturową, tak aby dopiero stworzyć warunki sprzyjające rozwojowi publiczności. Ekspersi oczekują, że organizacje kulturalne w Hiszpanii podejmą większy wysiłek nie tylko w celu znalezienia i nawiązania kontaktu z obecną i potencjalną publicz-

⁶⁹ Ibidem.

⁷⁰ Ibidem.

⁷¹ Ibidem.

⁷² Ibidem.

⁷³ Ibidem.

nością, ale także w celu podjęcia współpracy z innymi organizacjami kulturalnymi i wytworzenia synergii, które są szczególnie istotne w czasach kryzysu.

Włoskie scenariusze rozwoju publiczności

Sytuacja we Włoszech jest podobna do tej w Hiszpanii. Eksperti z obydwu krajów w zbliżony sposób wskazują na ograniczenia i oczekiwania związane ze stosowaniem rozwoju publiczności i społecznego podejścia do tej koncepcji w ich krajach. Niektórzy z nich spierają się o drogę, którą koncepcja wydaje się podążać we włoskich publicznych instytucjach kultury. W wypowiedziach ekspertów wielokrotnie wybrzmiewały głosy, że:

[...] rozwój publiczności nie polega jedynie na zewnętrznie zorientowanych działaniach mających na celu pozyskanie nowej publiczności; obejmuje również wewnętrzną analizę mającą na celu zrozumienie możliwości organizacji kulturalnej dla różnych potencjalnych odbiorców⁷⁴.

Oznacza to, że należy zbadać, kto stanowi publiczność, i mieć na uwadze wyraźne cele społeczne:

Rozwój publiczności to proces, który nie może być doświadczany w sposób wyizolowany, autonomiczny, poza realiami. Nie można go zrozumieć ani wyobrazić sobie poza społeczeństwem i/lub bez określonych zastosowań społecznych, dlatego jest to proces złożony, związany z potrzebami, wymaganiami społeczności i ich ewolucją w połączeniu z innymi czynnikami⁷⁵.

Inną kwestią poruszoną podczas wywiadów było znaczenie turystyki dla Włoch i jej udział w gospodarce kraju. Z jednej strony, w jaki sposób turystyka wpływa na definicję rozwoju publiczności we Włoszech? Z drugiej strony, jak sposób opisywania *audience development* wpływa na społeczność lokalną, która może zostać wskutek stosowania koncepcji na rzecz turystyki odsunięta na dalszy plan?

Sytuacja polska

Z zestawienia trzech badań realizowanych metodą *desk research*, poprzez wywiady pogłębione ze studentami oraz ankietę z praktykami, wynika pewien paradoks występujący w Polsce w związku rozwojem publiczności. Z jednej strony działania wchodzące w zakres pracy z publicznością i realizowane w duchu *audience development* są przedmiotem zainteresowania środowisk,

⁷⁴ Ibidem.

⁷⁵ Ibidem.

które pracują w humanistycznych i społecznych paradygmatach z obszaru animacji kulturowej – mówimy głównie o osobach pracujących w publicznych instytucjach kultury lub realizujących projekty kulturalne i artystyczne w ramach stowarzyszeń, fundacji, kolektywów artystycznych. Ich działania wpisują się w tradycję aktywności ukierunkowanych na uczestnictwo w kulturze, integrację wspólnot lokalnych za pomocą działań artystycznych i animacyjnych, kształtowanie inkluzyjnych polityk kulturalnych. Wszystko to koresponduje ze społecznym wymiarem *audience development*. Ekspertki zaangażowani w pracę z publicznością w Polsce wyraźnie opowiadają się za bardziej społeczną perspektywą rozwoju publiczności, a sama koncepcja jest testowana i wdrażana przede wszystkim w publicznych instytucjach kultury, których misja jest daleka od celów komercyjnych, takich jak zwiększanie zysku czy pozycji na rynku usług kulturalnych. Z drugiej strony, wyniki badania ankietowego skierowanego do praktyków⁷⁶, zwłaszcza dane pozyskane od respondentów, którzy deklarują słabą albo żadną znajomość koncepcji rozwoju publiczności (54% polskich ankietowanych), pokazują, że kojarzona jest ona głównie z aktywnością marketingową (53,2%). Warto dodać, że większość ze 112 uczestników badania z Polski deklarowało wykształcenie humanistyczne (aż 59,1%; podczas gdy w grupie ankietowanych z Hiszpanii – 36,3%), a mimo to kojarzyło tę koncepcję przede wszystkim z marketingiem. Z badania ilościowego wynika, że wizerunek *audience development* ukierunkowany na marketing jest znacznie bardziej powszechny wśród respondentów z Polski i Włoch (w każdym z tych krajów – ponad 50% odpowiedzi), Hiszpanii (41,5%) niż Danii (zaledwie 16,7%) lub Wielkiej Brytanii (28,6%), co jest zaskakujące w świetle przywołanych wcześniej danych na temat dominującego marketingowego podejścia do *audience development* w krajach z północy kontynentu, w miejscu gdzie ta koncepcja częściej znajduje zastosowanie w prywatnym sektorze kultury. Paradoksu dopełnia fakt, że w Polsce zajęcia edukacyjne związane z rozwojem publiczności oferowane są nie w szkołach biznesu i na kierunkach związanych z zarządzaniem lub marketingiem, ale w ramach kierunków prowadzonych przez wydziały humanistyczne, społeczne oraz uczelnie artystyczne⁷⁷. Autorzy polskich opracowań sygnalizują również dystans wielu praktyków w Polsce wobec *audience development* ze względu na rzekomą konkurencyjność tego pojęcia z solidnie ugruntowanym paradygmatem animacji kulturowej, w ostatnich latach silnie obecnym w wielu publicznych instytucjach kultury. *Audience development* w Polsce zyskał zarówno zwolenników, jak i krytyków:

⁷⁶ Connecting Audiences, *Detailed Needs Analysis of the Selected Target Groups...*

⁷⁷ Ibidem.

[...] szok towarzyszący radykalnym zmianom, którym po 1989 roku poddany został sektor kultury w Polsce, ukształtował pewne reakcje obronne wśród kadr kultury, mające swój wyraz zwłaszcza w postawach względem wszelkiego typu „nowości” organizacyjnych. Niechęć tę łatwo skierować w stronę *audience development*. Źle rozumiana i utożsamiana z marketingowymi metodami mającymi zagwarantować sukces rynkowy – jest niekiedy alergicznie wręcz odrzucona⁷⁸.

Koncepcja *audience development* została uznana za atrakcyjną przez publiczne instytucje kultury w Polsce oraz polskie samorządy⁷⁹ w dużych miastach przede wszystkim ze względu na jej walory społeczne, a nie marketingowe. Postrzega się ją w pierwszej kolejności jako narzędzie wzmocnienia i przeniesienia na poziom zarządzania instytucją dotychczasowych praktyk z obszaru wysoko cenionej w Polsce animacji kulturowej. W Polsce pierwsze nowe stanowiska pracy bezpośrednio nawiązujące do koncepcji rozwoju publiczności powstają w publicznych instytucjach kultury i jeśli nie tworzą nowych, odrębnych działów instytucji, to częściej są lokowane w działach edukacji, programowym lub komunikacji niż w działach marketingu⁸⁰. *Audience development* postrzegany jest jako metoda pozyskiwania wiedzy o publiczności, ale również alternatywny sposób wprowadzania oddolnie systemowych zmian w publicznych instytucjach kultury, by skłonić je do zmiany priorytetów i celów w stronę publiczności. Dla polskiego publicznego sektora kultury to szansa na zbudowanie nowych relacji instytucji z lokalnymi społecznościami, a w kolejnym kroku uczynienie instytucji kultury bardziej efektywnymi, z jasno określonymi celami i skuteczniej przyciągającymi nową publiczność. Jak wskazują badania praktyków kultury w Polsce realizowane w ramach projektu Connecting Audiences, koncepcja ta jest ciągle nowością dla większości organizacji kulturalnych. W deklaracjach zgłaszanych w ostatnim badaniu, przeprowadzonym w tym obszarze w 2017 r., jedynie 10% ankietowanych osób wskazało, że wedle ich wiedzy ich instytucja prowadzi strategiczne działania z zakresu rozwoju publiczności, a dalsze 12% korzysta z niej sporadycz-

⁷⁸ P. Firyh, *Koncepcja audience development...*, s. 8.

⁷⁹ Jednym z przykładów są wspomniane wyżej badania realizowane przez polskie muzea zlokalizowane w Warszawie, jak również elementy strategii samorządów w obszarze kultury, m.in. w Warszawie, Poznaniu, Wrocławiu, Gdańsku, Krakowie: J. Szulborska-Lukaszewicz (red.), *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*, Kraków 2017, s. 8; A. Skórzyńska, (red.), *Kultura relacji. Mapa idei. Poznański Program dla Kultury 2019–2023*, Poznań 2018, s. 10; Urząd Miasta Stołecznego Warszawy, *Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020*, Warszawa 2012, http://www.um.warszawa.pl/sites/default/files/attach/aktualnosci/zalacznik_prk_po_autopoprawce.pdf [23.12.2021].

⁸⁰ P. Firyh, *Koncepcja audience development...*, s. 144.

nie, w poszczególnych projektach. Pozostałe 78% respondentów z Polski nie stosowało, nie rozumiało lub nie znało koncepcji rozwoju publiczności.

Dyskusja i wnioski końcowe

Przegląd bibliograficzny wraz z wynikami badań podkreślają przede wszystkim multidyscyplinarność koncepcji i jej wpływ na całą organizację⁸¹. Jak od początku wskazywał Rogers⁸², kluczowa dla realizacji skutecznego rozwoju publiczności jest współpraca różnych działów organizacji. Chociaż Rogers odnosił się konkretnie do działów programowego, edukacji i marketingu, możliwe jest integrowanie wszystkich działów organizacji na rzecz pracy z publicznością. Z pewnością idea ta była podkreślana zarówno w wywiadach pogłębianych, jak i grupach fokusowych. Mimo że każdy z rozmówców przedstawił swój punkt widzenia, określony przez jego własną ścieżkę zawodową, nie ma wątpliwości wśród respondentów, że rozwój publiczności wpływa na organizację jako całość. W związku z tym należy rozważyć trudności, jakich może przysporzyć wymagana współpraca pomiędzy różnymi działami organizacji ze względu na różne profile i ścieżki działania osób zajmujących się tworzeniem treści artystycznych i tych, którzy są bardziej skupieni na zarządzaniu⁸³.

Główne wnioski wynikające z analizy jakościowej, w porównaniu z tymi wynikającymi z analizy literatury, dotyczą różnic między krajami, jak pokazano w tabeli 1.

W odniesieniu do trzech podejść wyeksponowanych w ramach teoretycznych potwierdzono większy wpływ perspektywy marketingu kultury⁸⁴ w krajach północnych, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii, niż w krajach południowych. Kraje północne uznają jednak, że choć marketing kultury przyczynił się do powstania rozwoju publiczności, to konieczne jest przełamanie tego przekonania i uwzględnienie szerszej perspektywy społecznej⁸⁵. Z drugiej strony, we Włoszech i w Hiszpanii oraz w Polsce marketing kultury nie ma tak długiej tradycji, a geneza rozwoju publiczności wiąże się głównie z podejściem społecznym, tj. dostępem do kultury, upowszechnianiem kultury oraz bardziej ugruntowanymi w praktyce paradygmatami pracy z odbiorcami oferty kultu-

⁸¹ Arts Council of England, *Grants for the arts...*; J. Colomer, *La formación y gestión de públicos escénicos en una sociedad tecnológica*, Madrid 2013; R. Rogers, *Audience Development...*

⁸² Ibidem.

⁸³ P. Kotler, J. Scheff, *Marketing de las artes...*

⁸⁴ F. Colbert, M. Cuadrado, *Marketing de las artes...*; E. Hill, C. O'Sullivan, T. O'Sullivan, *Creative arts...*; N. Kotler, Ph. Kotler, *Estrategias y marketing...*; Ph. Kotler, J. Scheff, *Marketing de las artes...*

⁸⁵ B. Borwick, *Building communities...*; B. Mandel, *Interkulturelles Audience Development...*; D. Walker-Kuhne, *Invitation to the party...*

Tabela 1. Porównanie koncepcji rozwoju publiczności (AD)
w poszczególnych krajach

Kraj	Dominujące podejście	Cechy charakterystyczne
Wielka Brytania	marketing kultury	<ul style="list-style-type: none"> – promowanie AD przez politykę kulturalną – długa praktyka stosowania koncepcji AD – strategiczne podejście organizacji do AD
Dania	podejście społeczne, ale z dobrze rozwiniętym podejściem do marketingu kultury	
Hiszpania, Włochy	podejście społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – niewielkie wsparcie ze strony polityki kulturalnej – koncepcja AD stosowana od niedawna – brak strategicznego podejścia ze strony organizacji – AD głównie w pracy projektowej
Polska	podejście społeczne	<ul style="list-style-type: none"> – niewielkie wsparcie ze strony polityki kulturalnej – zainteresowanie AD w dużych samorządach – koncepcja AD stosowana od niedawna – część praktyk bliskich AD wcześniej w animacji kulturowej – brak strategicznego podejścia ze strony organizacji – lokowanie stanowisk pracy z zakresu AD częściej w działach komunikacji, programowych i edukacji niż marketingu

Źródło: opracowanie własne.

ralnej. Hiszpańscy eksperci podkreślają również znaczenie zbliżenia publiczności i artystów, tak by tworzyć przestrzenie spotkania między publicznością, organizacją kulturalną i twórcami sztuki. Co ciekawe, podejście związane z odbiorem doświadczenia artystycznego było wymieniane rzadziej⁸⁶. Niewiele osób badanych wspominało o jakości doświadczenia i jego wpływie na gościa lub widza, a pomiar i zarządzanie związane z takim efektem były wymieniane jeszcze rzadziej. Można to wyjaśnić tym, że perspektywa ta jest wciąż bardzo nowa i pomimo dyskusji prowadzonych przez teoretyków tej koncepcji nie minęło jeszcze dość czasu, aby podejście to zaczęło być stosowane w praktyce przez organizacje kulturalne.

Jeśli chodzi o różnice między krajami, pierwsza rozbieżność dotyczy terminu *audience development* i jego konotacji. I tak np. w Wielkiej Brytanii termin

⁸⁶ J.D. Carnwath, A. Brown, *Understanding the value...*

ten nie jest kwestionowany, ale w Danii uważa się go za raczej nieadekwatny i przestarzały, ponieważ za bardzo jest związany z marketingiem. W Hiszpanii „rozwój publiczności” nie jest terminem powszechnie akceptowanym w sektorze kultury, ponieważ słowo „publiczność” kojarzy się głównie ze światem mediów. Dlatego hiszpańscy menedżerowie kultury odnoszą się raczej do zarządzania publicznością, z bardziej precyzyjnym wskazaniem na uczestników wydarzeń kulturalnych. Na trudności w tłumaczeniu pojęcia na język polski i wymienne stosowanie pojęcia „rozwój publiczności” oraz „rozwój widowni” wskazuje kilku autorów. Bardziej ze względu na przyzwyczajenia językowe oraz praktyki użycia pojęć i ich raczej arbitralnego utrwalania coraz częściej stosowany jest w języku polskim termin „rozwój publiczności”. Częstsze stosowanie tego pojęcia niż konkurencyjnego terminu „rozwój widowni” wynika również z intuicji użytkowników języka, że „publiczność” jest pojęciem szerszym niż „widownia”, która dotyczy uczestników aktywności artystycznych lub kulturalnych o charakterze widowisk (czyli działań percypowanych głównie za pośrednictwem wzroku). Niezależnie od tych dylematów użycie terminu „rozwój” w zestawieniu z pojęciem publiczności również budzi wątpliwości. Powstaje pytanie o rolę publiczności w procesie jej rozwoju, o podmiotowość publiczności, samostanowienie w relacji z oferentem strategicznie zaplanowanych działań kulturalnych⁸⁷.

Uwzględniając różnice geograficzne, warto wspomnieć, że kraje o większym doświadczeniu w rozwoju publiczności wspierały tego typu działania w ramach polityki kulturalnej oraz strategii instytucji. Najwięcej istotnych przykładów takiego wsparcia w kontekście zarządzania można znaleźć w Wielkiej Brytanii, gdzie specjalnie powołane do działania agencje zajmują się tematyką *audience development*. To podmioty, które nie tylko upowszechniają podstawy koncepcji, ale także wspierają organizacje kulturalne w realizacji tych procesów, pozyskują dane i wiedzę, szkolą, budują bazy danych oraz starają się wytworzyć synergię między różnymi organizacjami kultury w kraju a organizacjami partnerskimi poza Wielką Brytanią. Pod tym względem godny uwagi jest projekt Audience Finder, prowadzony przez The Audience Agency. Polega on na zarządzaniu bazą danych, do której wprowadzane są informacje dotyczące sprzedaży biletów przez organizacje kulturalne, które zdecydowały się dołączyć do sieci, które z kolei mogą korzystać z raportów opartych zarówno na danych indywidualnych, jak i zagregowanych. Biorąc pod uwagę znaczenie analizy danych w procesie rozwoju publiczności, inicjatywa ta podkreśla istotną pracę decydentów, instytucji państwowych i samorządowych, która wykracza poza zwykłe finansowanie inicjatyw kulturalnych. W Polsce

⁸⁷ P. Firych, *Koncepcja audience development...*, s. 12.

zauważono wzrost zainteresowania koncepcją rozwoju publiczności wśród samorządów miast metropolitalnych odpowiedzialnych za prowadzenie miejskich instytucji kultury, co stopniowo przenika do strategicznych programów i polityk kulturalnych.

Badania porównawcze pokazują również dużą różnicę w podejściu instytucji kultury do wykorzystywania danych na temat publiczności w celu planowania działań organizacji, co wiąże się bardziej z marketingowym podejściem związanym z badaniem rynku. W grupie ponad 250 respondentów badania w ramach projektu Connecting Audiences⁸⁸, pracowników zaangażowanych w pracę z publicznością, na pytanie: „Czy Twoja organizacja pozyskuje i analizuje informacje dotyczące publiczności?” negatywnej odpowiedzi udzieliło aż 41% osób z Polski, 32% osób z Włoch, 10% osób z Hiszpanii, 17% z Danii i krajów ościennych oraz 19% z Wielkiej Brytanii. To badanie może skłaniać do wniosku, że przynajmniej na poziomie kadr instytucji kultury świadome pozyskiwanie danych o publiczności jest znacznie poważniej traktowane w krajach takich jak Hiszpania, Dania i Wielka Brytania niż w Polsce i we Włoszech. W tym samym badaniu padło również nietypowe pytanie o badanie nie-uczestników, publiczności, która nie pojawia się w danych organizacjach kultury. Pozytywnie na pytanie o ten zakres zainteresowania rozwojem publiczności odpowiedziało aż 43% respondentów z Hiszpanii i zaledwie 19% respondentów z Polski. Podobnie wysoki jak w przypadku Hiszpanii wynik pojawił się w odpowiedziach przedstawicieli Danii, a podobnie niski jak w przypadku Polski – u przedstawicieli Włoch.

Wyniki pokazują, że istnieją różnice w podejściu do koncepcji *audience development* w różnych krajach europejskich i różnych kontekstach organizacyjnych. To jest właśnie powód, że ADESTE nie koncentrowało się na szczegółach konkretnych technik, które różnią się w zależności od realiów lokalnych i narodowych, ale na bardziej globalnej wizji, która podkreśla wspólne cechy, niezależne od kontekstów. Tak więc dla ADESTE, jak również dla działań podjętych w ramach Connecting Audiences rozwój publiczności był strategią mającą na celu stworzenie i utrzymanie długoterminowych relacji z obecnymi i potencjalnymi odbiorcami, która powinna być częścią globalnej strategii organizacji, a jej kierownictwo musi ją wspierać. Ponadto strategia rozwoju publiczności powinna być odzwierciedlona w kulturze organizacyjnej danego podmiotu przez wartości podzielane przez wszystkich pracowników, niezależnie od ich ról (artystycznej, menedżerskiej, technicznej czy kierowniczej). W ten sam sposób strategia musi mieć jasny przydział zasobów, tj. zróżnico-

⁸⁸ L. Carnelli, A. Gariboldi, E. Gasca, S. Seregni, *Detailed Needs Analysis on Practitioners...*, s. 12–13.

wane pozycje w budżecie. Wreszcie, biorąc pod uwagę przekrojowy charakter strategii rozwoju publiczności i konieczność współpracy wszystkich działów w organizacji, niezbędne jest stworzenie roli koordynatora strategii rozwoju publiczności w organizacji.

Podsumowując wcześniejsze wnioski, rozwój publiczności, niezależnie od kontekstu, w którym ma być wdrażany, powinien być traktowany jako proces strategiczny w organizacji kulturalnej, wspierany przez liderów, którzy mogą wpływać na rzeczywiste decyzje i wprowadzać zmiany w relacji do ukierunkowania organizacji na cele służące publiczności. Interesujące jest przy tym to, w jaki sposób rozwój publiczności może być z powodzeniem włączany w strategiczne podejście organizacji kulturalnych oraz jakiego rodzaju działania wewnątrz organizacji można zastosować w praktyce, aby ułatwić realizację celów strategicznej orientacji podmiotu na rozwój.

Summary

The purpose of this paper is to review the concept of audience development, analysing the differences between various countries in Europe and identifying common elements that underlie the concept regardless of the context. The comparative study is based on data sources elaborated in the design phase of two international projects: ADESTE and Connecting Audiences which both authors were contributors of. It's based on literature review, an analysis of in-depth interviews, focus groups and surveys conducted with experts and cultural practitioners from Denmark, Italy, Poland, Spain, and United Kingdom. Despite the abundant English and American literature on audience development, taking the example of two European countries, Spanish and Polish studies on this topic are limited, as evidenced by the lack of Spanish or Polish vocabulary for concepts such as audience engagement or outreach, among others. However, the interest in audience development both in Spain and Poland is increasing and impacting cultural practice, forums, training, teaching and academic research. The text presents, first, the theoretical framework of the research, which focuses on a comprehensive review of the concept of audience development. Next, the methodology and the findings are explained and, finally, the text ends with a section that includes the discussion and conclusions.

Keywords: audience development, comparative perspective, European countries, art marketing, social approach

Słowa kluczowe: rozwój publiczności, perspektywa porównawcza, kraje europejskie, marketing kultury, podejście społeczne

PIOTR FIRYCH

UNIwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
Instytut Kulturoznawstwa

***Audience development* a marketing sztuki. Analiza porównawcza**

Rozwój koncepcji *audience development*, zwłaszcza we wczesnym jej stadium, kształtowało myślenie marketingowe. Jedną z pierwszych dostępnych publikacji inicjujących dyskusję o rozwoju publiczności jest ta z 1984 r., w której Keith Diggle, wpływowy teoretyk marketingu sztuki, napisał:

Celem praktyków marketingu sztuki jest pozyskanie właściwej liczby osób pochodzących z możliwie najszerszych kręgów społecznych, zróżnicowanych wiekowo i ekonomicznie, umożliwiając utrzymanie odpowiedniej formy kontaktu z artystą, a dzięki temu uzyskanie jak najlepszego wyniku finansowego¹.

W przywołanej definicji wybrzmiewa jawnie merkantylny charakter wczesnych działań zwracających organizacje kulturalne „ku odbiorcy”. Analizując twierdzenia Diggle’a, można zauważyć, że budowanie relacji z publicznością w istocie pełniło u niego funkcję służebną wobec dążenia do sukcesu rynkowego. Utożsamia on tę koncepcję z działaniami marketingowymi, odwołując się do takich zagadnień, jak: zachowania konsumenckie, segmentacja czy wybór grup docelowych.

Tak naprawdę wiele elementów konstytutywnych tej koncepcji jest zbieżnych z trendami w marketingu i niewątpliwie to właśnie ten obszar wiedzy w ostatnich dwóch dekadach proponował najczęściej narzędzi, które zostały wprowadzone do kanonu praktyk zarządzania organizacjami kulturalnymi. I choć wiele innych zagadnień (np. działania w obrębie europejskich polityk kulturalnych, działania animacyjne czy edukacyjne) poszerzało pole praktyk

¹ K. Diggle, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London 1984.

audience development, to upowszechniło się szkodliwe dla samej koncepcji przekonanie, że nie jest ona niczym więcej niż „zamaskowanym marketingiem sztuki”².

Postrzeganie *audience development* jako praktyk ukierunkowanych na cele marketingowe potwierdzono empirycznie w ramach międzynarodowego projektu badawczo-edukacyjnego „Connecting Audiences: European Alliances for Education and Training in Audience Development”³. W 2017 r. badaniem objęta została niereprezentatywna próba 628 praktyków działających w obszarze kultury w pięciu krajach europejskich: Wielkiej Brytanii, Hiszpanii, Włoszech, Polsce i Danii (i częściowo ościennych krajach skandynawskich). Dotarcie do tak zróżnicowanej pod względem geograficznym grupy było możliwe dzięki wykorzystaniu metody CAWI (Computer Assisted Web Interview). Pośród celów badawczych znalazła się m.in. próba określenia profilu praktyków sektora kultury zainteresowanych lub już stosujących koncepcję *audience development* w codziennej pracy oraz analiza postaw i ocen względem samej koncepcji⁴. Ważnym efektem badania było poznanie przekonań uczestników ankiety na temat tego, jakich obszarów działa-

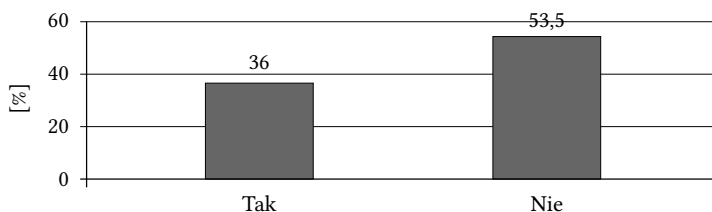
² Jest to moim zdaniem jeden z najistotniejszych argumentów krytycznych sformułowanych wobec koncepcji *audience development* przy jednoczesnym uznawaniu jej za wtórną lub opartą na złych (gdyż merkantylnych) przesłankach. Dla przykładu, zjawisko osadzania kultury w realiach rynkowych Urszula Kaczmarek opisuje jako „bezkrytyczne uleganie demagogii liberalnej wizji gospodarki i takiegoż urzędzenia całego organizmu społecznego i państwowego – nasze zachłyśnięcie się Zachodem polega na poddaniu się magii pieniądza i businessu, który zaczyna przesłaniać inne wartości – sztuka staje się jedynie przedmiotem handlu, osadzona zostaje w rynku”. U. Kaczmarek, *Polska rzeczywistość kulturowa po 1989 roku*, w: J. Grad, U. Kaczmarek, *Organizacja i upowszechnianie kultury w Polsce. Zmiany modelu*, Poznań 1999, s. 273.

³ Autor niniejszego artykułu był jego współtwórcą. „Connecting Audiences: European Alliances for Education and Training in Audience Development” to trzyletni projekt wspierający innowacyjną współpracę między uniwersytetami i rynkiem pracy w obszarze kultury w Europie. Tematem projektu były relacje organizacji kulturalnych z publicznością, a u podstaw przedsięwzięcia leżał europejski oraz międzysektorowy transfer wiedzy i wzmacnianie kompetencji praktyków, absolwentów i studentów kierunków studiów w tym obszarze. W skład międzynarodowego zespołu weszło 54 badaczy, nauczycieli akademickich oraz szkoleniowców reprezentujących uniwersytety i organizacje kulturalne w pięciu krajach Unii Europejskiej: Universidad de la Iglesia de Deusto (Hiszpania), Goldsmiths’ University of London (Wielka Brytania), Fondazione Fitzcarraldo (Włochy), The Audience Agency (Wielka Brytania), Center for Kunst & Interkultur (Dania), Asimétrica (Hiszpania), Melting Pro Learning (Włochy), ENCATC Network (Belgia), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu oraz Miasto Stołeczne Warszawa. Projekt zakładał realizację kursów akademickich, cykli szkoleniowych dla praktyków, szkoły letnie oraz konferencje międzynarodowe. Szacuje się, że do końca 2019 r. z tej różnorodnej oferty programowej skorzystało łącznie do pół tysiąca osób.

⁴ Szczegóły dotyczące metodyki badań można znaleźć w opublikowanym raporcie. Zob. *CONNECT, Detailed needs analysis on practitioners in the cultural sector*, 2017, <http://connecting-audiences.eu/> [8.08.2019].

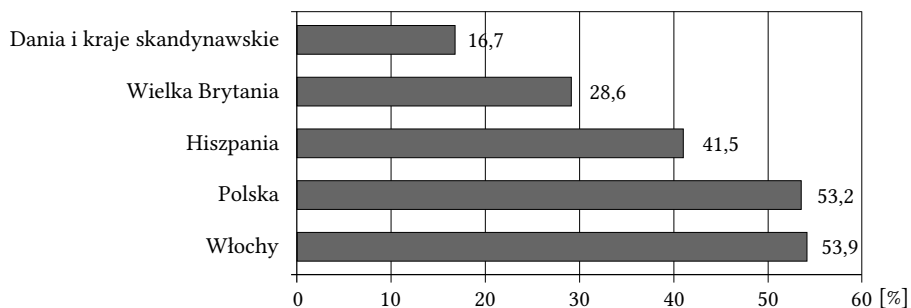
nia dotyczy koncepcja *audience development*. Zestawienie odpowiedzi na pytanie: „Czy koncepcja *audience development* dotyczy przede wszystkim działań marketingowych?” w kontekście marketingu w ujęciu ogólnym i różnicującym z uwagi na kraj, w którym pracuje respondent, przedstawiają wykresy 1 i 2.

Wykres 1. Procentowe ujęcie opinii praktyków sektora kultury w Europie na temat *audience development* (n = 628)



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 2. Procentowe ujęcie opinii praktyków sektora kultury w Europie na temat *audience development* (n = 628) z podziałem na kraje



Źródło: opracowanie własne.

O ile w ujęciu ogólnym jedynie 36% respondentów łączy koncepcję *audience development* ściśle z marketingiem, o tyle dane szczegółowe pokazują silne zróżnicowanie w tym względzie z uwagi na kraj pochodzenia ankietowanych. W Wielkiej Brytanii i Skandynawii, czyli krajach, w których praktyki te są głęboko zakorzenione, a dyskusje i debaty na ich temat sięgają przynajmniej dwóch ostatnich dekad, rozumienie koncepcji wydaje się szerokie. Inaczej sprawa wygląda w przypadku Włoch czy Polski, gdzie ponad połowa (odpowiednio: 53,9% – Włochy i 53,2% – Polska) ankietowanych uznała marketing za główny obszar działań *audience development*.

Zarówno te, jak i inne wskazania prowadzą do postawienia pytania o to, czy i jak *audience development* różni się od posiadającego własną wieloletnią tradycję marketingu, w tym wyspecjalizowanej dziedziny marketingu sztuki. Jak wspomniano wcześniej, marketing, zwłaszcza w środowiskach artystycznych w Polsce, budzi na ogół pejoratywne skojarzenia. Nierzadko mylnie rozumiany, niezgłębiany, kojarzy się ze sprzedażą i nastawieniem na maksymalizację finansowego zysku. Negatywne konotacje generuje w dużej mierze przemysł kultury popularnej. Sprzyjają temu najbardziej wyeksponowane społecznie zjawiska utrwalające stereotypowe myślenie o marketingu jako zabójcy jakości w kulturze. Rzeczywiście, działania marketingowe wokół gwiazd sceny muzycznej czy hollywoodzkich produkcji filmowych w Stanach Zjednoczonych nie różnią się niczym od tych stosowanych przez globalne marki branży technologicznej, samochodowej czy odzieżowej. Kultura w tych wypadkach bywa w istocie „sprzedawana” na takich samych zasadach jak ubrania w butik, podporządkowując wszelkie działania rynkowym modelom konsumpcjonizmu. Utożsamianie współczesnego marketingu ze sprzedażą jest jednak istotnym, często powielanym błędem. Jak zauważa Ewa Szemborska, tego typu rozumienie koncepcji marketingu obowiązywało w latach 60. w Stanach Zjednoczonych i wówczas ograniczano go definicyjnie do zbioru czynników wpływających na dystrybucję towarów i usług⁵.

Specjaliści do spraw marketingu uwzględniali odbiorcę w swoich działaniach na długo przed pojawieniem się pojęcia *audience development*. Philip Kotler, jeden z największych ekspertów z obszaru zarządzania⁶, już w drugiej połowie lat 60. zwrócił uwagę na istotę zabiegania (a wręcz walki) o konsumenta⁷. Sam zdefiniował marketing jako „zajmowanie się rynkami w celu urzeczywistnienia potencjalnej wymiany, mogącej zaspokoić ludzkie potrzeby i pragnienia”⁸. Szereg jego twierdzeń powtórzyło wielu późniejszych autorów⁹.

Warto podkreślić różnicę koncepcyjną między sprzedażą a marketingiem, którą dostrzeżono w trakcie debaty w latach 80. i 90. Podczas gdy pierwsza z wymienionych koncentruje się na potrzebach sprzedającego, druga ukierunkowana jest na potrzeby kupującego. Marketing wychodzi więc z założenia,

⁵ E. Szemborska, *Strategie marketingowe przedsiębiorstw usługowych na przykładzie sektora kultury i rekreacji*, w: B. Jung (red.), *Zarządzanie i marketing w kulturze i rekreacji. Wybrane zagadnienia*, Warszawa 1995, s. 29.

⁶ Świadczy o tym chociażby liczba sprzedanych podręczników Kotlera na całym świecie.

⁷ Ph. Kotler, *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Englewood Cliffs 1967.

⁸ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Warszawa 1994, s. 11.

⁹ M.P. Mokwa, W.M. Dawson, E.A. Prieve, *Marketing the Arts*, Westport 1980; K. Diggle, *Guide to Arts Marketing...*

że to potrzeby potencjalnego nabywcy wpływają na jego decyzję o zakupie. Dla przykładu, jeśli w danej miejscowości funkcjonuje dziesięć salonów fryzjerskich, mieszkający w niej klient wybierze ten, który z różnych względów najbardziej mu odpowiada. Jeśli ceni luksus i zwraca uwagę na wystrój bądź kompetencje usługodawcy (np. ukończone kursy czy zdobyte nagrody), bez żalu wyda więcej pieniędzy na strzyżenie i wybierze salon droższy od innych, nawet jeśli będzie się to wiązało dodatkowo z rezerwacją terminu lub przebyciem większego dystansu¹⁰. Jeśli zaś nie przywiązuje szczególnej wagi do własnego wyglądu (regularne obcinanie włosów jest normą społeczną i tak czynić wypada) bądź nie lubi przeznaczać na tego typu usługi dużo pieniędzy, z pewnością wybierze najbliższy lub najtańszy salon¹¹.

Aby lepiej zrozumieć podstawy myślenia marketingowego, warto przywołać typologię pięciu koncepcji marketingowych zaproponowanych przez Philipa Kotlera. Autor wychodzi z założenia, że interesy organizacji, klientów i społeczeństwa często są ze sobą sprzeczne. Wyróżnił on konkurencyjne względem siebie filozofie zarządzania marketingowego: 1) koncepcja produkcji; 2) koncepcja produktu; 3) koncepcja sprzedaży; 4) koncepcja marketingowa; 5) koncepcja marketingu społecznego¹². Koncepcją, której poświęca się dziś najwięcej uwagi, jest koncepcja marketingowa. Różni się też ona zasadniczo od wcześniej opisanych, opiera się bowiem na założeniu, że najskuteczniejszą drogą do realizacji celów organizacji jest określenie potrzeb i wymagań rynkowych. Koncepcja marketingowa jest zatem odpowiedzią na mankamenty w realizacji koncepcji produkcji, produktu i sprzedaży, które dotyczą przede wszystkim organizacji i produktu, a nie klienta. Przyjęta tu filozofia biznesowa w istotny sposób zastępuje perspektywę „od wewnątrz na zewnątrz” perspektywą „z zewnątrz do wewnątrz”, w której punktem wyjścia jest dobrze zdefiniowany rynek. Dzięki trafnie zdiagnozowanym potrzebom klienta i koordynacji wszystkich działań go dotyczących (kluczowa jest tu współpraca różnych działów danej organizacji) możliwe jest osiągnięcie zysku poprzez zapewnienie satysfakcji klientowi. We współczesnym marketingu oczywiste jest, że nie ma jednego uniwersalnego produktu, który mógłby „obsłużyć” cały rynek. Nie jest on bowiem jednolity, a więc organizacja nie może zaspokoić każdej potrzeby wszystkich klientów. Kotler podkreśla przy tym,

¹⁰ Znane są przypadki, gdy dla wizyty u swego ulubionego fryzjera stylisty dana osoba skłonna jest zwolnić się kilka godzin z pracy i przebyć kilkadziesiąt kilometrów.

¹¹ W przypadku kultury sprawa się komplikuje. Uczestnictwo w niej nie jest bowiem normą społeczną. Osoba niechodząca do teatru nie zostanie społecznie osądzona jak ta, która nie dba o higienę (choć i to w szerokim rozumieniu kultury niewątpliwie wynika z przestrzegania takich, a nie innych norm kulturowych).

¹² Ph. Kotler, *Marketing...*, s. 13–25.

jak istotne jest zadowolenie klienta. Satysfakcja z dokonanej transakcji przekłada się na lojalność, marketing szeptany (zadowolony klient pozytywnie wypowiada się o przedsiębiorstwie) i mniejsze koszty dla przedsiębiorstwa (transakcje zrutynizowane). A zatem zadowolenie klienta jest najlepszym wskaźnikiem przyszłych zysków danej organizacji¹³.

Wielu teoretyków i praktyków zajmujących się marketingiem zadało pytanie o jego zastosowanie w działaniach kulturalnych. W literaturze dotyczącej marketingu kultury i sztuki (ang. *arts and culture*) można znaleźć wiele zagadnień wspierających strategiczne działanie organizacji kulturalnych. Autorzy wyróżniają takie aspekty, jak praca nad i wokół misji danej organizacji, badanie rynku, segmentacja grup docelowych, dobór kanałów i narzędzi marketingowych (w nawiązaniu do poszczególnych płaszczyzn tzw. *marketing-mix*: produktu, ceny, dystrybucji, komunikacji)¹⁴. Współczesny marketing nie skupia się więc tylko na sprzedaży gotowych towarów czy usług. Tworzenie strategii marketingowej należy zaczynać od rozpoznania własnej sytuacji rynkowej. Ewa Szemborska proponuje zadać sobie trzy pytania: 1) Kto jest moim klientem? 2) Czego potrzebuje? 3) Co mogę zrobić, żeby zaspokoić potrzeby lepiej, niż robi to konkurencja oferująca produkty lub usługi będące substytutami dla mojej oferty?¹⁵

Macarena Cuenca-Amigo i Amaia Makua zauważają, że wymienione tu narzędzia wykorzystywane do promocji kultury nie różnią się niczym od marketingu realizowanego w innych branżach¹⁶. Cechą wyróżniającą marketing kultury jest jednak inne niż w przypadku biznesu rozłożenie akcentów. Milena Dragičević-Šešić zwraca uwagę, że w języku angielskim słowo „marketing” oznacza wystawianie na rynek¹⁷. Dla przedsiębiorstwa oznacza to, że wszystkie decyzje biznesowe podejmowane są przy uwzględnieniu ekonomicznej kalkulacji popytu i podaży. Podmioty opierające swoje działania na koncepcji marketingowej cechują się aktywną postawą względem rynku, dostosowując się do niego, jak również pobudzając go i stymulując popyt¹⁸. To ten ostatni aspekt stanowi punkt wyjścia do dyskusji o możliwościach zastosowania marketingu w obszarze kultury i o różnicach między konceptualizacjami marketingu biznesu i marketingu kultury. O ile więc w modelu biznesowym pod-

¹³ Ibidem, s. 16–24.

¹⁴ E. Hill, C. O’Sullivan, T. O’Sullivan, *Creative Arts Marketing*, Oxford 2000; Ph. Kotler, J. Scheff, *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*, Boston 1997.

¹⁵ E. Szemborska, *Strategie marketingowe...*, s. 30.

¹⁶ M. Cuenca-Amigo, A. Makua, *Audience development: a cross-national comparison*, „Academia Revista Latinoamericana de Administracion” 30(2)/2017, s. 159.

¹⁷ M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, *Kultura: zarządzanie, animacja, marketing*, Warszawa 2010, s. 140.

¹⁸ Ibidem.

stawą jest rynek, o tyle dla marketingu kultury będzie nim oferta („produkt”), względem której rynek pełni funkcję wtórną. Jak konstatuje Jaume Colomer:

[...] marketing sztuki jest unikatowy z uwagi na proces powstawania produktu artystycznego pomimo tego, że elementy składające się na to są takie same jak w przypadku tradycyjnych modeli marketingowych¹⁹.

W tym sensie można przyjąć, że organizacja kulturalna (bądź artysta) na ogół najpierw opracowuje ofertę²⁰, a dopiero później bada rynek w poszukiwaniu osób nią zainteresowanych. O marketingu kultury w nieco innym tonie pisze Milena Dragičević-Šešić:

Głównym zadaniem menadżera zajmującego się marketingiem kultury jest w istocie praca zarówno nad przekazywaniem i popularyzowaniem wartości kulturowych, jak i realizowaniem wartości artystycznych oraz budowaniem relacji między odbiorcami a sztuką i dziełami sztuki²¹.

Autorka podkreśla wagę idei upowszechnieniowych bliższych polityce kulturalnej zorientowanej na demokratyzację kultury. Rozdźwięk między tymi perspektywami dotyczy dylematu obecnego w debatach nie tylko na temat marketingu sztuki, ale także *audience development*. W przywołanych perspektywach z jednej strony podkreśla się istotę lokowania publiczności w centrum wszelkich działań, z drugiej – zakłada szczególny, wręcz unikatowy (bo zależny od specyfiki funkcjonowania rynku sztuki) proces powstawania oferty. Kwestią sporną jest zaś pytanie, co jest ważniejsze: potrzeba i preferencje publiczności czy kompetencje i wizja twórców oferty (kompetentnych organizatorów i artystów). Refleksję na ten temat podejmowało wielu autorów, zgodnie uznając, że marketing sztuki powinien dążyć do pogodzenia obu perspektyw²². W publikacji *Creative Arts Marketing* poszukiwanie konsensusu w tym względzie nazwano balansowaniem między jakością a dostępnością²³.

Spróbujmy zatem zastanowić się, co odróżnia koncepcję *audience development* od koncepcji marketingu w kulturze. Czy rację mają ci, którzy utożsamia-

¹⁹ J. Colomer, *La gestión de las artes escénicas en tiempos difíciles*, Barcelona 2006, s. 43, za: M. Cuenca-Amigo, A. Makua, *Audience development...*, s. 159.

²⁰ Niekiedy jest ona wypadkową wielu czynników. Na przykład w kontekście muzeów będą to zgromadzone eksponaty.

²¹ M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, *Kultura...*, s. 141.

²² Ph. Kotler, J. Scheff, *Standing room only...*; B. M. Kolb, *Marketing Cultural Organisations: New Strategies for Attracting Audiences to Classical Music, Dance, Museums, Theatre and Opera*, Dublin 2000; M. Cuenca-Amigo, A. Makua, *Audience development...*

²³ E. Hill, C. O'Sullivan, T. O'Sullivan, *Creative Arts...*

ją oba obszary działań? Po części niewątpliwie tak. Rzeczywistość rynkowa w latach 80. i 90. zmusiła przedstawicieli sektora kultury w Europie Zachodniej do rewizji poglądów. Należy uznać, że myślenie marketingowe wpłynęło przynajmniej na dwa podstawowe elementy koncepcji *audience development*.

Po pierwsze, myślenie marketingowe miało zasadniczy wpływ na zmiany obszaru kultury w wymiarze organizacyjnym i programowym, zwłaszcza w Wielkiej Brytanii we wskazanym okresie. Mniej więcej od tego czasu zaczęło kształtować się przekonanie, że w nowych uwarunkowaniach sama oferta nie wystarcza. Problem ten dotknął przede wszystkim organizacje subsydiowane przez państwo. Coraz większa konkurencyjność (do grona walczących o pozycję na rynku dołączyły sektor prywatny i pozarządowy, w znacznym stopniu wpływając na różnorodność istniejącej oferty) sprawiła, że myślenie o publiczności i jej potrzebach stało się powszechnie obowiązującym standardem. Marketing dostarczył koncepcji *audience development* wiele praktycznych narzędzi. Zaczęto prowadzić badania, zastanawiając się, jakie zmiany i działania sprzyjają przyciąganiu publiczności do proponowanej przez poszczególne organizacje oferty. Do działań kulturalnych włączono myślenie strategiczne i planowanie, rozpoczęto także debatę na temat sposobów ich ewaluacji. Ponadto zwrócono uwagę na dywersyfikację źródeł finansowania kultury. Wczesny *audience development* stał się w pewnym sensie panaceum na niedoświadczane dotąd w tej skali problemy sektora kultury.

Po drugie, analizy marketingowe dowiodły statystycznie, że struktura publiczności uczestniczącej w kulturze instytucjonalnej nie jest reprezentatywna dla całej populacji²⁴, zwracając przy tym uwagę na różnego typu bariery uczestnictwa w kulturze²⁵. Pobudziło to debatę na temat upowszechniania kultury, uzupełniając pomijane wcześniej aspekty. Wprowadziło także do katalogu praktyk *audience development* pracę z grupami wykluczonymi oraz defaworyzowanymi. Marketing wzmocnił zatem w pewnym sensie jakość działań w obszarach, których początkowo nie dotyczył.

Podjmując dyskusję na ten temat, Nobuko Kawashima posługuje się terminem „poszerzony marketing” (ang. *extended marketing*), postrzegając ten obszar jako jedną z możliwych perspektyw przyjętych przy omawianiu prak-

²⁴ N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: a study into audience development in policy and practice*, Coventry 2000, http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/centrepubs/ccps_paper_6.pdf [4.09.2021].

²⁵ Marketing sztuki nierzadko nawiązuje do barier psychologicznych (Ph. Kotler, J. Scheff, *Standing Arts...*), finansowych czy infrastrukturalnych (M. Dragičević-Šešić, B. Stojković, *Kultura...*). Na przykład o niechodzeniu do teatru może decydować wiele czynników: poczucie onieśmienia, problem z dojazdem, wysoka cena biletów, ograniczenia infrastrukturalne (jak w przypadku osób niepełnosprawnych).

tyk *audience development*²⁶. Jej zdaniem *audience development* pokrywa się znaczeniowo z marketingiem wyłącznie wtedy, gdy w swych działaniach skupia się na grupach odbiorców o wysokim potencjale uczestnictwa, którzy z jakichś względów nie korzystają obecnie z oferty danej instytucji²⁷. Dla zobrazowania myśli autorki można podać przykłady konkretnych rozwiązań. W ostatnim czasie niektóre instytucje kultury w Polsce odwołują się w swoich działaniach do przełamywania barier uczestnictwa w kulturze rodzin z dziećmi. Przyjmuje się, że istotną przeszkodą dla wielu rodzin jest to, że nie mają komu oddać dzieci pod opiekę. W odpowiedzi na ten problem teatry z różnych miast proponują możliwość opieki nad pociechami w czasie, gdy ich rodzice oglądają spektakl. Przykładem takich działań jest akcja „Mama, tata do teatru!” TR Warszawa²⁸ czy podobnie brzmiąca „Mamo, Tato – do Teatru!” realizowana w Gdańskim Teatrze Szekspirowskim. W opisie drugiego z wymienionych wydarzeń przeczytamy:

Chcesz wyjść do teatru, ale nie masz z kim zostawić dzieci? Przybywamy z pomocą! Gdański Teatr Szekspirowski wychodzi naprzeciw oczekiwaniom wszystkich rodziców, którzy pragną wybrać się do Teatru Szekspirowskiego, a jednocześnie nie mogą zapewnić opieki swoim dzieciom. Podczas dwóch czerwcowych spektakli zagwarantujemy Waszym pociechom świetną i rozwijającą zabawę²⁹.

Z pewnością powyższe działania mieszczą się w rozumieniu zarówno marketingu, jak i *audience development*. W tym wypadku jednak droga do pozyskania „nowego” uczestnika jest prosta i sprowadza się do konstatacji „przyszedłby, gdyby nie dziecko”. Teatry w tej sytuacji nie walczą bynajmniej o uczestnictwo w kulturze grup wykluczonych, lecz o główny segment grupy odbiorców. Upraszczając, można by uznać, że podstawową barierą takich rodzin jest brak opiekunki. Jak zauważa Kawashima, działanie tego typu bazuje na wiedzy marketingu kultury, gdzie zainteresowanie sztuką pobudzone jest wyłącznie wśród publiczności już do niej przekonanej³⁰. Ułatwiamy zatem jedynie już przekonanym do naszej oferty klientom skorzystanie z niej. Podobną taktyką z tej kategorii będzie np. oferowanie specjalnych, tańszych biletów rodzinnych.

²⁶ N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders...*, s. 12.

²⁷ Ibidem.

²⁸ TR Warszawa, *Mama, tata do teatru!*, <http://trwarszawa.pl/teatr/edukacja/mama-tata-do-teatru/> [4.09.2021].

²⁹ Gdański Teatr Szekspirowski, *Mamo, Tato – do Teatru!*, https://teatrszekspirowski.pl/wp-content/uploads/2016/05/Mamo-Tato-do-Teatru-czerwiec-inf-prasowa_28.04.2016.pdf [4.09.2021].

³⁰ N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders...*, s. 12.

Emil Bjørnsen zwraca uwagę na istotny szczegół związany z budżetowaniem działań marketingowych w organizacjach kulturalnych. Finanse przewidziane w budżecie na promocję, zwłaszcza w instytucjach publicznych, są bardzo ograniczone. W takiej sytuacji uzasadnione wydają się strategiczne wybory menadżerów, którzy decydują się na kierowanie działań do grup o największym potencjale partycypacyjnym. Ma to uzasadnienie biznesowe, gdyż – jak słusznie argumentuje przywołany autor – opiera się na prostym wyborze między stymulowaniem do szerszej aktywności osób już w pewnym stopniu zainteresowanych uczestnictwem w kulturze a docieraniem do grup nieobecnych, których potrzeby uczestnictwa są niskie i niewykształcone³¹. Bjørnsen zwraca tu uwagę na aspekt omówiony szerzej przez Kawashimę, mianowicie inkluzję kulturową (ang. *cultural inclusion*). Zdaniem Kawashimy o dystynktywnym charakterze koncepcji *audience development* względem marketingu stanowi to, że nie akceptuje ona w pełni racjonalności rynkowej i stara się uwzględniać w swoich działaniach szerszy kontekst społeczny. Mowa tu przede wszystkim o grupach spoza segmentów rynkowych o największym potencjale do pozyskania³². O ile więc marketing sztuki sprzyja pozyskiwaniu publiczności o wyrobionych nawykach uczestnictwa w kulturze instytucjonalnej, o tyle *audience development* dostrzega potrzebę zwrócenia się ku grupom nieprzekonanym, a nawet niechętnym uczestnictwu w niej. Realizuje tym samym wizję piątej koncepcji marketingu społecznego nakreśloną przez Kotlera.

Te różne perspektywy zostały uwzględnione przez wielu autorów opracowań naukowych oraz ekspertów wdrażających założenia koncepcji w życie. Ramy analityczne kategoryzacji aktywności wchodzących w obszar praktyk *audience development* rozwinął Stephen Cashman³³. Cele poszczególnych działań klasyfikował on przy wykorzystaniu macierzy Ansoffa. Narzędzie to, zaadaptowane na potrzeby *audience development*, służy formułowaniu wariantów strategicznych i wyborowi optymalnych dróg osiągnięcia różnych celów danej organizacji. Macierz Ansoffa jest dziś wykorzystywana przez ekspertów i konsultantów specjalizujących się w doradzaniu organizacjom kulturalnym w efektywnym planowaniu swoich działań zorientowanych na publiczność³⁴.

³¹ E. Bjørnsen, *The Limitations of Audience Development*, 2014, <https://www.yumpu.com/en/document/view/18342149/the-limitations-of-audience-development-arts-and-audiences> [4.09.2021].

³² N. Kawashima, *Beyond the Division of Attenders...*, s. 12.

³³ S. Cashman, *Perspectives on audience development: The Swiss army knife model*, „Arts Professional” 38/2002.

³⁴ Odwołują się do niego m.in. eksperci z Wielkiej Brytanii (The Audience Agency: www.theaudienceagency.org), Hiszpanii (Asimetrica: www.asimetrica.org) czy Polski (Fundacja Impact: www.rozwojwidowni.pl).

Tabela 1. Macierz Ansoffa.
Adaptacja narzędzia na potrzeby *audience development*

		Program	
		dotychczasowy	nowy
Publiczność	dotychczasowa	Penetracja rynku – działania na rzecz zwiększania frekwencji wydarzeń – pogłębianie relacji z obecną publicznością – wzmacnianie doświadczeń	Rozwój programu – oferowanie nowych form programowych – zachęcanie obecnej publiczności do nowych typów aktywności
	nowa	Rozwój rynku – dotarcie do nowych grup publiczności – zwiększanie dostępności	Dywersyfikacja programu – oferowanie zupełnie nowego programu dla zupełnie nowego typu publiczności – działania animacyjne – praca z grupami wykluczonymi

Źródło: opracowanie na podstawie The Audience Agency, *Creating an Effective Audience Development Plan. An introductory guide to Audience Development Planning*, London 2017, s. 41.

The Audience Agency w narzędziowniku poświęconym budowaniu strategii *audience development* opisuje jego poszczególne cele oraz ich zależności względem publiczności i programu³⁵.

Macierz pokazuje dynamikę relacji na linii publiczność – program. Uwzględni ona zarówno perspektywę twardego marketingu (poszerzanie grona odbiorców programu z tego samego segmentu), jak i wyzwania programowe związane z pozyskiwaniem zupełnie nowej publiczności. Pozwala też ocenić, czy obecny program jest w stanie przyciągnąć publiczność z innego segmentu (rozwój rynku) oraz czy pozyskany segment jest w stanie otworzyć się na zmiany programowe (rozwój programu).

Wydaje się, że tym, co charakteryzuje dzisiejszą praktykę *audience development*, jest holistyczne podejście do zarządzania organizacją. Koncepcja ta zapewnia znacznie szerszą perspektywę niż marketing sztuki. Pożądaną sytuacją jest ta, w której na rzecz wspólnych celów współpracują ze sobą wszystkie działy danej organizacji. Jednak i ten aspekt można znaleźć w innych współczesnych teoriach zarządzania w kulturze. W klasycznej już publikacji *Standing room only: strategies for marketing the performing arts* Philip Kotler i Joanne Scheff wskazują na możliwe trudności i nieporozumienia we współpracy dyrektorów artystycznych z pracownikami działu marketingu

³⁵ The Audience Agency, *Creating an Effective Audience Development Plan. An introductory guide to Audience Development Planning*, London 2017, s. 41, <https://www.theaudienceagency.org/insight/guide-to-audience-development-planning> [7.09.2021].

organizacji kulturalnych³⁶. Po przeszło dwudziestu latach problem wskazany przez przywołanych autorów wydaje się wciąż aktualny. Dochodzi też do niego problem dzielenia wizji działań na poziomie całej organizacji. Na ogół działania *audience development* absorbują bowiem praktyków z działów promocji, edukacji, marketingu, obsługi widza. Nierzadko w konsekwencji nieporozumień dział edukacji skupia się w swoich działaniach na grupie młodzieży (np. prowadzenie warsztatów dla szkół), a dział marketingu – na zapewnieniu jak największej frekwencji wydarzeń. Niekiedy też przy wdrażaniu strategii *audience development* pomija się pracowników kluczowych dla doświadczeń publiczności: pracowników pierwszego kontaktu obsługujących kasy, opiekujących się ekspozycją, dbających o zaplecze techniczne instytucji itp.

Konkludując, zbędne jest usilne argumentowanie, że *audience development* nie ma nic wspólnego z marketingiem. Przeciwnie, marketingowy rodowód koncepcji jest ewidentny. Należy uznać przy tym, że koncepcja ta wykracza poza myślenie marketingowe, gdyż wpisuje się ono jedynie w część obszarów celowych, których sama koncepcja może dotyczyć. Odrębność *audience development* względem marketingu widać chociażby w pracy z grupami wykluczonymi czy defaworyzowanymi. Koncentrowanie się na nich w swoich strategiach z punktu widzenia marketingu nie miałoby najmniejszego sensu. Po co budować relację z mniejszościami narodowymi i promować wśród nich sztukę lokalną, skoro tego typu działania nie dają żadnej gwarancji pozyskania tego segmentu? W tym względzie *audience development* odrzuca argumenty rynkowe. Nie oznacza to jednak, że grupy wykluczone stanowią lub powinny stanowić główne odniesienie strategii *audience development*. Punktem wyjścia omawianej koncepcji jest zatem interes publiczny, lecz w znacznie większym zakresie niż w przypadku opisanej przez Kotlera koncepcji marketingu społecznego. Przywołana macierz Ansoffa ukazuje jedynie różnorodność możliwych dla *audience development* celów na linii program – publiczność. Bezsprzecznie *audience development* wykorzystuje marketing wyłącznie w celach strategicznych. Marketing dostarcza danej organizacji narzędzi do analizy własnej sytuacji, podnoszenia efektywności prowadzonych działań i poddawania ich ewaluacji w zakresie pracy z publicznością. Relacja ta nie determinuje jednak dominacji jednego typu myślenia, np. podszytego sugestią, że – podobnie jak w przypadku biznesu – sukcesem *audience development* jest wyłącznie ilościowe poszerzanie kręgu odbiorców czy maksymalizowanie przychodów. Jest wręcz odwrotnie, to dana organizacja powinna sama określić, jakie cele *audience development* są jej najbliższe, uwzględniając przy tym własne zasoby i przekonania. Paradoksalnie, negatywnie kojarzony marke-

³⁶ Ph. Kotler, J. Scheff, *Standing room only...*

ting w rozumieniu klasycznym może być efektywny jedynie przy stosowaniu strategii, w których punktem wyjścia jest produkt. Nie pozyskamy bowiem na stałe nowych grup odbiorców, nawet jeśli zainwestujemy krocie w kampanie reklamowe. Oznacza to, że jeśli chcemy podjąć wyzwanie pracy z grupami innymi niż te już pozyskane, musimy zmienić myślenie o całej organizacji, w tym o oferowanym programie. W tej sytuacji nie zmieniamy publiczności dla produktu, lecz siebie dla publiczności.

Summary

There is a visible rise of what one could call an audience-oriented focus pressed by today's cultural sector market, technological and social circumstances. In reaction to that, organizations willing to fulfil their mission have to search for new methods of communications and management. For many, the answer to the most important challenges faced by cultural organizations in the 21st century can be found in the concept of audience development. The given article aims to compare the mentioned concept with arts marketing. The critical analysis is primarily based on literature studies and leads to assessment of the discussed concept's level of originality with regard to the already existing theories and practices.

Keywords: cultural management, audience development, arts marketing

Słowa kluczowe: zarządzanie w kulturze, rozwój publiczności, marketing sztuki

FERNANDO BAYÓN

UNIWERSYTET DEUSTO W BILBAO

JAIME CUENCA

UNIWERSYTET DEUSTO W BILBAO

Publiczność. Ujęcie epistemologiczne

Każdy, kto zaczyna zajmować się koncepcją „rozwoju publiczności”, szybko staje w obliczu zasadniczego problemu mogącego narazić to przedsięwzięcie na porażkę. Termin „publiczność” – jak i jego pozorne synonimy – to doskonały przykład, który św. Augustyn skomentowałby słowami z XI księgi swoich *Wyznań*: „Czymże więc jest czas? Jeśli nikt mnie o to nie pyta, wiem. Jeśli pytającemu usiłuję wytłumaczyć, nie wiem”¹. Trudność polega na tym, że termin „publiczność” funkcjonuje w ramach systemów znaczeniowych, które są do pewnego stopnia niewspółmierne, ale które jesteśmy zmuszeni połączyć, a nawet sprawić, by ze sobą współgrały.

Dlatego naszym zdaniem zawsze wskazane jest przedstawienie głosu o charakterze epistemologicznym, tj. takiego, który nie rości sobie pretensji do „wyjaśnienia” raz na zawsze „znaczenia” interesującego nas terminu, lecz stara się zwrócić uwagę na wielość sfer społecznych – obejmujących działanie, wiedzę i władzę – w których on funkcjonuje. Nie chodzi o poszukiwanie jego „znaczenia”, ale o wyjaśnienie jego „sensów”. Na kolejnych stronach spróbujemy dokonać przeglądu sposobów, w jakie „publiczność” staje się przedmiotem teoretycznych dociekań lub empirycznych badań w różnych dyscyplinach. Naszym celem nie jest wyczerpujące zestawienie, lecz ukazanie, w jaki sposób pojęcie „publiczność” zyskuje konceptualną czytelność, semantyczną

¹ Św. Augustyn, *Wyznania*, ks. XI, 12–26, tłum. Z. Kubiak, Kraków 1994.

stabilność i użytkową spójność, nie tylko w różnych dziedzinach – takich jak estetyka filozoficzna, badania nad czasem wolnym, zarządzanie i marketing w kulturze lub refleksja nad polityką kulturalną, by wymienić tylko te, które będą nas interesowały – ale także w różnych kontekstach geograficznych, tradycjach i szkołach myślenia.

Najpierw należy jednak rozważyć jedną z głównych trudności, na jaką natyka każdy, kto chce prowadzić badania nad odbiorcami sztuki: brak zgody co do nazwy przedmiotu zainteresowania. W zależności od tradycji kulturowej i dziedziny zastosowania znajdujemy co najmniej trzy terminy, w każdym przypadku o źródłosłowie łacińskim², które wydają się zasadniczo wymienne: publiczność (hiszp. *público*), widownia (hiszp. *audiencia*) i widz (hiszp. *espectador*). Konteksty ich użycia utrwalają takie wyrażenia, jak: „dzień widza”, „rozwój publiczności” lub „publiczność operowa”, lecz kryterium ich wyboru jest raczej przypadkowe niż w pełni uzasadnione. Czy naprawdę byłoby absurdalnie mówić o „dniu publiczności” lub „rozwoju widzów”? Ze względów leksykologicznych warto oczywiście zachować ostrożność w przypadku tego rodzaju semantycznej homologii. Hiszpańskie słowo *espectador* („widz”) wywodzi się od łacińskiego czasownika *spectare*, forma iteratywna od *specĕre* („kontemplować”, „patrzeć”), od którego pochodzą tak pospolite i różnorodne rzeczowniki, jak: *sospecha* („podejrzenie”), *espejo* („lustro”), *perspectiva* („perspektywa”) czy *espectáculo* („spektakl”). Rdzeń każdego z nich wyraża trwanie lub odnosi się do nawyku obserwowania. *Audiencia* („widownia”) pochodzi natomiast od łacińskiego *audientia* („zbiór ludzi, którzy słuchają”), w związku z czym wydaje się słowem bardziej odpowiednim do określenia zachowań odbiorczych, które uprzywilejowują zmysł słuchu, co nadaje mu jednocześnie wydźwięk procesualny.

W przeciwieństwie do obu powyższych słów etymologia rzeczownika „publiczność” nie odnosi się do zdolności percepcyjnej (patrzenie, słuchanie), ale do kategorii pierwotnie prawno-politycznej. A to stanowi istotną różnicę. Według badań Luciana Hölschera³ dotyczących niemieckiego terminu *Öffentlichkeit* („upublicznienie”) dopiero w XVIII wieku słowo to nabrało dla społeczeństwa mieszczańskiego wartości estetycznych, moralnych i racjonalnych, idąc śladem semantycznej ewolucji takich romańskich słów, jak: *pubblico* (wł.), *public* (fr.) czy *público* (hiszp.). I tak na początku XVIII wieku w Europie ukuto formuły, które dziś wydają się nam powszechne, ale wówczas były szokującymi neologizmami: w nowo powstających gazetach zaczęto mówić o *öffen-*

² Autorzy artykułu biorą pod uwagę hiszpańskie słowa, których źródłosłów jest rzeczywiście łaciński (przyj. tłum.).

³ L. Hölscher, *Öffentlichkeit*, w: O. Brunner, W. Conze, R. Koselleck (red.), *Geschichtliche Grundbegriffe*, t. IV, Stuttgart 2014, s. 413.

tliches Konzert („koncercie publicznym”), *öffentliche Zeitung* („czasopismach publicznych”), *öffentliche Bibliothek* („bibliotece publicznej”) czy *öffentliche Ausstellung* („wystawie publicznej”). Już w dobie europejskiego Oświecenia termin „publiczność” był mocno obciążony politycznie, czego w zasadzie brakowało bardziej neutralnemu „wizdowi” czy „widowni”. Podczas gdy te ostatnie terminy odnosiły się do czysto fizycznych dyspozycji podmiotu odbierającego, pierwszy dotyczył kwalifikacji nowego oświeconego podmiotu gotowego do uczestniczenia w sferze obywatelskiej, o ile wykazywał specyficzną zdolność do współtworzenia opinii publicznej poprzez aktywny udział w intelektualnych spotkaniach w kawiarniach Wiednia, Paryża, Berlina czy Madrytu, poprzez czytanie artykułów prasowych i dyskutowanie na ich temat, bywanie w salonach, powstanie gildii rzeczoznawców, ekspertów i wyspecjalizowanych krytyków czy też nowe formy kulturalnego stowarzyszenia i mecenatu artystycznego niskiej rangi. To nieodzownie prowadzi nas do pierwszej dyscypliny, którą się zajmujemy – estetyki filozoficznej.

Publiczność odbierająca: od kontemplacyjnej pasywności do semantycznej aktywności

Wyłonienie się estetyki jako autonomicznej dyscypliny filozoficznej zajmującej się kwestiami artystycznymi miało miejsce w XVIII wieku, w kontekście głębokich przemian społecznych uwarunkowań sztuki, dotyczących przede wszystkim jej recepcji⁴. Konsolidująca się i rosnąca w tym czasie (mieszkańska) publiczność zawłaszczyła wiele przestrzeni i praktyk społecznych poświęconych sztuce (takich jak nowoczesna instytucja muzeum), zapewniając w ten sposób kontekst i bodźce do refleksji nad smakiem lub pięknem, a także popyt na poświęcone pięknu publikacje. Ale nie tylko: u zarania estetyki publiczność była również obecna w samej refleksji jako odbiorca. Jak stwierdza Fernando Pérez Carreño „[z]nakiem narodzin współczesnej estetyki jest subiektywizacja zagadnień estetycznych”⁵. W przednowoczesnym myśleniu o pięknie starano się wyodrębnić jego obiektywne cechy, które zazwyczaj kojarzono z harmonią lub równowagą części składowych rzeczy. W tym ujęciu ocena dzieła sztuki wynikała z jego zgodności z szeregiem obiektywnych norm składających się na kanon piękna. Estetyka przednowoczesna jest więc normatywna i przejawia tendencję do krystalizowania się w poetykę, czyli

⁴ V. Bozal, *Orígenes de la estética moderna*, w: V. Bozal (red.), *Historia de las ideas estéticas y de las teorías artísticas contemporáneas*, t. 1, Madrid 1996.

⁵ F. Pérez Carreño, *La estética empirista*, w: V. Bozal (red.), *Historia de las ideas estéticas...*, t. 1, s. 30–61.

połączenie praktycznych reguł produkcji artystycznej. Z kolei estetyka nowoczesna, uprawiana od XVIII wieku przez brytyjskich empirystów, poszukuje kryterium piękna w podmiocie, a nie w przedmiocie – od tej chwili coś jest rozumiane jako piękne nie dlatego, że spełnia pewne obiektywne nakazy, ale dlatego, że jest w stanie dostarczyć przyjemności temu, kto to kontemplanuje. Myślenie o publiczności jako odbiorcy, wychodząc od powyższego kryterium, oznacza zatem kwestionowanie jej relacji z dziełem, postrzeganym zarówno w perspektywie semantycznej, jak i zmysłowej.

Odniesienie do podmiotu, który wkrótce miał rościć sobie prawo do autonomii w dziedzinie sztuki, sprawiło więc, że niewygodna empiryczna różnorodność widzów została podporządkowana kategorycznej abstrakcji świadomości estetycznej – w tradycji filozofii sztuki widz faktycznie pozostaje niezauważony, niewidzialny⁶. Określenie jego relacji z dziełem jako „kontemplacyjnej” czy „bezinteresownej” już w trzeciej *Krytyce* Kanta sprawia, że publiczność jest tu, owszem, nieodzowną drugą stroną w kontakcie z dziełem, ale może być interpretowana jako neutralna i bierna... jeśli nie w pierwotnym zamyśle Kanta, który nadawał wielkie znaczenie spontaniczności podmiotu i „wolnej grze zdolności” w spotkaniu z pięknem, to przynajmniej w jej późniejszej, spopularyzowanej wersji. Tymczasem od połowy XX wieku spora część teorii estetycznej skupiała się na implikacjach odbioru literackiego, dźwiękowego lub wizualnego (Jauss, Iser, Gadamer, Eco), uwypuklając tym samym semantyczną aktywność widza. Jednocześnie sztuka akcji, performans, happening, instalacja czy *land art* zaczęły w bezprecedensowy sposób wymagać, aby publiczność włączyła się w dzieło, inspirując do tworzenia teoretycznych konstruktów, takich jak estetyka relacyjna Nicolasa Bourriauda⁷. Mimo to odwołanie się do interaktywności i protagonizmu widza w propozycjach artystycznych nie jest pozbawione ryzyka – jak podkreśla Claire Bishop⁸, często rzekomo partycypacyjna sztuka stanowi doskonałe alibi dla kooptacji sfery estetycznej przez określone interesy instytucjonalne i polityczne.

Warto jednak pochylić się na chwilę nad niektórymi treściami estetyki recepcji, która wyrosła na gruncie teorii literatury uprawianej przez szkołę z Konstancji. Domaganie się przez nią uwagi dla aktywności odbiorcy w krótkim czasie zostało poszerzone o refleksję nad sztuką jako całością. Punktem wyjścia, obecnym już w wykładzie inauguracyjnym Hansa Roberta Jaussa z 1967 r. (*Historia literatury jako prowokacja dla teorii literatury*), jest usilne pragnienie odejścia od tradycyjnej koncepcji dzieła jako zamkniętej i pełnej

⁶ L. Puelles Romero, *Mirar al que mira. Teoría estética y sujeto espectador*, Madrid 2011.

⁷ N. Bourriaud, *Estética relacional*, Buenos Aires 2006.

⁸ C. Bishop, *Artificial hells: Participatory art and the politics of spectatorship*, New York 2012.

jednostki znaczeniowej, którą odbiorca musi przyswoić na drodze kontemplacji po to, aby je zrozumieć. W związku z tym zaproponowane przez Jaussa pojęcie „horyzont oczekiwań” (*Erwartungshorizont*) okazuje się strategiczne. W przeciwieństwie do idei historii literatury (lub sztuki) składającej się z kolejnych oryginalnych i całkowicie nowatorskich kreacji Jauss kładzie nacisk na to, że każde dzieło opiera się na uprzednim rozumieniu (estetycznym lub literackim), które siłą rzeczy naznaczy jego odbiór przez publiczność, do której jest adresowane. Zatem nie sam tekst ma być traktowany jako zamknięta całość znaczeniowa, która wyłania się z umysłu autora, ani nie odbiorca determinuje znaczenia z czystej arbitralności indywidualnego subiektywnego doświadczenia – relacja między tymi dwoma biegunami doświadczenia estetycznego powstaje zawsze na podstawie wcześniejszych oczekiwań, które autor przewiduje u swojej potencjalnej publiczności. W tym zakresie Wolfgang Iser zaproponował pojęcie struktur apelatywnych, to znaczy zestawu strategii, za pomocą których tekst (literacki w oryginalnej myśli Isera, ale przecież także wizualny czy muzyczny) otwiera się na uzupełnienie go przez odbiorcę. To poprzez ten interaktywny akt uzupełnienia dzieło się konstytuuje:

Miejscem dzieła sztuki jest zbieżność tekstu i czytelnika i, siłą rzeczy, ma charakter wirtualny, jako że nie może być zredukowane ani do rzeczywistości tekstu, ani do dyspozycji, które konstytuują czytelnika. [...] Tekst aktualizuje się zatem tylko poprzez działania świadomości, która go odbiera, tym sposobem dzieło zyskuje swój autentyczny procesualny charakter dopiero w procesie jego lektury. Dlatego od teraz będziemy mówić o dziele tylko wtedy, gdy proces ten zakończy się ukonstytuowaniem wymaganym przez czytelnika i wywołanym przez tekst. Dziełem sztuki jest ukonstytuowanie się tekstu w świadomości czytelnika⁹.

Na to samo kładł nacisk Umberto Eco w swojej poetyce dzieła otwartego, w której domaga się uwzględnienia przestrzeni nieokreśloności w dziele sztuki, które zapraszają odbiorcę do ich wypełnienia, by w ten sposób uzupełnić znaczenia w ramach interpretacyjnej współpracy. Można zatem powiedzieć, że począwszy od lat 60., najważniejsza myśl na temat odbiorcy (wywodząca się z teorii literatury czy semiologii) odwróciła tradycyjną, podrzędną i pasywną rolę, jaką przypisywała mu estetyka. Fundamentów filozoficznych tego zwrotu można szukać w hermeneutyce Hansa Georga Gadamera, który pojmuje akt rozumienia jako interpretację. Wobec tradycyjnego, mniej lub bardziej milczącego założenia, że odbiorca rozumie dzieło po prostu przez przyswojenie jego wcześniejszego, zamkniętego już znaczenia, Gadamer domagał się po-

⁹ W. Iser, *El proceso de lectura*, w: R. Warning (red.), *Estética de la recepción*, Madrid 1989, s. 149.

ważnego potraktowania specyficznej pozycji, jaką ma odbiorca, naznaczonej serią poprzednich interpretacji, które warunkują i umożliwiają akt rozumienia, pojmowany jako uzgodnienie różnych horyzontów. Podsumowując, w tym estetycznym ujęciu badanie figury publiczności polega na stawianiu pytania o relację odbiorcy z dziełem na poziomie semantyki i wrażliwości.

Publiczność w swoim doświadczeniu (czasu wolnego)

Za symptomatyczne należy uznać to, że wiek XVIII, w którym publiczność zyskała estetyczne konotacje, to także czas zmiany postrzegania organizacji pracy, która zmierzała w stronę sposobu funkcjonowania przyszłych przedsiębiorstw przemysłowych. To wówczas np. opat Sieyès poczuł się zmuszony do wykluczenia ze społeczeństwa producentów klas próżniaczych – szlachty i duchowieństwa; i to wówczas zaczęło się upowszechniać myślenie ograniczające sposoby spędzania czasu wolnego do godzin pozostałych po wypełnieniu obowiązków zawodowych. W naszych postindustrialnych społeczeństwach odbiór treści kulturowych jest więc nadal rodzajem praktyk, które podejmowane są w kontekście czasu wolnego i należą do nawyków i doświadczeń czasu wolnego, reprezentatywnych dla określonych stylów życia, z czego wynika ujęcie publiczności w perspektywie studiów nad czasem wolnym, nad czym warto się zatrzymać.

Niemożliwe jest oddanie na kilku stronach całej różnorodności ujęć teoretycznych, które kolejno pojawiały się w tej szczególnej perspektywie epistemologicznej, ale można stwierdzić, że to psychologia społeczna jest dyscypliną najczęściej dostarczającą konceptualnego i metodologicznego wsparcia w najbardziej ugruntowanym i zorganizowanym polu badań nad czasem wolnym na skalę międzynarodową¹⁰. Z tego punktu widzenia pytanie o publiczność kulturalną wpisuje się w studia nad doświadczeniami związanymi z czasem wolnym, ze sposobami przeżywania wydarzeń kulturalnych i ich organizowania, okolicznościami ich zaistnienia, cechami charakterystycznymi, stylami spędzania czasu wolnego i praktycznymi schematami, w jakie się wpisują, motywacjami, które do nich prowadzą, oraz korzyściami i zagrożeniami, które z nich wynikają.

Ta najbardziej psychologiczna orientacja w studiach nad czasem wolnym pojawiła się w latach 70. XX wieku, odrzucając dotąd wyłącznie obiektywistyczne podejście (zapoczątkowane przez socjologię pracy) i opowiadając się za zwrotem ku podmiotowi. Chodzi o psychologiczne podejście do zjawiska

¹⁰ D. A. Kleiber, G. J. Walker, R. C. Mannell, *A Social Psychology of Leisure*, Urbana 2011.

czasu wolnego, które zainicjował John Neulinger w 1974 r. pracą *The Psychology of Leisure*. Już w 1978 r. Seppo E. Iso-Ahola zorganizował pierwsze profesjonalne spotkanie na temat psychologii i społecznej psychologii czasu wolnego, publikując krótko potem kompendium uważane za pierwszy podręcznik w tej dziedzinie. Obydwaj badacze proponują uznać postrzeganą wolność i wewnętrzną motywację za podstawowe warunki doświadczania przez podmiot czasu wolnego. Innym ważnym autorem w tej dziedzinie badań jest Mihalyi Csikszentmihalyi, który rozwinął koncepcję przepływu (*flow*) lub optymalnego doświadczenia. Do dwóch wyżej wspomnianych warunków dodał równowagę między wyzwaniem aktywności a umiejętnościami podmiotu.

Na pierwszy rzut oka mogłoby się wydawać, że to podejście do czasu wolnego z punktu widzenia podmiotu stanowi bardziej niepewny grunt niż obiektywne podejście do empirycznej analizy praktyk. Dlatego w ramach psychologii czasu wolnego należało uczynić definicje zjawiska operatywnymi, tj. mierzalnymi i możliwymi do zweryfikowania. Generalnie próbowano uchwycić i skategoryzować percepcję podmiotu, definiując czas wolny jako doświadczenie, poprzedzone przygotowaniem pewnych warunków i antecedencji, posiadające określone cechy i przynoszące liczne korzyści¹¹. Howard E. Tinsley i Diane J. Tinsley potwierdzili to podejście w artykule z 1986 r., w którym przedstawili teoretyczny model przyczyn, atrybutów i skutków doświadczenia czasu wolnego. Definicja czasu wolnego jako subiektywnego doświadczenia była zatem już wcześniej wiązana z dobrym samopoczuciem wynikającym z zaspokojenia potrzeb psychicznych.

W ramach studiów prowadzonych w języku hiszpańskim amerykańskie wyniki badań nad czasem wolnym były przyjmowane od połowy lat 80. wraz z innymi wpływami europejskimi takich badaczy, jak Josef Pieper, Erich Weber, Sebastian De Grazia czy Joffre Dumazedier, oraz z chęcią zaktualizowania klasycznej myśli w zakresie badania czasu wolnego (*otium, skholé*) i pojawiły się w pracach Manuela Cuenki jako humanistyczny nurt czasu wolnego¹². To podejście, które w ostatnich dekadach nadało kierunek studiom prowadzonym w Instytucie Badań nad Czasem Wolnym na Uniwersytecie Deusto w Bilbao, podkreśla możliwość doświadczania czasu wolnego jako czynnika osobistego i społecznego rozwoju człowieka. Choć każde z tych podejść wychodzi od innych teorii, to główna rola nadana podmiotowi doświadczenia w tym podejściu do studiów nad czasem wolnym nie jest tak daleka od postulatu aktywnego odbiorcy w estetyce odbioru, a tym samym od próby rozwijania

¹¹ M.J. Monteagudo, *Los beneficios del ocio, ¿qué son y para qué sirven?*, „ADOZ. Revista de Estudios de Ocio” 28/2004, s. 63–72.

¹² M. Cuenca, *Temas de Pedagogía del Ocio*, Bilbao 1995; idem, *Ocio humanista*, Bilbao 2000; idem, *Pedagogía del Ocio: modelos y propuestas*, Bilbao 2004.

perspektywy, która pojmowałaby spotkanie ze sztuką jako cenne doświadczenie czasu wolnego¹³.

Traktowanie odbioru kultury jako doświadczenia jest jednak podejściem dość nowym i w ciągu ostatnich lat podejmowano wysiłki, aby było ono metodologicznie operatywne. Na przykład w dziedzinie sztuk performatywnych na szczególną uwagę zasługuje zaproponowany przez Jennifer Radbourne indeks doświadczeń publiczności (*Audience Experience Index*)¹⁴, który wyróżnia cztery komponenty doświadczenia publiczności tych sztuk: autentyczność, wiedzę, zbiorowe zaangażowanie i zarządzanie ryzykiem. Indeks został empirycznie potwierdzony i wykazano jego zastosowanie do różnych rodzajów wydarzeń i gatunków scenicznych¹⁵. W badaniach nad osobami zwiedzającymi muzea najczęściej stosowany jest model interaktywnego doświadczenia zaproponowany przez Johna H. Falka i Lynn D. Dierking¹⁶, ujmujący wzajemną relację pomiędzy trzema wymiarami kontekstu: osobistym, fizycznym i społecznym. Podejście to zostało opracowane z myślą o doświadczeniach edukacyjnych w muzeum, choć w ostatnim czasie Falk zaczął rozważać także inne rodzaje doświadczeń zwiedzających, które mają więcej wspólnego z kształtowaniem ich własnej tożsamości¹⁷. Wychodząc od tego teoretycznego modelu, Laboratorio Permanente de Público de Museos (Stałe Laboratorium Publiczności Muzealnej), pod naukowym kierunkiem Eloísy Pérez Santos, w 2013 r. przygotowało skalę pozytywnych doświadczeń muzealnych, która została zastosowana w 12 muzeach państwowych. Jest to pole badawcze, na którym wkrótce można się spodziewać znaczącego rozwoju.

Ekonomia publiczności albo paradoks fryzjera

Siłą rzeczy publiczność pod postacią konsumenta jest osadzona w każdym modelu, który stara się wyjaśnić wymianę gospodarczą. W takim ujęciu publiczność staje się podzbiorem konsumentów. Pod względem ekonomicznym chodzi tu o relację między dwoma rodzajami podmiotów rynkowych: konsumentami, którzy zgłaszają popyt na produkty i usługi kulturalne, a organiza-

¹³ M.L. Amigo, *El arte como vivencia de ocio*, Bilbao 2000; idem, *Ocio estético valioso*, Bilbao 2014.

¹⁴ J. Radbourne, K. Johanson, T. Glow, H. White, *The Audience Experience: Measuring Quality in the Performing Arts*, „International Journal of Arts Management” 11(3)/2009, s. 16–29.

¹⁵ W. Tung Au, K. Ho, G. Wing Chuen Chan, *An Empirical Investigation of the Arts Audience Experience Index*, „Empirical Studies of the Arts” 35(1)/2017, s. 27–46, <https://doi.org/10.1177/0276237415625259>.

¹⁶ J.H. Falk, L.D. Dierking, *The Museum Experience*, Washington D.C. 1992.

¹⁷ J.H. Falk, *Identity and the Museum Visitor Experience*, Walnut Creek 2009.

cjami, które zapewniają im podaż. Ta relacja między podmiotami rynkowymi może być opisywana w kategoriach makroekonomicznych i dyskusje o tym, jak najlepiej ocenić wpływ konsumpcji kulturalnej na PKB, doprowadziły do powstania obszernej bibliografii, począwszy od pionierskiego artykułu Davida Throsby'ego¹⁸ z 1994 r., po ostatnie podręczniki i prace wieloautorskie Jamesa Heilbruna i Charlesa M. Graya¹⁹. Jednak chcąc znaleźć mniej abstrakcyjne i całościowe ujęcie publiczności w roli podmiotu gospodarczego, warto sięgnąć po publikacje na temat tego, co w marketingu nazywane jest zachowaniem konsumenta. François Colbert wymienia jego główne przejawy:

Skład widowni i antecedencje konsumpcji kultury składają się na to, co badacze marketingu nazywają „zachowaniami konsumentckimi”. Celem badań nad zachowaniami konsumentckimi jest odpowiedź na pytania, „kto” uczęszcza lub nie uczęszcza do instytucji artystycznych, „dlaczego” konsumuje lub nie konsumuje i „jak” podejmuje decyzje o zakupie²⁰.

Te trzy główne pytania nie zostały postawione w literaturze jednocześnie. Od czasu, gdy zaczęto mówić o marketingu sztuki około 1960 r., aż do dwóch dekad później, można stwierdzić, że pytanie „kto” skupia na sobie wszystkie wysiłki badawcze²¹. W tym okresie przeprowadzono ponad 300 badań poświęconych społeczno-demograficznemu profilowi konsumentów kultury lub związanym z nimi kwestiom metodologicznym²². Od początku lat 80. zaczęto zwracać uwagę na pytanie, „dlaczego” i „jak” korzystać z kultury. Badanie aspektów symbolicznych, które charakteryzują korzystanie z produktów i usług kulturalnych, rozrywkowych i rekreacyjnych, miało w istocie wielki wpływ na studia nad zachowaniami konsumentckimi w ogóle – doprowadziło do krytyki dominującego dotąd modelu (modelu przetwarzania informacji) i do włączenia wcześniej pomijanych elementów emocjonalnych i doświadczeniowych.

Model przetwarzania informacji postrzegał konsumenta jako racjonalny podmiot, który podejmuje decyzje o zakupie, kierując się kryteriami użytkowymi, a następnie ocenia skuteczność dostosowania produktu do funkcji, dla której został zakupiony. Z kolei Morris B. Holbrook i Elizabeth C. Hirschman twierdzą:

¹⁸ D. Throsby, *The production and consumption of the arts: A view of cultural economics*, „Journal of Economic Literature” 32(1)/1994, s. 1–29.

¹⁹ J. Heilbrun, C. M. Gray, *The economics of art and culture*, New York 2001.

²⁰ F. Colbert, *A brief history of arts marketing thought in North America*, „The Journal of Arts Management, Law, and Society” 47(3)/2017, s. 167–177.

²¹ Ibidem.

²² National Endowment for the Arts, *Economic Impacts of Arts and Cultural Institutions: A Model for Assessment and a Case Study in Baltimore*, Washington D.C. 1978.

[...] w ujęciu doświadczeniowym [...] kryteria udanej konsumpcji mają zasadniczo charakter estetyczny i opierają się na docenieniu produktu dla niego samego, niezależnie od jego funkcji użytkowej, którą może pełnić lub nie²³.

Zaczynając od obserwacji publiczności kulturalnej, badacze mieli zamiar uzupełnić perspektywę klasycznych studiów nad zachowaniami konsumentów poprzez badanie wcześniej pomijanych zjawisk, takich jak „różne zabawy w czasie wolnym, przyjemności zmysłowe, marzenia dzienne, przyjemności estetyczne i reakcje emocjonalne”²⁴. Tymczasem ich artykuł stał się punktem wyjścia do stworzenia nowego paradygmatu teoretycznego – doświadczeniowego, który w ciągu kilku lat zdominował obszar badań marketingowych i zachowań konsumentów.

Pod koniec lat 90. i na początku XXI wieku nowy nurt marketingu, zaproponowany w pionierskim artykule Holbrooka i Hirschmana, spotkał się z akceptacją czołowych teoretyków. Następnie w 1999 r. pojawiło się kilka publikacji, takich jak *Experiential Marketing* Bernda H. Schmitta²⁵ i *The Experience Economy* B. Josepha Pine’a II i Jamesa H. Gilmore’a²⁶, które próbowały uporządkować i usystematyzować badania empiryczne przeprowadzone w poprzednich latach oraz objąć swoim zakresem wszystkie produkty i usługi.

Na przykład dla Schmitta wszystkie główne cechy tradycyjnego marketingu wynikają z rozumienia produktów jako zbioru cech generujących korzyści. W przeciwieństwie do niego marketing doświadczeniowy pojmuje je jako okazje do doświadczeń konsumentów. Jako że produkty nie są rozumiane w nowym paradygmacie jako zbiory cech i korzyści, nie są także uporządkowane według kategorii, które do tych cech i korzyści się odnoszą. W celu określenia konkurencyjności produktu marketing doświadczeniowy analizuje sytuację konsumpcji. Konsument nie porównuje poszczególnych produktów oddzielnie (np. past do zębów), tylko zastanawia się, czego chce w danej sytuacji konsumpcyjnej (np. w pielęgnacji ciała). „To, czego chce” konsument, nie jest podyktowane wyłącznie racjonalną analizą porównywalnych korzyści produktów, lecz także wzbudzonymi przez nie wyobrażeniami i emocjami. Metody i narzędzia typowe dla tego nowego podejścia pozwalają też analizować konsumpcję jako całościowe doświadczenie i muszą być z konieczności eklektyczne. Ponadto Schmitt rozumie perspektywę doświadczeniową jako

²³ M.B. Holbrook, E.C. Hirschman, *The experiential aspects of consumption: consumer fantasies, feelings, and fun*, „Journal of Consumer Research” 9/1982, s. 132–140.

²⁴ Ibidem, s. 132.

²⁵ B.H. Schmitt, *Experiential Marketing*, Bilbao 1999.

²⁶ B.J. Pine, J.H. Gilmore, *La economía de la experiencia*, Barcelona 1999.

właściwą wizję celów marketingowych i nie ogranicza jej już do określonej klasy produktów związanych z aktywnością kulturalną czy rozrywkową. Dokonuje przeglądu zakończonych sukcesem kampanii marketingowych, które koncentrują się na doświadczeniu konsumenta, i odkrywa je nie tylko w dziedzinie transportu i gastronomii, ale także w konsultingu, produktach technologicznych czy nawet finansowych.

Nie ulega wątpliwości, że po rozszerzeniu paradygmatu doświadczeniowego publiczność kulturalna, kierująca się w swoich decyzjach i zwyczajach zakupowych względami hedonicznymi, estetycznymi i symbolicznymi, stała się wzorem dla wszystkich konsumentów. Podejście, w którym publiczność jest traktowana jako konsument, w końcu zaczyna traktować każdego konsumenta jak publiczność. Nie ma chyba bardziej obrazowych słów, które oddawałyby to rozszerzenie paradygmatu, niż fragment artykułu Micheli Addis i Morrisa B. Holbrooka:

Innymi słowy, obecnie badacze marketingu i zachowań konsumenckich powinni stosować perspektywę doświadczeniową w odniesieniu do wielu produktów dotychczas analizowanych jako elementy służące do modelowania zorientowanego na decyzje. Przez „wiele produktów” należy rozumieć włączenie produktów bardzo różnych od typowych źródeł doświadczeń hedonicznych, takich jak sztuka teatralna, film, nagranie muzyczne i tak dalej. Włączmy do nich także bankomat. Zwierzę domowe. Komputer osobisty. Internet. Słońce. Księżyc. Gwiazdy²⁷.

W wyniku powszechnego rozszerzenia na konsumenta pewnych cech publiczności, które wcześniej były ograniczone do sfery kultury, nie można powiedzieć, że najnowsze kierunki prac nad publicznością z punktu widzenia marketingu radykalnie się różnią od innych sfer badań nad zachowaniami konsumenckimi. Jak wskazuje Colbert²⁸, istnieją cztery główne osie najnowszych badań: 1) badania nad podejmowaniem decyzji przez konsumenta kultury, zwłaszcza w odniesieniu do intencji zakupu i sprzedaży; 2) analiza motywacji; 3) badania nad samym doświadczeniem konsumenta kultury; 4) studia nad satysfakcją klienta w dziedzinie sztuki.

Oprócz semantycznych i metodologicznych aspektów w marketingowym podejściu do odbiorcy istnieje jednak element, który można nazwać „nastawieniowym”. Domaganie się coraz większego rozszerzenia, czego przykładem są słowa Addis i Holbrooka, wiąże się również w sferze zarządzania kulturą

²⁷ M. Addis, M.B. Holbrook, *On the conceptual link between mass customisation and experiential consumption: An explosion of subjectivity*, „Journal of Consumer Behaviour” 1(1)/2001, s. 50–67.

²⁸ F. Colbert, *A brief history of arts marketing...*

z kategorią „nie-odbiorcy”. Trudno dziś o menedżera kultury, który nie identyfikowałby się z treścią powszechnego w branży hasła, które można by streścić mniej więcej tak: „przez lata zyskaliśmy spore doświadczenie i wiemy, jak dotrzeć do naszych odbiorców; teraz jednak naszym zmartwieniem jest dotarcie do nie-odbiorców”. Zatrzymajmy się na chwilę, aby przeanalizować założenia, które leżą u podstaw tego zdania. Inspirując na pierwszy rzut oka inteligentny i innowacyjny kierunek działań, mogą poprowadzić nas w ślepy zaułek, przypominający paradoks fryzjera, przedstawiony przez Bertranda Russella na początku XX wieku.

Oczywiście, każdy w miarę rozsądny menedżer kultury wie, że dążenie do tego, by przyciągnąć „wszystkich”, jest z góry skazane na porażkę. Ale to, co chyba najbardziej boli osoby zajmujące się rozwojem publiczności, jest zawarte w tak samo fikcyjnych, ale wierzymy, że reprezentatywnych wypowiedziach jak ta: „[w]iem, że nie mogę dotrzeć do wszystkich; wyzwaniem jest przyciągnięcie tych, którzy mając zainteresowania związane z tym, co robimy, nigdy do nas nie przychodzą lub odwiedzają nas sporadycznie”.

Warto więc przypomnieć paradoks fryzjera. Pewien emir zarządził, aby w jego królestwie wszyscy mężczyźni się golili i zobowiązał fryzjerów do golenia tylko tych, którzy sami nie mogą tego zrobić; jedyny fryzjer w małej wsi rozmawiał z emirem i wielce przejęty opowiedział mu o sytuacji nie do rozwiązania, w jakiej się znalazł: zgodnie z nakazem musiał się golić jak wszyscy mężczyźni, ale skoro sam mógł się golić, nie musiał korzystać z pomocy fryzjera, co jednak było niemożliwe, ponieważ sam był fryzjerem. Co miał zrobić, aby uniknąć nieposłuszeństwa wobec emira?

Rozwiązanie tego paradoksu odsyła nas do teorii zbiorów, którą nie będziemy się teraz zajmować. Zastosujemy jedynie powyższą historię do powiązania „rozwoju publiczności” z kuszącym pojęciem nie-widzów. „Nie-widz” może się ogolić (tj. stać się publicznością) tylko wówczas, gdy zignoruje swój stan „nie-widza” (gdy fryzjer zapomni, że jest fryzjerem we wsi); ale jeśli zignoruje swój stan „nie-widza”, to będzie rościł sobie prawo do przynależności do zbioru „publiczności”, do której logicznie nie należy (mężczyźni, którzy się golą i golą się samodzielnie), zatem *ipso facto* przestałby być przedmiotem zainteresowania „rozwoju publiczności”. Te sprzeczności nie są zwykłymi zadaniami logicznymi. Ukazują one, w jakim stopniu nasze błędne założenia co do tego, czym jest publiczność – czymś, co może tworzyć jakąś całość zamiast być dynamiczną siecią sprzecznych działań i interesów – często prowadzą do jałowego i zakończonego porażką postępowania.

Polityka wobec publiczności. „Zwrot ku publiczności” lub zegarek Robinsona Crusoe

Dokonałiśmy przeglądu ram epistemologicznych, w których publiczność pojmowana jest przede wszystkim jako odbiorca (w estetyce) lub jako konsument (w ekonomii kultury i marketingu sztuki), ale nie ma dziś nic bardziej błędnego niż przekonanie, że funkcje publiczności ograniczają się do zwykłego odbioru i korzystania z oferty kulturalnej. Równanie „publiczność = odbiorcy = konsumenci” jest dziś mniej prawdziwe, niż było kiedykolwiek wcześniej. Wkrada się tutaj „złośliwa hipoteza”, którą warto rozważyć w szerszym kontekście. Hipoteza, że był taki czas, kiedy społeczeństwo było uważane jedynie za biernego odbiorcę treści opracowanych wcześniej i niezależnie od jego udziału jest przede wszystkim historyczną fantazją, na której muszą się oprzeć niektórzy wyznawcy współczesnej retoryki, aby „ponownie umieścić publiczność w centrum” swojej oferty, co ma być częścią strategii uwierzytelnienia własnych kwestionowanych uprawnień instytucjonalnych.

Publiczność ma, i zawsze miała, wiele uprawnień. Na przestrzeni lat pełniła bardzo różne role społeczne, polityczne i gospodarcze. Dowód na to, że publiczność ma historię i że musi być rozumiana w „swojej” historii, wydaje się akceptowany bardziej w teorii niż w praktyce. A jednak to właśnie z punktu widzenia porządku – i nieporządku – praktyk publiczności można najlepiej zrozumieć znaczenie „zwrotu ku publiczności”, który wydaje się dziś narzucać we wszystkich sektorach związanych z mediami, zarządzaniem muzeami, dziennikarstwem internetowym, ekonomią kultury czy kuratorstwem artystycznym. Uzasadnione jest rozważenie, czy tak rozszerzony „zwrot ku publiczności” nie jest w rzeczywistości próbą wzmocnienia przez instytucje kulturalne własnych uprawnień w czasach, gdy społeczne odczucie otwartości, obraz tolerancji wobec grup mniejszościowych, wpisanie się w paradygmat partycypacyjnego obywatelstwa, a także wykazanie się umiejętnością współtworzenia wysoko punktują w rzeczywistości przetrwania, którą stał się zglobalizowany rynek zarządzania kulturą w czasach spadku prestiżu, jaki mógł on jeszcze zachować z epoki późnej nowoczesności.

Niezależnie od powodu, dla którego coś takiego jest praktykowane – tj. albo z przekonania politycznego, albo z potrzeby przetrwania – diagnoza wydaje się prosta, bezdyskusyjna i osiąga taki stopień oczywistości, że sprawia wrażenie podejrzanej: publiczność nie jest już jedną, niezróżnicowaną masą, co do której zakłada się, że przyjmie bierną, posłuszną i przewidywalną postawę. Wręcz przeciwnie, widać sieć wspólnot, które nie działają w jeden sposób, ale których różne formy obecności pojawiają się jednocześnie w przestrzeniach fizycznych i wirtualnych, a ponadto zdecydowanie nie godzą się na otrzymani-

wanie, w ograniczonym czasie i przestrzeni, treści ustalonych przez autorytet przewyższający je władzą i mądrością, coraz bardziej domagający się przestrzeni do interakcji i rozpoznania, czy należy na nowo zdefiniować wartość oferty. Celem jest tutaj przekształcenie „spotkania z kulturą” w wysoce spersonalizowane doświadczenie, które można rozwijać i cieszyć się nim dzięki rozszerzonej koncepcji czasu, obejmującej, z niemal identyczną intensywnością i znaczeniem, technologicznie wytworzone etapy przed, w trakcie i po.

Krótko mówiąc, jest to diagnoza, która przy pewnym nacisku mogłaby dać początek porozumieniu. Jak jednak pogodzić ten nowy sposób rozumienia publiczności – wyposażania go w dzisiejszą retorykę „sprawczości” i „upodmiotowienia”, przewyższającą ideę zwykłego „uczestnictwa”, która już zaczyna wydawać się wielu specjalistom zbyt oczywista, podczas gdy inni jeszcze chcą się pod nią podpisywać – z takimi realiami, jak konsumpcjonizm, umasowienie czy turystyka? Czy epoka ekonomii doświadczenia to także epoka kolejek przed drzwiami muzeów, które nie tylko nie wprawiają w zakłopotanie zarządzających kulturą, ale czasem są wystawiane jak dawne trofea myśliwskie, o których mówił Thorstein Veblen? Czy jest to czas „zwrotu ku publiczności”, „umiejscowienia widza w centrum organizacji”, możliwości „współtworzenia”, czy też czas „digi-lozofii” uruchamianej przez algorytmy określające zakres konsumpcji, czas inwigilacji ruchu widzów poprzez *wifi-tracking*, który odłożył do lamusa wiązki podczerwieni, czy też „instagramizacji” treści artystycznych? Wyzwanie polega na głębokim przemyśleniu tego, dlaczego zjawiska, które wydawałyby się politycznie i ekonomicznie niespójne, współistnieją mimo to w tym samym, sprzecznym ekosystemie, jakim jest społeczeństwo.

Nowy reżim „publiczności” zmusza nas do ponownego postawienia starej, ale wciąż aktualnej diagnozy Guya Deborda:

Wyobcowanie widza wobec kontemplowanego przedmiotu [...] wyraża się następująco: im bardziej widz kontempluje, tym mniej żyje; im bardziej go dzi się rozpoznać siebie w obrazach dominujących potrzeb, tym gorzej rozumie własną egzystencję i własne pragnienia. Obcość widowiska wobec działającego człowieka objawia się tym, że jego własne gesty nie należą już do niego, ale do tego, kto mu je przedstawia. Widz nigdzie nie czuje się u siebie, ponieważ spektakl jest wszędzie²⁹.

Wydaje się, że teoretycy kultury są mniej zatroskani problemem wyobcowania widza w społeczeństwie spektaklu, „słońcem, które nigdy nie zachodzi nad imperium nowoczesnej bierności”, jak powiedziała by Debord. Spektakl nie jest już zewnętrżnością, w której widz pozbawiony autentyczności jest wy-

²⁹ G. Debord, *Spoleczeństwo spektaklu*, tłum. A. Ptaszkowska, Gdańsk 1998, s. 30.

obcowany, niezdolny do wytworzenia samego siebie: może być tak, że spektaklem jest właśnie widz, który nie robi już problemu z faktu, że nigdzie nie znajduje swojego domu, bo tak naprawdę tym, który jest wszędzie, jest teraz on sam jako widz.

„Zwrot ku publiczności” odgrywa zatem w badaniach nad publicznością taką samą rolę jak zegarek Robinsona Crusoe w słynnej powieści Williama Defoe. Dlaczego z resztek wraku Crusoe zdecydował się uratować właśnie zegarek? Wiedząc, że jest skazany na odosobnienie na wyspie i życie poza społeczeństwem, każdy założyłby, że to jeden z przedmiotów, których najmniej by potrzebował, biorąc pod uwagę, że jego nowym zadaniem jest przetrwanie. Jednak użycie przedmiotu służącego kontrolowaniu czasu w nieoczekiwanych warunkach życia było jednym z kluczy jego sukcesu jako rozbitka. Dziś, gdy „publiczność” w swej wielości zdaje się brać w swoje ręce władzę, która niekoniecznie już pochodzi od instytucji kulturalnych, na podstawie dawnego hierarchicznie usankcjonowanego paktu, instytucje te muszą zwrócić się ku publiczności, umieścić ją w swoim centrum, w tym samym centrum, które niegdyś było niekwestionowanym miejscem kanonicznie intronizowanego dziedzictwa. Tam, gdzie ma pewność, że nikt nie będzie jej pytał o godzinę, kultura postanawia ocalić zegar.

W stronę (niemożliwego) wniosku - relatywizacja lęku przed konfliktem

Jeśli ja sam przez całe swoje życie nie zachowuję się jednolicie jako publiczność, jeśli moje zainteresowania się zmieniają, gusta się wzbogacają, konsumpcja ulega zmianom, a firmy na nowo się dostosowują, jeśli jestem, jako odizolowany widz, wieloma widzami w jednym, to jak możemy przypuszczać, że publiczność jest czymś jednolitym i stałym? Nie chodzi tu tylko o uznanie, że wśród publiczności istnieją nisze (odbiorcy, do których zalicza się zwyczajowo dzieci, młodzież, młodych dorosłych – wycofanych z życia kulturalnego z powodu trudności pogodzenia go z życiem rodzinnym – oraz osoby starsze żyjące w stresie z racji starzenia się), ale o zrozumienie, że publiczność nie jest czymś materialnym, co można łatwo przedstawić za pomocą danych społeczno-demograficznych w kwestionariuszu statystycznym. Kiedy o niej myślimy, skłonni jesteśmy ujmować ją za pomocą obrazów, które zniekształcają i utrwalają jej naturę, zapominając, że przedstawianie społeczeństwa jako mozaiki – pozornej jedności, faktycznie złożonej z wielu różnych pod względem kształtów i kolorów kostek – jest przestarzałą i niewystarczającą strategią, daleką od współczesnych sposobów konstruowania wielości.

Długoterminowe badania publiczności, wrażliwe na historię życia kryjące się za każdym doświadczeniem, na dynamikę, która ujawnia się dopiero w dłuższej perspektywie, oprócz bycia znacznie bardziej kosztownymi – pod względem metodologicznym i ekonomicznym – niż nieruchome fotografie, przynoszą najlepsze rezultaty w przedziale czasowym, który wydaje się zbyt duży jak na potrzeby współczesnych menedżerów kultury. Być może z tego powodu najnowsza literatura i praktyka w studiach nad publicznością znalazły się pod wpływem dwóch paradygmatów, które w różnym stopniu bronią tezy, że albo publiczność jest konstruktym społecznym, czyli czymś, co nie istnieje samo w sobie jako byt odrębny od historycznych wysiłków, by ją zaprojektować, przywołać, uczynić lojalną i gdy nadejdzie czas, uznać za zamortyzowaną; albo stanowi zbiór praktyk o własnym nieprzewidywalnym życiu, nieredukowalnym do inżynierii społecznej czy marketingu, który co najwyżej musi skupić swoje wysiłki na próbie zrozumienia jej diabelskiej wewnętrznej logiki, aby ją przyciągnąć i o nią dbać.

Nie ma jednak „czystej” publiczności. Nie jest to ani zwykła „konstrukcja społeczna” czy „produkt marketingowy”, ani prosty dodatek do spontanicznych praktyk rekreacyjnych lub swobodnych doświadczeń estetycznych. Kiedy mówimy o kapryśnej logice publiczności, jak gdyby miała ona swój własny byt, którego nigdy do końca nie rozumiemy i który z tego czy innego powodu zawsze nas zaskakuje, nie dostrzegamy, że te jej kaprysy, jej pozorne niekonsekwencje są takie tylko wobec splotu pilnych spraw i interesów, za pomocą których dyrektor muzeum czy kierownik ośrodka kultury ocenia własną rzeczywistość. A kiedy czasem, z nieco cyniczną pewnością, broni się tezy, że publiczność jest jedynie produktem projektu, rezultatem komercyjnej strategii lub, bardziej klasycznie, czymś w rodzaju dobra kapitałowego zgromadzonego przez wielkie korporacje artystyczne, jasne jest, że o ile to prawda, że być publicznym to zachowywać się jak publiczność – nie podmiot zbiorowy, ale system historycznie wytworzonych performatywności – to nie można przekonująco wyjaśnić, czym są spowodowane zmiany w repertuarze zachowań, jeśli nie jesteśmy skłonni uznać, że rolę publiczności odgrywają nie zaprogramowane roboty, lecz podmioty zdolne do pewnego stopnia same się przekształcać, co jest nie do pogodzenia z najbardziej radykalnymi wersjami podejść „konstruktywistycznych”. W mniejszym lub większym stopniu publiczność zawsze będzie efektem działania narzędzi do generowania lub stymulowania zainteresowania oraz ukrytej potrzeby istniejącej w społeczeństwie, i naiwnością jest sądzić, że to pierwsze jest całkowicie „sztuczne” (sprytnie koordynowane przez strategie marketingowe), a drugie – czysto „naturalne” (wypływające spontanicznie z indywidualnych osobistych motywacji).

Po tym przeglądzie koncepcji „publiczności” i przyjrzeniu się, jak funkcjonują, wydaje się jasne, że wyzwaniem dla studiów nad „publicznością” nie może być promowanie konsensusu terminologicznego, który nieuchronnie staje się domeną retorycznych mód z datą ważności, ale krytyczne myślenie – z każdej pozycji, w której czujemy się nimi obarczeni – jakich argumentów używamy, by uprawomocnić je konceptualnie, oraz jakich sposobów używamy, nawiązując relacje z publicznością. Oczywiście, to przekrojowe ćwiczenie autoanalizy przyniesie sprzeczne rezultaty: ilekroć ktoś w ramach swojej pracy zobowiązuje się do krytycznej i uczciwej odpowiedzi na pytanie „Czym zatem jest publiczność?”, musi być przygotowany, by przestać udawać, jakie są jego prawdziwe interesy i potrzeby, a także poddać próbie „najdoskonalszą” retorykę i polityczne „wycucie czasu”.

„Publiczność” nie jest abstrakcją, o której możemy decydować w konceptualny sposób: to potrzeba, która jest funkcjonalizowana i odczuwana w ramach różnych praktyk zawodowych, w niektórych przypadkach umotywowanych interesami łatwymi do wyjaśnienia, ale trudnymi do pogodzenia – „publiczność” jest figurą, którą głęboko przejmują teoretycy szkoły w Konstancji i dyrektor finansowy franczyzy Luwru, to znaczy ktoś, kto broni tezy, że publiczność jest figurą należącą do „skutecznej i immanentnej struktury” dzieła sztuki, i ktoś, kto rozumie, że dzieło jest wartością ponownie wchłanianą przez kapitał obiegowy rynku sztuki dzięki kontroli nad transnarodowym wzrostem publiczności. Po zauważeniu różnic od razu nasuwa się pytanie: czy przypadkiem nie musimy tych poglądów pogodzić? Jeśli nie pogodzić w znaczeniu: sprowadzić do wygodnego i akademickiego wspólnego mianownika, to chociaż tak, by osoba pracująca z „publicznością” była wyczulona na mnożenie się tego typu różnic, aby konfliktowość terminu nie przekładała się na ciągłe blokowanie praktyk, lub odwrotnie – by tyrania sztywnej konceptualizacji nie prowadziła do redukcji potencjalnie wartościowych praktyk.

Tłumaczyła Iwona Kasperska

Summary

When dealing with “audience development” from an academic point of view, a number of difficulties arise around the concept “audience” itself and its different usages. First, some of the terms that are taken as synonyms in different European languages differ greatly in their connotations and implications. Secondly, this constellation of words only becomes an object of theoretical reflection or empirical research in the framework of several different disciplinary perspectives. This chapter offers an epistemological approach to audiences, i.e., it tries to review the rich array of senses the

concept conveys in a number of disciplinary approaches and social spheres, rather than aiming at clarifying once and for all an allegedly unique meaning.

Keywords: audience, reception theory, leisure studies, economy of arts, cultural management

Słowa kluczowe: publiczność, teoria recepcji, studia nad czasem wolnym, ekonomia sztuki, zarządzanie w kulturze

LLUÍS BONET

UNIWERSYTET W BARCELONIE

EMMANUEL NÉGRIER

UNIWERSYTET W MONTPELIER
NARODOWE CENTRUM BADAŃ NAUKOWYCH (CNRS)

Uczestnictwo w kulturze w dialektycznym napięciu między demokratyzacją kultury a demokracją kulturową

Wstęp

Współczesne polityki kulturalne zwracają uwagę – czasem bardziej w swej teoretycznej argumentacji niż praktycznej realizacji, a zwłaszcza w podziale budżetowym – na dwie kwestie: z jednej strony promują twórczość, produkcję artystyczną i ochronę dziedzictwa kulturowego, z drugiej – mają na celu promowanie uczestnictwa obywateli w kulturze. Istnieje jednak asymetria pod względem priorytetów i zainwestowanych środków między polityką kulturalną promującą podaż a tą, która promuje popyt¹. Pół wieku po maju 1968 r. debata na temat polityki kulturalnej prowadzona jest albo w ramach dominującego paradygmatu demokratyzacji kultury, ściśle związanego z promocją oferty cechującej się doskonałością artystyczną lub dziedzictwem, albo w ramach drugorzędного, często marginalnego paradygmatu demokracji kulturowej. Polityki demokratyzacji kultury mają na celu upowszechnienie

¹ D. Haselbach, A. Klein, P. Knüsel, S. Opitz, *Der Kulturinfarkt*, München 2012; P. Meyer-Bisch, *Cultural Rights, Ends and Means of Democracies? The Protection and the Creation of Cultural Rights, Conditions of any Citizenship*, w: *The cultural component of citizenship, an inventory of challenges*, Bruxelles 2012, s. 225–235; J.M. Lucas, *Les droits culturels. Enjeux, Débats, Expérimentations*, Paris 2017.

spuścizny kulturowej i poszerzenie kręgu jej odbiorców oraz zwiększenie zainteresowania publiczności współczesną twórczością, zwłaszcza projektami i insyтуcjami wspieranymi przez rząd². Demokracja kulturowa kładzie nacisk na różnorodność form wypowiedzi w ramach kultury, zdolność do tworzenia i uczestnictwa w niej różnych grup, często tych dawniej wykluczonych z kultury oficjalnej³.

Tym, co najbardziej odróżnia jeden paradygmat od drugiego, jest znaczenie stosowanego terminu „kultura”, tj. treść i symboliczna wartość wypowiedzi artystycznej lub dziedzictwa, na których każda strategia polityczna skupia swoją uwagę. Oba paradygmaty łączy zaś zainteresowanie uczestnictwem. Jednak podobnie jak termin „kultura” jest polisemiczny, również pojęcie „uczestnictwa” cechuje wielość znaczeń⁴. W wąskim rozumieniu tego słowa zachęcanie do uczestnictwa w kulturze jest funkcją dobrej strategii marketingowej. Jej głównym celem jest popularyzowanie i poszerzanie uczestnictwa: liczba sprzedanych książek lub biletów na spektakle czy do muzeów, liczba użytkowników biblioteki, domu kultury lub szkół artystycznych itp. Chodzi nie tylko o poszerzanie ilościowe (pojedynczy użytkownicy lub częstotliwość powtórzeń), ale także jakościowe: zwiększanie bazy społecznej, pokoleniowej i geograficznej publiczności korzystającej z oferty kulturalnej⁵. Jest to cel wspólny dla menedżerów kultury oraz osób odpowiedzialnych za publiczne polityki kulturalne, ponieważ jedni i drudzy wykorzystują go do oceny realizacji swoich celów (często stanowi on główny wskaźnik zarówno poziomu wsparcia publicznego, jak i oceny końcowego rezultatu).

Można jednak posłużyć się jeszcze dwoma znaczeniami uczestnictwa w kulturze, przy czym obydwa są bardziej ambitne niż – nie zawsze łatwe – poszerzenie kręgu odbiorców skłonnych do korzystania z proponowanej oferty kulturalnej, jak to zakłada strategia marketingowa. Pierwsze z nich skupia się na strategii rozwoju widowni, która zakłada program edukacji, w którym wydarzenie kulturalne i publiczność są w równym stopniu protagonistami

² P. Poirrier, *Pour une histoire des politiques culturelles dans le monde (1945–2011)*, Paris 2011.

³ M. Lamont, M.L. Small, *Cultural diversity and poverty eradication. Working Paper 2007–25*, Cambridge, Mass. 2007.

⁴ C. Bishop, *Participation*, Cambridge 2006; A.S. Brown, J.L. Novak-Leonard, S. Gilbride, *Getting in on the act: how arts groups are creating opportunities for active participation*, San Francisco 2011.

⁵ L. Bonet, E. Négrier, *The End(s) of National Cultures? Cultural Policy in the Face of Diversity*, „International Journal of Cultural Policy” 17(1)/2011, s. 1–16; A. Ariño, *Prácticas culturales en España. Desde los años sesenta hasta la actualidad*, Barcelona 2010; O. Donnat, *Les pratiques culturelles des Français à l'ère numérique*, Paris 2009.

działania publicznego⁶. Drugim jest dodanie do terminu „partycypacja” przymiotnika „aktywna”. W takich strategiach, typowych dla paradygmatu demokracji kulturowej, głównym podmiotem polityki jest obywatel, który bierze na siebie odpowiedzialność za programowanie, zarządzanie, przyjmowanie publiczności albo artystów lub który decyduje się na współpracę w procesach twórczych bądź w sferze ochrony i podkreślania wartości dziedzictwa. W obu znaczeniach wyzwanie ma charakter kulturowy, związany z potrzebą ponownego uznania twórczości lub dziedzictwa przez społeczeństwo.

W niniejszym tekście przeanalizujemy strategie leżące u podstaw tych znaczeń w kontekście ewolucji różnych paradygmatów polityki kulturalnej rozwijanych w zachodnich demokracjach w ciągu ostatnich stu lat. Ocenione zostaną cele, cechy, instrumenty, rezultaty i ryzyko głównych strategii uczestnictwa w kulturze, związanych z wdrożeniem paradygmatów demokratyzacji kultury i demokracji kulturowej, a także dialektyczne napięcie między nimi. Artykuł kończy się refleksją na temat nierozwiązanych dylematów społecznych, politycznych i menedżerskich w większości doświadczeń polityki kulturalnej skupiającej się na uczestnictwie w kulturze.

Ewolucja i wzajemne oddziaływanie paradygmatów polityki kulturalnej w zachodnich demokracjach

Jednym z głównych zadań współczesnych demokratycznych polityk kulturalnych jest poszerzanie uczestnictwa społeczności w kulturze⁷. Nie podważając pozycji budowanej przez wieki przez humanizm i kulturę artystyczną, próbowały one przełamać klasowe bariery dostępu do „kultury wysokiej”. Jest to zadanie złożone, gdyż opanowanie kodów pozwalających nam tworzyć, rozumieć lub cieszyć się wypowiedziami pełnymi odniesień do tradycji każdej ze sztuk czy efektami procesów twórczych jest możliwe tylko dzięki bliskiemu lub długiemu obcowaniu z nimi, charakterystycznemu dla specjalistycznej, często elitarnej edukacji.

Opanowanie tych kodów było do niedawna oznaką społecznej dystynkcji, warunkiem awansu społecznego lub przywilejem intelektualistów bądź duchownych, odpowiedzialnych za tworzenie i utrzymanie porządku ideologicznego. W XIX i pierwszej połowie XX wieku, w miarę jak we współczesnych społeczeństwach od coraz większych grup ludności wymagano opanowania

⁶ L. Jancovic, F. Bianchini, *Problematising Participation*, „Cultural Trends” 22(2)/2013, s. 63–66.

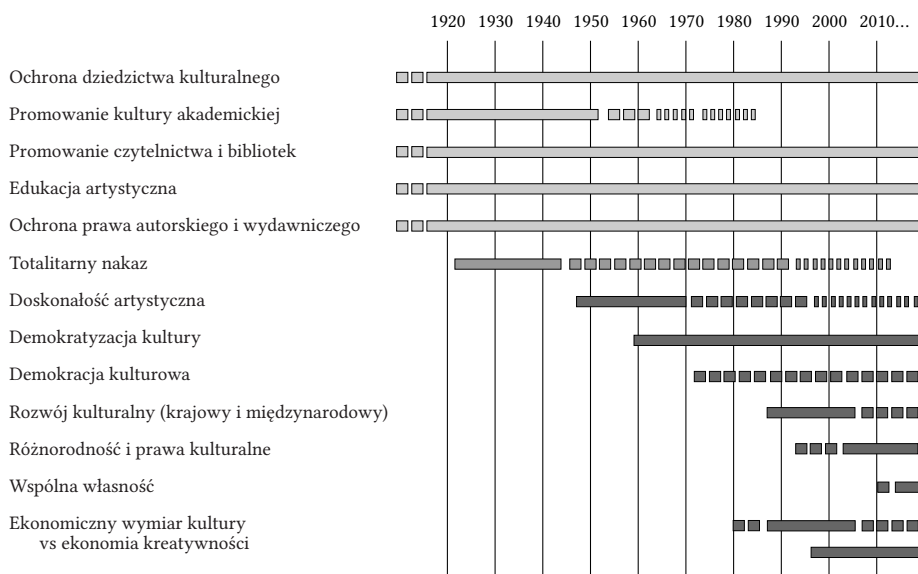
⁷ A. Rodriguez Morató, *La sociedad de la cultura*, Barcelona 2007.

niektórych z tych kodów, instytucje edukacyjne i powstające instytucje kultury (muzea, archiwa, biblioteki i szkoły artystyczne) postawiły sobie za cel upowszechnianie i dzielenie się tą zgromadzoną wiedzą. Dostępność obiektów kultury czy ambitność programów edukacyjnych będą więc zależały od dominującego w każdym kraju i okresie historycznym projektu społecznego i ekonomicznego, będącego efektem walki ideologicznej i walki interesów między różnymi grupami władzy.

Międzynarodowa analiza porównawcza pozwoliłaby dostrzec przyczyny i momenty, które wyjaśniają wdrażanie strategii poszerzania bazy społecznej odbiorców „kultury wysokiej”⁸. Jednak czym innym jest otwieranie bibliotek i muzeów z wolnym dostępem lub tworzenie dostępnych szkół artystycznych, a czym innym wdrożenie wszelkich niezbędnych działań, aby społeczny szklany sufit nie powstrzymywał osób „niepożądanych” przed dostaniem się do świątyni wiedzy. Takie strategie demokratyzacji kultury rozpowszechniły się w Europie Zachodniej jako część polityki publicznej dopiero w połowie XX wieku.

Historyczne spojrzenie na paradygmaty polityki kulturalnej w demokracjach zachodnich pozwala wyróżnić dwa główne okresy historyczne, na które wpływ miały totalitaryzmy. Do lat 30. XX wieku polityki kulturalne były z jednej strony zależne od działań edukacyjnych, z drugiej zaś – stanowiły narzędzie w służbie symbolicznej budowy państwa narodowego, dyplomacji publicznej oraz ideologicznych i symbolicznych ram, które warunkują istnienie społeczeństwa. Głównymi obszarami interwencji nowoczesnego państwa w kulturę były: ochrona i podkreślanie wartości dziedzictwa artystycznego i historycznego, promocja czytelnictwa przez biblioteki publiczne, edukacja artystyczna oraz ochrona prawa autorskiego i wydawniczego. Wszystko to przy założeniu, że kultura akademicka chroni pewne dziedzictwo, spuściznę artystyczną oraz koncepcję piękna i moralności, a także ideę politycznej poprawności. Z tego powodu alternatywne lub przełomowe formy ekspresji awangardowej czy ekspresja kulturowa mniejszości narodowych lub mniejszości społecznie marginalizowanych nie stanowią części rządowego programu kulturalnego. Wręcz przeciwnie, są one narażone na cenzurę państwa lub spotykają się z milczeniem i ukrytą pogardą ze strony intelektualistów z kręgów przychylnych rządzącym politykom. Trzeba było doświadczenia totalitaryzmów, aby osoby podejmujące decyzje w ramach demokratycznych polityk kulturalnych zdały sobie sprawę z tego, jak niewielka jest faktyczna ochrona wolności słowa. Być może z tego powodu jedynym paradygmatem, który

⁸ E. Négrier, L. Bonet, M. Guerin (red.), *Music Festivals, a Changing World. An International Comparison*, Paris 2013; M. Pyykkonen, N. Simanainen, S. Sokka, *What about Cultural Policy?*, Helsinki 2009.



Rys. 1. Rozwój paradygmatów polityki kulturalnej

Objaśnienia: linie ciągłe przedstawiają okresy apogeum danego paradygmatu;
linie przerywane, dłuższe i krótsze – okresy mniejszej aprobaty dla nich.

Źródło: opracowanie własne.

niemal zniknął ze współczesnych polityk kulturalnych, jest właśnie promocja kultury akademickiej.

W drugiej połowie XX wieku do demokratycznych polityk kulturalnych stopniowo włączano cztery nowe paradygmaty: doskonałość artystyczną (zastępującą kanon kultury akademickiej), demokratyzację kultury, demokrację kulturową (z różnorodnością celów) oraz waloryzację wymiaru ekonomicznego, który w końcu został ograniczony do programów promujących ekonomię kreatywności. Pierwsze trzy z nich mają bezpośredni wpływ na rozwój polityk publicznych promujących uczestnictwo w kulturze.

Polityki kulturalne po upadku systemów totalitarnych opierały swoje działania na niejasnym kryterium doskonałości⁹. W ten sposób rozwiązano dwa ważne problemy, gdy zaczęto wdrażać państwo opiekuńcze w sferze kultury. Z jednej strony, dopuszczono kryterium wewnętrznej logiki kultury, autonomiczne wobec politycznej dyskrecjonalności, respektujące wolność wypowiedzi (ograniczaną przez totalitaryzmy) i traktujące twórczość awan-

⁹ J. Lewis, T. Miller (red.), *Critical Cultural Policy Studies. A Reader*, Oxford 2003; P. Poirrier, *Pour une histoire des politiques culturelles...*

gardową jako sferę, w którą publiczność może ingerować. Należy pamiętać, że wcześniejsze polityki kulturalne nie wspierały przełomowych form ekspresji, ponieważ nie należały one jeszcze do sztuk zatwierdzonych przez akademię. Z drugiej strony, wspierano niekomercyjne formy wypowiedzi artystycznej, które wobec niemożności utrzymania się na wolnym rynku wymagają mecenatu filantropów lub wsparcia ze strony państwa. W krajach anglosaskich i skandynawskich osobami odpowiedzialnymi za zapewnienie doskonałości projektów ubiegających się dofinansowanie państwa byli eksperci wybierani przez rady artystyczne ze względu na swoje doświadczenie i niezależność. Tymczasem w krajach śródziemnomorskich i niemieckojęzycznych to urzędnicy wyższego szczebla odpowiadali za ustalanie zasad przyznawania dotacji, przy mniej lub bardziej doraźnych naciskach ze strony polityków. W obu przypadkach decydującą rolę odegrały osoby odpowiedzialne za planowanie publicznej infrastruktury kulturalnej, i to właśnie w tym kontekście pojawiły się trudności między wspieraniem twórczości wysokiej jakości, czasami o skomplikowanych kodach dostępu, a poszukiwaniem dla niej odbiorców.

Polityki demokratyzacji kultury nie kwestionują społecznie dominującego znaczenia tego, co rozumie się przez kulturę, a więc tego, co zasługuje na ochronę i promowanie ze środków publicznych. Dopiero w latach 70., w efekcie debaty ideologicznej wywołanej przez ruch kontrkulturowy, publiczne polityki kulturalne nieśmiało wyszły ze sfery „kultury wysokiej”, obejmując świat szeroko rozumianej ekspresji o charakterze kulturalnym. Romantyczne ruchy narodowościowe już wcześniej wykorzystywały środki wyrazu wywodzące się z tradycji ludowej, zwłaszcza gdy społeczeństwo przemysłowe zaczęło zagrażać tożsamości zbiorowej, na której można było symbolicznie budować wspólnoty polityczne (skonsolidowane lub powstałe w wyniku procesów emancypacji narodowej). Ale to właśnie w ostatnim trzydziestolecu XX wieku manifestacje kultury masowej, te, które promował przemysł kulturalny (i które szkoła frankfurcka wyklęła), zostały powoli włączone w działania rządu, szczególnie poprzez publicznych nadawców radiowych i telewizyjnych, oraz działania mające przyciągnąć młode pokolenie. Nie obyło się to bez oporu ze strony wielu pracowników kultury i samych widzów, którzy byli wykształceni w tradycyjny sposób, tj. ukierunkowany na uprzywilejowaną pozycję pojęć tradycji i doskonałości.

W tym sensie definicja kultury przedstawiona na Pierwszej Europejskiej Konferencji Polityk Kulturalnych w Helsinkach w 1972 r. trafnie oddaje trudność, jaką zaledwie cztery lata po maju 1968 r. stanowiła dla ówczesnych urzędników wysokiego szczebla w dziedzinie kultury i ich doradców konieczność przejścia od kanonicznego znaczenia tego terminu, powstałego w Oświeceniu, do znaczenia antropologicznego. Próbując zwiększyć możliwości inge-

rencji tych polityk, zdefiniowali oni pojęcie kultury bardziej opozycyjnie (na pozytywną definicję kultury trzeba było poczekać do konferencji w Meksyku w 1982 r.):

Kultura to nie tylko nagromadzenie dzieł i wiedzy, które elita wytwarza, gromadzi i zachowuje, aby je udostępnić, lub które naród mający bogatą przeszłość i dziedzictwo oferuje innym: [...] nie ogranicza się do dostępu do dzieł sztuki i nauk humanistycznych, ale jest także zdobywaniem wiedzy, sposobem życia, potrzebą komunikacji; [...] nie jest terytorium do zdobycia lub posiadania, tylko sposobem zachowania się w stosunku do samego siebie, do bliźnich, do natury.

Nawet dziś obiektywne spojrzenie na większość działań kulturalnych finansowanych z publicznych pieniędzy koncentruje się na oświeceniowym rozumieniu kultury.

Praktyki partycypacyjne – między demokratyzacją a demokracją kulturową

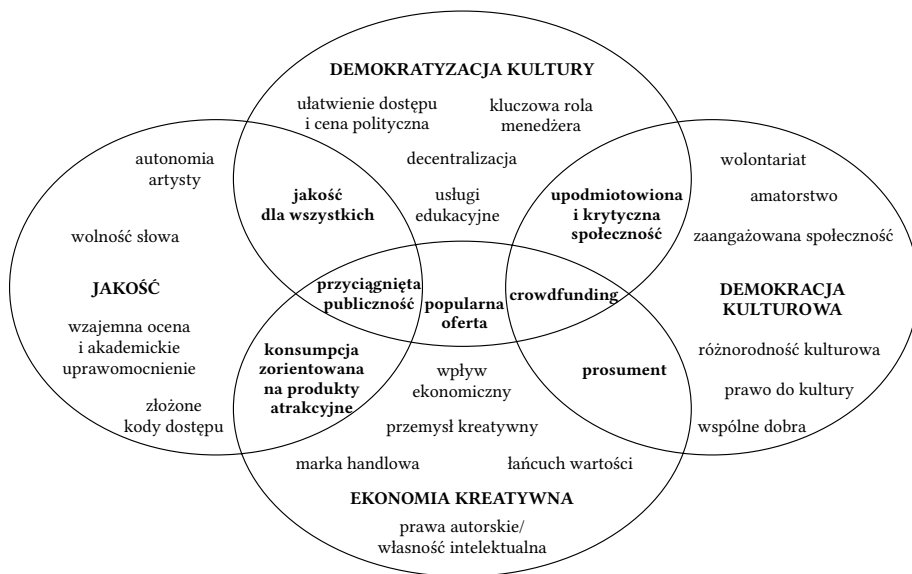
W ramach paradygmatu doskonałości i coraz większego nacisku na jakość i doskonałość oferty rola uczestnictwa jest tej ofercie podporządkowana. To wyjaśnia, dlaczego główna krytyka sposobu wdrażania tego paradygmatu nie wynika z niewystarczającego uwzględnienia odbiorców, ale z przyjętych kryteriów ustalania priorytetów. Menedżerowie i twórcy polityk publicznych, wraz z krytykami i osobami domagającymi się wsparcia ze strony rządu, stanowią część tej samej zamkniętej grupy profesjonalistów, która wyklucza osoby niepodzielające dominujących wartości artystycznych (np. sztuki figuralnej w przeciwieństwie do abstrakcji). Narzucony zostaje system autoreferencyjnych, często subiektywnych kryteriów jakości i doskonałości¹⁰. Poza tą krytyką trwałość wspomnianego paradygmatu na przestrzeni dziesięcioleci, a także odpowiadających mu instytucjonalnych instrumentów wsparcia tłumaczona jest następującymi powodami: a) trudnością w znalezieniu alternatywnych kryteriów, które pozwoliłyby zachować autonomię sztuki i dziedzictwa w obliczu innych dominujących logik (ekonomicznych, społecznych lub politycznych); b) zwiększeniem liczby form ekspresji kulturalnej uprawnionych do otrzymywania wsparcia publicznego i wynikającym z tego uelastycznieniem kryteriów jakości i doskonałości stosowanych w tych przypadkach (napędzanych bardziej eklektycznymi lub postmodernistycznymi poglądami).

¹⁰ B. Walmsley, *Co-creating theatre: authentic engagement or inter-legitimation?*, „Cultural Trends” 22(2)/2013, s. 108–118.

Dla kontrastu paradygmat demokratyzacji kultury stawia publiczność w centrum swojej strategii oddziaływania. Jej celem jest zaoferowanie możliwie najwyższej jakości (przy podporządkowaniu wyższemu celowi, jakim jest doskonałość) jak największej liczbie osób. Jej instrumenty mają ułatwiać dostęp do oferty kulturalnej i dóbr kultury poprzez ograniczenie barier ekonomicznych, społecznych, edukacyjnych i geograficznych. Rola menedżera jako pośrednika między podażą a popytem jest fundamentalna w realizacji zadania, jakim jest wybór tego, co jest najbardziej odpowiednie dla każdej publiczności, oraz ilościowe i jakościowe zwiększenie uczestnictwa w kulturze. W tym kontekście usługi edukacyjne odgrywają coraz większą rolę, zwłaszcza gdy są skierowane nie tylko do znanych odbiorców, ale także do innych użytkowników. Strategie demokratyzacji kultury, jeśli są naprawdę ambitne, mają na celu poprawę jakości jednostkowego i zbiorowego doświadczenia, jakim jest kontakt z prezentowanym dziełem lub procesem. Inicjatywa i moc decyzyjna należy do menedżera kultury, ale w miarę jak zbliżamy się do faktycznego rozwoju publiczności, jego kompetencje zasadniczo wzrastają, łącząc się z celami i praktykami przyjętymi dla paradygmatu demokracji kulturowej.

Rysunek 2 pokazuje, w jak różny sposób, w zależności od dominującego paradygmatu polityki kulturalnej, wyrażane jest uczestnictwo w kulturze. Różne rodzaje relacji między twórcami, menedżerami i widzami są dostosowane do celów politycznych każdego rządu na szczeblu administracyjnym. Logika leżąca u podstaw polityki, mniej lub bardziej zbliżona do każdego z paradygmatów, może przyczyniać się do powstawania sojuszy lub napięć między podmiotami o specyficznych interesach i motywacjach (dyrektorami artystycznymi, edukatorami, menedżerami, młodzieżą w jej własnych przestrzeniach kulturowych, operatorami cyfrowymi itp.). Wdrażanie polityki publicznej poprzez zachęcanie do przedkładania jednych strategii nad inne (np. promowanie ekonomii kreatywnej zamiast wspierania międzyklasowego dostępu do kultury) powoduje, że choć istnieją wspólne interesy (linia popularnych programów lub propozycje ekonomii współpracy), to następuje również rozwój strategii i instrumentów związanych z każdym paradygmatem. Jednocześnie, z perspektywy porównawczej, można zaobserwować dwie przeciwstawne dynamiki: z jednej strony, mamy do czynienia z rosnącą standaryzacją strategii i instrumentów udostępnianych przez różne administracje (np. wiele administracji zastępuje tradycyjne młodzieżowe centra kultury laboratoriami multimedialnymi); z drugiej – wszystkie starają się mieć jakiś oryginalny projekt, który odróżnia je od innych i jest odpowiedzią na presję wywieraną przez ich wpływowych agentów¹¹.

¹¹ L. Bonet, E. Négrier, *La tensión estandarización-diferenciación en las políticas culturales. El caso de España y Francia*, „Gestión y Análisis de Políticas Públicas” 6/2011, s. 53–73.



Rys. 2. Uczestnictwo w różnych paradygmatach polityki kulturalnej

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Bonet, E. Négrier, *The Participative Turn in Cultural Policy: Paradigms, Models, Contexts*, „Poetics” 66(1)/2018, s. 70.

Jednak tym, co w większości przypadków łączy paradygmat demokratyzacji kultury z paradygmatem demokracji kulturowej, jest celowe sprzyjanie upodmiotowionym i krytycznym społecznościom. Demokracja kulturowa odchodzi jednak od kanonu, który określa, co jest doskonałe, aby zrobić miejsce dla różnorodności form ekspresji kulturalnej, w tym tych, co należą do tradycyjnie marginalizowanych grup społecznych. Perspektywa wertykalna, od menedżera do docelowego odbiorcy, zostaje zastąpiona logiką horyzontalną, która opiera się na prawach i ekspresji kulturalnej ludzi w celu stworzenia bardziej partycypacyjnych propozycji i doświadczeń.

Tabela 1 przedstawia podział każdej z trzech charakterystycznych strategii demokratyzacji kultury – budowania lojalności, odnowy i rozwoju publiczności¹², wraz ze strategią obywatelskiego upodmiotowienia w ramach demokracji kulturowej. W przypadku każdej z nich opisano główne cechy charakterystyczne (czyja to inicjatywa, w jakim stopniu władza jest dzielona, jaki jest poziom rozwoju osobistego w wyniku kontaktu z dziełem artystycznym lub dziedzictwem kulturowym), stosowane instrumenty, oczekiwane rezultaty, a także niektóre rodzaje ryzyka, jakie mogą się z nimi wiązać. Budowanie lo-

¹² E. Négrier, A. Djakouane, M. Jourda, *Les publics des festivals*, Paris 2010.

Tabela 1. Strategie budowania lojalności, odnowienia, rozwoju i upodmiotowienia publiczności

Strategia	Cechy charakterystyczne	Instrumenty	Rezultaty	Ryzyko
Budowanie lojalności	<p>Inicjatywa: projekt kulturalny Władza: słabo dzielona Rozwój osobisty: niski</p>	<ul style="list-style-type: none"> - elastyczna subskrypcja - oferta w pakiecie - analiza CDR - towarzysztwo przyjaciół - wydarzenia zarezerwowane 	<ul style="list-style-type: none"> - lepsza znajomość publiczności - regularne uczestnictwo - wyższa sprzedaż - mniejsze ryzyko finansowe - najpierw zobowiązanie, potem korzystanie 	<ul style="list-style-type: none"> - starzejąca się publiczność - nacisk subskrybenta na program (gust, oczekiwania)
Odnowienie	<p>Inicjatywa: projekt kulturalny Władza: podzielona Rozwój osobisty: niski</p>	<ul style="list-style-type: none"> - wstęp wolny lub inny cenik dla grup - wstęp połączony z innymi propozycjami - urozmaicenie programu - zdecentralizowanie oferty - nadzwyczajne miejsce lub czas 	<ul style="list-style-type: none"> - odzyskanie swojej publiczności - zdobycie nowej publiczności - uprawomocnienie społeczne i polityczne 	<ul style="list-style-type: none"> - przyciągnięcie przypadkowej publiczności - możliwe zniechęcenie publiczności bardziej ułożonej się z grupą lub najbardziej wymagającej

Demokracja kulturalna	
Rozwój	<p>Inicjatywa: projekt kulturalny Władza: dzielona z innymi instytucjami Rozwój osobisty: średni</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - internet i wirtualne kanały o szerokiej treści - marketing społecznościowy - rodzinny program edukacyjny - wizyty w miejscach twórczości - debaty między artystami a publicznością - pobyty artystyczne z programem aktywnego uczestnictwa
	<ul style="list-style-type: none"> - przyznanie większej, bardziej wymagającej i/lub zaangażowanej publiczności - zachęcanie do nowych praktyk kulturalnych - większy rozwój osobisty i erudycja - współpraca z innymi lokalnymi instytucjami
	<ul style="list-style-type: none"> - nacisk na nowe priorytety i włączenie zewnętrznych talentów - większe oddziaływanie na jakość niż na ilość - skomplikowane zarządzanie wraz z sojusznikami i mediatoremami
Upodmiotowienie	<p>Inicjatywa: projekt kulturalny lub społeczność obywateli Władza: dzielona z zaangażowanymi społecznościami Rozwój osobisty: wysoki</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - wolontariat w zakresie ogłaszania, przyjmowania publiczności lub artystów - tworzenie i interpretowanie dziedzictwa kulturalnego lub współdzielona nad nim praca - program aktywnego uczestnictwa - produkcja artystyczna i zarządzanie partycypujące
	<ul style="list-style-type: none"> - dzielenie się władzą z zaangażowanymi obywatelami - większe uprawnienie, wsparcie i wpływ społeczny i wspólnotowy - intensywne zaangażowanie ze strony małych społeczności
	<ul style="list-style-type: none"> - oddziaływanie bardziej jakościowe niż ilościowe - skomplikowane zarządzanie partycypujące - zaangażowanie wyczerpujące lub powodujące uzależnienie

Źródło: opracowanie własne na podstawie E. Négrier, A. Djakouane, M. Jourda, *Les publics des festivals*, Paris 2010.

jalności jest niewątpliwie najbardziej tradycyjną i zachowawczą strategią; nie wiąże się z dzieleniem się władzą, a rozwój osobisty dzięki obcowaniu z dziełem sztuki lub dziedzictwem jest niewielki. Pozwala lepiej poznać własną widownię (dziś w sposób bardziej analityczny dzięki technikom CDR w systemie ticketowym), zapewnić sobie widownię i przychody, a tym samym zmniejszyć ryzyko finansowe. Zagrożeniem dla tej strategii jest starzejąca się, nie tylko pokoleniowo, publiczność oraz większa podatność na ingerencję (pozytywną i negatywną) w linię artystyczną ze strony upodmiotowionych odbiorców.

Drugą strategią jest odnowa publiczności, która podobnie jak budowanie lojalności jest ważną częścią każdego planu marketingowego. Oznacza większą elastyczność oferty, ponieważ często wiąże się z dywersyfikacją, decentralizacją terytorialną i czasową. Pozwala na przyciągnięcie nowej publiczności lub odzyskanie utraconej, a także na większe uprawomocnienie społeczne i polityczne. Główne zagrożenia tej strategii to płytkie oddziaływanie, a także negatywny wpływ na stałą publiczność (uważającą, że traci tożsamość grupową) lub na tych, którzy potrzebują bardziej wymagającej oferty programowej.

Trzecia strategia rozwoju publiczności jest bardziej zaangażowana i mieści się między paradygmatem demokratyzacji kultury a paradygmatem demokracji kulturowej. Obejmuje edukację o zasięgu lokalnym i rozwój społeczności, który wykracza poza oddziaływanie przez kontakt z dziełem artystycznym lub dziedzictwem kulturowym. Aby przyniosło to efekty, wymaga tworzenia sieci i dzielenia się władzą z innymi profesjonalistami oraz podmiotami lokalnymi i międzynarodowymi (centra edukacyjne, organizacje sąsiedzkie, stowarzyszenia zawodowe itp.). Polega na oferowaniu programu wykraczającego poza granice, na marketingu społecznościowym zarówno wśród mieszkańców dzielnic i miejsc trudnych ze względów społecznych, jak i osób poszukujących nowych treści oraz formatów wirtualnych, z wartościowymi propozycjami dla specyficznych grup (program edukacyjny dla rodzin, wizyty w przestrzeniach, gdzie powstają dzieła sztuki, partycypacyjne pobyty artystyczne, spotkania-debaty między artystami a publicznością itp.). Celem jest zarówno przyciągnięcie szerszej publiczności i zachęcenie do nowych praktyk kulturalnych, jak i odpowiadanie na potrzeby osób poszukujących doświadczeń wymagających większego zaangażowania, które przeczą temu, że nie udaje się odnowić publiczności, gdy przedstawia się jej projekty wymagające lepszego przygotowania intelektualnego lub większego wysiłku poznawczego¹³. Głównym zagrożeniem tej strategii są bardziej jakościowe niż ilościowe wyniki (nie zawsze wystarczająco doceniane przez niektórych sponsorów lub decy-

¹³ E. Négrier, *Festivalisation: patterns and limits*, w: Ch. Newbold, Ch. Maughan, J. Jordan, F. Bianchini (red.), *Festivals in Focus*, London 2015, s. 18–27.

dentów), skomplikowane relacje z niektórymi sojusznikami lub mediatorami procesu (nauczycielami, stowarzyszeniami lokalnymi, ośrodkami społecznymi itp.) oraz pojawienie się wewnętrznych napięć w organizacji związanych z odmawianiem prymatu tradycjonalizmowi i z włączeniem talentów z zewnątrz.

Czwarta strategia koncentruje się na upodmiotowieniu, dzieleniu się z członkami społeczności oraz ich angażowaniu, a także na zapewnieniu, że ich zainteresowanie wyrażaniem się przez kulturę znajdzie upust. Wszystkie te cele są nieodłącznie związane z paradygmatem demokracji kulturowej. Inicjatywa może zrodzić się w samej instytucji kulturalnej lub być wynikiem procesu obywatelskiego mającego na celu promocję nowego projektu bądź ratowanie przestrzeni. W każdym razie oznacza to dzielenie się władzą i zarządzanie mieszanymi zespołami (profesjonalistów i wolontariuszy), uwzględnianie różnych zachęt, wzbudzanie empatii oraz radzenie sobie z napięciami. Podobnie jak w innych strategiach, ważne jest też przeciwdziałanie nierównemu udziałowi w tych inicjatywach osób o większym kapitale społecznym, edukacyjnym i kulturowym.

Presja na osiągnięcie dobrych wyników ilościowych w kategoriach konwencyjonalnego marketingu oznacza, że w wielu projektach kulturalnych więcej uwagi i środków poświęca się na strategię budowania lojalności u publiczności lub odnowy niż na strategię rozwoju lub upodmiotowienia¹⁴. Znaczenie programów edukacyjnych, programów dla specjalnej publiczności czy projektów wprowadzających do sztuki współczesnej lub dziedzictwa kulturowego w większości muzeów lub przestrzeni, gdzie odbywają się występy na żywo, jest niedoceniane, a projekty są niedofinansowane przez profesjonalistów z dziedziny sztuki lub dziedzictwa kulturowego. W przypadku strategii demokracji kulturowej pojęcie uczestnictwa w kulturze zostaje jednak wzbogacone o głębsze znaczenie. Nie chodzi o to, by skonfrontować wspólnotę z ofertą poprzedzoną określonym kanonem, ale o to, by wyjść od wielości różnych form ekspresji kulturowej tej wspólnoty i upoważnić obywateli do decydowania o tym, jak dzielić się nimi w partycypacyjny sposób z innymi.

Pogląd ten łączy się z nurtami transformacji społecznej (także politycznej) napędzanej w dużej mierze przez czynniki technologiczne. Łatwość dostępu do wszelkich form ekspresji kulturowej (zwłaszcza tej należącej do głównego nurtu) i możliwość dzielenia się nią, a także większe zapotrzebowanie na indywidualny i społeczny prestiż sprzyjają mnożeniu się projektów, które włączają uczestnictwo jako wyróżniający czynnik w ich strategii zwrotu społecznego.

¹⁴ B. Walmsley, *From arts marketing to audience enrichment: How digital engagement can deepen and democratize artistic exchange with audiences*, „Poetics” 58/2016, s. 66–78.

W tym kontekście powstało wiele inicjatyw, które próbują przełamać syndrom czwartej ściany, przewyżając pasywną rolę odbiorców jako zwykłych konsumentów udostępnionej im usługi kulturalnej¹⁵. Są to doświadczenia, w których człowiek może być producentem, mediatorem i/lub konsumentem kultury, czyli tym, co zwykle się nazywać prosumentem. W formatach cyfrowych hybrydyzacja lub krzyżowanie funkcji jest łatwiejsze do zrealizowania, ale występuje również w analogowych formatach sztuk wizualnych lub występów na żywo. W tym ostatnim przypadku projekt BeSpectACTive!¹⁶ bada różne formy upodmiotowienia publiczności: od programowania lub produkcji partycypacyjnej po pobyty artystyczne w koprodukcji międzynarodowej lub formy interakcji poprzez platformy wirtualne. To doświadczenie pokazuje pewne zastrzeżenia, ryzyko, napięcia i ograniczenia projektów, które zrywają ze *status quo*. Dzielenie się władzą czy utrzymanie prestiżu w dziedzinie opartej na niematerialnej wartości, jaką jest programowanie artystyczne, nie jest oczywiste i rodzi wątpliwości wśród zaangażowanych podmiotów.

Refleksja końcowa

Strategie zachęcające do uczestnictwa stopniowo zyskiwały uznanie, miejsce i środki w rządowych programach wspierania kultury od lat 60. w większości krajów zachodnich. Cztery główne paradygmaty, które kierują polityką kulturalną, promują w taki czy inny sposób uczestnictwo obywateli. W paradygmacie doskonałości jest ona zasadniczo skierowana do wybranych odbiorców, zdolnych do zrozumienia i współdziałania z wymagającymi propozycjami artystycznymi i dotyczącymi dziedzictwa kulturowego. W paradygmacie ekonomii kreatywnej publiczność jest niezbędna nie tylko do tego, by projekty były rentowne, ale też wiele nowych modeli biznesowych opiera się na różnych formach relacji z publicznością i partycypacji, od zjawiska prosumenta po mikrofinansowanie partycypacyjne (lub *crowdfunding*). W każdym razie obydwie paradygmaty, które w największym stopniu skupiają się na wspieraniu uczestnictwa, to demokratyzacja kultury i demokracja kulturowa. Pierwszy z nich był i nadal jest głównym punktem odniesienia, ponieważ z perspektywy priorytetów programowych i codziennej praktyki, a przede wszystkim przełożenia na dostępność zasobów budżetowych, ludzkich i materialnych, ma on największy udział. Z kolei strategie związane z paradygmatem demo-

¹⁵ L. Bonet, E. Négrier (red.), *Breaking the forth wall: proactive audiences in the performing arts*, Elverum 2018.

¹⁶ <http://www.bespectactive.eu/>

kracji kulturowej otrzymują w porównaniu z nim nie tylko znacznie mniej zasobów ludzkich i finansowych, ale wręcz budzą kontrowersje wśród niektórych profesjonalistów, zwłaszcza tych, którzy widzą, że ich symboliczne lub materialne *status quo* jest zagrożone.

Istnieją jednak duże obszary zbieżności między odgórną logiką demokratyzacji kultury a oddolnymi wartościami demokracji kulturowej. Z tego powodu zamiast konkurować koncepcyjnie (kontrowersja, za którą często kryje się walka o podział środków publicznych), lepiej jest przyjrzeć się doświadczeniom, które pochodzą z wielu instytucji i projektów. Z tych konkretnych praktyk uczestnictwa w kulturze rodzi się nowa wizja dobra wspólnego. Doświadczenia inspirowane edukacją ludową i rozwojem społeczności lokalnych są w wielu miejscach zbieżne z doświadczeniami wynikającymi z partycypacji obywatelskiej czy twórczego eksperymentowania.

W centrum uwagi znajduje się lub priorytetowo traktowany jest obywatel, który wymaga, by przestać uważać go jedynie za biernego odbiorcę, ponieważ chce móc wchodzić w interakcje – na co pozwalają mu już sieci społecznościowe, digitalizacja czy reprodukcja 3D – z kreatywnymi propozycjami lub alternatywami w zakresie doświadczenia i interpretowania dziedzictwa. Dyrektor artystyczny, menedżer i klasyczny kurator powoli tracą moc wyznaczania tego, co ma być przedmiotem doświadczeń estetycznych, podczas gdy mediator i empatyczne przywództwo zyskują na znaczeniu. Od nich wszystkich zależy, czy ponownie rozważą swoje role, zaczynając od zredefiniowania misji większości projektów, które otrzymują finansowanie ze środków publicznych. W tym kontekście podmiotem zyskującym znaczenie jest obywatel, który nie chce być zamykany w sali wypełnionej fotelami, stawiany w kolejce przy wejściu do muzeum czy traktowany jak liczba w statystykach użytkowników lub publiczności, lecz domaga się głosu i dostępu do działania na różnych poziomach. W niektórych przypadkach to właśnie obywatel, który chce współpracować w procesie tworzenia, ochrony i dowartościowywania dziedzictwa, bierze na siebie większą odpowiedzialność za programowanie, zarządzanie lub przyjmowanie publiczności i artystów. W innych przypadkach po prostu skorzysta ze swojego prawa do przełączenia się na coś innego, do ignorowania kanonu ustalonego przez ekspertów, do bycia eklektycznym, poważnym lub banalnym.

W ostatniej dekadzie w Europie nastąpił ogromny rozwój praktyk partycypacyjnych, czemu sprzyjał kryzys, niezadowolenie społeczne, ale także postęp technologiczny. W wielu projektach kulturalnych eksperymentuje się z nowymi formami uczestnictwa. Niektóre polityki publiczne również wdrożyły strategie i zachęty w tym kierunku. Jednak poza celami, cechami i instrumentami tych polityk ważne jest, aby skupić się na niektórych wykrytych

skutkach i zagrożeniach, jak również na dialektycznym napięciu, jakie one wywołują. W tym kontekście uczestnictwo wiąże się z pewnymi nierozwiązanymi dylematami społecznymi, politycznymi i zarządczymi. Warto zwrócić uwagę na trzy główne wyzwania.

Pierwszym wyzwaniem jest sama złożoność zarządzania partycypacyjnego. Stworzenie przejrzystego i otwartego procesu (nie manipulowanego jak w przypadku konkursów telewizyjnych) wymaga bycia konsekwentnym w dążeniu do celów i stosowania dostępnych instrumentów. W przypadku wyboru samodzielnego zarządzania misji instytucji i ogólnemu interesowi obywateli muszą być podporządkowane procesy decyzyjne, przy czym interesy prywatne nie mogą być mylone z procesem upodmiotowienia jednostkowego i zbiorowego. W żadnym razie nie należy zapominać, że istnieją powiązania i interesy instytucjonalne (np. tożsamość i wartość marki obiektu kulturalnego) oraz polityczne (ideologia zwycięskiej partii w wyborach). Gdy obywatele uczestniczący w procesach kulturowych nie uwzględniają potrzeb i punktów widzenia innych grup obywateli, a jedynie bronią własnych spraw (reprezentując określone grupy interesów), propozycja partycypacyjna traci swoją moc. Zapominają bowiem, że reprezentują jedynie część. Tak byłoby np. w przypadku walki pomiędzy kolektywami o zarządzanie publicznym regionalnym ośrodkiem kultury w ramach modelu samorządności. Ten problem nie dyskwalifikuje modelu partycypacyjnego, a raczej zobowiązuje do bycia bardziej wymagającymi w sposobie jego wdrażania.

Drugim wyzwaniem jest trudność w ocenie procesów partycypacyjnych. Z jednej strony, bezpośrednimi beneficjentami procesu upodmiotowienia związanego z partycypacją są małe społeczności, z drugiej zaś wskaźniki oceny takich procesów są jakościowe w środowisku, w którym dominują wskaźniki ilościowe. Ponadto ważne jest nie samo uczestnictwo, ale jego wpływ na uczestników, uzyskanie bardziej otwartych i reprezentatywnych poglądów od zróżnicowanych poglądowo obywateli oraz dodatkowe korzyści dla całej zbiorowości. W tym względzie czeka nas jeszcze długa droga metodologiczna.

Trzecim wyzwaniem dla wielu projektów partycypacyjnych jest dominująca typologia ich uczestników. Większość ludzi predysponowana do aktywnego uczestnictwa, dzielenia się swoją energią i czasem, a także do pośredniego wpływania na innych to osoby o wysokim kapitale edukacyjnym i kulturowym. Jednym ze sposobów na odwrócenie tej sytuacji jest promowanie polityki publicznej, która zachęca do rozwijania strategii kompensacyjnych. Aby sprostać temu wyzwaniu, ważne jest promowanie mechanizmów podnoszenia świadomości wśród osób odpowiedzialnych i wszystkich profesjonalistów zaangażowanych w programy kulturalne. Chodzi o rozbicie szklanego sufitu, zmianę wartości i sytuacji, które utrudniają integrację grup

o mniejszym kapitale społecznym, edukacyjnym i kulturowym. Trudno jest zwalczać nierówności w kulturze i edukacji bez uznania różnorodności. Bycie sprawiedliwym oznacza uznanie specyficznych potrzeb, ale także możliwości zaangażowanych jednostek i grup. Szczególnie skuteczną strategią promowania międzyklasowych doświadczeń partycypacyjnych jest współpraca z podmiotami zlokalizowanymi w społecznie peryferyjnych dzielnicach lub pracującymi z grupami o mniejszych możliwościach czy barierach dostępu (fizycznych, społecznych, ekonomicznych lub kulturowych), ponieważ pomaga to znaleźć nowe sposoby mediacji i inkluzji. Ale najważniejsze jest znalezienie bodźców, które motywują do uczestnictwa. Na przykład wykorzystanie nadzwyczajnych, ekscytujących okoliczności lub zachęcanie do naturalnej ciekawości i empatii jednostek to strategie, które zwykle przynoszą dobre efekty. Użyteczne jest również udostępnianie wspólnych przestrzeni lub chwil dzielonych przez zbiorowości należące do tego samego pokolenia, mających podobne zainteresowania lub będące częścią tego samego fizycznego lub symbolicznego miejsca. Świadczą o tym doświadczenia teatru społecznego i orkiestr młodzieżowych, jak również projekty realizowane w wielu gminach przez biblioteki, centra młodzieżowe i ośrodki kultury, w których uczestniczą społeczności imigrantów spoza Unii Europejskiej.

Dziedzina kultury stanowi żyzny grunt do eksperymentowania z kreatywnymi formami uczestnictwa, w połowie drogi między paradygmatami polityk publicznych i praktyk społecznych. Przed nami jednak jeszcze długa droga, gdyż konieczne jest wyjście ze strefy komfortu i pokonanie lęków, ego i zamkniętego środowiska. Potrzebna jest zmiana priorytetów, która w sposób przekrojowy włączy aktywne uczestnictwo jako jeden z głównych celów wszystkich instrumentów polityki kulturalnej.

Tłumaczyła Iwona Kasperska

Summary

Policies to promote consumption and cultural participation present a clear asymmetry, in terms of priority and invested resources, between those aimed at expanding audiences for the arts and legitimized cultural heritage (based on the paradigm of cultural democratization) and those that put the accent on promoting the cultural expressions of the community (the paradigm of cultural democracy). The article analyzes the different strategies used by both public policies and cultural management in order to promote participation. This concept, like that of culture, is polysemic. Depending on the type of cultural participation being sought, the strategies will change. While expanding the audience to people with adequate cultural capital requires conventional marketing strategies, creating new audiences entails a more sophisticated

program of popular education and community development. But we can also seek the development of a more active and committed participation, focused on co-participation and volunteering. Each of these strategies carries objectives and instruments, and carries effects and risks. Based on this analysis, some final reflections are derived on social, political and management dilemmas; dilemmas not resolved in most experiences of cultural policy focused on cultural participation.

Keywords: cultural democracy, cultural democratization, audience development, cultural policy, participation, citizen empowerment

Słowa kluczowe: demokracja kulturowa, demokratyzacja kultury, rozwój publiczności, polityka kulturalna, uczestnictwo, upodmiotowienie obywateli

TOMASZ PŁACHECKI
DYSPERSJA – FIRMA BADAWCZA

Audience development **wobec podziałów społecznych**

Skąd biorą się segmenty?

Z podejściem *audience development* wiążą się badania segmentacyjne dotyczące uczestnictwa w kulturze. Prowadzenie tego rodzaju badań wynika z założenia, że skuteczne docieranie do nowej publiczności oraz pogłębianie relacji z dotychczasową wymaga programowania oferty dopasowanej do specyfiki poszczególnych grup oraz promowania tej oferty w różnorodny sposób.

Badania segmentacyjne prowadzą do zidentyfikowania w większej zbiorowości segmentów (grup) złożonych z podobnych do siebie osób¹. W przypadku badań prowadzonych na potrzeby *audience development* dzieloną na segmenty zbiorowość stanowi faktyczna lub ewentualna publiczność podmiotów prowadzących działalność kulturalną. Typowymi kryteriami wyróżniania segmentów są praktyki kulturalne i styl życia² oraz potrzeby lub wartości, które mogą mieć wpływ na wybór tych praktyk. Do wyodrębniania segmentów nie zawsze natomiast stosuje się cechy demograficzne (takie jak wiek czy płeć), ponieważ ich związek z uczestnictwem w kulturze uznaje się za nieoczywisty. Segmenty, już po wyłonieniu, często są natomiast charakteryzowane również ze względu na takie cechy.

Od decyzji autorów poszczególnych badań zależy, jakie aspekty angażowania się w praktyki kulturalne zostaną uwzględnione. Za przykład może

¹ Przegląd badań segmentacyjnych dotyczących uczestnictwa w kulturze przedstawiły Grażyna Pol i Zuzanna Maciejczak-Kwiatkowska, *Kogo nie interesuje kultura (instytucjonalna)? Segmentacja uczestników kultury*, „Zarządzanie w Kulturze” 20(4)/2019, s. 579–595.

² Od tego, jak szeroką przyjąć definicję „praktyk kulturalnych”, zależy, w jakim stopniu pokrywają się one ze „stylem życia”.

posłużyć badanie uczestnictwa warszawianek i warszawiaków w kulturze, przeprowadzone w 2017 r.³ Tworząc koncepcję tego badania, a następnie kwestionariusz⁴, uwzględniliśmy również zagadnienia wykraczające poza to, w jakich praktykach, jak często i w którym towarzystwie uczestniczą mieszkańcy Warszawy. Jako kryteria segmentacyjne wykorzystaliśmy ponadto deklarowany przez respondentów wpływ udziału w poszczególnych dziedzinach kultury artystycznej na ich myśli i emocje. Wzięliśmy też pod uwagę praktyki towarzyszące korzystaniu z oferty kulturalnej: dyskusowanie o obejrzanych filmach i przedstawieniach, wysłuchanej muzyce czy przeczytanych książkach.

Wykorzystanie do segmentacji nie tylko częstotliwości udziału w poszczególnych praktykach kulturalnych, lecz także innych wymiarów uczestnictwa wynikało z roli przypisanej kulturze w założeniach „Programu rozwoju kultury w Warszawie do roku 2020”⁵. Do celów wyznaczonych w tym dokumencie należało „Zwiększanie i pogłębianie uczestnictwa w kulturze oraz pobudzanie aktywności społecznej i kulturalnej mieszkańców miasta”. Było zatem jasne, że badanie, które ma się przydać do realizacji założeń „Programu”, nie może redukować kwestii uczestnictwa do częstotliwości korzystania z poszczególnych elementów oferty kulturalnej. Również przedstawiciele instytucji kultury należących do warszawskiej sieci ADESTE⁶ podkreślali, że ich ambicją i źródłem satysfakcji nie jest wyłącznie wzrost frekwencji.

Ważny kontekst badania stanowiła także poszerzona koncepcja uczestnictwa w kulturze⁷. Z jej autorami zgadzaliśmy się co do potrzeby odrzucenia arbitralnej hierarchii praktyk kulturalnych opartej na preferencjach elit,

³ T. Płachecki (red.), *Relacje i różnice. Uczestnictwo warszawiaków i warszawianek w kulturze*, Warszawa 2019 (badanie przeprowadzone na zamówienie Urzędu m.st. Warszawy).

⁴ Koncepcję badania i kwestionariusz opracował zespół w składzie: Michał Kotnarowski, Przemysław Piechocki, Tomasz Płachecki i Tomasz Szlendak. Realizacja badania wynikała z założeń przedstawionych we wprowadzającym tekście Tomasza Thun-Janowskiego, dyrektora Biura Kultury Urzędu m.st. Warszawy: „Chcieliśmy [...], by działania Biura Kultury Urzędu m.st. Warszawy oparte były na wiedzy o potrzebach, motywacjach, barierach i praktykach kulturalnych mieszkanki i mieszkańców oraz o ich stosunku do kultury. Polityka kulturalna miasta nie odpowie na te złożone zagadnienia, jeśli ich dobrze nie poznamy, będzie nieskuteczna albo krótkowzroczna, jeśli ich nie zrozumiemy”.

⁵ „Miasto kultury i obywateli. Program rozwoju kultury w Warszawie do 2020 roku. Założenia”, dokument przyjęty uchwałą Rady m.st. Warszawy 29 marca 2012 r.

⁶ <https://adestewarszawa.pl/> [19.07.2021].

⁷ M. Krajewski, *Uczestnictwo w kulturze*, w: R. Drozdowski i in., *Praktyki kulturalne Polaków*, Toruń 2014; T. Rakowski, *Etnografia / animacja / sztuka. Nierozpoznane wymiary rozwoju kulturalnego*, Warszawa 2013; W. Burszta, M. Duchowski, B. Fatyga, P. Majewski, J. Nowiński, M. Pęczak, E.A. Sekuła, T. Szlendak, *Kultura miejska w Polsce z perspektywy interdyscyplinarnych badań jakościowych*, Warszawa 2010; B. Fatyga, *Rekonstrukcja sensu kategorii uczestnictwa w kulturze*, w: R. Drozdowski i in., *Praktyki kulturalne...*; A. Bachórz, K. Stachura, *W poszuki-*

wykorzystywanej do deprecjonowania praktyk peryferyjnych i cywilizowania „niekulturalnych” mas. Argumentowaliśmy natomiast, że po zakwestionowaniu dotychczasowej hierarchii pora wskazać nowe miary uczestnictwa w kulturze. Takie miary oraz oparte na nich segmentacje są potrzebne, żeby podmioty kultury, ich organizatorzy oraz donatorzy mogli sensownie określać cele działalności kulturalnej – takim celem może być np. włączenie konkretnych grup nieuczestników w korzystanie z kultury artystycznej.

Opisany pokrótce sposób tworzenia koncepcji badania uczestnictwa warszawianek i warszawiaków w kulturze wynika z zajęcia stanowiska, które nie było reprezentowane podczas debaty „Czy marketing wzmacnia podziały społeczne?”, zorganizowanej w ramach XIX Kongresu Badaczy Rynku i Opinii⁸. Kontrowersja dotyczyła wówczas tego, czy badania segmentacyjne polegają na swobodnym kreowaniu odrębnych lub wręcz antagonistycznych grup społecznych, czy jedynie opisują istniejące obiektywnie różnice (w dyskusji pobrzmiwało echo sporu pomiędzy konstruktywistami a pozytywistami). Następnie uczestnicy debaty spierali się, czy klienci zamawiający badania wzmacniają napięcia pomiędzy segmentami, żeby sprzedawać im atrybuty służące demonstrowaniu różnic, czy przeciwnie: unikają wszelkich kontrowersji.

Badacz, przedstawiając wyniki segmentacji, staje przed wyborem pomiędzy mówieniem o dzieleniu zbiorowości na segmenty (tak jakby wcześniej nie istniały) a opisywaniem przeprowadzonych analiz jako identyfikowania segmentów (tak jakby badanie tylko je ujawniało). Istnieje jednak trzecia możliwość: segmenty nie są arbitralnie tworzone ani zastane, lecz objawiają się wraz z zastosowaniem określonych kryteriów. Kluczowe znaczenie ma to, że kryteria nie są wybierane dowolnie, lecz zakorzenione np. w celach polityki kulturalnej lub określonym stanowisku teoretycznym. Tym właśnie przeprowadzone przez nas badanie różni się od segmentacji, do których podczas wspomnianej debaty odnosiła się krytycznie Anna Giza. Analizy te – zgodnie ze stanowiskiem panelistki – polegają na tworzeniu segmentów w każdy (poprawny pod względem statystycznym) sposób, byleby dostarczały klientom wyników, które będą mogli wykorzystać do czerpania profitów z tworzenia i wzmacniania podziałów społecznych⁹.

Wracając do kwestii segmentacji, w tekście poświęconym wpływowi marketingu na społeczeństwo Anna Giza wskazuje, że segmenty są częściowo-

waniu punktów stycznych. *Rekonstrukcja dyskursu o problemach (nie)uczestnictwa w kulturze*, Gdańsk 2015.

⁸ <https://ne-np.facebook.com/badacze/videos/kongres-badaczy-debata-czy-marketing-wzmacnia-podzia%C5%82y-spo%C5%82eczne-w-polsce/703946179976713/> [19.07.2021].

⁹ Podobną diagnozę, w odniesieniu do funkcjonowania mediów, sformułował Matt Taibbi w opublikowanej rok później książce *Nienawiść sp. z o.o.*, Wołowiec 2020.

wo odkrywane, a częściowo tworzone. Zwraca również uwagę, że rezultaty segmentacji zależą od przyjmowanych przez badaczy założeń, ich umiejętności, dostępnych danych, zastosowanych technik statystycznych i wybranych kryteriów podziału. Ponadto badacze spośród różnych rozwiązań wybierają taki podział na segmenty, który daje najbardziej ich zdaniem „rozsądny” wynik¹⁰.

Istotny jest również sposób przedstawiania wyników segmentacji. Twierdzenie choćby, że „na świecie jest siedem rodzajów ludzi”¹¹, daje złudne wrażenie, że podział jest prosty i zasadniczy. Tymczasem stosowany w segmentacji algorytm przyporządkowuje daną osobę do segmentu złożonego z takich, które są do niej najbardziej podobne. Jednak poszczególne segmenty niekoniecznie składają się z osób identycznych. Zazwyczaj do segmentu należą zarówno osoby, które charakteryzują się daną cechą, jak i takie, które jej nie posiadają – różnica pomiędzy segmentami jest wówczas różnicą proporcji, np. pomiędzy osobami uczestniczącymi a osobami nieuczestniczącymi w wydarzeniach kulturalnych. Rzetelnym sposobem prezentowania segmentacji jest przedstawianie jej jako narzędzia użytecznego do planowania działań, ale redukującego różnorodność, której uwzględnienie w pełni nie byłoby możliwe.

Przyjęte kryteria segmentacji przekładają się na wyniki i sposoby ich wykorzystania. Dwoma spośród dziesięciu segmentów wyłonionych we wspomnianym badaniu uczestnictwa warszawianek i warszawiaków w kulturze są „tradycyjni nieuczestnicy” i „towarzyscy nieuczestnicy”. Spektrum praktyk kulturalnych obu tych segmentów jest wąskie. Jedni i drudzy korzystają z kultury artystycznej przeważnie w domu i off-line, przede wszystkim oglądając filmy i seriale w telewizji, dodatkowo „towarzyscy nieuczestnicy” często słuchają muzyki z radia lub telewizora. Natomiast najistotniejsze różnice – z perspektywy planowania działań skierowanych do każdej z tych grup – dotyczą wartości oraz praktyk towarzyszących kontaktowi z kulturą artystyczną. „Tradycyjni nieuczestnicy” są jedynym segmentem, dla którego religia jest ważniejsza od zabawy. Nie dyskutują o obejrzanych filmach i przeważnie sądzą, że wydarzenia kulturalne „nie są po to, żeby o nich rozmawiać”. Z kolei zdecydowana większość „towarzyskich nieuczestników” odrzuca taką opinię. „Towarzyscy nieuczestnicy” „[c]zęściej niż jakakolwiek inna grupa sądzą, że dobre wydarzenie kulturalne powinno przede wszystkim sprzyjać spędzaniu czasu ze znajomymi lub bliskimi. Wydaje się, że rozmowy o filmach oraz udział w wydarzeniach kulturalnych traktują jako okazję do kontaktów społecznych.

¹⁰ A. Giza, *Targeted society: should sociology theorize marketing?*, „Studia Socjologiczne” 4/2021, s. 99–101.

¹¹ http://www.not-perfect.com/files/content/4Cs_booklet.pdf [19.07.2021].

Choć niekoniecznie najlepszą¹². Już ta lakoniczna charakterystyka sugeruje potrzebę odmiennych działań z zakresu rozwoju publiczności, skierowanych do każdego z segmentów skupiających nieuczestników.

Czy segmenty mogą się spotkać?

Segmentacja jest narzędziem przejętym z marketingu. Jak wskazuje Anna Giza, marketingowe zastosowanie segmentacji przyczynia się do fragmentaryzacji społeczeństwa poprzez angażowanie konsumentów w identyfikowanie się z grupami docelowymi, które w momencie ich wyłonienia przez badaczy były wyłącznie zbiorowościami statystycznymi¹³. Natomiast potencjalne efekty wykorzystania segmentacji w ramach *audience development* są całkiem odmienne. Wynika to z trzech okoliczności. Po pierwsze, cele *audience development* (ani krótko-, ani długoterminowe) nie sprowadzają się do zwiększania zysku ze sprzedaży. Po drugie, *audience development* obejmuje także działania, które wspierają przechodzenie (potencjalnej) publiczności do segmentów korzystających z kultury artystycznej aktywniej, ale też bardziej świadomie. Uznając, że głębokie uczestnictwo w kulturze artystycznej może być doświadczeniem transformującym, należy również zachować otwartość na rekonfigurację i wyłanianie się nowych segmentów. Po trzecie, poszerzona koncepcja uczestnictwa w kulturze uwrażliwia badaczy na praktyki oddolne i peryferyjne, zmniejszając ryzyko arbitralnego zawężania uwzględnianych przejawów uczestnictwa w kulturze. Jeżeli podejście marketingowe zmierzaloby do przyjęcia przez określony segment tożsamości np. „tradycyjnych wielbicieli piwa”, o tyle celem *audience development* byłoby raczej sprawienie, żeby np. przynajmniej część „towarzyskich nieuczestników” stała się „towarzyskimi uczestnikami”, nawet gdyby segment taki wcześniej nie istniał i nie był to cel optymalny z perspektywy finansowej.

Wymuszone przez pandemię przeniesienie wydarzeń kulturalnych do internetu skonfrontowało publiczność i podmioty prowadzące działalność kulturalną z różnicą pomiędzy udziałem w wydarzeniach na miejscu a oglądaniem ich on-line. Główną potwierdzoną przy tej okazji zaletę wydarzeń on-line stanowi ich większa dostępność. Udział on-line jest tańszy, wymaga mniej czasu, a osoby niemogące opuścić domu, np. niepełnosprawne lub opie-

¹² M. Kotnarowski, P. Piechocki, T. Płachecki, T. Szlendak, *Tradycyjni, masowi, superkulturalni? Segmentacja warszawiaków i warszawianek pod względem uczestnictwa w kulturze*, w: T. Płachecki (red.), *Relacje i różnice. Uczestnictwo warszawiaków i warszawianek w kulturze*, Warszawa 2019.

¹³ A. Giza, *Targeted society...*, s. 96–103.

kujące się niesamodzielnymi bliskimi, nie są wykluczone z grona publiczności. Natomiast do mankamentów takich wydarzeń należy m.in. brak żywego kontaktu z występującymi oraz z innymi uczestnikami. Respondentka, z którą przeprowadzono wywiad w ramach badania publiczności teatralnej w czasie pandemii, stwierdziła: „Najbardziej brakuje mi poczucia wspólnoty z osobami, które tak jak ja miały ochotę poświęcić swój czas, by znaleźć się w teatrze”¹⁴. Z drugiej strony, przebywanie z innymi widzami bywa źródłem stresu, a ich zachowanie może zakłócać odbiór wydarzenia¹⁵.

Z perspektywy rozwoju publiczności istotne jest pytanie: Czy wspólnota uczestników wydarzenia może obejmować różniące się zasadniczo segmenty? A zatem czy np. perspektywa uczestniczenia w wydarzeniu kulturalnym wspólnie z „superkulturalnymi” zachęcałaby „towarzyskich nieuczestników” do udziału, czy wręcz przeciwnie? Segment „superkulturalnych” wyróżnia się najbardziej intensywnym korzystaniem z kultury artystycznej i pragnieniem dalszego pogłębiania udziału w kulturze. Spektrum praktyk kulturalnych tego segmentu jest wyjątkowo szerokie. Ułatwia to wyobrażenie sobie wydarzenia atrakcyjnego zarówno dla nich, jak i dla – dysponujących zdecydowanie mniejszym kapitałem kulturowym – „tradycyjnych nieuczestników”. „Superkulturalnych” i „towarzyskich nieuczestników” można próbować wyobrazić sobie np. emocjonujących się wspólnie wyczynami akrobatów podczas spektaklu *Pustka. Ćwiczenia z cyrku*¹⁶. Podnosząc poprzeczkę wyżej, należałoby zapytać o minimalne warunki, których spełnienie oznaczałoby, że faktycznie obie grupy uczestniczyły w tym samym wydarzeniu. Czy wspólnotę tworzyliby wszyscy widzowie obecni na sali, czy wyłącznie ci, którzy dostrzegaliby w spektaklu, oprócz brawurowego opisu fizycznej sprawności, również nawiązanie do eseju Camusa o Syzyfie?

Wątpliwości dotyczące ziszczenia się wizji spotkania różnych segmentów wynikają z dobrze rozpoznanej roli praktyk kulturalnych w reprodukowaniu hierarchii społecznej¹⁷. Gust artystyczny, zakres praktyk kulturalnych, a także sposób uczestnictwa w pozornie tych samych praktykach znamionują różnice klasowe. Nathalie Heinich na pytanie: „Skąd tyle problemów ze sztuką współczesną?” odpowiada:

Stąd, że [właściwe sztuce współczesnej – T.P.] przekraczanie granic to nie tylko kwestia gustu i konwencji formalnych, lecz także definicji, określenia,

¹⁴ B. Ketlińska, *Kiedy skończy się pandemia i będzie można wrócić do teatru, ja wrócę. Raport z badania publiczności teatralnej w czasie epidemii koronawirusa w Polsce*, Warszawa 2021, s. 30–31.

¹⁵ Ibidem, s. 23–27.

¹⁶ <https://nowyteatr.org/pl/kalendarz/cyrk> [19.07.2021].

¹⁷ P. Bourdieu, *Dystynkcja. Społeczna krytyka władzy sądzenia*, Warszawa 2006.

w czym tkwi istota rzeczy. W tej dziedzinie dochodzą do głosu wartości i zaszczości społeczne, sztuka jest bowiem uznawana za domenę klas wyższych. Ci, którzy czują, że zostali z niej wykluczeni, skłonni są podejrzewać, iż stało się tak z powodów społecznych, a to przecież obraża ich godność¹⁸.

Dostępność praktyk kulturalnych zależy od kapitału materialnego i kompetencji kulturowych potencjalnych uczestników, a także od ryzyka wyobcowania, jeżeli wśród publiczności dominują osoby odmienne. Ten aspekt poruszają autorzy badania praktyk kulturalnych klasy ludowej, zwracając uwagę, że z perspektywy jej przedstawicieli opłaty za bilety mogą oznaczać barierę, która sprawi, że wśród uczestników nie będzie „swoich”¹⁹.

Dystynkcjom klasowym towarzyszą inne podziały. We współczesnej Polsce antagonizmy społeczne są silne. Powszechnie jest wręcz odmawianie oponentom przez zwolenników antagonistycznych partii politycznych cech ludzkich²⁰. Podejmowane w ostatnich latach próby symbolicznego wykluczenia części obywateli godzą przede wszystkim w obronę za cel ataków grupę (np. osoby LGBT+²¹), ale także w demokratyczną wspólnotę. Postępujące pogarszanie się stanu demokracji w Polsce²² zwiększa ryzyko realizacji konfliktów poprzez przemoc. Z jednej strony, może to stanowić impuls do zamykania się we własnych grupach, z drugiej – do usilnego poszukiwania szerszego porozumienia.

Próbą osiągnięcia takiego porozumienia, lub przynajmniej nawiązania dialogu pomiędzy odległymi grupami społecznymi, był spektakl *Kibice* w Teatrze Żydowskim w Warszawie, „pomyślany jako realizacja w warunkach scenicznych spotkania, do którego nie dochodzi w przestrzeni publicznej: polscy Żydzi i kibice Legii Warszawa”²³. W opisie spektaklu znajdziemy istotny przypis: „Kibice występujący w spektaklu nie są reprezentantami oficjalnych stowarzyszeń kibicowskich ani klubu Legia Warszawa”. Umieszczenie takiego wyjaśnienia stało się konieczne po opublikowaniu oświadczenia²⁴, w którym „wszystkie grupy kibicowskie” klubu odniosły się do spektaklu (nazywane-

¹⁸ N. Heinich, *Sztuka jako wyzwanie dla socjologii*, Gdańsk 2019, s. 46.

¹⁹ M. Gdula, M. Lewicki, P. Sadura, *Praktyki kulturowe klasy ludowej*, Warszawa 2014, s. 135.

²⁰ P. Górka, *Polaryzacja polityczna w Polsce. Jak bardzo jesteśmy podzieleni?*, Warszawa 2019.

²¹ M. Winiewski, M. Świder, *Sytuacja społeczna osób LGTB w Polsce. Raport za lata 2019–2020*, Warszawa 2021, s. 8–9.

²² V. A. Boese, N. Alizada, M. Lundstedt, K. Morrison, N. Natsika, Y. Sato, H. Tai, S. I. Lindberg, *Autocratization Changing Nature? Democracy Report 2022*, Gothenburg 2022.

²³ <http://www.teatr-zydowski.art.pl/spektakle/kibice> [19.07.2021].

²⁴ https://legionisci.com/news/72059_Oswiadczenie_grup_kibicowskich_ws_spektaklu_Kibice.html [19.07.2021].

go w oświadczeniu „koszernym projektem”) jako „jednej z nieudolnych prób wmanipulowania kibiców Legii w przedsięwzięcia, z którymi jako środowisko ideowo i światopoglądowo się nie zgadzają”. Jak informuje teatr, jeden z kibiców uczestniczących w pracach nad spektaklem, które oprócz prób obejmowały m.in. odwiedzinę na stadionie i w synagodze, wycofał się kilkanaście dni przed premierą „po tym, jak koledzy znaleźli w internecie jego zdjęcia z zespołem podczas wizyty w synagodze”²⁵.

Dążenie twórców spektaklu do znalezienia gruntu, na którym możliwe jest porozumienie, zderzyło się z twardą tożsamością grup, które zakończyły swoje oświadczenie deklaracją: „Na naszym stadionie panują nasze zasady i nasze przekonania. Nie interesuje nas to, co myślisz o nas »nowoczesne« i »postępowe« społeczeństwo. Nasze środowisko pozostanie takie, jakie jest i żadna publiczna dyskusja go nie zmieni”.

Grupy kibicowskie w wydanym przez siebie oświadczeniu sugerują, że spektakl nie budziłby ich oburzenia, gdyby nie wkraczał w rzeczywistość pozaartystyczną:

Gdyby chodziło bowiem wyłącznie o prosty przekaz, podmiotem lirycznym mógłby być kibic lub kibice każdego dowolnego klubu, również takiego, który zostałby wymyślony wyłącznie na potrzeby tej sztuki. Gdyby scenariusz został oparty o zdarzenia z udziałem kibiców klubu „X”, wówczas można by uwierzyć, że autorom chodzi tylko i wyłącznie o przedstawienie jakiejś fabuły. Tymczasem tak nie jest²⁶.

Jeżeli ceną za spotkanie Żydów z kibicami było wykluczenie tych ostatnich z realnego grona kibiców, to porozumienia nie udało się faktycznie osiągnąć, zostało jedynie zainscenizowane na scenie. Piotr Żelazny, omawiając spektakl, tworzy analogię pomiędzy podziękowaniami, jakie nastąpiły po spektaklu, a świętowaniem na stadionie.

Na dwójkę pozostałych amatorów-kibiców także były naciski, ale oni nie dali się złamać. Zostali i wczoraj świętowali wielki sukces – zagrali przy pełnej sali, kilka razy wychodzili do bijącej brawo publiczności, na scenie dostali kwiaty, a po spektaklu widzowie do nich podchodzili i gratulowali. Prawie jak na trybunach po strzelonym golu²⁷.

Wydaje się, że autor podkreśla w ten sposób, że aktorzy amatorzy, którzy zdecydowali się zagrać w spektaklu, pozostali kibicami (a jeżeli nimi pozostali, to porozumienie było faktyczne).

²⁵ <http://www.teatr-zydowski.art.pl/wydarzenia/pierwsza-recenzja-kibicow> [19.07. 2021].

²⁶ https://legionisci.com/news/72059_Oswiadczenie_grup_kibicowskich_ws_spektaku_Kibice.html [19.07.2021].

²⁷ <https://www.teatr-zydowski.art.pl/wydarzenia/pierwsza-recenzja-kibicow> [19.07.2021].

Włączenie w prace nad spektaklem kilku kibiców (według twórców spektaklu) lub osób udających kibiców (według „grup kibicowskich”) nie przyniosło porozumienia z „grupami kibicowskimi Legii Warszawa” – jakkolwiek twierdzenie, że porozumienie reprezentantów obu środowisk nie nastąpiło nawet w niewielkiej skali (tj. w gronie aktorów i publiczności spektaklu), oznaczałoby uznanie zasad, według których tożsamość jednostek jest ściśle egzekwowana przez zhierarchizowane grupy.

Spektakl *Kibice* można potraktować jako eksperyment. Jego wyniki wskazują, że szanse poszerzania wspólnoty poprzez włączenie w przedsięwzięcia artystyczne – na zasadzie *pars pro toto* – „reprezentantów” grup działających według zasad będących zaprzeczeniem otwartości są raczej niewielkie. Jak widać, całość odcina wówczas część, która staje się jej obca.

Bardziej obiecujące wydaje się tworzenie sytuacji, w których granice między uczestnikami a nieuczestnikami poszczególnych praktyk kulturalnych nie pokrywają się z liniami innych podziałów społecznych. Nakładające się przynależności do rozmaitych grup od przynajmniej 60 lat są wskazywane przez badaczy nowoczesnych systemów demokratycznych jako kluczowe dla ich stabilności – dzięki temu, że tonują napięcia społeczne²⁸. Jednostki, których tożsamość jest kształtowana poprzez udział w różnych wspólnotach, mają szansę być bardziej empatyczne i mniej podatne na kampanie nienawiści²⁹. Rodzajem takiej potencjalnej wspólnoty jest publiczność instytucji i organizacji prowadzących działalność kulturalną.

Tworzenie zróżnicowanej publiczności

Różnorodna publiczność nie tworzy się sama. Jej budowanie wymaga przemyślanych działań z zakresu *audience development*. Trudno byłoby obarczać tym zadaniem wszystkie instytucje i organizacje prowadzące działalność kulturalną. Część z nich przynosi pożytek publiczny w inny sposób albo skupia się na celach ściśle artystycznych. To, czy dana instytucja lub organizacja podejmuje zadanie tworzenia różnorodnej publiczności, powinno wynikać z jej misji, uzgodnionej z organizatorem³⁰.

²⁸ M.S. Lipset, *Political man. The social bases of politics*, New York 1960, s. 88–89; A. Lijphart, *Democracy in plural societies*, New Haven 1977, s. 8–12.

²⁹ Wydaje się, że ta wizja ma szansę się ziścić wyłącznie do momentu, w którym zagrożenie wykluczeniem – lub wręcz przemocą – nie osiągnęło poziomu, przy którym jednostki rezygnują z ujawniania swojej, pod jakimś względem odmiennej, tożsamości.

³⁰ W 2017 r. Biuro Kultury Urzędu m.st. Warszawy zapoczątkowało proces formułowania misji społecznej warszawskich teatrów. Brały w nim udział zespoły poszczególnych teatrów,

Ważne jest również tworzenie mechanizmów przekładających takie idee na konkretne działania. W „Polityce kulturalnej m.st. Warszawy”³¹ jako jedno z wyzwań, które wymagają „zaangażowania podmiotów kultury i pracy w jej obszarze”, wskazano zapaść liberalnej demokracji. Realizacji kierunku wskazanego w tym dokumencie ma służyć np. program „Twórczy potencjał mieszkańek i mieszkańców Warszawy”³². Przewidziano w nim m.in. przeciwdziałanie wykluczeniu z praktyk edukacyjnych i kulturalnych oraz wspieranie rozwoju konkretnych kompetencji potrzebnych do przeciwdziałania rozpadowi wspólnoty demokratycznej i kryzysowi demokracji.

Istotnym uwarunkowaniem angażowania się przez instytucje kultury w tworzenie różnorodnej publiczności, a także w realizację innych celów polityk kulturalnych jest zapewnienie zgodnego z tymi celami sposobu finansowania i oceny działalności podmiotów kultury. Na przykład rozliczanie instytucji wyłącznie z frekwencji może być silną – nawet jeżeli niezamierzoną – zachętą do koncentrowania się na zwiększaniu liczby tych odbiorców, których najłatwiej pozyskać, czyli przeważnie podobnych do dotychczasowej publiczności.

Użytecznym wstępem do tworzenia różnorodnej publiczności są badania dotyczące barier korzystania z oferty przez część jej adresatów, a także ewentualnych czynników zniechęcających ich do udziału wspólnie z osobami spoza własnej grupy. Jest przy tym istotne, żeby wyniki nie sprowadzały się do podsumowania wypowiedzi respondentów. Za przykład może posłużyć badanie przeprowadzone na zamówienie Sinfonii Varsovii z publicznością wydarzeń organizowanych w pawilonie (namocie) koncertowym, rozstawionym na terenie, na którym ma powstać jej sala koncertowa³³.

W wywiadach ze słuchaczami koncertów i uczestnikami potańcówek kilkakrotnie pojawił się wątek czerpania przyjemności z uczestniczenia w takich wydarzeniach z osobami w podobnym wieku oraz spodziewanego lub faktycznego dyskomfortu wywołanego przez osoby spoza własnej grupy wie-

osoby należące do ich publiczności oraz przedstawiciele organizatora. Proces prowadziła Fundacja Stocznia.

³¹ Dokument przyjęty zarządzeniem nr 1007/2020 Prezydenta m.st. Warszawy z 5 sierpnia 2020 r.

³² Program przyjęty zarządzeniem nr 1014/2022 Prezydenta m.st. Warszawy z 9 czerwca 2022 r. Ma służyć realizacji jednego z celów „Strategii #Warszawa2030”, uchwalonej przez Radę m.st. Warszawy 10 maja 2018 r. Za program odpowiadają Biuro Kultury oraz Biuro Edukacji Urzędu m.st. Warszawy. Na zamówienie Biura Kultury projekt programu przygotowała firma Dyspersja.

³³ Dyspersja, *Publiczność wydarzeń organizowanych przez Orkiestrę Sinfonia Varsovia przy Grochowskiej*, raport na zamówienie Orkiestry Sinfonia Varsovia, Warszawa 2019 (niepublikowany).

kowej. Najbardziej dotkliwie taki dyskomfort odczuł jeden z respondentów w związku z przedstawieniem operowym.

Ja byłem na Traviacie w Operze i jest ta scena, że ona już na gruźlicę umiera. Młodzi ludzie przy mnie siedzieli i ja byłem przekonany, że oni płaczą. Ja myślałem: „O Jezus, przecież to jest opera, to fikcja, libretto, a oni tak tego...”. Później dzwonię do pani profesor, mówię: „Płakali młodzi ludzie”. A koleżanka mówi: „Przecież oni się śmiali, rechotali po prostu”. Ja byłem tak zniesmaczony i to mi bardzo utkwilo. No scena wzruszająca, jak taki stary koń jak ja, ileś razy tę Traviatę oglądałem i nie przypuszczałem, że młodzi ludzie mogli śmiać się z tego, z tej całej sceny śmierci [wywiad przeprowadzony w ramach badania publiczności Sinfonii Varsovii].

Słuchaczka, która nie doświadczyła takich sytuacji, mimo to lepiej czuje się wśród swoich rówieśników. Częściowo wynika to z jej doświadczeń jako pielęgniarki, częściowo jednak z poczucia przynależności do kulturowej wspólnoty:

Najwięcej przyjemności sprawia mi wtedy, kiedy jestem wśród seniorów. Wydaje się, że jest to takie skrzywienie zawodowe, na pewno, dlatego że najpewniej czuję się wśród ludzi starszych. Ja sama jestem blisko 70-latką, a w związku z tym to chyba jest oczywiste, że to jest pewien poziom... Czytaliśmy te same książki, prawie, wtedy, czy czytaliśmy ten sam elementarz, uczyliśmy się mniej więcej tego samego do pewnego poziomu, a w związku z tym tak jakby mamy wspólną przeszłość, w jakimś tam sensie. I myślę, że to również jakoś mnie tam pcha. A poza tym to, co widzę, cudowna metamorfoza tego zbolalego oblicza. Po prostu luzik, zabawa, korzystanie z życia. Myślę, że ja w tej chwili tak korzystam, w taki sposób, tak mi się wydaje. Muzyka dla mnie jest pretekstem do tego [wywiad przeprowadzony w ramach badania publiczności Sinfonii Varsovii].

Z kolei młodą respondentkę do dołączenia do publiczności muzyki klasycznej początkowo zniechęcała przewaga osób starszych w tym gronie. W poniższym fragmencie opisuje swój pierwszy koncert muzyki klasycznej, na którym była w filharmonii.

Respondentka: Poszłam pełna obaw, że może się będę nudzić po prostu.

Badacz: Co takiego nudnego mogło być?

R: No właśnie nie wiadomo, ale może będzie nudno (śmiech). Może nuda, może trochę strach przed czymś nowym. No bo sobie tak człowiek wyobraża, że wszyscy inni wśród widowni to będą osoby oblatane w temacie, że oni się znają, a ja nie znam się, nie wiem, może jakieś faux pas popełnię, może ziewnę. Może będzie mi głupio, że ja się nudzę, a inni w tym widzą wielką przyjemność.

B: Coś więcej o tej nudzie?

R: Może taki jest stereotyp muzyki klasycznej.

B: Co się z nim jeszcze wiąże?

R: Że to nie jest muzyka dla młodych ludzi, tylko dla starszych. Staroświecka. No bo nie nowoczesna. [...]

B: A ta nuda się odnosi tylko do sfery muzycznej czy też do jakiejś otoczki?

R: Pewnie średnia wieku publiczności. [...] Podobало mi się, ale rzeczywiście średnia wieku była wyższa. I podejrzewam, że większość osób, które tam były, to były osoby, które się jakoś czynnie zajmują muzyką albo interesują mocniej. Ja się czułam tam takim nowicjuszem.

B: Ale czuła pani jakąś presję?

R: Nie, ja byłam dumna, że tam jestem (śmiej). Dumna, że się wybrałam, że robię coś rozwijającego, że odkrywam coś nowego. Nowe tory jakieś. [...] Nie było nudy, było interesująco. Może trochę było takiego zawstydzienia, że pada jakiś tam tytuł, nazwisko dyrygenta, a ja nie wiem, kto to jest, nie kojarzę tytułu [wywiad przeprowadzony w ramach badania publiczności Sinfonii Varsovii].

Wypowiedzi respondentów można byłoby uznać pochopnie za przesłankę przemawiającą za organizowaniem odmiennych cykli wydarzeń dla młodszych i starszych słuchaczy lub wręcz za kierowaniem oferty wyłącznie do jednej z tych grup. Bardziej wnikliwa interpretacja wypowiedzi młodej respondentki pozwala przypuszczać, że jej początkowa niechęć do udziału w koncercie wśród starszej publiczności wiązała się z obawą przed dominacją starszych słuchaczy, posiadających kompetencje, których jej samej brakowało. Ponadto końcowy fragment przywołanej wypowiedzi zwraca uwagę, że źródłem satysfakcji z uczestnictwa w kulturze może być nie tylko pozostawanie w komfortcie, ale również wyjście z tej strefy w kierunku nowych doznań. Przyjęcie takiej perspektywy ukazuje korzyści z organizowania wydarzeń w namiocie koncertowym, który jest przestrzenią pośrednią między sceną plenerową a salą koncertową.

Na udział w wydarzeniach w namiocie koncertowym oprócz zdecydowanie niższych cen biletów niż w przypadku większości wydarzeń w salach koncertowych wpływa także zniwelowanie bariery dotyczącej stroju. Wśród osób nieodwiedzających sal koncertowych lub odwiedzających je sporadycznie powtarzało się przekonanie, że koncerty muzyki klasycznej wymagają eleganckiego ubioru.

Ja też mam takie skojarzenia, że sala koncertowa to trzeba się ubrać, może być sztywno, taka sztywna atmosfera, może być przez to nudno, takie są pierwsze skojarzenia, takie były moje też w młodości. Ale wielu moich znajomych równolatków też ma takie, że nie pójdzie, bo to sala koncertowa, nie ma garnituru, a to trzeba koszulę, trzeba buty. Jak [...] to jest sala koncertowa, to na pewno te okoliczności, że zaraz, a ktoś jest nieubrany, mogą zniechęcić. Natomiast na-

miot nie budzi już takich skojarzeń, że trzeba tak, że będzie sztywna atmosfera, że trzeba się ubrać. Jak poszłam na ten koncert to byłam trochę zszokowana, że ludzie byli w klapkach, w japonkach... [wywiad przeprowadzony w ramach badania publiczności Sinfonii Varsovii].

W przypadku części wydarzeń barierą są nie tyle faktyczne (niepisane) wymagania dotyczące stroju, co brak wiedzy na ten temat. Bywalcy koncertów bez trudu byli w stanie opisać nieoficjalne zasady dotyczące ubioru na różnych wydarzeniach z obszaru muzyki klasycznej.

To zależy, na przykład festiwal „Chopin i jego Europa” jest takim festiwalem, gdzie można przychodzić w t-shirtach, sandałach, to jest tam przyjęte, to się jakby intuicyjnie wylapuje. No Filharmonia Narodowa, to zależy na co [wywiad przeprowadzony w ramach badania publiczności Sinfonii Varsovii].

Formaty wydarzeń różnią się nie tylko pod względem oczekiwanego od publiczności ubioru, ale także wymagań dotyczących jej zachowania.

Na tych koncertach otwartych to mamy świadomość, że publika będzie różna, bo przychodzą na takie koncerty otwarte właśnie [osoby] z dziećmi i jest trochę zaburzony odbiór. Natomiast jeżeli to jest koncert oficjalny, gdzie się kupuje bilety w sali, to myślę, że publiczność jest trochę inna, wiadomo, że jest poważny koncert, trzeba się zachować. Te oklaski [w przerwach pomiędzy częściami utworu, zamiast po jego zakończeniu – T.P.] to byłabym wyrozumiała, natomiast na tych koncertach otwartych to czasami jak się wkurzam, to sobie tłumaczę: no chciałaś koncertu otwartego, chciałaś się zrelaksować, inni też, więc musisz to wytrzymać [wywiad przeprowadzony w ramach badania publiczności Sinfonii Varsovii].

Podstawowe zasady zachowania się podczas koncertów w namiocie Sinfonii Varsovii objaśniała żartobliwa, komiksowa ulotka rozdawana publiczności. Z kolei barierę kępującego niektórych słuchaczy braku orientacji w muzyce klasycznej pomagały przewyciężyć wprowadzenia do koncertów.

Zastosowane rozwiązania przyczyniły się do tego, że cykl wydarzeń organizowanych przez Sinfonię Varsovię okazał się inkluzywny, zgodnie z założeniami programu rewitalizacji³⁴, w ramach którego został zorganizowany. W wydarzeniach uczestniczyli zarówno pasjonaci muzyki klasycznej, jak i osoby zakwalifikowane przez badaczy jako jej przygodni słuchacze. Na koncertach proporcje pomiędzy tymi grupami wynosiły 55% do 45%, natomiast podczas potańcówek pasjonaci muzyki klasycznej stanowili niespełną jedną piątą.

³⁴ „Zintegrowany Program Rewitalizacji m.st. Warszawy do 2022 roku” – uchwała Rady m.st. Warszawy z 25 sierpnia 2016 r.

Kwestia relacji pomiędzy różnymi publicznościami, spotykającymi się na widowni, była badana również przez Olgę Curzydło i Justynę Wrońską³⁵. Temat wyłonił się wraz z coraz częstszym obserwowaniem przez obsługę widowni Teatru Baj niespotykanych wcześniej zachowań części widzów podczas oglądania spektakli: używania telefonów, jedzenia i picia, głośnego rozmawiania. Częstotliwość takich sytuacji wzrosła wraz z przeniesieniem spektakli z siedziby teatru (w związku z jej remontem) do innych lokalizacji, np. do sal wynajmowanych w domach kultury. Granie w nowych miejscach było postrzegane przez zespół teatru jako szansa pozyskania nowej publiczności. Ponadto w ramach działań na rzecz zwiększania dostępności oferty Teatru częstymi widzami przedstawień były dzieci i młodzież z niepełnosprawnością intelektualną, w związku z czym można było obawiać się niesnasek z widzami oczekującymi bezwzględnie spokojnego zachowania w teatrze. Autorki wyszły z założenia, że:

Próbując zachęcić nowych widzów do powracania do Baja, Teatr nie może stracić z oczu swojej stałej grupy odbiorców i ich przyzwyczajęń. Ważna jest świadomość konwencjonalności teatralnego *savoir-vivre'u*, częściowo tylko ustalonych norm oglądania spektakli, które mogą zapewniać tradycyjnym widzom komfort uczestnictwa w kulturze, ale mogą też odstraszać nowych odbiorców. Normy społeczne ciągle ewoluują, warto więc pamiętać o tym i szukać kompromisu między tradycją a nowoczesnością³⁶.

Na podstawie wywiadów jakościowych i badania ankietowego dotyczącego stosunku publiczności do poszczególnych zasad regulujących zachowanie się w teatrze autorki zaproponowały dwa kierunki działań:

Z jednej strony, odpowiadając na potrzeby „tradycyjnych” widzów teatru, którzy dużą wagę przykładają do teatralnego *savoir-vivre'u*, Baj mógłby podjąć działania edukacyjne, mające na celu nową widownię „przystosować” do oczekiwanych zasad. Jest to częściowo realizowane już teraz, poprzez komunikaty poprzedzające spektakl, w których widzowie proszeni są wyłącznie telefonów komórkowych. Można oczywiście pójść dalej w tym kierunku, organizując np. krótkie „prelekcje” czy wprowadzenie do spektaklu, gdzie w sposób dostosowany do młodych widzów oraz ich opiekunów adresuje się punkty konfliktogenne: jedzenie i picie, głośne rozmowy.

Z drugiej strony, Teatr – zwłaszcza ze względu na swoją dziecięcą publiczność – mógłby złagodzić podejście do najmniej kontrowersyjnego z zacho-

³⁵ O. Curzydło, J. Wrońska, *Konflikt na widowni?* (praca dyplomowa napisana w ramach studiów podyplomowych Rozwój Publiczności), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu, 2019 (niepublikowana).

³⁶ Ibidem, s. 30.

wań, czyli jedzenia i picia [...] – nie upominając dzieci, a przypominając o zasadzie, że można tak robić, o ile robi się to dyskretnie³⁷.

Przywołane przykłady pokazują, że instytucje kultury mogą planować i realizować działania z zakresu rozwoju publiczności w taki sposób, żeby odmienność nie zniechęcała do wspólnego uczestnictwa. Poszczególne instytucje tworzą w ten sposób przynajmniej enklawy różnorodności. Natomiast działając razem, w większej skali, być może mają szansę przyczynić się do odnowienia wspólnoty, której rozpadu doświadczamy.

Summary

Having the assumptions regarding the scope and role of audience segmentation research as its starting point, the text attempts to answer the question about the possibility of creating an audience simultaneously composed of different segments. The examples of projects carried out by cultural entities were used to indicate what the difficulties in creating such an audience there exist and how to overcome them. Apart from cultural entities, authors of cultural policies and programmes for their implementation have an important role to play. In the context of the progressive disintegration of the political community, the issue of the co-presence of different social groups acquires a meaning that goes beyond the domain of audience development.

Keywords: democracy, social conflict, cultural policy, audience development, segmentation

Słowa kluczowe: demokracja, konflikt społeczny, polityka kulturalna, rozwój publiczności, segmentacja

³⁷ Ibidem.

OLGA WYSOCKA

ZACHĘTA – NARODOWA GALERIA SZTUKI

Zachęta do sztuki

*Nigdy nie zniechęcaj nikogo, kto robi postępy,
bez znaczenia jak wolno mu to przychodzi¹.*

Zachęta wyznacza trendy²

Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki jest instytucją znaną w Polsce i na świecie głównie ze swojej działalności wystawienniczej oraz bogatego programu edukacyjnego i wydarzeń towarzyszących. O wiele mniej osób wie, że w historycznym gmachu galerii mieści się także znacząca kolekcja dzieł sztuki oraz biblioteka, dokumentacja i archiwum – źródła rozległej wiedzy, która może być podstawą studiów i badań historyków sztuki, socjologów, politologów czy reprezentantów innych dziedzin nauki. Misją Zachęty jest bowiem „popularyzacja sztuki współczesnej jako istotnego elementu życia kulturalnego i społecznego. [To] miejsce, gdzie prezentowane są i dokumentowane najciekawsze zjawiska w sztuce XX i XXI wieku”³. Pracując od 2018 r. w Zachęcie i poznając tę instytucję od środka, zrozumiałam, jak bardzo jest to miejsce spraw ważnych, zwróciłam też uwagę, jak wiele działań w galerii dotyczyło pracy z publicznością, a samo pojęcie *audience development* (rozwoju publiczności) ewoluowało wraz z realizowanymi projektami.

Na podstawie działań galerii w latach 2010–2020 w niniejszym tekście podejmuję próbę odpowiedzi na pytanie o rozwój publiczności w zakresie trzech zagadnień. Po pierwsze, odnoszę się do wyzwania „instytucja a publiczność” –

¹ Platon, *Sophist*.

² Śródtytuł to część wypowiedzi gościa galerii (archiwum Zachęty), Warszawa, czerwiec 2021.

³ <https://zacheta.art.pl/pl/o-nas> [14.06.2021].

kluczowego (ale nie jedyne), z którym muszą się mierzyć w ostatnich latach instytucje sztuki współczesnej, dodatkowo skomplikowanego wskutek pandemii. Po drugie, pozostawiając dyskusję nad definicją rozwoju publiczności pozostałym autorom tego tomu, na przykładzie projektu artystycznego zrealizowanego w Zachęcie w 2011 r. staram się pokazać, jak postrzegane są badania, jak mogą być wykorzystane nie tylko przez środowisko akademickie, ale także kuratorskie i artystyczne, i w jaki sposób działanie socjologiczno-kuratorskie stało się przełomowe w otwartej dyskusji na temat roli badań poświęconych publiczności i przełożenia ich na działanie instytucji. Po trzecie, przedstawiam zestawienie prowadzonych przez Zachętę analiz, w szczególności badania *Poznajmy się!*, będących dowodem na stałe zainteresowanie instytucji poznaniem swoich gości. W ostatniej części tekstu opisuję sformalizowanie działań wokół rozwoju publiczności w Zachęcie – procesu, który zaangażował instytucję zarówno w pogłębianie wiedzy o stałych bywalcach, jak i pozyskiwanie nowych odwiedzających i aktywnych odbiorców. Proces ten został wsparty przez badania i konsekwentne systemowe działanie.

Ze względu na charakter materiału badawczego większość zagadnień jest tu jedynie zasygnalizowana, a odniesienia bibliograficzne są wycinkiem prowadzonych i dokumentowanych przez instytucję badań (nie wszystkie były przy tym sformalizowane i opracowane).

Wyzwania a publiczność

Zachęta stoi przed stałym wyzwaniem⁴ – pokonać dystans publiczności nieprzywykłej do obcowania ze sztuką współczesną. Dystans ten ma dwojaki charakter: psychologiczny i fizyczny. Pierwszy z nich wynika przede wszystkim z traktowania Zachęty jako „złotej twierdzy”, dostępnej tylko dla osób mających odpowiednie kompetencje, pozwalające odczytać to, co artystka lub artysta miał na myśli. Dodając do tego widoczny i postępujący w ostatnich latach brak edukacji artystycznej w szkołach, bariera dostępu zdaje się zwiększać, a nie zmniejszać. Dominuje przeświadczenie, że do galerii przychodzi się już z odpowiednią wiedzą. Jeśli jej brak, najlepiej przyjść w towarzystwie osoby kompetentnej, zapytać edukatora lub umówić się na spotkanie z kuratorem.

Zachęta powinna zmniejszać dystans między zwiedzającymi a sobą jako instytucją, ale także pomiędzy zwiedzającymi a trudną, jak się okazuje dla większości, sztuką współczesną. Zachęta ma być miejscem, gdzie ludzie będą

⁴ Jest to wyzwanie także dla innych instytucji zajmujących się sztuką współczesną.

mogli, oprócz obcowania ze sztuką, spotkać się, porozmawiać i czegoś nowego nauczyć, poszerzać swoje horyzonty⁵.

Dystans fizyczny związany jest z dostępnością samej instytucji. Okazuje się bowiem, że takie bariery, jak brak parkingu czy zbyt duża liczba schodów, mogą zniechęcać gości, którzy cenią łatwą komunikację uwzględniającą ich potrzeby wynikające często z wygody, a nie ze stanu zdrowia. Budynek Zachęty zaprojektowany przez Stefana Szyllera – jednego z najwybitniejszych polskich architektów – został oddany publiczności w grudniu 1900 r. Zabytkowy gmach objęty jest regulacjami wojewódzkiego konserwatora, które ograniczają znaczące ingerencje, ale też utrudniają rozbudowę i wprowadzenie rozwiązań pozwalających na dostosowywanie go do potrzeb rozwijającej się instytucji. Przeprowadzone w ostatnich latach remonty w znacznej mierze uwzględniały potrzeby publiczności i miały na celu eliminację barier fizycznych. W latach 2011–2012 dokonano przebudowy gmachu galerii, mającej służyć zarówno zwiększeniu dostępności dla osób niepełnosprawnych (zainstalowano windę zewnętrzną), jak i poprawie funkcjonalności budynku dla odwiedzających. Po przeprowadzeniu analiz zdecydowano się w 2020 r. na prace remontowe wejścia głównego, rozwijając i dostosowując je do potrzeb publiczności⁶. W latach 2020–2021 podjęto badania (przerywane okresowym zamykaniem galerii z powodu pandemii) weryfikujące i korygujące sprawne przemieszczanie się po budynku. Od 2018 r. nie ma także parkingu przy Zachęcie⁷ (wyznaczone są miejsca parkingowe dla osób z niepełnosprawnościami). Świadome działanie instytucji we współpracy z miastem stołecznym Warszawą miało na celu udostępnienie przestrzeni na placu Małachowskiego na działania artystyczne i zwrócenie uwagi na konieczność wprowadzania proekologicznych zmian. Stała publiczność przyjęła to rozwiązanie pozytywnie. Zachęta zyskała także nowych odbiorców, którzy „niepewni”, co kryje się w historycznych murach zacnej instytucji, dzięki działaniom performatywnym i edukacyjnym otworzyli się na propozycje galerii⁸. Wyzwaniem dla instytucji pozostaje nadal ta

⁵ M. Sakowska, W. Stegman, K. Szymanowicz, O. Świątkiewicz, M. Tukiendorf, K. Uszyńska, *Raport z badań przeprowadzonych dla Zachęty – Narodowej Galerii Sztuki* (archiwum Zachęty), Warszawa 2011. „Zachęta powinna się przede wszystkim »zbliżyć« do zwiedzającego. Stworzyć z nim rodzaj więzi, być miejscem, które będzie dla niego przyjazne i bliskie”. Ibidem.

⁶ Mapowano potrzeby publiczności, m.in. Raport: *Mapy rekomendacji dla Zachęty – Narodowej Galerii Sztuki* (archiwum Zachęty), Warszawa 2019 oraz wewnętrzne raporty zespołu pierwszego kontaktu zebrane w latach 2019–2020 (archiwum Zachęty).

⁷ Jest to wynik działań podejmowanych przez miasto oraz koalicję instytucji działających na rzecz rewitalizacji placu Małachowskiego. Jednym z etapów stało się umożliwienie prowadzenia działań na placu przed Zachętą – w przestrzeni publicznej.

⁸ Informacje od publiczności zbierane były w formie otwartych pytań przez zespół pierwszego kontaktu podczas realizacji działań na placu Małachowskiego w latach 2019 i 2020 (m.in.

część publiczności, dla której brak możliwości zaparkowania stanowi znaczne utrudnienie mogące zniechęcić do jej odwiedzenia.

Kolejnym poważnym wyzwaniem, przed którym stoją instytucje sztuki, jest myślenie o działaniach marketingowych przy zachowaniu kategorii wartości. Rozwój marketingu kultury w odpowiedzi na próbę połączenia sektora kultury z innymi sektorami (np. przemysł kreatywny) przyniósł dużo rozczarowań. Dotyczy to w szczególności kierowania się wskaźnikami ekonomicznymi i zwracania uwagi na uczestników i odbiorców kultury. Trudno jest jednak połączyć rachunek ekonomiczny z wartościami i zyskami o charakterze kulturowym i emocjonalnym. Pod wpływem tych zmian wzrosła świadomość pytania o odbiorcę. W zespole Zachęty prowadzone są dyskusje na ten temat, z roku na rok bardziej świadome i otwarte na nowe rozwiązania i eksperymenty – przy zachowaniu misji instytucji.

Ostatnie sygnalizowane wyzwanie, z jakim mierzy się instytucja w dobie pandemii, to konieczność przejścia w hybrydowy tryb działania. Chodzi tu nie tylko o wyzwania technologiczne, ale także o określone uwarunkowania społeczne. Hybrydowość wymusza bowiem zmianę form prezentacji wydarzeń artystycznych oraz ich charakteru. Zmienia się również zakres zarządzania instytucją i charakter podejmowanych działań, ale tworzy się potencjał do pozyskiwania publiczności w „nowym wymiarze”. Pandemiczne doświadczenia zespołu Zachęty i podejmowane działania artystyczne (np. projekt performatywny na Instagramie: Scrolling the System) pokazują zmiany następujące w kształtowaniu nowej publiczności, ale też drzemiące tu nieznanne możliwości⁹.

Zachęta poszerzyła grupę odbiorców online, którzy ze względu na dystans fizyczny nie odwiedzali wcześniej galerii¹⁰. Możliwości realizacji projektów w 3D, oprowadzań, spotkań i działań edukacyjnych w formule online spowodowały, że zainteresowani sztuką współczesną goście z różnych części świata zmienili się w aktywnych uczestników wirtualnego życia galerii. Możliwości technologiczne przyczyniły się już nie tylko do tworzenia galerii wyobraźni (idea „muzeum wyobraźni” André Malraux staje się rzeczywistością!), ale także do tworzenia nowych form sztuki, które otwierają z kolei przestrzenie wirtualne dla potencjalnych nowych odbiorców, niekoniecznie stałych bywal-

ankieta prowadzona w ramach projektu „Plac Małachowskiego 2019” przez Aleksandrę Janus, archiwum Zachęty, 2019).

⁹ Więcej o projektach online na stronie Zachęty realizowanych w czasie pandemii, ale także w podsumowaniu: www.vogue.pl/a/wirtualne-spacery-po-zachecie [13.07.2021].

¹⁰ O wzroście zainteresowania świadczą dane statystyczne dotyczące mediów społecznościowych oraz komentarze gości zamieszczane na Facebooku przy okazji realizacji wydarzeń online (archiwum Zachęty, 2020).

ców. Ważna staje się osobista wrażliwość na sztukę. Najbliższa przyszłość zapowiada się więc niezwykle interesująco.

Innowacyjne otwarcie technologiczne niesie korzyści i nowe możliwości, a jednocześnie ogranicza pewne grupy społeczne, które są marginalizowane ze względu na chociażby bariery technologiczne. To najtrudniejsze wyzwanie, z którym mierzy się zarówno Zachęta, jak i wiele innych instytucji kultury. Powyższe kwestie są już podejmowane w badaniach i dyskusjach¹¹.

W latach 2010–2020 zaistniały w Zachęcie projekty mające na celu zdobywanie wiedzy na temat możliwych odpowiedzi na przedstawione wyzwania. Świat sztuki okazuje się niesamowitym odkryciem dla tych, którzy w odpowiedzi na wyzwania robią ten „pierwszy krok” do Zachęty. Jak jednak pokonać psychologiczne czy fizyczne bariery dostępu do budynku? Jak sprawdzić, dla kogo ważniejsze są bariery dotarcia, a dla kogo bariery wiedzy? Trudno zapytać tych, którzy nie przychodzą, czy brak im odpowiednich możliwości technicznych. Do tego potrzebne są kosztowne badania, na które dzisiaj pojedynczych instytucji niestety nie stać.

Wystawa o publiczności, dla publiczności, przez publiczność

W 2011 r. Zachęta zrealizowała ważny z perspektywy rozwoju publiczności projekt „Jestem prawie na każdej wystawie”. Była to wystawa o publiczności, przygotowana przez socjologiczno-kuratorskie trio: Joannę Erbel, Annę Tomczak i Stanisława Welbela. Zespół postawił sobie za cel zbadanie publiczności galerii, a następnie zaprosił artystów do prezentacji dzieł (także inspirowanych wiedzą z kwestionariusza badawczego).

Do stworzenia koncepcji wystawy skłoniły kuratorów badania zrealizowane w Zachęcie przez młodych socjologów. Raporty z nich otworzyły w galerii dyskusję o ich sensie. „Nie bardzo wiadomo, co zrobić z pozyskaną i zgromadzoną w raportach wiedzą”¹². Moment ten okazał się bardzo ważny dla galerii z dwóch powodów. Po pierwsze, badania publiczności były wcześniej przedmiotem analiz naukowych i bazą kampanii marketingowych, ale nie stanowiły punktu wyjścia do bliższego poznania potrzeb i oczekiwań publiczności.

¹¹ M.in. raport: *Survey on the impact of the COVID-19 on museums in Europe*, Network of European Museum Organisations, 2021; N. Bryłowska, K. Stachura, *Kultura online – w poszukiwaniu immersji* (artykuł podsumowujący badanie: „Kultura online podczas pandemii”), Gdańsk 2021.

¹² S. Welbel, *Jestem prawie na każdej wystawie*, w: J. Erbel, A. Tomczak, S. Welbel, *Jestem prawie na każdej wystawie* (folder wystawy), s. 3, <https://zacheta.art.pl/pl/mediateka-i-publicacje/jestem-prawie-na-kazdej-wystawie-15> [18.06.2021].

ści. Po drugie, stały się podstawą do dyskusji o tym, jak ich efekty mają się przekładać na praktykę instytucji.

Badanie publiczności Zachęty było z jednej strony analizą socjologiczną, z drugiej – podstawą projektu kuratorskiego¹³. Był to bowiem projekt o publiczności, dla publiczności i współtworzony przez publiczność.

Tworząc kwestionariusz, chcieliśmy nie tylko spytać o opinię, ale również sprawdzić ograniczenia ankiety jako narzędzia badawczego, przekonać się, czy publiczność Zachęty będzie skłonna wyjawić swój ulubiony kolor, ocenić w skali od 1 do 10, na ile ważna jest sztuka względem innych dziedzin kultury (np. teatr, kino, muzyka)¹⁴.

Można, jak zauważa Stanisław Welbel, „stworzyć z wyników badań »uśrednioną idealną galerię«”. Kuratorzy poszli jednak dalej – postanowili sprawdzić, na ile ankieta może być wykorzystana przez nich jako narzędzie do stworzenia wystawy, na ile pozyskana wiedza może służyć artystom, kuratorom i instytucji.

Sale Zachęty stały się zatem przestrzenią wymiany myśli – zarówno w sposób „tradycyjny” poprzez dzieła sztuki, wykłady, dyskusje, jak i interaktywny, poprzez warsztaty, interwencje, performanse. Przedmiotem nie był widz, a sama galeria (podawanie w wątpliwość procesu zwiedzania, utartych szlaków). „Wydaje się, że do pewnego stopnia kierowała nami niezgoda na sztukę, która ma odpowiadać uśrednionym oczekiwaniom”¹⁵. O tym, jak ważne procesy zachodziły na tej wystawie, świadczą pytania, wokół których rozmieszczone zostały projekty: „Kto przygląda się na tej wystawie? Jak oddziałuje przestrzeń galerii i jak wpływa na zachowanie zwiedzających? Czy dla artystów inspirująca jest wiedza na temat publiczności odwiedzającej galerię? Jak odpowiadać na formułowane względem galerii wymagania? Jakie są galeryjno-muzealne przyzwyczajenia publiczności? Jak traktować wyrażone

¹³ Ważnym elementem procesu przygotowania wystawy były ankiety przeprowadzane przez zespół uczących się socjologów – badających Zachętę jako markę (cztery grupy, różne narzędzia marketingowe) pod kierunkiem Mikołaja Lewickiego. Na podstawie wzoru ankiety prowadzonej przez studentów kuratorzy we współpracy z socjolożką Joanną Erbel ułożyli kwestionariusz. Dodano pytania mające wytrącić ankietowanego z rutyny badawczej w celu „zasiania wątpliwości, czy to rzeczywiście naukowe badanie”. Do ankiety zostały dodane także pytania zaproponowane przez artystę Tomka Saciłowskiego (dotyczące m.in. sensu i konieczności istnienia sztuki oraz możliwości i chęci zaangażowania się wypełniającego ankietę w działalność artystyczną). Pojawiło się również pytanie o chęć wizyty w pracowni nieistniejącego artysty Aleksandra Miauczyńskiego, ankieta przestała być więc typowym kwestionariuszem badawczym.

¹⁴ J. Erbel, *Zachęta to takie miłe miejsce*, w: J. Erbel, A. Tomczak, S. Welbel, *Jestem prawie...*, s. 7.

¹⁵ S. Welbel, *Jestem prawie...*, s. 2.

w ankiecie oczekiwania, że w galerii ma być miło i przyjemnie? Jak sobie radzić i co zrobić z uzyskanymi wynikami?”¹⁶.

Wyłaniają się tu dwa ciekawe wątki. Pierwszy to wyniki niekonwencjonalnej ankiety, które okazały się zbieżne z badaniami socjologicznymi. Większość badanych miała wykształcenie średnie, uznawała galerię za miejsce otwarte dla wszystkich, do którego przychodzi się, aby dowiedzieć się czegoś nowego, ale też by spędzić wolny czas. Badani chwalili, lecz i ganili: za trudne teksty i opisy, brak wystarczającej liczby miejsc do siedzenia czy zbyt dyscyplinującą ochronę¹⁷. Drugi aspekt zarysowali kuratorzy podczas spotkania z publicznością, analizując wyniki ankiety. Podkreślali, że zaproponowane pytania nie miały na celu pozyskania wiedzy socjologicznej, a powodowane były chęcią spotkania się ze „światopoglądem ankietowanych”. Ankieta zdaniem kuratorów nie miała na celu „zmiany”, ale powstała po to, „żeby się [czegoś] dowiedzieć”. Publiczność wykazała się dużą ciekawością, zaufaniem i otwartością wobec instytucji; znaczna jej większość zadeklarowała chęć wzięcia udziału w przygotowaniu wystawy, 293 osoby chciały czynnie uczestniczyć w samej wystawie, a 297 osób wyraziło chęć odwiedzenia pracowni nieistniejącego artysty wymyślonego na potrzeby ankiety, Aleksandra Miauczyńskiego.

Nie wszyscy zaproszeni artyści wykorzystali badanie jako źródło artystycznej inspiracji. Artysta Daniel Malone odrzucił je, argumentując na przykładzie zachodnich instytucji kultury, że zbyt duże dostosowanie się do oczekiwań rynku oznacza utratę niezależności. Jego zdaniem instytucje za bardzo dostosowały się do potrzeb publiczności, za bardzo zaczęły jej schlebiać, żeby zwiększać frekwencję, a zatraciły coś, co czyniło je wyjątkowymi¹⁸.

Wciąż trwają spory socjologów i badaczy, artystów i kuratorów, czy i jak pozyskaną w ten sposób wiedzę należy wdrożyć, jak się komunikować z in-

¹⁶ Ibidem, s. 3.

¹⁷ Na podstawie 488 ankiet stwierdzono, że dla 80% osób jest to miejsce otwarte dla wszystkich i zapraszające. Według ankietowanych Zachęta podejmuje społecznie ważne tematy, często kontrowersyjne, co pytani doceniali. Podkreślany był „narodowy” charakter Zachęty, jednak nie powinien mieć on zdaniem pytanych wpływu na program (212 osób). Ankietowani uznali, że Zachęta powinna promować zarówno polskich, jak i zagranicznych artystów. Interesujące były odpowiedzi na pytanie, kto powinien decydować o tematach wystaw (pytanie wielokrotnego wyboru). Rozkład odpowiedzi zdaniem Joanny Erbel wskazywał, że odwiedzający Zachęte widzą ją jako instytucję niezależną od polityki państwowej, a jednocześnie pozostającą w dialogu z lokalnym kontekstem, uwzględniającą interesy różnych grup: odbiorców, dyrekcji i artystów. 87% osób twierdziło, że Zachęta powinna zajmować się sztuką w przestrzeni publicznej.

¹⁸ Wypowiedź Malone’a została przywołana podczas rozmowy kuratorów z publicznością w trakcie spotkania dotyczącego wyników ankiety 10.12.2011 r., <https://zacheta.art.pl/pl/mediatka-i-publikacje/omowienie-wynikow-ankiety-poprzedzajacej-otwarciu-wystawy-jestem> [20.06.2021].

stytucją taką jak Zachęta i jak ona powinna komunikować się z publicznością? Czy wszystkie otrzymane wyniki są wiarygodne, jeśli grupa reprezentacyjna jest mała (i co to właściwie znaczy: mała)? Jeśli widz czegoś nie rozumie, czy rzeczywiście trzeba to zmienić? Czy przygotowywać wystawy pod stałą publiczność, czy może profilować je pod kątem konkretnych grup wiekowych, a może jeszcze inaczej? A jeśli na wystawy przychodzi zgodnie z badaniami tylko klasa średnia? Niezależnie od powyższych sporów spostrzeżenia publiczności są cenne. Prowadzone ankiety badawcze przynoszą wiedzę na temat samej publiczności, ale też projektantów wystaw, przygotowywanych materiałów i instytucji. Badania doskonale służą namysłowi i refleksji nad profilem i działaniem instytucji, rodzajem i możliwościami jej rozwoju, ale nie są jedynym i ostatecznym sposobem weryfikacji.

Poznajmy się!

Zachęta jest ciekawa swoich gości. Od 2010 r. przeprowadzane są nieregularnie różne badania: wspomniane już socjologiczne, dotyczące sztuki współczesnej, marki instytucji, profilu widzów; publiczności przy okazji Nocy Muzeów (profil odwiedzających); odbiorców online (profil i powód odwiedzin); doświadczeń widzów w czasie pandemii¹⁹. Największe i najciekawsze wśród nich to *Poznajmy się!*, rozpoczęte w 2016 r. Trzy instytucje: Muzeum Sztuki Nowoczesnej w Warszawie, Zachęta – Narodowa Galeria Sztuki i Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski przez pięć kolejnych lat prowadziły ankietowe badania publiczności, używając do tego celu jednego kwestionariusza. Kwestionariusz został opracowany we współpracy z Kolektywem Badawczym. W latach 2016–2019 ankiety były kolportowane w formie papierowej wśród wszystkich osób wychodzących z wystawy. W 2020 r. ze względu na ograniczenia w funkcjonowaniu instytucji kultury wynikające z epidemii dołączono również internetowe kanały dystrybucji ankiety. Badanie miało na celu nie tylko określenie profilu i zbadanie poziomu satysfakcji widzów każdej z partnerskich instytucji, lecz także udzielenie odpowiedzi na pytanie o przepływ publiczności pomiędzy nimi.

W lutym 2021 r. Zachęta zwróciła się do Kolektywu Badawczego o przeprowadzenie analizy istotności statystycznej prowadzonych badań. Było to możliwe w przypadku pytań jednokrotnego wyboru. W przypadku pytań

¹⁹ M. Fajfer, A. Głowala, D. Hobrzańska, J. Olkowska, A. Sochacka, A. Szocińska, *Raport z badań* (archiwum Zachęty), Warszawa 2011; *Raport: badanie doświadczeń widzów po otwarciu Zachęty* (archiwum Zachęty), Warszawa 2020; *Raport: Zachęceni Zniechęceni. Zachęta i sztuka współczesna oczami użytkowników* (archiwum Zachęty), Warszawa 2011.

wielokrotnego wyboru wykonano tabele krzyżowe. W 2018 r. dwie instytucje partnerskie: Zachęta oraz MSN przeprowadziły po dwie tury badań, ale dla celów analitycznych wyniki zostały scalone, gdyż inaczej porównanie pomiędzy trzema instytucjami byłoby niemożliwe²⁰. Z badań dowiadujemy się (przywołane zostaną dane dotyczące Zachęty, a nie porównania z dwiema pozostałymi instytucjami), że m.in. w latach 2016 i 2019 publiczność Zachęty była wyraźnie starsza; w 2020 r. widzowie częściej niż w latach poprzednich przychodzili w towarzystwie jednej osoby oraz byli to widzowie, którzy często bywają w Zachęcie; średnia ocen w 2019 r. była dużo wyższa, jeśli chodzi o możliwość zdobycia nowej wiedzy.

Chodzę tu od 50 lat – wiem wszystko²¹

Temat rozwoju publiczności zapoczątkował światowe dyskusje na temat roli i koncepcji muzeów (w Polsce miało to miejsce po 2010 r.). Zachęta włączyła się do projektu rozwijającej się wówczas międzynarodowej sieci ADESTE, inicjatywy, w której miasto stołeczne Warszawa brało udział jako partner stowarzyszony²². W efekcie obok sieci ADESTE na poziomie międzynarodowym warszawskie instytucje kultury zbudowały sieć, którą stale rozwijają, wymieniając się wiedzą i doświadczeniem. Jak można przeczytać na stronie projektu, „zadania, które sobie stawiamy, wymagają *konsekwentnych, długofalowych* działań realizowanych *świadomie przez cały zespół*”²³. Kursywą zaznaczyłam słowa, które mają ogromne znaczenie dla ciągłości procesu związanego z rozwojem publiczności w każdej instytucji, a przykład Zachęty jest na to doskonałym dowodem.

Zainteresowanie galerii tematem i jej aktywność zbiegły się w czasie z procesem, który zachodził w większości dużych instytucji kultury. Symboliczny

²⁰ Kwestionariusz stosowany w 2016 r. został w kolejnych badaniach lekko zmodyfikowany – w niektórych pytaniach zmieniono skalę ocen z dziesięcio- na siedmiostopniową, w związku z czym nie wszystkie wyniki z 2016 r. można było uwzględnić w porównaniach. Uwidacznia się to przy porównywaniu ze sobą instytucji. Porównania bazują na średnich ocenach z poszczególnych lat – wspomniana zmiana skali ocen sprawiła, że nie można było uwzględnić w analizach wyników z 2016 r.

²¹ Śródtytuł to część wypowiedzi gościa galerii (archiwum Zachęty), Warszawa, czerwiec 2021.

²² Działania finansowane były ze środków miasta stołecznego Warszawa i europejskich grantów (Leonardo Da Vinci Projekt). Więcej: www.adesteproject.eu [11.07.2021]. ADESTE+ jest kontynuacją projektu, skierowaną do instytucji kultury i jednostek nadzorujących i organizujących działalność instytucji (realizacja 1.08.2018–30.03.2022). Więcej: www.adesteplus.eu [11.07.2021].

²³ Więcej: <https://adestewarszawa.pl/> [12.07.2021].

był system „opieki” nad salami w muzeach i galeriach. Dzisiaj przywoływany już jako „historyczny” obraz siedzących na krzesłach pracowników ochrony, których zadaniem było przede wszystkim pilnowanie eksponatów. Toczyła się dyskusja, czy pracownicy powinni siedzieć, czy stać, a może wstawać – chociaż to też podobno stresowało zwiedzających. Wraz z nowymi formami i eksperymentami w sztuce pojawiały się projekty artystyczne wymagające zaangażowania publiczności, co także wpłynęło na rozwój relacji z widzem, wzrost zaangażowania osób posiadających kompetencje merytoryczne i odpowiednie szkolenia. Zmiany te rezonowały z działaniami samej Zachęty. Galeria rozszerzyła zespół o pracownika merytorycznego, którego zakres obowiązków obejmuje rozwój publiczności. Kontynuowano badania i pozyskiwanie wiedzy, opracowywano materiały i prezentowano wyniki zespołowi i zainteresowanym działom. Galeria zdecydowała się także wprowadzić system opieki w przestrzeni dla zwiedzających, zwany „pierwszym kontaktem”. Są to studenci (w większości Akademii Sztuk Pięknych), których zadaniem jest służenie informacją, pomocą i wsparciem publiczności. Wspomagani są przez zespół ochrony, którego rola obejmuje pilnowanie przestrzeni, ale nie bezpośredni kontakt z widzem. Pierwszy kontakt stał się kluczem do pozyskiwania informacji o nastrojach odwiedzających – od spraw dostępności fizycznej (jak poruszają się goście, czego im brakuje lub jakich informacji nie widzą na stronie), po kwestie merytoryczne (zrozumienie opisów wystawy, materiałów towarzyszących wystawie, odbioru wystawy itd.). Pozyskiwane informacje są przedstawiane w raportach. Z czasem przygotowywane co miesiąc zestawienia stały się zbiorem cennych danych i informacji przesyłanych do kuratorów i działów. Na początku pandemii wprowadzono zasadę wysyłania krótkich dziennych sprawozdań przez zespół pierwszego kontaktu – ta formuła update’u pozwoliła na bieżące reagowanie na kwestie i tematy zgłaszane przez widzów.

Współpraca na linii widz – pierwszy kontakt – zespół umożliwia weryfikowanie intuicji pracowników i oczekiwań publiczności. Proces ten ukonstytuował i wprowadził na stałe myślenie o publiczności w działaniach Zachęty. Badania w galerii stały się integralną częścią jej działania, a rozwój publiczności zagościł w programie dyrektora. Odpowiednie, krytyczne wykorzystanie tego zagadnienia przekłada się na sukces organizacyjny i oddziaływanie społeczne instytucji.

Robi wrażenie²⁴

Zachęta jako instytucja przeszła ciekawą drogę kształtowania świadomości relacji instytucji z publicznością. Zaprezentowane przykłady pokonywania wyzwań, zrealizowanych projektów artystycznych i badawczych dokumentują sprawczość tej relacji. Świat się zmienia, a wraz z nim odbiorca, dlatego tak ważne jest słuchanie jego opinii. W zainteresowaniu sztuką współczesną w Polsce, na tle światowym, nie dało się w ostatnich latach zauważyć tendencji wzrostowej, pomimo wielu inicjatyw budowania czy oddawania nowych przestrzeni instytucjom kultury²⁵. Dużym wyzwaniem pozostaje nadal zachęcenie nowych widzów do odwiedzenia galerii. Poznanie potencjalnych gości instytucji jest więc istotnym czynnikiem poznawczym zarówno dla nowo powstających miejsc, jak i tych z historią i tradycjami. Okazuje się często, że prowadzone badania nie przynoszą rezultatów, gdyż badamy tych, którzy przychodzą do instytucji, a nie tych, którzy – z niewiadomych do końca przyczyn (sic!) – nie pojawiają się w niej. Pożądane byłoby przeprowadzenie dużych badań (instytucji sztuki współczesnej) oraz zbadanie możliwości działań w obszarze online. Są to prace wymagające zarówno wspólnej inicjatywy, jak i dużego zaplecza finansowego.

Kluczem będzie też język, jakim będziemy rozmawiać i opowiadać o sztuce. Socjolog Marek Krajewski zauważa:

[...] konieczna jest także zmiana narracji o kulturze, ponieważ brak nam dobrego, efektywnego języka mówienia o niej i komunikowania tego, jak bardzo jest ważna. [...] Zamiast o kulturze, łatwiej nam będzie mówić o więziach i relacjach, o przeżyciach i doświadczeniach, o wiedzy i umiejętnościach, o robieniu czegoś razem, o języku, sztuce, wartościach, obyczajach²⁶.

Największe aktualnie wyzwanie sformułował Dieter Roeslraet w 2010 r.:

W skrócie nie ma „problemu z publicznością” jako taką [...] – jest problem z monolitycznym charakterem koncepcji publiczności, która może uczynić bardzo niewiele, aby powstrzymać populistyczne głosy od przemawiania w jej wyobrażonym i wymyślonym imieniu²⁷.

Jak sobie Zachęta poradzi z tym wyzwaniem, zobaczymy za kilka lat.

²⁴ Śródtytuł stanowi część wypowiedzi gościa galerii (archiwum Zachęty), Warszawa lipiec 2021.

²⁵ W krajach Europy Zachodniej wzrost zainteresowania sztuką współczesną upatrywano w różnych czynnikach: ekonomicznych, edukacyjnych (szeroka edukacja szkolna w zakresie sztuki), estetycznych.

²⁶ M. Krajewski, *Po co nam instytucje kultury*, w: J. Orlik (red.), *Broszura do myślenia*, Kraków 2019, s. 38.

²⁷ D. Roeslraet, *Magazyn Muzeum, Muzeum Sztuki Nowoczesnej*, Warszawa 2011.

Summary

The text analyses how Zachęta – National Gallery of Art is oriented towards working with the public. The world is changing, and the viewers are changing with it, which is why it is so important to listen to the audience's opinions. Based on the history of activities undertaken by the gallery between 2010 and 2020, the text answers the question of audience development in the context of challenges, artistic and research projects. Zachęta as an institution has had an interesting journey in developing an awareness of the institution's relationship with the public. The examples of overcoming challenges, completed artistic and research projects presented in the text document the agency of this relationship.

Keywords: Let's get to know each other!, gallery, research, first contact, audience

Słowa kluczowe: Poznajmy się!, galeria, badania, pierwszy kontakt, publiczność

MAGDALENA GREندا

UNIwersYTET IM. ADAMA MICKIEWICZA W WPOZNANIU /
INSTYTUT KULTUROZNAWSTWA

Działalność kulturotwórcza poznańskich teatrów alternatywnych jako przykład intuicyjnego wdrożenia koncepcji *audience development*

Teatr alternatywny, zwany też niezależnym czy offowym¹, od początku swojego istnienia był czymś „więcej niż teatr”. Posłużyłam się w tym miejscu tytułem książki Aldony Jawłowskiej², trafnie opisującym cel i zadanie niniejszego artykułu. Tekst ten poświęcam opisowi i analizie działalności kulturotwórczej, pozateatralnej poznańskich twórców i ich organizacji, zgodnej z dzisiejszym kierunkiem koncepcji *audience development*, tłumaczonej jako „rozwój widowni” lub „rozwój publiczności”³. W tytule artykułu użyłam określenia „intuicyjne wdrożenie”, ponieważ w przypadku teatru alternatywnego mamy do czynienia z sytuacją, gdzie empiria wyprzedza teorię⁴. Jak słusznie zauważył Bartek Lis, „pierwszą przestrzenią realizacji *audience development* była strefa praktyki”⁵. Twórcy i animatorzy interesującego mnie fenomenu artystycznego i społecznego od kilku dekad z powodzeniem tworzą pozarządowe

¹ Kwestie związane z nazewnictwem i definicją badanego tutaj zjawiska są problematyczne. Czytelnika zainteresowanego rozwinięciem tej tematyki odsyłam do rozdziału pt. *Problemy terminologiczne i definicyjne* w monografii: M. Grenda, *Poznańscy Offeusze. Teatr alternatywny Poznania po 1989 roku jako zjawisko artystyczne, społeczne i kulturotwórcze*, Poznań 2018.

² A. Jawłowska, *Więcej niż teatr*, Warszawa 1988.

³ Zwrot ten budzi wiele kontrowersji, o czym piszę w podsumowaniu artykułu.

⁴ Początki polskiego teatru alternatywnego datuje się na lata 50. XX wieku, czyli od powstania teatru studenckiego. Koncepcja *audience development*, rozwijana głównie w Wielkiej Brytanii, sięga końca lat 90. W Polsce idea ta zyskała popularność w ostatniej dekadzie, m.in. dzięki działalności warszawskiej Fundacji Impact.

⁵ B. Lis, *Zwrot ku publiczności? Audience development jako próba uspołecznienia instytucji kultury*, „Kultura Współczesna” 2(105)/2019, s. 76.

organizacje kultury, stawiające swoją publiczność w centrum uwagi. Pomimo tego, że współczesny teatr offowy „[n]igdy [...] nie spełniał tak doniosłej roli społeczno-edukacyjnej, jaką ma w tej chwili”⁶, przesiąkniętej postulatami *audience development*, działalność ta jest słabo opisana w literaturze przedmiotu. Dlatego na potrzeby artykułu przeprowadziłam własne badania, na które składały się m.in.: wywiady bezpośrednie i telefoniczne, korespondencja mailowa oraz pytania, które zadawałam na branżowych forach i grupach internetowych typu Ogólnopolska Offensywa Teatralna⁷. Z jednej strony, zależało mi na pozyskaniu materiałów wytworzonych, z drugiej – na ożywieniu refleksji akademickiej poprzez włączenie do dyskusji twórców, animatorów i komentatorów interesującego mnie zjawiska artystycznego i społecznego.

Zanim przejdę do opisu i analizy konkretnych działań pozateatralnych inicjowanych przez poznańskich twórców i ich ośrodki – mających na celu budowanie trwałych i pogłębionych relacji z publicznością – chciałabym się zastanowić nad źródłami i inspiracjami tej aktywności, tworząc tym samym teoretyczne ramy dla moich dociekań. W pierwszej kolejności doprecyzuję, co rozumiem przez dwa stosowane przeze mnie terminy: „działalność kulturotwórcza” i „działalność pozateatralna”. Mówiąc o działalności kulturotwórczej czy pozateatralnej, mam na myśli aktywności wychodzące poza tworzenie *stricte* spektakli teatralnych, a więc wszelkiego rodzaju działania animacyjne, edukacyjne, społeczne, terapeutyczne, impresaryjne, dla których wspólnym mianownikiem i nadrzędnym celem jest proces i rozwój (w przeciwieństwie do tworzenia i celu), zorientowane na pracę z publicznością oraz szerokie i zróżnicowane grono odbiorców/współtwórców. Mówiąc o działalności pozateatralnej, nie mam jednak na myśli porzucenia tworzenia teatru, ale systematyczne i długofalowe poszerzanie oferty interesujących mnie organizacji o projekty, wydarzenia wychodzące poza tworzenie i prezentowanie spektakli. Współczesny teatr offowy, tak samo jak teatr niezależny poprzednich dekad, nadal chce „budować nie tylko alternatywny teatr, ale także alternatywny świat”⁸. W tym ujęciu teatr pozainstytucjonalny staje się instrumentem sprawczego działania, często generującym zmianę społeczną. Warto jednak odnotować, że teatr alternatywny funkcjonujący w komunistycznej Polsce, utożsamiany z teatrem kontestacji i kontrkultury, chciał radykalnych zmian w skali makro – wprowadzenia reform ustrojowych w celu rozsadzenia całego systemu. Teatr offowy po roku 1989 stawia natomiast na pozytywną i niedestrukcyjną zmianę pewnych elementów organizacji życia społecznego, przede

⁶ K. Knychalska, *Po co off?*, „Nietak!” 2–3(25–26)/2016, s. 5.

⁷ <https://www.facebook.com/groups/1724693754410107> [1.07.2021].

⁸ L. Śliwonik, *W poszukiwaniu zagubionego klucza*, w: *Świat alternatywny. Seminarium w ramach Łódzkich Spotkań Teatralnych*, 5–6.12.1998, Łódź 1999, s. 7.

wszystkim na szczeblu lokalnym. Istotą tych działań jest zaufanie, wymiana, komunikacja, partycypacja, równość, wspólnota.

Upadek PRL-u, istotne zmiany nie tylko polityczne, ale także społeczne i kulturowe, jakie zaszły po 1989 r., przyczyniły się do rozwoju tendencji partycypacyjnych, które w pełni rozkwitły na obszarze teatru niezależnego zarówno w działaniach artystycznych, jak i pozateatralnych. Teatr ten w pełni „zwrócił się” ku swojej publiczności. Powstające albo rozwijające się nowe formy teatralne, jak happening, performans artystyczny, spektakle uliczne, plenerowe czy *site-specific*, zniosły podział na aktora i odbiorcę, twórcę i konsumenta, scenę i audytorium, sztukę i życie codzienne, kulturę elitarną i masową. Artyści, korzystając z dobrodziejstw rodzącej się demokracji, wyszli ze swymi działaniami artystycznymi poza mury oficjalnych instytucji – kierowanych przez wykwalifikowanych zarządców oraz mechanizmy rynku sztuki i przemysłu kulturowego – w sferę publiczną, głosząc hasła egalitaryzacji i demokratyzacji sztuki. „Aktorzy przestali czekać, aż publiczność do nich przyjdzie (wszak czasy, kiedy przychodziła ona tłumnie, coraz bardziej należały do przeszłości), tylko wyszli w miasto. Nie wystawiali dramatów (choć i to się czasem zdarzało), ale zapraszali widzów do wspólnych akcji: parad, happeningów, widowisk, teatralizacji”⁹ – komentowała Ewa Obrębowska-Piasecka. Artyści i animatorzy polskiej sceny alternatywnej zachęcali szeroką publiczność do bardziej otwartych form uczestnictwa w kulturze, tworząc teatr „dla ludzi” i „z ludźmi”. Rozumieli uczestnictwo w kulturze tak, jak pisze o nim Marek Krajewski:

Słowo uczestniczyć oznacza bowiem nie tylko tworzyć, percypować i interpretować, ale przede wszystkim współtworzyć pewną sytuację, w której bierzemy udział. Słowo to podkreśla również, iż zdarzenie, w którym partycypujemy, jest zbiorowym dziełem, a więc to, że jest ono współtworzone przez tych, którzy są jego uczestnikami¹⁰.

Grunt pod te zmiany dla teatru niezależnego – funkcjonującego po obradach Okrągłego Stołu – przygotował m.in. Jerzy Grotowski, rozwijając idee „kultury czynnej” i „teatru uczestnictwa” w okresie tzw. parateatru. O głównych koncepcjach „kultury czynnej” Grotowskiego Aldona Jawłowska pisała, że idea ta:

[...] jest odpowiedzią na dominujący w naszej kulturze typ układu: „produkcja” – „konsumpcja kulturalna”, degradujący zarówno twórcę – sprowadza go

⁹ E. Obrębowska-Piasecka, O. Szmidta, *Miasto w teatrze. Subiektywny przewodnik po Poznaniu i spektaklach Strefy Ciszy*, Poznań 2013, b.p.

¹⁰ M. Krajewski, *Uczestnictwo w kulturze jako forma społecznienia*, niepublikowany tekst wystąpienia na XIV Ogólnopolskim Zjeździe Socjologicznym w Krakowie, 2011, za: K. Izdebska, *Przestrzeń i miejsce w praktyce artystycznej. Socjologiczne studium przypadku*, Szczecin 2015, s. 82.

bowiem do roli producenta pracującego bądź dla potrzeb rynku, bądź na zamówienie instytucji państwowych, jak i odbiorcę – czyni z niego dobrowolnego lub pozbawionego wyboru konsumenta, a nie świadka i współuczestnika kreacji artystycznej. W ramach tego niszczącego układu role są ściśle określone, podział między „producentami”, „dystrybutorami” i „konsumentami” kultury utrwalony, a jakość owej „produkcji” zdeterminowana charakterem samego układu. Kultura czynna znosi te podziały i role, jest wspólnym nadawaniem sensu otaczającemu światu¹¹.

Celem poszukiwań kulturowych lidera legendarnego Teatru Laboratorium (jednego z najbardziej wpływowych reformatorów teatru na świecie) było zniesienie podziału na uprzywilejowanego artystę i bierną publiczność, przeniesienie akcentu z dzieła na proces, poszerzenie pola twórczości, w którym tworzenie spektakli jest zaledwie jedną z wielu dziedzin aktywności i aktywnego współuczestnictwa w procesie twórczym, oraz nakłanianie publiczności do podejmowania własnych aktów kreacyjnych zgodnie z hasłami: „Každy artystą”, „Zrób to sam”, „Sztuka/kultura dla wszystkich”.

Podobne idee i hasła rozwijane były przez twórców i animatorów zjawisk określanych w literaturze przedmiotu jako: *community arts* i *community cultural development*, rozwijanych odpowiednio w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych¹². Dla ruchów tych merytoryczną inspiracją były prace pedagoga Paula Freirego, jak również twórczość teatralna Augusta Boala, które łączyła praca ze społecznością lokalną i grupami wykluczonymi społecznie.

Ruch *community arts*, wyrastający z postulatów kontrkultury¹³, zachęcał do kolektywnej („come together”), autentycznej i niczym nieskrępowanej twórczości artystycznej, która miała stanowić wyraz kontestacji wobec przemysłu kulturowego, zhomogenizowanej kultury masowej, sprzyjającej biernej konsumpcji wytworów kultury. Sztuka była medium prowadzącym do tych zmian, jednak w założeniach ideologicznych omawianego zjawiska nie chodziło tylko o pole sztuki, współtworzenie i dostęp do niego, ale o to, że:

Twórczość rozumiana jest przez reprezentantów *community arts* [...] szeroko [...] jako tworzenie samego życia, nie daje się więc zamknąć w bezpiecznym, odrębnym, zinstytucjonalizowanym świecie sztuki, ale nabiera znaczeń społecznych i politycznych¹⁴.

¹¹ A. Jawłowska, *Więcej niż teatr*, s. 35.

¹² M. Grenda, *Poznańscy Offeusze...*, Poznań 2018.

¹³ Źródła aktualnych działań ruchu *community arts* zakorzenione są w przemianach społecznych i kulturowych lat 60. i 70. XX wieku, zaś kształtowanie tożsamości tego zjawiska przypada na przełom lat 70. i 80.

¹⁴ Z. Dworakowska, *W podróży*, w: Z. Dworakowska, J. Kubicka (red.), *Twórcze społeczności. Notatki z terenu*, Warszawa 2012, s. 9.

Również kulturę „należy tu rozumieć w bardzo szczególny sposób: przede wszystkim jako wspólną pracę i twórczość”¹⁵. Twórcy i animatorzy tego zjawiska walczyli o bardziej sprawiedliwe, demokratyczne i egalitarne społeczeństwo. Sztuka i jej tworzenie przekraczały wąsko rozumiany interes praktyków i miały być sposobem na zniesienie klasowych i politycznych podziałów. Miały służyć poprawie „jakości życia obywatelskiego, rozwoju regionalnego, edukacji przekraczającej mury szkoły”¹⁶.

Amerykańska perspektywa *community cultural development* jest pod wieloma względami podobna do brytyjskiego ruchu, szczególnie w założeniach pracy ze społecznościami lokalnymi w kontekście społecznej zmiany. Natomiast odróżnia je to, że *community cultural development* – bliższe animacji kultury – stawia na zmianę sposobów i stopnia uczestnictwa w kulturze, jest więc bliższe koncepcji rozwoju publiczności¹⁷.

By dopełnić zestawu kategorii i wartości składających się na ideę *community arts* oraz *community cultural development*, należy wspomnieć o jeszcze jednej kategorii – konstatającej w znacznym stopniu omawiane tutaj zjawiska – czyli o idei *empowerment*. Zofia Dworakowska, powołując się na ustalenia Edwarda Abramowskiego¹⁸, pisze:

[...] aktywiści *community arts* uzasadniają swoje działania ideą *empowerment* – wzmocnienia jednostek i grup w procesie samostanowienia. Oznacza to, że „uczestnictwo w działaniach artystycznych dostarcza nie tylko wiedzy i umiejętności dotyczących tworzenia sztuki, ale umożliwia wgląd w naturę opresyjnych mechanizmów społecznych, a także dostarcza narzędzi, aby na nie reagować”¹⁹.

Idea *empowerment* (z ang. wzmocnienie poczucia władzy, upoważnienie do podejmowania decyzji), aktywizuje zatem członków danego społeczeństwa do czynnego współdecydowania o sprawach dla nich istotnych (często pomijanych w ogólnej polityce danego kraju), do budowania oraz konsekwentnej realizacji założeń i wartości społeczeństwa obywatelskiego, do walki o demokratyczne prawo każdego z obywateli, do niczym nieskrępowanego uczestnictwa w kulturze i współtworzenia kultury. Jak widać, kategoria *empowerment* koresponduje z takimi pojęciami, jak: „sprawiedliwość społeczna” i „zwrot ku

¹⁵ A. Ptak, *Community arts: wprowadzenie do idei*, w: I. Kurz (red.), *Lokalnie: Animacja kultury/Community arts*, Warszawa 2008, s. 37.

¹⁶ Ibidem, s. 49–50.

¹⁷ A. Rogozińska, *Animacja kultury a zmiana społeczna w kontekście community arts i community cultural development*, „Kultura Współczesna” 62(4)/2009.

¹⁸ E. Abramowski, *Idee społeczne kooperatyizmu*, https://pl.wikisource.org/wiki/Idee_spo%C5%82eczne_kooperatyizmu [1.07.2021].

¹⁹ Z. Dworakowska, *W podróży*, s. 9.

sprawczości” (*agency*). Ta pierwsza polega na „wspieraniu społeczności wykluczonych, tak aby uzyskały one jak największą kontrolę nad swoim życiem. Szczególnie istotna jest więc praca z grupami dotkniętymi biedą, dyskryminacją, opresją instytucjonalną oraz nierównościami społecznymi”²⁰. Druga zwraca uwagę na emancypację grup społecznie stygmatyzowanych oraz ich społeczne i kulturowe upodmiotowienie. W dalszej części tekstu – odwołując się do działań pozateatralnych poznańskich teatrów alternatywnych – pokażę, jak założenia ideologiczne ruchu *community arts* oraz *community cultural* realizują się w jego praktyce. Teraz jednak przedstawię kategorię stanowiącą oś moich rozważań.

Pojęcie *audience development* przywędrowało do nas z krajów anglosaskich. Już w latach 80. XX wieku dyskutowano w Wielkiej Brytanii o roli publiczności w działaniach instytucji kultury. Pierwotnie jednak koncepcja ta była ograniczona do działań promocyjnych i zwykłego marketingu, mających za zadanie przyciągnąć odbiorców do wydarzeń kulturalnych. Na takie myślenie o *audience development* wpłynęły z pewnością reformy wolnorynkowe Margaret Thatcher i neoliberalizm. Sektor kultury, tak jak i inne obszary, miał kierować się przede wszystkim wskaźnikiem ekonomicznym (zyskiem). W duchu neoliberalizmu zaczął rozwijać się rynek sztuki, szukający jak najlepszych i najbardziej efektywnych sposobów sprzedaży wytworów kultury (znaczenie i rozwój reklamy, figura menedżera kultury itd.). Kultura miała zacząć zarabiać na sobie. Trzeba było zatem zwiększyć i zróżnicować odbiorców kultury, by osiągnąć zadowalający rezultat finansowy. Nie dziwi więc to, że pierwszą dostępną definicję omawianego pojęcia ukuł teoretyk marketingu sztuki Keith Diggle, pisząc:

Celem praktyków marketingu sztuki jest pozyskanie właściwej liczby osób pochodzących z możliwie najszerszych kręgów społecznych, zróżnicowanych wiekowo i ekonomicznie, umożliwiając utrzymanie odpowiedniej formy kontaktu z artystą oraz, dzięki temu, uzyskanie jak najlepszego wyniku finansowego²¹.

Badacz utożsamia więc rozwój publiczności z działaniami marketingowymi mającymi przynieść wzrost frekwencji i sukces rynkowy. Od tamtego czasu koncepcja uległa licznym zmianom²², przypadającym głównie na przełom

²⁰ A. Rogozińska, *Animacja kultury a zmiana społeczna...*, s. 95.

²¹ K. Diggle, *Guide to Arts Marketing: The Principles and Practice of Marketing as They Apply to the Arts*, London 1984.

²² Warto prześledzić choćby zmieniające się definicje *audience development* od wczesnych etapów formowania się koncepcji po jej najnowsze ujęcia. Zob. A. Bollo, C. Da Milano, A. Gariboldi, C. Torch, *Study on Audience Development. How to Place Audiences at the Centre of Cultural*

XX i XXI wieku, kiedy do władzy w Wielkiej Brytanii powrócili laburzyści pod przewodnictwem Tony'ego Blaira – od prawie czysto marketingowego podejścia do holistycznej i wieloaspektowej koncepcji rozwoju publiczności, kładącej nacisk nie tylko na jej wzrost ilościowy, ale także na budowanie z nią trwałych partnerskich relacji, stawianie jej w centrum uwagi, zniesienie dystansu między nią a artystami oraz jej aktywizację i zróżnicowanie przede wszystkim poprzez włączanie grup pomijanych lub wykluczonych. Obecnie najbardziej popularną definicją pojęcia *audience development* jest ta stworzona w 2011 r. przez Arts Council England. W opracowaniu zatytułowanym *Grants for the arts – audience development and marketing* czytamy:

Termin *audience development* opisuje działania podejmowane w celu odwołania się do potrzeb zarówno obecnej, jak i potencjalnej publiczności, odwiedzających czy uczestników wydarzeń, mogące przysłużyć się organizacjom artystycznym w budowaniu przez nie długotrwałych relacji z odbiorcą. Może to obejmować aspekty marketingowe, sprzedażowe, programowania, angażowania w proces podejmowania decyzji, edukacji, obsługi klienta czy dystrybucję²³.

Choć koncepcja ta jest często i chętnie dyskutowana w gremiach zajmujących się zagadnieniami edukacji kulturalnej, polityki kulturalnej czy praktyk organizacji kulturalnych, nie została ujęta w ramy teoretyczne. Próby sformułowania jej ogólnej definicji zdają się prowadzić na manowce i są problematyczne ze względu na liczne zmiany tej idei, co uważam za wartość samą w sobie. *Audience development* nie można bowiem postrzegać jako zestawu konkretnych, gotowych „recept”, narzędzi służących do „sprzedaży wydarzeń”, „powiększania publiczności”. Oczywiście „filozofia” ta może, a nawet powinna obejmować aspekty marketingowe, ale w pierwszej kolejności chodzi o budowanie długofalowych partnerskich relacji, angażowanie odbiorców w procesy podejmowania decyzji (np. tworzenie programu), rozwijanie i animowanie zainteresowań publiczności, poszerzanie jej – ale nie ilościowe, tylko jakościowe, np. o grupy wykluczone społecznie, kulturowo czy ekonomicznie. Tak pojmowana koncepcja jest długofalowym, planowym procesem, wymagającym czasu, trudu i zaangażowania wszystkich zatrudnionych w organizacji osób (od pracownika sprzedającego bilety, przez artystów i kuratorów, po dyrektora), a także odbiorców ich działań.

Organisations, Luxembourg 2017, s. 6–7, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-study-on-audience-development-how-to-place-audiences-at-the-centre-of-cultural> [5.07.2021].

²³ Arts Council of England, *Grants for the arts – audience development and marketing*, Manchester 2011, s. 3, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Audience_development_and_marketing_and_Grants_for_the_Arts_Jan2016.pdf [4.07.2021] (przekł. M.G.).

Warto podkreślić, że znaczenie omawianego zagadnienia przejawia się głównie w jego praktycznym wymiarze. Przyjrzyjmy się zatem, jak twórcy i animatorzy poznańskiego teatru alternatywnego aktywizują społeczność wokół działań swoich organizacji pozarządowych, jak budują i pogłębiają relację ze swoimi odbiorcami oraz jak wzbudzają i rozwijają zainteresowania i aktywności swoich odbiorców.

Przedstawię tu działalność tylko dwóch ośrodków kultury alternatywnej powstałych w stolicy Wielkopolski, jednak liczba teatrów niezależnych w Polsce – działających zgodnie z filozofią *audience development* – jest imponująca i śmiem twierdzić, że przekracza liczbę państwowych instytucji kultury zogniskowanych wokół tego zagadnienia. Warto zatem chociaż wymienić te zespoły. Są to: Teatr Brama z Goleniowa, sąsiadujący z nim Teatr Krzyk z Maszewa, Teatr Kana ze Szczecina, poznański Teatr Ósmego Dnia i Teatr Usta Usta Republika (Republika Sztuki Thusta Langusta), Teatr Chorea rezydujący w Łodzi, Teatr Klinika Lalek z Wolimierza, Teatr A3 działający na Podlasiu, Teatr Węgałty, Teatr Stacja Szamocin oraz wiele pomniejszych grup oraz indywidualnych twórców i animatorów teatru offowego. Te ośrodki, szczególnie usytuowane z dala od wielkich miast, galerii sztuki, teatrów, kin i muzeów, spełniają niezwykle ważną funkcję. Są też organizacjami, które bez wątpienia „myślą odbiorcą”, a ich szeroka oferta (działalność artystyczna i pozateatralna) jest w odróżnieniu od „prezentacyjnej” (z figurą biernego odbiorcy) – „partycypacyjna”.

Poznańska Fundacja Barak Kultury (dalej: Barak Kultury) w pełni wpisuje się w postulaty organizacji partycypacyjnej, które przypisują publiczności bardziej aktywną i twórczą rolę. Projekt powstał w 2005 r. z inicjatywy Przemysława Prasnowskiego oraz naukowców związanych z poznańskim kulturoznawstwem. Pomysłodawca Baraku Kultury²⁴, współzałożyciel nieistniejącego już Teatru Strefa Ciszy, chciał poszerzyć działalność teatru o aktywności wychodzące poza produkcję i prezentację przedstawień. Przedsięwzięcie początkowo przybrało więc formę spontanicznych spotkań, dyskusji i wykładów zrzeszających szerokie grono gości oraz odbiorców o różnym (niekiedy skrajnym) światopoglądzie, wykształceniu, statusie społecznym czy ekonomicznym. Misją i celem tych spotkań był otwarty dialog, wymiana radykalnych poglądów, przełamywanie społecznych barier, nauka tolerancji, walka z dyskryminacją i stereotypizacją, otwarcie się na trudne tematy (śmierć, choroba,

²⁴ Nazwa inicjatywy pochodzi od byłej siedziby poznańskiego Teatru Strefa Ciszy, którą był drewniany barak na ul. Grunwaldzkiej. Barak Kultury w ironiczny sposób nawiązuje do najbardziej rozpoznawalnego budynku i instytucji kultury w Polsce, ale jednocześnie sugeruje otwarcie się na każdego odbiorcę bez względu na status społeczny, ekonomiczny oraz zatarcie granicy między kulturą elitarną i masową.

starość, wiara) czy „Innego”. O początkach i roli Baraku Kultury opowiada Maciej Kijko:

Mieliśmy w Baraku przeświadczenie, że podział na kulturę wysoką z odbiorcą wykształconym, oczekującym poważnych wydarzeń, i kulturę niską dla mas nastawionych na niewymagającą i niezobowiązującą rozrywkę jest z gruntu fałszywy. Żywiliśmy wówczas przekonanie, i nadal to zresztą czynimy, że zasadniczą sprawą jest sposób przekazu. W wykładach polifonicznych, inicjujących barakową działalność, podejmowaliśmy tematy takie jak śmierć, dzieciństwo, starość, tak jednak, by miało to szansę trafić do mało nawet przygotowanego odbiorcy. Zapraszając artystów, naukowców, pisarzy, przekonywaliśmy ich, by wyszli ze swoich hermetycznych niejednokrotnie dyskursów, spróbowali odnaleźć się w przekazie prostym, co nie znaczy upraszczającym. Biorąc pod uwagę rezonans naszych wydarzeń, żywe dyskusje w ich trakcie i pomiędzy kolejnymi częściami, chyba był to dobry kierunek. Chyba udało nam się znaleźć formułę otwartą dla każdego zainteresowanego. Sami uczestnicy zresztą, zadając pytania, dyskutując, cały czas pozwalali weryfikować wstępne założenia i rozwijać się. Ich głosy były dla nas bardzo ważne. Mieliśmy ogromną satysfakcję, że udało nam się stworzyć przestrzeń, w której bariera ekspert-laik, onieśmielająca i powstrzymująca żywą wymianę myśli, znikła²⁵.

Od 2008 r. Barak Kultury zaczął funkcjonować jako organizacja pozarządowa, z jasno określonym przesłaniem, bazującym na dwóch podstawowych kategoriach: „polifonii” i „inności, Innego”. Jak tłumaczy sam pomysłodawca, Przemysław Prasnowski:

Polifoniczność oznacza [...] otwarcie się na inność, kategorię, która coraz bardziej nas interesuje i która pojawia się w wielu naszych projektach [...]. Polifonia [...] przekłada się na nasze działania, które są różnorodne. Przygotowujemy równoległe projekty społeczne, edukacyjne, artystyczne, kulturalne. Nie mamy z góry utartych założeń, schematów, których chcemy się trzymać. Myślę, że w tym tkwi największa siła Baraku Kultury. [...] Wachlarz naszych propozycji jest ogromny. Skupiamy wokół siebie różne środowiska, działamy ponad podziałami klasowymi, ekonomicznymi, kulturalnymi, społecznymi. Odbiorcą naszych działań są ludzie w różnym wieku, o różnych profesjach, upodobaniach, wartościach. Do tworzenia projektów zapraszamy zarówno artystów, jak i naukowców, anarchistów, feministki, społeczników. Myślę jednak, że naszych gości, jak i odbiorców łączy ciekawość świata, otwartość, pokora, chęć poszerzania wiedzy i własnych horyzontów²⁶.

²⁵ Cytat pochodzi z korespondencji mailowej, przeprowadzonej na potrzeby artykułu.

²⁶ M. Grenda, *Rozmowa z Teatrem Strefa Ciszy*, w: eadem, *Mistrzowie drugiego planu. Poznański teatr alternatywny po 1989 roku*, Poznań 2014, s. 83–84.

Lista wydarzeń, którą otwiera ta oddolna inicjatywa kulturotwórcza i społeczna, jest imponująca. Barak Kultury działa na polu sztuki (Teatr Ba-Q), terapii, animacji, edukacji czy ekologii. Fundacja zrealizowała takie projekty, jak: „Wykłady polifoniczne”, których celem było skonfrontowanie osób reprezentujących różne zawody, grupy, wyznania i światopogląd, „Poznańskie Dni Kultury Prawosławnej”, złożone z wykładów, wystaw, koncertów, warsztatów i spotkań, które miały poszerzyć wiedzę Wielkopolan na temat doktryny prawosławnego Kościoła chrześcijańskiego, czy „PanMickiewicz”, prezentujący twórczość polskiego wieszca w sposób niesztampowy, wychodzący daleko poza program nauczania polskich szkół oraz uproszczoną i stereotypową wykładnię romantyzmu. Jednak do flagowych projektów realizowanych przez Barak Kultury, mających na celu poszerzanie grona odbiorców i budowanie z nimi trwałych, pogłębionych i prawdziwie przyjacielskich relacji, należą dwa festiwale: Inwazja Barbarzyńców oraz Inny Festiwal. Powstały one z przekonania pomysłodawców fundacji, którzy podkreślają, że „[...] mniejszość jest dla nas ciekawsza niż większość”²⁷. Festiwale są skierowane głównie do grup wykluczonych lub dyskryminowanych.

Pierwsza edycja Inwazji Barbarzyńców miała miejsce w 2011 r. Od tego momentu impreza przyjęła formę cyklicznych spotkań, na które składa się wiele różnych wydarzeń: spektakle, warsztaty, happeningi, koncerty, pokazy filmów, audycje radiowe, spotkania i dyskusje. Wszystkie one dotyczyły figury „Innego”, a więc osób z niepełnosprawnością, mniejszości etnicznych, seksualnych, seniorów, feministek, wegetarian i wegan, obrońców zwierząt, ekologów oraz innych „społecznych outsiderów”. Bogaty, różnorodny i interdyscyplinarny program realizowany był w różnych miejscach Poznania, przygotowanych na odwiedziny szerokiej i zróżnicowanej publiczności: osób niewidomych, niesłyszących, starszych, poruszających się na wózkach, osób ze spektrum autyzmu.

Inny Festiwal jeszcze bardziej rozwinął pomysł otwierania się organizacji na spotkanie i pracę z grupami mniejszościowymi lub wykluczonymi. Celem projektu była integracja osób niepełnosprawnych z pełnosprawnymi, wyrównywanie szans, a przede wszystkim zapewnienie równego dostępu do kultury oraz jej współtworzenia. Różnorodne niesztampowe wydarzenia odbywały się w miejscach dostosowanych do potrzeb osób starszych lub z niepełnosprawnością, prezentowane były z audiodeskrypcją lub tłumaczeniem na język migowy. Festiwal miał na celu zebranie oraz aktywizację ludzi i organizacji, które łączy temat niepełnosprawności i społecznego wykluczenia. Wydarzenie współtworzyli artyści, terapeuci, aktywiści, nauczyciele, opiekunowie, ale przede wszystkim osoby z różnymi dysfunkcjami.

²⁷ *Przyjaciele różnorodności – mission possible*, <http://barakkultury.pl/> [10.07.2021].

Pokróćce omówione festiwale korespondują z działalnością edukacyjną Baraku Kultury, która osadzona jest na trzech zasadniczych tematach: niepełnosprawność, wielokulturowość i ekologia. Na program edukacyjny poznańskiej organizacji składały się takie wydarzenia, jak: „Ekologiczny Projekt Weekend”, „Rodzina Wiatraków”, „Piknik Dzień Wiatru”, „Znajdź w sobie innego”, „Znaki szczególne” oraz „Niebieska parasolka”. Pierwsze trzy były adresowane do najmłodszego odbiorcy, a ich głównym zadaniem była edukacja z zakresu ochrony środowiska i ekologii. Kolejne trzy propozycje poruszały problematykę niepełnosprawności i wielokulturowości. Celem tych spotkań – opartych w dużej mierze na interaktywnych warsztatach – było doświadczenie tego, jak funkcjonują osoby z niepełnosprawnością, co pozwoliło na lepsze zdiagnozowanie oraz zrozumienie ich potrzeb i problemów. Projekty skoncentrowane wokół pojęcia wielokulturowości miały natomiast na celu kształtowanie postaw obywatelskich, naukę i rozbudzenie postaw tolerancji na szeroko rozumianą odmienność i poczucie szacunku wobec innych kultur.

Również działalności artystycznej Baraku Kultury pod szyldem Teatr Ba-Q przyświeca misja społeczna i towarzyszy niezgoda na pewne mechanizmy społeczne. Zespół współtworzą artyści, aktywiści, animatorzy, którzy wywodzą się z grup mniejszościowych i na stałe współpracują z grupami wykluczonymi. Spektakle Teatru Ba-Q są zaangażowane społecznie i dotyczą takich tematów, jak: ekologia, starość, niepełnosprawność, problemy seniorów, przedstawiciele środowisk gejowskich, LGBT, anarchistycznych czy etnicznych.

Fundacja Barak Kultury to żywa i nowoczesna organizacja kultury, która swoje działania programowe w dużej mierze realizuje w duchu koncepcji *audience development*. Angażuje i zachęca do współpracy różne grupy wiekowe (od dzieci po seniorów), społeczne (artystów, aktywistów, nauczycieli, terapeutów), wykluczone lub dyskryminowane (mniejszości seksualne, etniczne, osoby z niepełnosprawnością). Jej misja, wizja, strategia działania, metody zarządzania i komunikacji z otoczeniem wpisują się w postulaty instytucji partycypacyjnej, zorientowanej na pracę z publicznością.

Podobną relację ze swoim odbiorcami tworzy Centrum Rezydencji Teatralnej Scena Robocza (dalej: Scena Robocza). Pomysłodawcą tego projektu był również założyciel poznańskiego Teatru Strefa Ciszy – Adam Ziąski. Jego wizja powstawała powoli i była odpowiedzią na dwie zasadnicze kwestie: po pierwsze, problemy lokalowe Teatru Strefa Ciszy, który musiał opuścić wspomniany wyżej barak przy ul. Grunwaldzkiej z powodu przejęcia gruntu przez przyległy do niego szpital; po drugie, diagnozę poznańskiej sceny teatrów alternatywnych, z której wynikało, że „zagłębienie polskiego teatru offowego” –

współtworzone przez wiele uznanych zespołów²⁸ – ma poważne problemy finansowe, lokalowe, organizacyjne i dystrybucyjne. Po długiej drodze, pełnej niepowodzeń i komplikacji, w 2012 r. Adam Ziajski zainaugurował pierwszy sezon Sceny Roboczej. Początkowo organizacja skupiała się na produkcji premier teatru niezależnego, ich prezentacji i promocji, stając się bodaj jedyną w Polsce sceną repertuarową teatru alternatywnego (do tej pory zrealizowano prawie 40 programów rezydencji teatralnej, a podczas jednego roku Scena Robocza wystawia ponad 50 prezentacji spektakli i wiele wydarzeń towarzyszących). Wraz z przeprowadzką do nowej siedziby (byłe kino Olimpia o łącznej powierzchni użytkowej 950 m²) i przyległego do niej placu Scena Robocza poszerzyła swoją aktywność o działania pozateatralne zogniskowane na pracy z obecną i potencjalną publicznością. Na stronie stowarzyszenia czytamy:

Po 8 latach przechodzimy do poszerzenia naszej działalności o elementy wspierające. Doświadczenia pracy z licealistami, animatorami, artystami sztuk wizualnych oraz społecznością lokalną stawiają przed nami nowe, pozateatralne wyzwania. Chcemy odpowiadać na potrzeby i deficyty społeczne, tworząc dedykowane programy z obszaru szeroko pojętej edukacji. SCENĘ ROBOCZĄ traktujemy jako miejsce styku i tarcia różnych postaw społecznych, jak i artystycznych²⁹.

Na te „elementy wspierające” składa się szereg różnych inicjatyw i cyklicznych wydarzeń, które bez wątpienia stawiają publiczność w centrum uwagi. W kontekście podjętych tutaj rozważań warto opisać choćby niektóre z nich.

Przedsięwzięcie, w którym intuicyjnie wdrożono koncepcję *audience development*, był trzyletni projekt „Wiem, co mówię, piszę, robię”, adresowany i aktywizujący grupę, która najrzadziej i najmniej licznie odwiedzała Scenę Roboczą – młodzież szkół ponadgimnazjalnych. Projekt był długofalowy (szczególnie jak na koncept NGO-sa dotowany z grantu), bezpłatny, interaktywny i objął szeroką grupę (ponad czterysta osób). Na przedsięwzięcie rozpisane na trzy lata składały się trzy bloki tematyczne zawarte w jego tytule. Projekt – obejmujący różne warsztaty, seminaria wzorowane na debatach oxfordzkich, spotkania z artystami i krytykami sztuki oraz produkcję spektaklu, w którym wystąpili licealiści – był skoncentrowany na zagadnieniu odpowiedzialnego, świadomego i krytycznego uczestnictwa w kulturze.

²⁸ Środowisko poznańskiego teatru offowego tworzą: Teatr Ósmego Dnia, Teatr Biuro Podróży, Teatr Porywacze Ciał, Teatr Usta Usta Republika, Teatr Circus Ferus, Teatr Asocjacja 2006, Teatr Fuzja, Teatr Ewolucji Cienia i wiele mniejszych grup.

²⁹ <http://www.scenarobocza.pl/idea/> [5.07.2021].

Przyczynił się także do tego, że młodzież częściej i chętniej zaczęła odwiedzać Scenę Roboczą, biorąc aktywny udział w innych jej aktywnościach.

„Kraina Olimpia” to z kolei cykliczne wydarzenie skierowane do dzieci, najmłodszych (dzieci do 3 lat) oraz społeczności lokalnej, sąsiadów Sceny Roboczej, która zlokalizowana jest na styku trzech poznańskich dzielnic (Grunwaldu, Łazarza i Jeźyc). Na scenariusz projektu – którego kuratorką od samego początku jest Aleksandra Kołodziej – składają się różnorodne działania z zakresu animacji, terapii, edukacji, działań artystycznych, upowszechniania kultury. „Kraina Olimpia” realizowana jest w okresie wakacyjnym, wydarzenia organizowane w jej ramach są bezpłatne, a głównym jej celem jest aktywizacja dzieci, lokalnej społeczności, budowanie *communitas* oraz ożywanie i rewitalizacja placu (poprzez oddanie go w ręce wspólnoty sąsiedzkiej), który znajduje się przed budynkiem Sceny Roboczej. To także powód do spotkania, rozmowy i diagnozowania potrzeb osób odwiedzających Scenę Roboczą.

Do zupełnie innej grupy odbiorców i uczestników skierowane było przedsięwzięcie noszące tytuł „Sąsiedztwo – granice bliskości”, które miało trzy edycje. W rozmowie przeprowadzonej ze współtwórcami Sceny Roboczej Adam Ziajski tak tłumaczy ideę projektu:

„Sąsiedztwo – granice bliskości” w trzech kolejnych edycjach było akademią praktyk artystycznych, adresowaną do twórczyń i twórców, aktywistów oraz grup marginalizowanych. Celem projektu było podniesienie kompetencji jego uczestników w zakresie projektowania działań społeczno-kulturowych oraz zdobycie wiedzy i praktycznych umiejętności z zakresu tworzenia sztuki partycypacyjnej z różnymi – w tym wykluczonymi – grupami społecznymi³⁰.

W ramach tego projektu pracowano z seniorami, emigrantami oraz społecznością LGBT+.

O objaśnienie założeń kolejnego projektu zrealizowanego pod szyldem Sceny Roboczej poprosiłam jego autorkę, która na stałe współpracuje z poznańską organizacją, ale jest również absolwentką studiów podyplomowych Rozwój Publiczności. Dominika Mądry tak opowiada o swoim koncepcie:

Projekt edukacyjny „sTWÓRZ | zROZUM” było to dwuletnie działanie realizowane we współpracy ze szkołami podstawowymi, a dokładnie z klasami szóstymi i siódmymi. Jest to często pomijana grupa wiekowa w ofercie kulturalnej, ponieważ nie są to już dzieci, ale też nie jest to jeszcze mło-

³⁰ M. Grenda, *Znacznie więcej niż teatr. Artystyczna i pozateatralna działalność poznańskiego Centrum Rezydencji Teatralnej Scena Robocza*, <https://grotowski.net/performer/performer-19/znacznie-wiecej-niz-teatr-artystyczna-i-pozateatralna-dzialalnosc> [9.07.2021].

dziedz licealna, do której kierowana jest inna oferta artystyczno-kulturalna. Skupienie się właśnie na tej grupie młodzieży pozwoliło jej poznać nowe aspekty kultury i sztuki, z którymi nie ma okazji zaznajomić się w szkole. Celem projektu było propagowanie aktywnego, świadomego oraz twórczego uczestnictwa w kulturze na poziomie: czynnego udziału, interpretacji oraz indywidualnej wypowiedzi artystycznej. Zależało nam, aby działania w projekcie były zaprogramowane w taki sposób, aby każdy z uczestników oraz uczestniczek mógł_a odnaleźć coś dla siebie. Dlatego zaproponowałyśmy sześć modułów warsztatowych, które realizowane były podczas roku szkolnego. Każdy z modułów otwierały spotkania z artystami i artystkami zaangażowanymi w kolejny etap projektu. Taka forma zaproszenia uczestników dała im szansę na lepsze poznanie zagadnień danego warsztatu oraz podjęcie świadomej decyzji o ewentualnym udziale w dalszych działaniach. W ramach projektu młodzież mogła uczestniczyć w warsztatach z tworzenia opowieści, muzyki, scenografii, wideo, gier komputerowych oraz teatru. Całość projektu zakończyła się stworzeniem hipertekstu w przestrzeni internetu. Zależało nam, aby uczniowie i uczennice mieli_ąły wpływ na charakter i dalsze losy projektu, dlatego na różnych etapach realizacji zadania przeprowadzałyśmy ewaluacje: po spotkaniach warsztatowych: rozmowa oraz różne zabawy i przedstawienia graficzne, a w momentach zamykających dany etap projektu przygotowałyśmy ankiety przyjazne grupie wiekowej, czyli np. w formie pizzy, na której młodzież oceniała zaproponowane aktywności od skali 1–5 oraz mogła napisać swoje uwagi dotyczące projektu. Zależało nam również na perspektywie nauczycielek, z którymi pracowałyśmy. Rozmawiałyśmy o trudnościach związanych z edukacją oraz ich perspektywie na jednak dosyć dużą niechęć szkół do angażowania się w dodatkowe projekty. Po dwóch latach działania postanowiłyśmy napisać wniosek na drugą edycję projektu, uwzględniając wnioski z badań i biorąc pod uwagę głos młodzieży oraz kadry pedagogicznej, z którą konsultowałyśmy się przed napisaniem wniosków. Główne wnioski, które wyciągnęłyśmy po pierwszej edycji, to zbyt szeroka oferta warsztatowa, która wymagała za dużego zaangażowania czasowego (również weekendowego) od młodzieży. Dlatego postanowiłyśmy zaryzykować i skonstruować mniejszą ofertę, ale umożliwiającą wzięcie udziału większej grupie poprzez m.in. organizowanie niektórych warsztatów w czasie godzin lekcyjnych. Zatem postanowiłyśmy wyjść trochę naprzeciw założeniom grantowym, że „im więcej, tym lepiej”, i przeciwstawić się nadprodukcji. I niestety jest to moment na przykrą refleksję, że projekt w formie okrojonej, uzasadnionej badaniami nie zdobył dofinansowania. Jednak na pewno cenny głos młodzieży i kadry wpłynął na dalsze programowanie działań edukacyjnych w Scenie Roboczej, m.in. wprowadziłyśmy_liśmy bloki kontekstowe dziejące się w ramach premier. Bazując na tematyce powstających w ramach rezydencji spektakli, zapraszamy publiczność do udziału w procesie i zapoznujemy ją z zagadnieniami poruszonymi przez twórczynię i twórców. Powstające u nas spektakle często poruszają skomplikowane tematy społeczne, wykorzystując pojęcia o potencjale kulturotwórczym: zależy nam na

przybliżeniu ich potencjalnym odbiorcom realizacji, a także na wzmocnieniu artystek i artystów w procesie twórczym dodatkowym kontaktem z odbiorcami. Bloki kontekstowe spełnią również funkcję dodatkowego działania promocyjnego, przekierowując uwagę z nadprodukcji komunikatów promocyjnych na rzecz realnego kontaktu i relacji z różnymi grupami odbiorców³¹.

Na koniec omówię projekt Centrum Rezydencji Teatralnej Scena Robocza, który realizuje założenia *audience development* stawiające na diagnozowanie i badanie publiczności. „Społeczne miejsce kultury – Olimpia” było przedsięwzięciem o charakterze badawczo-konsultacyjnym. Opiekunowie poznańskiej organizacji do współtworzenia tego projektu zaprosili grono badaczy reprezentujących różne dziedziny współczesnej humanistyki, którzy profesjonalnie zaprojektowali i przeprowadzili szereg działań. Na metody badania i scenariusz wydarzenia składały się: warsztaty wydobywcze, pogłębiająco-porządkujące, sonda, otwarta dyskusja, konsultacje społeczne, konsultacja online oraz raport podsumowujący etap badawczo-konsultacyjny przedstawiający kontekst, zastosowane metody, przebieg, efekty oraz rekomendacje. W projekcie wzięli udział samorządowcy, poznańscy aktywiści, artyści, animatorzy, edukatorzy, ale przede wszystkim społeczność lokalna, z naciskiem na mieszkańców dzielnic, na styku których funkcjonuje organizacja Adama Ziajskiego. Celem złożonych i wieloetapowych działań było „wypracowanie modeli/scenariuszy na przyszłe funkcjonowanie »Olimpii« jako miejsca otwartego dla lokalnych/poznańskich »kulturotwórców« i mieszkańców miasta, w tym zwłaszcza Łazarza/Jeżyc/Grunwaldu. Naszkicowanie pomysłów przyszłej aktywności (rekomendacji), na podstawie której w przyszłości możliwe będzie budowanie spójnego programu”³². „Społeczne miejsce kultury – Olimpia” to udany przykład projektowania nowoczesnej organizacji kultury wraz z jej przyszłymi użytkownikami w oparciu o rzetelne i właściwie przeprowadzone badania. Te dla instytucji są nieskończonym źródłem informacji, pokazującym, kim są odbiorcy działań, jakie są ich oczekiwania, jak oceniają i czego oczekują od miejsca, w które inwestują swój czas, pieniądze i emocje.

Centrum Rezydencji Teatralnej Scena Robocza testuje różne formaty i rodzaje współpracy niemal z każdą grupą wiekową (od najniższą, przez dzieci, młodzież, po osoby dorosłe i seniorów). Włącza do współpracy osoby z dysfunkcjami, mniejszości etniczne i seksualne (gejów, lesbijki, osoby biseksualne, transpłciowe i inne osoby o nienormalnej seksualności). Aktywnie pracuje ze wspólnotą sąsiedzką, lokalnymi artystami i animatorami, czyniąc

³¹ Fragment powstał na potrzeby artykułu.

³² <http://www.scenarobocza.pl/projekt/spoleczne-miejsce-kultury-olimpia/> [30.01.2020].

ze Sceny Roboczej organizację otwartą, demokratyczną, dbającą o pogłębianie relacji z dotychczasową i nową publicznością. Abstrahując od tego, na ile powyżej opisane działania są celową, urefleksyjnioną praktyką, a na ile intuicyjnym, a nawet eksperymentalnym działaniem, aktywność społeczno-edukacyjną Sceny Roboczej można uznać za dobry przykład organizacji „myślącej odbiorcą”. Praktyka ośrodka – wyrosłego z ducha i etosu alternatywy – jak słusznie zauważa Piotr Dobrowolski:

Staje się drogowskazem, który opierając się na społecznym mechanizmie współuczestnictwa, otwiera nowe sposoby myślenia o sztuce. Wykorzystuje indywidualną inwencję różnych środowisk, grup i osób, które mogą w nieskrępowany sposób realizować tu swoje projekty. Uzupełnia tak – w innych miejscach zwykle ograniczony do priorytetowych tematów istotnych dla organizatorów instytucji kultury w Polsce – zasób możliwości, z których korzystać mogą twórcy. Stwarza także szanse aktywności wszystkim tym, którzy pozostają na marginesie istniejącego systemu. Ważnym elementem funkcjonowania Sceny jest przyjęcie szerszej, nieograniczonej jedynie do teatralnej twórczości, perspektywy [...]. W ten sposób Scena staje się miejscem realizacji postulatu stworzenia alternatywnego modelu społecznego³³.

Maja Dobiasz i Agnieszka Wlazeł (Fundacja Impact) podkreślają:

W koncepcji *audience development*/Rozwój publiczności najważniejsi są LUDZIE, zarówno ci, którzy pracują wewnątrz organizacji, jak i ODBIORCY działań kulturalnych – widzowie czy słuchacze, ale też media, partnerzy, sponsorzy, wolontariusze³⁴.

Ludzie (wspólnota, *communitas*, „nowe plemiona”) dla teatru alternatywnego to najważniejszy filar. Teatr ten tworzy wyjątkowe, trwałe i przyjacielskie relacje ze swoimi odbiorcami. Organizacje, które tworzy i animuje, są miejscami otwartymi, demokratycznymi, przyjaznymi i dostępnymi dla szerokiego grona. Można do nich wejść po prostu „z ulicy”, napić się herbaty i porozmawiać zarówno z artystami, jak i organizatorami. Przestrzenie, które anektuje teatr offowy, są bezpretensjonalne, pozbawione wielu barier (architektonicznych, kulturowych, ekonomicznych), które tworzy teatr instytucjonalny. Oferta artystyczna i pozateatralna organizacji niezależnych jest dostępna (przystępna cena biletów, często nieprzekraczająca 20 zł) i adresowana do szerokiego grona odbiorców, którzy mają realny wpływ na jej konstruowanie. To, co łączy cały ruch polskiego teatru offowego XXI wieku, to działanie skupione na:

³³ P. Dobrowolski, *Wolność, równość, teatr. Pięć lat Sceny Roboczej*, Poznań 2017, s. 99.

³⁴ A. Wlazeł, współpraca M. Dobiasz, *Audience Development/Rozwój Widowni*, w: Fundacja Impact, *Sztuka dla widza! Koncepcja / Rozwój widowni / Wprowadzenie*, Warszawa 2011, s. 14.

[...] dążeniu do zmiany społecznej, przy czym nie sprzeciwia się [teatr alternatywny – M. G.], jak dawniej, panującemu systemowi, ale stara się z nim dialogować i przez oddolne inicjatywy kierować jego uwagę na społeczności lokalne, których dobro często pomijane jest w wielkiej polityce. Od produktu, jakim jest gotowy spektakl, znacznie bardziej istotny stał się też proces, jaki do stworzenia go prowadzi, zwykle jednak łączący się z akcjami miejscowymi, warsztatami, nieustanną działalnością społeczną. Przedstawienie powstaje często jako podsumowanie doświadczeń pracy okołoteatralnej. Wielu twórców niezależnych działa też w trudnych środowiskach, na przykład z wychowankami zakładów poprawczych. Większość dzisiejszych teatrów niezależnych to organizacje pozarządowe, fundacje i stowarzyszenia i jako takie pracują wraz z całym trzecim sektorem na rzecz budowania społeczeństwa obywatelskiego³⁵.

By budować bardziej sprawiedliwe i demokratyczne społeczeństwo poprzez przedsięwzięcia artystyczne i pozateatralne, trzeba byłoby zbadać efekty tej działalności. Cele i motywy teatru alternatywnego – zobrazowane tu na przykładzie dwóch poznańskich organizacji – można wymienić, ale co z zakładanymi rezultatami? Czy udział w interdyscyplinarnych i różnorodnych projektach – programowanych przez polski off – prowadzi do społecznej zmiany? Czy sytuacja ludzi, grup wykluczonych i stygmatyzowanych ulega dzięki tym projektom zmianie? Czy jest to długofalowy proces, możliwy do kontynuacji bez jego pomysłodawców? Czy aktywności te rozwiązują palące problemy społeczne? Czy zmieniają trwale rzeczywistość? By to stwierdzić, należałoby przeprowadzać ewaluacje i rzetelne badania, które mogłyby pomóc oszacować realny zasięg i efekt omawianych działań. Bowiem: „To ewaluacja pozwala na odpowiedź na pytanie o efektywność działania instytucji, a co za tym idzie – tworzenie świadomej i opartej na wiedzy oraz doświadczeniu strategii jej funkcjonowania”³⁶. Niestety, teatr alternatywny nie ma na to czasu, pieniędzy ani odpowiedniego przygotowania, a skorzystanie ze wsparcia ekspertów zewnętrznych graniczy z cudem. Zespoły niezależne prawnie funkcjonują jako organizacje pozarządowe (stowarzyszenia, fundacje). Fundusze na swoją działalność pozyskują głównie z grantów (publicznych i samorządowych) w ramach otwartych konkursów na realizację zadań z zakresu kultury, sztuki, ochrony dóbr kultury i dziedzictwa narodowego. Oznacza to ciągle aplikowanie oraz brak stabilnego i długofalowego wsparcia finansowego. Jeśli dodać do tego problemy lokalowe oraz mały zespół złożony z osób, które łączą wiele funkcji (lidera, reżysera, aktora, technicznego, menadżera, księgowego,

³⁵ A.K. Drozdowski, *Symbioza*, <https://teatr-pismo.pl/5260-symbioza/> [12.07.2021].

³⁶ M. Iwanowska, P. Zbieranek, A. Żukowska, *Projekt „Zrozumieć Sierpień” jako przykład wdrożenia koncepcji audience development*, Uniwersytet Gdański, 2017, s. 75, <https://www.ejournals.eu/MBK/2017/2-2017/art/10215/> [18.07.2021].

kierowcy itd.), to trudno oczekiwać od tych organizacji pochłoniętych wirem codziennej pracy, aby znalazły czas, pieniądze i „siły przerobowe” na przeprowadzenie rzetelnych badań jakościowych i ilościowych odwiedzającej je (lub nie) publiczności. Na szczęście twórcy i animatorzy teatru offowego zdają sobie sprawę z potrzeby prowadzenia diagnozy relacji (którą umiejętnie budują), w jakiej pozostają ze swoją publicznością. O komentarz w tej sprawie poprosiłam Weronikę Fibich związaną z Teatrem Kana, autorkę wielu projektów z zakresu *community arts*:

W mojej pracy najważniejsi są ludzie, nasłuch na nich. Ciekawość drugiego/innego to fundament moich działań. Wymiana i dialog pozwala na wspólne poszerzanie perspektyw. To ludzie współtworzą zdarzenia, niezależnie, czy są grupą społeczności, z którą akurat pracuję, czy osobami wspierającymi realizowany projekt. Tworzenie „wspólnoty” wokół działań artystycznych jest ich nieodzowną częścią. Naturalny staje się proces, w którym następuje rozpoznanie potrzeb, wyrażenie idei, nawiązanie bliskich relacji, wytworzenie więzi, poczucie odrębności. Wspólnota, jaka powstaje wokół działania, bywa zazwyczaj trwała. Wymaga kontaktu, zainteresowania, nierzadko zaopiekowania. Oddaje zainwestowaną energię i czas w sposób wyjątkowy; poprzez bliskie spotkania, zaangażowanie w relację i długofalowe współbycie. Mam poczucie, że w każdym zdarzeniu o charakterze *community arts* koegzystują ze sobą obszary: twórczy, społeczny i animacyjny. *Community arts* stała się natomiast nieodłącznym narzędziem pracy wielu twórców. Próba dialogu z rzeczywistością w sposób niemal organiczny przekierowuje naszą uważność na ludzi, którzy ją tworzą. Jest w tym kierunku potencjał zmiany. Tak długo jak istnieć będzie rozpięta nić między działaniem twórczym a społecznym, będziemy mogli obserwować oddolne inicjatywy mogące wpływać na rzeczywistość. Skuteczność zdarzeń artystycznych byłaby większa, gdyby były one wpisane w szerszy plan działań; gdyby były częścią większego procesu społecznego. Współpraca ze specjalistami różnych dziedzin pozwoliłaby na głębszą analizę zachodzących procesów, badanie celowości i skuteczności działań na różnych etapach ich realizacji. Niestety, ograniczone zasoby wielu przedsięwzięć nie pozwalają na badanie ich w trakcie trwania ani po ich zakończeniu. Świadomość potrzeby prowadzenia interdyscyplinarnego wglądu w pracę twórców jest duża, niestety możliwości wciąż ograniczone³⁷.

Na koniec rozważań chciałabym nieco krytycznie spojrzeć na omawianą koncepcję. *Audience development* – powszechnie dziś dyskutowany w kontekście funkcjonowania organizacji kultury – nie jest nowym konceptem. Chociażby na polu teatru alternatywnego zainteresowanie publicznością, zawiązywanie z nią wyjątkowych relacji i uwzględnianie jej oczekiwań w konstruowaniu oferty artystycznej i pozateatralnej było brane pod uwagę dekady

³⁷ Fragment powstał na potrzeby artykułu.

temu. Rozwój publiczności łączy się z wieloma zagadnieniami, praktykami i terminami, które omówiłam we wstępie. Można więc zadać sobie pytanie, jaki jest stopień oryginalności tego konceptu względem dotychczasowej wiedzy z zakresu praktyk kulturowych, uczestnictwa w kulturze, pracy z odbiorcami oferty kulturalnej. Czy jest to chwilowa moda, hasło przynęta, sposób na pozyskanie dodatkowych finansów, autopromocja, budowanie pozytywnego wizerunku instytucji, czy też stopniowy i przemyślany proces mogący przynieść wartościowe i stałe zmiany? Krytycznemu namysłowi trzeba też poddać polskie tłumaczenie angielskiego terminu: „rozwój widowni”, „rozwój publiczności”. Po pierwsze, jak, co i kogo rozwijać? Chodzi o rozwój ilościowy czy jakościowy? Poza tym słowo „rozwój” sugeruje, że publiczność jest niedoskonała, wymaga wsparcia, interwencji, wskazuje na relację o charakterze hierarchicznym. To organizacja ma przeprowadzić proces rozwoju biernej publiczności, co może być postrzegane jako „przemoc symboliczna”. Trzeba również doprecyzować, co rozumiemy przez słowo „publiczność” – czy są to klienci, widzowie, audytorium, odbiorcy czy uczestnicy (to nie są synonimy)? Po drugie, posługiwanie się anglojęzyczną nazwą jest kłopotliwe. Powiedzmy sobie szczerze, kto z praktyków – często „uprawiających rozwój publiczności” – posługuje się terminem *audience development*? Należy zatem uznać polski termin za nazwę umowną, ułatwiającą komunikację.

Celem tego artykułu nie jest włączanie się w dyskusję na temat terminologii omawianej koncepcji ani rozstrzygnięcie sporu, czy *audience development* to chwilowa moda, czy strategiczny długofalowy proces będący odpowiedzią na współczesny kryzys uczestnictwa w kulturze. Ważniejsze raczej jest to, że przywoływana idea ma źródła przede wszystkim w praktyce. Zespoły teatru alternatywnego i ośrodki stosujące tę praktykę rozwijają się, tworząc prawdziwie głębokie relacje ze swoją publicznością. Uważam, że większość założeń współczesnych praktyk animacyjnych wywodzi się z kontrkulturowych idei, z których wyrósł polski teatr niezależny. Dlatego z większą uwagą należy obserwować, opisywać i promować szeroką działalność pozateatralną współczesnego offu, która często jest zawłaszczana przez teatr instytucjonalny i ukazywana jako pewne *novum*. Misją teatru offowego jest nie tylko indywidualny i grupowy rozwój jego adresatów, stymulowanie i różnicowanie sposobów uczestnictwa w kulturze, praca na rzecz grup wykluczonych, rozwój społeczności lokalnej, ale także, a może przede wszystkim, walka o bardziej sprawiedliwe i demokratyczne społeczeństwo oraz kształtowanie prospołecznych postaw. W tym kontekście koncepcja *audience development* z narzędzia marketingowego staje się formą holistycznego i prodemokratycznego myślenia o organizacjach kultury, które mogą pełnić niebagatelną rolę kulturotwórczą i prospołeczną, wykraczającą poza produkcję i sprzedaż wydarzeń kulturalnych.

Summary

The article is devoted to the description and analysis of the non-theatrical and culture-creating activities of Poznań artists and their organizations, in line with the concept of audience development. For several decades, creators and animators of alternative theater have been successfully creating non-governmental cultural organizations, that put their audience in the center of attention. The article describes the sources and inspirations for this activity, as well as the current ways of building and creating long-term and deep relationships with the audience.

Keywords: alternative theatre, audience development, culture-forming activity, para-theatrical activity

Słowa kluczowe: teatr alternatywny, rozwój publiczności, działalność kulturotwórcza, aktywność pozateatralna

NATALIA BRYLOWSKA

Miejska publiczność. Planowanie kulturowe jako metoda rozwoju publiczności

Wstęp

Współczesne miasta rozwijają się tak dynamicznie, że procesy planowania urbanistycznego nie nadążają z dostosowywaniem ich przestrzeni do potrzeb wciąż rozrastającej się społeczności miejskiej. W polskich miastach na pierwszy plan wysuwają się chaotyczne inwestycje deweloperskie z mało oryginalną architekturą i postępującą suburbanizacją oraz budzące kontrowersje projekty rewitalizacyjne historycznych centrów, które zielenią zamieniają na beton¹. Coraz częściej aktywni mieszkańcy walczą o głos w dyskusji o przyszłości miejsc, w których żyją. Robią to w formie protestów, petycji, ale też oddolnych inicjatyw przekształcających ich najbliższe otoczenie – zdarza się, że robią to półlegalnie, czego przykładem są partyzanckie ogrody i nasadzenia drzew w miejscach publicznych. Nie znajdują dla siebie miejsca w oficjalnych procesach konsultacji społecznych miejskich inwestycji, są nimi rozczarowani, bo na ich efekty trzeba czekać długo, a głosy lokalnej społeczności często nie są w ogóle uwzględniane w projekcie, ponieważ konsultacje odbyły się zbyt późno. Brakuje wspólnego języka między decydentami a mieszkańcami oraz otwartości na działanie, które daje społeczności poczucie sprawstwa w kwestiach dla niej ważnych. W poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak włączać mieszkańców i jak słuchać miejskiej publiczności, rozwija się metoda planowania kulturowego (*cultural planning*).

¹ J. Mencwel, *Betonoza. Jak się niszczy polskie miasta*, Warszawa 2020.

Czym jest planowanie kulturowe?

Planowanie kulturowe to metoda łącząca działania kulturalne, badanie lokalnej społeczności i planowanie przestrzenne w miastach. Podobnie jak rozwój publiczności (*audience development*) koncentruje się na zrozumieniu potrzeb i nawiązywaniu relacji, które mają prowadzić do działania – tutaj skupionego na przyszłości miejsca. Zastosowanie metody planowania kulturowego tworzy trójstronne partnerstwo między sferą zarządzania miastem (administracją, oficjalnymi procesami planowania), sferą społeczną (radami dzielnic, organizacjami pozarządowymi, aktywistami miejskimi, mieszkańcami i lokalnymi mediami) oraz sferą kultury artystycznej (instytucjami publicznymi, niezależnymi organizacjami i artystami). Początków idei planowania kulturowego można szukać w myśli Patricka Geddesa² – botanika, socjologa, biologa i urbanisty, który planowanie przestrzenne klasyfikował nie jako naukę techniczną, a dziedzinę humanistyki, zachęcał do korzystania z badań lokalnych przed przystąpieniem do projektowania oraz zwracał uwagę na istotność rozwoju społeczności obywatelskiej i zaangażowanie w proces miastotwórczy na różnych prawach artystów, projektantów, architektów i pisarzy. Jego idea narodziła się w czasach intensywnej industrializacji miast epoki wiktoriańskiej i odbija się echem w naszych czasach, w których rozwój miast napędzany jest interesami kapitału i konsumpcji oraz dążeniem do awansu społecznego. Sama metoda planowania kulturowego rozwijała się od lat 80. i 90., a obecnie stosowana jest na szerszą skalę w Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych, Kanadzie, Australii i w krajach skandynawskich³. Planowanie kulturowe nie jest tylko planowaniem urbanistycznym z wykorzystaniem narzędzi artystycznych, ale kultura tworząca miasto staje w jego centrum, co pozwala uznać planowanie urbanistyczne w takiej formie za działanie kulturowe – odczytujące i tworzące miejską kulturę⁴. Praktyka łącząca środowiska artystyczne, kulturalne, architektoniczne i urbanistyczne wynika z przekonania, że mentalny dobrostan społeczności miejskiej jest równie ważny jak fizyczne „zdrowie” tkanki miejskiej.

Tak samo jak metody rozwoju publiczności oferuje konkretne narzędzia, które można stosować w projektach kulturalnych i konsultacjach społecznych, ale może też stanowić strategiczne podejście do współpracy z miesz-

² F. Bianchini, *Cultural Planning and Artist-led Urban Transformations*, w: T. Davies (red.), *Changing Metropolis III: Metropolis 2012–15, Festival and Laboratory for Art and Performance in Urban Space*, 2016.

³ Planowanie kulturowe zostało wykorzystane na szeroką skalę w latach 2008–2014 w przygotowaniu programu Aarhus jako Europejskiej Stolicy Kultury 2017.

⁴ S. Abram, *Culture and planning*, Farnham 2011.

kańcami w ramach miejskiej polityki przestrzennej. W duchu artystycznym planowanie kulturowe zbliżone jest do działań w nurcie *community arts*, a niektóre narzędzia badawcze stosowane w procesie mają charakter badań w działaniu (*action research*), ponieważ ich celem jest nie tylko poznanie danego miejsca i lokalnej społeczności, ale także wspólne rozwiązywanie problemów i wzmacnianie mieszkańców w dyskusji o przyszłości ich dzielnicy czy sąsiedztwa.

Proces planowania kulturowego podzielony jest na kilka etapów:

1. Mapowanie.
2. Wizja.
3. Projektowanie.
4. Działanie.
5. Umocowanie, poszerzenie i uczenie się.

Celem mapowania jest poznanie charakteru miejsca, w którym będziemy pracować, i rozpoznanie grup zainteresowanych jego przyszłością, z którymi będziemy współdziałać i komunikować się. Całościowe badanie powinno brać pod uwagę obszary społeczne, ekonomiczne, kulturowe i przestrzenne. Korzystając z ankiet, wywiadów indywidualnych i grupowych, warsztatów badawczych, spacerów fotograficznych czy mapowania emocjonalnego, zyskujemy wiedzę o specyfice tego miejsca, jego słabych i mocnych stronach, potrzebach mieszkańców, obawach i nadziejach na przyszłość. Takie zanurzenie w miejscu pozwala na poznanie tego, co już się dzieje⁵, i wydobyć lokalnych „kodów” kultury na powierzchnię, zanim zaczniemy myśleć o tym, co powinno nastąpić i jak w przyszłości zmieni się to miejsce.

Planowanie kulturowe w specyficzny sposób podchodzi do wizji miejsca. Nie chodzi o stworzenie wizji jego przyszłości, ale o pobudzenie wyobraźni, tak by z jednej strony oderwać się od kontekstu tego, co „tu i teraz”, spojrzeć na przestrzeń inaczej, a z drugiej – „karmić” tę wyobraźnię elementami charakterystycznymi dla tego miejsca. We współtworzeniu wizji powinni brać udział zarówno projektanci, jak i mieszkańcy, przedstawiciele różnych grup użytkowników przestrzeni, a także różne grupy wiekowe. W procesach tych stosuje się różne narzędzia warsztatowe, w tym zaczerpnięte z pracy artystycznej, np. z teatru⁶, sztuk wizualnych czy form wideo. Chodzi o to, by

⁵ L. Ghilardi, *This is Our City: Place-making Through Cultural Planning*, w: T. Davies (red.), *Changing Metropolis III...*

⁶ Przykładem mogą być praktyki opracowane przez organizację Building Conversations, traktującą rozmowę jako formę sztuki. W pilotażowych projektach realizowanych przez Instytut Kultury Miejskiej w Gdańsku wykorzystano metodę „Time Loop” zainspirowaną praktyką plemion inuickich, które w podejmowaniu ważnych dla wspólnoty decyzji konsultują się z siedmioma pokoleniami swoich przodków i siedmioma pokoleniami potomków, <https://www.buildingconversation.nl/en/conversation/time-loop/> [25.05.2022].

wspólnie stworzyć katalog zasobów, z których przyszłe projekty, czy to artystyczne, kulturalne, czy architektoniczne i urbanistyczne, będą mogły korzystać w pracy twórczej. Za „materiały”, z których można budować przyszłość, uznaje się tu zarówno fizyczne obiekty i surowce, jak kamień, cegła, drewno, ale też woda, zielen czy powietrze, jak i materię symboliczną: emocje, relacje, historię miejsca, wartości. Wspólnie opracowana wizja ma wskazywać kierunek przyszłych inwestycji i działań.

Samo projektowanie jest procesem partycypacyjnym – zarówno w przypadku działań kulturalnych, jak i projektów urbanistycznych. Działania artystyczne i kulturalne realizowane w ramach procesu planowania kulturalnego często korzystają z metod stosowanych w partycypacyjnym podejściu do rozwoju publiczności. Wśród metod warsztatowych kokreacja jest częstym modelem, korzysta się również z technik opracowanych w metodzie *design thinking*. Prototypowanie i testowanie rozwiązań, często wspólne budowanie tymczasowych konstrukcji z użytkownikami miejsca jest jednym z głównych narzędzi otwierających ten etap na współtworzenie.

Realizacja wydarzeń kulturalnych może być efektem docelowym tego procesu – tworzone są tak, by wpisywać się w kulturowe DNA dzielnicy, wyrażać emocje związane z jej przeszłością i kreować wspólną odpowiedzialność za tę przestrzeń. Mogą też być okazją do pogłębiania wiedzy i prowadzenia konsultacji społecznych w ramach programów publicznych inwestycji, które poszerzają zasięg (rozwijają publiczność miejską) tych działań. To, w jakim stopniu proces planowania kulturowego wpłynie ostatecznie na kształt planów inwestycyjnych i rewitalizacyjnych, zależy od decyzji administracji miejskiej, ale też od relacji i wzajemnego zaufania, jakie udało się zbudować z osobami decydującymi o ostatecznym kształcie oficjalnych dokumentów i zarządzającymi ich realizacją. Jest to często największe wyzwanie, dlatego działania oparte na metodzie planowania kulturowego przyjmują różną skalę w zależności od tego, jakie partnerstwo i polityczno-społeczny mandat udaje się uzyskać.

Z tego powodu za piątą fazę procesu często uznaje się etap umocowania efektów współpracy w oficjalnych politykach miejskich, poszerzanie wiedzy oraz dzielenie się rezultatami i doświadczeniem z procesu w coraz szerszych kręgach, które nie były bezpośrednio zaangażowane w pierwotne działania. Jest to też etap lobbowania na rzecz wykorzystania efektów przez inne podmioty tworzące miasto. Moment refleksji nad własnym doświadczeniem, ewaluacja procesu i wyciąganie wniosków na przyszłość powoduje, że wiedza i umiejętności stają się elementem organizacji uczącej się i dzielącej się tą wiedzą z innymi, a sam proces planowania kulturowego staje się procesem iteracyjnym, w którym można wrócić do któregoś z etapów, pogłębić go

i realizować kolejne działania, wykorzystując zdobytą wiedzę oraz nawiązane relacje.

Proces planowania kulturowego kładzie nacisk na komunikację i przejrzystość działań. Z doświadczenia w realizacji projektów kulturalnych zaangażowanych w procesy planowania przestrzennego wiem, że często brak informacji i niedostosowanie języka komunikacji staje się punktem zapalnym konfliktów na linii mieszkańcy – inwestorzy – administracja miejska. Istotne jest więc, by na każdym etapie działania jasno komunikować miejskiej „publiczności”, na jakim etapie realizacji jest dany projekt. Wyzwanie, jakim jest komunikowanie o planach urbanistycznych i procedurach planowania przestrzennego językiem przyjaznym dla szerokiej publiczności, jest równie duże, co przystępne prezentowanie sztuki współczesnej nowym grupom publiczności instytucjonalnej. Kluczowe wydaje się badanie „miejskiej publiczności” i dobre poznanie poszczególnych grup interesariuszy – ich języka, a także potrzeb związanych z informacją na temat zmian i przyszłości miejsca.

Miejska publiczność

Planowanie kulturowe i rozwój publiczności skupiają się na tym, co „publiczne”. W sferze kultury przez metody i strategie *audience development* publiczność uczestniczy w dyskursie, zyskuje wpływ na działania konkretnej organizacji i kształt polityki kulturalnej, co poszerza reprezentację różnych grup społecznych w samej sferze publicznej – kształtuje kulturalne „obywatelstwo” (jak definiuje je Jürgen Habermas – pełna podmiotowość i sprawczość)⁷. W przypadku działań w przestrzeni miejskiej „publiczność” ma dwa wymiary – w postaci miejsca, fizycznej sfery publicznej oraz społeczności ludzi tworzących to miejsce przez korzystanie z niego i dyskutowanie o nim, którą tworzą różne grupy, subkultury i stronnictwa, czyli miejską publiczność. Jej podmiotowość wynika ze sprawczości. Publiczność miejskiego spektaklu, tak jak publiczność dzieła sztuki czy wydarzenia, jest jednocześnie jego współtwórcą. Takie spojrzenie na miasto wskazuje na zagadnienie sprawczości przypisywanej różnym formom i aktorom życia miejskiego⁸. Ożywienie miejskiej przestrzeni publicznej ma nie tylko wymiar fizyczny, związany ze zmianą jej wyglądu czy funkcji, ale także kulturowy, gdyż jej celem jest pobudzenie publiczności do dyskusji, spotkania, a zarazem tworzenia tej sfery

⁷ P. Firych, *Koncepcja audience development: między teorią a praktyką* (niepublikowana praca doktorska), Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydział Antropologii i Kulturoznawstwa, 2020, s. 89–90.

⁸ A. Skórzyńska, *Performatywność miasta*, „Studia Kulturoznawcze” 1(5)/2014, s. 121.

publicznej, która jest symboliczną przestrzenią wymiany idei, ścierania się interesów i wypracowywania wspólnej wizji. Spotkanie w Mieście Dialogicznym, o którym pisze Jacek Dominiczak, nadaje architekturze wymiar etyczny wobec inności Drugiego (fundatora, architekta, budowniczego i mieszkańca).

Jeśli więc za każdą fasadą kryje się inność Drugiego, to znaczy, że każda z nich, w jego imieniu, mówi: „ty nie możesz móc” wszystkiego, bo może to być przeciw mnie. Etyka architektury zaczyna się więc w swoistym spersonifikowaniu samej budowli, w traktowaniu jej inności tak, jakby była Drugim⁹.

Proces włączający „publiczność miejską” we współdecydowanie o tym, co wspólne, czyli publiczne, jest w dużej mierze renegocjowaniem granicy między prywatnością a sferą publiczną. Richard Sennet, ogłaszając „upadek człowieka publicznego”¹⁰, zauważył, jak bardzo indywidualizm (a mówiąc dosadniej: narcyzm) i jednostkowe potrzeby zdominowały sferę publiczną. W procesach planowania kulturowego dotyczącego przestrzeni miejskiej i realizowania działań kulturalnych w instytucjach to napięcie jest szczególnie widoczne. Słuchając indywidualnych potrzeb, należy stworzyć projekt przestrzeni czy instytucji kultury, która będzie jednocześnie otwarta na różnice i publiczna – w sensie tworzenia ram dla wspólnoty. Taka przestrzeń jest konstruktem społecznym, kulturowym, artystycznym i politycznym, tworzonym nie tylko przez architekturę i jej projektantów, ale także użytkowników, czyli miejską publiczność. Kto jej używa, definiuje ją.

Metody konsultacji społecznych w projektach publicznych są określane przez logikę i język oficjalnych dokumentów, który ogranicza aktywny udział wielu grup mieszkańców. Planowanie kulturowe, włączając w proces działania artystyczne i kulturalne, otwiera go na nową publiczność. Podobnie jak Claire Bishop¹¹, osoby rozwijające tę metodę wierzą, że nawet „pasywna” publiczność ma wpływ na dzieło sztuki przez samo obserwowanie jej. Osoby obserwujące sztukę w przestrzeni, której mają dotyczyć planowane zmiany, poszerzają jednocześnie grono publiczności miejskiej, która korzysta z tego miejsca i zaczyna je definiować w inny sposób niż tradycyjne spotkania konsultacyjne. Ponadto ta sama przestrzeń zaaranżowana w inny sposób wybija ludzi z codziennych przyzwyczajeń i ścieżek, ukazując potencjał zmiany.

Zwrot ku kulturze w planowaniu przestrzennym w Wielkiej Brytanii uważany jest w pewnej mierze za efekt sprzeciwu wobec polityki thatcheryzmu i największe znaczenie zyskał w Europie na przełomie XX i XXI wieku. Tradycja planowania partycypacyjnego rozwija się równoległe do idei

⁹ J. Dominiczak, *Miasto Dialogiczne i inne teksty rozproszone*, Gdańsk 2016, s. 73.

¹⁰ R. Sennet, *Upadek człowieka publicznego*, Warszawa 2009.

¹¹ C. Bishop, *Participation*, London 2006.

rozwoju publiczności i przechodzi podobne przemiany. Konieczność włączenia perspektywy użytkownika, odbiorcy, uczestnika, czyli publiczności, ma w gruncie rzeczy te same cele – tworzenie lepszych miejsc i działań dla ludzi. Choć *audience development* często jest postrzegany jako narzędzie wyłącznie marketingowe, a formalne konsultacje społeczne projektów urbanistycznych są traktowane jako konieczny i często uciążliwy wymóg, to obie idee coraz bardziej odnajdują sens w partycypacji i współtworzeniu. Można zastanowić się, czy są one w stanie rzeczywiście zmienić sposób funkcjonowania publicznych instytucji i administracji, czy stanowią tylko „modny dodatek”.

Planowanie kulturowe ma być odpowiedzią na problemy współczesnych miast, także te związane z polaryzacją społeczno-ekonomiczną, turystyfikacją centrów miast i gentryfikacją historycznych dzielnic. Zjawisko „sklonowanych miast” (ang. *cloned towns*) czy „starbucksyfikacji”¹² przestrzeni miejskiej pozbawia miejsca ich charakteru i spłyca relacje między miastem a jego mieszkańcami. Nowe inwestycje, często przypominające centra handlowe, pozbawione lokalnego umocowania wpływają nie tylko na przestrzeń, ale także na kulturę miejską i sposób życia w mieście. Aby nowe instytucje kultury nie stały się podobnymi miejscami, muszą nawiązać relacje z publicznością – najlepiej już na etapie projektowania ich lokalizacji, funkcjonalności i architektury korzystać z narzędzi planowania kulturowego. Dlatego podejście proponowane przez rozwój publiczności wydaje się szczególnie istotne w budzeniu życia w tych miejscach.

Zakończenie

Dorte Skot-Hansen z Instytutu Polityk Kulturalnych i Badań Kultury w Kopenhadze (Cultural Policy and Research Institute) wskazuje, że współczesne polityki kulturalne powinny odnosić się do pięciu obszarów (5 „E”¹³):

- rozrywki (*entertainment*),
- nauki (*enlightenment*),
- upodmiotowienia (*empowerment*),
- znaczenia ekonomicznego (*economic impact*),
- relacji z otoczeniem (*environment*).

Ostatni punkt mocno podkreśla stosunek sektora kultury do miasta – jego przestrzeni fizycznej i społecznej. Rozwój publiczności i planowanie kulturo-

¹² F. Bianchini, *Cultural Planning and Artist-led Urban Transformations*, w: T. Davies (red.), *Changing Metropolis III...*

¹³ D. Skot-Hansen, *Why Urban Cultural Policies?* w: J. Robinson (red.), *EUROCULT21 Integrated Report*, Helsinki 2005.

we wzmacniają te kierunki polityk publicznych, dając konkretne narzędzia realizacji tego postulatu. Otwieranie się na relacje z lokalnym ekosystemem miejskim to otwieranie nowych przestrzeni, sprawdzanie ich potencjału, aktywowanie sił społecznych, które szukają ujścia dla swojej energii, odkrywanie, włączanie się i współtworzenie „ducha” miejsca i społeczności. Dla instytucji kultury może to oznaczać zarówno otwarcie się na perspektywę publiczności kulturalnej, jak i wyjście z działaniami w przestrzeń sąsiedzką czy włączenie się w procesy projektowania i rewitalizacji miast.

Rola kultury, w tym instytucji kultury, w procesach planowania miast nie jest pozbawiona problemów. Często to sferze kultury i działaniom społecznym wyznacza się zadanie długofalowej zmiany społecznej danego miejsca – szczególnie w procesach rewitalizacji finansowanej ze środków unijnych. Jednak ani wielkie inwestycje w nowe siedziby, ani lokalne programy społeczne prowadzone w okresie przewidzianym dofinansowaniem nie są w stanie odpowiedzieć na wyzwania stojące przed zmieniającymi się miastami ani tych zmian kontrolować. W procesach planowania kulturowego miejskie instytucje kultury stają się pośrednikami między administracją miejską a miejską publicznością. Ich pracownicy i zaangażowani artyści często nie są przygotowani do takiej roli, a najlepsze wydarzenia artystyczne i włączające warsztaty z mieszkańcami miasta nie zastąpią dobrego projektu urbanistycznego i architektonicznego, który uwzględni efekty pracy kulturowej. Ponadto pozycja lokalnych instytucji publicznych wobec miejskich decydentów z jednej strony staje się „wytrychem” w bezpośrednich kontaktach z przedstawicielami miejskich jednostek koordynującymi plany inwestycyjne, z drugiej – ogranicza krytyczne podejście do oficjalnych polityk miejskich i konkretnych planów budowlanych, które budzą sprzeciw mieszkańców. Pozostaje nam pytanie: Jak dużo instytucje, organizacje kulturalne i artyści, posługując się własnym językiem, doświadczeniem, wartościami i logiką działania, mogą zrobić, by miasta zmieniały się bardziej odpowiedzialnie i z szacunkiem dla ich historii oraz różnorodności miejskiej publiczności?

Summary

Modern cities are developing so dynamically that the long processes of urban planning cannot keep up with the adaptation of space to the needs of the ever-growing urban community. Increasingly, active residents are fighting for their voice in the discussion about the future of the places where they live. They can't find their place in the official public consultation processes of urban investments. There is no common language between decision-makers and residents. These administrative processes lack openness to action that gives the community a sense of agency in issues important to it. The article describes alternative ways of involving residents – an active

urban audience, in decision-making processes on the example of cultural planning activities and the role of art and culture in these methods, with particular emphasis on cultural institutions.

Keywords: cultural planning, audience development, public space, democratisation, participation, urban culture

Słowa kluczowe: planowanie kulturowe, rozwój publiczności, przestrzeń publiczna, demokratyzacja, partycypacja, kultura miejska

