



Wstęp

Punktem wyjścia niniejszego opracowania jest przekonanie, że zarówno organizacje kulturalne, jak i ich publiczność podlegają nieustannym zmianom gospodarczym, technologicznym oraz społecznym, od których bezpośrednio zależy forma relacji, jaką obie grupy budują między sobą. Na obszar kultury w Europie wpływają obecnie takie zjawiska, jak zmiany w sposobach uczestnictwa (przy jednoczesnym spadku poziomu uczestnictwa w ofercie instytucji kultury), pogłębiające się procesy rynkowe (w tym m.in. wzrost konkurencyjności i komercjalizowanie się życia kulturalnego), globalizacja, rozwój internetu i nowych mediów czy tzw. festiwalizacja. Wymienione zagadnienia stanowią istotny kontekst europejskich debat z zakresu polityki kulturalnej. Dotyczą one przede wszystkim pożądaných kierunków rozwoju tego, co powszechnie – w sposób nie zawsze precyzyjny – nazywane jest „sektorem” kultury.

Autorzy raportu „The Economy of Culture in Europe” przygotowanego dla Komisji Europejskiej rozumieją powyższe pojęcie szeroko, łącząc je z jednej strony m.in. z działalnością artystów i instytucjami kultury, z drugiej z przemysłami kultury¹. Słowa „sektor” (ang. *sector*) i „przemysł” (ang. *industry*) wywodzą się z nauk ekonomicznych, gdzie stosowane są zamiennie i utożsamiane z podmiotami przetwarzającymi zasoby natury, produkującymi na masową skalę dobra lub oferującymi usługi o zbliżonych cechach konsumpcyjnych². Jak słusznie zauważa Piotr Knaś, mówiąc o sektorze kultury, możemy mieć na myśli szereg zagadnień: rynek pracy dla kadr kultury i artystów; obszar kultury związany z gospodarką; obszar innowacyjności

¹ KEA, *The Economy of Culture in Europe*, Komisja Europejska, 2006, s. 3. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/library/studies/cultural-economy_en.pdf [dostęp: 4.01.2020].

² P. Lewandowski, J. Mućk, Ł. Skrok, *Znaczenie gospodarcze sektora kultury. Wstęp do analizy problemu*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2010, s. 6. https://nck.pl/upload/2011-01-04/znaczenie_gospodarcze_sektora_kultury.pdf [dostęp: 4.01.2020].

i kreatywności; rynek usług związanych z czasem wolnym, rozrywką, turystyką czy potencjał rozwoju metropolitarne i regionalnego³. W publikacji przywołany termin używany jest w sposób odmienny. Odwołuję się przy jego pomocy przede wszystkim do zbioru wszelkich możliwych podmiotów (instytucji kultury takich jak teatry, muzea, centra kultury; prywatnych przedsiębiorców, m.in. agencji koncertowych, impresariatów, właścicieli kin studyjnych i multipleksów; organizacji pozarządowych, w tym fundacji i stowarzyszeń itp.) odpowiedzialnych za tworzenie oferty kulturalnej w danym miejscu, a także sposobów ich funkcjonowania. A zatem, pisząc o organizacjach kulturalnych, mam każdorazowo na myśli podmioty będące częścią sektora kultury w powyższym rozumieniu.

W obliczu wskazanych powyżej rynkowych, technologicznych i społecznych uwarunkowań sektora kultury rośnie istota „zwracania się” w działaniach ku publiczności⁴. Wynika to z faktu, że o powodzeniu organizacji kulturalnych w coraz większym stopniu decyduje jakość relacji, jakie tworzą one z własnym otoczeniem społecznym. Można powiedzieć, że liczy się to, jakie jest ich znaczenie dla odbiorców. W reakcji na tę sytuację podmioty, chcąc efektywnie realizować swoją misję, zmuszone są poszukiwać nowych metod komunikacji i zarządzania. Dla wielu odpowiedzią na najważniejsze wyzwania stojące przed organizacjami kulturalnymi w XXI wieku jest koncepcja *audience development*. Zakłada ona strategiczne i kompleksowe podejście do zagadnienia budowania relacji z publicznością. Idea ta kształtowała się głównie w Wielkiej Brytanii (jej historia sięga końca lat 90.), gdzie wzmacnianie kompetencji z zakresu *audience development* od dłuższego czasu jest zarówno elementem systemowego myślenia o funkcjonowaniu tamtejszego sektora kultury, jak i konsekwencją obranej przez lokalne środowiska wizji polityki kulturalnej.

Audience development zyskało w ostatniej dekadzie dużą popularność, wykraczającą daleko poza kontekst brytyjski. Przyczyniła się do tego m.in. Komisja Europejska, odwołująca się do omawianej koncepcji w wielu dokumentach, a także traktująca ją jako jeden z priorytetów przy przyznawaniu dotacji⁵. Od kilku lat jest to więc termin, o którym żywo dyskutuje się

³ P. Knaś, *Sektor kultury. Ujęcie instytucjonalne i znaczenie gospodarcze*, Małopolski Instytut Kultury, 2012. <http://badania-w-kulturze.mik.krakow.pl/2012/02/22/sektor-kultury-ujecie-instytucjonalne-i-znaczenie-gospodarcze/index.html> [dostęp: 4.01.2020].

⁴ L. Bonet, E. Négrier, *The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts*, „Poetics” 2018, vol. 66, ss. 64–73.

⁵ Przykładem jest projekt „Kreatywna Europa” na lata 2014–2020. Zob. Oficjalna strona programu „Kreatywna Europa”. <https://kreatywna-europa.eu/> [dostęp: 8.07.2022].

w środowiskach związanych z działalnością kulturalną. Potrafi on operować także jak hasło „przynęta”, kojarząc się z pozytywnymi i pożądanymi trendami europejskimi. W raportach, na konferencjach i szkoleniach mnoży się przykłady tzw. dobrych praktyk. Niekiedy właśnie z tego powodu *audience development* postrzega się opacznie jako panaceum na różnego typu bolączki czy też zestaw uniwersalnych metod działania, będących skuteczną odpowiedzią na współczesny „kryzys” uczestnictwa w kulturze.

Należy podkreślić, że to właśnie z funduszy unijnych w ostatnim czasie zrealizowano szereg silnie oddziałujących projektów badawczych i edukacyjnych, wzmacniających kompetencje kadr kultury na Starym Kontynencie. Część z nich, jak chociażby w przypadku Wrocławia, miała miejsce dzięki długofalowym, zaplanowanym działaniom prowadzonym w ramach programu Europejska Stolica Kultury. Zrealizowano też szereg projektów międzynarodowych takich jak „CREA.M – Creative Blended Mentoring for Cultural Managers”⁶, „ADESTE – Audience Developer: Skills and Training in Europe”⁷ czy „CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development”⁸. Szeroko komentowanym raportem opublikowanym w 2017 roku jest także „Study on Audience Development – How to place audiences at the centre of cultural organisations”. Dokument opracowała międzynarodowa grupa ekspertów w ramach projektu „ENGAGE AUDIENCES”⁹, opisując w nim szerokie spektrum praktyk organizacji sektora kultury w Europie (w tym w Polsce), analizowanych pod kątem *audience development*¹⁰. Celem badania było stworzenie katalogu skutecznych metod, po które mogłyby sięgać podmioty zainteresowane wykorzystaniem koncepcji w swoim działaniu. Szerzenie omawianej idei przez organy Unii Europejskiej jest więc wyrazem systemowego wsparcia dla tego typu praktyk, a dzięki programom grantowym

⁶ CREA.M – Creative blended mentoring for cultural managers. <https://culturalmanagers.com/crea-m-creative-mentoring-for-cultural-managers-italy/> [dostęp: 8.08.2019].

⁷ ADESTE – Audience Developer: Skills and Training in Europe. <https://www.adeste-project.eu/> [dostęp: 8.08.2019].

⁸ CONNECT / CONNECTING AUDIENCES: European Alliances for Education and Training in Audience Development. <http://connectingaudiences.eu/> [dostęp: 8.08.2019].

⁹ ENGAGE AUDIENCES. <http://engageaudiences.eu/> [dostęp: 8.08.2019].

¹⁰ Zob. 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, Luksemburg 2017. <http://engageaudiences.eu/materials/final-report-nc-01-16-644-en-n/> [dostęp: 12.02.2018].

w ostatnich latach nastąpiła intensyfikacja działań popularyzujących *audience development* w wielu krajach członkowskich.

Od kilku lat o koncepcji dużo mówi się także w Polsce. Należy dostrzec istotną rolę warszawskiej Fundacji Impact, która prowadząc projekty wspierające lokalne organizacje w ich pracy z publicznością, jako pierwsza w kraju wprost odwoływała się do *audience development*. Dziś polskie grono ekspertów zajmujących się tym zagadnieniem wyraźnie się poszerzyło, a sam popyt na związaną z *audience development* wiedzę zdaje się bardzo duży. Świadczy o tym liczba prowadzonych w tym zakresie działań edukacyjnych, a także dyskusji toczonych w ramach branżowych konferencji. Koncepcja w naszym kraju zyskała jednak zarówno swoich zwolenników, jak i krytyków. Można zaryzykować stwierdzenie, że szok towarzyszący radykalnym zmianom, którym po 1989 roku poddany został sektor kultury w Polsce¹¹, 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 odrzucana. Uczestnicy ogólnopolskiej konferencji „Marketing w Kulturze”, organizowanej przez Instytut Kultury Miejskiej w 2018 roku w Gdańsku, mieli okazję wysłuchać ożywionej debaty na temat trendów w zarządzaniu. W trakcie dyskusji nawiązano do *audience development*, sugerując, że coraz więcej organizacji w Polsce wykorzystuje tę koncepcję w działaniu. Marcin Jasiński, cieszący się uznaniem w środowisku ówczesny dyrektor Bemowskiego Centrum Kultury, zabierając publicznie głos, z wyczuwalną dezaprobatą zaoponował: „My nie stosujemy *audience development*. Jestem osobiście wrogiem tej metody! (...) Instytucja, którą kieruję jest ośrodkiem animacji społeczno-kulturalnej”¹². Słowa te można odebrać jako swoistą manifestację braku akceptacji dla samej koncepcji i używanego w odniesieniu do niej języka, przy jednoczesnym podkreśleniu szacunku dla polskich tradycji animacyjnych (w pewnych aspektach spokrewnionych ideowo z *audience development*), do których Jasiński odniósł się szerzej w dalszej części swojej wypowiedzi.

¹¹ Zob. np. J.S. Wojciechowski, *Instytucje kultury w Polsce na tle przemian kultury w latach 1989–2009. Globalizm, lokalność, kryzys*, w: J. Sójka, P. Kieliszewski, M. Poprawski, P. Landsberg (red.), *Instytucje kultury w czasach kryzysu*, Bogucki Wydawnictwo Naukowe, Poznań 2009, ss. 15–21.

¹² Dyskusja została nagrana i upubliczniona w internecie. Zob. YouTube, *Konferencja Marketing w Kulturze 2018. Demokratyczne zarządzanie instytucją kultury*, 9.03.2018. <https://www.youtube.com/watch?v=e260vkC46so> [dostęp: 20.05.2020].

Omawiając kwestię trendów w obszarze zarządzania, Jacek Sójka odwołuje się do pojęcia *management fad*, czyli zjawiska tymczasowej mody na dane zagadnienie¹³. W biznesie dużą popularność zdobyła publikacja „Szamani zarządzania” autorstwa Johna Micklethwaita i Adriana Wooldridge’a, którzy szczegółowo opisali to zjawisko¹⁴. *Management fad* może być rozumiane jako atrakcyjnie zaprezentowana, ciesząca się w danym momencie popularnością propozycja rozwiązań, w rzeczywistości będąca jedynie „wydmuszką”, zbiorem niepoddanych krytycznemu myśleniu recept, niedających gwarancji osiągnięcia spodziewanych rezultatów. W rozdziale poświęconym przemysłowi teorii zarządzania Micklethwait i Wooldridge piszą:

Nieustanny apetyt na coraz to nowe idee produkowane, drukowane, sprzedawane i trawione jedynie do połowy sprawia, że dyscyplina ta [zarządzanie – przyp. P.F.] staje się szczególnie uzależniona od przelotnych trendów, które znikają, zanim zdążą dojrzeć. Innymi słowy, przemysł napędza w tym przypadku teorie, a nie odwrotnie¹⁵.

Dla niniejszego opracowania niezwykle istotne jest to, że omawiana koncepcja ma swoje źródła przede wszystkim w praktyce. Toteż we wstępie do dalszych prezentowanych tu rozważań należy wyraźnie zaznaczyć, że lista publikacji naukowych odwołujących się do zagadnienia *audience development per se* jest bardzo krótka. Dotyczy to także pojęć pokrewnych, jak np. *audience engagement*, na co zwrócili uwagę John Carnwath i Alan Brown¹⁶. Pojęcie *audience development* ukute zostało w odniesieniu do praktyk organizacji kulturalnych i jako takie nigdy nie zostało gruntownie opisane w postaci obszernej, teoretycznej rozprawy. To jednak nie zniechęca, lecz co najwyżej inspiruje do twórczej pracy badawczej. W literaturze opisującej kontekst problemowy, którego omawiana koncepcja dotyczy, znaleźć możemy wiele pozycji stanowiących fundamentalny wkład w jej rozwój. Zagadnieniami, które można łączyć z polem praktyk *audience development* (przykładem jest chociażby dyskurs naukowy wokół uczestnictwa w kulturze), od lat zajmują się zarówno badacze, jak i organizatorzy życia kultural-

¹³ Zob. J. Sójka, *Trends in management*, w: W. Gasparski (red.), *Responsible management education*, Academic and Professional Press, Warszawa 2008, ss. 47–51; zob. także K. Klincewicz, *Management Fashions: Turning Best-Selling Ideas into Objects and Institutions*, Transaction Publishers, New Brunswick, Londyn 2006.

¹⁴ Zob. J. Micklethwait, A. Wooldridge, *Szamani zarządzania*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2000.

¹⁵ *Ibidem*, s. 52.

¹⁶ J.D. Carnwath, A.S. Brown, *Understanding the value and impacts of cultural experiences: a literature review*, Arts Council England, Londyn 2014.

nego. Niewątpliwie jednak fakt, że wciąż brak jest wnikliwych opracowań akademickich, zwłaszcza krytycznie opisujących omawiane zagadnienie, okazał się zasadniczym wyzwaniem dla prezentowanej tu publikacji. Jej powstawaniu towarzyszyło poczucie konieczności nie tylko przyjrzenia się założeniom i praktykom *audience development*, lecz także możliwie rzetelnego osadzenia ich w teorii.

Celem prezentowanej publikacji jest zatem krytyczna analiza koncepcji *audience development*. Innymi słowy, cel ten stanowi przedstawienie zagadnienia *audience development*, a także krytyczne spojrzenie na to, co wnosi ono do istniejących teorii i praktyk z obszaru pracy z odbiorcami oferty kulturalnej. Praktykę należy rozumieć tu jako działalność organizacji i ich pracowników bez względu na to, jak oni sami ją nazywają (np. „aktywizacja”, „animacja”, „edukacja”, „programowanie”, „działania marketingowe” itp.). Aby pogłębić wiedzę na temat omawianego problemu, podjęta zostanie próba szerszego objaśnienia znaczenia koncepcji *audience development* oraz uchwycenia jej w możliwie ściśle ramy teoretyczne, których nie posiada ona *explicite* mimo swojej dużej popularności. Ważnym elementem opracowania jest także analiza sposobu, w jaki organizatorzy życia kulturalnego przystosowują się do obecnych uwarunkowań uczestnictwa w kulturze. Nabyta w toku pracy nad publikacją wiedza ma ostatecznie doprowadzić do określenia potencjału koncepcji *audience development*, a tym samym odpowiedzenia na pytanie o jej oryginalność względem już istniejącej wiedzy i działalności upowszechnieniowej.

Opracowaniu towarzyszyła próba znalezienia odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Czy uchwycenie koncepcji *audience development* w ściśle ramy definicyjne jest możliwe?
- 2) Jak organizacje sektora kultury przystosowują się do współczesnych uwarunkowań uczestnictwa w kulturze i jaką rolę w tym kontekście odgrywa lub mogłaby odgrywać koncepcja *audience development*?
- 3) Jaki jest poziom oryginalności koncepcji względem istniejącej wiedzy oraz realizowanych działań? Czy jest to tzw. *management fad*, czy może wartościowa i innowacyjna metoda zarządzania organizacjami kulturalnymi, która nie tylko skutecznie wykorzystuje wiedzę na temat zjawisk w obszarze praktyk kulturowych, lecz także je kształtuje?

Książka ma charakter teoretyczno-empiryczny, a towarzyszącą jej ambicją jest wniesienie nowej perspektywy do kulturoznawczych badań prowadzonych od lat na arenie międzynarodowej. Oś pracy stanowi studium teorii i praktyk mających znaczenie przy omawianiu koncepcji *audience develop-*

ment. Przydatna okazała się także analiza wyników badań empirycznych realizowanych w ostatnich latach w Polsce i za granicą, m.in. przez zespół Regionalnego Obserwatorium Kultury UAM. Co jest nie bez znaczenia, przy okazji publikacja zyskuje również wymiar praktyczny. Wiąże się on ze stworzeniem podstaw do dyskusji na temat doskonalenia kompetencji kadr sektora kultury w zakresie pracy z publicznością przy wykorzystaniu koncepcji *audience development*.

Opracowanie składa się z czterech rozdziałów. Pierwszy z nich pełni dwojaką rolę. Z jednej strony stanowi wprowadzenie do rozważań, prezentując przekrój ujęć *audience development* w literaturze. Z drugiej strony w rozdziale podjęta zostaje krytyczna refleksja na temat związków omawianej koncepcji z marketingiem. Celem drugiego rozdziału jest poszerzenie perspektywy widzenia idei *audience development* – umiejscowienie jej wśród różnych sposobów myślenia o polityce kulturalnej, a także spojrzenie na publiczność i jej uczestnictwo w kulturze przez pryzmat literatury przedmiotu oraz praktyki. Ważną częścią rozdziału jest próba znalezienia odpowiedzi na pytanie o to, kim jest dzisiejszy uczestnik kultury. Wyodrębniony status kultury we współczesnym świecie skłania do definiowania praktyk kulturalnych znacznie szerzej, niż czyniono to do tej pory w literaturze dotyczącej zarządzania w kulturze czy polityki kulturalnej¹⁷. Nie jest przypadkiem, że szersze rozumienie pojęcia widoczne jest coraz bardziej w środowisku badaczy kultury, na co w Polsce istotny wpływ miały m.in. projekty realizowane w ostatnich latach w Trójmieście¹⁸. Uczestnictwo w kulturze jest również coraz częściej rozumiane w sposób bliski relacyjnej koncepcji kultury Marka Krajewskiego, nawiązującej w pewnym zakresie do socjologii powiązań Brunona Latoura. Rozdział trzeci skupia się na usystematyzowaniu wiedzy na temat procesu upowszechniania się koncepcji *audience development* w Polsce. Kolejne podrozdziały opisują odpowiednio: uwarunkowania polskiego sektora kultury po 1989 roku; możliwości edukacyjne, którymi dysponują kadry kultury, chcąc rozwijać swoje kompetencje w obszarze pracy z publicznością; przykłady wyko-

¹⁷ Definicje te odnosiły się przede wszystkim do zjawisk kultury instytucjonalnej, gdzie uczestnictwo w kulturze rozumiane było jako pójście do kina, teatru, opery czy muzeum.

¹⁸ Do najważniejszych projektów zaliczyć tu należy m.in. „Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku” i „Punkty styczne. Między kulturą a praktyką (nie)uczestnictwa” opracowanych przez badaczy związanych z Instytutem Kultury Miejskiej i Uniwersytetem Gdańskim. Pokłosiem tych inicjatyw był szereg ogólnopolskich debat środowiskowych i publikacji, w tym konferencja „Pomorskie Poszerzenie Pola Kultury” z września 2017 roku.

rzystywania koncepcji *audience development* w działaniu; oraz wzrost znaczenia badań publiczności w zarządzaniu organizacjami kulturalnymi w Polsce. Ostatni rozdział dotyczy internetu, postrzeganego jako jedno z największych wyzwań, przed którymi stoją organizacje kulturalne w XXI wieku. Analizie poddany jest zarówno wpływ sieci na formy uczestnictwa w kulturze, jak i sposoby wykorzystywania go w działaniach komunikacyjnych i organizacyjnych. Istotną kwestią w ramach prowadzonych rozważań jest to, jaką rolę w kontekście rozwoju nowych mediów odgrywa lub mogłaby odgrywać tytułowa koncepcja.

W ramach wstępu istnieje potrzeba poczynienia jeszcze kilku uwag odautorskich. Po pierwsze, czytelnika ma prawo dziwić duża liczba przywoływanych w pracy przykładów brytyjskich. Pojawia się pytanie dotyczące możliwości wzbogacenia rozważań o studia przypadków z innych krajów europejskich (zwłaszcza tych politycznie, ekonomicznie czy kulturowo bliższych Polsce). Taki stan rzeczy uargumentować należy przede wszystkim faktem, że koncepcja *audience development* narodziła się właśnie w Wielkiej Brytanii. Z tego też powodu skupienie się w analizie na przykładach ze wskazanego kraju jest na swój sposób logiczne. W pierwszych akapitach wyrażono przekonanie, że metody zarządzania wynikają z uwarunkowań sektora kultury. Przywoływane przykłady praktyk omawiane są zatem zawsze na konkretnym tle historycznym (nawet jeśli nie jest to wyrażone *explicite*), co jest kluczowe dla ich właściwego zrozumienia. Posługiwanie się przykładami z wielu krajów wymagałoby każdorazowego szerszego komentarza, co nie sprzyjałoby zachowaniu spójnej struktury książki i odwodziłoby od jej istoty.

Uzasadnienia wymaga umieszczenie w publikacji jej ostatniego rozdziału. Z pewnością nie jest bowiem tak, że łączenie obszaru internetu z praktykami *audience development* jest sprawą oczywistą. Poszerzenie opracowania o dyskutowany rozdział w moim przekonaniu w sposób znaczący uzupełnia prowadzone przeze mnie rozważania. Na przykład w pracy podejmuję temat rozwoju sfery publicznej, na którą internet wpływa w ogromnym zakresie. Istotne wydawało się więc uaktualnienie teorii Jürgena Habermasa z perspektywy dzisiejszych uwarunkowań wirtualnej sfery publicznej, co uczyniłem przy wykorzystaniu literatury. Skoro mówimy także o poszerzonym polu kultury oraz jej obiegu pozainstytucjonalnym, kluczowe wydawało się pokazanie sposobów, w jakie internet wpływa na sferę uczestnictwa. Od lat na konferencjach kulturoznawczych słyszymy tezy o przenoszeniu się uczestnictwa do sieci. Wreszcie, fundamentem koncepcji *audience development* jest budowanie relacji na linii organizacja – publiczność. Internet jak żaden inny znany nam kanał komunikacji masowej wpłynął na możliwość

wielowektorowego obiegu treści w obrębie społeczeństw. Trudno mi więc wyobrazić sobie szerszą refleksję na temat podjętego problemu badawczego bez uwzględnienia tak silnie oddziałującego dziś na kulturę i relacje społeczne czynnika.

Niejednego kulturoznawcę razić może forma przyjętego przeze mnie języka czy też sztafażu nazewniczego bliższego ekonomii i marketingowi niż naukom humanistycznym. Nie ukrywam, że kwestie językowe od samego początku pracy nad publikacją stanowiły jedno z podstawowych wyzwań. Styl ten w pewnym sensie narzuciła mi literatura, zwłaszcza anglojęzyczna. W publikacji w dużym zakresie odwołuję się do raportów i opracowań, których autorzy w mniejszym lub większym stopniu posługują się specyficznym dla opisywanych zjawisk żargonem. Przyznam, że nie odważyłem się zastąpić szeregu powszechnie używanych i zrozumiałych pojęć z obszaru marketingu czy zarządzania w obawie, że ogólny sens dysertacji mógłby zostać utracony. Nie był to jednak wyłączny powód. W moim zamyśle wśród czytelników mojej pracy – pomimo jej akademickiego charakteru i kontekstu powstania – powinni odnaleźć się także praktycy pola kultury. To przecież ich w dużej mierze dotyczą prowadzone przeze mnie rozważania. Mam nadzieję, że dla wielu z nich przyjęta przeze mnie forma opisu badanych zjawisk okaże się przystępniejsza. Jeśli więc stanie się tak, że publikacja zainteresuje choćby wąskie grono „pracowników sektora kultury” czy „kadr kultury”, jestem gotów przyjąć wszelką krytykę tego typu i ponieść związane z tym konsekwencje.

Należy zwrócić także uwagę na kwestię językową w odniesieniu do stosowania przeze mnie terminu *audience development*. Mimo iż tytułowa koncepcja zyskała w naszym kraju w ostatnich latach wyraźną popularność, nierozstrzygnięta pozostaje kwestia tłumaczenia tego anglosaskiego terminu na język polski. W Polsce funkcjonuje kilka jego tłumaczeń. Do najpopularniejszych należą „rozwój publiczności” i „rozwój widowni”. Początkowo Fundacja Impact posługiwała się formą pojęcia tłumaczonego jako „rozwój widowni”. Tak też w efekcie nazwano pierwszą w Polsce platformę internetową www.rozwojwidowni.pl, w pełni poświęconą omawianej koncepcji. Fundacja była jednak w kwestii używania polskiego terminu wyraźnie niekonsekwentna, zamiennie posługując się trzema formami językowymi: „rozwój widowni”, „rozwój publiczności” oraz „budowanie publiczności”. Najpowszechniej używanym terminem w odniesieniu do praktyk *audience development* jest niewątpliwie drugi z wymienionych, mianowicie „rozwój publiczności”. Z nazwy tej korzystają osoby odpowiedzialne za realizację projektów europejskich w Polsce. Tak właśnie termin ten przetłumaczono

w dokumentacji unijnego programu dotacyjnego „Kreatywna Europa”¹⁹. Na tę nazwę zdecydowali się również inicjatorzy pierwszych w Polsce studiów podyplomowych z zakresu *audience development*²⁰.

Polskie tłumaczenie pozostawione bez kontekstu budzi jednak szereg kontrowersji, a problem natury językowej wydaje się trudny do rozwiązania. Rozwijanie publiczności tworzy niejednoznaczne konotacje. Z jednej strony sugeruje relację o charakterze hierarchicznym (MY rozwijamy publiczność), z drugiej zakłada bierną rolę publiczności w tym procesie. Sformułowania bliższe definicyjnemu znaczeniu *audience development* straciłyby jednak swoje bezpośrednie odniesienie do anglojęzycznej nazwy. Należy więc uznać „rozwój publiczności” jako nazwę umowną, odnoszącą się do szerokiego spektrum działań, gdzie oba słowa odwołują się do następujących znaczeń: a) rozwoju rozumianego zarówno jako poszerzanie grona osób aktywnie korzystających z oferty danej organizacji kulturalnej, jak i rozwój o charakterze indywidualnym w odniesieniu do jednostki; b) publiczności rozumianej jako wspólnota demokratyczna, której członkowie mają czynny udział w procesach twórczych i decyzyjnych w obszarze kultury. Ponieważ traktuję jednak *audience development* jako skodyfikowaną koncepcję, uznałem, że posługiwanie się w pracy jakimikolwiek zamiennikami terminu źródłowego mogłoby zatracić jego określone znaczenie. Postanowiłem zatem go nie tłumaczyć, wychodząc z założenia, że funkcjonujące w Polsce przekłady nie spełniają swojej roli, stanowiąc dodatkowe źródło nieporozumień w środowisku osób związanych z kulturą. Z góry przepraszam przy tym za wynikające z tego częste powtórzenia w tekście, czego, mimo wszelkich starań, nie udało mi się całkowicie uniknąć.

Tuż po ukończeniu prac nad publikacją bezpieczeństwu ludzi na całym świecie zagroziła pandemia COVID-19. Sytuacja w zasadniczym stopniu wpłynęła na funkcjonowanie sektora kultury, wprowadzając być może nieodwracalne już zmiany w obszarze uczestnictwa oraz sposobach organizacyjnych. Moją naturalną reakcją było podjęcie refleksji na temat tego, na ile skończona już dysertacja i zawarte w niej wnioski pozostają nadal aktualne. Pracę uzupełniono o uwagi końcowe poświęcone temu zagadnieniu. Stanowią one integralną część zakończenia. Uważam, że uwzględnienie refleksji

¹⁹ Zob. Kreatywna Europa, *Projekty współpracy europejskiej*. <https://kreatywna-europa.eu/aplikacje/projekty-wspolpracy-europejskiej/> [dostęp: 11.05.2019].

²⁰ Instytut Kulturoznawstwa UAM, studia podyplomowe *rozwój publiczności*. <https://kulturoznawstwo.amu.edu.pl/rusza-rekrutacja-na-studia-podyplomowe-rozwoj-publicznosci/> [dostęp: 30.12.2022].

dotyczących pandemii ma swoje metodologiczne uzasadnienie. Kilka stron wcześniej wyraziłem przekonanie, że zarówno organizacje kulturalne, jak i ich publiczność podlegają nieustannym zmianom gospodarczym, technologicznym oraz społecznym, od których bezpośrednio zależy forma relacji, jaką obie grupy budują między sobą. Dopisane uwagi w moim przekonaniu nie zamykają rozważań, lecz przeciwnie, pokazują konieczność ich ciągłej aktualizacji. Jako badacz zjawisk kulturowych widzę konieczność nieustannej konfrontacji teorii z praktyką i nie ośmieliłbym się uznać, że przedstawione w publikacji opisy rzeczywistości są opisami kompletnymi czy czasowo „domkniętymi”. A zatem, zamiast cokolwiek „domykać”, chciałbym wzmocnić jedynie zawarte w pracy przekonanie o dynamicznym charakterze badanych zjawisk i uwypuklić związaną z tym konieczność nieustannej rewizji posiadanej wiedzy oraz przekonań.

Prezentowana publikacja powstała na podstawie pracy doktorskiej, obronionej w Instytucie Kulturoznawstwa UAM. Rozprawa została wyróżniona w XVIII edycji konkursu na najlepsze prace doktorskie i magisterskie organizowanego przez Miasto Poznań. Na koniec chciałbym wyrazić wdzięczność osobom, od których otrzymałem nieocenione wsparcie merytoryczne. Na etapie powstawania dysertacji byli to promotorzy, Prof. UAM dr hab. Jacek Sójka oraz dr Marcin Poprawski. Dziękuję im za zaufanie, zapewnienie znakomitych warunków rozwoju i cenne drogowskazy. Serdecznie dziękuję także recenzentom, Prof. ASP dr. hab. Janowi Stanisławowi Wojciechowskiemu i Prof. UW dr. hab. Mirosławowi Pęczakowi, za wysiłek związany z wnikliwą lekturą rozprawy oraz konstruktywne odniesienie się do jej treści. Jestem im wdzięczny zarówno za wszystkie życzliwe, budujące uwagi, jak i krytyczne spostrzeżenia, z którymi zmierzyłem się, przystępując do pracy redakcyjnej, nadając publikacji jej obecny kształt.

Fragmenty niniejszej publikacji ukazały się w formie artykułów naukowych:

- Firyh, P., *Wyzwania polskiego sektora kultury po 1989 roku oraz towarzysząca im popularyzacja idei audience development*, „Zarządzanie w Kulturze” 2021, nr 22(1), ss. 27–39.
- Firyh, P., *Audience development a marketing sztuki. Analiza porównawcza*, w: P. Firyh, M. Grenda, M. Poprawski (red.), *Publiczność w centrum uwagi. Dyskusje o audience development*, seria wydawnicza „Studia Kulturoznawcze”, nr 4, Wydawnictwo Nauk Społecznych i Humanistycznych UAM, Poznań 2022.