



Nie „dla”, a „z”

O budowaniu relacji pomiędzy
uczestnikami wydarzeń kulturalnych
a instytucjami kultury

Publikacja podsumowująca

Akademia
Doskonałego
Projektu 2018



Kreatywna
Europa
Kultura

Spis treści

- 4 Słowo wstępne
- 5 O „filozofii” *audience development*. Co to znaczy rozwój publiczności?
- 6 Słowa kluczowe
- 10 Dobre i złe przykłady pracy z publicznością. Otwieranie i zamykanie instytucji.
Budowanie (lub nie) relacji z otoczeniem
- 12 *Audience development* to proces, a nie projekt – stałość i konsekwencja przede wszystkim
- 13 Materiały dodatkowe
- 14 Informacje o autorze



Słowo wstępne

Szanowni Państwo,

opracowanie jest wstępem do problematyki *audience development*. Można je również traktować jak poradnik na temat budowania stałej relacji z odbiorcami realizowanych przez nas działań, włączania ich do naszych aktywności i tworzenia trwałej wspólnoty. Piszemy o tym, czym jest jakościowy rozwój publiczności, jak pracować z otoczeniem i jak się zabrać za budowanie strategii „włączania publiczności” w życie naszych instytucji.

Termin *audience development* przywędrował do nas z krajów anglosaskich i stopniowo zaczyna odgrywać coraz większą rolę w pracy i działaniu współczesnych instytucji kultury. Doczekaliśmy się kilku tłumaczeń tego pojęcia: różnice w każdej z wersji nie są bez znaczenia dla rozumienia całego konceptu. Jest istotne, czy mówimy o rozwoju publiczności, czy też o poszerzaniu grupy odbiorców, czy włączaniu widzów oraz pracy z nią.

Tak, jak uzasadniona jest dyskusja o tym, które ze słów najtrafniej opisuje tych, o których obecność w swoim programie zabiega instytucja albo organizacja, tak samo uszczegółowienia wymaga użycie rzeczownika „rozwój”.

Czytelnik lub czytelniczka zapoznają się z kilkoma przykładami formy aktywizowania osób, do których skierowane są działania i projekty. *Audience development*, czyli rozwój publiczności, to nie tylko prosty marketing czy PR, to całościowy program, w którego współtworzenie włączeni powinni być wszyscy pracownicy i pracownice naszej instytucji. Jak rozpocząć ten proces? Tego między innymi dowiedzą się Państwo z tej publikacji.

Organizatorem i pomysłodawcą warsztatów „Akademia Doskonałego Projektu” jest Creative Europe Desk Polska, czyli biuro programu Kreatywna Europa w Polsce. Program oferuje wsparcie finansowe na realizację międzynarodowych projektów z sektorów kultury, kreatywnego i audiowizualnego.

O „filozofii” *audience development*. Co to znaczy rozwój publiczności?

Rozwój publiczności to proces angażujący całą organizację, umieszczający publiczność w sercu jej działań. To nieprzerwane myślenie, jak zbudować trwałą, wielowarstwową relację z widownią.

To ciągle poznawanie publiczności, włączanie jej do działania, angażowanie w realizowane projekty. Celem tych działań jest zwiększenie ruchu i frekwencji w naszych instytucjach, a przede wszystkim stałe zapewnianie bodźców. Pozyskiwanie nowych odwiedzających i współdziałających z nami odbiorców to zadanie, które wymaga zarówno umiejętności badacza – czyli zwykłej, ludzkiej ciekawości drugiego człowieka, jak i kreatywności, uciekania od rutyny oraz konsekwentnego, systemowego działania.

Jeśli chcemy w bardzo uporządkowany i dokładny sposób omówić koncepcję rozwoju publiczności, musimy wpiąć poświęcić sporo czasu na samą refleksję, **kim jest ów, który ma wchodzić w taką lub inną relację z prowadzoną przez nas instytucją** (bez rozstrzygania w tym miejscu, jaki charakter ma mieć ta relacja – czy mowa tylko o fizycznej obecności w obiekcie lub na wydarzeniu, czy też o jakimś innym rodzaju wiązania, a może nawet współdziałania).

Wydaje się, że w Polsce wciąż dominantą jest niezbyt pogłębione podejście do tematu „rozwoju publiczności”. Oczywiście potrzeby, motywacje i możliwości potencjalnych uczestników lub użytkowników naszych instytucji (różnicom terminologicznym poświęcam oddzielny punkt) bywają odmienne. Niektórzy pragną po prostu zapewnić sobie dobrą rozrywkę – uczestniczyć w ciekawym wykładzie albo obejrzeć wystawę – niewymagającą od nich żadnego większego zaangażowania. Dla drugich zaś ważniejsza będzie relacja, którą buduje się z instytucją. Czy mogę się włączyć we współtworzenie? Czy moje zdanie się liczy? Czy ktoś jest nim zainteresowany? – to tylko niektóre z pytań, które zada przedstawiciel tego typu publiczności.

Niepogłębione podejście, o którym wspominam wyżej, przyjmuje zatem przede wszystkim formę działań zmierzających do zwiększenia liczby osób odwiedzających nasze miejsce lub uczestniczących w naszym wydarzeniu. Podejście, w którym zwraca się głównie uwagę na frekwencję na organizowanych wydarzeniach, nie jest oczywiście niczym złym. Kogo nie cieszy tłum forsujący drzwi galerii czy teatru albo licznie odwiedzony osiedlowy festyn? Przecież elitarność i snobizm nie należą do cech, którymi chcielibyśmy opisywać publiczną instytucję kultury. Przy takim założeniu łatwo jednak popaść w pułapkę myślenia tylko wynikami ilościowymi (liczba widzów zapewne przekłada się na finanse, a także na większą uważność ze strony organizatora instytucji czy grantodawcy).

Kiedy piszę o rozwoju publiczności, mam na myśli zarówno jej **aspekt ilościowy, jak i jakościowy**. Kultura nie znosi pustki, stąd konieczność wypełniania sal, by nie grać przy pustych fotelach. Trzeba jednak też pamiętać, że misją wielu instytucji kultury jest aktywizowanie mieszkańców, edukacja kulturowa i obywatelska, a żeby te zadania były skutecznie realizowane, wymagane są czas i cierpliwość, konsekwencja i weryfikowanie wszystkich naszych działań nie tylko na podstawie popularności czy frekwencji. Wreszcie, nawet gdy mowa tylko o „liczebnym” rozwoju publiczności, trzeba sobie odpowiedzieć na pytanie, **jaki cel przed sobą stawiamy**. Czy zależy nam głównie na większej liczbie odwiedzających nas odbiorców o tym samym profilu co dotychczas? A może po prostu na częstszych wizytach tych samych widzów w naszej instytucji? W tym przypadku na wynik frekwencyjny będzie miała wpływ stała grupa odbiorców. Czy jednak zależy nam na większej liczbie osób, które dotychczas do nas nie trafiły (odbiorcy o innym profilu, czyli np. mieszkańcy mniejszych miejscowości z wykształceniem podstawowym i średnim lub mężczyźni aktywni zawodowo)? Warto to określić przed przejściem do uporządkowanej pracy nad rozwojem publiczności.

Słowa klucze

Misja i wizja, czyli zacznijcie od siebie

Zanim zastanowimy się nad tym, jak sprawić, by odwiedzało nas jak najwięcej osób, oraz jak tworzyć z nimi stałą relację, trzeba koniecznie wykonać inną pracę – spotkać się z zespołem i porozmawiać, zadawać sobie pytania. Co jest tak naprawdę dla naszej organizacji najważniejsze? Czym się tak właściwie zajmujemy? Co robimy i czy pamiętamy o czło- wieku – naszej publiczności? Podczas takich zespołowych debat (celowo używam liczby mnogiej, bo warto spotykać się jak najczęściej) można się porozumieć i ustalić priorytety instytucji, w której pracujemy: **określić wartości**, które nam przyświecają w codziennej pracy oraz **zweryfikować**, czy wszyscy je podzielamy. W ramach takich grupowych burz mózgów może się nagle okazać, że nie istnieje jeden spójny obraz miejsca pracy, a każdy co innego stawia za cel naszej działalności. Gdy tworzy się taka sytuacja, znaczy to ni mniej, ni więcej, że wizja i misja¹, które są wypisane na stronie internetowej, funkcjonują tylko na papierze.

Trzeba włożyć sporo pracy w sformułowanie, przedyskutowanie i wdrożenie takiej wizji organizacji, która będzie nie tylko współdzielona przez wszystkich członków ekipy, lecz także czytelna i atrakcyjna dla publiczności (zgodna z ich wartościami i potrzebami).

Gdy już ustalimy misję i wizję, warto ocenić, na ile uwzględniają one uczestnika bądź użytkownika. Czy misja jest znana na zewnątrz organizacji? Czy nasze programowe działania są praktyczną realizacją wizji? Najważniejsze ze wszystkich

pytań, które powinniśmy sobie zadać, brzmi: **czy jesteśmy organizacją, która stawia publiczność w centrum swoich działań?** Jeżeli np. ważniejsze są dla nas zbiory, ich ochrona i konserwacja (casus muzeum) – to znaczy, że mamy problem.

Publiczność – czyli kto?

Odbiorca, uczestnik, użytkownik, klient, widownia – określeń i terminów na zastąpienie angielskiego słowa *audience* znajdziemy w polskim języku wiele. Czasami stosujemy je zamiennie, aby uniknąć powtórzeń, jednak warto pamiętać, że nie chodzi tutaj tylko o atrakcyjny język. Każde z tych słów oddaje nieco inną „filozofię” lub też optykę patrzenia na tych, z którymi nasza instytucja pracuje. Jeżeli preferujemy tradycyjny model, w którym jedynym „producentem” kultury, której można doświadczyć w naszej instytucji, jest twórca, artysta czy autor i nie pozostawiamy żadnej przestrzeni do wybrzmienia głosu publiczności, to zdecydowanie mamy do czynienia z **odbiorcą/widownią**. Tutaj kierunek komunikacji jest jeden: odwiedzający może być tylko widzem lub słuchaczem – do niego się mówi, ale się go nie słucha. Nie chodzi o to, że nagle mamy pozwolić na komentowanie na głos oglądanego przedstawienia – choć i tak już dawniej bywało – lecz by, może w ramach innych formatów i wydarzeń, stwarzać przestrzeń do przeistaczania się **odbiorcy w uczestnika** lub nawet **użytkownika** instytucji. Uczestnik jest już kimś zaangażowanym, będącym w środku, a nie tylko

na zewnątrz obserwowanej sytuacji. **Użytkownik** zaś to już niemal pełnoprawny gospodarz miejsca. Zadowolony, znający swoje prawa, ale i obowiązki.

Często przy tej okazji podaję przykład Teatru Polskiego we Wrocławiu, w którym za czasów dyrektury Krzysztofa Mieszkowskiego program instytucji został znacząco rozwinięty i pogłębiony. Długoletnia praca polegała nie tylko na rozszerzeniu oferty teatru na wiele innych formatów, mniej tradycyjnych (jak na przykład wydawanie wspólnie z młodzieżą gazety „Generacja TP”), lecz także na tworzeniu wspólnoty widzów tej sceny. Nie byłoby możliwe masowe występowanie publiczności przeciwko decyzji o wyborze nowego dyrektora (lata 2016–2017), gdyby nie wcześniejsze budowanie stałej relacji – budowanie publiczności właśnie. Publiczności, dla której teatr był pretekstem do dyskusji o współczesności, miejscem przeżywania wspólnie ważnych momentów, dorastania.

Na koniec słów kilka o jeszcze jednym terminie. **„Klient”** bardzo długo wywoływał niechęć wśród pracowników i pracowników kultury. Gdyby to zbadać, zapewne okazałoby się, że jest tak do dzisiaj. Również we mnie było dużo niechęci wobec używania tego określenia, jednak z czasem uznałem za ważny jeden aspekt tego pojęcia. Klient to ktoś, kto wymaga. Ktoś, kogo trzeba właściwie przyjąć, ugościć – inaczej nie możemy liczyć na jego powrót do nas. Ma zatem znaczenie, co widzi jako pierwsze, gdy otwiera drzwi naszej instytucji. Zacznijmy od tego, czy faktycznie jesteśmy otwarci: czy osoba na wózku jest w stanie samodzielnie podejść pod drzwi i je otworzyć? Czasami tego, kto nas odwiedza, spotyka groźna twarz ochroniarza, w innym miejscu bezskutecznie szuka on punktu informacyjnego, a gdy już go znajdzie, zauważa pulpit tak wysoki, że jego starsza matka, mierząca 157 cm, ledwo czołem wystaje ponad blat.

Badanie publiczności – diagnoza

Często, kiedy rozmawiamy o publiczności naszych wydarzeń, narzekamy, że kogoś u nas brakuje. Nie rozumiemy, dlaczego sale świecą pustkami, choć przygotowaliśmy taki dobry program. Gdy zaś ktoś pyta nas, czy znamy swoją publiczność, często – zbyt często – odpowiadamy, że oczywiście, przecież przez lata pracy zgromadziliśmy olbrzymią wiedzę na temat odwiedzających.

Tymczasem większość odpowiedzi na nurtujące nas pytania dotyczące absencji można znaleźć tylko wtedy, jeśli prowadzimy stały dialog z otoczeniem, z naszymi odbiorcami bądź użytkownikami lub tymi, którzy nimi jeszcze nie są, ale mają potencjał się nimi stać.

Jak możemy dowiedzieć się czegoś o publiczności? Czy prowadzone są badania, a dane z raportów i *box-office* wykorzystywane? Jeśli odpowiedzi są negatywne, to konieczne należy to zmienić.

Warto zapamiętać jedno: nie ma współcześnie dobrego planowania rozwoju publiczności bez systematycznej i ciągłej pracy polegającej na jej poznawaniu, zbieraniu jak największej liczby informacji, które nie są tylko naszymi mniej lub bardziej trafnymi supozycjami, lecz pochodzą prosto ze źródła.

Wiedza, którą możemy uzyskać dzięki badaniom², pozwoli lepiej nakreślić obraz osób nas odwiedzających. Nie tylko dowiemy się, ile mają lat lub jakiej są płci, lecz możliwa stanie się także ich charakterystyka ze względu na zainteresowania, potrzeby i wartości. Poznamy ich motywacje oraz bariery w dostępie do kultury. Co może ich zatrzymać, a co odciągnąć od naszego miejsca? Nagle zobaczymy, że dotychczasowe kategorie, którymi się posługiwaliśmy, takie

¹ Związły i porządkujący różnice pomiędzy tymi dwoma terminami tekst można odnaleźć w Internecie. Autorzy hasła „Misja i wizja” na stronie „Encyklopedia zarządzania” piszą, że „wizja jest to wyrażona słownie, mentalna wizualizacja pożądanego stanu organizacji, do którego kierownicy oraz zatrudniony personel będzie dążyć. Dobra wizja jest ambitna, ale realna, zwięzła, czasami wyniosła, bo ma w swoim brzmieniu motywować otoczenie. (...) Misja – zawiera w sobie krótki, precyzyjny manifest najważniejszych celów przedsiębiorstwa/organizacji, jej credo oraz zdeklarowanie filozofii jej funkcjonowania, czyli powód istnienia. Można więc powiedzieć, że jest swojego rodzaju wizytówką opisującą rolę organizacji na rzecz otoczenia. Swoją treścią eksponuje walory odróżniające opisywany podmiot od konkurentów. Wyznacza kierunek wzrostu, dążeń dla kierownictwa, jak i pracowników. Stanowi wartość (...), motywuje. Misja jest pojęciem konkretniejszym od wizji, zawierającym więcej szczegółów, które po dalszym rozbudowaniu i skonkretyzowaniu będą tworzyć »strategię«. Por. https://mfiles.pl/pl/index.php/Misja_i_wizja, data dostępu 25.07.2018.

² Najczęściej ograniczamy nasze metody badawcze do zrealizowania ankiety. Niesłusznie. Jest to narzędzie ważne i można po nie sięgać, jednak ma dwie podstawowe wady. Po pierwsze jej poprawne metodologiczne sformułowanie nie jest łatwe (przyda się pomoc socjologa), a po drugie bardzo często jej wypełnianie i późniejsze analizowanie kojarzą się z nudą. Sami uciekamy od ich wypełniania, nie dziwnym się zatem, że nasza publiczność również robi to niechętnie. Dodatkowo należy pamiętać, że nie zawsze ankiety są najlepszymi metodami. Za ich pomocą uporządkujemy z pewnością wiedzę na temat cech demograficznych odwiedzających, jednak w przypadku potrzeb, pasji, poglądów na świat lepiej o nich porozmawiać twarzą w twarz. Otwarte dyskusje i rozmowy przy okazji odwiedzin w instytucji są tego dobrymi przykładami. Na początku prac nad rozwojem publiczności w Muzeum Współczesnym Wrocław (2015–2016) realizowaliśmy m.in. animacyjne projekty poszerzające naszą wiedzę o odbiorze instytucji. Jednym z nich był kuratorowany przez Magdalenę Skowrońską cykl „Trenuj sztukę”, angażujący młodzież licealną. Jej reprezentanci prowadzili rozmowy na temat pobliskiego muzeum z mieszkańcami osiedla Szczepin oczekującymi na tramwaj na przystanku. Pozwoliło to na naszkicowanie profilu zainteresowań i motywacji osoby, która nigdy do MWW nie przychodzi.

jak na przykład młodzież, seniorzy, niewiele nam mówią. Osoby starsze są zbyt zróżnicowane, by wkladać je do jednego worka.

Na samym początku warto uporządkować naszą (nie)wiedzę i odpowiedzieć sobie (roboczo) na dwa pytania: **kto jest naszą publicznością i dlaczego?** Towarzyszyć im powinny dwa kolejne: **kto nie jest naszą publicznością i dlaczego?** Później należy sprawdzić, czy nasze odpowiedzi mają jakieś twarde podstawy w danych, czy też są to tylko nasze wrażenia. Badanie publiczności pomoże nam w dobrej jej segmentacji.

Segmentacja

To psychologiczne określenie grupy docelowej, które opiera się na jej wyodrębnieniu na podstawie zachowania i stylu życia, a nie wyłącznie statystycznych cech demograficznych. Ważne są dla nas zatem nie tylko takie informacje, jak miejsce zamieszkania, płeć, wiek, status ekonomiczny, zawód czy przynależność do grupy etnicznej, lecz także takie zmienne, jak moment życia, w którym znajdują się członkowie danej grupy, ich zainteresowania, pasje oraz motywacje do uczestniczenia w życiu kulturalnym. Gdy uda nam się bardzo szczegółowo opisać naszych aktualnych (lub potencjalnych) uczestników – gdy będziemy w stanie określić wartości, które wyznają – bardziej realne stanie się takie programowanie naszej oferty, aby uwzględniała również ich potrzeby i interesy. Łatwiej będzie również wybrać kanały i narzędzia komunikacji, za których pośrednictwem możemy do nich trafić. Nic takiego jednak nie będzie miało miejsca, jeśli w naszej instytucjonalnej praktyce opieramy się tylko na domysłach, zgadywaniu, „widzimisię” lub niesystematycznej obserwacji. Warunkiem niezbędnym każdej dobrej segmentacji musi być badanie publiczności.

Warto pamiętać, że badanie nie zawsze musi oznaczać ankietę lub wykorzystanie klasycznych metod socjologicznych. Jest szereg innych narzędzi – bardziej wciągających, zarówno dla pracownika instytucji kultury, jak i ją odwiedzającego. Na przykład rozmowy i dyskusje mogą zapewnić nam dużo więcej ciekawego materiału niż dane ilościowe otrzymane z ankiety. Polecam także skorzystanie

z miękkich, „chałupniczych” metod socjologicznych, które mają charakter animacyjny i wielką zaletę w postaci budowania relacji z odbiorcą, już na etapie badania. To, co w tym miejscu brzmieć może trochę enigmatycznie, szybko nabierze jasności, gdy poszukacie w Internecie scenariuszy takich animacji przygotowanych przez Towarzystwo Inicjatyw Twórczych „ę” (<http://pomysly.e.org.pl>) – np. „balonowa ankieta”, „mobilny dom kultury” lub „firma portretowa”.

Ostatnia uwaga – należy pamiętać, aby o wynikach badań zawsze poinformować przy pomocy dostępnych kanałów (newsletter, media społecznościowe, strona www itp.). Nie ma nic gorszego niż zebranie informacji o publiczności, a potem nie tylko niewyciąganie z tych danych żadnych wniosków, lecz także niepowiadomienie zewnętrznego otoczenia o rezultatach tych prac.

Plan rozwoju publiczności

Jest to długofalowy, wieloetapowy (owszem – bardzo czasochłonny, wymagający od nas cierpliwości i konsekwencji) proces, w którym budujemy swoją publiczność. Nie przypadkiem, nie rykoszetem, lecz świadomie. W efekcie dobrze skonstruowanego planu nie tylko powinniśmy zwiększyć frekwencję na organizowanych przez nas wydarzeniach, lecz także podnieść jakość tego uczestnictwa (możemy ją przedstawić hasłowo – jako bycie użytkownikiem, a nie tylko odbiorcą, widzem zaangażowanym, uczestnikiem biorącym współodpowiedzialność za miejsce, które współtworzy). Budowanie planu to temat na oddzielne opracowanie. Tutaj odnotujemy kilka najważniejszych rzeczy.

W powstawanie planu i jego realizację musi być zaangażowana **cała instytucja**, nie tylko wąskie grono kierownicze, dyrektorka czy dział marketingu i promocji. Jeśli nie pomyślimy o wszystkich pracownikach i pracownicach – **od ochroniarzy i serwisu kawiarnianego poprzez montażystów i techniczną obsługę, na kuratorach i edukatorach kończąc** – to prędzej czy później napotkamy trudności. **Rozwój publiczności musi być działaniem zespołowym** – horyzontalnym i wertykalnym. Musi je poprzedzać wewnętrzny audyt, burze mózgów, debaty i określenie, co jest naszą misją i jaka jest nasza wizja, jakie wartości współdzielimy. Kiedy

już ustalimy to, kim jesteśmy teraz, przychodzi moment na snuć marzeń, czyli sformułowanie tego, **kim chcemy być**. Jaką organizację widzimy za trzy, pięć, dziesięć lat? To wszystko pozwoli nam określić **kierunek i cele**, a potem dobrać odpowiednie narzędzia do ich realizacji. I wreszcie ostatnie pytanie (*last but not least*): **dla kogo chcemy być?** (vide: badanie publiczności).

W budowaniu planu rozwoju publiczności pomocne będą różne instrumenty marketingowe, na których pełne opisanie brakuje tutaj miejsca. Część z nich może być już nam znana, jak np. analiza SWOT, inne zaś tylko sygnalizują, polecając dalszą lekturę: **analiza TOWS, macierz Ansoffa, marketing mix 4P**. Nie wolno nam jednak zapominać, że one wszystkie bez głębokiego przemyślenia i przepracowania tematu nie wystarczą.

Konsument vs. prosument

O koncepcjach kryjących się za tymi dwoma terminami wspominałem już wyżej, bez nazywania ich w ten sposób. W tym miejscu chciałbym ponownie podkreślić jedną rzecz. W momencie, w którym instytucja czy organizator wydarzenia nastawia się na zwykły, pasywny odbiór przygotowawanego programu, bez zbytniego włączania odbiorców, mamy do czynienia ze zwykłą konsumpcją kultury.

Pani Nowakowa chce iść do filharmonii na koncert muzyki Rachmaninowa, znajduje wcześniej informację o nim na plakacie, nabywa bilet w kasie, zajmuje miejsce na sali, wysłuchuje koncertu, a następnie opuszcza budynek.

W żaden sposób nie partycypuje w powstawaniu programu instytucji, nie opiniuje go, nie spotyka się, by dyskutować o przyszłości chóralistyki w Polsce albo o najnowszym prawykonaniu utworu Pendereckiego. Po prostu wybiera „produkt”, płaci za niego, a następnie konsumuje. Taka postawa absolutnie nie jest zła. Bardzo często nie mamy ochoty zajmować stanowiska w jakiejś sprawie albo zabierać głosu:

po prostu pragniemy „doświadczyć kultury”. Warto jednak nie zapominać o innym scenariuszu jej doświadczania (dobrze, jeśli występuje on równolegle).

Mowa tu o prosumpcji.

Pani Kowalska nie tylko uczestniczy w koncercie, lecz ma także możliwość włączenia się w inne działania i aktywności filharmonii. Klub Melomana składający się z sympatyków i słuchaczy może przykładowo latem organizować plenerowe koncerty w nieoczywistych miejscach albo łączyć publiczne czytanie poezji Witkowskiej lub... kryminałów Grishama z eksperymentalnym koncertem skrzypcowym w wykonaniu fińskich studentów Akademii Muzycznej.

Aby takie i inne pomysły mogły się realizować, potrzeba właśnie budowania stałej relacji. Konsekwentne, stopniowe włączanie publiczności w funkcjonowanie instytucji i inicjatyw daje większą nadzieję na powodzenie ich przyszłych działań. Dopiero uwzględnienie tego współtworzącego aspektu obecności osób w naszych organizacjach (czyli prosumpcja) daje większą szansę, że popyt na nasze usługi nie skończy się zbyt szybko. Tak czasami bywa z prostą konsumpcją – likwiduje ją sytość lub płytka konkurencja, która pozbawiona jest aspektu jakościowego, zamiast tego jest w niej więcej ekonomicznych kalkulacji lub przypadku. Nie twierdzą przy tym wcale, że cena, bliskość instytucji czy reklama nie odgrywają żadnej roli! Owszem, trzeba zawsze uwzględniać te elementy w naszych strategiach rozwoju publiczności, jednak musimy pamiętać, że nie są ani jedyne, ani najważniejsze.

Dobre i złe przykłady pracy z publicznością

Otwieranie i zamykanie instytucji. Budowanie (lub nie) relacji z otoczeniem

Poniżej przedstawiam kilka subiektywnie wybranych dobrych i mniej dobrych przykładów budowania relacji z publicznością i otwierania się na nowych uczestników. Podzieliłem je na trzy bardzo „parasolowe” (ogólne) kategorie odbiorców. Pamiętajć przy tym należy, że w toku budowania oferty czy programu trzeba je jak najbardziej uszczegółowić i pogłębić.

Seniorzy

Warto w tym miejscu opowiedzieć krótko o dwóch projektach, które są skierowane do grupy wiekowej 65+. Pierwszy to *Bliżej sztuki. MWW dla seniorów* realizowany od 2017 roku w Muzeum Współczesnym Wrocław przez Annę Krukowską, drugi zaś to pilotaż działań włączających do aktywności kulturowych seniorów zależnych, prowadzony od 2018 roku przeze mnie w Centrum Kultury „Zamek” w Poznaniu (*Zamek otwarty*). Idea projektu *Bliżej sztuki* opiera się na przekonaniu, na które zwracają uwagę niektóre badania, że sztuka współczesna jest hermetyczna, trudna i niedostępna. Czujemy się niekompetentni by jej doświadczać. Z takim samowykluczeniem oraz stereotypem sztuki jako przestrzeni elitarniej mierzą się warsztatowe działania Krukowskiej. Stopniowo, krok po kroku – we współpracy z lokalnym klubem seniora – stworzyła grupę, która spotyka się, by rozmawiać o sztuce. Jej tłumaczenie zaczyna się od zmiany języka – przejście od często niezrozumiałej kuratorskiej nowomowy do prostej opowieści. Także usytuowanie siedzisk i krzesel na całej trasie ewentualnego zwiedzania czy warsztatu stanowi dowód zrozumienia zdrowotnych potrzeb seniorów.

Podobnie w poznańskim Zamku otwartym uważność na potrzeby seniorów jest kluczowa, tym bardziej, że tam grupa, z którą odbywa się praca, jest szczególna. To seniorzy zależni, czyli mieszkańcy domów pomocy społecznej, którzy ze względu na swój stan zdrowia i ograniczoną samodzielność

muszą korzystać z pomocy i opieki innych. Podopieczni DPS-u na Ugorach, zainteresowani uczestnictwem w urozmaiconych zajęciach (warsztaty, pokazy filmowe, wykłady, zwiedzanie), co tydzień mają zorganizowany profesjonalny transport do CK Zamek. Co ważne, otwarcie się na tę zupełnie nową, wciąż mało obecną w polskich instytucjach publiczność, zakłada także wykorzystanie metod proaktywnych. Seniorzy poprzez rozmowy i opowieści o młodości i życiu w Poznaniu mają szansę włączyć się do współtworzenia wystawy, która ma podsumowywać pilotaż projektu pod koniec 2018 roku. Rozważana jest kontynuacja tego włączającego formatu i otwarcie się na kolejne grupy z utrudnionym dostępem do uczestnictwa w kulturze, na przykład osoby z niepełnosprawnością wzroku.

Mniejszości etniczne

Centrum Sztuki Współczesnej WIELS w Brukseli ma siedzibę w odremontowanym i zaadaptowanym starym browarze, który położony jest w jednej z oddalonych od centrum miasta dzielnic. Okolicę zamieszkuje znaczna liczba imigrantów z Maroka. Pojawienie się tam nowej instytucji wymagało od pracowników i pracownic WIELS dużej uważności i szacunku dla panujących tutaj zwyczajów – w końcu to kuratorzy i artyści byli „intruzami na nie swojej ziemi”. Od samego początku jasne było, że centrum nie chce być tylko elitarnym miejscem sztuki dla hipsterów i klasy średniej z innych dzielnic Brukseli. Konsekwentne i powolne otwieranie się na sąsiedztwo polegało m.in. na organizowaniu oprowadzań po starym browarze (nie zawsze trzeba od razu mówić o sztuce współczesnej), podczas których pokazywano, że na parterze jest nie tylko kawiarnia, ale też dużo miejsca do siedzenia, rozmawiania, po prostu przebywania (idea tzw. trzeciego miejsca, innego niż dom lub praca czy szkoła). W pobliżu głównego gmachu instytucji jest spory kawałek ziemi, który zagospodarowano na ogród społeczny, gdzie

lokalni mieszkańcy mogą sadzić warzywa czy po prostu odpoczywać – nie jest łatwo o takie agrarne miejsca w wielkim mieście. Dla pracowników WIELS miarą ich sukcesu w pracy z sąsiedztwem nie jest zatem tylko to, jak wielu Marokańczyków odwiedzi wystawy z głównego programu instytucji, lecz także to, czy uda się im wejść z nimi w relację. Sprawić, że zaakceptują to miejsce i zaczną go używać do swoich potrzeb. Czasami zaglądamy na wyższe piętra, może oswajają się ze sztuką. Nie jest to aż tak ważne. Istotne jest, że dzięki otwarciu centrum jego publicznością są nie tylko stereotypowi miłośnicy sztuki współczesnej.

Młodzież

Podobnie jak z innymi grupami, tak i w tym przypadku trzeba precyzyjnie zróżnicować tę zbyt ogólną kategorię. Kogo widzimy, gdy słyszymy słowo „młodzież”? Studentów? Chłopaków grających w piłkę na boisku? „Wyrostków” popalających papierosy w bramie? A może dzieci grające na konsoli? Czy to są chłopcy, czy dziewczynki? Tak, jak różnią się pomiędzy sobą dorośli, seniorzy, tak samo zróżnicowana jest młodzież. Różne pasje, pragnienia, wiele potrzeb. Warto i trzeba je badać! Młodzież wymieniamy często jako grupę, której najbardziej brakuje w naszych instytucjach. Czasami kierujemy się zdroworozsądkowym podejściem. Gdy pracowałem w Muzeum Współczesnym Wrocław, wydawało się nam, że dominantę naszych odwiedzających stanowi grupa 35+. Myśleliśmy tak aż do badań, które pokazały nam, że najwięcej odwiedzających było w wieku 18–25 lat. Była to oczywiście specyficzna młodzież – najczęściej studenci kierunków humanistycznych, społecznych i artystycznych, głównie kobiety. Co zrobić, by przychodzili do nas chłopcy – ci, o których badacze mówią, że nagle, w okolicach 11.–12. roku życia, „wypadają z obiegu oficjalnej kultury”? Na początku może ich po prostu nie wyrzucać i nie odstraszać – zanim krytycznie i najlepiej wspólnie z nimi nie przyjrzymy się ponownie

ich potrzebom i możliwościom ich sprostania przez nasze programy.

Przypominają mi się dwie sytuacje zaobserwowane w ośrodkach kultury, miejskim i gminnym, gdzieś w Polsce. W jednym dyrekcja postanowiła pozbyć się z przedsiionka domu kultury starej kanapy, na której przesiadywali chłopcy i „się byczyli”. W drugim miejscu postanowiono na placyku obok ośrodka wybudować „potykacze” – metalowe płotki, które miały uniemożliwić „skejtom” przeszkadzanie (a tym właśnie w oczach dyrektora była ich jazda na rolkach czy deskorolce). Były to oczywiście chybione decyzje z punktu widzenia rozwoju publiczności. Nie wygania się chłopców (na których nieobecność w instytucjonalnej kulturze narzekamy), gdy się ich ma właściwie na progu. Należało z nimi porozmawiać i spróbować włączyć do jakichś działań.

Audience development to proces, a nie projekt

– stałość i konsekwencja przede wszystkim

Audience development jest procesem, który zakłada stały dialog z publicznością – badanie i diagnozowanie jej potrzeb³. Tylko dzięki tej pracy możliwe jest konsekwentne budowanie trwałej, partnerskiej relacji. W innym wypadku doświadczamy działań akupunkturowych, powierzchownych, być może atrakcyjnych estetycznie, lecz niemających nic wspólnego z partycypacją. Na polskim gruncie znajdujemy różnego rodzaju przykłady aktywności kulturowo-artystycznych, zarówno w przestrzeni instytucjonalnej, jak i mniej sformalizowanej, które są próbą bardziej pogłębionego włączania mieszkańców miast i wsi w praktyki o charakterze wspólnotowym.

Instytucje i szeroko rozumiane miejsca kultury współcześnie ewoluują wraz ze zmieniającym się otoczeniem oraz nowymi, nieklasycznie rozumianymi modelami uczestnictwa w kulturze. Na przykład muzea i galerie dedykowane sztuce współczesnej coraz częściej rozpoznają swoją misję nie tylko jako tworzenie przestrzeni do pokazywania obiektów (instalacji, rzeźb, filmów wideo, obrazów itp.) oraz ich zachowywanie i ochronę (tworzenie kolekcji), lecz zaczynają także postrzegać siebie jako ważnych aktorów uczestniczących w zmianie społecznej. Włączanie do uczestnictwa w kulturze kolejnych grup odbiorców, którzy niekoniecznie są wyedukowanymi „profesjonalistami” dysponującymi wiedzą i umiejętnościami, niezbędnymi na przykład do odczytania znaczenia sztuki współczesnej, wymaga zastosowania nowego języka i uwzględniania w swym programie kolejnych problemów czy tematów. Rewitalizacja społeczna polskich

miast i miasteczek, opowiadanie skomplikowanej współczesności oraz otwieranie się na osoby doświadczające tak czy inaczej zdefiniowanego „braku” (mniejszości, osoby z niepełnosprawnościami itp.) stają się cechami dzisiejszych instytucji kultury, w tym galerii i muzeów. Traktowanie muzeum czy galerii jak maszyny, której jednym z zadań jest monitorowanie tego, co dzieje się wokół (nasłuchiwanie i podpatrywanie), nie jest jeszcze czymś oczywistym. Jest to jednak niezbędne, by możliwe było zaaranżowanie sytuacji, stworzenie przestrzeni do społecznej styczności osób, rzeczy i idei, tak by w efekcie zrealizować jakieś konkretne działanie, w którym autentycznie odnajdzie się jako twórca także „szary Kowalski”.

Wielka zatem odpowiedzialność przed nami wszystkimi, aktywnymi w polu kultury i sztuki. Trud nie mniejszy, gdyż takie uspołecznienie i uważność na to, co lokalne, bliskie, sąsiedzkie – dostrzeżenie w tym temacie i pretekstu – wciąż nie jest podejściem najbardziej powszechnym. I choć odwrót ku publiczności i użytkownikowi nie jest niczym nowym, to w polskich realiach to wciąż tylko możliwość, a nie norma. Szczęśliwie kolejne instytucje poszerzają swoje myślenie o miejscu i roli widza w życiu galerii czy muzeum. *Audience development* traktowane jako filozofia, a nie chwilowa moda albo marketingowa sztuczka, może nam w tej pracy bardzo pomóc.

Materiały dodatkowe

Kilka przykładowych linków do ciekawych stron w Internecie, gdzie znajdą Państwo dodatkowe informacje, inspirujące przykłady i narzędzia przydatne w pracy z publicznością (w większości są to strony anglojęzyczne):

- Wiele ciekawych linków i odniesień do stron, artykułów i filmików z zakresu *audience development* można znaleźć na profilu Fundacji Impact w serwisie Facebook.
www.audiencedevelopment.pl
<https://www.facebook.com/Rozwojwidowni/>
- Prosta instrukcja, jak zyskać nową publiczność i ją utrzymać. Wygląda jak przepis na szybkie danie, ale trzeba w jego przygotowanie włożyć sporo czasu i pracy. Przy każdej poradzie znajdziemy linki do innych artykułów rozwijających zasygnalizowane wątki.
<https://marketinginsidergroup.com/content-marketing/10-influencer-marketing-tips-reach-new-audiences/>
- Strona z ciekawymi wskazówkami i pomysłami na rozwój publiczności. Regularnie uzupełniany blog z dodatkowymi przykładami. Trochę interesujących statystyk. Ponadto można się zapoznać z kompleksowymi rozwiązaniami stosowanymi od lat na Wyspach Brytyjskich.
<https://www.theaudienceagency.org/>
- Baza z wieloma statystykami na temat brytyjskiej publiczności. Rejestracja jest bezpłatna. Warto przyjrzeć się, jak kompleksowe są brytyjskie bazy oraz na jakie informacje zwraca się uwagę (co może być przydatne w segmentacji oraz tworzeniu adekwatnego programu).
<https://audiencefinder.org/>
- Rozwój publiczności na przykładzie konkretnej grupy – fanów współczesnej muzyki. Opis jednego z realizowanych projektów polegających na włączaniu i angażowaniu odbiorców.
<https://www.newaud.org/>

³ Por. m.in. Rozwój widowni – Sztuka dla widzów, <http://www.art-impact.pl/>, data dostępu 4.07.2018.



Bartek Lis

Socjolog i badacz jakościowy (doktor nauk społecznych), animator kultury i edukator.

Od 2015 roku współpracownik Fundacji Impact, która jako pierwsza na polskim gruncie rozpoczęła rozwijanie koncepcji *audience development* oraz pracę z organizacjami i instytucjami kultury nad otwieraniem i budowaniem relacji z publicznością. W ramach aktywności „impactowej” realizuje szkolenia i badania dla instytucji kultury w Polsce i za granicą.

W latach 2012–2017 kurator projektów społecznych w Muzeum Współczesnym Wrocław, a od 2017 roku pracuje w poznańskim Centrum Kultury „Zamek” – najpierw jako koordynator III NieKongresu Animatorów Kultury, a następnie projektów społecznych w ramach działalności Centrum Praktyk Edukacyjnych). Od 2012 roku związany z Towarzystwem Inicjatyw Twórczych „ę” jako „Latający Socjolog” (prowadzenie szkoleń, badań społecznych i ewaluacji).

Creative Europe Desk Polska

Al. Ujazdowskie 41

00-540 Warszawa

+48 22 44 76 173



www.kreatywna-europa.eu



www.facebook.com/kreatywnaeuropa



www.instagram.com/creative_europe_desk_polska



Kreatywna
Europa
Kultura

Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego

Publikacja została sfinansowana przy wsparciu Komisji Europejskiej oraz Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego. Wyraża ona jedynie opinie jej autorów, a Komisja oraz MKiDN nie mogą zostać pociągnięte do odpowiedzialności w zakresie wykorzystania informacji w niej zawartych.