

Dobry projekt – czyli jaki?

BUDOWANIE PUBLICZNOŚCI
W PROJEKTACH KULTURALNYCH

Poradnik dla
wnioskodawców
programu
Kreatywna Europa
2021–2027



SPIS TREŚCI

- 1 Po co nam rozwój publiczności?
Audience development – co to znaczy (a co nie)?
- 2 Publiczność – czyli kto?
- 3 Diagnoza publiczności – od czego zacząć?
- 4 Projektowanie strategii rozwoju publiczności
- 5 Publiczność w centrum projektu
– jak to działa w praktyce?
- 6 Komunikacja, gościnność i dostępność
- 7 Ewaluacja i długofalowe relacje z publicznością
- 8 Podsumowanie i checklista:
Czy mój projekt buduje publiczność?



Publikacja powstała przy współpracy z Barkiem Lisem – socjologiem, badaczem (doktorem nauk społecznych), animatorem kultury i edukatorem, kuratorem projektów społecznych. Bartek jest kierownikiem Działu Badań i Rozwoju w Instytucie Kultury Miejskiej w Gdańsku, wcześniej związany był z Centrum Kultury Zamek w Poznaniu i Muzeum Współczesnym Wrocław.

Wieloletni współpracownik Towarzystwa Inicjatyw Twórczych „e”.
Ambasador EPALE.

PO CO NAM ROZWÓJ PUBLICZNOŚCI? AUDIENCE DEVELOPMENT – CO TO ZNACZY (A CO NIE)?

1

Rozwój publiczności (audience development - AD) to nie jednorazowy projekt, lecz długofalowy proces, w którym kluczowe jest budowanie autentycznych, opartych na zaufaniu i wzajemności relacji pomiędzy instytucją kultury a ludźmi, dla których ta instytucja istnieje. Nie chodzi wyłącznie o liczbę biletów sprzedanych na wydarzenie czy liczbę "lajków" pod postem. Istotne staje się to, czy i w jaki sposób instytucja wchodzi w dialog ze swoimi odbiorczyniami i odbiorcami, czy zna ich potrzeby i czy odpowiada na nie z otwartością, szacunkiem i gotowością do zmiany.

Pojęcie audience development, czyli rozwoju publiczności, wyrosło z refleksji nad rolą instytucji kultury we współczesnym społeczeństwie. Zostało wprowadzone do polityki kulturalnej jako jeden z kluczowych priorytetów Unii Europejskiej. Komisja Europejska, realizując program Kreatywna Europa 2021-2027, wskazuje AD jako ważny element oceny projektów. Nie jest to jednak modna etykieta, ale wyraz potrzeby odpowiedzi na rzeczywiste zmiany społeczne: starzejące się społeczeństwo, migracje, nowe nawyki medialne, rosnące oczekiwania dotyczące partycypacji i równości dostępu do kultury.

Jednocześnie nie można zapominać o potrzebie krytycznego spojrzenia. Hasło "rozwój publiczności" bywa czasem używane instrumentalnie – jako chwytliwy slogan do pozyskania środków, albo jako nowoczesna wersja promocji. Warto się zastanowić: czy rzeczywiście podejmujemy wysiłek poznania i włączenia publiczności, czy jedynie powtarzamy utarte praktyki pod nowym szyldem? Czy stawiamy człowieka w centrum, czy w centrum pozostają ambicje niektórych twórców i twórczyń, artystów i artystek, które niekoniecznie uwzględniają realne potrzeby odbiorczyń i odbiorców?

Przejsie od promocji wydarzeń do budowania relacji oznacza fundamentalną zmianę perspektywy. Nie wystarczy "sprzedać" wydarzenie. Trzeba zaprosić ludzi do wspólnego procesu: wspólnego tworzenia, doświadczania i refleksji. Rozwój publiczności to praca "z" ludźmi, a nie "dla" nich.



W tym kontekście pojawia się nowe rozumienie publiczności: nie jako biernych konsumentów kultury, lecz jako aktywnych uczestników i uczestniczek, współtwórczyń i współodpowiedzialnych za kształt życia kulturalnego. Publiczność to nie tylko ci, którzy się pojawiają, ale również ci, którzy mogliby uczestniczyć, ale nie znajdują oferty dla siebie. Współczesna instytucja kultury nie może zamykać się w murach i formułach. Musi stawiać się przestrzenią relacji, wspólnoty i negocjacji różnorodnych potrzeb.

2

PUBLICZNOŚĆ – CZYLI KTO?

Mówiąc o publiczności, często mamy na myśli jednoznaczną grupę: widownię spektaklu, uczestników wystawy, odbiorców koncertu. Tymczasem współczesne rozumienie publiczności musi być znacznie szersze i bardziej złożone. Publiczność to nie tylko widzowie i widzki, ale również użytkownicy, uczestnicy, współtwórcy, klientki, sojusznicy czy krytyczki. Ich rola nie ogranicza się jedynie do konsumpcji, lecz często obejmuje aktywne współdziałanie, wspieranie i kształtowanie instytucji kultury.

Rozpoznanie, kim są nasze odbiorczynie i odbiorcy, jest punktem wyjścia dla jakichkolwiek działań w zakresie audience development. Należy tu pamiętać o segmentacji publiczności – czyli świadomym podziale na grupy według cech demograficznych (np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania), psychograficznych (np. styl życia, wartości, potrzeby) czy behawioralnych (np. częstość uczestnictwa, sposób korzystania z oferty). Taki podział pozwala lepiej dopasować ofertę, komunikację i sposób zaproszenia do konkretnego typu odbiorczyni lub odbiorcy.

Coraz częściej jednak podkreśla się potrzebę tzw. kontekstowego badania uczestnictwa w kulturze. Choć jest ono trudniejsze do przeprowadzenia, może przynieść znacznie głębsze i bardziej użyteczne wnioski. Nie chodzi tu jedynie o proste identyfikowanie cech społecznych i kulturowych poszczególnych osób, ale o próbę zrozumienia motywacji, dynamiki potrzeb, kontekstu i okoliczności, w jakich ludzie „używają” kultury. To potrzeba, a nie deklarowane zainteresowanie, staje się kluczowym czynnikiem.

Osoba z wysokim wykształceniem i dużym kapitałem kulturowym może równie dobrze – z ciekawości, dla zabawy lub z powodu towarzyskiego zaproszenia – wziąć udział w osiedlowym festynie lub koncercie disco polo. Dlatego zamiast z góry zakładać, że pewne formy kultury są nieadekwatne do profilu odbiorcy, warto zapytać: dlaczego ona właśnie teraz decyduje się na udział w takim wydarzeniu? Co jej to daje? Jaką potrzebę zaspokaja? Może to forma odskoczni, eksperymentu, poszukiwania nowej roli społecznej – a może po prostu oryginalny pomysł na randkę? Bądźmy ciekawi i nie zakładajmy z góry, co dla kogo jest „odpowiednią” kulturą.

Równie ważne jak rozpoznanie obecnej publiczności jest przyjrzenie się tym, których nie ma – tzw. non-users, czyli osobom wykluczonym lub zniechęconym. Ich nieobecność może mieć wiele powodów: bariery architektoniczne, ekonomiczne, mentalne, językowe, społeczne. Warto przy tym podkreślić, że rozwój publiczności nie oznacza, że wszyscy bez wyjątku powinni zostać uczestnikami wydarzeń organizowanych przez instytucje kultury. Kategoria „wszyscy” może być wręcz szkodliwa, prowadząc do fetyszyzowania totalnego zasięgu i wyścigu o masowość. Zamiast tego, lepiej precyzyjnie i realistycznie nazywać osoby, które mogą stać się odbiorczyniami i odbiorcami naszych działań.

Mapowanie publiczności to narzędzie, które pozwala świadomie zidentyfikować różnorodne grupy odbiorcze, ich potrzeby, oczekiwania, język komunikacji oraz sposoby uczestnictwa. To także okazja do zdefiniowania relacji, jaką chcemy z daną grupą budować: czy ma to być relacja partnerska, edukacyjna, współtwórcza, czy usługowa.

W tym kontekście warto pamiętać, że publiczność nie jest jednolita i statyczna. To zmienny, dynamiczny zestaw relacji, w którym jednostka może przechodzić przez różne role: raz być widzem, innym razem uczestniczką warsztatu, jeszcze kiedy indziej współprowadzącym projekt. Warto też zauważyć, że każdy z tych stylów uczestnictwa jest w porządku. Niektórzy odbiorcy i odbiorczynie preferują bierną postawę obserwatora czy obserwatorki, inni zaś czują się lepiej w roli aktywnych współtwórczyń, edukatorów czy artystek. Żaden z tych sposobów obecności nie jest lepszy ani bardziej wartościowy od drugiego. To, co istotne z perspektywy organizatorek i organizatorów, to pamiętać o zapewnieniu przestrzeni dla różnorodnych stylów i modeli uczestnictwa. Naszą rolą nie jest forsowanie jednego słusznego sposobu angażowania się w wydarzenia, ale umożliwienie wyboru, stworzenie możliwości – od biernej obecności po głębokie współtworzenie. Należy przy tym uważać, by nie pozorować partycypacji: samo przebywanie w przestrzeni wydarzenia nie oznacza jeszcze rzeczywistego udziału czy używania kultury. Partycypacja wymaga realnej możliwości wpływu, wspólnego tworzenia sensów i relacji, a nie tylko fizycznej obecności.

Trzeba mieć świadomość, że nie każda osoba chce (lub musi) uczestniczyć w kulturze instytucjonalnej, niezależnie od tego, czy jest ona tworzona przez sektor publiczny, pozarządowy czy komercyjny. Zawsze będzie istniała pewna (i wcale nie tak mała) grupa ludzi, którzy nie wezmą udziału w naszych wydarzeniach. I to jest w porządku. Ich nieobecność nie oznacza braku uczestnictwa w kulturze – może po prostu ich praktyki mają charakter domowy, prywatny albo odbywają się w ramach „czwartego sektora”, czyli poza instytucjami, w kręgach nieformalnych, kolektywnych, lokalnych.

3

DIAGNOZA PUBLICZNOŚCI – OD CZEGO ZACZAĆ?

Skuteczne planowanie działań z zakresu audience development zaczyna się od poznania własnej sytuacji wyjściowej. Diagnoza publiczności to nie luksus dla dużych instytucji, ale podstawowe narzędzie dla każdej organizacji, która chce działać w sposób świadomy, celowy i adekwatny do rzeczywistych potrzeb.



Badania publiczności nie muszą być drogie ani skomplikowane. Najważniejsze, by były dopasowane do możliwości i realiów organizacji. Można zacząć od prostych narzędzi i metod: obserwacji, rozmów z uczestniczkami i uczestnikami, prostych ankiet papierowych lub online, wywiadów bezpośrednich, spacerów badawczych, a także warsztatów partycypacyjnych. Są to techniki, które można wdrażać samodzielnie, o ile towarzyszy im otwartość, uważność i gotowość do uczenia się – oraz chęć zadawania pytań nie po to, by potwierdzić znane założenia, ale by czegoś rzeczywiście się dowiedzieć.

Warto jednak pamiętać, że istnieją też bardziej zaawansowane formy diagnozy. Wymagają one nieco większych zasobów oraz wsparcia osób posiadających kompetencje badawcze (np. socjolożek, antropolożek, badaczy kultury). Mogą one pomóc w zaplanowaniu i przeprowadzeniu pogłębionych badań jakościowych, analiz kontekstowych czy segmentacyjnych, interpretacji danych oraz budowie rzetelnych wniosków. Tego rodzaju badania – choć bardziej złożone – potrafią ukazać niuanse, które umykają w prostych pomiarach: konteksty uczestnictwa, ukryte potrzeby, motywacje, ambiwalencje. Poza bezpośrednim kontaktem z publicznością, warto sięgać po dane wtórne: analizy statystyk frekwencji, komentarzy w mediach społecznościowych, raporty z ewaluacji wydarzeń, informacje z systemów sprzedaży biletów czy formularzy zgłoszeniowych. Takie dane pozwalają wychwycić powtarzające się wzorce zachowań i preferencji, a także zidentyfikować momenty krytyczne w tzw. podróży uczestniczki.

Jednocześnie warto poddać refleksji własne podstawy funkcjonowania organizacji: misję, wizję, wartości, tożsamość instytucji, sposób komunikacji, atmosferę miejsca, relacje z lokalną społecznością. To nie jest etap drugorzędny czy fakultatywny – wręcz przeciwnie, to kluczowy element diagnozy. Jeśli sami nie potrafimy odpowiedzieć sobie na pytania: "Po co robimy to, co robimy?", "Dla kogo istniejemy?", "Dlaczego ktokolwiek miałby z nami być, wspierać nas, za nami wędrować?", trudno oczekiwać, że będziemy w stanie zbudować spójną, wiarygodną i angażującą ofertę dla otoczenia.

Misja i wizja nie powinny być tylko zapisem formalnym w dokumentach aplikacyjnych. Powinny być żywym narzędziem, które pomaga podejmować codzienne decyzje programowe, komunikacyjne, organizacyjne. Ich przepracowanie wewnątrz zespołu (a czasem także z udziałem odbiorczyń i odbiorców) jest ważnym krokiem do stworzenia uczciwej, zrozumiałej i atrakcyjnej propozycji kulturalnej. Diagnoza publiczności to nie tylko badanie "innych", ale także odważna autorefleksja nad tym, kim jesteśmy jako organizacja, na jakich wartościach się opieramy i jaki chcemy mieć wpływ społeczny.

Warto pamiętać, że publiczność nie jest dana raz na zawsze. Zmienia się w czasie, reaguje na okoliczności społeczne i kulturowe, na trendy, na kryzysy i nowe możliwości. Dlatego diagnoza to proces, nie jednorazowe działanie. Powinna być odnawiana, aktualizowana i wbudowana w codzienną praktykę organizacji.

Na koniec warto przypomnieć, że badania są po to, by lepiej rozumieć – nie po to, by oceniać. Ich celem jest wspieranie zmiany, nie szukanie winnych. Dobry proces diagnozy daje nie tylko wiedzę, ale też motywację i wsparcie w projektowaniu sensownych, realnych i potrzebnych działań.



4

PROJEKTOWANIE STRATEGII ROZWOJU PUBLICZNOŚCI

Strategia audience development to nie gotowy szablon, lecz narzędzie szyte na miarę konkretnej organizacji i jej publiczności. Punktem wyjścia są zawsze potrzeby: nasze jako organizatorek i organizatorów oraz tych, do których chcemy dotrzeć. Dobrze zaprojektowana strategia pozwala połączyć cele społeczne, edukacyjne, artystyczne z oczekiwaniami i możliwościami odbiorczyń i odbiorców.

Strategia może mieć różne cele: przyciągać nowych uczestników i uczestniczki, angażować obecnych, budować lojalność, poszerzać udział grup niedoreprezentowanych, poprawiać jakość doświadczeń. Kluczowe jest, aby cele były konkretne, realistyczne i powiązane z misją organizacji.

Do planowania można wykorzystać sprawdzone narzędzia:

Narzędzia i modele planowania w audience development – wyjaśnienia i przykłady

Model SMART

To sposób formułowania celów, który sprawia, że są one konkretne, mierzalne i możliwe do zrealizowania. Akronim SMART oznacza

S	Specific (konkretny): cel jest jasno określony, np. „zwiększyć udział młodzieży w wydarzeniach instytucji”.
M	Measurable (mierzalny): można sprawdzić, czy został osiągnięty, np. „o 20% więcej osób w wieku 16–19 lat niż rok wcześniej”.
A	Achievable (osiągalny): cel jest realistyczny w kontekście zasobów.
R	Relevant (istotny): pasuje do misji instytucji, np. „wzmacnianie lokalnej publiczności”.
T	Time-bound (określony w czasie): np. „do końca roku”.

Analiza SWOT

To narzędzie diagnozy strategicznej, które pozwala rozpoznać mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia dla projektu lub instytucji.

Strengths (mocne strony)	np. lojalna publiczność, dobre relacje z lokalnymi szkołami.
Weaknesses (słabe strony)	np. brak oferty dla osób z niepełnosprawnościami.
Opportunities (szanse)	np. nowe możliwości finansowania, współpraca z organizacjami społecznymi.
Threats (zagrożenia)	np. spadek zainteresowania, ograniczenia infrastrukturalne, niepewność polityczna.

Model 4P (marketing mix)	To narzędzie wywodzące się z marketingu, które można skutecznie wykorzystać w planowaniu działań kulturalnych.
Product (produkt)	co oferujesz uczestnikom? Np. cykl warsztatów z lokalnym twórcą.
Price (cena)	ile kosztuje udział? Czy przewidziano bilety ulgowe, symboliczne opłaty lub dostęp bezpłatny?
Place (miejsce)	gdzie odbywa się działanie? Czy lokalizacja i warunki są przyjazne i dostępne?
Promotion (promocja)	jak promujesz wydarzenie? Czy kanały komunikacji są dostosowane do różnych grup (np. młodzieży, seniorów, migrantów)?

Journey mapping (mapowanie ścieżki uczestnika/uczestniczki)

To metoda pozwalająca prześledzić całość doświadczenia odbiorcy – od pierwszego kontaktu z informacją o wydarzeniu, przez decyzję o udziale, przyjscie do miejsca wydarzenia, sam udział, aż po refleksję po wydarzeniu.

Celem journey mappingu jest zauważenie momentów, które mogą prowadzić do frustracji lub wykluczenia, ale też tych, które wzmacniają zaangażowanie i poczucie przynależności. Narzędzie to pomaga lepiej zrozumieć perspektywę odbiorcy – niezależnie od jego wieku, statusu społecznego czy poziomu zaangażowania w kulturę.

Mapa interesariuszy

To sposób na zidentyfikowanie wszystkich osób, grup i instytucji, które mogą mieć wpływ na projekt – lub których projekt dotyczy. Mogą to być partnerzy strategiczni, lokalni liderzy, szkoły, media, osoby decyzyjne w samorządzie, ale też sami odbiorcy wydarzeń.

Mapa pozwala zastanowić się, kto może wesprzeć działania, kto wymaga szczególnego zaproszenia, a kto powinien być informowany o efektach projektu. To narzędzie przydatne szczególnie w projektach partycypacyjnych, gdzie kluczowe jest budowanie relacji z otoczeniem.

Nie ma jednej strategii dobrej dla wszystkich. Kluczowe jest, by działania dopasować do konkretnych segmentów publiczności. To znaczy: wiedzieć, czego oczekują, czego się obawiają, co może je zainspirować. Strategia, która traktuje "publiczność" jako jednolitą masę, nie będzie skuteczna.

Pomocna może być również koncepcja "drogi uczestnictwa" (ang. participation journey), która opisuje kolejne etapy kontaktu osoby z instytucją kultury: od pierwszego zetknięcia się z informacją, przez decyzję o udziale, samo doświadczenie wydarzenia, aż po utrzymanie lub zerwanie relacji. Ten model był rozwijany m.in. w kontekście dostępności kultury dla osób z niepełnosprawnościami w ramach programu "Kultura bez barier", gdzie szczególną uwagę poświęcono barierom i możliwościom na każdym z etapów tej drogi.



Zastosowanie perspektywy ścieżki uczestnictwa pozwala lepiej zrozumieć różnorodne punkty styku, potrzeby i emocje odbiorczyń i odbiorców, a także projektować działania w sposób kompleksowy i inkluzywny. To także przypomnienie, że relacja z instytucją kultury nie zaczyna się w momencie rozpoczęcia wydarzenia i nie kończy się wraz z jego zakończeniem.

5

PUBLICZNOŚĆ W CENTRUM PROJEKTU – JAK TO DZIAŁA W PRAKTYCE?

W teorii audience development wszystko wygląda przekonująco. Ale jak przekuć te założenia w realne działania? Jak zbudować projekt kulturalny, który naprawdę stawia publiczność w centrum?

Po pierwsze: należy myśleć o projekcie nie jako o pojedynczym wydarzeniu (event), ale jako o procesie. To oznacza planowanie nie tylko tego, co i kiedy się wydarzy, ale również: dla kogo, z kim, jak długo, z jakim skutkiem. Projekt skoncentrowany na publiczności to projekt, który przewiduje różne formy zaangażowania – zarówno przed, jak i po wydarzeniu.

Formy działania, które uwzględniają publiczność jako partnerkę, a nie tylko odbiorczynię, mogą być bardzo różnorodne. Kluczowe jest, by każda z nich dawała realną możliwość zaangażowania, wyrażenia siebie, wniesienia własnej perspektywy – na różnych etapach projektu. Przykładowo:

- rezydencje artystyczne – prowadzone z udziałem lokalnych społeczności, w których twórcynie i twórcy pracują w sposób otwarty na głosy i potrzeby mieszkańców,
- wydarzenia hybrydowe – łączące obecność fizyczną i zdalną, umożliwiające udział osobom z ograniczeniami mobilności, obowiązkami opiekuńczymi czy innymi barierami,
- działania w przestrzeni publicznej – wychodzące poza instytucjonalne ramy i pozwalające osobom nieuczestniczącym na co dzień w kulturze zetknąć się z nią na swoich zasadach,
- partycypacyjne warsztaty – projektowane z myślą o różnych grupach, np. młodzieży, seniorkach, migrantkach, osobach z niepełnosprawnościami, które od początku mają wpływ na tematykę, przebieg i formę zajęć.

To nie są jedyne możliwe modele, ale przykłady działań, w których publiczność traktowana jest z szacunkiem i uznaniem jej kompetencji – nie jako bierna odbiorczyni, lecz współtwórczyni sensu i procesu.

Kluczem jest myślenie o działaniach jako formach budowania relacji. Publiczność nie jest odbiorcą końcowym, ale partnerką – osobą, która współtworzy sens, doświadczenie, przestrzeń. W tym kontekście warto przywołać doświadczenie Teatru im. Aleksandra Fredry w Gnieźnie z roku 2018, które opisałem w ramach analizy dotyczącej relacji młodzieży z instytucjami teatralnymi. Spektakl „z czuba albo #byćjakzlatanibrahimović”, zrealizowany w ramach Konkursu im. Jana Dormana, był efektem kilkuetapowego procesu, obejmującego działania edukacyjne, konsultacje, warsztaty i spotkania kontekstowe. Młodzież nie była tu jedynie widownią, lecz także aktywną uczestniczką procesu twórczego: komentowała, współdecydowała, interpretowała.

To doświadczenie pozwoliło – przynajmniej czasowo – odmitologizować teatr jako instytucję „sztywną”, trudną, hierarchiczną. Teatr został potraktowany jako przestrzeń, która może być dostępna, elastyczna i reagująca na potrzeby młodych ludzi. Nie oznacza to, że instytucja całkowicie zmieniła swój sposób działania, ale projekt ten stworzył wyłom – możliwość przełamania schematów i przetestowania bardziej partnerskiego, otwartego modelu współpracy z młodymi odbiorcami i odbiorczyniami.

Innym przykładem jest projekt „Cinema without Barriers” oraz jego polska edycja „Kino bez barier”, realizowane w ramach programu Kreatywna Europa. Celem projektu jest zapewnienie pełniejszego dostępu do kultury filmowej osobom z niepełnosprawnościami sensorycznymi i ruchowymi, a także promowanie integracji społecznej oraz standardów dostępności na poziomie międzynarodowym.

W Polsce projekt rozpoczął się w 2022 roku w Kinie Pałacowym w Centrum Kultury ZAMEK w Poznaniu, a następnie objął także Kino Echo w Jarocinie i Kino Nowe Horyzonty we Wrocławiu. Pokazy filmowe są dostosowywane do potrzeb osób niesłyszących i niewidomych dzięki wykorzystaniu audiodeskrypcji, napisów i tłumaczeń na polski język migowy. Seanse odbywają się w terminach uwzględniających preferencje uczestników: np. rano dla osób z niepełnosprawnością wzroku i wieczorem dla niesłyszących.

Istotnym elementem projektu jest łączenie pokazów dostępnych z bieżącym repertuarem kinowym, co umożliwia wspólne uczestnictwo osób z niepełnosprawnościami i osób pełnosprawnych. Ponadto projekt obejmuje działania rzecznicze i edukacyjne: współpracę z instytucjami kultury, takimi jak NCK czy PISF, organizację konferencji branżowych oraz rozwój narzędzi i standardów dostępności.

Dzięki wsparciu programu Kreatywna Europa projekt rozwija się również w Europie Środkowej i Wschodniej – m.in. w Rumunii, Słowenii, na Słowacji i Węgrzech – gdzie lokalne kina wprowadzają rozwiązania dostępnościowe, takie jak pętle indukcyjne czy audiodeskrypcja. Integralną częścią działań są także badania społeczne z udziałem osób z niepełnosprawnościami, które pozwalają na projektowanie rozwiązań odpowiadających na rzeczywiste potrzeby. Projekt ukazuje dostępność nie jako techniczny wymóg, lecz jako proces wspólnego działania i współtworzenia – co stanowi rdzeń podejścia audience development.

Tego rodzaju projekty wymagają elastyczności i czasu, ale są bardziej trwałe. Wzmacniają więzi, pozwalają uczestniczkom i uczestnikom zobaczyć siebie jako część kultury.

I przede wszystkim: przynoszą organizatorom i organizatorkom realne informacje zwrotne – o tym, co działa, co nie działa, co trzeba zmienić, by rzeczywiście być „dla” i „z” ludźmi.

6

KOMUNIKACJA, GOŚCINNOŚĆ I DOSTĘPNOŚĆ

Audience development nie kończy się na programie wydarzenia. Jego kluczowe obszary to także sposób komunikacji, otwartość instytucji i poziom dostępności – rozumianej nie tylko jako fizyczna możliwość wejścia do budynku, ale całokształt warunków uczestnictwa.

Komunikacja, by być skuteczna, musi być dostosowana do konkretnych grup odbiorczych. Różne segmenty publiczności wymagają nie tylko różnych treści, ale także innych form, kanałów i rytmu przekazu. Inaczej komunikujemy się z seniorkami, inaczej z nastolatkami, czy migrantami. Równie ważna jak treść jest forma: zrozumiały język, przejrzysta grafika, czytelne komunikaty. Komunikacja to nie dodatek, ale integralny element projektowania całego doświadczenia uczestnictwa.

Instytucja kultury, która myśli o rozwoju publiczności, musi dbać o atmosferę gościnności. Chodzi tu o codzienne praktyki: sposób przyjmowania ludzi w przestrzeni fizycznej (recepcja, kasa, foyer), relacje z zespołem, kontakt mailowy i telefoniczny, a także obecność w mediach społecznościowych. Każdy z tych punktów styku tworzy obraz instytucji: czy jest przyjazna, przystępna, czy potrafi odpowiedzieć na pytania, czy zachęca do powrotu.

Dostępność warto pojmować szerzej niż tylko wymogi prawne. To zarówno dostępność architektoniczna, jak i komunikacyjna (np. uproszczony język, PUM, napisy), społeczna (np. wrażliwość na różnorodność), kulturowa (np. rozpoznanie kapitałów uczestników), ekonomiczna (np. ceny biletów, dojazd). To również gotowość do zmiany w odpowiedzi na sygnały i potrzeby.

W tym kontekście przydatne jest pojęcie dostępności urefleksyjnionej, które wraz z Jakubem Walczykiem wprowadziliśmy do dyskusji o instytucjonalnych praktykach kultury. Oznacza ono rozumienie dostępności nie jako zamkniętej listy technicznych rozwiązań, ale jako procesu opartego na wrażliwości, ciągłym uczeniu się i gotowości do dostosowywania działań w odpowiedzi na zmieniające się potrzeby uczestniczek i uczestników. Dostępność urefleksyjniona zakłada, że instytucja kultury nie zna wszystkich odpowiedzi, ale pozostaje otwarta na pytania, perspektywy i doświadczenia innych. To podejście wzmacnia relacyjność i autentyczność działań z zakresu audience development.

Audience development można również rozumieć jako szansę projektowania wydarzeń kulturalnych, które stanowią realną alternatywę wobec zdominowanego przez ekrany stylu życia. Kultura uczestnictwa online – choć dostępna i często wygodna – nie zastępuje wartości wspólnego przebywania w przestrzeni fizycznej, współdziałania, wzajemnego poznawania się. W badaniach prowadzonych przeze mnie w ramach projektu „Kino bez barier” (CK ZAMEK, 2023), osoby z niepełnosprawnością wzroku wielokrotnie podkreślały, że mimo iż platformy streamingowe oferują dostęp do szerokiej oferty filmowej, to jednocześnie utrwalają wzorce pozostawania w domu i wykluczają z doświadczeń wspólnotowych. Wydarzenia kulturalne realizowane z myślą o dostępności mogą przełamywać tę barierę – nie tylko dostarczając treści, ale też tworząc okazję do bycia razem, interakcji, integracji społecznej. Kultura może stać się przestrzenią codziennej obecności, a nie tylko cyfrowym interfejsem.

Warto projektować „podróż uczestnika” (ang. audience journey) jako całościowe doświadczenie: od pierwszego kontaktu z informacją o wydarzeniu, przez przybycie do instytucji, sam udział, po ewaluację i utrzymanie relacji. Takie myślenie pozwala dostrzec wszystkie momenty potencjalnego wykluczenia lub zniechęcenia – i przeciwdziałać im zawczasu.

Komunikacja, gościnność i dostępność to nie osobne obszary, ale naczynia połączone. Tworzą klimat instytucji i decydują o tym, czy publiczność zechce wrócić. A bez powracającej publiczności nie ma rozwoju publiczności. Te aspekty trzeba zawsze brać pod uwagę już na etapie planowania projektu, zwłaszcza jeśli ma on być finansowany ze środków europejskich. Europa dziś – słusznie – nie widzi przestrzeni dla dyskryminacji czy wykluczania. Dostępność jest nie tylko wartością, ale jednym z kluczowych kryteriów oceny i warunkiem uzyskania wsparcia.

EWALUACJA I DŁUGOFALOWE RELACJE Z PUBLICZNOŚCIĄ

7

Audience development nie kończy się wraz z zakończeniem projektu. Wręcz przeciwnie – to moment, w którym można (i należy) sprawdzić, co zadziałało, co można poprawić, a co wymaga gruntownej zmiany. Ewaluacja nie jest jedynie obowiązkiem formalnym, ale narzędziem refleksji i uczenia się – i właśnie w takim duchu powinna być prowadzona.

Aby ewaluacja miała sens, musi być zaplanowana już na etapie projektowania działań. Dobrze jest określić, co chcemy mierzyć i po co, jakie pytania chcemy zadać i komu, w jaki sposób będziemy analizować wyniki. Pomocne są tu zarówno metody ilościowe (ankiety, statystyki, analiza danych), jak i jakościowe (wywiady, grupy fokusowe, obserwacje, analiza narracji uczestników i uczestniczek).

Nie chodzi jednak wyłącznie o zebranie danych – ale o stworzenie przestrzeni do sensownej refleksji. Czasem jedno dobre pytanie zadane na koniec warsztatu wnosi więcej niż złożona tabela frekwencyjna. Dobre pytania to te, które dotyczą nie tylko tego, czy coś się podobało, ale też: co było ważne, co zaskoczyło, co zmieniło perspektywę uczestniczki, co zachęciło do powrotu lub zniechęciło do dalszego kontaktu.

W kontekście projektów finansowanych ze środków unijnych (w tym programu Kreatywna Europa), ewaluacja to nie tylko obowiązkowy punkt raportu – ale część wspólnego procesu uczenia się. Rekomendacje płynące z procesu ewaluacji mogą służyć zarówno instytucji, jak i jej partnerom, a przede wszystkim – samej publiczności.

Z perspektywy rozwoju publiczności kluczowe jest to, co dzieje się po projekcie. Czy osoby, które do nas przyszły, wracają? Czy instytucja wie, jak utrzymywać z nimi kontakt? Czy oferuje coś więcej niż jednorazowe wydarzenia? Działania z zakresu audience development mają sens tylko wtedy, gdy są traktowane jako część długofalowej strategii – nie jako element "pod projekt".

Utrzymywanie relacji z publicznością wymaga pracy i zaangażowania: aktualizacji bazy kontaktów, prowadzenia newslettera, komunikacji po wydarzeniu, zaproszeń do współpracy, otwartości na informację zwrotną. Warto też analizować rytm powrotów i odejść – nie po to, by oceniać uczestników, ale by lepiej zrozumieć ich motywacje i potrzeby.

Audience development to proces ciągły. Nie da się go zamknąć w ramach jednego projektu czy sezonu. To myślenie o instytucji jako o organizmie uczącym się: otwartym na dialog, gotowym do zmiany i budującym relacje oparte na wzajemnym zaufaniu. A tylko w takim środowisku publiczność może naprawdę się rozwijać – i rozwijać nas.



8

PODSUMOWANIE I CHECKLISTA: CZY MÓJ PROJEKT BUDUJE PUBLICZNOŚĆ?

Rozwój publiczności nie jest dodatkiem ani modą. To podejście do projektowania działań kulturalnych, które bierze pod uwagę potrzeby, bariery i aspiracje odbiorczyń i odbiorców. To sposób myślenia o kulturze jako przestrzeni współdzielonej, otwartej i dynamicznej. W tym duchu – na koniec – kilka pytań do autorefleksji.



Pytania kontrolne:

- Czy wiem, do kogo chcę skierować mój projekt? Czy potrafię opisać tę grupę bardziej szczegółowo niż jako "wszyscy"?
- Czy rozumiem, jakie potrzeby, motywacje, konteksty towarzyszą potencjalnym uczestniczkom i uczestnikom?
- Czy zaplanowałem/-am działania badawcze lub diagnostyczne (choćby minimalne), zanim przystąpiłem/-am do projektowania programu?
- Czy działania i forma projektu odpowiadają na konkretne potrzeby grupy odbiorczej, a nie tylko moją wizję lub gust?
- Czy moja instytucja rozumie swoją misję, tożsamość, zasoby i ograniczenia?
- Czy działania przewidują różne style uczestnictwa? Czy dają ludziom wybór?
- Czy komunikacja projektu jest czytelna, dostępna, dobrze zaplanowana?
- Czy projekt przewiduje elementy partycypacyjne (realne, nie symboliczne)?
- Czy projekt jest dostępny – w wielu wymiarach: fizycznym, komunikacyjnym, kulturowym, ekonomicznym?
- Czy zaplanowano ewaluację? Czy będzie ona pomocna nie tylko do raportu, ale też do dalszego rozwoju?
- Czy mam pomysł, jak utrzymać relację z publicznością po zakończeniu projektu?

Najczęstsze błędy i pułapki:

- Projektowanie dla "wszystkich" – bez refleksji, kto naprawdę może i chce uczestniczyć.
- Traktowanie audience development jako dodatku, a nie kluczowego aspektu projektu.
- Brak diagnozy – opieranie się na intuicji zamiast na rozpoznaniu.
- Nadmiar ambicji artystycznych bez odniesienia do realnych potrzeb publiczności.
- Udział pozorowany: działania na pokaz, bez realnego wpływu odbiorców i odbiorczyń.
- Brak planu komunikacji lub zbyt technokratyczne podejście do promocji.
- Brak kontynuacji po projekcie – myślenie krótkoterminowe.

Polecane źródła i narzędzia:

- www.creativeeurope.pl – oficjalna strona programu Kreatywna Europa w Polsce, zawiera informacje o aktualnych naborach, priorytetach, przewodnikach oraz przykładach dofinansowanych projektów (w tym z zakresu rozwoju publiczności).
- www.adestepus.eu – platforma międzynarodowego projektu ADESTE+, poświęcona transformacji instytucji kultury w kierunku organizacji zorientowanych na publiczność (Audience Centred Organisations); zawiera m.in. modele działania, scenariusze szkoleń i raporty z wdrożeń.
- aced.adestepus.eu – dedykowana strona metodyki Audience Centred Experience Design (ACED), czyli podejścia umożliwiającego projektowanie doświadczeń kulturowych z perspektywy publiczności. Zawiera konkretne narzędzia, matryce i strategie adaptacyjne.
- epale.ec.europa.eu – europejska platforma edukacji dorosłych; zawiera liczne artykuły, case studies i refleksje na temat dostępności, kultury włączającej i edukacji kulturalnej, w tym m.in. koncepcję dostępności unrefleksyjnionej.

Ina koniec:

Rozwój publiczności to nie obowiązek, ale szansa. To sposób działania, który łączy wrażliwość społeczną, odpowiedzialność instytucjonalną i ambicję artystyczną. Zachęcamy, by potraktować to jako zaproszenie – do budowania kultury bardziej gościnnej, inkluzywnej i znaczącej. Powodzenia!

Creative Europe Desk Polska

Al. Ujazdowskie 41

00-540 Warszawa

☎ +48 22 44 76 180

✉ info@kreatywna-europa.eu

🌐 kreatywna-europa.eu

📘 facebook.com/kreatywnaeuropa

📷 instagram.com/creative_europe_desk_polska



Ministerstwo Kultury
i Dziedzictwa Narodowego



Współfinansowane przez
Unię Europejską

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.