

Rozwój Publiczności (ang. Audience Development) to filozofia zarządzania organizacją kultury, według której w centrum uwagi stawia się publiczność, jej potrzeby i oczekiwania traktując je jako kluczowy wyznacznik dla podejmowanych działań. Zarówno pierwsza znana definicja jak i podstawy metodologii Audience Development (AD) powstały w Wielkiej Brytanii w latach 80. XX wieku. Początkowo AD rozumiano przede wszystkim jako jeden z głównych celów Marketingu Kultury: zapewnienie publiczności odpowiedniej dla danego artysty i uzyskanie optymalnego wyniku finansowego z tym związanego.

The aim of arts marketing is to bring an appropriate number of people into an appropriate form of contact with the artist and, in so doing, to arrive at the best financial outcome that is compatible with the achievement of that aim. [Celem marketingu kultury jest umożliwienie właściwej liczbie osób optymalnej formy kontaktu z artystą, i dzięki temu uzyskanie najlepszego, zgodnego z tym celem, wyniku finansowego.]

W literaturze przedmiotu definicje AD zmieniały się wraz z rozwojem dziedziny, zdobywanym doświadczeniem i budowaniem świadomości wśród praktyków kultury w obszarze AD. Zaproponowana przez Komisję Europejską w sierpniu 2015 roku definicja wykracza poza wąskie, marketingowe rozumienie pojęcia, stawiając nacisk na jego całościowy charakter, uwzględniający nie tylko powiększanie dotychczasowej publiczności, ale także pogłębianie relacji z nią oraz docieranie do nowych, dotychczas pozbawionych dostępu do kultury potencjalnych odbiorców:

Audience development is a strategic, dynamic and interactive process of making the arts widely accessible. It aims at engaging individuals and communities in experiencing, enjoying, participating in and valuing the arts through various means available today for cultural operators, from digital tools to volunteering, from co-creation to partnerships.

Audience development can be understood in various ways, depending on its objectives and target groups:

- *increasing audiences (attracting audiences with the same socio-demographic profile as the current audience);*
- *deepening relationship with the audiences (enhancing the experience of the current audiences in relation to a cultural event and/or encouraging them to discover related or even non-related, more complex art forms, thus fostering loyalty and return visits);*
- *diversifying audiences (attracting people with a different socio-demographic profile to the current audiences, including people with no previous contact with the arts).*

[Rozwój publiczności to strategiczny, dynamiczny i interaktywny proces poszerzania dostępu do sztuki. Ma on na celu zaangażowanie jednostek i społeczności w doświadczenie, uczestnictwo, docenianie i bawienie się sztuką, a realizowany jest za pośrednictwem różnych środków dostępnych dziś podmiotom prezentującym sztukę: od narzędzi cyfrowych po

wolontariat, od współtworzenia sztuki i partnerstwa z odbiorcami. Rozwój publiczności może być rozumiany na różne sposoby, w zależności od tego jakie stawia sobie cele i do jakich grup docelowych jest kierowany. Jego celem może więc być:

- zwiększanie publiczności (przyciąganie publiczności o tym samym profilu społeczno-demograficznym, co obecni odbiorcy);
- pogłębianie relacji z publicznością (wzmacnianie doświadczenia uczestnictwa w kulturze obecnych odbiorców wydarzeń kulturalnych i/lub zachęcanie ich do odkrywania pokrewnych, a nawet wykraczających poza dotychczasowe, bardziej wymagających form sztuki, mające na celu rozwój lojalności oraz zachęcanie do ponownego uczestnictwa);
- dywersyfikowanie publiczność (przyciąganie osób o innym profilu społeczno-demograficznym od obecnej publiczności, włączanie osób bez wcześniejszych kontaktów ze sztuką).]

Definicja przyjęta na potrzeby Warszawskiego Planu Rozwoju Publiczności, która została wypracowana z ekspertami i pracownikami warszawskich instytucji kultury:

Strategiczny proces służący budowaniu relacji pomiędzy organizacją kultury a społecznością, oparty na wiedzy na temat tej społeczności i uwzględniający misję organizacji. Opierający się na zachowaniu równowagi pomiędzy celami artystycznymi, finansowymi i społecznymi organizacji. Realizowany świadomie przez całą organizację i stale doskonalony.

Europejski projekt ADESTE (Audience Developer: Skills and Training in Europe)

W 2015 roku Biuro Kultury Urzędu m.st. Warszawy dołączyło jako partner do międzynarodowego projektu ADESTE (Audience Developer: Skills and Training in Europe). Projekt finansowany był z europejskiego funduszu Lifelong Learning Programme, Leonardo Da Vinci – Development of Innovation. Projekt był pilotażowym przedsięwzięciem podjętym przez Biuro Kultury na polu Rozwoju Publiczności i okazał się dużym sukcesem, wyznaczając kierunki rozwoju i przecierając szlaki.

Celem projektu było wspomaganie organizacji kultury oraz praktyków pracujących w obszarze kultury w skutecznym i efektywnym działaniu na rzecz pozyskiwania odbiorców, budowania głębokich relacji z nimi i zwiększania dostępności kultury i sztuki.

Projekt powstał dzięki konsorcjum złożonego z partnerów z pięciu krajów europejskich (Dania, Hiszpania, Polska, Wielka Brytania i Włochy), Stanów Zjednoczonych i Indii. W kolejnych lat trwania projektu odbywały się prace w następujących obszarach:

- gromadzenie i analiza dostępnej wiedzy eksperckiej;
- zidentyfikowanie kompetencji i umiejętności wymaganych w praktyce *audience developera*;
- mapowanie i analiza najlepszych praktyk w obszarze rozwoju publiczności;
- stworzenie oraz przetestowanie innowacyjnej metody szkolenia dla *audience developerów*;
- promocja współpracy i wymiany doświadczeń i praktyk pomiędzy różnymi interesariuszami w Europie, z uwzględnieniem różnorodnych sektorów kultury.

Profil kompetencyjny:

-

W ramach projektu opracowano i opublikowano raport szczegółowo analizujący i opisujący modelowy profil kompetencyjny *audience developera*, którego rola w organizacji kultury została określona jako *agenta zmiany* (ang. *change agent*). Według tego raportu, osoby zajmujące się rozwojem publiczności powinny posiadać wiedzę zarówno z zakresu wiedzy o kulturze, zarządzania w kulturze, przeprowadzania i analizy badań publiczności jak i marketingu kultury. Wśród kluczowych kompetencji *audience developera* wymieniono umiejętność analizowania i planowania długofalowych działań, gotowość i chęć do uczenia się, umiejętność zarządzania zespołem i jego motywowania, łatwość w budowaniu relacji oraz empatię.

Zgodnie z wynikami analiz, taką osobę powinny charakteryzować: otwartość, ciekawość świata i wizjonerstwo. Istotne jest by potrafiła pracować w grupie i umiała budować zespoły, inspirując i prowadząc innych ludzi do działań.

Innowacyjna metoda szkoleniowa ADESTE

-

Jednym z głównych elementów projektu ADESTE było opracowanie i przetestowanie innowacyjnej metody szkoleń skierowanych do osób zajmujących się rozwojem publiczności w organizacjach kultury. Celem szkoleń było wdrożenie wewnątrz organizacji kompleksowego zrozumienia wagi działań strategicznych mających na celu budowanie relacji z odbiorcami oraz roli, jaką w tym procesie powinien odgrywać *audience developer*.

W projekcie tym Warszawę reprezentowały Beata Dubiel-Stawska oraz Marta Skowrońska-Markiewicz. Obydwie uczestniczyły w warsztatach przygotowujących program i trenerów do prowadzenia szkoleń i przeprowadziły testowe szkolenia z grupą praktyków z warszawskich instytucji kultury.

W Warszawie w pierwszym testowym cyku szkoleniowym uczestniczyło 14 osób z różnych instytucji (teatry, muzea, ośrodki kultury i edukacji), zarówno miejskich, jak i narodowych. Warsztaty zostały ocenione przez uczestników, jako wartościowe i praktyczne. Podkreślano, że ważnym ich elementem jest możliwość dzielenia się dobrymi praktykami, poznawanie różnorodnych działań stosowanych w innych instytucjach oraz zbudowanie poczucia wspólnoty celów.

Główna część warsztatów jest poświęcona zaprezentowaniu i przećwiczeniu kolejnych kroków i narzędzi planowania i wdrażania procesu rozwoju publiczności skorelowanego z planami całej organizacji. W formie warsztatowej uczestnicy ćwiczą, jak w praktyce przeprowadzać proces planowania, angażując każdy poziom i obszar organizacji.

Prezentowane podejście do planowania jest uniwersalne i daje się zastosować w różnych organizacjach, bez względu na rodzaj, wielkość i cele programowe. W trakcie warsztatów uczestnicy dyskutują o korzyściach wynikających z takiego podejścia do myślenia o publiczności, o przeszkodach, które mogą napotkać przy jego wdrażaniu i roli społecznej instytucji kultury.

Projekt ADESTE nie skończył się dla Warszawy w roku 2016

Do końca 2019 roku Biuro Kultury zorganizowało ponad **400 godzin** warsztatów szkoleniowych oraz ponad **350 godzin** spotkań roboczych, poświęconych rozwijaniu wspólnych działań i projektów na rzecz budowania więzi z publicznością. W ramach programu przeszkolono ponad **130 pracowników i współpracowników z ponad 60 warszawskich instytucji kultury**, których organizatorem jest Miasto st. Warszawa, ale też Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz Samorząd Województwa Mazowieckiego, **a także domów kultury i bibliotek.**

Wspólne doświadczenie pracy podczas szkoleń zaowocowało powstaniem nieformalnej sieci „adestowiczów”, praktyków zainteresowanych pojęciem Audience Development. Powstanie tej sieci stało się praktycznym, unikalnym na skale europejską i trwałym rezultatem projektu ADESTE.

Po zakończeniu warsztatów uczestnicy podejmują wspólne działania m.in. Tydzień Dziecka. Uczestnicy warsztatów wspólnie zaprezentowali swoje doświadczenia w obszarze rozwoju publiczności podczas Kongresu Kultury 2016 oraz 2. Mazowieckiego Konwentu Animatorów

Kultury 2017. Przesłania „wiedz w centrum uwagi” oraz „współpracujemy, nie konkurujemy” weszły do codziennej praktyki osób działających aktywnie w sieci ADESTE.

Kolejnym etapem profesjonalizacji kadr zajmujących się rozwijaniem publiczności było powołanie w ramach europejskiego projektu Connect studiów podyplomowych „Rozwój publiczności”, których pierwsza edycja zakończyła się w czerwcu 2019 a kolejna obejmuje rok akademicki 2019/2020. Jako partner w tym projekcie występuje Uniwersytet Adama Mickiewicza w Poznaniu.

W drugiej połowie 2019 roku program rozwoju publiczności został uzupełniony o kolejne działania. Odbił się kolejny siedmiodniowy cykl szkoleń ADESTE dla pracowników instytucji. Tym razem autorki programu Beata Dubiel-Stawska i Marta Skowrońska-Markiewicz zaprosiły do udziału troje ekspertów, którzy uzupełnili program szkoleniowy: Małgorzatę Zajęc, Tomasza Płacheckiego i Karola Wittelsa. Przeprowadzone zostało także szkolenie dla trenerów rozwoju publiczności, dzięki czemu instytucje warszawskie mają większe możliwość korzystania z wiedzy i umiejętności praktyków. Rozpoczął się również cykl szkoleń dla pracowników i współpracowników warszawskich organizacji pozarządowych działających w obszarze kultury i sztuki.

Dla „adestowiczów” rok 2019 był rokiem ważnych wydarzeń politycznych. Przedstawiciele sieci angażowali się w debaty przed wyborami do Parlamentu Europejskiego i do wyborów samorządowych licząc na to, że kultura stanie się ważnym, strategicznym obszarem.

Licznie i aktywnie uczestniczyli też w konsultacjach polityki kulturalnej Warszawy, opracowanej w ramach strategii Warszawa 2020-2030.

Jednak najważniejsza jest codzienna praca u podstaw. Kontakt z uczestnikami, widzami, słuchaczami, dzielenie się doświadczeniami, wspieranie się w trudnych sytuacjach, celebrowanie wspólnych i indywidualnych sukcesów, analizowanie porażek.

Członkowie ADESTE podkreślają, że najważniejsze dla nich jest poczucie wspólnoty podtrzymywane dzięki comiesięcznym spotkaniom (Środy z ADESTE), wspólnym wyjazdom na wizyty studyjne, konferencje czy kongresy, stałemu kontaktowi w mediach społecznościowych czy organizacji międzyinstytucjonalnych szkoleń.

Współpracuj, nie konkuruj!

Beata Dubiel-Stawska

Marta Skowrońska-Markiewicz

Grudzień 2019