

PORADNIK BARDZO MŁODO KULTURALNY



Audience development według Fundacji Impact

AGATA ETMANOWICZ



Czym jest audience development (tłumaczone na polski jako „budowanie publiczności”, „rozwój publiczności” czy też „rozwój widowni”)? To jaką odpowiedź otrzymacie prawdopodobnie zależy od tego kogo zapytacie... A skoro do odpowiedzi wywołano mnie, to odpowiem w imieniu własnym i Fundacji Impact, że naszym zdaniem:

audience development to przede wszystkim dbanie o publiczność i rozwijanie procesów stawiających ją w centrum wizji i działań całej organizacji.

Do tego, żeby skutecznie pracować z publicznością potrzebne są dwa komponenty:

- » budowanie pracy organizacji tak by angażowała publiczność na wielu płaszczyznach,
- » świadome i strategiczne długoterminowe planowanie.

W tym tekście postaram się wyjaśnić co to może oznaczać w praktyce organizacji/instytucji kultury i zaproponować scenariusz na taki planowanie takiego procesu pracy z publicznością krok po kroku.

Zanim przejdziemy do sedna trzy uwagi natury technicznej:

- » Będę przede wszystkim używać terminu oryginalnego, anglojęzycznego tj. “audience development”, czasem zastępując go polskim

“budowaniem/rozwojem publiczności”. Rozkodowywać należy go jednak wg. powyżej przytoczonej definicji.

- » Możecie też spotkać zapis “budowanie publiczności” dokładnie w takiej formie tj. ujęte w cudzysłów. Jakkolwiek mówimy o strategiach, wskaźnikach (i innych takich), to nigdy nie zapominamy o tym, że kryją się za nimi prawdziwi ludzie. Lubimy traktować ich podmiotowo. Wolimy “angażować”, “pracować z”, a nie “budować”.
- » Czytając ten tekst pamiętajcie o tym, że – co jest zaznaczone w tytule – jest on prezentacją podejścia Fundacji Impact do koncepcji audience development. Podkreślam to tu, żeby w dalszej części dzielić się opiniami i radami już bez wtrąceń “uważam/my”, czy “naszym zdaniem”. Nie trzeba się z nami zgadzać. Można przeczytać :)

10 MITÓW ZWIĄZANYCH Z AUDIENCE DEVELOPMENT

Zacznijmy od tego, czym audience development nie jest, czyli od kilku błędnych przekonań nierozzerwalnie związanych z koncepcją budowania publiczności.

AUDIENCE DEVELOPMENT = MARKETING W KULTURZE

W strategicznej pracy budowania publiczności wykorzystuje się, czy też raczej: można wykorzystywać, różne narzędzia marketingowe. Jednak praca z publicznością w naszym rozumieniu wykracza mocno poza komunikację, promocję, organizowanie kampanii i realizację projektów.

Jakkolwiek każde z ww. może być zaplanowane wielowymiarowo i wykraczać poza komunikacyjną funkcję ograniczającą się do dotarcia z przekazem, poinformowania i zaproszenia na wydarzenia, to nadal jest (tylko) jednym z narzędzi.

AUDIENCE DEVELOPMENT = PROJEKT

Projekt – zgodnie z definicją – jest działaniem ograniczonym w czasie. Projekt, czy nawet: wiele różnych projektów, może być elementem procesu pracy z publicznością. Powinien być jednak “częścią większej całości”. Wehikułem pozwalającym na przybliżenie się do osiągnięcia długoterminowych celów organizacji – w tym także celów związanych z budowaniem publiczności.

AUDIENCE DEVELOPMENT TO OBOWIĄZEK SPECJALISTY_STKI DS. AUDIENCE DEVELOPMENT

Budowanie publiczności to wspólna odpowiedzialność i wysiłek całej organizacji. Nie wystarczy zatrudnić specjalisty_stki.

To też nie to samo co zatrudnienie fachowca_czyni, osoby znającej się na promocji. Warto tu zaznaczyć, że bez wsparcia osób odpowiedzialnych za prowadzenie działań programowych/artystycznych, praca ludzi zajmujących się promocją też jest niezwykle trudna (żeby nie powiedzieć: niemożliwa)!

AUDIENCE DEVELOPMENT = SZYBKI REZULTAT

Na szybkie rezultaty możemy liczyć w przypadku działań z zakresu komunikacji i promocji. Pomysłowa, atrakcyjna i dobrze przeprowadzona kampania promocyjna może sprawić, że przestrzeń wypełni się publicznością, ludzie przyjdą na wydarzenie itd. Z perspektywy procesu audience development trzeba zapytać: Tylko co z tego?...

Czy wrócą? Kim właściwie są? Jaka część z nich to nasza stała publiczność, a jaka – nowa? Wiemy to? Czy chcemy, żeby wrócili_ły? A jeśli tak, to czy mają po co? Jakie jest połączenie tego konkretnego wydarzenia z długoterminową strategią? Czy publiczność jak już przyjdzie jest właściwie “zaopiekowana” na miejscu? Tzn. czy czuje się dobrze i bezpiecznie w naszej przestrzeni i podczas wydarzenia? I wiele innych pytań...

AUDIENCE DEVELOPMENT? WIDZIAŁAM_EM DOBRE PRZYKŁADY. BARDZO TO INSPIRUJĄCE!

Tu trzeba by zadać pytanie: dobre przykłady czego? Długoterminowego, wielowarstwowego i wielowymiarowego procesu wspieranego przez strategię? Czy może raczej projektów lub serii działań konkretnej instytucji? Z naszego doświadczenia wynika, że właśnie to drugie zwykle prezentuje się na konferencjach, spotkaniach i w publikacjach branżowych...

Żebyśmy mieli i miały jasność: to mogą być bardzo dobre działania, które np. przynoszą efekty w przyciągnięciu konkretnej grupy nowej publiczności czy też są skuteczne i pożyteczne w pracy z konkretną grupą publiczności, ale:

- » W tym miejscu należałoby zapytać: Czy ten projekt/działanie łączy się z długoterminową strategią pracy z publicznością? A jeśli tak, to jak?
- » Trzeba też zwrócić uwagę na to, że to być może dobry projekt, czy nawet proces, ale dla tej konkretnej instytucji/organizacji, w określonych warunkach jej funkcjonowania. Organizacji/instytucji, która nie jest Twoją instytucją (jakkolwiek może być pozornie podobna). Proces audience development w każdej organizacji/instytucji będzie przebiegał nieco inaczej i przynosił inne wyniki – nawet jeśli używamy tych samych narzędzi. To co chcemy przez to powiedzieć, to że “nie ma jednego audience development”. Jest zestaw wytycznych, które określić można bazowymi, są narzędzia i inspiracje, z których można skorzystać, ale też dużo przestrzeni na projektowanie nowych, własnych.

AUDIENCE DEVELOPMENT? NIE STAĆ NAS NA TO

Nie? Ale przecież to nie nic nie kosztuje, a przynajmniej nie musi.

I nieco przewrotnie: a stać Was nas na nie zajmowanie się audience development?! Zależymy od publiczności. Także finansowo. I bez znaczenia jest tu czy prowadzimy sprzedaż biletów czy też nie.

Do rozpoczęcia procesu audience development przede wszystkim potrzebne jest: zaangażowanie i czas. Nieco cierpliwości też się przydaje, bo mówimy tu o procesie: publiczności nie “buduje się” z dnia na dzień.

Posiadanie “luźnego” budżetu na działania oczywiście jeszcze nigdy nikomu w instytucji/organizacji kultury nie zaszkodziło, ale po to zajmujemy się planowaniem strategicznym, żeby go zabezpieczyć.

AUDIENCE DEVELOPMENT? NOWA NAZWA NA STARĄ RZECZ.

Coś w tym jest, ale... Wychodzimy z założenia, że może warto się temu przyjrzeć bliżej. Wziąć co się chce, a resztę wyrzucić.

To nie tylko termin. To też podejście do pracy organizacji/institucji kultury i kompilacja narzędzi, które porządkują, układają codzienną pracę. I znowu: większość narzędzi nie całkiem nowych, ale połączenie ich, ułożenie w pewnej sekwencji sprawia, że mogą nam pomóc pracować... lepiej! Czy też: jeszcze lepiej (bo zawsze można: bardziej!).

Czujesz, że od dawna wprowadzasz w życie założenia audience development, tylko tak tego nie nazywasz? Tak może być. I oczywiście nie musisz tego nazywać. Nie o to przecież w tym chodzi :)

AUDIENCE DEVELOPMENT? ZROBIMY! TYLKO DYREKCJA MUSI WYDAĆ TAKĄ DECYZJĘ.

To tylko czasem działa i tylko w określonych warunkach. Zwykle nie wystarcza (a przynajmniej nie w naszej praktyce).

Wprowadzenie audience development (choćby nazwanie rzeczy) oznacza zmianę. Zmiana dla wielu osób nie jest łatwa... Często pierwszą reakcją na zmianę jest sprzeciw. Szczególnie jak zmianę sugeruje "górze". Wiemy to tak samo dobrze: my osoby zarządzające i my osoby zarządzane, czyż nie?...

Proces audience development można też zainicjować oddolnie. Zacząć go może każdy_a. Trzeba mieć na to pomysł, a potem plan. Trzeba też naprawdę chcieć (bo entuzjazm jest zaraźliwy). No i trzeba zbudować wsparcie zespołu.

Audience development to dyscyplina zespołowa. Niezależnie od tego czy pomysł przyszedł "z góry" czy też "z dołu".

AUDIENCE DEVELOPMENT TO AUDIENCE DEVELOPMENT, A DOSTĘPNOŚĆ TO DOSTĘPNOŚĆ.

Nie. Nie można mieć jednego bez drugiego! Niezależnie od tego w jaki sposób podchodzicie do definiowania, czy segmentowania swojej publiczności, to pamiętać należy, że:

- » niepełnosprawność wymyka się kategoriom wiekowym, geograficznym, czy behawioralnym segmentacji tzn. że w grupie, którą

określanie np. “licealiści_stki”, “społeczność lokalna” czy też “fani_nki tańca nowoczesnego” są osoby z różnymi niepełnosprawnościami
» instytucja/organizacja czy wydarzenie dobrze zaprojektowane to wydarzenie, które nie wyklucza nikogo, a właściwie użyte narzędzia dostępności pozwalają na wyjście do nowych publiczności i poprawę odbioru sztuki (niezależnie od (nie)pełnosprawności).

Łatwo to sobie wyobrazić na przykładzie napisów do materiałów video: kto z nich korzysta? Tylko osoby g/Głuche i osoby z niepełnosprawnością słuchu czy może WSZYSCY w zależności od warunków w jakich się znajdują?

AUDIENCE DEVELOPMENT? TO BRZMI JAK DUŻO PRACY.

Ten ostatni punkt właściwie nie jest mitem. To sporo pracy. Nie będziemy oszukiwać, ale... To zależy od tego w jakim miejscu, od czego zaczynamy. A zacząć można małymi krokami, rozłożyć pracę w czasie i podzielić się obowiązkami. Jak już zrobi się najtrudniejszą część (czyt. wewnątrz organizacji) i wykształci nowe nawyki, to idzie jak z płatką! Serio. Są wyniki i... jest fajnie! Tak po prostu.

2

CZYM JEST I MOŻE BYĆ AUDIENCE DEVELOPMENT?

Skoro omówiliśmy_łyśmy czym audience development NIE JEST, to teraz powiemy Wam czym jest, a przynajmniej czym może być. Czym było dla nas samych i czym jest/bywa dla organizacji z którymi miałyśmy okazję pracować.

Audience development to myślenie o publiczności jako integralnej części funkcjonowania organizacji/instytucji kultury. Nie ogranicza się do programu/oferty ani do marketingu.

To myślenie o publiczności:

- » Zanim pomyślimy o projekcie czy działaniu: Dla kogo i po co to robimy? Kim są ludzie, dla których to robimy? Jak dobrze ich i je znamy? Co o nich wiemy? Jakie mają potrzeby i oczekiwania, czego mogą chcieć doświadczyć, co przeżyć dzięki kontaktowi z nami?
- » W kontekście zespołu ludzi, z którymi pracujemy: Czy właściwi ludzie są na właściwym miejscu? Czy osoby pracujące na tzw. froncie organizacji to osoby, które lubią ludzi i są w stanie (a przede wszystkim: chcą!) zadbać o doświadczenia publiczności? Czy dzielimy się swoimi spostrzeżeniami i obserwacjami dotyczącymi publiczności? Czy pracujemy na podstawie wspólnych ustaleń?
- » W kontekście przestrzeni – budynku, czy też miejsca, w którym planujemy działania – o jego przyjazności i dostępności (tu dostępności rozumianej szeroko: o położeniu miejsca, skomunikowaniu – możliwości dojścia/dojazdu, łatwości poruszania się po przestrzeni oraz czy każda z osób w tej grupie publiczności będzie mogła swobodnie i na równych zasadach korzystać z tej przestrzeni?)
- » Kreując każdy komunikat i działania promocyjne: Czy język komunikacji jest jasny i czytelny dla tej grupy odbiorców_czyń? Czy używamy właściwych narzędzi komunikacji? Czy nie wykluczamy potencjalnych publiczności?

To też uważne słuchanie publiczności – jej uwag i komentarzy. Przyjmowanie ich z ciekawością, otwartością i wdzięcznością. I reagowanie na nie.

3

PO CO AUDIENCE DEVELOPMENT TZN. CZY WARTO ZAWRACAĆ SOBIE TYM GŁOWĘ?

(Jak możecie się domyślać: jesteśmy w tej kwestii nieobiektywni_ne)

Po pierwsze: niezależnie od typu organizacji/instytucji, jej programu i sposobu finansowania należy zapytać – czym jesteśmy bez publiczności?

AUDIENCE DEVELOPMENT MOŻE WSPIERAĆ STRATEGICZNY ROZWÓJ ORGANIZACJI.

Dobrze zaplanowanie działania w obszarze pracy z publicznością pozwalają organizacji/institucji rozwijać się. To dzięki obecności i zaangażowaniu publiczności możliwe jest osiągnięcie celów z różnych kategorii: społecznych, artystycznych i finansowych.

Tych ostatnich niezależnie od tego czy realizujemy wydarzenia odpłatne czy też nie.

Jeśli organizujemy wydarzenia biletowane i są one naszym głównym źródłem finansowania publiczność stanowi o „być albo nie być” organizacji.

Jeśli zależy nam na – przynajmniej częściowym – uniezależnieniu się od publicznych źródeł finansowania lub chociaż na dywersyfikację źródeł finansowania to wpływy ze sprzedaży (czyt. publiczność) mogą nam w tym pomóc.

Jeśli głównie pracujemy w oparciu o środki publiczne, to mamy obowiązek rozliczania się z ich wydatkowania, a jednym z kluczowych kryteriów są odbiorcy_czynie naszych projektów.

Odchodząc jednak od kwestii finansowych, warto zwrócić uwagę na to, że w dokumentach założycielskich, czy też misji (o ile jest spisana) większości organizacji/institucji kultury znajdziemy odniesienie do celów społecznych i artystycznych: jakiegoś wpływu, zmiany, wsparcia, rozwoju, połączenia ludzi ze sztuką/konkretną dziedziną sztuki.

Bez strategicznego planu strzelamy po omacku. Nieustannie „wplywamy”, „zmieniamy”, „rozwijamy”, „edukujemy”, „promujemy” itd, ale nie zawsze wiemy kogo i właściwie po co. Nie wiemy czy „zmiana”, „wpływ”, czy też „rozwój” nastąpił. Nie wiemy czy udało nam się osiągnąć cele ani też co działa, a co nie (i dlaczego).

PRZYKŁAD

Misją organizacji X jest promocja polskiej sztuki współczesnej.

Naszym celem jest wspieranie młodych artystów.

Brzmi znajomo?

Odnośnie przykładu Należy zapytać: Promocja po co? Wśród kogo? Dla kogo? Kto ma na tym skorzystać? Kiedy będzie wiadomo, że organizacja X osiągnęła cel? Kiedy można uznać i na jakiej podstawie, że Polska sztuka współczesna jest już wypromowana? I jeszcze wiele innych pytań.

Jeżeli chodzi o B to: W jakim celu chcemy wspierać młodych artystów? Kim są młodzi artyści_stki? Jak ich_je wspieramy? Kiedy wiadomo, że „zostały_li wsparci”?

ZMUSZA DO REFLEKSJI

Samo zainteresowanie się audience development przez organizację i rozpoczęcie krytycznej rozmowy na ten temat wewnątrz zespołu może być bodźcem do zmiany. Nie da się bowiem rozmawiać o koncepcji bez rozmowy o publiczności i... o sobie.

NIGDY NIE JEST TAK DOBRZE, ŻEBY NIE MOGŁO BYĆ LEPIEJ!

To, że nasza organizacja/instytucja kultury całkiem nieźle radzi sobie w pracy z publicznością nie oznacza, że nie może radzić sobie jeszcze lepiej.

Dobrze zaprojektowany proces audience development:

- » układa to co robimy w różnych obszarach, wprowadza pewną strukturę do codziennej pracy
- » wykształca nawyk pytania: Po co? I dla kogo? zanim przystąpimy do działania,
- » daje możliwość baczniejszego przyjrzenia się wszystkiemu co robimy z perspektywy publiczności
- » pozwala na wzmocnienie naszej zawodowej intuicji wiedzą

» jest odświeżającym i inspirującym doświadczeniem.

Jeśli nadal to czytasz, to znaczy, że się nie zraziłeś_aś czas na omówienie tego jak taki proces może wyglądać krok po kroku i w “warunkach domowych”.

4

PROJEKTOWANIE PROCESU AUDIENCE DEVELOPMENT: ZRÓB TO SAM_A!

Zanim przejdziemy do projektowania procesu krok po kroku, zacznijmy od tego, że nie ma to jednej metody. A to jak ten proces będzie wyglądał i jak będzie przebiegał w dużej mierze zależy od poziomu zaangażowania zespołu, od tego kto go będzie prowadził (bo ktoś musi) oraz co to za organizacja/instytucja. Od tego też, w którym miejscu zaczynacie, co już wiecie o sobie i swojej publiczności.

Podejście do audience development, które praktykujemy jest połączeniem sposobu myślenia i podejścia do pracy (żeby szumnie nie nazywać go: filozofią) ze strategicznym planowaniem uważamy. W związku z tym stoimy na stanowisku, że organizacją zorientowaną na publiczność faktycznie i prawdziwie jest się tylko wtedy, kiedy obie te przesłanki są spełnione jednocześnie.

Pierwsza z nich – tj. sposób myślenia i podejścia stawiający publiczność w centrum wszystkich działań całej organizacji – jest nierozdzielnie połączona z wartościami na bazie, których zbudowana jest organizacja i tego jak te wartości urzeczywistniane są w praktyce (wewnątrz i na zewnątrz, a więc także z kulturą organizacyjną).

Druga – tj. audience development jako strategicznie zaplanowany proces – także wynika (a przynajmniej: powinien wynikać) z wnętrza organizacji tzn. powinien być spójny z wizją organizacji/instytucji i jej długoterminowymi celami.

Z naszego doświadczenia wynika, że “baza do pracy”, to jedno z największych wyzwań, bo wiele organizacji/instytucji kultury nigdy nie określiło ani wartości ani celów, nie ma ogólnej strategii...

Nie znaczy to jednak, że nie warto zabierać się za planowanie procesu audience development. Wręcz przeciwnie. Wspólna refleksja nt. publiczności oraz praca nad strategicznym jej rozwijaniem może stać się impulsem do jednoczesnego wejrzenia w głąb siebie oraz wyjrzenia w przyszłość.

PRZYKŁAD

Przypomnienie sobie sensu i celu istnienia organizacji/institucji może być wsparte rozmową z/badaniami publiczności prowadzonymi przez członków_kinie zespołu.

Wtedy jednocześnie spełnionych może zostać kilka funkcji: “przejrzenie się” w oczach publiczności i sprawdzenie jak widzi cele i wartości organizacji/institucji, zgromadzenie wiedzy nt. publiczności, wewnętrzna integracja zespołu etc.

Opisane poniżej etapy pracy odpowiadają strategicznemu ujęciu audience development. Należy traktować tylko jako pewną luźną propozycję z naszej strony. Polecamy zwrócić uwagę na ważność każdego z nich, ale jednocześnie mieć świadomość, iż niektóre mogą odbywać się równolegle i wzajemnie uzupełniać.

Gotowi_e? To zaczynamy!

START!

Zacznij od ustalenia miejsca audience development w ogólnej strategii organizacji!

Jeśli chcesz zrobić solidny plan budowania publiczności, to warto chociaż przypomnieć sobie: DLACZEGO i PO CO właściwie istniejecie? A także ustalić: DOKĄD (w długim terminie) zmierzacie? Następnie ustalić jaką rolę może spełniać audience development w organizacji/institucji.

To jest zadanie, którego nie można wykonać jednoosobowo. Do takiej rozmowy trzeba zaprosić cały zespół. Ktoś w organizacji musi też być osobą odpowiedzialną za prowadzenie procesu – animującą go, facylitującą spotkania. W większych organizacjach sugerujemy powołanie zespołu roboczego, w którego skład wejdą przedstawiciele_lki różnych działów – osoby zajmujące się różnymi obszarami

np. Osoby odpowiedzialne za różne obszary programu artystycznego, edukację, dostępność, marketing i osoby mające bezpośredni kontakt z publicznością (np. Obsługa szatni, wolontariusze_szki zajmujący się obsługą widowni, pracownicy_czki ochrony).

- > Zbuduj zespół wewnątrz organizacji
- > Przypomnijcie sobie lub (do)określcie sens i cel istnienia organizacji/institucji
- > Wskażcie miejsce audience development w długoterminowych planach organizacji/institucji
- > Rozpocznijcie wspólną rozmowę o Waszych publicznościach i nie-publicznościach

Zanim przystąpimy do działania: gromadzenie wiedzy!

Dobry audience development plan opiera się na dowodach, wiedzy. Wiedzy zarówno o sytuacji i kondycji organizacji/institucji, jak i publiczności.

Niezależnie od tego jaki kierunek działania i cele wyznaczymy, proces audience development zawsze powinniśmy_nyśmy zaczynać od... siebie! A potem uważnie przyjrzeć się tzw. posiadanej publiczności, czy inaczej: stałej publiczności.

STAŁA PUBLICZNOŚĆ: co wiemy na jej temat i czego nie wiemy (a dobrze byłoby wiedzieć)

Gromadzenie wiedzy na temat stałej publiczności nie jest równoznaczne ze zleceniem przeprowadzenia, czy też samodzielną realizacją badania publiczności. Tak samo jak badanie publiczności niekoniecznie równoznaczne jest z tzw. zrobieniem ankiety. Możliwości jest znacznie więcej. W obu przypadkach.

Zadanie numer 1 to: Określenie tego, co:

1. już wiemy na temat swojej publiczności
2. czego chcemy wiedzieć na temat swojej publiczności.

Zestaw przykładowych pytań pomocniczych:

- » Czy znamy liczby? Czy wiemy ile osób do nas przychodzi?

UWAGA! Jeśli znamy liczby, to czy wiemy co oznaczają? Czy np. 1000 osób, to 1000 pojedynczych dusz, czy też np. 100 osób, które odwiedziło nas 10 razy w ciągu roku?

- » Czy wiemy skąd są? Gdzie mieszkają? Jak daleko nas mają?
- » Czy wiemy w jakim są wieku?
- » Czy wiemy dlaczego do nas przychodzą?
- » Czy wiemy co nas i myślą? Co mówią o nas innym?
- » Czy wiemy skąd czerpią wiedzę nt. naszych wydarzeń?
- » Czy wiemy na jakie bariery napotykają (na każdym etapie)?
- » Dokąd jeszcze chodzą?

Wszystkie te pytania należy odmienić przez różne rodzaje prowadzonych przez nas działań.

Zadanie numer 2: Do wszystkich odpowiedzi twierdzących, które uzyskasz dodaj kolejne – sprawdzające w systemie:

- » Czy wiemy to na pewno?
- » Skąd to wiemy?
- » Jaki mamy na to dowód? (Jeśli nie mamy, to patrz: Zadanie numer 3)

Zadanie numer 3: Przy wszystkich pytaniach, na które nie znacie odpowiedzi zapytajcie: jak możemy się tego dowiedzieć? A następnie zabierzcie się za określenie i przyporządkowanie właściwych narzędzi. Co to może być?

- » Dane nt. sprzedaży biletów (jeśli sprzedajecie)
- » Badania publiczności już zrealizowane (w tej instytucji, ale także w innych, czy też dot. uczestnictwa w kulturze na zlecenie miasta, regionu etc.)

- » Zespół instytucji. Przede wszystkim osoby pracujące na froncie i mające bezpośredni kontakt z publicznością. Porozmawiajcie, dowiedz się jak widzą publiczność, co obserwują etc.
- » Media społecznościowe. Czego możesz dowiedzieć się nt. publiczności z mediów społecznościowych (zaczynając od statystyk, ale wychodząc poza nie)?
- » Strona internetowa. Co mówi o Was google analytics? Podłączony?
- » Obserwacje publiczności podczas poszczególnych wydarzeń.

Możecie też zaprojektować i przeprowadzić badania publiczności. Są na to co najmniej trzy sposoby: samodzielnie, we wsparciu fachowców_czyń – badaczy_czek, zlecić wykonanie badania w całości. Wykorzystać można w nich ww. narzędzia i dopisać kolejne. Poczynając na “tradycyjnej ankiecie” (on-line, czy “z ołówkiem”) lub w mniej tradycyjnej formie (np. wydzieranki lub wyklejanki), poprzez wywiady indywidualne i/lub grupowe, a kończąc na narzędziach z kat. kreatywnych.

To nie musi kosztować. Sporo wiedzy nt. publiczności można zdobyć zadając pytania wewnątrz własnej organizacji. Wiele z ww. tych działań można przeprowadzić samodzielnie (może macie socjologa_żkę na pokładzie?), we współpracy z uczelniami, we współpracy z innymi instytucjami.

Badania publiczności mogą być znacznie więcej niż “tylko” metodą na zdobycie informacji. Mogą być zaprojektowane w taki sposób, żeby jednocześnie spełniać wiele różnych funkcji: animować, budować relację z publicznością, integrować zespół.

Badania warto robić tylko wtedy, jeśli wiemy po co je robimy i faktycznie zamierzamy skorzystać ze zgromadzonej wiedzy.

UWAGA! Informacja na temat posiadanej publiczności jest jednocześnie informacją na temat tego kto (jeszcze) nie jest Waszą publicznością i doskonałym punktem wyjścia do rozważenia potencjałów.

- > W procesie audience development zawsze zaczynaj od siebie, a potem przyjrzyj się stałej publiczności
- > Wspieraj doświadczenie i intuicję zawodową – wiedzą!
- > Wsłuchuj się w to, co o publiczności mówią inne osoby w organizacji i w to, co publiczność mówi sama o sobie
- > Najpierw: Czego chcę się dowiedzieć, a potem: jak.
- > Stale gromadź i analizuj posiadane informacje.

Czas na wyznaczenie kierunku! Najpierw kierunek, na szczegółowe cele przyjdzie czas później.

Kolejny krok, to ustalenie kierunku działania w zakresie audience development.

Z premedytacją rozróżniamy kierunek działania audience development od szczegółowych celów. Najpierw kierunek, który jest bardziej ogólny, a potem dopełnienie, doprecyzowanie go konkretnymi celami.

Wszystko jest ze sobą połączone:

- » kierunek musi wynikać z ogólnej sytuacji i potrzeb organizacji/instytucji
- » jest też powiązany z tym co już wiecie o swojej publiczności
- » tym jaką/jakie grupy publiczności wskażecie jako docelowe.

Są „szkoły” audience development, które mówią o tym, że publiczność rozwijać można na dwa sposoby:

3. Sięgając po nową publiczność
4. Sprawiając, żeby stała publiczność przychodziła częściej.

Oczywiście w przypadku drugiego może chodzić nie o “częściej”, ale o “bardziej” np. zostawała dłużej, brała czynny udział etc. Jedno nie wyklucza drugiego. Jednocześnie też można planować dotarcie do nowej publiczności i wzmacniać relacje z istniejącą.

Możliwości nieco uszczegóławiających kierunek jest wiele, tu tylko przykłady kilku z nich:

- » pogłębienie relacji posiadaną publicznością
- » pozyskanie więcej publiczności podobnej do tej, która już jest
- » wskazanie i wyjście do nowych grup publiczności, które mają potencjał wzrostu
- » sprawienie, żeby powróciła do nas tzw. stara publiczność (czyli ta, która przestała przychodzić)
- » dotrzeć do tych osób, które jeszcze nigdy u nas nie były
- » pokonywanie (różnych) barier w dostępie do oferty kulturalnej dla różnych lub konkretnych grup publiczności.

Zanim podejmiemy decyzję nt. kierunku działania warto uważnie przeanalizować miejsce, w którym teraz jesteśmy oraz potencjały oraz zagrożenia tego kierunku/pracy z konkretną grupą publiczności w kontekście długoterminowych celów organizacji.

PRZYDATNE NARZĘDZIA

SWOT

W porządkowaniu, analizie informacji i wyborze najkorzystniejszego dla nas kierunku działania może pomóc nam stary (dobry) SWOT.

Nazwa SWOT to akronim od czterech angielskich słów – obszarów analizy (Strengths – silne strony, Weaknesses – słabe strony, Opportunities – szanse, Threats – zagrożenia).



Jest to narzędzie często wykorzystywane na różnego rodzaju szkoleniach czy podczas pisania tzw. oficjalnych strategii lub wniosków grantowych. Dlatego pewnie też często nie lubiane. My byśmy go nie skreślali_ły tak szybko. Właściwie użyty może być przydatny. Właściwie tzn.:

- » chcemy wykorzystać wnioski do dalszej pracy (to nie “sztuka dla sztuki”, zadanie na szkoleniu),
- » z rozróżnieniem tego na co mamy wpływ (słabe i silne strony – to o nas, o naszej organizacji) od tego na co wpływu nie mamy (szanse i zagrożenia – to świat zewnętrzny względem nas, naszej organizacji),
- » wpisujemy w niego tylko to, co do czego mamy pewność.

Najlepiej jest zrobić go wspólnie, jako ćwiczenie zespołowe i uwzględniając perspektywę publiczności.

PERSONA

Innym narzędziem, które może przydać się (nie tylko przy podejmowaniu decyzji odnośnie kierunku działania, ale też w codziennej pracy z publicznością we wszystkich obszarach) jest PERSONA.

Persona to szkic, opis przedstawiciela_ki jakiejś grupy publiczności (czasem mówi się, że to taki “opis bohatera literackiego”, który pamiętać możemy ze szkoły). Jest narzędziem często wykorzystywanym przez specjalistów w dziedzinie marketingu, czy też osoby zajmujące się design thinking.

Podejście, które tu sugerujemy, to wyjście poza “ćwiczenie na wyobraźni czy empatii”, ale zbudowanie persony/kilku person w oparciu o zgromadzone w ramach badań publiczności dane.

W ten sposób persona staje się czymś znacznie więcej niż tylko produktem naszej wyobraźni. To wizualne i opisowe podsumowanie tego co faktycznie wiemy o danej grupie publiczności sprowadzone do jednego_nej przedstawiciela_ki tej grupy. To trochę jak zmieścić całą grupę publiczności na jednej kartce. A skoro mowa o kartce: są różne sposoby robienia person, w sieci można znaleźć dużo gotowych propozycji szablonów, ale zwykle persona mieści się na jednej

stronie. Żeby była praktyczna i wspomagała naszą pracę: persona powinna mieć imię, powinna też jakoś wyglądać (można narysować, użyć zdjęcia), a poza tym zwykle umieszcza się informacje dotyczące tego: KIM JEST? (podstawowa demografia np. wiek, płeć, miejsce zamieszkania itp.), CO ROBI? (zawodowo), CO LUBI? (oraz: czego nie lubi), RYTUAŁÓW (np. jak wygląda typowy dzień z życia, jako lubi spędzać czas poza pracą/szkołą/innymi obowiązkami), CO JEST DLA NIEJ WAŻNE?, CZEGO POTRZEBUJE?, NA JAKIE BARIERY NAPOTYKA? To może być duża kartka;))

Po co robi się persony? Persona jest sposobem na lepsze wyobrażenie sobie różnych grup publiczności, “wejdźcie w ich buty” na podstawie przedstawicieli tej grupy. Łatwiej projektować działania, podejmować decyzje programowe, czy też pisać komunikaty mając w głowie konkretną odbiorcę (z imieniem, twarzą, historią) niż do całej grupy.

TERAZ MOŻNA PRZYSTĄPIĆ DO OKREŚLENIA CELU/CELÓW! OD WŁAŚCIWIE OKREŚLONYCH CELÓW ZALEŻY POWODZENIE CAŁEJ OPERACJI!

Sporo miejsca poświęcimy na określanie celu. Z naszej codziennej praktyki wynika, że precyzyjne wyznaczenie celów audience development (i nie tylko...) często następuje z wieloma trudnościami: cele określane są zbyt ogólnie i szeroko (a w związku z tym przypominają raczej kierunki działania).

Dlaczego to takie ważne? Bez dobrze określonych celów nie jest później możliwe monitorowanie sukcesu ani korygowanie planu działania.

Etap określania kierunku, a potem celu pozawala to podjęcie decyzji: do kogo kierujemy nasze działania. Zgodnie ze starym marketingowym powiedzeniem “dla wszystkich znaczy dla nikogo”.

UWAGA: *czym innym jest “marketingowe dla wszystkich” od tego “dostępnego”. To drugie oznacza przede wszystkim: “Nie włączaj nikogo!”.*

Jak dobrze określić cel?

Przede wszystkim pamiętać należy o tym, że mówimy tu o celu zorientowanym na publiczność (nie na produkt!). Co to oznacza w praktyce? To, że takim celem nie jest np. wyprodukowanie nowego multimedialnego spektaklu, ale raczej będzie nim nawiązanie relacji z nową publicznością (co należy doprecyzować na różne sposoby – jak poniżej). Wspomniany spektakl multimedialny może być jednym z działań/narzędzi pozwalającym na osiągnięcie celu jakim jest nawiązanie relacji z nową publicznością.

Nadal jednym z najlepszych sposobów pomagającym w określaniu celów jest praca metodą S.M.A.R.T. Jednak, jak w przypadku każdego innego narzędzia, ma ono sens tylko pod warunkiem, że zrobimy to solidnie.

S.M.A.R.T to akronim od angielskiego Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound (skrót można rozwijać na różne sposoby, na potrzeby tego tekstu przyjmujemy wersję, której same najczęściej używamy). Dosłownie „smart” oznacza: sprytny, mądry (a także: elegancki ;)).

S jak Specific czyli: konkretny

Oznacza to, że musi być jasny i klarowny, żeby łatwo go było zrozumieć, a jednocześnie na tyle szczegółowo sformułowany, żeby nie pozostawiać przestrzeni na luźną interpretację.

M jak Measurable czyli: mierzalny

Zwykle przyjmuje się w tym miejscu, że cel musi być wyrażony liczbowo, ale „mierzalność” nie odnosi się tylko do cyfr.

Mierzalność można określić poprzez wskaźniki liczbowe (ilościowe) – np. procentowy wzrost publiczności, jak dużo biletów sprzedamy (ile zarobimy) etc., ale także poprzez doświadczenia publiczności (jakościowe) wyrażone np. w komentarzach, opiniach, informacji zwrotnej.

Najważniejsze jest określenie celu w taki sposób, żeby możliwe było sprawdzenie stopnia jego realizacji.

A jak Achievable czyli: osiągalny

Osiągnięcie celu powinno być możliwe, realne. To coś co cały zespół organizacji musi czuć, mieć pewność, że jest w stanie to zrobić. Jeśli cel będzie sformułowany zbyt ambitnie to może odebrać wiarę w jego osiągnięcie i jednocześnie podkopać motywację do pracy.

R jak Relevant czyli: istotny

Cel powinien być ważny – z punktu widzenia przyszłości organizacji, ale także wszystkich osób zaangażowanych w jego realizację.

T jak Time-bound czyli: określony w czasie

Ważne jest też precyzyjne określenie realnego terminu realizacji celu: ram czasowych. Takich, żeby nie rozciągać celu za bardzo w czasie, ale też przesadnie się nie spieszyć (pamiętajmy o tym, że budowanie publiczności to proces!).

Nasze cele budowania publiczności mogą być nie tylko „sprytne”, ale nawet „sprytniejsze” (ang. S.M.A.R.T.E.R.)! Dodajmy więc jeszcze „dwie literki”:

E jak Exciting czyli: ekscytujący

Im bardziej cel jest ekscytujący dla osób go określających tym bardziej „chce się chcieć”! „E” możemy też rozwinąć jako entuzjastyczny tj. entuzjastycznie przyjęty przez zespół.

R jak Recorded czyli: zapisany!

Nie tylko dlatego, że pamięć bywa zawodna... Zapisanie i ciągłe odwoływanie się do celu pomaga w jego realizacji.

Czasem zapisanie raz nie wystarcza. Zapisany cel dobrze jest na chwilę odłożyć. Wrócić do niego, spojrzeć „świeżym okiem”, przetestować

z innymi członkami_kiniami zespołu, kimś spoza organizacji i sprawdzić czy oby napewno spełnia wszystkie kryteria.

Jak wymaga przeformułowania – poprawić i ponownie poddać testom. A jak jest gotowy to można przystąpić do planowania działań!

P.S. Cele określa się po to, żeby je osiągać. A jak już się je osiągnie, to... można zabrać się za wyznaczenie kolejnych!

- > Dobrze określ kierunek i cel/e audience development
- > Zwróć uwagę na to jaka jest różnica pomiędzy „kierunkiem działania” a „celem”
- > Poświęć wystarczająco dużo czasu i pracy na określenie celów, nie rób tego „po łebkach”, bo później się to zemści...
- > Współpracuj z zespołem przy wyznaczaniu celów, konsultuj z różnymi osobami i sprawdzaj czy spełniają wszystkie kryteria „sprytności”
- > Nie zapomnij zapisać!

Piszesz
wniosek
grantowy?

Jak określisz cel w taki sposób, to jest on pomocny w określeniu zarówno wskaźników, jak i efektów projektu. Stanowi też punkt wyjścia do ewaluacji.

ZNASZ KIERUNEK I MASZ CEL/E? CZAS NA DZIAŁANIA!

Przyszedeł czas na naszkicowanie strategii w szczegółach i zaprojektowanie działań, które pomogą nam zrealizować cele tj. połączyć to co robimy (m.in. nasze projekty, wydarzenia, produkty, komunikację) z różnymi grupami publiczności.

(To jest ten moment, kiedy ponownie możemy wykorzystać osoby)

Nie zależnie od tego czy wyznaczone przez nas cele dotyczą zupełnie nowej, czy też stałej publiczności, przy wypracowywaniu działań można posłużyć się tzw. siedmioma P marketingu.

Siedem P* odmienione przez publiczność

* inaczej kompozycja marketingowa (ang. marketing mix). Oryginalnie wskazane były 4P – to te pierwsze cztery na liście poniżej. Dziś czasem używa się nawet kilkunastu. My wykorzystamy wersję z siedmioma i przyjrzymy się im z dwóch perspektyw: instytucji/organizacji kultury oraz konkretnych grup publiczności.

To ćwiczenie trzeba zrobić dla każdej grupy publiczności (lub osoby, jeśli używamy tego narzędzia) tzn. analizujemy każdy z poniższych punktów (każde „P”) pod kątem każdej grupy publiczności.

I najlepiej każde „P” jest to od przeanalizować w systemie:

1. Co mamy?
2. Jakie są kluczowe potrzeby tej grupy?
3. Jak na nie odpowiadasz? / Co możesz zrobić, żeby wyjść im naprzeciw?
4. Jakie są kluczowe bariery tej grupy? Co sprawia, że nie przychodzą?
5. Co możesz zrobić, żeby to zmienić? Czego brakuje?

PRODUKT (ang. Product)

Wszystko co robicie, co macie – np. warsztaty tańca nowoczesnego dla dzieci, historyczny budynek, duża kolekcja kryminałów w formie audiobooków – i wszystko co związane z produktem/usługą. To czego może doświadczyć, przeżyć publiczność. To także dostępność (lub jej brak)!

CENA (ang. Price)

Jaka jest polityka cenowa? Czy są karnety, pakiety, zniżki?

Jakie są możliwości finansowe wybranej grupy publiczności?

MIEJSCE (ang. Place)

To fizyczna przestrzeń z której korzystamy i wszystko co z nią związane – oddalenie od miejsca zamieszkania grupy docelowej, skomunikowanie

z innymi częściami miasta, odległość od najbliższego przystanku komunikacji miejskiej, dostępność przestrzeni.

To także wszystkie inne kanały dystrybucji i inne miejsca, w których prowadzimy/możemy prowadzić działalność.

PROMOCJA (ang. Promotion)

Jakich kanałów i narzędzi komunikacji używamy? Jaki jest styl i język jakim komunikujemy się z naszą publicznością? Czy działania w obszarze komunikacji są dla wszystkich dostępne?

LUDZIE (ang. People)

Wasi ludzie – a przede wszystkim ci, którzy mają bezpośredni kontakt z publicznością w różnych rolach lub mogą bezpośrednio wpływać na doświadczenie publiczności.

Ludzie blisko Was – ci, którzy mogą pomóc Wam z kontakcie z okreśłą grupą np. lokalni liderzy_rki, nastoletni wolontariusze_szki.

No i publiczność oczywiście!

PROCES (ang. Process)

Doświadczenie i ścieżka dostępu publiczności do różnych prowadzonych przez Was działań.

ŚWIADECTWO MATERIALNE (ang. Physical Evidence)

To wszystkie wizualne i materialne elementy, które wpływają na wizerunek i które dla publiczności dowodem jakości.

To logo, identyfikacja wizualna, strona www., ale też wygląd i wyposażenie budynku – meble, wyposażenie techniczne, przyjazność i czystość przestrzeni itp.

TOWS (czyli SWOT w użyciu)

Innym narzędziem przydatnym przy planowaniu i wyborze działań może być TOWS.

Nazwa TOWS to nic innego jak SWOT od końca. Samo narzędzie służy do wyboru strategii i planowania działań. Odpowiednio i kolejno łączymy każde pole SWOTa z każdym. Analizujemy w ten sposób różne scenariusze i generujemy pomysły na działania.



Generowanie pomysłów na działania to przestrzeń na zespołową kreatywność. Nie powinniśmy ograniczać się dostępnymi środkami finansowymi, czasem, ograniczeniami naszego budynku. Zbieramy wszystkie propozycje – i te najbardziej szalone, wielkie i te mniejsze (np. drobne zmiany i poprawki do komunikacji). Pomysły łączymy ze sobą, układamy, omawiamy pod kątem konkretnej grupy publiczności. Tworzymy listę z działań “starych” i świeżo wymyślonych.

Za chwilę wszystkie je zderzymy z rzeczywistością...

POŁĄCZENIE KROPEK!

Przyszła czas na plan. tzn.:

- » umieszczenie głównych czynności/poddziałań na osi czasu (oraz wskazanie terminów),
- » dla każdego działania i poddziałania określenie budżetu,
- » określenie osób odpowiedzialnych za realizację (wewnątrz organizacji/instytucji),
- » wskazanie potencjalnych partnerów_ek zewnętrznych.

Można to zrobić w najprostszej tabelce. Na przykład w takiej jak poniżej:

Kierunek audience development:				
Cel audience development:				
Grupa publiczności (lub persona):				
Rozpoczęcie – zakończenie	Nowe działania/projekty/produkty	Rozwój/ulepszenie istniejących	Osoba odpowiedzialna	Partnerstwa/Wsparcie zew.

Proces można też rozpisać w taki sposób:

Cel audience development:				
Grupa publiczności (lub persona):				
Jak osiągniemy ten cel: Działania określone w czasie opisane w kolejności logicznego następowania po sobie (A>B>C>D...)				
	cel tego etapu pracy	zasoby potrzebne na tym etapie	jak je zdobyć	rozpoczęcie – zakończenie
A				
B				
C				

NA ZAKOŃCZENIE

Opisane powyżej czynności, etapy pracy mogą brzmieć nieco technicznie, czy nawet sztucznie. Wiele z nich, to być może rzeczy, które już robisz/robicie. Może zupełnie inaczej a może podobnie tylko inaczej je nazywacie. Rozpisanie ich w ten sposób było dla nas pewnym wyzwaniem.

Po pierwsze dlatego, że proces ten za każdym razem projektujemy nieco inaczej – w zależności od potrzeb i sytuacji konkretnej organizacji/institucji.

Po drugie dlatego, że większość z tych czynności wykonujemy dziś zupełnie naturalnie. Nie wyobrażamy sobie pracy bez zadawania pytań, przyglądania się sobie i wszystkiemu co robią organizacje/institucje kultury z perspektywy publiczności. Nie ma dnia gdy choć raz (choćby w myślach) nie padnie “Dla kogo?” i “Po co?”.

Jeżeli możemy Was w tym miejscu o coś poprosić to: postarajcie się choć raz przejść przez planowanie takiego procesu. Niekoniecznie “po naszymu”. Może być “po waszemu”. Tylko od początku do końca, a po drodze zadawajcie dużo, dużo pytań.

I niech publiczność będzie z Wami!

Agata Etmanowicz

Robotnica kultury, prezeska Fundacji Impact, współzałożycielka Fundacji Polska Bez Barrier, człowiek Fabryki Sztuki w Łodzi i jej ART_INKUBATORa.

Całe zawodowe życie związana z sektorem kultury – w różnych rolach i z różnych perspektyw. Była (i nadal bywa) producentką, realizatorką, koordynatorką, czy kuratorką projektów mniejszych i lokalnych, ale także całkiem sporych, międzynarodowych. Zdarzało jej się także zajmować polityką kulturalną – zarówno lokalnie oraz na poziomie UE, a przez parę lat negocjować z ramienia Polski w Radzie Unii Europejskiej.

Od ponad dekady, wraz z Fundacją Impact zajmuje się odczarowywaniem codziennej pracy w kulturze dzięki usytuowaniu publiczności w sercu wszystkich działań organizacji – „łącząc kropki”: procesowo, w oparciu o refleksję, bazując na tym co w organizacji najmocniejsze. Impact pracuje zgodnie ze strategicznym podejściem audience development, ale w oparciu o filozofię audience engagement. Pracuje w całej Europie – zarówno z artystami, grupami branżowymi, organizacjami, zawsze w oparciu o własne narzędzia i we współpracy. Zaprojektowała też i przeprowadziła pierwsze procesy i programy audience development dla Europejskich Stolic Kultury.

Z Fundacją Polska Bez Barrier promuje koncepcje projektowania uniwersalnego we wszystkich aspektach życia – od architektury, projektowania, po produkcję wydarzeń kulturalnych. Z ramienia FPBB koordynuje dostępność każdej edycji Orange Warsaw Festival.

Od 10 lat wspólnie z Fabryką Sztuki z Łodzi współtworzy ART_INKUBATOR – miejsce, które wspiera rozwój młodych, kreatywnych przedsiębiorców, tak lokalnie, jak i międzynarodowo.

Zadaje dużo pytań. Słucha, pisze i gada. Jest autorką i współautorką publikacji książkowych i artykułów. Ma na koncie ponad setkę wystąpień konferencyjnych i blisko tysiąca przeprowadzonych warsztatów.



**Ministerstwo
Kultury
i Dziedzictwa
Narodowego**



**NARODOWE
CENTRUM
KULTURY**



**BARDZO
MŁODA KULTURA**

Dofinansowano ze środków Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego w ramach programu Narodowego Centrum Kultury „Bardzo Młoda Kultura 2019–2021”



**Marszałek
Województwa Lubelskiego
Jarosław Stawiarski**

**CENTRUM
SPOTKANIA
KULTUR
W LUBLINIE**



