

Magdalena Iwanowska, Piotr Zbieranek, Aleksandra Żukowska

Uniwersytet Gdański

Projekt „Zrozumieć Sierpień” jako przykład wdrożenia koncepcji *audience development*

Streszczenie

Institucje kultury – w tym muzea – od kilku lat przechodzą swoistą transformację w sposobie realizacji swoich działań statutowych. Jej istotą jest zmiana charakteru oferty kulturalnej – z oferty „prezentacyjnej” (w której uczestnik w sposób bierny zapoznawał się z ofertą instytucji) przechodzą do „partycypacyjnej” (w której uczestnik podejmuje bardziej aktywną i twórczą rolę). Ten proces wymaga odpowiednich strategii komunikacyjnych ze strony instytucji. W tym kontekście instytucje coraz częściej stosują strategię działania zgodną z koncepcjami rozwoju publiczności (ang. *audience development*) rozumianą jako dynamiczny i zintegrowany proces komunikacji instytucji kultury z otoczeniem. Ideą *audience development* jest ustawienie w centrum uwagi publiczności instytucji kultury, która z odbiorcy staje się jednocześnie twórcą i uczestnikiem działań kulturalnych. Ta strategia służyć ma różnym (często – wydawałoby się – trudnym do pogodzenia) celom, jakie są stawiane instytucjom kultury – zarówno w wymiarze gospodarczym, jak i społecznym. Wpisuje się to w nowe ujęcie kultury miejskiej opisane między innymi w ramach koncepcji poszerzenia pola kultury. Dobrymi praktykami w tym zakresie może się wykazać – zdaniem autorów – Europejskie Centrum Solidarności (ECS) w Gdańsku. Celem artykułu jest ukazanie idei *audience development* na przykładzie realizacji projektu pt. „Zrozumieć sierpień” (ZS) realizowanego przez ECS. Przedstawione studium przypadku pokazuje, że analiza strategii komunikacyjnej instytucji powinna dotyczyć zwłaszcza działań programowych – dzisiaj realizowanych głównie w duchu koncepcji rozwoju publiczności.

Słowa kluczowe: komunikacja, instytucje kultury, rozwój widowni, sfera publiczna, Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku.

The “Understanding August” project as an example of the implementation of the audience development concept

Abstract

Cultural institutions, including museums, have been transforming the way of performance of their statutory activities during last several years. The essence of the change is transformation audience participation from passive observation by ‘viewers’ to active and creative participation. The process requires appliance of appropriate communication strategies by cultural institutions. In this context the institutions currently more frequently apply strategies compliant with audience development concept understood as dynamic and integrated communication process between cultural institutions and their environment. The idea of audience development concept is focusing on audience that is transformed from ‘viewer’ into (co-)creator and participant of cultural activities. This strategy aims in satisfying various, often seemingly contradictory, economic and

social objectives set of institution. This phenomenon is a part of modern city culture described, inter alia, in 'broadening the field of culture' concept. According to the authors, good practices may be found in European Solidarity Centre in Gdansk (ECS) activities. The aim of the paper is to present the idea of audience development on example of 'Understanding August' project realised by ECS. The paper shows that analysis of cultural institution communication strategy should focus especially on its core activities, nowadays performed mainly according to spirit of development audience concept.

Key words: communication, cultural institutions, audience development, public sphere, European Solidarity Centre in Gdańsk.

Instytucje kultury są coraz ważniejszym aktorem rozwoju lokalnego. Rozwój ten – w odniesieniu do kultury – zachodzi na dwóch płaszczyznach. W **przestrzeni gospodarczej** kulturę traktuje się jako produkt, który przez właściwe strategie marketingowe (tzw. marketing miejsc) można wykorzystać do zwiększenia atrakcyjności osiedleńczej, turystycznej i inwestycyjnej danej przestrzeni lokalnej. W **przestrzeni społecznej** natomiast – na co zwraca uwagę między innymi Wojciech Kłosowski – kultura realizuje zadania związane z pozytywną zmianą społeczną: (1) rozwija ludzkie kompetencje, (2) tworzy lokalne więzi, (3) buduje podmiotową tożsamość, (4) umacnia spójność społeczną. Instytucje kultury najczęściej działają na obu tych płaszczyznach⁷⁴.

To właśnie osiągnięcie celów gospodarczych i społecznych (często – wydawałoby się – trudnych do pogodzenia) powinno być podstawą stworzenia dobrej **strategii komunikacyjnej instytucji kultury**. Dobrymi praktykami w zachowaniu równowagi w dążeniu do tych celów przez przyjęcie właściwej strategii może się wykazać – zdaniem autorów – Europejskie Centrum Solidarności (ECS) w Gdańsku. Studium przypadku jednego z projektów realizowanych przez tę instytucję – „Zrozumieć Sierpień” (ZS) – potwierdza, że współczesne strategie komunikacyjne instytucji są realizowane głównie w duchu koncepcji *development audience*. Warto podkreślić, że – po wstępnej analizie materiałów – autorzy artykułu zdecydowali się na **przyjęcie szerokiej definicji działań komunikacyjnych jako wszystkich działań organizacji zorientowanych na budowanie relacji z otoczeniem**.

Główna teza artykułu wskazuje, że działania komunikacyjne zawarte są w znacznej mierze w działaniach programowych instytucji kultury. Strategia komunikacyjna nie stanowi więc bytu odrębnego, służebnego wobec zasadniczej oferty tworzonej przez instytucje, lecz wpływa bezpośrednio na działania programowe i w nich się przejawia.

⁷⁴ Zob. W. Kłosowski, *Kultura jako czynnik rozwoju społecznego a polityki kulturalne polskich metropolii* [w:] *Kultura, polityka, rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, red. S. Szultka, P. Zbieranek, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012; S. Czarnecki, C. Obracht-Prondzyński, P. Zbieranek, *Przemysław poszerzenie. Praktycy i badacze wobec zmian*, „Kultura Współczesna” 2014, nr 3; Czarnecki S. i in., *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk 2012.

W modelu partycypacyjnym bowiem przez odpowiednią ofertę kulturalną następuje właściwa komunikacja z uczestnikiem kultury.

Europejskie Centrum Solidarności w Gdańsku to nowoczesna instytucja kultury, której celem jest upowszechnienie dziedzictwa „Solidarności” w Polsce i innych krajach oraz czynne uczestnictwo w budowie tożsamości europejskiej. ECS zostało wybudowane w samym sercu wydarzeń z 31 sierpnia 1980 roku, kiedy Międzyzakładowy Komitet Strajkowy podpisał porozumienie z rządem PRL w Sali BHP Stoczni Gdańskiej (znajdującej się niedaleko historycznej bramy nr 2 Stoczni i pomnika Poległych Stoczniovców). Jego otwarcie odbyło się w sierpniu 2014 roku.

Proces utworzenia ECS pochłoniął (wraz z dotacjami ze środków UE) ponad ćwierć miliarda złotych i wzbudził początkowo wśród mieszkańców pewne kontrowersje. W 2011 roku – jeszcze w trakcie budowy, a przed otwarciem Centrum – 27% mieszkańców było przeciwnych jego powstaniu, a 35% mniej lub bardziej wyrażało swoje poparcie dla tej inwestycji⁷⁵. Pozycjonowało to Centrum jako inwestycję z relatywnie – w porównaniu do innych dużych projektów inwestycyjnych realizowanych w Gdańsku – niewielką legitymizacją społeczną. Mogło to wynikać między innymi z braku akceptacji dla eksponowanego kierunku działań nowo powstającej inwestycji jako nastawionej głównie na promocję dziedzictwa „Solidarności” wśród – w dużej mierze zagranicznych – turystów. W dyskursie publicznym, w tym przekazie medialnym, równowaga pomiędzy dążeniem do wypełnienia celów gospodarczych i społecznych została zachwiana na niekorzyść mieszkańców Gdańska – ważnych beneficjentów Centrum. Wydaje się, że jest to egzemplifikacja szerszego problemu poszukiwania tożsamości i skutecznego włączenia nowych instytucji kultury w ekosystem lokalnych społeczności⁷⁶. Na marginesie należy zauważyć, że działania podejmowane przez Centrum stanowią jeden z kierunków rekomendowanych przez badaczy⁷⁷.

Przykład jednego z projektów społeczno-kulturalnych pt. „Zrozumieć Sierpień” ukazuje zmianę strategii działania Centrum. ECS – wyciągając wnioski z początkowych problemów w odbiorze społecznym – postanowiło w większej mierze włączyć w swoją działalność mieszkańców. Wydaje się to stanowić aktualnie jedno z głównych założeń spajających większość podejmowanych przez ECS działań komunikacyjnych i wpisuje się w postulowaną przez wielu praktyków ideę *development audience*.

⁷⁵ Pracownia Realizacji Badań Socjologicznych UG, *Działalność władz miasta oraz wybrane problemy miasta w opinii mieszkańców. Raport z badań socjologicznych przeprowadzonych w Gdańsku w 2011 r.*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2011, s. 36.

⁷⁶ M. Poprawski i in., *Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce*, Związek Miast Polskich, Poznań 2016, s. 7–8.

⁷⁷ *Ibidem*, s. 164.

Development audience jako strategia komunikacyjna wspierająca rozwój społeczny

Działania komunikacyjne, jakie instytucje kultury podejmują, by wypełnić swoją społeczną misję dotyczą różnych obszarów, np. **działań programowych** (rozumianych m.in. jako projektowanie oferty instytucji, która angażuje, zachęca do współpracy, wspiera oddolną aktywność mieszkańców) oraz **działań promocyjnych** (skoncentrowanych wokół tworzenia pozytywnego wizerunku instytucji jako tej, która buduje u mieszkańców poczucie zakorzenienia i przynależności do danej społeczności).

Nie istnieje oczywiście jeden uniwersalny zbiór zasad, jakie należy uwzględnić w działaniach komunikacyjnych instytucji kultury. Każdy program jest dostosowywany do potrzeb danej organizacji. Dopiero analiza różnych czynników: wizji, misji, strategii działalności, metod zarządzania, otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego czy wielkości i stabilności zasobów finansowych pozwala na określenie właściwych sposobów komunikacji. Powodzenie zależy też od motywacji i zasobu kompetencji, jakie posiadają pracownicy działów odpowiedzialnych za szeroko rozumianą komunikację oraz od sposobu rozumienia samego procesu komunikowania z otoczeniem⁷⁸.

Dziś – wydaje się – **komunikowanie pomiędzy instytucją kultury a otoczeniem powinno służyć sieciowaniu, umacnianiu poczucia zakorzenienia i przynależności do danej społeczności**⁷⁹, co w efekcie owocuje zwiększeniem efektywności podejmowanych działań. Jest to zgodne z coraz częstszym postrzeganiem kultury miejskiej jako istotnej przestrzeni ekspresji, ale też generowania i wymiany energii istotnej z perspektywy dobrostanu jednostki i rozwoju społeczności lokalnej. Wskazuje na to między innymi Anna Nacher na podstawie realizowanych w Krakowie badań nad współczesną kulturą:

[...] w przypadku dużych wydarzeń organizowanych przez uznane instytucje kultury krakowskiej (włącznie z dużymi festiwalami) oraz podglebia w postaci wielu drobnych inicjatyw kultury nieformalnej, oddolnej lub na poły sformalizowanej. Kluczowy dla kultury miejskiej jest bowiem szczególnie i bardzo wyrafinowany ekosystem energii społecznej, znajdującej ujście w uczestnictwie w kulturze na wielu poziomach. Składają się nań na poły towarzyskie i nieformalne wymiany informacji, usług, działań i aktywności, które okazjonalnie mogą wejść w obszar działań zinstytucjonalizowanych, a czasem wręcz stanowią o ich sukcesie⁸⁰.

W tym kontekście instytucje coraz częściej stosują strategię działania zgodną z koncepcjami rozwoju publiczności (ang. *audience development*) rozumianą jako

⁷⁸ Por. The Wallace Foundation, *Investing in Staff to Improve Visitor Services* [w:] *Service to People: Challenges and Rewards. How museums can become more visitor-centered*, Lila Wallace-Reader's Digest Fund, New York 2001, s. 33–44.

⁷⁹ W. Madryas, *Public relations jako narzędzie tworzenia wizerunku instytucji kultury*, „Gospodarka. Rynek. Edukacja” 2012, nr 1, s. 32.

⁸⁰ A. Nacher, *Krakowskie węzły i przepływy – miasto „plemion” i „rojów”?* [w:] *Spacerowicze, nomadzi i sieciowi łowcy okazji*, red. A. Nacher, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2012, s. 97–98.

dynamiczny i zintegrowany proces komunikacji instytucji kultury z otoczeniem. *Audience development* wykorzystuje wiele narzędzi komunikacyjnych – w tym także marketingowych – ale wychodzi daleko poza „sprzedaż kultury”. W praktyce kompetencje związane z *audience development* dotyczą obszarów PR, promocji, marketingu, edukacji, animacji czy zarządzania. Do podstawowych celów tej strategii należą: z jednej strony poznanie aktualnej i potencjalnej publiczności oraz zrozumienie jej potrzeb i zainteresowań, z drugiej – stworzenie dla niej doświadczeń w środowisku, które do niej przemawia i w którym się dobrze czuje⁸¹. Instytucje kultury zaczynają rozumieć, że tylko w relacji z odbiorcą może się realizować ich społeczna rola⁸². Oczywiście, przedsięwzięcia kulturalne powinny być dzisiaj „sprzedawane” z uwzględnieniem zasad marketingu, jednak najważniejszy jest nacisk na wzbudzanie pozytywnych emocji i poczucia wspólnoty wśród odbiorców⁸³. Skuteczne działania komunikacyjne powinny się dzisiaj zatem charakteryzować przede wszystkim rozpoznaniem publiczności, a następnie personalizacją przekazu oraz prowadzeniem permanentnego i interaktywnego dialogu poprzez różne kanały⁸⁴.

Do dobrych praktyk społeczno-kulturalnych, które w centrum swojej uwagi stawiają publiczność, można zaliczyć projekt „Zrozumieć Sierpień”, który dobrze oddaje ideę stojącą u podstaw *audience development* – koncentracja na człowieku i jego potrzebach, a nie na produkcie – przekazie. To przykład działań, które realizują cele komunikowania instytucji kultury: sieciowanie, umacnianie poczucia zakorzenienia i przynależności do danej społeczności – przede wszystkim poprzez zaproszenie i autentyczne zaangażowanie mieszkańców w wypełnianie misji Centrum.

„Zrozumieć Sierpień” (ZS) jako przykład wdrożenia koncepcji *development audience*

Projekt „Zrozumieć Sierpień” w dużej mierze skoncentrowany jest na uwarunkowaniach społeczno-kulturowych związanych z ruchem Solidarności, a u jego podstaw leży pomysł włączania idei solidarności do życia codziennego. Misja projektu brzmi:

Zapraszamy wszystkich, którym nie jest wszystko jedno. Od sześciu lat wspólnie z mieszkańcami Gdańska udowadniamy, że solidarność jest możliwa, codziennie. Zmieniamy świat wokół nas na bardziej przyjazny, odkrywamy zapomniane historie naszych okolic

⁸¹ Definicja celów pochodzi ze strony Heritage Lottery Fund: www.hlf.org.uk/audience-development (dostęp: 20.05.2017).

⁸² Bardzo szeroko o idei *development audience* piszą m.in. B. Walmsley, A. Franks w książce *The audience experience: changing roles and relationships*, Reproduced with kind permission of Goodfellow Publishers, Oxford 2011.

⁸³ A. Wlazeł, *Audience development. Wprowadzenie do koncepcji [w:] Audience development, czyli Sztuka dla widzów*, red. A. Etmanowicz, A. Wlazeł, Fundacja Impact, Warszawa 2012, s. 7.

⁸⁴ E. Badzińska, *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*, „Nierówność społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 35, s. 25.

i organizujemy integrujące wydarzenia. A inspiracji szukamy w doświadczeniu wspólnoty ludzi w sierpniu 1980 roku⁸⁵.

Próba poznania i zrozumienia publiczności

Początkowo rocznice porozumień sierpniowych świętowano poprzez organizowanie koncertów na terenie Stoczni Gdańskiej. Jednakże po pewnym czasie dla organizatorów stało się jasne, że nie trafia to w pełni w potrzeby mieszkańców Gdańska. Przede wszystkim nie powoduje świadomego przeżywania i nie wzbudza w mieszkańcach pozytywnych emocji w ramach świętowania wydarzeń z sierpnia 1980 roku. Wśród pracowników Wydziału Kultury Obywatelskiej pojawiła się refleksja nad skutecznością dotychczasowych działań. Postanowiono nie tylko zmienić przestrzeń realizacji projektu, „wyprowadzając” go z terenów Stoczni do dzielnic, ale także zmienić charakter działań. Wszystko to miało na celu realizację projektu bliżej mieszkańców i z mieszkańcami.

Pierwszą edycję projektu „Zrozumieć Sierpień” rozpoczęto w 2011 roku akcjami społecznymi „Zobacz, gdzie mieszkam” (dokumentacja za pomocą fotografii ważnych dla mieszkańców miejsc dzielnicy oraz pokazanie, w jaki sposób rozumieją solidarność, a następnie stworzenie na tej podstawie notacji filmowych) oraz „Jestem solidarny” (docenienie osób wykazujących postawę solidarną – zgłoszonych przez mieszkańców – m.in. poprzez prezentację ich portretów na wystawie). Do udziału zaproszone zostały trzy dzielnice Gdańska: Brzeźno, Nowy Port i Stogi. To, co uderzyło organizatorów projektu po realizacji pierwszej edycji, to brak pełnego włączenia mieszkańców w proces tworzenia wydarzenia. Z góry narzucone propozycje ograniczały wyobraźnię mieszkańców, a jednocześnie pozycjonowały ECS jako instytucję „spoza”, nadal budując opozycję na linii *my – mieszkańcy* a *wy – instytucje kultury*. Na podstawie analizy doświadczeń pierwszej edycji oraz rozmów z interesariuszami projektu zdecydowano, że to sami mieszkańcy powinni być odpowiedzialni za tworzenie programów w poszczególnych dzielnicach.

Odpowiedź na potrzeby publiczności

Podczas kolejnej edycji uwagę skoncentrowano nie na efekcie końcowym, a na procesie – ze szczególnym uwzględnieniem i dostrzeżeniem roli mieszkańców. Proponowane przez ECS wartości projektu „Zrozumieć Sierpień” to realizowanie solidarności w codziennych wymiarach życia społecznego, angażowanie i integrowanie lokalnej społeczności oraz podkreślanie wartości współdziałania. Ramą i inspiracją dla realizowania tych celów są doświadczenia budowania wspólnoty „Solidarności” z czasów strajków w sierpniu 1980 roku. Tak sformułowane cele implikują projektowanie działań, które mają szansę

⁸⁵ Więcej informacji na ten temat na stronie: www.ecs.gda.pl/zrozumiemiesierpien (dostęp: 20.05.2017).

przyczynić się do budowania więzi i wspólnoty wśród mieszkańców dzielnic Gdańska. To oni – od II edycji projektu – są pomysłodawcami i organizatorami poszczególnych projektów, a więc w praktyce realizują – jak mówiła Iwona Katarzyńska-Czaplewska, pierwsza koordynatorka projektu – „idee małej solidarności, która poprzez współdziałanie i wyjście dla dobra wspólnego poza własne małe potrzeby, była tak ważna w Sierpniu '80⁸⁶”. Inspirowana historycznie idea rozumienia solidarności „przez małe s” przekłada się więc na cele zbieżne z celami animacji kulturalnej.

Budowanie doświadczeń dla publiczności i z publicznością

Projekt „Zrozumieć Sierpień” – ewoluując z roku na rok i będąc kształtowanym zgodnie z potrzebami lokalnych społeczności – przybrał formułę miniprogramów realizowanych przez grupy mieszkańców, organizacje i instytucje z różnych dzielnic Gdańska. Pomysły zgłaszane są corocznie za pośrednictwem formularza dostępnego na stronie internetowej ECS i dotyczą trzech obszarów: 1) „Historie bliskich nam miejsc” – odkrywanie tożsamości ulic i dzielnic; 2) „Wokół nas” – wspólne działanie na rzecz najbliższego otoczenia; 3) „Solidarność codziennie” – wspólne działanie na rzecz innych ludzi.

Wypracowanie takich, a nie innych obszarów proponowanych działań ma swoje uzasadnienie w specyfice projektów tworzonych przez mieszkańców w ramach kolejnych edycji ZS. Projekty dedykowane są głównie mieszkańcom danych dzielnic, choć przewidują również udział uczestników z zewnątrz. Zakres realizowanych projektów często inspirowane do współpracy międzypokoleniowej. Projekty mogą być zgłaszane nie tylko przez organizacje pozarządowe, ale również grupy nieformalne i osoby fizyczne – np. animatorów kultury chcących wspólnie z mieszkańcami zrealizować działania z zakresu kultury. Od strony formalnej stwarza to możliwość zaprojektowania oddolnych działań, planowanych w mikroskali, realnie wynikających z potrzeb danej lokalnej społeczności i jej dedykowanych.

Weryfikacja atrakcyjności danego projektu odbywa się w dalszym procesie planowania działania z mieszkańcami. Projekt zakłada bowiem stopniowe włączanie partnerów w daną dzielnicę na kolejnych etapach przygotowań do finalnego działania odbywającego się w sierpniu (wymogiem organizatorów jest realizacja kluczowych działań projektu w tym miesiącu, co stanowi symboliczne nawiązanie do idei ZS). W praktyce początkowo zgłaszane są nie gotowe projekty, a raczej ich szkice. Stanowią one podstawę do dalszych prac. W drodze kilkumiesięcznych konsultacji i szkoleń – angażujących lokalnych działaczy oraz budujących stabilne relacje pomiędzy pracownikami instytucji a aktywistami miejskimi – zarysy są na wielu płaszczyznach rozszerzane i dopracowywane, aż do postaci gotowych projektów.

⁸⁶ B. Krapieński, *Wartości w działaniu. Zrozumieć Sierpień* [w:] *Kultura, polityka, rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, red. S. Szultka, P. Zbieranek, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012.

Szkolenia dla organizatorów prowadzone są przez doświadczonych animatorów kultury i społeczności lokalnych. Obok tego pracownicy ECS odpowiedzialni za organizację projektu ZS udzielają konsultacji na kolejnych etapach projektu grupom inicjatywnym oraz organizują wspólne spotkania wszystkich grup animatorów w danym roku, które służą wzajemnej ewaluacji pomysłów czy wzajemnym wsparciu i wymianie zasobów. W ramach projektu wraz z jego rozwojem i obejmowaniem kolejnych miejsc włączono do współpracy zewnętrznych animatorów kultury wspierających działania w dzielnicach.

Przykładowym projektem zrealizowanym w ramach ZS, obejmującym kilka etapów procesu animacyjnego ukierunkowanego na wywołanie zmiany społecznej, może być ten zorganizowany w dzielnicy Nowy Port w 2013 roku. Punktem wyjścia działania, osadzonym w koncepcjach historii mówionej (ang. *oral history*), było zaproszenie mieszkańców do udziału w spotkaniach warsztatowych poświęconych rozmowom o ich dzielnicy, jej historii, potencjale, związanych z nią stereotypach. Pretekstem do opowieści stały się mapy Nowego Portu, na których uczestnicy mieli za zadanie zaprojektować wspólnie trasy spacerów, obejmujące interesujące miejsca w dzielnicy. Spotkania warsztatowe doprowadziły do utworzenia planowanych spacerów na podstawie miejsc wyłonionych z opowieści. Powstało sześć tras tematycznych – między innymi trasa szlakiem historii Nowego Portu z okresu dwudziestolecia międzywojennego, trasa szlakiem zdjęć fotografa – miłośnika i mieszkańca dzielnicy – Piotra Połoczańskiego czy też trasa szlakiem historii break dance i innych tańców ulicznych, dla których Nowy Port był na trójmiejskiej mapie w latach 90. XX wieku ważnym miejscem.

Przewodnikami w spacerach byli mieszkańcy Nowego Portu. W projektowaniu tras, a potem kolejnych spacerach wzięło udział kilka pokoleń mieszkańców dzielnicy. Bogata historia Nowego Portu i zmiana charakteru wielu miejsc sprzyjała wymianie doświadczeń i wspomnień dotyczących dzielnicy. Przede wszystkim służyła jednak poznaniu się uczestników i budowaniu więzi między nimi. Opowieści podczas spacerów zarejestrowano i zmontowano w formie pliku dźwiękowego, udostępnionego później w Internecie i mającego pełnić rolę subiektywnego przewodnika dla odwiedzających dzielnicę. Wszyscy uczestnicy projektu otrzymali je również na pamiątkę podczas spotkania wieńczącego przedsięwzięcie.

ECS w procesie włączania publiczności w działania, także jej sieciowania, korzysta z wielu narzędzi komunikacyjnych. Nie inaczej jest w przypadku ZS – na stronie internetowej Centrum utworzono zakładkę z informacjami o projekcie. Informuje się o nim także poprzez stronę Urzędu Miasta Gdańsk oraz trójmiejskie media. Na Facebooku – oprócz działań realizowanych przez pracowników Centrum – każdorazowo spontanicznie powstają grupy dyskusyjne, w których mieszkańcy wymieniają się pomysłami i konsultują swoje projekty. Ważnym narzędziem są kontakty e-mailowe, telefoniczne, spotkania planowane i spontaniczne w gronie grup inicjatywnych oraz specjalistów wspomagających projekty. Stosowanie narzędzi cyfrowych w komunikacji umożliwia wykorzystanie rozproszonych zasobów czasowych uczestników projektu,

Projekt „Zrozumieć Sierpień” jako przykład wdrożenia koncepcji...

pozwała na szybki przepływ informacji, nadaje tempa działaniom i integruje. Dużym wsparciem promocyjnym dla organizatorów jest stworzenie spójnej identyfikacji wizualnej, która oddaje ducha projektu (rys. 1) oraz materiałów, które można wykorzystywać w komunikacji swoich projektów. Po każdej edycji powstaje wideopodsumowanie dostępne w serwisie YouTube.



Rycina 1. Wizualny motyw przewodni projektu „Zrozumieć Sierpień” z 2014 roku
Źródło: www.solidarity.org.pl/Zrozumiec_Sierpien_2014 (dostęp: 20.05.2017).

Rola ECS – w przypadku projektu ZS – jest ograniczona do inspirowania i towarzyszenia grupom inicjatywnym od pojawienia się pomysłu do realizacji miniprojektu w konkretnej dzielnicy oraz wsparcia edukacyjnego, finansowego, logistycznego i promocyjnego wybranych projektów. Centrum stara się znaleźć równowagę pomiędzy rolą organizatora a sponsora, wybierając drogę inspiratora, a następnie partnera oddolnych przedsięwzięć społeczno-kulturalnych.

Zwrócenie się w stronę mieszkańców i zaangażowanie ich do działania mogło wpłynąć w sposób znaczący na odbiór samej instytucji. W 2016 roku została zorganizowana 6. edycja projektu, w której udział wzięło 40 grup i organizacji, a zaproszenie do udziału w przygotowanych przez nie wydarzeniach przyjęło 1270 osób. Skala wydarzenia oraz przejście z modelu „prezentacyjnego” do modelu „partycypacyjnego” kultury mogą świadczyć o sukcesie projektu. ZS wpisuje się także w coraz szerzej rozpowszechniony – sygnalizowany już wcześniej – model poszerzenia pola kultury jako swoistej strategii funkcjonowania instytucji kultury. Z pewnością zauważyć można w jego wypadku występowanie elementów projektu dających się przyporządkować do kolejnych obszarów „poszerzenia”:

- obszaru strukturalnego (instytucje przybierają elastyczną strukturę «ramową», działając coraz częściej w instytucjonalnej sieci);
- obszaru sektorowego (instytucje kultury wkraczają na inne obszary, a instytucje spoza kultury przenikają na obszar kultury – pojawiają się więc nowi aktorzy kulturalni);
- obszaru celów (oprócz celów «tradycyjnych», pojawiają się także dość zróżnicowane cele społeczne);
- obszaru formuł działania (nowe konteksty kultury, w tym coraz silniejsze wchodzenie w przestrzeń publiczną oraz nowe praktyki dzięki współpracy z instytucjami pozakulturalnymi);
- obszaru oferty (wydarzenia stają się wielopłaszczyznowe i wielozmysłowe);

- obszaru odbioru (ułatwienie dostępu do kultury, ale też włączenie uczestników do współtworzenia wydarzeń kulturalnych)⁸⁷.

Wnioski praktyczne: w kierunku wielopłaszczyznowej równowagi

Praktycy kultury coraz częściej wskazują, że aby miejskie instytucje kultury – w tym także muzea – mogły dziś skutecznie realizować działania społeczno-kulturalne, powinny przyjąć zasadę działania „z ludźmi”, a nie jedynie „dla ludzi”⁸⁸. To swoiste przejście z pozycjonowania kultury jako „prezentacyjnej” (w której uczestnik kultury w sposób bierny zapoznawał się z ofertą instytucji) do „partycypacyjnej” (w której uczestnik kultury podejmuje bardziej aktywną i twórczą rolę) wymagało i wymaga oczywiście odpowiednich **strategii komunikacyjnych** ze strony instytucji.

Można zauważyć, że cele z obszaru gospodarczego i społecznego często wymagają rozwiązania dylematu pomiędzy koncentracją a rozproszeniem posiadanych przez instytucję zasobów. Z jednej strony możliwa jest więc strategia koncentracji zasobów na dużych, masowych i widocznych z zewnątrz przedsięwzięciach – nastawionych na budowę rozpoznawalności marki i podniesienie atrakcyjności miejsca. Z drugiej zaś instytucje kultury mogą stosować strategię koncentracji zasobów na mniejszych działaniach odbywających się w przestrzeni lokalnej, przykładowo dzielnicowej, i skierowanych głównie do uczestnika kultury będącego członkiem lokalnej społeczności. Takie przedsięwzięcia ukierunkowane są na wzmocnienie potencjału społeczno-kulturowego członków danej społeczności⁸⁹.

Na przykładzie projektu „Zrozumieć Sierpień” można dostrzec, że działania komunikacyjne trudno postrzegać jako coś odrębnego od właściwych działań programowych instytucji. Dopiero podejście integrujące wszystkie działania danej instytucji pozwala na gruntowną analizę jej strategii komunikacyjnej. W przypadku ZS można dostrzec, że osiągnęte poprzez strategię komunikacyjną cele dotyczą dwóch poziomów. Po pierwsze – samej instytucji oraz jej wizerunku i odbioru społecznego. Po drugie – osiągnięcia szerszych celów mających w tle wsparcie dla procesu rozwoju lokalnego (zarówno pod względem gospodarczym, jak i społecznym). Realizowana zaś w praktyce strategia komunikacyjna wykorzystuje wiele różnych narzędzi komunikacyjnych, dla których oś stanowi projektowe działania programowe (okraszone jednocześnie działaniami promocyjnymi i np. stworzeniem odpowiedniej identyfikacji graficznej przedsięwzięcia). To ono stanowi przestrzeń budowy stabilnej relacji z uczestnikami kultury zgodnie z podejściem *audience development*; pozwala jednocześnie na przekazanie odbiorcom

⁸⁷ S. Czarnecki i in., *op. cit.*, s. 17–18.

⁸⁸ M. Skrzypek, *Siecowanie celowe. Latarnia Lublin* [w:] *Kultura, polityka, rozwój...*, *op. cit.*, s. 180.

⁸⁹ Zob. P. Zbieranek, *Kultura na Pomorzu – w kierunku koncentracji czy rozproszenia?* [w:] *Pomorska debata o kulturze: kultura na pograniczu – pogranicza kultury: edycja II*, red. C. Obracht-Prondzyński, Instytut Kaszubski, Gdańsk 2015.

komunikatu w angażującym ich działaniu. To właśnie „wykrojenie” mieszkańcom przestrzeni w sferze publicznej przeznaczonej na odczytywanie na nowo, „odświeżanie” i aktualizowanie idei „Solidarności” wydaje się najlepszym sposobem na wypełnienie wśród nich misji Centrum. To bowiem służy ich przetłumaczeniu na język – a co za tym idzie na wrażliwość i potrzeby – dzielnicowych społeczności.

Przedstawiony w artykule sposób analizy pozwala na stworzenie ramy analitycznej dla systemu ewaluacji działań instytucji kultury. To ewaluacja pozwala na odpowiedź na pytanie o efektywność działania instytucji, a co za tym idzie – tworzenie świadomej i opartej na wiedzy oraz doświadczeniu strategii jej funkcjonowania.

Bibliografia

- Badzińska E., *Media interaktywne warunkiem skutecznej komunikacji społecznej*, „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2013, nr 35.
- Czarnecki S. i in., *Poszerzenie pola kultury. Diagnoza potencjału sektora kultury w Gdańsku*, Instytut Kultury Miejskiej, Gdańsk 2012.
- Czarnecki S., Obracht-Prondzyński C., Zbieranek P., *Przemysław poszerzenie. Praktycy i badacze wobec zmian*, „Kultura Współczesna” 2014, nr 3.
www.ecs.gda.pl/zrozumiecsierpien (dostęp: 20.05.2017).
www.hlf.org.uk/audience-development (dostęp: 20.05.2017).
- Kłosowski W., *Kultura jako czynnik rozwoju społecznego a polityki kulturalne polskich metropolii* [w:] *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, red. S. Szultka, P. Zbieranek, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012.
- Krapiński B., *Wartości w działaniu. Zrozumieć Sierpień* [w:] *Kultura – Polityka – Rozwój. O kulturze jako „dźwigni” rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, red. S. Szultka, P. Zbieranek, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012.
- Madryas W., *Public relations jako narzędzie tworzenia wizerunku instytucji kultury*, „Gospodarka. Rynek. Edukacja” 2012, nr 1.
- Nacher A., *Krakowskie węzły i przepływy – miasto „plemion” i „rojów”?* [w:] *Spacerowicze, nomadzi i sieciowi łowcy okazji*, red. Anna Nacher, Małopolski Instytut Kultury, Kraków 2012.
- Poprawski M. i in., *Nowe lokowanie instytucji publicznych w miejskich ekosystemach kultury w Polsce*, Związek Miast Polskich, Poznań 2016.
- Pracownia Realizacji Badań Socjologicznych UG, *Działalność władz miasta oraz wybrane problemy miasta w opinii mieszkańców. Raport z badań socjologicznych przeprowadzonych w Gdańsku w 2011 r.*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2011.
- Skrzypek M., *Sieciowanie celowe. Latarnia Lublin* [w:] *Kultura, polityka, rozwój: o kulturze jako dźwigni rozwoju społecznego polskich metropolii i regionów*, red. S. Szultka, P. Zbieranek, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012.
- The Wallace Foundation, *Investing in Staff to Improve Visitor Services* [w:] *Service to People: Challenges and Rewards How museums can become more visitor-centered*, Lila Wallace-Reader’s Digest Fund, New York, 2001.
- Walmsley B., Franks A., *The audience experience: changing roles and relationships*, Reproduced with kind permission of Goodfellow Publishers, Oxford 2011.

Magdalena Iwanowska, Piotr Zbieranek, Aleksandra Żukowska

Wlazeł A., *Audience development. Wprowadzenie do koncepcji* [w:] *Audience development, czyli Sztuka dla widzów*, red. A. Etmanowicz, A. Wlazeł, Fundacja Impact, Warszawa 2012.

Zbieranek P., *Aktorzy czy kanały sfery publicznej? Umiejscowienie organizacji typu think tank w systemie społecznym*, „Animacja życia publicznego” 2011, nr 4.

Zbieranek P., *Kultura na Pomorzu – w kierunku koncentracji czy rozproszenia?* [w:] *Pomorska debata o kulturze: kultura na pograniczu – pogranicza kultury*: edycja II, red. C. Obracht-Prondzyński, Instytut Kaszubski, Gdańsk 2015.