

Et Blueprint til
Audience
Centred
Experience
Design

.....
adeste*



Co-funded by the
Creative Europe Programme
of European Union

.....

ACED modellen er udviklet af ADESTE+ konsortiet.
ADESTE+ er et langvarigt europæisk
samarbejdsprojekt, medfinansieret af Europa-
Kommissionens program Et Kreativt Europa.

Projektet er finansieret med støtte fra Europa-Kommissionen.
Denne publikation reflekterer udelukkende forfatterens
synspunkt, og Kommissionen kan ikke holdes ansvarlig for,
hvordan informationen heri bliver brugt.



Co-funded by the
Creative Europe Programme
of European Union



CC BY-NC-SA: Denne licens tillader genbrugere at distribuere, ændre, tilpasse og bygge videre på materialet i ethvert medium og format udelukkende til ikke-kommercielt brug, og kun så længe ophavsmanden tilskrives. Hvis du ændrer, tilpasser eller bygger videre på dette materiale, skal du licensere materialet under de samme forhold.

Dette ACED Blueprint er resultatet af en fælles indsats af Adeste-konsortiet efter flere års samarbejde. Inden du dykker ned i det og ser, hvad du og din organisation kan bruge det til, vil vi gerne fortælle dig, hvorfor det blev udviklet.

Målet er at konfrontere den "fejlende deltagelse" i kunst og kultur ved at hjælpe kulturinstitutioner med at forbedre deres arbejde på det område.

Vi har arbejdet i fællesskab med at designe dette værktøj, fordi vi tror på, at kulturel deltagelse ligger i hjertet af ethvert demokratisk samfund. Det er ikke "kun" et spørgsmål om at sikre fundamentale kulturelle rettigheder, men at skabe rammerne for et mere lige og bæredygtigt samfund, hvor det er muligt for alle borgere at udtrykke sig som den, man er. Denne vision implicerer et radikalt skifte i måden, vi tænker på: Fra publikum til mennesker.

Hvad kan kulturelle aktører gøre for at bidrage til at nå dette mål? Vores svar er, at man skal stille spørgsmål og udruste sig til at få kulturel deltagelse til at ske, hvilket i sig selv er et spørgsmål om demokrati, om at gøre dette muligt, mere retfærdigt og lige.

Vi opfordrer dig derfor til at se dette værktøj i en bredere sammenhæng af de initiativer i det kulturelle økosystem, der fremmer kulturens transformative kraft, og som forsøger at ændre dens praksis. Hvis folk ikke deltager i kulturen, er det vores ansvar. Ifølge dette princip er det, der skal "udvikles", den kulturelle sektor - ikke publikum.

Adeste+ er et stærkt og mangfoldigt internationalt partnerskab, der desuden er blevet til et fællesskab, der har til formål at støtte fagfolk og organisationer, der arbejder for den sociale forandring, vi har brug for. Adeste-rejsen har engageret hundredvis af kulturelle aktører over hele verden gennem træning, konferencer, workshops og sommerskoler. Disse repræsenterer en kritisk masse af forandringsledere, som er villige til at vedligeholde forandringen af den kulturelle sektor. Den kulturelle sektor skal være en dedikeret og effektiv ambassadør for kulturelt medborgerskab. Denne model er lavet af og til dem og til alle, der deler denne ambition.

5/ Introduktion

- 8/ Hvorfor ACED?
- 9/ Hvem er ACED til?
- 10/ Baggrunden
- 11/ Metodologisk grundlag
- 13/ ACED processen

12/ ACED

- 12/ **Fase 1: Gør dig klar**
- 14/ Trin 1: Prepare/Forberedelse
- 15/ Trin 2: Unfreeze/Status Quo
- 17/ **Fase 2: Eksperimentér**
- 18/ Trin 3: Empathise/Empati
- 20/ Trin 4: Define/Definer
- 21/ Trin 5: Ideate/Idéudvikling
- 23/ Trin 6: Prototype/Prototype
- 25/ **Fase 3: Bliv ved**
- 26/ Trin 7: Commit/Forpligtelse
- 28/ Trin 8: Embed/Forankring

30/ Konklusion

32/ Mere information

Introduktion
Audience
Centred
Experience
Design



Hvorfor ACED (Audience Centred Experience Design) / Et Blueprint

Vi har længe vidst, at kulturorganisationer, der ønsker at blive mere inkluderende, er nødt til at arbejde anderledes. Vi ved også hvordan. Men forandring er risikabel, ressourcekrævende og ikke altid holdbar, så vi ville gerne lave et blueprint til tillidsfuld, menneskecentreret forandring.

Alessandra Gariboldi, Fondazione Fitzcarraldo.

Hvorfor ACED?

– FOR AT FINDE NYE MÅDER
AT KOMME TÆTTERE PÅ
DIT PUBLIKUM OG DIN
OFFENTLIGHED

– FOR AT FÅ DET MESTE
UD AF DIT TEAMS
KREATIVITET OG IDÉER

– FOR AT STØTTE
ORGANISATIONS-
FORANDRING MOD NY
SOCIAL RELEVANS

Audience Centred Experience Design (ACED) blueprintet er blevet udtænkt af Adeste+ partnerskabet som en del af et langvarigt Creative Europe projekt.

ACED hjemmesiden (aced.adeplus.eu) indeholder flere detaljer, skabeloner, øvelser, ressourcer, casestudier og yderligere referencer, som kan bruges i processen. Det er også her, du kan gå hen for at give din egen feedback, finde en facilitator og deltage i det spirende Adeste+ fællesskab.

Hvorfor ACED?

ACED hjælper kulturelle organisationer med at skabe oplevelser med og for deres publikum, besøgende eller deltagere ved hjælp af en rammesat proces, der kan hjælpe dem med at foretage langvarige forandringer.

Det følger principperne for human-centered design og er tilpasset den måde, kulturelle organisationer arbejder på, idet det er blevet samskabt, afprøvet og testet med kulturorganisationer fra hele verden. Den anerkender, at for at være effektive skal vi være parate til at ændre os selv og vores organisationer.

ACED er også et svar på vores observation af, at reel, positiv forandring i sammensætningen af publikum og deres loyalitet, tillid og støtte er meget mere naturlig, når vi arbejder sammen med dem, lytter opmærksomt til deres behov og interesser og tager inspiration fra det, vi lærer.

Denne ændring sker, når en hel organisation arbejder sammen og bruger idéer og kreativitet fra en bred vifte af mennesker. Det kan understøtte vores succes som kreative, som agenter for social forandring eller som sociale iværksættere. Da mange af os i kultursektoren stræber efter at være alle tre, kan det hjælpe os med at løse spændingerne mellem disse roller.

Hvem er ACED til?

ACED er til:

- Kulturelle organisationer, der er villige til at styrke deres relation til deres offentlighed

- Undervisere, konsulenter og forskere, der leder efter nye værktøjer og indsigter

- Kulturledere og forandringsagenter, der leder efter nye måder at gribe arbejdet an på

- Beslutningstagere, der støtter et kulturelt demokrati

ACED er til kulturelle organisationer, der er interesserede i en interventionsmodel til at forbedre deres evne til at skabe meningsfulde relationer med deres publikum og offentlighed. Det virker for både store som små institutioner, en lang række kunstneriske og kulturelle former og forskellige slags organisationer.

Det kan tilpasses forskellige sammenhænge og missioner og blive lige så forskelligartet i praksis som de organisationer, der beslutter sig for at gå igang med det.

ACED er baseret på kulturelle organisationers behov, men er relevant og nyttig på forskellige måder til en række formål og roller:

- Til teams på kulturinstitutioner tilbyder det kreative måder at bruge deres talent til at formidle og lave tilbud tilpasset deres offentlighed
- Til kulturledere kan det være grundlag for transformativ forandring, en mission og at samle et hold af medarbejdere

- Til undervisere, konsulenter og facilitatorer tilbyder det en ny, men afprøvet, måde at hjælpe organisationer fremad

- Til beslutningstagere giver det inspiration og grundlag for den bredere forandring, som kultursektoren har brug for.

ACED er skabt for at levere fundamental og langvarig forandring. Det kræver et positivt, optimistisk perspektiv, som giver den fornødne opmærksomhed til publikums, deltagerens eller brugerens oplevelse.



Efter et open-call begyndte Gulbenkian 15-25 Imagina gruppen bestående af 21 unge at tænke og skabe sammen. De samledes jævnligt fra januar til marts 2020. Resultatet af processen er et nyt kulturprogram baseret på de unges vision.
Foto: Márcia Lessa

Audience Centred Experience Design

Baggrunden

ACED-processen blev udviklet af Ade-ste+-partnerskabet, der gjorde status over vores læring fra tidligere projekter som «Connecting Audiences» og den første originale «Adeste». Det stod klart, at mere omfattende ændringer kræver behørig overvejelse af ledelses-mæssige og organisatoriske ændringer. Derfor var Adeste+ mere eksplicit i sin ambition om organisatorisk forandring, der involverer tværsektorielle teams i organisationer. Vi videreudviklede Design Thinking-tilgangen ved at tilpasse den til den specifikke kontekst i kultursektoren.

ACED er en proces, der skal støtte organisationer i at designe publi-kumscentrerede kulturelle oplevelser og samtidig udvikle nye former for internt samarbejde, der skaber foran-dring i små, håndterbare trin.

I løbet af Adeste+ projektet er den oprindelige metode blevet testet og forfinet i samarbejde med 'kunstne-riske partnere' i et "kaskadeprogram" og på konferencer og sommerskoler. Det betyder, at det er produceret til at arbejde med en række forskellige typer og skalaer af kulturelle organisationer og er passende for alle kunstformer.

At gennemgå ACED processen er en unik rejse for hver organisation alt efter dens prioriteter, behov, kontekst og motivationer. Vi designede den for at støtte alle organisationer i at blive mere porøse, som "relationelle instru-menter" der gør det lettere at tage risici, lytte til deres offentlighed og kreativt imødekomme deres behov.

Læs mere:

Det oprindelige Adeste projekt:

–www.aced.adesteplus.eu

Connect:

–www.connectingaudiences.eu

Design Thinking – ifølge Interaction Design

Foundation: –www.interaction-design.org



Metodologisk Grundlag

Modeller til inspiration

Audience Centred Experience Design er inspireret af velkendte og respekterede modeller.

/ Lewin's Change Model

På den ene side omfavner ACED idéerne om organisationsforandring fra Lewin's Change Model eller Kotter's Eight Step Plan. Disse fokuserer på de måder, vi kan fremkalde forandring i organisationen ved at etablere og opstille betingelser for fremskridt, skabe den forandring, der er nødvendig, og derefter forankre eller genfryse de resulterende konklusioner i organisationen.

/ Design Thinking

På den anden side har vi Human Centred Design Thinking, der tillader os at fokusere på publikums behov. Det gør vi gennem en særlig double diamond proces, der leder teamet gennem stadier med divergerende og konvergerende tænkning. Dette omfatter vitale begreber om empati, idégenerering, definition og prototype på en løsning på problemet, så vi kan designe bedre oplevelser for vores publikum, deltagere eller brugere.

«Publikumsudvikling handler om udvikling af kulturorganisationer»

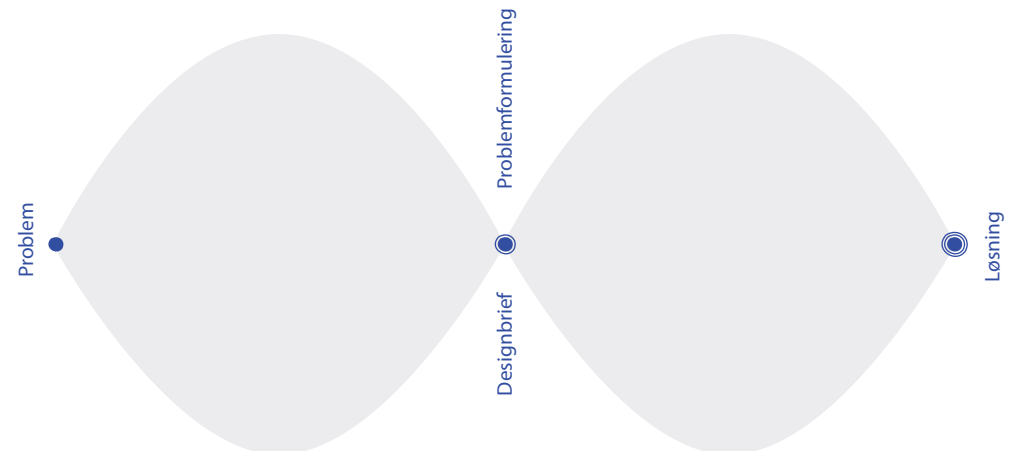


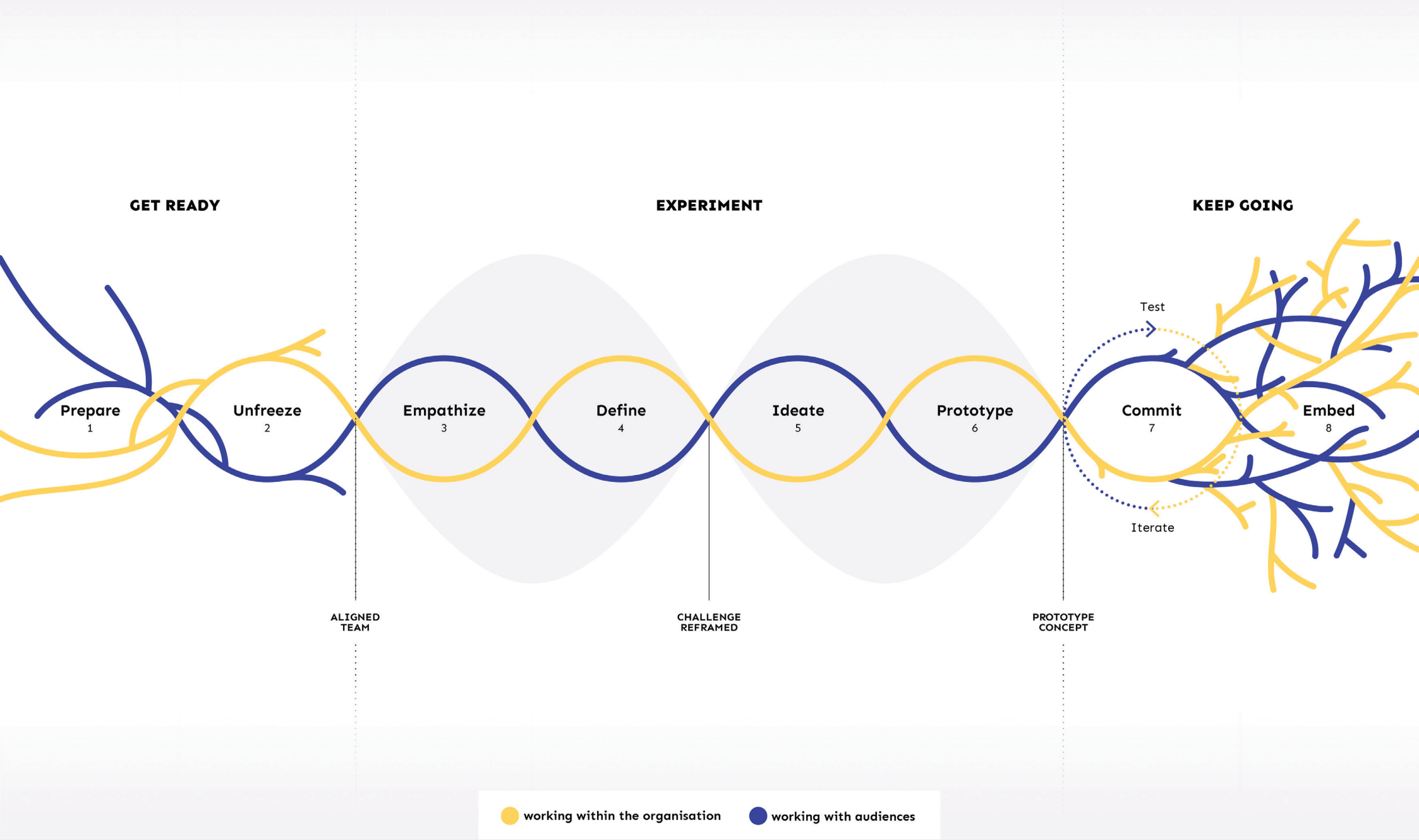
Opdag
Indsigt i problemet

Definer
Fokusområdet

Udvikling
Potential løsning

Lever
Løsning, der virker





ACED processen

Hvordan den virker den?

Audience Centred Experience Design fokuserer både på hvad vi kan gøre for at imødekomme publikums behov og samtidig facilitere forandring i organisationen for at få dette til at ske. Det kræver empati, kreativitet, en ægte praktisk tilgang og en forpligtelse til at teste, validere og tilpasse efter behov.

Som vist i diagrammet (på forrige side) er der tre overordnede faser og otte trin:

ACED har brug for lederskab og korrekt facilitering enten internt eller ved at ansætte en ekstern facilitator.

Det vil kræve, at mindst en person bliver den ansvarlige forandringsagent.

Der skal være en 'task force' af ansatte fra alle dele af organisationen til at drive processen.

GØR DIG KLAR /Forberedelsen og udgangspunkterne

1. Prepare/Beslut jer for om I er klar, og hvad I gerne vil
2. Unfreeze/Lås organisationen op og sæt processen i gang

EKSPERIMENTÉR/Fasen hvor man tænker, overvejer og tester

3. Empathize/Identificér og forstå det publikum, I gerne vil arbejde med
4. Define/Klargør hvad I gerne vil opnå
5. Ideate/Forestil jer, hvad I kan gøre for at opnå det
6. Prototype/Beslut jer for de bedste løsninger og prøv dem af

BLIV VED/Det punkt hvor man indlejrer det i organisationens generelle arbejde

7. Commit/Evaluer hvad der virkede, forfin, prøv igen eller vedtag og forstærk
8. Embed/Forankring af løsningen(erne) og de nye arbejds måder i jeres arbejde

HVAD SKAL I BRUGE?

ACED er en værdifuld og inspirerende proces, og for at gøre det rigtigt er der brug for visse ingredienser.

Først og fremmest er der brug for lederskab og forpligtelse. I praksis kan processen decentraliseres og udføres af en taskforce, og jo større organisationen er, desto vigtigere bliver denne gruppes rolle og sammensætning. Det anbefales også, at der udpeges en eller flere forandringsagenter, der kan være det centrale kontaktpunkt for projektet og vil være med til at drive processen fremad. Nogle dele har mere vægt på publikum og nogle på selve organisationen, men som diagrammet viser, er disse dele hele tiden vævet sammen. Som beskrevet skitserer dette blueprint en række trin, der fungerer bedst,

hvis de er centreret om workshops (gruppeaktivitet), helst med en ekstern facilitator. I praksis kan disse trin forkortes eller forlænges afhængigt af omstændighederne og behovet for at dvæle ved bestemte punkter, vende tilbage til et tidligere stadie eller alternativt at springe fremad med det opnåede momentum. Eksperimenteringsfasen er baseret på designtænkning fra double-diamond modellen med divergerende og konvergerende tænkning, hvilket forklares yderligere her i blueprintet. Det betyder, at det på nogle punkter er vigtigt at være ekspansiv og åben for derefter på andre punkter at filtrere og beslutte sig for det bedste og det mest brugbare. På denne måde kan man trække på de forskellige typer roller, tankegange og stilarter i teamet.



ACED trin for trin
Fase 1
Gør jer klar

Hvad har I brug for i processen?

Praktisk forberedelse så I kan starte ACED processen fornuftigt

Ledelse og inddragelse af hele organisationen. Uanset hvordan jeres organisation er indrettet, har I brug for dem, der er ansvarlige på et højt niveau, til at drive processen fremad. Hvis den øverste ledelse ikke er med i taskforcen, skal der arrangeres en forbindelsesproces mellem taskforcen og teamet.

Facilitator(er) der gør processen mulig. Denne person vil være ansvarlig for at muliggøre den overordnede ACED-proces dvs. at lede workshoppen, støtte forandringsagenten og samarbejde med resten af organisationen. Dette udføres bedst af en 'ekstern', der er fortrolig med processen, men der kan være andre måder at gøre det på internt. Det er vigtigt, at de har mulighed for at facilitere frem for at skulle deltage.

Forandringsagent(er) der kan koordinere taskforcens arbejde og repræsentere dem på tværs af organisationen og over for ledelsen. Forandringsagenten skal helst være en anden end og arbejde sammen med facilitatoren, men hvis omstændighederne og personen er den rigtige, kan det være en intern facilitator, der følger den proces, der er skitseret i værktøjskassen. Det er vigtigt altid at være klar over, hvor ansvaret ligger.

Task Force på 6–12 personer, der vil være den centrale kreative kraft i hele processen. I mindre organisationer kan det være hele medarbejderteamet, i større organisationer kan det være repræsentanter fra hele organisationen med forskellige roller i den. Det kan også omfatte frivillige eller regel-

mæssige deltagere og samarbejdspartnere i organisationen. Det er vigtigt, at de har den tid og de ressourcer, der er nødvendige for at gennemføre programmet.

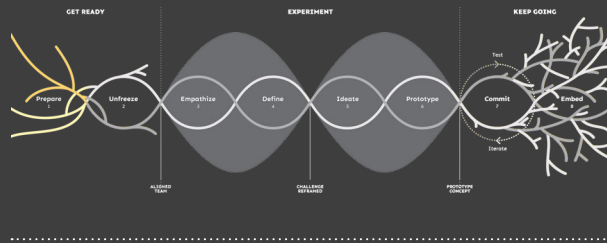
Ressourcer og en tidsramme skal overvejes ordentligt på forhånd. Det kan være muligt at gennemføre programmet uden det store ressourcebehov, men mere ambitiøse planer vil kræve et særligt budget. Det er også vigtigt for alle involverede at anerkende og forpligte sig til tidsrammen. Dette vil variere alt efter organisation eller ambitionen, men i Adeste+ programmet fungerede det bedst over 2 – 6 måneder.

Aftalt intern kommunikationsplan

Der vil være behov for en aftalt intern kommunikationsplan for at sikre, at alle er klar over, hvad der sker, og hvordan de skal involveres.

Trin 1

Prepare/Forberedelse



Formål

Undervejs i processen med at udvikle ACED indså vi, at visse aspekter af vores praksis var vigtige for programmets succes.

ACED er et eksperimenterende program, der tilskynder til nye tilgange, til innovation og til inddragelse. Ønsket er at hjælpe organisationer med at se deres arbejde gennem forskellige øjne og være i stand til at ændre og tilpasse sig i lyset af nye perspektiver. Disse forberedende skridt er derfor rettet mod samarbejde og forandring. I denne værktøjskasse er instruktionerne uddybet til facilitatoren, men kan tilpasses efter den måde, I udvikler processen.

Handlinger

Spørg først og fremmest, om ACED er det rigtige for jeres organisation. Se 'Er I klar?' spørgsmålene på hjemmesiden. Dernæst:

- Blev enig om et brief med den øverste ledelse: Hvilken forandring vil de gerne have ACED til at hjælpe dem med at opnå? Hvilke ressourcer kan de stille til rådighed? Hvordan vil de monitorere fremskridtene og tage imod forslag og input fra forandringsagenten og taskforcen? Hvordan vil de gennemgå ACED, og hvordan vil det påvirke den overordnede strategi?

- Personalebriefing for alle. Afhængig af organisationens størrelse og type kan det antage forskellige former – men det er afgørende, at hele organisationen ved, hvad der sker, og føler sig som en del af processen.
- Udnævn taskforcen ud fra personer fra hele organisationen. Sørg for, at de har den tid og de ressourcer, der er nødvendige for at gennemføre ACED-programmet.
- Udnævn forandringsagenten(erne) til at koordinere taskforcens arbejde og repræsentere dem på tværs af organisationen og over for ledelsen.
- Brief taskforcen og forandringsagenten: Hvilke ressourcer, herunder tid, har de, og hvad er beslutnings- og rapporteringsprocessen? Brug disse ressourcer til at introducere begreberne og teknikkerne bag ACED.
- Arbejd med / bed forandringsagenten om at udarbejde en projektplan, der afspejler ACED-processen - herunder intern kommunikation og check-ins med ledelsen. Det er nok bedst at tænke på det som en workshop pr. trin og udvikle dette over tid. Det kan også være en god idé at udforske noget af baggrunden for ACED programmet i WHY ACED? på hjemmesiden.

Ved slutningen af denne fase..

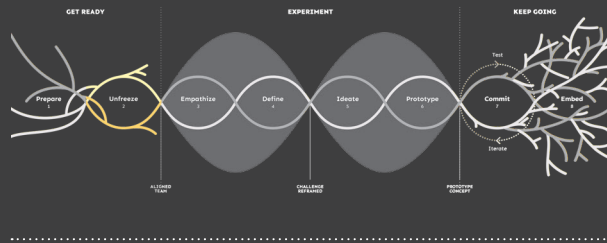
Er I klar til at starte ACED processen!

ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER
Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:
→ aced.adeptplus.eu

- 1 ER I KLAR? SPØRGESKEMA.
Brug dette til... at vurdere jeres organisations parathed, før I "dykker ned" i processen og begynder at reflektere over jeres mål
- 2 REGLER FOR TASKFORCEN OG FORANDRINGSAGENTEN
Brug dette til... at bestemme og uddele roller og "spilleregler" med de involverede personer.

Trin 2

Unfreeze/Status Quo



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER
 Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:
 -> aced.adestepplus.eu

- 1 UNFREEZE SPØRGSMÅL
 Brug dette til... at spørge ind til jeres organisation, dens strategier, samt jeres offentligheds og publikums ståsted
- 2 EN KULTUREL OG KREATIV VISIONSØVELSE
 Brug dette til... at hjælpe jer med at overveje og planlægge jeres organisations formål og udsyn
- 3 PUBLIKUMSREJSEN, EN KANVAS
 Brug dette til... at planlægge et "kort" over publikums oplevelse - hvad er godt og skidt ved den, enten for alle publikummer eller udvalgte grupper. Det kan blive et nyttigt analyseredskab
- 4 PUBLIKUMSUDVIKLINGSMATRIX (ANSOFF TILPASSET)
 Brug dette til... at hjælpe jer med at beslutte, hvad I gerne vil bruge ACED til

Formål

Inden I går i gang med ACED-programmet, er det vigtigt at spørge: Hvem er vores offentlighed, og hvem kunne det blive? Brug et øjeblik på at træde et skridt tilbage og "unfreeze" jeres tankegang og vær sikre på, at der er konsensus om, hvad I forsøger at gøre.

Handlinger

Arbejd med hele (eller så meget som muligt af) organisationen på dette trin. Prøv at inkludere dem, der måske ikke åbenlyst har 'offentligt-vendte' roller. Indfang og skriv jeres idéer ned. Gennemgå jeres organisatoriske formål og offentlighedens plads i den. Der er masser af værktøjer, I kan bruge. Hvad er jeres sociale, økonomiske og kreative/læringsmæssige mål? Hvad betyder det for publikum og deltagere? Som en del af denne proces:

- Beskriv jeres nuværende publikummer og deltagere. Saml enhver forskning, I har, samt idéer fra mennesker på tværs af jeres organisation. Spørg: Hvem interagerer med vores organisation og hvordan?

- Beskriv den offentlighed, I eksisterer i. Brug enhver forskning, I har, herunder baggrundsinformation samt viden fra jeres team og interessenter. Spørg: Hvem er vi til for? Hvem VIL vi gerne inddrage, hvordan og hvorfor? Hvem KUNNE vi inddrage?

- Beskriv hvad der skal laves om. Spørg: Hvad, hvis nogen, er den forandring, vi ønsker at se? Kan I indramme dette som nogle klare "mål", der er specifikke for deltagere, publikum eller medlemmer af jeres offentlighed?

Er der andre strategier, I er nødt til at gennemgå?

Spørg jer selv: Hvordan kunne I godt tænke jer, at ACED hjalp jer?

Trin 2

Unfreeze/Status Quo



Organisationslæring

Dette trin kan hjælpe jeres organisation med at:

- Gennemgå strategien, missionen og formålet på en publikumsfokuseret måde
- Opbygge en fælles vision for publikum for hele organisationen

Indsigt om publikum og offentlighed

På dette tidspunkt er det nyttigt at gennemgå eksisterende forskning og invitere hele organisationen til at diskutere spørgsmål som:

- Hvem interagerer med vores organisation, hvordan, hvornår og hvorfor? Hvordan er de?
- Hvem gør ikke?
- Er der distinkte og forskelligartede grupperinger blandt vores publikum? Hvordan kunne vi beskrive dem?
- Hvad ved vi ikke om vores publikum, som det vil være vigtigt at finde ud af?

Efter denne fase...

Efter dette trin skal I vide:

- Hvilke fordele ACED skal give jeres organisation
- Hvordan succes kunne se ud
- Hvad I allerede ved, og hvad I mangler at finde ud af
- Hvad I gerne vil lære
- Hvordan I gerne vil arbejde sammen

og I vil have nået den første af de tre milepæle, der er beskrevet i visualiseringen af processen (Se side 10).



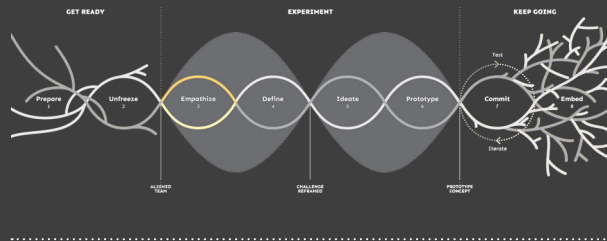
ACED trin for trin

Fase 2

Eksperimentér

Trin 3

Empathise/Empati



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER
Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:
-> aced.adestepplus.eu

- 1 PERSONAØVELSE:
Brug dette til... at skabe en troværdig person i kød og blod, som repræsenterer jeres målgruppe
- 2 NYBEGYNDERØVELSE
Brug dette til... at hjælpe et team med at opbygge empati for førstegangsbesøgende.
- 3 BRUG AF RELATIONELLE OG EKSTREME BRILLER
Brug dette til... overveje hvor forskellige mennesker er
- 4 PUBLIKUMSREJSEKANVAS
Brug dette til... at lave et "kort" over publikums oplevelse - hvad er godt og skidt ved det, for alle publikummer eller udvalgte målgrupper

Formål

Dette er det første skridt i "designfasen" af ACED, hvor I eksperimenterer med og for en bestemt målgruppe. Det handler om at forstå denne gruppes perspektiv fra deres synspunkt – deraf idéen om 'empati'. Hvem er de? Hvor bor de? Hvad laver de? Har I noget at tilbyde dem? Er de ægte og tilgængelige? Hvorfor har de brug for jer?

Om muligt kan I inddrage enhver eksisterende forskning her, så I arbejder ud fra det, I ved eller ikke ved. Overvej hvilke grupper af mennesker, der er vigtige for jer – måske dem, I ikke normalt interagerer så meget med. Det er fristende at arbejde med stereotype idéer om hvem disse mennesker er, men anerkend, at det er jeres antagelser, og at disse er nødt til at blive afprøvet.

Dette handler om at forstå dem som ægte mennesker. Hvordan har de det? Hvad tænker de på? Hvad ville gøre deres liv mere fuldendt? Hvordan adskiller de sig fra andre grupper? Godt design - og god publikumsudvikling - er baseret på autentisk og empatisk forståelse for folks behov og interesser. Dette er særligt vigtigt, hvis I gerne vil tiltrække nye eller andre publikummer og befolkningsgrupper. Målet her er at udnytte al tilgængelig information til at levendegøre den målgruppe, I er interesserede i, som

troværdige mennesker som alle i jeres organisation kan kende og elske. Det er derfor vigtigt, at I taler direkte med folk om deres behov og interesser, hvad de synes om jeres organisation, og hvad I eventuelt har at tilbyde, der betyder noget for dem.

Handlinger

- Gennemgå og opsummer eksisterende data om publikum
- Lav kød-og-blod personaer, som repræsenterer jeres målgruppe, ved at bruge persona-kanvasværktøjet
- Se på jeres organisation gennem deres briller - hvad ser de, når de kigger på jer?
- Hav samtaler med ægte mennesker om jeres organisation og deres interesser - og hvordan de mon passer sammen
- Planlæg en brugerrejse for at forstå jeres gruppes oplevelse, og hvor det virker eller ikke virker ved at bruge publikumsrejseværktøjet
- Validér - eller afprøv jeres antagelser om jeres persona gennem yderligere research: Brug 'Lær-at-kende' værktøjet

Organisationslæring

Dette trin er "divergerende tænkning". Det er taskforcens første mulighed for at lære at styre processen med at generere mange idéer og beslutte, hvad der er vigtigt. Denne fase kan

bidrage til at forbedre samarbejdet, facilitere divergerende og konvergerende tænkning samt intensivere og dele forskningsevner.

Indsigt om publikum og offentlighed

Dette er en mulighed for at lære mere om jeres publikum og forstå deres forhold til jer. Det indebærer overvejelse over, hvad de går op i, og hvilke behov/interesser som organisationen kunne imødekomme, samt hvilke barrierer der er i vejen for deres deltagelse.

Til sidst...

Ved slutningen af dette trin har I:

- Identificeret hvilke(n) gruppe(r), I vil designe til
- Lavet persona(er) på jeres målgruppe(r).
- Identificeret jeres personas "problem" - hvilke behov/barrierer skal adresseres?
- Afprøvet ægtheden af personaen - med rigtige mennesker

Trin 3

Empathise/Empati



Det danske hub arbejder på deres prototype for at byde flere publikummer velkommen på Nørrebro Teater
Foto: Nørrebro Theater



I projektet "Breaking the silos" deler en gruppe fra Teatro Stabile di Torino deres tanker og idéer under en brainstorm på en prototype.
Foto: Lorenzo Romoli

Trin 4

Define /Definer



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER
Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:
aced.adeptplus.eu

- 1 HOW MIGHT WE? ET KANVAS
Brug dette til... at levere et fokus til at definere nøgleudfordringerne for målgruppen
- 2 USER NEEDS STATEMENT
Brug dette til... at fokusere på de behov, som jeres oplevelsesdesign skal imødekomme
- 3 MATRIX TIL AT FORFINE USER NEEDS STATEMENT
Brug dette til... at udfordre og ændre behovssætningen for at gøre den så god som overhovedet muligt, så I er klar til næste trin

Formål

Nu hvor I har udviklet en dybere forståelse for jeres målgruppe, er det tid til at beslutte, hvad der har størst betydning, og hvor I vil fokusere jeres undersøgelse og ressourcer.

Det er vigtigt, at I beskriver det vigtigste "problem", som denne gruppe har i forhold at interagere med jeres organisation, eller skitsere den mulighed, der kan være for dem. Med de indsamlede oplysninger kan I formulere, hvad I skal adressere i de næste faser for at opbygge meningsfulde nye oplevelser og varige relationer. Elementer kunne handle om en hel publikumsrejse eller en del af den – såsom den kreative oplevelse, kommunikation, atmosfære eller miljø.

Jo mere klart I kan udtrykke jer, des mere meningsfuld vil jeres eksperimentering være. Denne fase handler om "konvergerende tænkning" - med fokus på det, der har betydning for jeres publikum og jeres organisation.

Handler

I taskforcen skal I workshoppe følgende:

- Beslut hvilken persona, I vil koncentrere jer om. Hvilke kriterier er vigtige? Vælg en som er vigtig for jeres organisation, som er distinkt med behov og interesser, som I har forstået, som I kan nå, og for hvem I kunne

skabe en meningsfuld oplevelse

- Gennemgå personaen som repræsenterer denne gruppe. Tilføj nye detaljer. Tænk over hvordan I kan præsentere den på en interessant måde, så alle i organisationen kan lære den at kende
- Beslut de kritiske faktorer for jeres persona. Involver gerne den type af mennesker i samtalen, når det er muligt.
- Indfang denne tænkning i en user needs statement, som definerer hvad der er vigtigt for jeres persona.
- Ved at tænke over disse faktorer, kunne I udforme nogle "How Might We..." spørgsmål, som kan udløse jeres designidéer
- Forfin jeres User Needs Statement så det er tydeligt hvad I skal opnå for jeres persona, så I er klar til at idéudvikle

Organisationslæring

Denne fase handler om konvergerende tænkning, hvor I indsnævrer, hvad der er vigtigst for jeres organisations fremtid og hvorfor. Det er en proces med at krystallisere, hvad I vil opnå, og den vil især appellere til folk, der er gode til at filtrere elementer til at beslutte sig for det centrale spørgsmål.

Indsigt om publikum og offentlighed

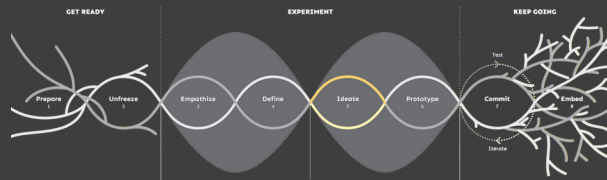
Der vil være en lang række problemer, der er vigtige for denne gruppe. I er måske ikke i stand til at adressere dem nu, men de kan nedskrives og gemmes til et senere tidspunkt.

Til sidst...

I har nu nået den anden milepæl i processen efter at være blevet enige om en User Needs statement og/eller et How Might We? Spørgsmål, hvilket udgør et inspirerende og motiverende brief til at designe nye oplevelser

Trin 5

Ideate/Idéudvikling



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER

Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:

aced.adestepplus.eu

- 1 GYLDNE REGLER I BRAINSTORMING
Brug dette til... at få brugbare tips og hjælp til en idégenereringsworkshop
- 2 SCAMPER
Brug dette til... at hjælpe med at finde på flere og flere forskellige idéer, enten som del af idéudviklingen eller ved at tilpasse jeres prototype
- 3 BRAIN WRITING ØVELSE
Brug dette til... at bygge på og udvikle idéer med jeres team
- 4 SELECTING SOLUTION (PUGH MATRIX)
Brug dette til... at udvikle gode designkandidater til det næste trin. Det passer godt til alle trin med konvergerende tænkning

Formål

Det foregående trin fokuserede på at identificere behovene hos en bestemt gruppe mennesker som repræsenteret af en realistisk og velundersøgt persona, hvilket udmundede i et designbrief. Nu er det tid til at være kreativ og tænke på alle de måder, hvorpå briefet kan opfyldes.

Det er her, hvor I skal bruge jeres fantasi som gruppe til at udtænke en række forskellige måder, hvorpå I kan imødekomme jeres personas behov, de forskellige dele af organisationen taget i betragtning. Nye oplevelser kan åbne dørene til varige relationer, og det kan også være her, hvor et nyt spor, et nyt program eller en helt ny måde at arbejde på udvikles.

Handlinger

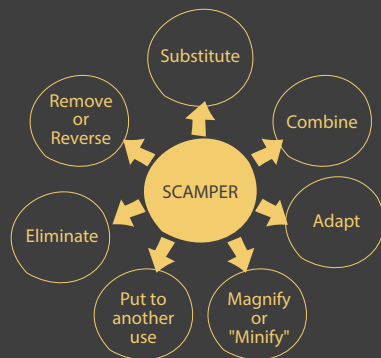
Gennem samarbejde skal I sigte mod at generere det bredest mulige udvalg af idéer, hvorefter I vælger det bedste at gå videre med. Jo flere mennesker, der er involveret, des flere idéer vil I generere - og dét er nøglen til succes. Dette er et godt trin at involvere jeres nye publikum/befolkningsgruppe til at accelerere den kreativitet og velvilje, I har udviklet. Det er en kreativ, legende fase, hvor gruppen arbejder sammen med at udtænke måder, hvorpå I kan imødekomme personaens /målgruppens behov.

- Planlæg og konfigurér idéudviklingsworkshoppen. I kan vælge at gennemføre op til flere workshops, måske med forskellige interessenter eller om forskellige aspekter af publikumsrejsen.
- Der er mange værktøjer og teknikker at vælge imellem. Gruppearbejde hjælper virkelig med at åbne for kreativitet. Det er værd at bruge tid og kræfter på at sætte miljøet helt rigtigt - behageligt, ikke-hierarkisk, legende. I leder efter interessante og helt nye tilgange, som I kan eksperimentere med. Sørg for at indfange hele spektret af foreslåede idéer.
- Gå tilbage til briefet og vælg de bedste idéer, som I kan eksperimentere

med. Det er vigtigt at vælge idéer, der kommer ind til kernen af din målgruppes spørgsmål, er realistiske, og som du kan lære af.

Trin 5

Ideate/Idéudvikling



Organisationslæring

I vil lære:

- At alle i organisationen kan tilføje værdi til den kreative proces
- Hvordan man genererer nye idéer til nye oplevelser ved at involvere et bredt spektrum af interessenter
- Det essentielle ved samskabelsespraksis
- Hvordan man engagerer personaleteams i kreativ tænkning på en ligeværdig måde

Indsigt om publikum og offentlighed

I vil generere en "lang liste" af potentielle idéer, som eventuelt kan udføres og afprøves på et senere tidspunkt.

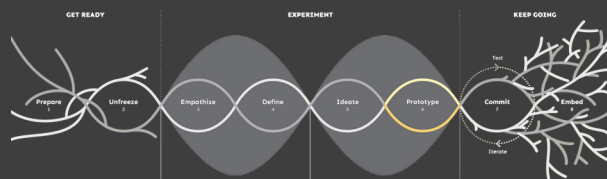
Efter denne fase...

vil I have:

- Udvalgt en liste af idéer, som kan udvikles til en prototype, som I kan eksperimentere med, og som kan opskaleres til en holdbar og langvarig løsning
- Videreudviklet en relation til jeres ønskede målgruppe/persona

Trin 6

Prototype/Prototype



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER

Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:

aced.adesteplus.eu

- 1 SCAMPER
Brug dette til... at hjælpe jer med at finde på flere og flere forskellige idéer, enten som del af idéudviklingen eller til at tilpasse jeres prototype
- 2 BESLUTNINGSMATRIX
Brug dette til... at udforske en alternativ måde at beslutte jer for de bedste idéer
- 3 PROTOTYPESÆTNING
Brug dette til... at definere hvad I gerne vil teste og lære, og det kan være brugbart, når det kommer til at 'pitche' til kolleger eller ledelsen
- 4 LOVE IT LEAVE IT
Brug dette til... at beslutte jer for hvad I skal beholde, ændre eller smide ud

Formål

En prototype er en kraftfuld og praktisk måde at omsætte idéer til handling. Det handler om at producere 'en minimum levedygtig oplevelse', så I praktisk kan afprøve essensen af jeres bedste idé(er), vurdere, hvor godt de fungerer og derefter tilpasse dem, så I enten prøver den af igen eller skalerer den op til en fuld version. Det giver jer mulighed for at prøve noget, der reducerer den samlede risiko, mens I faktisk tester de grundlæggende komponenter. Dette trin vil sandsynligvis overlappe med næste trin, da det handler om at producere en prototype, der kan testes, evalueres og forfines. Afhængigt af hvilken type det er, kan dette være en engangsting eller en række tests, før I kommer til den, I forpligter jer til.

Handlinger

Hovedidéen er at lære så meget som muligt fra en foreløbig version - en "minimum levedygtig oplevelse", som I vil indsamle feedback på fra jeres team og fra målgruppen. Således kan I (fortsatte med at) eksperimentere, lære og tilpasse den med levende, lancerede aktiviteter, som ikke behøver at være diskrete "test-only". På denne måde kan I fortsætte med at forbedre oplevelserne.

- Lav en prototype, som er en tidlig prøve, model eller afprøvelse af

oplevelsen. Det kan være alt fra en mock-up til et fuldent event – og det kan være en god idé at bygge op fra meget simple prototyper til mere involverende

- Skriv en "prototype sætning", som vil hjælpe jer med at tydeliggøre, hvad I er i gang med
- Planlæg hvordan I vil indsamle data til feedback (f.eks. undersøgelse, analyse), og sørg for, at I taler direkte med jeres målgruppe. Hvis jeres arbejde er deltagende og samskabende, skal I sørge for, at deltagerne er involveret i at udvikle prototypen og teste den selv eller sammen med andre
- Udarbejd en testplan eller "pitch", der beskriver prototypen/prototyperne, og hvordan I har tænkt jer at teste den, samt indsamle og gennemgå feedback. Medtag jeres user needs statement og forklar, hvad I forsøger at lære, hvem der vil være involveret, hvilke ressourcer I har brug for samt tidshorisonten
- Pitch planen til relevante topledere og/eller kolleger for at få deres støtte, involvering og enhver tilladelse eller ressourcer, der kræves. Del altid al læring med alle
- Afhold prototypeworkshoppen – og husk, at det er feedbacken, der betyder noget
- Gennemgå prototypen ved hjælp af værktøjet "Love it Leave it" i

samarbejde med taskforcen og med deltagerne

- Spørg: Er jeres oplevelse klar til udrulning, eller skal I tilpasse og teste en anden version?

Organisationslæring

I vil lære:

- At lave en prototype: Den agile proces med erfaringsudvikling, som kan bruges, når organisationen gerne vil prøve noget nyt af og samtidig minimere risikoen.

Indsigt i publikum og offentlighed

I vil få førstehåndsfedback på nye idéer og retninger, og hvorvidt I i jeres proces har fundet de rigtige problemer og scenarier. Evaluering baseret på Action Research giver reel indsigt ind i, hvordan folk egentlig frem for teoretisk interagerer med jer.

Efter denne fase...

vil I have:

- Nået den tredje milepæl i processen
- Udviklet en prototype eller en "minimum levedygtig oplevelse", som kan afprøves og evalueres
- En ny oplevelse som enten kan udrulles eller bruges til iterativ videre udvikling

Trin 6

Prototype/Prototype



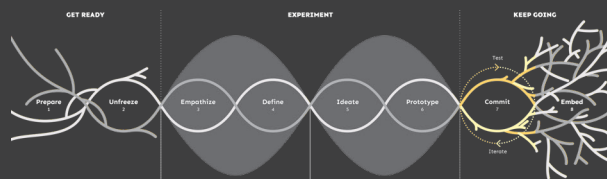
Guidet rundvisning under
åbningsceremonien på Teatergalleri
Zajc, november 2021, Rijeka.
Foto: Drazen Sokcevic

The background of the slide is a dark grey color, overlaid with numerous thin, wavy, yellow lines that crisscross the entire area, creating a complex, organic pattern.

ACED trin for trin
Fase 3
Bliv ved

Trin 7

Commit/Forpligtelse



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER
Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:
aced.adestepplus.eu

- 1 LOVE IT LEAVE IT:
Brug dette til... at beslutte hvad I skal beholde, ændre eller smide ud
- 2 JOURNEY MAPPING KANVAS
Brug dette til... at kortlægge oplevelsen, som I ønsker at tilbyde og/eller udvikle
- 3 PUBLIKUMSUDVIKLINGSCYCLUS
Brug dette til... at indlejre jeres eksperimenter i jeres strategiske planlægning
- 4 PUBLIKUMSUDVIKLINGSMATRIX (ANSOFF TILPASSET)
Brug dette til... at hjælpe jer med at udforme en publikumsudviklingsplan - og til at hjælpe jer med at beslutte, hvor og hvornår I skal bruge ACED fremover
- 5 KANBAN BOARD
Brug dette til... at holde styr på opgaver og fremskridt

Formål

På dette trin handler det om at beslutte, hvad I skal gøre set i lyset af den prototype, I har udviklet. Hvad beholder I og 'opskalerer', og hvad skal forfines? Hvad har I lært, og hvordan vil I fortsætte dette arbejde?

Så snart I har udviklet en oplevelse, der fungerer for jeres målgruppe, er det tid til at overveje, hvordan I vil fortsætte med at styrke relationen til denne gruppe og konsekvenserne for jeres fortsatte strategier.

Handlinger

Når I har arbejdet med prototypen, vil I være i stand til at beslutte, hvad I skal vedtage og forpligte jer til overfor jeres målgruppe. Ved hjælp af den feedback, I har indsamlet fra jeres målgruppe og jeres teams læring, kan I gentage eller opskalere prototypen, eller forfine den eller endda prøve noget helt andet, hvis den ikke opfylder jeres ønsker. Derefter kan I rette jeres opmærksomhed mod jeres planer for fremtiden.

- I taskforcen skal I foretage en gennemgang over, hvad der fungerede: Designprocessen, prototypen/prototyperne, hvad I lærte om målgruppen, hvordan taskforcen fungerede

- Overvej hvilke idéer og måder at arbejde på, som organisationen skal gå videre med. Det kan være nyttigt at udvikle en målgruppeplan og anbefalinger, der dækker disse områder:

1. Hvordan kan organisationen tage den nye erfaring til sig: Hvem skal inddrages, hvilke ressourcer er nødvendige, hvordan vil I evaluere og tilpasse den?

2. Skab jeres personaer - hvad har I lært om deres interesser og behov?

3. Hvordan skal forholdet til målgruppen være om et år eller fem? Beskriv de kort- og langsigtede mål

4. Udvælg en ambassadør for målgruppen, der kan stå for leveringen af publikumsplanen. Denne vil repræsentere jeres gruppes interesser, opbygge relationer, udføre forskning, co-designe nye oplevelser. Det kan være én person, eller en ny eller samme taskforce

5. Hvilke aktiviteter vil blive inkluderet i planen, og hvilke ressourcer vil der være behov for?

Så snart der er et udkast til en plan, kan denne deles med resten af

organisationen og blåstemles på passende vis

Trin 7

Commit/Forpligtelse

Organisationslæring

På dette trin handler den organisatoriske læring om, hvad jeres organisation har lært gennem hele processen, og hvad I skal gøre i fremtiden for at nå ud til målgruppen. Det er også en mulighed for at dele jeres indsigter og resultater med kolleger og involvere dem i yderligere faser. I kan tænke over hvilke nye idéer og retninger, der har været igennem processen, og hvad det har betydet.

Indsigt om publikum og offentlighed

Udover at lære din oprindelige målgruppe at kende vil I også have fået indsigt i øvrige dele af publikum og forstået, hvem de er, og hvad de synes om jer og derved have genereret idéer til nye muligheder.

Efter denne fase...

vil I have:

- Videreudviklet jeres prototype til en fyldigere version af det, I vil gøre og måske indarbejdet det i jeres eksisterende indhold
- aftalt og forpligtet jer til en langsigtet strategi for denne målgruppe



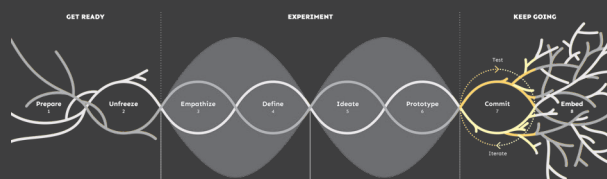
"Black Jacket" optagelse. En thriller kortfilm skrevet og instrueret af fem 15-årige unge
Foto: Harinera ZGZ



"Cocktail Cabaret" hvor Drag Queens møder publikum
Foto: Mercury Theatre

Trin 8

Embed/Forankring



ACED VÆRKTØJER OG RESSOURCER
Nøgleværktøjer og ressourcer kan findes på:
[-aced.adestepus.eu](https://aced.adestepus.eu)

- 1 HENSYNSHJULET
Brug dette til... at adoptere hvad I har lært til fremtidig brug
- 2 LOVE IT LEAVE IT
Brug dette til... at beslutte hvad I skal beholde, ændre eller smide ud
- 3 PUBLIKUMSUDVIKLINGSCYCLUS
Brug dette til... at forankre jeres eksperimenter i jeres strategiske planlægning
- 4 PUBLIKUMSKANVAS
Brug dette til... at sikre at organisationens udvikling forbliver publikumsfokuseret
- 5 DOUBLE LOOP LÆRING
Brug dette til... at hjælpe jer med at se på, hvad processen har lært jer om de oprindelige idéer og mål - og hvordan de skal tilpasses

Formål

Dette sidste trin handler om at reflektere over ACED-erfaringerne fra et organisatorisk perspektiv. Hvad lærte I? Hvad skal ændres? Hvilke aspekter af metoden fungerede godt, og hvad skal blive en del af hverdagens praksis?

For at kunne mærke det fulde udbytte af ACED-processen er det afgørende, at organisationen overvejer betydningen af det fremtidige arbejde og potentielt gentage processen for andre organisatoriske publikumsmål.

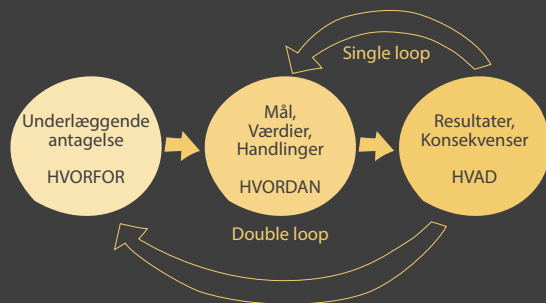
Handlinger

Som på det forrige trin kan det være nyttigt at afholde en læringsworkshop med taskforcen og andre medlemmer af teamet. På nuværende tidspunkt er det vigtigt at indfange idéer og skrive dem om til en plan, et sæt intentioner eller manifest for jeres fortløbende arbejde. Seniorteamet bør nu også spørge: Hvordan kan disse idéer føres videre? Det kan være nyttigt at udvikle en publikumsplan og anbefalinger, der dækker disse områder:

- Bed taskforcen om at evaluere deres oplevelse

- Hvilken læring vil de gerne dele, og hvordan?
- Hvad vil de anbefale resten af organisationen - både med hensyn til publikum og ACED?
- Kan I involvere publikum eller interessenter i denne proces?
- Bed seniorteamet om at evaluere oplevelsen fra deres perspektiv og tilføj deres anbefalinger, og bliv så enige om:
 - Hvilke praksisser og tilgange kan I tage med videre som organisation?
 - Hvad håber I at opnå, og hvordan ved I, om det virker? Hvad vil ændre sig?
 - Hvem skal absolut være med? Hvem vil lede/facilitere/være ambassadør for forandring eller nye praksisser?
- Hvilke (om nogen) dedikerede ressourcer er der brug for?
- Disse idéer kan dernæst bruges som en prøveversion - eller prototype - som kan gennemgås og tilpasses løbende
- Ved at bruge et værktøj som hensynshjulet kan I anvende ACED på nye strategier og programmeringer
- Gennemgå den løbende succes ved at bruge ACED - eller dele af den - som del af jeres almindelige arbejdsprocesser

Trin 8 Embed/Forankring



Organisationslæring

Hvis processen har fungeret godt, vil organisationens læring være meget rig. I vil vide meget om organisationen og teamets evner og muligheder. Ud over at vedtage nye måder at gøre tingene på som en del af "hverdagens praksis" vil I også have en (ny) publikumsudviklingsstrategi.

Indsigt om publikum og offentlighed

Med en ny viden om jeres nuværende og potentielle publikum vil I være i stand til at producere arbejde og udvikle arbejdsgange, der passer til deres behov og beslutte, hvordan I udvikler jeres publikumsstrategier i de næste faser.

I har nået vejs ende! Og nu ...

vil I have:

Opnået vigtig læring fra ACED, identificeret de måder, det løbende kunne hjælpe jeres organisation på, og blevet enige om nogle idéer, der skulle afprøves. Læring vil blive integreret i almindelig praksis, og alle vil have haft gavn af læringen.



Konklusion

ACED

Konklusion

Konsekvenserne og betydningen

Audience Centred Experience Design

(ACED) blueprintet er en tilgang, der kan anvendes af alle mulige organisationer i en række sammenhænge inden for kultursektoren. Den er udviklet for at løse problemet med at muliggøre bredere og dybere deltagelse og inddragelse af offentligheden i kulturinstitutioner.

Særligt vigtigt er den måde, den arbejder med hele organisationen, der bevæger sig ud over idéen om, at publikumsudvikling handler om nogle bestemte værktøjer eller elementer. ACED er også udtænkt til at virke med forskellige former for 'mission' eller orienteringer inden for strategier, hvad enten de er forretningsmæssige, kunstneriske eller sociale. Det er for alle, der erkender vigtigheden af publikums oplevelse i det, de gør.

Forandring, udvikling, tilpasning

ACED er udviklet under Adeste+ projektet, men er baseret på flere års udvikling og test af Adeste-partnerne samt et bredere netværk af organisationer, akademikere, praktikere, forskere og undervisere fra hele verden. Det er ikke en magisk løsning. Dens styrke kommer fra at erkende, at man har brug for en holistisk tilgang for at få succes med disse spørgsmål - en tilgang, der anerkender, at godt publikumsengagement sker, når vi alle tager ansvar for det, uanset hvad vores jobtitel er.

ACED-metoden er den seneste iteration og en opsummering af rigtig meget arbejde og forskning, der er blevet udført tidligere. Den er baseret på action research, afprøvning og evaluering og vil fortsat blive forbedret, efterhånden som den anvendes mere bredt. Derfor opfordrer vi dig til at fortælle os om din oplevelse med at bruge ACED.

Fortæl os hvad du synes! (aced.adestepius.eu)

På ACED hjemmesiden kan I give feedback på jeres egen oplevelse med at bruge ACED. Hvad har virket for jer? Hvad kunne tilpasses? Hvad kan tilføjes? Med jeres hjælp kan ACED blive en konstant udviklende, forbedrende metode, der er tilgængelig til brug for alle.

/Partneri



Fondazione Fitzcarraldo
Italy
www.fitzcarraldo.it



MeltingPro
Italy
www.meltingpro.org



The Audience Agency
United Kingdom
www.theaudienceagency.org



The Danish Center
for Arts and Interculture
Denmark
www.cki.dk



Mapa Das Ideias
Portugal
www.mapadasideias.pt



Kultura Nova Foundation
Croatia
www.kulturanova.hr



University of Deusto
Spain
www.deusto.es



Teatro Stabile di Torino
Italy
www.teatrostabiletorino.it



Mercury Theatre Ciochester
United Kingdom
www.mercurytheatre.co.uk



Zaragoza Cultural
Spain
www.zaragozacultura.es



Gulbenkian Foundation
Portugal
www.gulbenkian.pt



Norrebro Theatre
Denmark
www.nbt.dk



City of Warsaw
Poland
www.um.warszawa.pl



Fondazione Compagnia
di San Paolo
Italy
www.compagniadisanpaolo.it



Croatian National Theatre
Ivan pl. Zajc Rijeka
Croatia
www.hnk-zajc.hr



Adesteplus
www.adeplus.eu



Co-funded by the
Creative Europe Programme
of European Union

