

Oborové strategie nezávislého tanečního a pohybového umění

Příloha č. 4

Rozvoj kompetencí v oblasti tvorby konceptních a strukturovaných materiálů



www.vizetance.org



za finanční podpory

Iceland
Liechtenstein
Norway grants

MINISTERSTVO
KULTURY

Obsah



<i>Úvod</i>	<i>3</i>
<i>Základní pojmy</i>	<i>5</i>
<i>Strategické plánování</i>	<i>8</i>
<i>Výhody a nevýhody strategického plánování</i>	<i>11</i>
<i>Strategické oborové dokumenty v oblasti tance v České republice</i>	<i>13</i>
<i>Průběh rozvoje kompetencí aktérů tanečního oboru v oblasti tvorby strategických dokumentů</i>	<i>14</i>
<i>Návrh struktury oborové strategie současného tance</i>	<i>16</i>
<i>Shrnutí</i>	<i>19</i>
<i>Informační zdroje</i>	<i>21</i>



Úvod

V dnešní době turbulentních událostí jako jsou celosvětové pandemie, klimatické změny a válečné konflikty se i kulturní organizace a jednotlivá kulturní odvětví potýkají s nutností začlenit strategické plánování mezi procesy sobě vlastní. A zejména to platí i pro obor současného tance a pohybového umění, který byl v České republice dlouhodobě na okraji zájmu jak státní podpory, tak ze strany široké veřejnosti. I proto je neustále nutná jeho vnější obhajoba. Aby byl současný tanec v České republice schopen zaručit svou životaschopnost, potřebuje shodu, což znamená bezpečně znát svou vizi, zjistit své potřeby a možnosti, určit si hmatatelný cíl, a především definovat sebe sama a určit své místo vzhledem k ostatním odvětvím kulturního a kreativního sektoru.



1. Základní pojmy

Současný tanec je jako obor uměleckého tanečního projevu definován takto: „Kolekce jevištních systémů a metod, které rozvinuly principy moderních a postmoderních tanečních technik individuální syntézou jednotlivých tanečních umělců na základě jejich tělesného intelektuálního a duchovního významu. Neexistuje proto jedna specifická technika současného tance. Pro umělce tohoto oboru je příznačné osvojování nových přístupů, ať už z oblasti petrifikovaných tanečních technik, tak z oblasti body-mind a release techniky, etnických tanců, streetových technik, kontaktní improvizace (improvizačních technik) a dalších systémů. Dalším rysem, který souvisí s výzkumnou a liberální povahou současného tance, je princip crossoveru, tedy pronikání tance do jiných žánrů a oborů, jejich asimilaci, sjednocování vzdálených kontextů na ploše díla nebo v jeho přípravné fázi s čímž souvisí i vznik. Současný tanec se rodí ve stejné fázi jako konceptuální umění a mediální umění. Úspěšně zakořeněné principy těchto nových trendů lze v dílech tanečních tvůrců stále sledovat“ (Návrátová, Vašek, 2010, s. 55-56).

Současný tanec je dnes velmi liberální zónou umění, do níž přirozeně vplouvají a v níž se ve vzniku a vývoji překrývají i mnohotvárné experimentální formy nového divadla jako sesterské žánru, který využívá pro své umělecké sdělení možnosti pohybového, respektive nonverbálního divadelního principu, kdy se pohyb stává ústředním výrazovým momentem.

Definovat nadřazeně termín “pohybové divadlo” lze i takto: “Jevištní forma uměleckého díla, ve které je pohyb nezastupitelným (ale ne jediným) vyjadřovacím prostředkem. Pro tuto tvorbu je charakteristický výběr témat s narativním obsahem a jejich zpracování prostřednictvím syntézy divadelních

přístupů. Využívá pantomimu, gestikulaci, ale třeba i prostor a jeho scénografické pojetí, inovace v moderních technologiích (videoprojekce, vjing, videomapping) light nebo sound design” (Smugalová, 2017).

Vize tance sdružuje profesionály, kteří pracují nezávislým způsobem, ať jsou to fyzické osoby nebo organizace působící na scéně současného umění v oblasti tance a pohybového umění v celé České republice. Vize tance jako profesní organizace je platformou pro všechny profese, které jsou pro rozvoj pohybového umění nepostradatelné: pro profesionální umělce, dramaturgy, techniky a další, pro výkonné profese jako jsou produkční, kulturní manažeři, PR manažeři, fundraiseři ad., stejně jako pro teoretiky a kritickou obec. Vize tance propojuje na národní i mezinárodní úrovni projektově zaměřené profesionály, i když mezi její členy patří celé soubory a příspěvkové organizace. Proto je relevantním aktérem pro zpracování rozvojové oborové strategie.

2. Strategické plánování

Strategické plánování představuje systematické řízení, které se zaměřuje se na to, aby se subjekt/organizace/obor mobilizoval, co nejefektivněji využíval všechny vlastní zdroje, včas a správně reagoval na změny v okolním prostředí.

Základní pojmy nutné pro strategické plánování definuje například Bárta (1997) jako strategické rozhodnutí, jež ovlivňuje činnost organizace dlouhodobě dopředu a je základním stavebním kamenem pro strategický záměr. Strategická změna podporuje strategický záměr a má dlouhodobý dopad na činnost organizace. Samotná strategie je alternativní cestou vedoucí k dosažení vytyčeného cíle. Během procesu strategického plánování vzniká konkrétní představa o tom, jak by měla organizace v budoucnu vypadat. Kam by se chtěla dostat, jak působit na své okolí, jaké konkrétní služby by chtěla nabízet, ale zároveň i definice konkrétních kroků, které by měla podniknout, aby mohla uskutečnit své záměry. Zahrnuje v sobě strategická rozhodnutí, vznik strategických záměrů ale i formulaci, vyhodnocení a výběr samotné strategie k jejich dosažení. Výsledkem strategického plánování se stává strategický plán – dokument zachycující výsledky procesu strategického plánování. Po svém projednání a přijetí je základním podkladem pro strategické řízení rozvoje tanečního oboru. Základním úkolem strategického řízení je implementace strategického plánu doprovázená průběžným vyhodnocováním, případnou úpravou činností a akcí směřujících k dosažení cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu. „Strategie představuje ucelenou sadu standardních, prakticky ověřených kroků a nástrojů k řízení změn a zároveň i samotný proces řízení těchto změn. Zahrnuje přesné určení žádoucího směru změn, stanovení přesného postupu jejich zavedení a průběžné sledování a vyhodnocování jejich průběhu a výsledků“ (Institut komunitního rozvoje). Součástí strategie může být i akční plán jednotlivých aktivit.

Proces strategického řízení není jednorázový akt, nýbrž v důsledku měnícího se prostředí na mezinárodní i národní úrovni, jak na makroúrovni představuje výsledek procesu programování a změn. Přitom je možno rozlišit následující fáze tohoto procesu:

- analýza situace a vývojových trendů jak uvnitř oboru, tak navenek,
- stanovení strategické vize a strategických směrů,
- formulace rozvojové strategie,
- transformace strategie do opatření, aktivit a klíčových projektů,
- určení rozpočtu požadovaného pro realizaci strategie,
- implementace strategie,
- monitorování a hodnocení realizace,
- zpětný návrat na příslušnou fázi procesu podle výsledku hodnocení,
- opakování části nebo celého procesu (cykličnost).

Po vypracování strategického plánu je velmi důležité dohlédnout na jeho zavedení do praxe. Ani sebelepší plán nemůže oboru pomoci, pokud bude ležet někomu na stole, proto je nutné navržené změny začleňovat do reálného života oboru, kontrolovat jejich průběh a v konečné fázi posoudit na základě měřitelných výsledků jejich úspěšnost.

Implementace strategického plánu v sobě zahrnuje krátkodobé cíle definující jednotlivé úkoly na určitou dobu. Všechno, čeho chceme dosáhnout, je nutno rozpracovat do dílčích úkolů, které na sebe budou navazovat, a jejich kontrolou můžeme získat přehled o naplňování dlouhodobého cíle.

Jednotlivé krátkodobé cíle jsou na sebe více či méně vázány a každý z nich obsahuje svou vlastní strategii, pomocí níž bude

naplněn včetně jeho rámcové finanční náročnosti. Chybět samozřejmě nesmí personální obsazení/garanti jednotlivých aktivit. Součástí strategie by měl být i návod, z jakých finančních zdrojů lze aktivity případně podpořit či financovat.

Výhody a nevýhody strategického plánování

Stejně jako cokoliv jiného i strategické plánování v sobě skrývá mnoho kladů i záporů. Vybrané, často používané argumenty je možné shlédnout v následující tabulce. Tvorba strategického plánu nutí tvůrce ke stimulaci myšlení, vyžaduje předvídavost. Tím se mění tradiční reaktivní přístup v přístup proaktivní, kdy na změny nečekáme, ale naopak je sami učiníme. Jsme schopni dosáhnout svých cílů i s omezenými finančními prostředky. Řešení různých problémů, vyskytujících se během procesu vyžaduje umění komunikace a naslouchání v rámci celého týmu.

Výsledná strategie není finálním dokumentem strategického plánování, nýbrž je nutná její pravidelná evaluace a aktualizace dle nastavených indikátorů a aktuálního společenského dění.

Výhody a nevýhody strategického plánování	
Výhody	Nevýhody
Získání nadhledu na oborové aktivity	Možná přílišná formalizace přístupu
Systémový přístup	Riziko byrokratické
Orientace na cíl	Obtížnost procesu a časová náročnost
Eliminace neefektivních činností	Riziko nerealizování plánovaných cílů
Motivace ke spolupráci	Přílišná očekávání aktérů oboru

Vlastní zpracování



3. Strategické oborové dokumenty v oblasti tance v České republice

V České republice neexistuje strategický dokument zaměřený na oblast současného tanečního umění a už vůbec ne dokument, který by se zabýval primárně nezávislou taneční a pohybovou scénou a jejím rozvojem. Strategické plánování a tvorba oborových strategických dokumentů je záležitostí dobrovolnou a záleží na daném oboru, zda si svoji oborovou strategii sám vytvoří, či nikoliv. Díky finanční podpoře z Norských fondů mohla být realizována edukace aktérů současného pohybového umění v České republice ve psaní strategických dokumentů, a díky jejich zapojení do projektu prostřednictvím pracovních skupin, kulatých stolů, vzdělávacích seminářů nebo mezinárodních konferencí mohla být i vytvořena oborová strategie do následujících let.

Průběh rozvoje kompetencí aktérů tanečního oboru v oblasti tvorby strategických dokumentů

Edukace v oblasti tvorby strategických dokumentů probíhala v rámci pracovních skupin. Vedle těchto setkání byla během let 2021 a 2022 realizována řada seminářů a otevřených diskuzí v rámci, kterých docházelo kontinuálně ke sdílení a rozvíjení znalostí souvisejících s tvorbou strategických dokumentů. Většina participujících aktérů současného pohybového umění se s tvorbou strategických dokumentů setkala poprvé za svou profesní kariéru. V první fázi projektu se členové Víze tance a zástupci české a slovenské taneční scény společně podíleli na mapování současného stavu tanečního oboru a pohybového umění. Členové Víze tance byli seznámeni s výzkumnými technikami, díky nimž realizovali výzkum v oblasti současného stavu tanečního oboru v ČR a Evropě, analyzovali dostupné strategické dokumenty v oblasti kultury na národní a regionální

úrovni (viz oborová strategie). V rámci pracovních skupin a seminářů docházelo k předávání informací, zkušeností a znalostí. Následně na jaře roku 2022 byl v rámci širší skupiny vytvořen online dotazník pro hlubší výzkum potřeb nezávislých umělců a tvůrců působících v rámci tanečního oboru. Na základě získaných informací a výstupů výzkumu byla vytvořena SWOT analýza silných a slabých stránek tanečního oboru, příležitostí a hrozeb. Společným cvičením bylo uspořádání online workshopu nad SWOT analýzou tanečního oboru v ČR v listopadu 2022.

SWOT analýza a (Strong points, Weak points, Opportunities, Threats) je standardní metoda používaná k prezentaci analytických poznatků o nejrůznějších objektech zkoumání. Jejím principem je jednoduchá, avšak výstižná a pokud možno vyčerpávající a objektivní charakteristika silných a slabých stránek zkoumaného objektu a jeho možných příležitostí a ohrožení. Akcentováním silných stránek, a naopak důrazem na odstraňování nebo alespoň omezování slabých stránek roste pravděpodobnost využití nabízejících se příležitostí a omezuje se dopad identifikovaných ohrožení“ (Institut komunitního rozvoje). Vnitřní analýzu řeší silné a slabé stránky, vnější analýzu příležitosti a ohrožení.

Návrh struktury oborové strategie současného tance

Oborová strategie je účelově provázána s moderním základním a aplikovaným výzkumem, aby mohla podpořit její reálné využití v praxi. Konkrétně to znamená řadu přístupů k jejímu zpracování. Jedním z cílů vzniku taneční oborové strategie je metodická jednotnost při nastavení a řešení primárních otázek, struktury,

formy, rozsahu a kvality. Na přípravě a tvorbě se podílela celá řada zástupců tanečního oboru a oborů s tancem souvisejících.

Oborová strategie obsahuje i základní terminologii. Její struktura by měla umožnit i komparační analýzy s obdobnými dokumenty v zahraničí.

Na základě analytické části a získaných poznatků z práce pracovních skupin, seminářů a mezinárodních konferencí byl sestaven soubor opatření vedoucích k naplnění vize tanečního oboru.

Dobře formulovaná vize oboru a k ní adekvátně stanovený globální cíl mohou velmi významně ovlivnit další postup prací na strategickém plánu a do značné míry ovlivnit i jeho celkový výsledek. Vize oboru by měla charakterizovat výchozí situaci současného tance a stanovit úroveň, kam chce v horizontu strategického plánu dojít (neboli jasně definovat to, co jsme a čím chceme být). Výběr problémových okruhů a formulace strategických cílů tvoří nejvýznamnější fázi práce rozhodující o kvalitě a upotřebitelnosti vznikajícího strategického plánu (dále jen SP).

Neexistuje žádný „nejlepší“ způsob, jak dojít k výběru problémových okruhů. Tento vyžaduje rozsáhlou, věcně argumentovanou diskusi v pracovních skupinách, jejímž odrazovým můstkem jsou všechny dílčí dokumenty vypracované v předcházejících fázích prací na strategickém plánu. Je nutné, aby postupně došlo k sladění zásadních názorových rozdílů a u každého vyvstalého problému byl nalezen konsenzus. Zhotovitelé SP musí být nápomocni při udržování tempa diskuze a dosažení vyvážené shody.

V rámci debat byly definovány strategické problémové okruhy rozvoje, a tyto okruhy byly dále řešeny v rámci pracovních skupin v letech 2021 a 2022. Z pracovních skupin vyvstaly priority, ke kterým se vážou jednotlivá opatření a aktivity. Opatření je způsob k naplnění příslušné priority. Pro každou prioritu bude existovat zpravidla více opatření. Opatření musí být realistické a dosažitelné. Lidské, finanční a institucionální zdroje, potřebné k dosažení, musí být k dispozici nebo alespoň identifikovatelné. Z různé povahy aktivit je třeba se zaměřit na vícezdrojové financování ať už z veřejných či privátních zdrojů.

V příštích letech by měl být vypracován detailní akční plán jednotlivých projektů a aktivit. Ke konci každého kalendářního roku by měla být realizována evaluace akčního plánu a naplňování strategie. Doporučujeme strategii aktualizovat každých 5 let.

Výstupem průběžných aktivit vedoucích k získání znalostí spojených s tvorbou strategických dokumentů je tento dokument obsahující doporučené kapitoly a činnosti související s tvorbou strategických a koncepčních dokumentů – ať už oborových či vhodných pro jednotlivá taneční uskupení, začínající organizace apod.

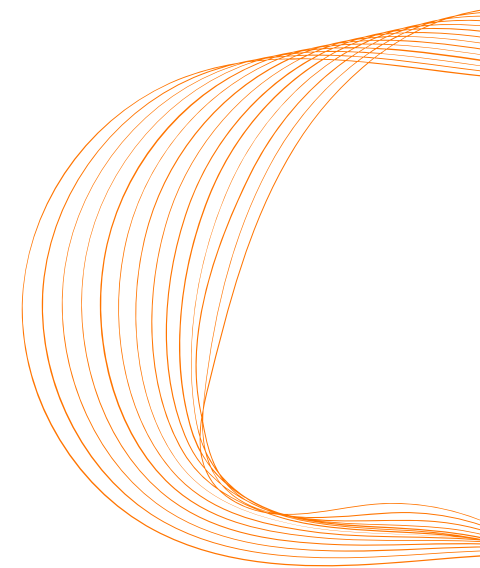
Tato struktura je dílčím způsobem aplikována na vytvořenou oborovou strategii současného pohybového umění (viz vedlejší strana).

1. Úvod
2. Současný stav tanečního oboru
3. Externí rámcové podmínky, trendy, PEST analýza (Politics, Economic, Social, Technology)
4. Výzkum potřeb tanečního oboru
5. Analýza výstupů výzkumu a existujících strategických dokumentů
6. SWOT analýza a diskuze výsledků
7. Vize, mise, strategické cíle vycházející z výsledků výzkumu a analýzy
8. Opatření vedoucí k naplnění vize, mise a strategických cílů
9. Akční plán
10. Možnosti financování
11. Návrh způsobu monitoringu naplňování strategie a evaluace
12. Závěr
13. Seznam použitých zdrojů



4. Shrnutí

Předložený dokument popisuje proces získávání kompetencí, znalostí a dovedností v procesu tvorby strategických a koncepčních dokumentů u členů Vize tance a zástupců současného tanečního umění. Dále obsahuje návrh struktury pro zpracování strategických a koncepčních dokumentů uměleckých oborů, tanečních spolků či organizací.



4.

Informační zdroje



Bárta, J. 1997. Strategické plánování pro neziskové organizace. Nadace rozvoje občanské společnosti.

Institut komunitního rozvoje. Strategické plánování Jak zpracovat strategický plán organizace.

Návratová, J., Vašek, R. 2010. Tanec v České republice: Současný tanec 2.2, s. 55--56

Smugalová, Z. 2017. Pohyb-rytmus-výraz jednoho století. Vydání v přípravě.