

**Oborové strategie nezávislého  
tanečního a pohybového umění**

Příloha č. 1

**Dokument  
sumarizující  
konceptce rozvoje  
publika, komunitní  
práce a práce  
s publikem**



[www.vizetance.org](http://www.vizetance.org)



za finanční podpory

Iceland  
Liechtenstein  
Norway grants



# Obsah



<b>Úvod</b>	<b>3</b>
<b>Analýza publika</b>	<b>6</b>
<b>Různé druhy publika a způsoby participace</b>	<b>8</b>
<b>Motivace publika a proces rozhodování</b>	<b>10</b>
<b>Sociální inkluze v kontextu rozvoje publika</b>	<b>14</b>
<b>Komunitní tanec jako strategie audience development</b>	<b>15</b>
<b>Marketing umění jako součást audience development</b>	<b>16</b>
<b>Metody rozvoje publika</b>	<b>18</b>
<b>Audience development v České republice v kontextu současného tance</b>	<b>23</b>
<b>Mapování tanečních projektů se sociálním přesahem</b>	<b>24</b>
<b>Shrnutí a doporučení</b>	<b>27</b>
<b>Informační zdroje</b>	<b>29</b>


# Úvod

K úvodu tématu rozvoje publika můžeme říci, že neexistuje obecně akceptovaná definice rozvoje publika. Ve skutečnosti existuje definic a modelů celá řada, v nichž každý autor prezentuje svůj vlastní pohled na dané téma. V praxi si každá organizace vytváří své vlastní přístupy. Vedle termínu audience development, se můžeme setkat s termíny audience engagement nebo českými ekvivalenty rozvoj publika, práce s publikem.

Například Audiences London, člen řady regionálních agentur pro rozvoj publika po celém Spojeném království, popisuje rozvoj publika takto: „Zastáváme názor, že rozvoj publika je proces zahrnující mnoho aspektů umělecké tvorby a managementu s cílem prolomit bariéry, které lidem brání zapojit se do umění. Je to strategický proces, který může rozšířit rozmanitost publika, zvýšit jeho velikost nebo zlepšit povahu jeho zážitků. Efektivní rozvoj publika v sobě spojuje práci uměleckých marketérů, pedagogů, manažerů, plánovačů, programátorů a umělců – společně pracují na plnění a vyvážení uměleckých, sociálních a finančních cílů“ (Audiences London 2006).

„Práce s publikem je součástí strategického rozvoje kulturních organizací. Aby bylo možné nastavit ideální koncept rozvoje publika pro konkrétní organizaci, je nutné, aby nejprve měla ve svém strategickém plánu jasně vymezené vlastní cíle, s nimiž se publikum bude moci dále ztotožnit a vybudovat si tak k organizaci loajalitu. Sestavení vlastního strategického plánu je proto prvním krokem k nastavení fungující koncepce rozvoje publika,“ (Lišková 2013, in Deml a kol., 2013, s. 5).

Od druhé poloviny 20. století zaznamenala divadelní praxe snahu o aktivní zapojení diváků. „Součástí tohoto vývoje byla i proměna publika ze statických nebo pasivních pozorovatelů v diváky, jimž je umožněno aktivní jednání v performativním prostoru.



Toto jednání mělo pak dopad na diskuse o přítomnosti a živosti v divadelní performanci, zejména pokud jde o těžiště vnímání, které se od umělců přesunuje k divákům či účastníkům“ (Anderson, 2018).

V České republice je rozvoj publika poměrně novou oblastí zájmu a na toto téma není k dispozici téměř žádná odborná literatura nebo výzkumy. Proto byly využity především zahraniční informační zdroje. Kapitoly 2, 3, 4, 5, vychází z překladu precizně zpracované diplomové práce finské autorky Sanna Suonsyrjä z roku 2007. Abychom našli nějaká teoretická východiska pro audience development, musíme se ohlédnout do Velké Británie, kde tato disciplína existuje již od roku 1945 (Hayes 2003, s. 28). Debi Hayes (2003) definuje čtyři éry ve vývoji publika ve Spojeném království. První éra se odehrála v letech 1945-1964, kdy hlavním motivem byla morální a geografická rovnost v přístupnosti umění. Arts Council financoval profesionální umělce a zaměřil se na rozvoj infrastruktury s cílem dosáhnout spravedlnosti napříč regiony. Během této éry byl kladen důraz na rozvoj infrastruktury zvyšující hodnotu inscenací a akcí v provinciích.

Druhou éru v letech 1965-1980 řídila politika sociální spravedlnosti a kulturní demokracie. Byla přijata myšlenka přinést vysoké umění širokým vrstvám obyvatel. Během této doby došlo k prudkému rozvoji hnutí komunitního umění, v 60. letech a v 70. letech došlo k podpoře uměleckých forem a komunit, které nebyly reprezentovány dominantní kulturou. Diváci byli v centru kulturní politiky.

Ve třetí éře v letech 1980-1997 byl motiv ekonomický. Během této éry se od uměleckých organizací očekávalo, že se „postaví na vlastní nohy“, a financování bylo omezeno. Umělecké organizace vyvinuly tržní orientaci a obchodní jazyk se začal objevovat v politických dokumentech. Hledali se aktivně sponzoři a prioritou se stalo vytváření příjmů.

V obtížném klimatu osmdesátých let se obchodníci s uměním zabývali budováním kapacit a maximalizací příjmů z pokladny, takže nápady, které představil vlivný marketér umění Keith Diggle ve Spojeném království, rychle zaujaly. Diggle tvrdí, že rozvoj publika je podmnožinou marketingu umění a využívá prvky z této oblasti. Během tohoto období se také začaly objevovat různé druhy příruček a průvodců zdůrazňujících širší přístup k rozvoji publika pomocí vzdělávacích nástrojů a programovacích zařízení. Během tohoto období se vývoj publika přesunul k širšímu přístupu, který zahrnoval vzdělávací nástroje, programovací zařízení a marketing.

Tyto tři výše uvedené éry jsou považovány za období vedené nabídkou. Posun k éře řízené poptávkou nastal v roce 1997 a stále trvá. Současná doba zdůrazňuje význam kultury jako nástroje k dosažení sociálního začlenění. (Hayes, 2003). „Během posledních deseti let došlo k posunu v praxi rozvoje publika od měkkých cílů směrem k náročnějším a obtížněji zapojitelným skupinám, které jsou často z hlediska postojů nepřátelské – tyto skupiny jsou nyní sledovány s téměř až misijním zápallem.“ (Hayes & Slater v Hayes 2003, s. 7).

Umělecká marketingová konzultantka Heather Maitlandová zdůrazňuje, že rozvoj publika je plánovaný proces, který zahrnuje budování vztahu mezi jednotlivcem a uměním. Tento úkol je časově náročný a nemůže se uskutečnit sám od sebe. Aby se tyto vztahy rozvinuly, musí na tom umělecké a kulturní organizace pracovat. Rozvoj publika zahrnuje odbourávání fyzických, psychologických a sociálních bariér, které lidem brání v účasti na umění nebo v něm (Maitland, 1997). Abychom mohli s publikem pracovat, je naprosto klíčové vědět, kdo publikum vlastně je.

# 1. Analýza publika

Rogers (1998, s. 3) uvádí, že publikem mohou být i lidé, kteří jsou zapojeni např. do vzdělávacích akcí, ale nemusí se nikdy dostat na představení z ekonomických sociálních nebo osobních důvodů. Pokud je publikum definováno pouze z hlediska lidí, kteří se účastní představení, a rozvoj publika se zaměřuje pouze na tento sektor, zaměření se stane příliš úzkým a organizace ignoruje ty, kteří se nemohou zúčastnit. Širší definice publika zahrnuje také ty, s nimiž jednotlivec, resp. organizace má určitou formu komunikace. Do této skupiny lze zahrnout všechny, kteří uměleckou formu jakýmkoliv způsobem podporují, nebo ty, kteří mají zájem o svůj rozvoj.

Na publikum se můžeme dívat jako na osoby, které:

- podporují kulturní aktivity a sympatizují s cíli organizace
- vnímají aktivity dané instituce a reagují na ně
- mohou být v rámci možností a rozsahu organizace osloveny
- mohou potenciálně reagovat na nabídku činností organizace/kulturní instituce

Dále se aktivity rozvoje publika zaměřují i na:

- tzv. stakeholders (všichni, kdo mohou mít na naší činnosti nějaký zájem)
- poskytovatele dotací
- dárce a mecenáše
- sponzory
- osoby s rozhodovacími pravomocemi (politiky)
- koncové uživatele našich produktů (Morris, Hargreaves & McIntyre, 2007, s. 23).

## ***Různé druhy publika a způsoby participace***

Pro oblast umění pak nejčastěji používáme čtyři hlavní modely segmentace publika, tedy jejich členění do homogenních skupin:

- demografická segmentace (podle pohlaví; věku; sociálního postavení; umístění atp.)
- segmentace dle chování publika (odmítavý přístup; vzdorování; publikum otevřené, které by se dalo přesvědčit; publikum, jež návštěvu naší organizace zamýšlí; návštěvníci)
- segmentace podle nabídky výhod (lidé, kteří hledají zábavu; přístup pro rodiny s dětmi; lidé, kteří hledají dobrodružství; lidé, kteří ocení možnost pohodlného parkování; lidé, kteří očekávají mimo umění možnost dobře se najíst atp.)
- psychologická segmentace (dle životního stylu; zájmů; politické či mediální orientace; náboženství atp.) (Morris, Hargreaves & McIntyre, 2007, s. 24)

Rozvoj publika není nejen zvýšení počtu návštěvníků, ale také rozšíření okruhu publika. To vyžaduje, aby bylo umění zpřístupněno různými způsoby – fyzicky i geograficky, ale i sociálně a psychologicky. Aby to bylo možné, umělecké organizace potřebují porozumět vztahům lidí k umění a identifikovat rozsah vlivů na rozhodnutí zúčastnit se. Tímto způsobem lze identifikovat potřeby potenciálního publika a navrhnout techniky tak, aby jim pomohly získat co nejvíce z umění. (Hill a kol., 2003).


Publikum přirozeně není homogenně sestavená skupina jednotlivců. Existují různé typy kulturních návštěvníků. Bonita Kolb (2000) definuje tyto různé jednotlivce jako:

- Kulturní konzument (Culture consumer),
- Kulturní fanoušek (Culture fan),
- Kultista (Culture cultist),
- Kulturní nadšenec (Culture enthusiast)
- Drobný kulturní producent (Culture petty Producer).

Kulturní konzument (Culture consumer) navštěvuje příjemnou večerní zábavu, kde jako příznivec kultury podporuje určitou kulturní organizaci nebo speciální představení. Kultisté (Culture cultists) jsou ti, kteří projevují zájem o určitého umělce a konkrétní uměleckou formu. Pro nadšence kulturních aktivit (Culture enthusiast) je kulturní participace důležitou součástí jejich života a jejich znalosti o preferované umělecké formě jsou velmi detailní. Ti, kteří dosahují úrovně drobných producentů (Culture petty Producer), se kulturně velmi angažují, a dokonce sami produkují nebo sbírají umění. Kolb poukazuje na to, že většina členů publika jsou pouze konzumenti kultury (Culture consumers), i když umělecké organizace by chtěly, aby byli něčím víc. (Kolb, 2000).

Hayes a Slater (2002) definují druhy diváckých skupin dle jejich. Jsou to:

- Stávající publika (Existing audiences),
- Účastníci se jinde (Attendees elsewhere),
- Střídající (Switchers),
- Zájemci (Intenders),
- Lhostejní (Indifferent)
- a Nepřátelští (Hostile).



Tyto skupiny mají různé charakteristiky a profily, ale mají potenciál pro přesun z jedné kategorie do druhé. Stávající publikum organizace zná a analýzou údajů z prodeje vstupenek lze identifikovat jejich vzorce návštěvnosti a loajality. Účastníci se jinde (Attendees elsewhere) jsou ti, kteří se nikdy nezúčastnili akce organizace, ale v současné době navštěvují jiné poskytovatele umění. Střídající (Switchers) jsou ti, kteří se účastní různých uměleckých akcí a mohou mít různé stupně loajality k řadě organizací. Pro ně je nepravděpodobné, že by program jediné organizace mohl uspokojit jejich potřeby, takže se budou snažit rozšířit své spektrum zkušeností. Zájemci (Intenders) jsou heterogenní skupina, které se líbí myšlenka zúčastnit se, ale zdá se, že své záměry nikdy nerealizují. Důvody, proč tato skupina na umění neparticipuje, mohou souviset s jejich věkem, pohybovými bariérami atd. Mohli by však i nadále zakoušet umění prostřednictvím osvětových projektů a zachovat si svou loajalitu. Lhostejní (Indifferent) se o umění nezajímají. Nemají touhu ani názory na umění. Nepřátelští (Hostile) se podobají Lhostejným (Indifferent), ale zaujímají silně negativní postoj. Může to být kvůli předchozí zkušenosti nebo v reakci na vjemy a vlastní obraz vytvořený v průběhu času. V každé skupině je potenciál rozvoje, ale v každé z nich jsou vyžadovány různé strategické přístupy. Každá skupina také zahrnuje podskupiny a některé z nich nabízejí větší potenciál než jiné. To však vyžaduje další zkoumání motivace a chování lidí. (Hayes & Slater, 2002).

Detailní výzkum publika může fungovat jako cenný nástroj pro umělecké manažery při plánování strategií pro aktivity rozvoje publika. Je jasné, že skupinami nabízejícími největší krátkodobý a střednědobý potenciál jsou Stávající publikum (Existing audiences), Účastníci se jinde (Attendees elsewhere) a Střídající (Switchers). Všichni mají určitou míru oddanosti umění.

Účelem těchto typologií je, aby umělečtí manažeři mohli vytvořit strategické zaměření pro každou skupinu a naplánovat marketing, vzdělávání a programování tak, aby vyhovovaly různým kvalitám každé z nich. Hayes a Slater zdůrazňují důležitost nalezení rovnováhy mezi těmito dvěma styly. (Hayes & Slater, 2002).

### ***Motivace publika a proces rozhodování***

Za účastí na umělecké akci je vždy proces rozhodování. Podle Hill & a kol. je při rozvíjení publika důležité, aby umělecké organizace získaly představu nejen o tom, z čeho se publikum skládá, ale také o tom, jaký je proces rozhodování o účasti na uměleckých akcích. Umělecké organizace dnes čelí konkurenci ze široké škály zdrojů. Při rozhodování prochází potenciální člen publika pěti různými fázemi:

1. Rozpoznání výzvy
2. Hledání informací
3. Vyhodnocení alternativ
4. Nákup
5. Hodnocení po nákupu (Hill a kol., 2003).

Podle Hilla a kol. (2003) jsou při většině nákupních rozhodnutí lidé ovlivněni řadou sociálních, osobních a psychologických faktorů, které je buď předurčují k umělecké formě, nebo slouží k jejich odcizení. Pro umělecké organizace je proto důležité porozumět těmto faktorům, aby se pokusily najít způsoby, jak prolomit fyzické a duševní bariéry, které omezují přístup k umění a brání rozvoji širokého publika.



Přirozeně ne všichni členové uměleckého publika hrají v rozhodovacím procesu stejnou roli. Existují různé role, jako např.:

- Iniciátor, který jako první navrhne návštěvu události.
- Influencer, jehož rady a hodnocení akce mají váhu. Rozhodující je ten, kdo činí konečnou volbu, kam a kdy jít.
- Kupující provede skutečnou transakci a účastník událost zažije.

Někdy může jednotlivec převzít všechny tyto role a být zodpovědný za všechny fáze procesu výběru. Běžně je však zapojena řada lidí, ale velmi důležití jsou influenceři (Hill a kol. 2003, 39).

Alan R. Andreasen (1991, s. 3) uvádí: „Jednotlivci se nestávají členy publika divadelního umění náhodou.“ Tvrdí, že návštěvnost je výsledkem vývojového procesu, kterým každý jedinec postupuje od nezájmu a zapojení prostřednictvím šesti fází, aktivní účast a zájem o divadelní umění. Jeho model se nazývá proces adopce scénických umění:

1. Nezájem
2. Zájem
3. Zkouška
4. Pozitivní hodnocení
5. Adopce
6. Potvrzení.

Andreasenův model adopce se zdá být docela idealistický a příliš systematický a jednoduchý přístup k tomu, jak se lidé stávají aktivními účastníky. Jak zdůrazňuje Andreasen, je zřejmé, že tento model je idealizovaným postupem. Ve skutečném životě lidé nenásledují úhledně kroky od prvního do šestého bodu.

Hayes a Slater tvrdí, že důraz je často kladen na přilákání nového publika, nikoli na udržení stávajícího. Předpokládají, že jedním z důvodů může být to, že jsou k dispozici finanční prostředky na programy přitahující zejména nové publikum. Dalším důvodem může být obava ze získání elitářské image, pokud by se organizace primárně zaměřovala na stávající publikum (Hayes & Slater, 2002). Hayes a Slater nicméně zdůrazňují, že misijní projekty jsou náročné na zdroje, pokud jde o čas, peníze a pracovní sílu, a že by měl být kladen mnohem větší důraz na stávající publikum. Představují holističtější pohled na rozvoj publika, který zahrnuje jak hlavní proud, tak misijní aktivity.

Kawashima (2000, s. 8-11) rozlišuje čtyři hlavní aspekty rozvoje publika. Jsou to:

- Kulturní začlenění,
- Rozšířený marketing,
- Kultivace vkusu a
- Vzdělávání publika.

Tyto čtyři typy jsou diskutovány z hlediska cíle, formy a účelu. První dva se zabývají neexistující základnou publika, zatímco poslední dvě odkazují na již existující publikum. Kulturní začlenění se například zabývá sociálními účely a snaží se napravit nedostatečné zastoupení konkrétní skupiny tím, že jim nabídne přístup ke kultuře a společně s rozšířeným marketingem se zabývají kvantitativním aspektem návštěvnosti umění. Kultivace vkusu se však netýká složení publika, a ne nutně ani jeho velikosti, ale soustředí se na nabízení různých produktů stejným jedincům. Vzdělávání publika se také zaměřuje na stávající publikum, ale s důrazem na zlepšení porozumění a radosti z umění těch, kteří se již účastní.



Cílem v tomto případě není expanze trhu. Jak je vidět výše, účely rozvoje publika se liší ve srovnání s daným aspektem. Kawashima (2000) poukazuje na to, že ačkoli koncepčně mají tyto čtyři typy značné rozdíly v praxi, vzájemně se nevylučují.

Rogers (1998) vidí rozvoj publika integrovaně a navrhuje holistický přístup se třemi prvky, jak je znázorněno na obrázku 1. Uvádí, že efektivní rozvoj publika musí spojovat programové, vzdělávací a marketingové prvky, aby bylo dosaženo všech cílů, které zvyšují, rozšiřují a obohacují cílové skupiny (Rogers, 1998). Hayes a Slater (2002) tvrdí, že ve skutečnosti Rogersův (1998) model zřídka zahrnuje všechna tři prvky. Uvádějí, že se zdá více obvyklé, že se realizují projekty mezi marketingem-vzděláváním, programováním-vzděláváním a marketingem-programováním a „triumvirát“ je spíše aspirací než realitou. Obrázek níže ukazuje takzvanou „černou díru“, která označuje chybějící spojení nebo kontakty mezi těmito třemi. Rogers také vidí překážky v propojení těchto tří prvků. Vzdělávání, marketing a programování, mají svá vlastní časová měřítka, tlaky, problémy a postoje. Souvisí to se schvalováním rozpočtů, organizační strukturou, postoji a komunikačními kanály dané organizace. Rogers tvrdí, že jednou z hlavních překážek je prostě čas. (Rogers, 1998, s. 11).

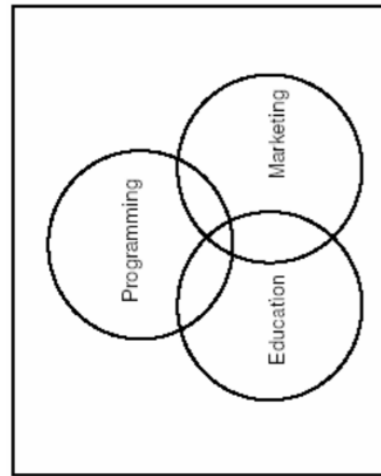


Figure 1.

Model of audience development by Rogers (Rogers 1998)

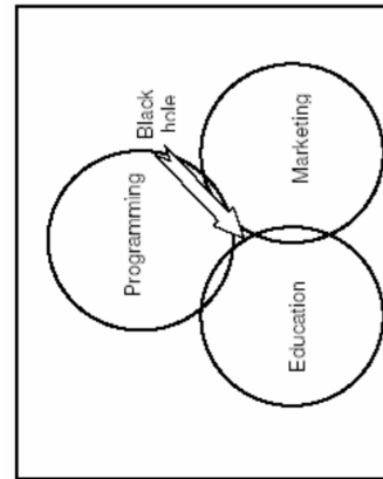


Figure 2.

Model of audience development (Hayes & Slater 2002)

# 2. Sociální inkluzie v kontextu rozvoje publika publika



Sociální začleňování je také termín, který se často používá společně s rozvojem publika. Kawashima (2002) vysvětluje, že sociální začlenění nebo sociální vyloučení je širší kontext rozvoje publika. Sociální vyloučení se týká vnímaných nerovností v příjmech, pracovních příležitostech, vzdělání a bydlení a jejich kombinací. Stále trvá, že v posledních letech byl vztah mezi kulturou a sociálním vyloučením podporován ve víře, že kulturní participace je prostředkem boje proti sociálnímu vyloučení. Sociální inkluze v umění tedy znamená usilovat o zahrnutí těch, kteří vypadli ze společnosti nebo jim hrozí, že vypadnou. To může znamenat pořádání různých aktivit nebo workshopů, nebo jak uvádí Kawashima, jednoduše rozšířit přístup k umění, aby si jej mohli užít lidé z širšího spektra. Kawashima poukazuje na to, že ve Spojeném království jsou to právě sociální dopady umění, které mají vyšší preferenci jako důvod pro veřejnou podporu (Kawashima, 2002). Neoddiskutovatelné dopady na společnost má zejména komunitní tanec.

# 3. Marketing umění jako součást audience development

Marketing umění a rozvoj publika tvoří úzký vztah. Již v roce 1980 Stephan Langley (1980) popsal rozvoj publika jako součást marketingových aktivit. Hlavním zájmem této sekce byla podle něj identifikace nového a potenciálního publika pomocí optimálních marketingových technik ve vztahu k uměleckému produktu. Diggle (1994) zahrnuje rozvoj publika jako orientaci nebo důraz v praxi marketingu umění a využívá prvky z této oblasti, jako je nákupní chování, segmentace a cílení (Diggle 1994). Při vytváření marketingových segmentů je nutné dodržovat pět základních kritérií, která napomáhají jednoduššímu stanovení konkrétních segmentových skupin. Segmenty by měly:

- mít společné potřeby
- být od sebe odlišné jasně rozpoznatelnými rozdíly
- být dosažitelné za využití komunikačních kanálů organizace
- být schopné reagovat požadovaným způsobem
- být schopné reagovat odlišně na různé marketingové mixy (na rozdílné marketingové strategie), (Morris, Hargreaves & McIntyre, 2007, s. 27).

„Analýza cílových skupin dále slouží jako rozcestník pro rozhodnutí, kterou z koncepcí rozvoje publika využít. Tyto aktivity mohou být následně upraveny podle konkrétního druhu činnosti a uměleckého zaměření organizace. Měly by se však stát nedílnou součástí dlouhodobé strategie instituce, která se chce rozvoji publika věnovat. Jaký model pro rozvoj publika pro tu kterou organizaci zvolit se odvíjí od strategického plánu organizace a jejího uměleckého zaměření. Pro úspěšnou implementaci plánu je ale rovněž nutné zajistit osoby s příslušnou odborností,“ (Lišková, 2013 in Deml a kol., 2013).

U uměleckého marketingu jsou vyžadovány specifické druhy marketingových technik, což souvisí se zvláštní povahou uměleckého zážitku a ústředním postavením zákazníka při vytváření takového zážitku. Obzvláště speciálně v umění je výměna mezi zákazníkem a dodavatelem silně osobní. Perspektiva vztahového marketingu v 90. letech nabízí relevantní model, na kterém lze založit marketingové myšlení v umění. V umění je důležité řešit otázku utváření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky. V průběhu času se potřeby a přání zákazníka mění a organizace musí na tyto změny reagovat. Cílem je dosáhnout vzájemné důvěry a závazku (Hayes & Slater, 2002).

Umělecké organizace si stále často myslí, že marketing je nevhodné využití peněz a zbytečná režie pro organizace, které mají obvykle omezené zdroje. Může zde také existovat negativní předsudek, že marketing je rušivý a manipulativní a že, marketingová strategie je výprodej, díky kterému nejsou o nic lepší než ziskové podniky (Kolb 2000: 68). Budování dlouhodobého vztahu mezi jednotlivcem a uměním se však jeví jako velmi racionální. Jaké konkrétní techniky a metody lze při práci s publikem používat?

# 4. Metody rozvoje publika

Rozvoj publika je novým oborem a konkrétní teoretické publikace stále chybí. Zakládá se tedy především na zkušenosti a na předávání informací o tom, co na návštěvníky funguje, mezi organizacemi samotnými. Pro české manažery by byla jistě zásadním přínosem větší možnost mezinárodní spolupráce na projektech rozvoje publika a pracovní zkušenost ze zahraničí,“ (Lišková, 2013 in Deml a kol., 2013). Přesto existuje několik základních přístupů, ze kterých se lze při nastavování metod inspirovat.

1. Publikum jako partner a spolutvůrce,
2. Vytváření komunit
3. Vzdělávání a popularizace
4. Práce s ambasadory
5. Sociální sítě
6. Práce s prostorem, site specific, promenade
7. Fyzický versus virtuální prostor, využívání nových technologií
8. Crowdfunding

Pojďme se podívat na jednotlivé přístupy blíže

### ***Publikum jako partner a spolutvůrce***

Organizace, které se úspěšně věnují rozvoji publika, využívají metody zapojování publika již při tvůrčím procesu. Navazuje se tak silný vztah publika k uměleckému dílu a úspěch výsledné společné činnosti se dostává do středu zájmu publika samotného.

Nejčastěji ho používají umělci a lidé, kteří se zabývají tvůrčí činností, aby označili, že dílo – ať už se jedná o obraz, kousek počítačového kódu, šaty nebo knihu (abychom jmenovali alespoň

některé věci) - není dokončeno. Obvykle (ale ne vždy), když je prezentován WIP, je alespoň natolik dokončený, že je zřejmý zamýšlený konečný výsledek nebo jej lze poměrně snadno vnímat. Umělci a další zveřejňují WIP z mnoha důvodů; někdy proto, že jsou netrpěliví a chtějí se podělit o to, na čem pracují; někdy proto, aby získali zpětnou vazbu nebo návod, pokud se dostali do problematického místa; někdy proto, aby získali povzbuzení k dokončení díla, nebo proto, aby jim bylo řečeno, že pokračování nestojí za čas a úsilí.

Do aktivit zapojování publika jako spolutvůrce můžeme zařadit i dobrovolnické programy a zapojování publika do zpětné vazby například pomocí nových médií.

### ***Vytváření komunit***

Pro vytváření komunity jsou nejčastěji voleny neformální aktivity, které jdou za rámec běžného programu organizace. Nejběžnější formou jsou setkávání a diskuse s umělci či prohlídky míst, kam se běžně publikum nedostane. Otevřenější koncept pak přináší workshopy a speciální programy, kdy se lidé z publika stávají přímo součástí realizačního týmu. Na základě dlouhodobé spolupráce v rámci workshopu si může umělec následně vybrat skupinu lidí, kteří se budou podílet na profesionálním díle. Velice příznivou a podstatnou roli ve vytváření komunit hrají dobrovolníci, jejichž zájem je možné využít k neformálnímu kontaktu s publikem. Dalším přístupem může být vzájemné propojování uměleckých komunit (prostřednictvím sdíleného prostoru, společného marketingu – crossmarketing a další možnosti).

## ***Vzdělávání a popularizace***

Vzdělávání je organizované a cílevědomé zprostředkovávání vědomostí, dovedností a zkušeností a vede k tvorbě osobitých zájmů. Může být tedy nejúčinnějším nástrojem pro zapojování (budoucího) publika, ať už probíhá v tradičních vzdělávacích institucích, volnočasových zařízeních, univerzitách třetího věku i jinde. Příkladem budiž umělecko-vzdělávací projekt Tance Praha Tanec školám. Vzdělávání/vzdělávací workshopy a semináře mohou probíhat i jako speciální doprovodná aktivita nově vzniknuvšího představení.

Popularizace je termín používaný ve spojení s propagací vědy směrem ke široké veřejnosti. Termín popularizace se objevuje často v tisku a v médiích a který zastřešuje veškeré aktivity vedoucí k rozšiřování obecného povědomí o vědě, jejich metodikách, úspěších atd. Tento koncept lze rozšířit i do oblasti umění a současného tance.

### ***Práce s ambasadory***

Jako jistý druh dobrovolnictví můžeme považovat i funkci uměleckých ambasadourů. Jejich rolí je neformálně a převážně osobní cestou oslovovat potenciální publikum. Ambasadour může pracovat nevědomě (nadšený fanoušek, aktivní úředník na kulturním odboru města/regionu), či může být aktivně osloven v závislosti na cílové skupině, kterou chceme obsáhnout. V ideálním případě je totiž ambasadour sám členem cílové skupiny – a nese tudíž totožné postoje a zájmy –, a zároveň je to člověk, kterého členové skupiny již znají a mohou jeho doporučení důvěřovat. Ambasadour zajišťuje síťování uvnitř určené komunity a propaguje aktivity organizace, pro kterou pracuje. Tento způsob spolupráce je velice vhodný pro získávání zpětné vazby a názoru od konkrétních lidí (Lišková, 2013 in Deml a kol., 2013).

## ***Sociální sítě a nová média***

Sociální sítě jsou natolik živou a rychle se vyvíjející oblastí, že není v možnostech této publikace představit všechny možnosti, které sociální sítě aktuálně přináší. Největší výhodou je rychlost, možnosti cílení, interakce a rychlá reakce na specifické požadavky různých komunit.

Sociální média jako moderní platforma, která umožňuje institucím pružně reagovat na aktuální dění, poskytují dostatečný prostor nejen pro vlastní prezentaci, ale i pro realizaci nejrůznějších projektů. Virtuální prostředí dovoluje veřejnosti užít si umění zprostředkovaně z pohodlí domova. Zde doporučujeme konzultovat své záměry a cíle s odborníky na tuto oblast.

### ***Práce s prostorem, site specific projekty, non scenic space, nedivadelní outdoor/ indoor***

Velmi oblíbeným konceptem v práci s publikem je přesouvání aktivit mimo budovy a tradiční jevištní prostory. Pro kulturní organizace již není dostačující orientovat se pouze na činnost ve vlastním prostředí. V konceptu rozvoje publika se model, kdy je obecenstvo přivezeno do místa konání umělecké produkce, zásadně mění v přesun umění za publikem. Umělci vycházejí do ulic a snaží se zapojit svou činnost do běžného života obyvatel, a vytvářet si tak nové publikum spontánně.

V ideálním případě se jedná o pravidelnou a dlouhodobou uměleckou činnost, která se stane součástí běžného života lidí v určité oblasti, dané komunitě (Bamford & Wimmer, 2012). Pandemie ukázala, že site specific umění lze překlopit i do onlinu (Vacková, 2020).

## ***Fyzický versus virtuální prostor, využívání nových technologií***

S rozvojem nových médií, ale také díky opatřením souvisejícím s epidemií COVID se hledají nové možnosti, jak širokou veřejnost oslovit na dálku, vznikají nové projekty, ale také se oprašují staré a dříve poněkud opomíjené digitalizované materiály. Přesun do virtuálního prostoru byl v období omezení fyzického kontaktu motivován především snahou zůstat ve spojení s publikem. Pokud se podíváme například na oblast výtvarného umění – v prostředí sociálních médií se výtvarnému umění daří, využívá se možnosti sdílet obrazový materiál i multimediální obsah. Instituce z oblasti výtvarného umění na sociálních sítích sdílejí následující typy příspěvků:

- fotoreportáže z určité výstavy – formou zveřejnění rozsáhlejšího alba fotografií z dané expozice
- videozáznamy komentované prohlídky či přednášky
- online seriály představující jednotlivá díla ze sbírky dané instituce
- materiály pro aktivity s dětmi, včetně soutěží či DIY videa (výtvarná dílna online)
- sdílení zajímavých článků a užitečných tipů z online dění ve světě umění.

Během pandemie probíhaly taneční zkoušky online, konala se představení, koncerty, virtuální degustace. Celosvětová krize byla důvodem pro urychlení rozvoje virtuálních platforem a příležitostí pro nové formy spolupráce a inovativních projektů.

## ***Vytváření komunit***

Jako crowdfunding nebo též skupinové financování se označuje financování, při kterém větší počet jednotlivců přispívá menším obnosem k cílové části požadované pro realizaci předmětu financování. Crowdfundingem lze financovat zajímavé projekty, produkty či celé kulturní organizace. Obecně se crowdfunding rozděluje na čtyři druhy: dárcovský, ve kterém lidé peníze darují (u nás například Donio, Darujme.cz), odměnový, v němž si lidé předplácí produkt nebo službu (Hithit, Startovač), dluhový, kde lidé půjčují dalším lidem nebo firmám, a podílový, kde investoři získávají podíl ve firmě.

Často opomíjenou součástí celého procesu implementace strategického plánu je jeho vyhodnocení. Abychom zjistili, zda byla zvolená metoda práce s publikem úspěšná, je nutné vyhodnotit její dopad na naplňování cílů organizace pomocí měřitelných a časově ukotvených ukazatelů postupu. Pokud nebudeme celý proces průběžně důsledně hodnotit a revidovat, nemůžeme dlouhodobě očekávat viditelné pozitivní výsledky.



# 5.

# Audience development v České republice v kontextu současného tance

Téma audience development je v České republice intenzivněji řešeno až v posledních 10 letech. Nejvýznamnějším počinem v této oblasti bylo konání konference RE:PUBLIKUM. MOŽNOSTI SPOLUPRÁCE S PUBLIKEM VE 21. STOLETÍ, která se uskutečnila 24. dubna 2013 v Divadle Archa. Na akademické půdě se tématu dílčím způsobem (většinou ve formě absolventských prací) věnují na Masarykově univerzitě v Brně, JAMU. Audience development bylo ve Vizi tance řešeno prostřednictvím 2 vzdělávacích seminářů na toto téma, částečně prostřednictvím pracovní skupiny Komunitní tanec a prostřednictvím desk research dostupných informačních zdrojů a literatury.

Komunitní tanec je vnímán jako tanec s přesahem do sociální oblasti, ale také jako nástroj zapojování obyvatel, oživování veřejných prostor, boření dichotomie my a oni. Otázka je, zda je také podmínkou, aby v rámci procesu práce s komunitou prostřednictvím tance existoval umělecký výstup. Komunitní tanec není příliš viditelný, je to z toho důvodu, že při práci s komunitou se neřeší reklama/divák, není potřeba publikum. Marketing a PR tedy nejsou intenzivní, komunitní tanec proto nemá takový mediální zásah.

Obtížnou skupinou pro začleňování do společnosti jsou cizinci a uprchlíci. Jednou z překážek jsou jazykové bariéry, a proto se organizace pracující s touto cílovou skupinou orientují především na taneční a hudební projekty. Aktivní v tomto směru je Divadlo Archa, které iniciovalo již několik zajímavých projektů. Například projekt Allstar Refjúdží Band dal vzniknout kapele, jež doprovází inscenaci Tanec přes plot a která se skládá kromě profesionálních umělců z uprchlíků, kteří v České republice hledají nové zázemí.

## ***Mapování tanečních projektů se sociálním přesahem***

keré vzniklo ve spolupráci s taneční tvůrčí skupinou VerTeDance, konkrétně s Veronikou Knytlovou. Simulante Bande přivádělo pravidelně do hlediště Archy diváky s tělesným postižením, jejich příbuzné a přátele. Představení je důkazem, že tělesné postižení nemusí být vůbec překážkou k vytvoření vrcholného uměleckého díla. Fyzické limity naopak mohou být jeho inspirací. V rámci projektu byly vedeny pravidelné tanečně pohybové workshopy, kde se setkávali lidé postižení i lidé bez jakýchkoliv omezení.

Za příkladový projekt pro oblast audience development byl vybrán projekt Divadla Archa. Divadlo připravilo představení, do kterého jsou zapojeni obyvatelé malého východočeského města Kostelce nad Orlicí. Projekt si vzal za úkol otevřít komunikaci mezi třemi antagonistickými sociálními skupinami. Pomocí divadelních akcí a intervencí pracují umělci s romskou komunitou, s azylanty v uprchlickém táboře a s představiteli většinového obyvatelstva. Projekt je zpracován ve formě projektové fiše v Manuálu projektů.

Druhým projektem, který je součástí Manuálu projektů za oblast audience development je projekt Bláznivé tance o přestávce Báry Látalové ze spolku Ostružina. Jedná se o zdroj impulsů, boření stereotypů a zábavy pro děti ve škole. Podle Báry je opakování důležité pro zapojení komunity, aby danou věc vzala za svou.

Pro pochopení širšího rozměru tématu práce s publikem v kontextu sociální inkluze zde představujeme několik příkladů realizovaných tanečních projektů s lidmi s mentálním omezením, seniory, cizinci či jinak vyloučenými skupinami:

- Pod záštitou Spitfire Company zrealizovala Markéta Vacovská spolu s Petrem Boháčem projekt One Step Before The Fall (30. 11. 2012), v koprodukcii s UFFO Trutnov a Studio DAMUZA o.p.s., s tématem Parkinsonovy choroby, přičemž v rámci představení byly realizovány i workshopy pro osoby s touto chorobou (workshopy vedla Cécile da Costa v rámci programu pořádaného v Paláci Akropolis).
- Jindřiška Křivánková (Kolonie z.s.) spolu s Alešem Čermákem vytvořili představení pro nevidomé diváky Společný smysl (12. 12. 2018).
  - Viz <https://www.i-divadlo.cz/divadlo/kolonie/spolecny-smysl/?subpage=blogy>
- Jan Bárta a Aleš Čermák pracují s mentálně postiženými lidmi, představení Tohle všechno patří tobě (6. 11. 2015) a Tohle všechno patří tobě vol.II (22. 1. 2020).
  - Viz <https://www.tanecniaktuality.cz/rozhovory/jan-barta-z-tanecniho-projevu-se-ztratila-autenticita-jsme-obeti-sebeprezentace>.
- Miřenka Čechová uvedla představení Černý smích Medúzy (17. 2. 2008) ve znakové řeči pro festival Integrace slunce Vlasty Rydlové.
  - Viz <https://wave.rozhlas.cz/cerny-smich-meduzy-ve-znakove-reci-5329005>.
  -

## ***Projekty s lidmi různých etnik***

- V rámci představení Sniper's Lake(26.3. 2015) (koprodukce divadlo PONEC a Baerum Kulturhus) bylo zpracováno téma uprchlictví (reálné příběhy uprchlíků získané na základě rezidence v Norsku, spolupráce i s Člověkem v tísní a norskou neziskovou organizací).
- Veronika Knytllová ve skupině VerTe Danece v koprodukci s divadlem Archa vytvořily projekt Emigrantes (2010) zabývající se tématem dětských uprchlíků, v rámci projektu fungovaly pravidelné taneční workshopy a setkání nejen pro děti uprchlíků žijících v Česku.

## ***Projekty pro seniory***

- V rámci spolku Mind Move pracovala Veronika Knytllová v koprodukci s Divadlem na cucky se skupinou seniorů, se kterými na základě pravidelného setkávání vytvořili dvě autorská představení, jež jsou na repertoáru divadla Spáčka (2019).
  - Viz DIVADELNÍ FLORA (divadelniflora.cz) a Byla jsi na Marsu? (2020) Inscenace (idu.cz).

Mezi komunitní aktivity lze zařadit projekt PINK BUS – platforma pro queer komunitu. Více viz <https://pinkbusplatform.com>.

## ***Téma vypořádávání se s obtížnými životními situacemi***

- Téma úmrtí dětí bylo zpracováno v rámci Markétou Vacovskou v projektu Odloučení (15.6. 2020), v koprodukci s divadlem Venuše ve Švehlovce a ve spolupráci s organizacemi Dlouhá cesta, Cesta domů, Poradna Vigvam, Ke kořenům – projekt vznikl na základě osobní zkušenosti.
  - Viz <https://www.dlouhacesta.cz/aktuality/18/rozhovor-s-marketou-vacovskou>.
- Jedinečný je příklad Markéty Stránské a jejího projektu Leť(25.9. 2018), ve kterém sama hendikepovaná, po amputaci dolní končetiny, tančí.
  - Viz <https://www.altart.cz/project/marketa-stranska-let/>
- Lenka Tretiagová (Taneční studio Light) pracuje s dětmi, zajímavá byla autorská dokumentární inscenace JOLA (26.2. 2017) o tibetském chlapci Odzerovi, jejímž hlavním námětem je fenomén problémů dětí, které se samy nemohou řešit a musí se s nimi žít. Lenka v rámci toto projektu navázala kontakty s komunitou lidí v tibetském Ladakhu, ze které chlapec pochází.
  - Viz <https://tanecnistudiolight.cz/jola>.

# Shrnutí a doporučení

Rozvoj publika je novým oborem a teoretických publikací je zejména v českém prostředí nedostatek. Práce a rozvoj publika se tedy v oblasti českého současného tance zakládá převážně na vzájemném sdílení zkušeností ať už v rámci oborových asociací či dočasných platforem (semináře, konference). Díky realizovaným aktivitám Vize tance bylo definováno několik základních přístupů pro rozvoj publika, kterými se lze inspirovat:

1. Publikum jako partner a spoluvůrce
2. Vytváření komunit
3. Vzdělávání a popularizace
4. Práce s ambasadory
5. Sociální sítě
6. Práce s ne-divadelním prostorem, site specific
7. Fyzický versus virtuální prostor, využívání nových technologií
8. Crowdfunding

Rozvoj publika s sebou přináší možnost navazování spolupráce s dalšími uměleckými odvětvími i dalšími sektory, zejména IT, vzděláváním, sociologií, psychologií, marketingem a PR, žurnalistikou a dalšími. Koncepce rozvoje publika by měla být součástí strategického plánu každé kulturní organizace na základě zmapování a analýzy prostředí, přičemž do tohoto procesu doporučujeme zahrnovat odborníky na danou oblast.

Tento příspěvek je vzhledem ke svému rozsahu a finančním a personálním zdrojům spíše vstupním impulsem pro další práci v oblasti audience development v oblasti současného tance. Přínosem pro rozvoj oboru současného tance a odvětví navazujících by mohl být vznik koncepční certifikované metodiky pro práci s publikem, která by byla založena zejména na výzkumu

potřeb a složení publika vybraných tanečních spolků/ institucí, kompilaci dostupných znalostí a zkušeností, analýzy best practice a ověřených postupů, které jsou schopny, při dílčí úpravě, reagovat na aktuální megatrendy (celosvětové epidemie, technologický pokrok a využívání nových médií, válečné konflikty a s nimi spojené migrační krize, omezování dostupných finančních zdrojů, zvyšování cen energií a další).

Pro více informací o tématu je možné shlédnout videozáznam mezinárodní interdisciplinární konference zaměřené na rozvoj publika a vytváření komunit, která se uskutečnila 22. září 2022 v Praze. Záznam je dostupný na webových stránkách Vize tance <https://www.vizetance.org/>.

# Informační zdroje

Anderson, R. 2018. HÝBÁNÍ PUBLIKEM. Podoby zapojování diváků do divadelní praxe. Dostupné online na <https://www.advojka.cz/archiv/2018/2/hybani-publikem> [cit. 22. 11. 2022].

Andreasen, A. 1991. Expanding the audience for the performing arts. Seven Locks Press, Washington.

Bamford, A. Wimmer, M. 2013. Audience building and the future Creative Europe Programme. European Commission, 2012. Dostupné on-line na: [http://www.cultureinmotion.eu/files/audience\\_development\\_final\\_report\\_EENC.pdf](http://www.cultureinmotion.eu/files/audience_development_final_report_EENC.pdf) [cit. 22. 11. 2022].

Deml, J., Hanus, L., Lišková, M. 2013. RE:PUBLIKUM. Možnosti spolupráce s publikem v 21. století. Institut umění – Divadelní ústav. Dostupné online na [https://www.kreativnievropa.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2018/02/re-publika-200x200\\_final.pdf](https://www.kreativnievropa.cz/co5fokmmap3aa309/uploads/2018/02/re-publika-200x200_final.pdf) [cit. 22. 11. 2022].

Conway, T. & Whitelock, J. 2005. Relationship Marketing in the Subsidised Arts: An Important Role for Internal Marketing.

Diggle, K. 1994. Arts Marketing. Rhinegold, London.

Chong, D. 2002. Arts Management. Routledge, London.

Hayes, D. 2003. Audience Development: towards a strategic mindset. Dostupné online na [http://ernest.hec.ca/video/pedagogie/gestion\\_des\\_arts/AIMAC/2003/resources/pdf/A/A07\\_Hayes.pdf](http://ernest.hec.ca/video/pedagogie/gestion_des_arts/AIMAC/2003/resources/pdf/A/A07_Hayes.pdf) [cit. 22. 11. 2022].

Hayes, D. and Slater, A. 2002. Managing leisure: 'Rethinking the missionary position' – quest for sustainable audience development strategies. Volume 7, Number 1, pp.1-17. Routledge, London.

Hill, L. O'Sullivan, C. and O'Sullivan, T. 2003. Creative Arts Marketing, 2nd edition, Butterworth Heinemann, Oxford.

Jennings, M. A practical guide to working with arts ambassadors. Arts Council England, 2003. ISBN 0-7287-0992-9.

Kawashima, N. 2002. Beyond the Division of Attenders vs. Non-attenders: A study into audience development in policy and practise. Workin paper.

Kolb, B. 2000. Marketing for Cultural Organizations. Oak Tree Press, Dublin.

Maitland, H. 1997. A Guide to Audience Development. Arts Council of England Touring Department, London.

Morris, G., Hargreaves, J., McIntyre, A. 2007. Strategic Marketing and Audience Development for Cultural Organisations. Manchester.

Rogers, R. 1998. Audience Development, collaborations between education and marketing. Arts Council of England, London.

Suonsyrjä, S. 2007. IN THE SEARCH OF AUDIENCE: Ideas and Practises of Audience Development in the Regional Dance Centers in Finland. Sibelius Acade

Vacková, T. 2020. Kulturama: Je možné přesunout site-specific umění do online prostoru? Pokoje dokazují, že ano! Dostupné online na <https://www.nnmagazine.cz/kulturama-je-mozne-presunout-site-specific-umeni-do-online-prostoru-pokoje-dokazuji-ze-ano/>. [cit. 22. 11. 2022].