

METODE I PRAKSE ORGANIZACIJSKE  
TRANSFORMACIJE PREMA  
SUDJELOVANJU U KULTURI

## **IZVANA I IZNUTRA**

**Metode i prakse organizacijske  
transformacije prema  
sudjelovanju u kulturi**

<b>UVOD</b>	<b>6</b>		
<b>I.</b>	<b>O PUBLICI I ONIMA OKO NJE</b>	<b>8</b>	I.1. Proturječnost razvoja publike – Goran Tomka 10 I.2. Prepreke kulturnom sudjelovanju – Maria Vlachou 16 I.3. U potrazi za publikom – Antonija Letinić 22 I.4. Razvoj publike: kameni gost – Cristina da Milano 36
<b>II.</b>	<b>ACED METODOLOGIJA U TEORIJI I PRAKSI</b>	<b>40</b>	II.1. ADESTE PRISTUP RAZVOJU PUBLIKE: Kratki uvod u dugo putovanje – Alessandra Gariboldi 42  II.2. NACRT METODOLOGIJE AUDIENCE CENTERED EXPERIENCE DESIGNEA (ACED) 46  II.3. PRIMJERI PRAKSE PRIMJENE ACED METODOLOGIJE 74  II.3.1. HNK Rijeka 76 II.3.2. Kazalište Mercury 80 II.3.3. Kazalište Nørrebro 84 II.3.4. Kazalište Stabile 90 II.3.5. Zaklada Calouste Gulbenkian 98 II.3.6. Zaragoza Cultural – Harinera 104  II.4. PRILAGODBE ACED METODOLOGIJE 108
<b>III.</b>	<b>PRIMJERI PRAKSI SUDJELOVANJA U KULTURI U JUGOISTOČNOJ EUROPİ</b>	<b>114</b>	III.1. Bunker 116 III.2. Galerija Prozori 120 III.3. Kazalište Glej 128 III.4. Remont 132 III.5. Replika 138 III.6. Trafó 144
<b>IV.</b>	<b>UMJESTO ZAKLJUČKA</b>	<b>150</b>	IV.1. Ususret izazovima – promjena paradigme u odnosima s publikom – Darko Lukić 150
	<b>IMPRESSUM</b>	<b>154</b>	

Tijekom proteklog desetljeća fokus brojnih programa i poticaja usmjero se na uključivanje građana u kulturu, a taj je prioritet visoko i na listi Europske unije i njezinih programa za kulturni sektor. Sudjelovanje u kulturi jedan je od najvećih izazova za cijelokupni kulturni sektor, a razvoj publike postao je iznimno važno mjesto u kulturnoj politici. Pitanje sudjelovanja u kulturi nije pitanje ekonomske održivosti, već relevantnosti kulture općenito i otvaranja kulturnog sektora prema građanima, poticanja njihove kreativnosti i ohrabrenja dijaloga. Ta je komponenta integriranja publike u kulturu neizostavni dio njezine održivosti i demokratizacije. Stoga pitanje nije je li, već kako i za koga?

Ova publikacija Zaklade "Kultura nova", posvećena sudjelovanju u kulturi, donosi pregled razvoja i odnosa kulturne politike prema sudjelovanju, razmatra proturječja i nesporazume oko publike, kao i ključne izazove koji stope pred kulturnim sektorom kad je riječ o sudjelovanju te predstavlja različite prakse integracije sudjelovanja u cijelokupno djelovanje organizacija. Publikacija je nastala u okviru europskog projekta ADESTE+ (Audience DEvelopment Strategies for cultural organisations in Europe), usmjerenog na razvoj metodologije koja će pomoći organizacijama u kulturi da provedu transformaciju i sudjelovanje u kulturi smjeste u središte svoga rada. Stoga ova publikacija ujedno i dokumentira iskustva, znanja i uvide prikupljene kroz različite susrete i rad na projektu. Zamišljena je kao svojevrsni priručnik koji стоји na raspolaganju svima onima koji su zainteresirani dublje zaroniti u problematiku razvoja publike, uključivanja i sudjelovanja građana u kulturi. Publikacija je podijeljena u tri cjeline. Prvi dio čini serija tekstova koji daju pregled koncepta razvoja publike kroz povijest, različite interpretacije ovisno o kontekstima u kojima se primjenjuje, koncepte i pristupe, politike i kontradikcije. U tom dijelu okupljeni su tekstovi Gorana Tomke o proturječnostima razvoja publike, Marije Vlachou o problematici pristupa kulturi te Antonije Letinić koja daje pregled nastanka, razvoja i transformacije koncepta razvoja publike i Cristine da Milano koja se osvrće na razumijevanje razvoja publike u kontekstu Europske unije.

Drugi dio publikacije predstavlja metodologiju razvijenu kroz ADESTE+ projekt i predlaže njezine moguće iteracije s obzirom na raznolike potrebe organizacija ovisno o njihovim veličinama i kapacitetima. Prikaz metodologije prate primjeri praksi kao svojevrsne inspiracije za promišljanje i rad s publikom. Uvodni tekst Alessandre Gariboldi daje pregled razvoja ADESTE partnerstava od prvog projekta i razlaže kako je došlo do prepoznavanja potrebe za razvojem ACED – Audience Centred Experience Design (Dizajn iskustva namijenjenog publici) metodologije na koju se projekt ADESTE+ usredotočio. Nakon tog uvodnog teksta, publikacija donosi prikaz metodologije koja je popraćena primjerima praksi. Riječ je o praksama nastalim kroz partnerska iskustva iz

ADESTE+ projekta, odnosno testiranja ACED metodologije, pa su tako predstavljena promišljanja o procesu kroz koji su prošli Teatro Stabile, Zaragoza Cultural, Zaklada Calouste Gulbenkian, HNK Ivana pl. Zajca, kazališta Mercury, Nørrebro i Stabile. Treći dio publikacije usmjeren je na primjere praksi aktera iz regije Jugoistočne Europe. Oni su svoje prakse predstavili na kaskadnim radionicama koje su za lokalne organizacije provodile Zaklada "Kultura nova" i HNK Ivana pl. Zajca, a kojima se htjelo prikazati prakse manjih i srednjih organizacija koje su u svom radu već razvile različite načine rada s publikom. Predstavljeni su primjeri kulturnog centra Trafó iz Budimpešte, odgojnog kazališta Replika iz Bukurešta, kulturni centar Bunker i kazalište Glej iz Ljubljane, organizacija Remont iz Beograda te zagrebačka Galerija Prozori.

Zaključno, publikacija donosi osvrt Darka Lukića na osmišljenu ACED-metodologiju. Lukić je bio suradnik Zaklade na ADESTE+ projektu, a kao stručnjak je bio uključen u testiranje ACED-metodologije u hrvatskom kontekstu te je sudjelovao u prilagodbi metodologije manjim i srednjim organizacijama kao i prijenosu znanja na aktere uključene u edukacijske programe u okviru kaskadnih radionica ADESTE+ projekta provedenih u Hrvatskoj.

Zakladina je temeljna intencija objavljivanja ove publikacije da projekt ADESTE+, pored razvijene ACED-metodologije, prikupljena iskustva i prakse te povjesni pregled i teorijska razmatranja odnosa kulture i publike okupi na jednom mjestu te tu raznovrsnu građu učini javno dostupnom svima onima koji se žele upoznati s praksama sudjelovanja u kulturi ili unapređivati svoj dosadašnji rad na uključivanju publike.

I.

O PUBLICI  
I ONIMA  
OKO NJE

GORAN TOMKA

Proces otuđivanja integralnih dijelova kulture od zajednica i šireg stanovništva traje već nekoliko stoljeća. Narodni, tradicionalni i svakodnevni kulturni izričaji, obredi, pjesme, priče i aktivnosti sustavno se odabiru iz svojih izvornih okruženja i pretvaraju u proizvode "visoke" kulture, čime postaju ekskluzivni i izvanredni. To je ono što sociolozi kulture poput DiMaggija (1982.) i Levinea (1990.) nazivaju "sakralizacijom kulture", tvrdeći da su tijekom devetnaestog stoljeća bogati pokrovitelji umjetnosti počeli dizati nove prostorne i funkcionalne prepreke između "visoke" i "popularne" kulture radi stvaranja kulturne hijerarhije koja bi zauzvrat opravdala te utvrđila društvenu i ekonomsku hijerarhiju. Klasični primjeri uključuju "uzdizanje" Shakespeareova kazališta iz popularne zabave na radost elite ili prisvajanje popularnih pjesama za prestižne operne dvorane.

Takov društveni inženjering i repozicioniranje kulturnih entiteta često su podrazumijevali razne oblike isključivanja, segregacije, cenzure i političke kontrole. Baš kao što su se zapušteni ali autentični dijelovi gradova više puta iznova gentrificirali (stanovnici s niskim primanjima istjerani su i bogati su došli na njihovo mjesto), tako je bilo i s kulturom raznih potlačenih i marginaliziranih zajednica i društvenih slojeva. Najčešći oblik sakralizacije kulture događao se komercijalizacijom i komodifikacijom. Ono što je prije bio lokalан, jeftin ili čak besplatan kulturni događaj, postalo je zatvorena, skupa i institucionalizirana sofisticirana kulturna praksa. Arhitektura i tehnologija također su imale ulogu u tomu jer su u svakoj velikoj transformaciji donosile nove oblike isključivanja i otuđivanja – sjedišta u kinima i kazalištima uvela su nove hijerarhijske oblike, elektrifikacija kazališta i muzeja gurnula je publiku u mrak, a gramofoni i kasete dodatno su privatizirali i ograničili kulturno iskustvo (Conner, 2007.).

Te transformacije nisu prošle bez prosvjeda. Radnici, žene, siromašne, ruralne i autohtone zajednice protestirali su za svoju kulturu. Naprimjer, nakon usvajanja ekskluzivnih cjenovnih strategija u londonskim kazalištima s ciljem sprječavanja ulaska radničke klase u novouređene prostore na središnjim lokacijama, grad su preplavili *Old Price* neredi kojima su radnici zahtjevali stare cijene i pokušali braniti svoje pravo na kulturu (Butsch, 2010.).

U procesu kulturnog isključivanja važnu i detaljno popraćenu ulogu imali su bogati "pokrovitelji" – nove kapitalističke klase koje su tražile način kako bi opravdale svoje bogatstvo u odnosu na aristokraciju – kao i kapitalistička država koja se nikad nije ustručavala poslati policiju te postaviti i braniti barijere kulturnog sudjelovanja. Međutim ne možemo (i ne bismo smje-

li) ne zamijetiti da bi taj proces bio nemoguć bez aktivnog doprinosa novih kulturnih profesija poput umjetnika, kustosa, dramatičara, glumaca, skladatelja, koreografa, dizajnera, upravitelja galerija itd. Ono što je bila povremena, dobrovoljna uloga članstva u zajednici, postalo je profesija – visoko ritualan, organiziran i institucionaliziran skup pravila, praksi i metoda dostupnih ekskluzivnoj, autonomnoj skupini koje su dio te profesije. Te su se nove profesije kulturnih producenata podudarale s kapitalističkom klasom potrošača – bila je to druga strana novog sjajnog novčića u koji je kultura oblikovana.

Kao posljedica sakralizacije i profesionalizacije rodili su se potpuno novi oblici umjetnosti i kulture – klasična glazba, balet, opera, vizualna umjetnost, umjetničke zbirke i muzeji itd. Što se tiče opere, popularne predstave poput Seviljskog brijača i Don Giovannija u kojima se uživalo i čije su se melodije pjevale na ulici postale su predmet razlikovanja zbog uvođenja specijaliziranih zgrada, prodaje ulaznica, pravila odjevanja i davanja prednosti originalnim talijanskim verzijama nad popularnim prijevodima (Storey, 2002.). Što se tiče glazbe, Raynor (1972.) to lijepo izražava tvrdnjom: "Glazba je prestala biti intimna društvena nužnost i postala daleki ezoterični užitak koji su gromoglasno izvodili ogromni orkestri ili virtuozi svirači i pjevači; sve je više postajala zadovoljstvo kultivirane elite umjesto neposredne komunikacije između muškaraca i žena."

Mnogi drugi oblici umjetnosti imali su sličnu povijest. Međutim važno je napomenuti da ti procesi nisu samo povijesni. Klasifikacija u kulturi zapravo nikad nije umrla, kao ni komodifikacija. Kulturna je isključenost proces koji traje. Heteronormativna, patrijarhalna, bjelačka kultura prenosi se u filmovima, romanima, kazališnim predstavama i muzejskim izložbama. Kultura radničke klase u čvrstom je stisku svjetske i nacionalne kulturne industrije bilo da je riječ o nacionalnoj televiziji ili hipnotizirajućim društvenim mrežama. Ogromna ruralna i prigradska područja lišena su mjesta na kojima je moguće okupljanje i zajedništvo, što je preduvjet svake kulture. Alternative su gurnute na marginu, ugrožene, utišane i pod stalnim napadom konzervativnih tabloid-a. Nije ni čudo što danas kad netko kaže "kultura" većina ne može razmišljati izvan okvira ustaljenih, srednjoklasnih, institucionaliziranih oblika poput kazališta i muzeja.

I tu je povijest razlikovanja jasno vidljiva u odvajanju i klasifikaciji unutar europskih kulturnih institucija. U provođenju terenskog istraživanja često se susrećem sa scenarijima u kojima kulturni producenti, umjetnici i njihovi prijatelji čine skladnju i živahnu zajednicu, dok se na publiku koja dolazi iz različitih sredina gleda kao na još jedan resurs za upravljanje. Jedan mi se producent požalio da, nažalost, nema dovoljno publike za sve događaje koje želi organizirati (Tomka, 2021.). Publika nije dio upravljačkih struktura, institucije ne predstavljaju, ne podržavaju, niti čuvaju ili promiču svoju kulturu, već njezine profesionalne, institucijske, izvanredne oblike. Naponsjetku, protest

protiv participativne transformacije vidljiv je i u profesionalnim hijerarhijama unutar kulturnih institucija. Oni najbliži publici uvijek su nižega ranga od onih koji stvaraju djela iza kulisa: glumci naspram redatelja, plesači naspram koreografa, muzejski pedagozi naspram kustosa itd.

Na globalnom Jugu situacija je još gora, a Europa tu također ima ulogu. "Kulturni ekstraktivizam" siše krv lokalnim, pradjedovskim kulturama koje su pod stalnim napadom u obliku prirodnog ekstraktivizma, prisilne migracije i trgovine, otimanja zemlje, planskog osiromašenja, urbanizacije i "ravnoja" u skladu s bjelačkom, europskom estetskom fantazijom. Žive kulture postaju baština koju treba čuvati u nekom gradskom muzeju ili kulturnom centru na rubu neke metropole u koju su lokalne zajednice bile prisiljene migrirati.

Međutim to ne znači da je cijeli kulturni sustav na neki način prirodno i otvoreno protiv siromašnih, crnaca ili manjina. Ta je igra mnogo kompleksnija. Naime kulturni stručnjaci koji dolaze u valovima, kao i pokrovitelji (bogate obitelji u Americi ili zaklade i ministarstva kulture u Europi), pokušali su "uključiti" one koji su prije bili isključeni u tu novu estetiziranu, institucionaliziranu kulturu. Ali način na koji inkluzija funkcioniра problematičan je jer uvijek pokušava očuvati društvenu hijerarhiju. Da, dobrodošli ste biti potlaćeni. Godine 1968. okupili su se vodeći francuski redatelji kako bi odgovorili na ekskluzivnost suvremene francuske kulture. Doduše, ono što su osmislili bio je samo još jedan alat za prilagodbu. Izmislili su "ne-javnost" (ne-publiku) i, prepoznavši njezinu isključenost, predložili uključiti je putem svojih privilegiranih institucionalnih okvira (Loyer, 2011.). Četiri ili pet desetljeća kasnije razvoj publike, prema današnjem dominantnom shvaćanju u Europi, samo je još jedan val takve institucionalne inkluzivnosti. Uz temeljnu marketinšku logiku segmentacije tržišta, širenja, komunikacije i javnih odnosa, razvoj publike ponovno je kolonizacijska ekspedicija na teritoriju ne-publike u potrazi za inkluzijom i nametnjem kulturnog ukusa. Tako kulturna infrastruktura kontinuirano stvara diskurs sudjelovanja i barijera, uključivanja i isključivanja ne bi li ostala središnja i ključna točka za sve što ima veze s kulturom (Stevenson i sur., 2015.).

Iz toga razloga razvoj publike nazivam proturječnim, premda to nije pravo proturjeće, već pokušaj održavanja postojećeg sociokulturnog statusa pod krihom doprinosa tekućem projektu kulturne emancipacije. Međutim empirijsko mjerjenje kulturnog sudjelovanja i zdrava logika govore nam da se kulturno sudjelovanje i demokracija ne mogu postići takvim programima. Rana se ne može liječiti nožem.

Nijedan broj istih ni novih kulturnih centara, muzeja i galerija ne može potaknuti autentične, alternativne kulturne izričaje. Nijedan broj velikih, komercijaliziranih kulturnih spektakala i festivala ne može vratiti bogatu kulturu u svakodnevni život i okruženje. Nijedan broj centraliziranih, hiperurbaniziranih i financiranih kulturnih prijestolnica i kreativnih gradova ne može po-

taknuti kulturu u ruralnim područjima, predgrađima i urbanom podzemlju. Oni koji se s razlogom osjećaju udaljeno od kulture ne mogu povratiti svoje kulturno djelovanje i oblikovati kulturnu strukturu prema svojim željama zato što ih isti sustav isključivanja usmjerava, školuje i nadgleda. To je ono što se podrazumijeva pod kulturnom emancipacijom, ne da se uzima, razvija ili dovodi nekoga u nešto, već da se omogući nutritivno okruženje za samostalan napredak mnogih kultura, njihova međusobna razmjena i preobrazba. Sadašnji sustavi kulturne proizvodnje jednostavno nisu prikladni za takav emancipacijski program ako žele zadržati svoje povlastice, zgrade, proračune te pristup donošenju odluka i javnoj komunikaciji.

Te povlastice i resurse potrebno je istinski dijeliti. Kako se mogu dijeliti? Ne postoji recept za revoluciju, svaka situacija zahtijeva rastavljanje i ponovno sastavljanje onoga što nije funkcionalo. Ipak, dopustite mi da navedem popis mogućih sastojaka, samo kako bismo započeli razgovor.

- Glazba, književnost, vizualna umjetnost i ples moraju se poučavati na potpuno drugačiji način – bubenjanje umjesto Mozarta, kuhanje umjesto Goethea!
- Satovi umjetnosti ne bi trebali biti usmjereni na odabir umjetničkih stručnjaka i drugih kreativaca, već na osnaživanje kreativnog izražavanja.
- Profesionalne hijerarhije unutar područja moraju se ukinuti tako da svi budu odgovorni za dijeljenje i razmjenu s publikom, a da to nisu samo "upravitelji zajednice", "razvijatelji publike" i slično.
- Potrebno je mnogo više podržavati, zastupati i njegovati amaterizam.
- Publika mora postati i dio programa kulturnih institucija. Oblikanje kulturne politike mora biti decentralizirano kako bi se moglo odvojiti od velikih nacionalnih interesa i narativa u kojima nema prostora za homoseksualnost, ženstvenost, nomadizam, kozmopolitizam...
- Višestrukost i višeglasnost velikih i malih kulturnih narativa mora se prepoznati kao ključan preduvjet za živahan kulturni krajolik.
- Nacionalna ministarstva moraju se prestati neprijateljski odnositi prema nezavisnim, mladim, neistomišljeničkim kulturnim inicijativama.
- Kulturna mašta mora se protegnuti izvan urbanih, velegradskih, prirodnih i ostalih okruženja, a kulturni prostori i akteri ne smiju se ograničiti samo na ljude.

- 1 Butsch, R. (2010.) "Crowds, Publics and Consumers: Representing  
English Theatre Audiences from the Globe to the OP Riots",  
*Participations Journal*, 7(1). Str. 31-48.
- 2 Conner, L. (2007.) "In and out of the dark". U: S. Tepper i B. Ivey  
(ur.) *Engaging Art – The Next Great Transformation of America's  
Cultural Life*. London: Routledge. Str. 79-100.
- 3 DiMaggio, P. (1982.) "Cultural entrepreneurship in nineteenth-  
century Boston: The creation of an organizational base for high  
culture in America", *Media, Culture & Society*, 4 (1). Str. 33– 50.
- 4 Levine, L. (1990.) *Highbrow/lowlbrow: The emergence of cultural  
hierarchy in America*. Harvard University Press.
- 5 Loyer, E. (2011.) "The Politics of Theatre and the Theatre of Politics:  
From Paris to Avignon via Villeurbanne, May–July 1968."  
U: J. Jackson, A. Milne i J. Williams (ur.) *May 68 – Rethinking  
France's Last Revolution*. New York: Palgrave Macmillan.  
Str. 316 – 324.
- 6 Raynor, H. (1972.) *A Social History of Music from the Middle  
Ages to Beethoven*. New York: Schocken Books.
- 7 Stevenson, D., Balling, G. i Kann-Rasmussen, N. (2015.)  
"Cultural participation in Europe: shared problem or shared  
problematisation?", *International Journal of Cultural Policy*.  
Str. 89 – 106.
- 8 Storey, J. (2002.) "Expecting Rain: Opera as Popular Culture".  
U: Collins, J. (ur.) *High-Pop*. Malden i Oxford: Wiley-Blackwell.  
Str. 32 – 55.
- 9 Tomka, G. (2021.) *Producenti i njihove publike*. Novi Sad: TIMS.

IZVANA I IZNUTRA

MARIA VLACHOU

Na početku 2020. godine Arts Council England – ACE predstavio je svoju strategiju za ovo desetljeće pod nazivom *Let's Create* (Stvarajmo). U pripremi novog dokumenta ACE raspravlja je s više od 5000 ljudi ne samo s kulturnim stručnjacima već i s ljudima iz javnosti, uključujući djecu i mlade. Stoga su utvrdili probleme koji bi stručnjacima i ljudima iz drugih zemalja mogli zvučati poznato. Naprimjer:

- " *Mnogima [u Engleskoj] ne odgovara naziv 'umjetnost' i povezuju je samo s vizualnom umjetnošću ili 'visokom umjetnošću' poput baleta ili opere. Pritom većina ljudi u ovoj zemlji vodi aktivan kulturni život i cijeni prilike za kreativnost.*
- " *Društveno-ekonomska i geografska odstupanja široko su prisutna u razinama angažiranosti kulture koja se financira javnim sredstvima.*
- " *Djeca i mladi diljem zemlje nemaju jednake prilike iskusiti kreativnost i kulturu unutar i izvan škole. I dalje je prisutan trajan i rasprostranjen manjak raznolikosti u kreativnim industrijama i u javno financiranim kulturnim organizacijama, premda je svjesnost o tome veća nego što je bila.<sup>1</sup>*

Zato je cilj nove strategije ACE-a:

- " (...) cijeniti kreativni potencijal u svakome od nas, omogućiti zajednicama u svakom kutku zemlje više prilika za uživanje u kulturi te slaviti svaki oblik izvrsnosti.

Iako problemi zvuče poznato, čini se da ih kulturne politike u različitim zemljama zanemaruju i ne poduzimaju ništa kako bi ih riješile. Pojam same kulture, kako i tko je stvara te podržava prilično je ograničen, a vizija koju slijede vlade i kulturni stručnjaci kratkovidna je.

Pogledajmo, naprimjer, reakcije na rezultate Eurobarometra o kulturnom sudjelovanju u Evropi (2013.). Naslovi u portugalskim novinama glasili su "Zašto i dalje ne konzumiramo kulturu? Nedostatak obrazovanja i novca" ili "Portugalci među građanima EU-a sa slabijom kulturnom aktivnosti". Kulturni stručnjaci tada su se žalili i na nedostatak zainteresiranosti i ljubavi stanovništva prema nogometu. Također, nedavno se zbog pandemije u medijima mo-

glo pročitati da "40 % Portugalaca manje konzumira kulturu". Koji se to oblik kulturnog sudjelovanja mjeri? Onaj koji se odnosi na ljudе koji idu na određena mesta i posjećuju kulturna događanja: one koji idu u muzeje, kazališta, knjižnice ili obilaze spomenike i lokalitete. Nimalo se ne odnosi na ljudе koji su za vrijeme pandemije čitali knjige, gledali filmove, koncerte i sve vrste nastupa na televiziji, svirali instrument, plesali i pjevali. To je također oblik kulturnog sudjelovanja, ali ga političari, kulturni stručnjaci i obični ljudi tako ne doživljavaju.

Vlade prečesto biraju lakši put i prepostavljaju da je slabo kulturno sudjelovanje ljudi (u obliku pohađanja formalnih kulturnih mesta) posljedica nedostatka novca. Postojale su inicijative u Brazilu, Francuskoj i Italiji<sup>1</sup> koje su pokušale dati "džeparac" (posebno mladima) u svrhu konzumiranja kulture. Nisu se uspjeli uhvatiti u koštač s pravim problemom, a to je nedostatak povezanosti zbog svih mogućih fizičkih, društvenih, intelektualnih i psiholoških prepreka. Naše shvaćanje toga što je kultura, gdje se ona "događa" i tko je stvara – kao i način na koji je komuniciramo – zapravo ograničava učinkovitu angažiranost ljudi i u njima izaziva osjećaj zanemarenosti i neupućenosti.

U svom eseju *Kultura i klasa* John Holden (2010.) navodi tri vrste zaštitnika kulture među kulturnim stručnjacima:

- Kulturni snobovi: stručnjaci i publika koji žele da pristup određenim umjetničkim oblicima bude otvoren samo za odabранe i "dobro odgojene"
- Neomandarinci: stručnjaci koji žele stvoriti pristup kulturi koju oni smatraju "dostojnom"
- Neokozmopoliti: stručnjaci koji su sposobni slušati i kroz svoje programe prikazati stavove, potrebe i brige drugih.

Čini se da kulturni snobovi i neomandarinci imaju različite stavove prema kulturnom sudjelovanju. Prije nekoliko godina, usred toplinskog vala, La Scala u Milatu nije dopuštala ulazak posjetiteljima u kratkim hlačama; Musikverein u Beču obavještava posjetitelje o pravilima oblačenja (besplatan "ma non troppo"); Zaklada Gulbenkian iz Lisabona traži da se tijekom koncerata ne kašle. S druge strane, Kalifornijska simfonija svjesna je da pisana i nepisana pravila stvaraju nelagodu te nudi vodič za pridošlice kojim zapravo umiruje ljudе; Classical revolution svira u barovima i kafićima, a The Orchestra of the Age of Enlightenment petkom navečer u pubovima izvodi ciklus koncerata pod nazivom Night Shift (Noćna smjena). To su zapravo različiti načini uživanja u kulturi, no kulturni snobovi i neomandarinci imaju neke sličnosti: žele kontrolirati proces i odrediti koja je kultura vrijedna pristupa. Muzejska stručnjakinja Elaine Heumann Gurian imala je drugačiji pristup. U svojoj knjizi *Civiliziranje muzeja* napisala je:

"Više ne propovijedamo puku; ujedinjeni smo s našim građanima i njihovim obiteljima. Moramo pomoći našoj publici koja nam dirljivo vjeruje da postane skeptičnija i zahtjevnija. (Heumann Gurian, 2006.: 78)

Prema definiciji Johna Holdena (2010.), time se odražava neokozmopolitski stav. To su kulturni stručnjaci s dubokim poznavanjem svojih polja, a istovremeno su otvoreni za druge stavove, željni slušanja i spremni prenamjeniti službene kulturne prostore u mjesta za raspravu. Zbog toga je, kad se muzej našao pod udarom kritika zbog iznajmljivanja prostorije u svrhu konferencije agenata za nekretnine i s obzirom na to da četvrt prolazi kroz gentrifikaciju, ravnateljica Muzeja Brooklyn, Anne Pasternak, izložila umjetnička djela mujejskih kritičara. Pasternak je tada izjavila:<sup>3</sup>

"Konstantno razmišljam o tome kako bismo mogli poticati povoljnije stanovanje, prostore za rad umjetnika i pridonijeti svojevrsnoj vitalnosti zajednice. Mislim da to inače nije nešto čime se ravnateljji muzeja bave ili o čemu razmišljaju, ali zbog razgovora koje sam vodila s tim umjetnicima, ja razmišljam.

Koju ulogu u društvu ima kulturna organizacija? Na koje se načine može povezati s građanima? Na koji im način može postati važna? Tadašnja umjetnička direktorka Kazališta Steppenwolf u Chicagu u intervjuu iz 2015.<sup>4</sup> govorila je o tome kako vidi svoju ulogu:

"Mislim da je odgovornost umjetničkog direktora ili, recimo, kolektiva, koji i je umjetnička institucija, reći 'evo što je potrebno našoj zajednici'. Uostalom, nemamo li mi odgovornost biti elokventni i izreći ono što sama zajednica osjeća, ali ne izražava? Tako da, po mom mišljenju, osjetljivost na to i je vodstvo, kad govorimo o tome što se osjeća u zraku i čemu je vrijedno dati glas.

Glasovanje o Brexitu ili izbor Donalda Trumpa za predsjednika SAD-a natjerao je neke kulturne stručnjake na razmišljanje. Mnogi su olako obilježili određene birače kao "glupe", "ksenofobe", "rasiste" ili "ženomrsce", ali Rufus Norris<sup>5</sup>, umjetnički direktor Narodnog kazališta (*The National Theatre*), izjavio je:

"Moramo barem nešto pokušati učiniti u vezi izglasavanja potpunog nepovjerenja u sustav do kojega je došlo. (...) Ne vjerujem da su 17,5 milijuna ljudi rasisti ili idioci. Apsolutno ne. Mislim da moramo bolje slušati. (2016.)

Izvješće *Prema kulturnoj demokraciji: promicanje kulturnih sposobnosti za svakoga*, koje je 2017. godine objavio King's College, priznalo je potrebu za time da se hitna i temeljita pozornost posveti mnogim političkim procesima u Ujedinjenom Kraljevstvu, uključujući i kulturnu politiku: pitanja o tome tko i kako stvara kulturu te koja je kreativna aktivnost prepoznata i podržana. Izvješće je također prepoznalo potrebu koja se odražava na politiku ACE-a 2020.–2030. Izvješće navodi da svi ljudi moraju dobiti priliku:

"Vidjeti i čuti stvari; nove, stare, čudne, lijepе, zabavne i divlje stvari; stvari koje pokreću, zbujuju i pomiču; stvari koje tješe i inspiriraju. (Wilson, Gross i Bull, 2017.: 3)

Pa ipak, nije tako. Fizičke, društvene i intelektualne prepreke sprječavaju ih da se uključe i sudjeluju. Nečija razina obrazovanja, društvena i geografska izoliranost, nezaposlenost, bračni status, fizičke i kognitivne sposobnosti, status izbjeglice, itd., često su razlozi isključenja. Nisu ljudi krivi što se ne pojavljuju. Stručnjaci u kulturnom sektoru moraju biti svjesni tih prepreka i raditi na njihovom prevladavanju. Jezik koji se koristi, rasporedi i mjesta na kojima se odvijaju inicijative i događaji, pisana i nepisana pravila ponašanja te etika "sudjelovanja" – sve su to elementi koje treba sagledati iz drugog kuta. U kontekstu Portugala, Opera na Prisão (Opera u zatvoru)<sup>6</sup> ili Lavrar o Mar (Oranje mora)<sup>7</sup> samo su neki od projekata kojima je cilj preispitati kulturno sudjelovanje.

Istinski revolucionarni projekti koji mogu postati temelj za druge često nisu procijenjeni. Nemamo saznanja o tome kako su se razvijali, što je funkcionalo, a što pošlo po zlu. Engleski je projekt *Creative People and Places* (Kreativni ljudi i mesta) iznimka i stoga može pružiti više. Neki zaključci mogu usmjeravati razvoj drugih inicijativa. *Creative People and Places*<sup>8</sup> zalaže se za "što veći broj ljudi koji biraju, stvaraju i sudjeluju u briljantnim umjetničkim iskustvima u mjestu u kojem žive". Većina ljudi koje projekt uključuje (91%) pripada kategorijama "niskog" ili "srednjeg" angažmana. Što su naučili?

- potrebna je šira definicija umjetnosti
- važno je slušati i cijeniti lokalno znanje
- s ljudima treba postupati kao s partnerima i suradnicima
- inicijative treba programirati na poznatim mjestima.

Možda je *Creative People and Places* u pravu:

"Ako umjetnost obrati pozornost na veći broj ljudi, veći broj ljudi obratit će pozornost na umjetnost.

- 1 <https://www.artscouncil.org.uk/strategy-2020-2030/case-change> (pristupljeno: 12. travnja 2022.).
- 2 To su bile potpore za osobe s niskim primanjima (Brazil) ili mlade (Francuska i Italija). Dobili su određeni iznos novca kako bi ga potrošili na kulturu. Smatralo se da ti ljudi nisu dolazili na kulturna događanja iz finansijskih razloga. No to nije bilo uspješno jer je jedan od glavnih razloga zašto ljudi ne sudjeluju to što u tome ne vide neki značaj ili nemaju osjećaj da je "kulturna" nešto za njih.
- 3 <https://www.nytimes.com/2016/04/09/arts/design/brooklyn-museum-puts-artwork-from-its-critics-on-display.html> (pristupljeno: 12. travnja 2022.).
- 4 <https://howlround.com/p-carl-conversation-martha-lavey> (pristupljeno: 12. travnja 2022.).
- 5 <https://www.bbc.com/news/entertainment-arts-37387574> (pristupljeno: 12. travnja 2022.).
- 6 Projekt koji je financirala Zaklada Gulbenkian poziva mlade zatvorenicke da sudjeluju u izvedbi opere kao plesači / članovi kora.
- 7 Kulturni projekt koji su u ruralnom području na jugu Portugala razvila dva poznata umjetnika koji su se trajno preselili u tu regiju. Program je u velikoj mjeri povezan sa životima ljudi koji žive na tom području, okolišem, krajolikom, itd.
- 8 Kulturni projekt koji je financirao ACE koji ima za cilj pružiti ljudima priliku za sudjelovanje u kreativnim projektima bez obzira na to kamo odlaze i odabiru kulturu koju cijene i žele podržati.

## LITERATURA

- 1 Heumann Gurian, E. (2006.) *Civilizing the Museum*. London i New York: Routledge
- 2 Holden, J. (2010.) *Culture and Class*. London: Counterpoint
- 3 Wilson, N., Gross, J., i Bull, A. (2017.) *Towards cultural democracy – Promoting cultural capabilities for everyone*. London: King's College

ANTONIJA LETINIĆ

*"Nema smisla ako smisao nije dijeljen, i to ne stoga što bi postojalo neko značenje, bilo krajnje bilo prvo, koje bi sva bića imala zajedno, nego stoga što je sam smisao dijeljenje bitka." – Jean-Luc Nancy (2003.: 56)*

Posljednjih desetljeća sve dublje u kulturnu politiku prodire koncept razvoja publike otvarajući sa sobom brojne prijepore, nesporazume, pitanja, dileme, shvaćanja i razumijevanja. Sam pojam publike i što ona podrazumijeva temom je niza socioloških i filozofskih rasprava. Kako navodi Goran Tomka u knjizi *Producenti i njihove publike* "pojam publike istovremeno [je] toliko određujući i toliko neodrediv, da otvara brojne nerješive dileme i kao pojam bi trebao da bude potpuno odbačen" (Tomka, 2021.: 18). Unatoč tom i sličnim pozivima za otpisivanje pojma, on se uvriježio u širokoj upotrebi i postao je predmetom brojnih disciplina i studija koje mu pristupaju iz različitih perspektiva, među kojima jedna od učestalijih proizlazi iz potrebe uspostavljanja snažnije konsolidacije demokracije i kulturne sfere. Omogućavanje jednakog pristupa kulturnim sadržajima i aktivno sudjelovanje u kulturi produktivan je način demokratizacije javno podržane kulture, ali je važno i zbog potvrde društvene relevantnosti kulture. Pristupi uključivanju i angažmanu građana u kulturni život pokušaj su za iznalaženjem odgovora na brojne krize s kojima se suočava kulturni sektor u susretu sa slabo popunjениm dvoranama kulturnih institucija, problemima isključenosti brojnih društvenih skupina, sve snažnijim jazom između tradicionalne i elitne kulture naspram popularne kulture i sadržaja koje pružaju nove tehnologije. No ta isključenost i jaz nisu samo problem kulturnog sektora već i općenito društva, koje gubi suštinski doprinos kulturi u brojnim procesima – od posredovanja i dijaloga, preko senzibilizacije za različitosti do izgradnje kritičkih kapaciteta i proizvodnje inovacija. Kultura je društvu potrebna kako bi se gradilo razumijevanje za druge i drugačije, uvažavalo različitosti, prepoznalo probleme s kojima se suvremeniji svijet susreće i promišljalo odgovore na te izazove. Tek u sinergiji društvo i kultura mogu ostvariti svoj puni potencijal. Stoga konceptu razvoja publike pristupamo kao transverzalnom fenomenu koji se temelji na kulturnim pravima, obuhvaća pristup kulturi i dostupnost kulturnih sadržaja, čime reaktivira ideale kulturne demokracije kao novog relacijskog modela između kulturnih aktera i zajednice.

Naširoko referirana UN-ova *Opća deklaracija o ljudskim pravima*, usvojena 1948., u svom članku 27. navodi da "svatko ima pravo sudjelovati u kulturnom životu zajednice, uživati u umjetnosti i sudjelovati u znanstvenom napretku i njegovim koristima".<sup>1</sup> Ta su prava potvrđena *Međunarodnim paktom o gospodarskim, socijalnim i kulturnim pravima* iz 1966., prema kojemu sve potpisnice priznaju pravo svakog pojedinca da sudjeluje u kulturnom životu (članak 15.). Pritom *Pakt* odlazi korak dalje od *Deklaracije* i dodatno razrađuje obaveze potpisnika koje su dužne poduzeti nužne korake za očuvanje, razvoj i distribuciju znanosti i kulture te poštovati slobode nužne za kreativno stvaralaštvo. Dostupnost i uključenost građana u kulturni i umjetnički život često su postavljeni u antagonističku poziciju<sup>2</sup> te se imperativ sudjelovanja promatra kao prepreka stvaralačkoj slobodi, a publika je uglavnom viđena tek kao pasivni recipijent (Vestheim, 2009.).

Istraživanja o sudjelovanju u kulturi brojna su i raznolika, a ukazuju na različita razumijevanja svega što kultura obuhvaća, kako je građani razumiju i uza što asociraju kulturu. S jedne su strane to istraživanja koja kulturi pristupaju iz rakursa tradicionalnih umjetničkih disciplina, dok se s druge strane nalaze ona koja kulturu poistovjećuju sa slobodnim vremenom, pa tako u taj spektar ulaze aktivnosti od pohađanja kulturnih događanja, preko gledanja televizije i igranja videoigara do provođenja vremena u kaficima. S obzirom na različite pristupe, metodologije i uzorce, variraju podaci i uvidi, a time i razumijevanje obuhvata onoga što kultura jest te kolikom je broj građana dostupna. Ovdje ćemo se osvrnuti na istraživanja koja nude širi sistemski uvid te analize koje predstavljaju polazište za oblikovanje i usmjeravanje kulturnih politika kako na razini Europske unije tako i u nacionalnim kulturnim politikama.

Prema podacima iz posljednje Eurostatove analize "Cultural statistics" objavljene 2016. koja se temelji na istraživanju provedenom 2015., na razini Europske unije oko 62,6 % građana starijih od 16 godina izjasnilo se da je tijekom te godine sudjelovalo u nekom kulturnom događanju, bilo da se radi o odlasku u kino, praćenju žive izvedbe (kazalište, koncert, organizirano kulturno događanje na otvorenom i slično) ili pak posjetilo kulturnu znamenitost (muzej, povijesni muzej, umjetničku galeriju, arheološko nalazište i slično). Najveći postotak sudjelovanja u kulturi pokazuju nordijske zemlje – Danska (85,3 %), Švedska (85,0 %), Finska (83,7 %) i Nizozemska (83,7 %). Zemlje u kojima je pak manje od 50 % odrasle populacije sudjelovalo u kulturnim sadržajima jesu Grčka i Italija (obje po 46,9 %), Hrvatska (36,6 %), Bugarska (28,6 %) i Rumunjska (27,4 %). Istraživanje ukazuje na vrlo jasnou i važnu vezu između ekonomskog statusa građana i sudjelovanja u kulturi. U 2015. godini među odraslim građanima EU-a, dakle starijima od 16 godina, iz najvišeg platnog razreda njih 80,3 % konzumiralo je kulturne sadržaje, dok ih je iz najnižeg

prihodovnog razreda u kulturnim aktivnostima sudjelovalo svega 40,1 %. Taj obrazac ponavlja se i u pojedinim zemljama, pa su tako u Hrvatskoj i Rumunjskoj ljudi iz najvišeg prihodovnog razreda konzumirali kulturne sadržaje tri puta više nego oni iz najnižeg. Najveći raskorak pokazuje Bugarsku u kojoj su građani s najvišim prihodima kulturu konzumirali 7,7 puta više od onih s najmanjim prihodima. Nešto više kulturu konzumiraju građani s najnižim prihodima u bogatijim zemljama, pa tako u Danskoj sudjeluje njih 76,4 %, potom oko 70 % u Nizozemskoj, Finskoj i Švedskoj. Što se pak kreativnog stvaralaštva tiče, na razini cijelog EU-a prakticira ga tek trećina građana, odnosno njih 34,4 %. Najviši postotak građana koji se izjasnio da najmanje jednom mjesечно prakticira umjetničku aktivnost prisutan je u Finskoj (60,8 %) i Njemačkoj (56,1 %), zatim Austriji (47 %) i Danskoj (42,2 %), dok je postotak onih koji su to činili u mjesечnom ritmu najmanji u Rumunjskoj (6,4 %) te Francuskoj, Hrvatskoj i Portugalu (po 15 %). Navedeni podaci iz Eurostatovog izvještaja ukazuju na to da više od 1/3 građana EU-a ne konzumira kulturne sadržaje, pri čemu je sudjelovanje u pojedinim državama članicama izrazito nisko, a tek 1/3 građana aktivno sudjeluje u umjetničkom stvaralaštву.

Brojna istraživanja i studije kao i *policy* dokumenti te javne diskusije ističu važnu ulogu kulture u razvoju pojedinca i društva – od osobnog razvoja i razvoja vještina, kao i karijernog uspjeha pojedinca, preko utjecaja na zdravlje, do cijelokupnog društvenog prosperiteta i kohezije. Tako, naprimjer, istraživanje koje je proveo Mark Taylor s Odsjeka za sociologiju britanskog Sveučilišta Oxford pokazuje da je čitanje knjiga (čitanje iz užitka) jedina izvanškolska aktivnost šesnaestogodišnjaka koja pozitivno utječe na kasniji posao i karijeru. Oni koji su u mladalačkoj dobi čitali, češće dobivaju upravljačke i stručne poslove od onih koji su se bavili bilo kojom drugom izvanškolskom aktivnošću, bez obzira na socijalni status i ekonomsko okružje iz kojeg dolaze.<sup>3</sup> Publikacija "Making Culture Accessible" Vijeća Europe ističe važnost kulture u socijalnoj povezanosti navodeći kako "kultura ima snažan utjecaj na izgradnju socijalne kohezije i načine na koje se ljudi odnose jedni prema drugima u društvu ili u zajednicama" (Laaksonen, 2010.: 20). Iako tek u povojima, istraživanja koja upostavljaju vezu između utjecaja konzumacije kulture na cijelokupnu zdravstvenu, mentalnu i socijalnu dobrobit pojedinca jasno pokazuju pozitivne i značajne učinke, na što ukazuje i istraživanje Piera Luigija Sacca i suradnika (2010.). Osim individualnih i društvenih učinaka, kultura ima važnu ulogu i u političkom životu. Tako se među zaključcima konferencije "European Audiences: 2020 and beyond", pozivajući se na rad kulturnog analitičara Dragana Klaića, ističe da "postoji izravna veza između aktivne publike i aktivnog građanstva, pri čemu istraživanja pokazuju da kulturna participacija povećava vjerojatnost šireg građanskog angažmana, uključujući glasovanje na političkim izborima" (EC, 2012.: 4).

Iz svega navedenoga vidljivo je da unatoč tome što postoji niz međunarodnih dokumenata koji države potpisnice tih dokumenata obvezuju na to

da stvaraju poticajno okruženje za sudjelovanje građana u kulturi, broj onih koji pasivno ili aktivno sudjeluju u kulturi varira od zemlje do zemlje, a postotak aktivnog sudjelovanja za čitav EU manji je od polovice. Ti podaci o vrlo malom postotku onih koji sudjeluju u kulturi dodatno su zabrinjavajući ako se uzmu u obzir sve pozitivne strane koje kultura ima kako za izgradnju pojedinca tako i za cijelokupno društvo. Važnu ulogu u tome zasigurno ima kulturna politika koja prepoznaje važnost uključivanja publike, ali još uvjek nema razrađene pristupe i mjere kojima će potaknuti i podržati kulturni sektor na što izravniju izgradnju odnosa sa zajednicom. Kako vratiti građane kulturi i kulturu građanima jedan je od najvećih izazova kulturne politike u 21. stoljeću, osobito kada se u obzir uzme sve veći primat digitalnih tehnologija koje usmjeravaju trendove i dinamike u komunikaciji, recepciji i distribuciji sadržaja. Dodatni zamah tom razvojnom smjeru dala je recentna pandemijska kriza tijekom koje su se brojni sadržaji preselili u virtualni prostor, a publika je počela stvarati nove navike i pristupe kako radu tako i u konzumaciji sadržaja.

## PRISTUP I DOSTUPNOST KULTURE

Neizostavan aspekt u temi razvoja publike jest pitanje pristupa građana kulturi. Taj je pojam 1976. godine UNESCO, u okviru preporuka o sudjelovanju ljudi u kulturnom životu, opisao kao proces koji svima osigurava socioekonomske uvjete potrebne za dobivanje informacija, znanja, razumijevanje kulturnih vrijednosti i uživanje u kulturnim dobrima (Pasićkowska-Schnass , 2017.).

Promišljajući sudjelovanje, Geir Vestrheim (2015.) nužnost prava da svi uživaju u kulturi kao društvenom dobru povezuje s time da građanima to pravo pripada i na temelju činjenice da su porezni obveznici, pa bi im stoga pristup kulturi morao biti zajamčen. Stoga u demokratskim državama kultura i pristup kulturi predstavljaju važno demokratsko pitanje. S obzirom na to da sudjelovanje kao pojam obuhvaća pristup kulturnim vrijednostima i dobrima, kao i dostupnosti kulturnih sadržaja, proizvoda i usluga te isto tako i umjetničko izražavanje, dakle i pasivno i aktivno sudjelovanje u kulturi, kroz njega je obuhvaćena i problematika uključenosti i načina uključivanja publike u kulturni život. Iako naoko zvuči kao jednostavan imperativ, problem pristupa i dostupnosti kulture nadalje su kompleksni i podrazumiјevaju brojne prepreke koje trebaju biti uklonjene ne bi li se stvorili preduvjeti za ispunjenje tog zahtjeva.

Koncept pristupa usredotočuje se na stvaranje mogućnosti i osiguravanje pristupa novim, netradicionalnim publikama da konzumiraju kulturnu ponudu, bilo da se radi o baštini ili suvremenoj kulturnoj proizvodnji, koja im nije dostupna zbog različitih prepreka (Access to Culture – Policy Analysis, Final Report, 2015.). Jednu od temeljnih prepreka čine ozbiljne

nejednakosti između različitih društvenih skupina u pristupu kulturi. Upravo se stoga u brojnim dokumentima pristup kulturi shvaća kao uklanjanje prepreka, poput fizičkih, socijalnih, ekonomskih, obrazovnih, geografskih, jezičnih, psiholoških i brojnih drugih s namjerom stvaranja prilika i poboljšanja pristupa kulturnim objektima, znamenitostima i sadržajima (Primorac, Obuljen Koržinek i Uzelac, 2017.).

Posebno izdanje Eurobarometra (2013.) posvećenog pristupu i sudjelovanju u kulturi prepoznaće niz razloga zbog kojih su pristup, a potom i sudjelovanje u kulturi otežani. Među njima ističu se nedostatak interesa, vremena i informacija, potom visoke cijene kulturnih usluga, do čijeg je porasta dovela globalna ekonomska kriza 2008. godine i potaknula države članice na smanjenje javnih ulaganja u kulturu. Prema podacima Vijeća Europe iz 2014. (Pasikowska-Schnass, 2017.), od 2009. do 2013. godine Hrvatska je tako smanjila izdvajanja za kulturu sa 77 na 68 EUR po glavi stanovnika, dok je Italija od 2009. do 2012. godine ulaganje svela sa 134 EUR na 100 EUR po glavi stanovnika, a Španjolska sa 153 na 102 EUR. Smanjenje javnih izdvajanja za kulturu neizbjegljivo se odražava na porast cijena usluga kojima akteri u kulturi nadomeštaju nedostatna sredstva. Osim toga, interes za kulturne sadržaje dovodi se u vezu s obrazovnim statusom. U tom kontekstu važni su i geografski aspekti, pa je tako veći postotak onih koji su dulje proveli u obrazovnom sustavu koncentriran u urbanim sredinama za razliku od ruralnih sredina. U korelaciji tih dviju komponenti – interesa, odnosno obrazovanja i ekonomskih čimbenika, zanimljiv je uvid i da obrazovna nejednakost manje utječe na kulturnu konzumaciju u bogatim zemljama s visokom socijalnom mobilnošću nego u siromašnjim zemljama ili onima s nižom socijalnom mobilnošću (Hek i Kraaykamp, 2013.).

U razumijevanju kompleksnosti pitanja pristupa kulturi i dostupnosti kulturnih sadržaja vrlo važan aspekt predstavlja problematika kulturnih kodova. Za razliku od ostalih spomenutih prepreka pristupu i dostupnosti, kulturni kodovi najmanje su opipljivi i teško su mjerljivi, a tiču se i društvenog i psihološkog aspekta. Svaka kultura dolazi sa svojim društvenim kodom koji je često nepristupačan onima koji s njim nisu upoznati i ne pripadaju tom kulturnom krugu. To je prvenstveno razvidno u odnosu na elitnu kulturu i pripadnike društva koji nisu tradicionalni posjetitelji takvih tipova događanja. Pojavujući se na izvještaj radne grupe OMC-a<sup>4</sup> o ulozi javne umjetnosti i kulturnih institucija u promicanju kulturne raznolikosti i kulturnog dijaloga, Magdalena Pasikowska-Schnass ističe kako je "elitna kultura tjesno povezana s tradicionalnim kulturnim institucijama i njihovim osobitim jezičnim stilovima te je odbijajuća prema novacima, osnažujući jezične barijere" (2017.: 19). No taj problem nije svojstven samo elitnoj kulturi naspram popularne jer i popularna kultura kreira svoje socijalne kodove i idiome te predstavlja prepreke novim publikama. Svaka kultura stvara i proizvodi svoje kodove koji ne moraju nužno biti isključivi ili diskriminatori. U nekim slučajevima te prepreke mogu biti namjerne u svrhu očuvanja specifičnih identiteta i razlika (Pasikowska-Schna-

ss, 2017.), odgovor na izvanske pritiske ili pak reakcija na neproničnost nekih drugih kulturnih krugova.

Kao iznimno obuhvatno, a istovremeno ključno pitanje za temu sudjelovanja, dostupnost i pristup podrazumijevaju sistemsko i strukturno bavljenje kako bi se iznašli odgovori na što veći broj poteškoća u kojima se one očituju – od socijalnih i ekonomskih, preko geografskih i fizičkih do jezičnih i kulturoloških. U svim tim nišama i njihovim prelamanjima otvaraju se beskrajne mogućnosti isključivanja i stoga im je nužno pristupiti interdisciplinarno, intersektorski i tako osigurati uključenost aktera iz različitih područja stručnosti kako bi se oblikovale kvalitetne i obuhvatne kulturne politike za potrebe razvoja publike.

## KULTURNE POLITIKE I PUBLIKA

Ključ u definiranju smjerova u kojima će se razvijati kulturni sektor, pa tako i sudjelovanje u kulturi, nalazi se u kulturnim politikama koje definiraju okvir za razvoj sektora, vrijednosti koje promiče te poluge sudjelovanja u kulturi. Legitimnost kulturne politike u demokraciji, prema Geiru Vestheimu (2015.), leži u pronalaženju ravnoteže između dvaju suprostavljenih polova, jednog koji se odnosi na kulturne i estetske aspekte te drugog koji obuhvaća političke i ekonomske. Ono što političari, kojima je zadaća oblikovanjem politika odgovoriti na potrebe građana, žele tim politikama postići "varira u širokom opsegu od osobnog razvoja i dobrobiti preko estetskog iskustva i obrazovanja do društvene pravde, demokratskog sudjelovanja, ekonomskog razvoja, društvene integracije i tako dalje" (Vestheim, 2015.: 44). Stoga se u suvremenom dobu razvijaju različite paradigme kulturne politike, a Lluís Bonet i Emmanuel Negrier (2018.) dijele ih u četiri supostojeće, koje se razvijaju konsekutivno od kraja II. svjetskog rata, a to su kulturna izvrsnost, demokratizacija kulture, kulturna demokracija i kreativna ekonomija. U sve njih utkano je sudjelovanje u kulturi s ključnom razlikom što je upravo sudjelovanje temeljna polazna točka za dvije paradigme – demokratizaciju kulture i kulturnu demokraciju. Kulturna je izvrsnost prva paradigma, a imala je za cilj osigurati umjetničku autonomiju te sprječiti izravne političke pritiske. U okviru te paradigme uloga publike krajnje je podređena kvaliteti, a kao odgovor na kritike da za ishod ima autoreferencijalnost i subjektivnost, pojavljuje se parigma demokratizacije kulture usmjerena na osiguravanje pristupa najširem mogućem broju građana visokokvalitetnim kulturnim sadržajima, dobrima i uslugama kojima bez državnih potpora ne bi mogli pristupiti. Kritika te paradigme iz perspektive sudjelovanja prvenstveno se odnosi na odvojenost produksijskih sadržaja od potreba korisnika jer publika tek pasivno konzumira i sudjeluje u umjetničkom i kulturnom stvaralaštvu bez ikakvog upliva u ono što se proizvodi. Stoga se 1970-ih kao odgovor na navedene kritike, ali i potrebe za očuvanjem kulturne raznolikosti i osiguravanje kulturnih prava, razvija parigma kulturne demokracije koja nudi odgovor na potrebu nadilaženja hijerarhiziranosti i homogenizacije koje su pripisivane kao ishodi kako demokratizacije kulture tako i globalizaci-

je kulturne ekonomije. Kulturna demokracija pozornost usmjerava i na nezainteresiranost javnosti, osnaživanje građana kao aktivnih aktera i dionika u javnim politikama. Četvrta paradigma, koja se pojavljuje tijekom 1970-ih prvo kao akademski koncept, a potom je zaživjela i u kulturnim politikama kroz termin kulturnih industrija, jest paradigma kulturne ekonomije. Ona izgovor za javne potpore kulturnim praksama opravdava ekonomskim metrikama. Prema toj kulturnoj paradimi, publika ima ulogu konzumenata ili korisnika koji legitimiraju kulturnu proizvodnju, bilo izravno ili neizravno. No unatoč kritikama na svaku od navedenih paradigm, nijedna od njih nije nestala, već one opstaju, prilagođavaju svoje okvire te odražavaju hibridizaciju suvremenih strategija.

Ovdje u središte postavljamo dvije temeljne, umnogome komplementarne kulturne paradigmе –demokratizaciju kulture i kulturnu demokraciju, koje svoje osi postavljaju oko uloge građana u kulturi – bilo kao recipijenata ili aktera – te dostupnosti kulture svim slojevima društva. Steven Hadley demokratizaciju kulture definira kao procese u kojima se "službena kultura, tipično predstavljena velikim i dobro financiranim institucijama, čini dostupnom ne-participativnim zajednicama, često s uvjerenjem da će im to činiti dobro" (Hadley, 2021.: 31). Demokratizacija kulture cilja osigurati dostupnost kulturno-umjetničke izvrsnosti svima, a pokušava privući ne samo velike već i raznolike grupe publike, primarno kroz obrazovanje i marketinške kampanje ili pristupačne cijene ulaznica i rasprodane ulaznice. Aktivna je pak participacija ključna za kulturnu demokraciju jer ona "nastaje u trenutku kada zajednice produciraju i komuniciraju svoje oblike kritičke kulture" (Hadley, 2021.: 31). Ta je paradigma stoga usredotočena na osiguravanje jednakog pristupa kulturnim resursima različitim društvenim grupama koje imaju pravo slobodno i prema vlastitim individualnim interesima sudjelovati u kulturnom stvaralaštvu, proizvodnji, distribuciji, edukaciji ili bilo kojem drugom obliku kulturnog života. Pojednostavljenio rečeno, demokratizacija kulture veže se uz visoku kulturu te podrazumijeva statično i monolitno shvaćanje kulture, to je politika "odozgo", za razliku od kulturne demokracije koju definiramo kao politiku "odozdo" koja osigurava kulturnu raznolikost utemeljenu na kulturnim pravima.

Promjene u politikama prema kulturi i umjetnosti od kraja 1970-ih godina povezuju se često sa smanjivanjem javnih izdavanja za kulturu i uvođenjem poduzetničke kulture, a taj pomak praćen je unapređenjem u tehnika upravljanja umjetničkim i kulturnim organizacijama (Kawashima, 2004.). Razvoj publike tako se smatra prvom inicijativom koja zastupa interes potražnje te predstavlja "prvi, proaktivni pokušaj demokratizacije umjetnosti koji se tiče publike radije negoli umjetnosti" (Hadley, 2021.: 8). Razlog tog pomaka nalazi se u tezi da kulturu biraju i definiraju kulturne elite za publiku s potrebnim kulturnim, društvenim i ekonomskim kapitalom, stoga je nužno raditi na preusmjeravanju kulturnih politika prema snažnijem osiguravanju dostupnosti kulture svima – jer svi sudjeluju u njezinu financiranju.

Dominantan model operiranja za brojne kulturne politike europskih zemalja bila je, i još uвijek jest, demokratizacija kulture, državno upravljan pristup koji djeluje na temelju usvojenih ideja o definiciji i vrijednosti kulture. Ključna kontradikcija u okviru demokratizacije kulture jest što kroz svoje procese i prakse pokušava s jedne strane demokratizirati kulturu, dakle učiniti je dostupnom širokim masama, ali zadržavajući hijerarhijsku strukturu. Drugim riječima, elitne društvene grupe stručnjaka one su koje drugima govore što kultura jest, a što se razotkriva kao njezina nedemokratska priroda (Hadley, 2021.).

Manjkavosti i neuspjesi svih navedenih politika da demokratiziraju kulturu doprinijele su afirmaciji koncepta kulturne demokracije u proteklih dvadesetak godina. Nasuprot demokratizaciji kulture, kulturna demokracija naglasak postavlja na razvoj individualnih kapaciteta pojedinaca da stvaraju svoju umjetnost radije nego da pojedinci uče cijeniti umjetnost drugih. Od 1970-ih godina pristupom kulturne demokracije afirmira se i promiče kulturna raznolikost te se nastoje ukloniti granice između visoke i popularne kulture. U tom okruženju vlade imaju zadaću osiguravati ravnotežu između, s jedne strane brojčane većine i s druge strane moći "odabrane" manjine. Stvaranje ravnoteže između tih dvaju polova, prema Donu Adamsu i Arlene Goldbard, stvara prostor za supostojanje najveće moguće raznolikosti u kojem mogu opstajati i umjetnička samoodređenja i individualne preferencije pojedinaca (Hadley, 2021.). U tom smislu, kulturna demokracija podrazumijeva opredijeljenost za kulturnu raznolikost koja obuhvaća pristup lokalnim, regionalnim, nacionalnim, europskim i svjetskim kulturama. To uključuje i npr. migrantske populacije koje imaju pravo prakticirati i predstavljati vlastite kulturne tradicije i prakse, ali i imati otvoren pristup kulturama domaćina. Drugo opredijeljenje odgovara na potrebe jednakih mogućnosti za ostvarivanjem koristi od raznolike ponude. Sva ta opredijeljenja moraju biti uključena u kulturne politike kako bi one promovirale sudjelovanje, osiguravale autonomiju kulturnog i umjetničkog polja te učavale i otklanjale prepreke.

U kontekstu sudjelovanja u kulturi, kulturna se politika suočava sa značajnim strukturalnim i reformskim izazovima, a sudionički princip u razvoju kulturne politike i upravljanju u kulturi predstavlja najviši stupanj sudjelovanja jer "počiva na ideji prenošenja i decentralizaciji struktura moći, odnosno na uspostavljanju viših demokratiziranih modela temeljenih na dijeljenju odgovornosti i zajedničkom donošenju odluka" (Vidović, 2018.: 19). Participacija u oblikovanju kulturnih politika doprinosi njihovoј boljoj implementaciji jer odluke uzimaju u obzir temeljne (engl. *grassroots*) potrebe (Pasikowska-Schlass, 2017.).

#### RAZNOLIKE DEFINICIJE RAZVOJA PUBLIKE

S obzirom na to da kulturnu demokraciju možemo promatrati kao koncept čiji je cilj građane aktivno uključiti i angažirati u kulturnom životu, ra-

zvoj publike na neki je način instrument njezine realizacije koji doprinosi stvaranju uvjeta i otvaranju prostora u demokratizaciji kulturnog sustava. Prema Hadleyju, razvoj publike utjelovljuje "aspiracije kulturnih politika u ostvarivanju drugačije (demokratičnije) materijalne stvarnosti u konzumaciji javno financirane umjetnosti" (Hadley, 2021.: 5), a taj je imperativ utkan u svaki sustav javnih potpora za kulturu koje imaju za cilj zadovoljiti javne potrebe u modernim, liberalnim demokracijama i koji se ostvaruje širenjem pristupa kulturi i umjetnosti.

Koncept razvoja publike uvriježio se kao pojam u kulturnom sektoru i kao takav smatra se široko shvaćenim i prihvaćenim, unatoč brojnim prigovorima odgovara li konstrukcija razvoja zaista njegovim ciljevima. Naime smatra se da, za razliku od brojnih drugih termina (animacija, medijacija, edukacija, marketing itd.) koji imaju svoja ograničenja, koncept razvoja publike ima veći obuhvat. Tijekom vremena razvili su se pojmovi poput "kulturnog obrazovanja" u kojem je naglasak postavljen na obrazovnu dimenziju i povezanost sa školama, "umjetničkog marketinga" i "kulturne inkluzije", koje se smatra jednodimenzionalnim jer se usredotočuju ili na ekonomski ili pak socijalni aspekt, a ne na pravo na kulturu, što se smatra temeljnim polazištem za pristup kulturi (EC, 2012.). Stoga se kroz povijesni razvoj nametnuo koncept razvoja publike koji je obuhvatio brojna značenja i predstavlja koncept koji podrazumijeva kulturne, ekonomске i socijalne dimenzije te upućuje na smjernice djelovanja kulturnih aktera.

Macarena Cuenca-Amigo i Amaia Makua (2017.) u članku "Audience development: a cross-national comparison" donose pregled rasprava o sadržaju i obuhvatu koncepta. Navode kako već u prvim raspravama autori poput Rogersa (1998.) razvoj publike smatraju ishodom suradnje između programacijskih, edukacijskih i marketinških stručnjaka, dok Colomer (2013. prema Cuenca-Amigo i Makua, 2017.) uz njega vezuje ideju spajanja različitih područja, naglašavajući multidisciplinarnost procesa koji konvergira s brojnim disciplinama poput marketinga, sociologije, ekonomije, pedagogije i drugih. Hadley (2021.) pak smatra da je razvoj publike potrebno promatrati kao ideološki projekt koji je smješten u širem diskursu politika demokratizacije, kao instrument kojim politike kroz različite procese usmjeravaju ponašanje građana.

U kontekstu kulturnih politika, postoje također različita poimanja obuhvata što razvoj publike jest. Europska komisija u svojoj definiciji (2012.) naglasak postavlja na društvene aspekte, ističući da je razvoj publike strateški, dinamičan i interaktivan proces osiguravanja široke dostupnosti umjetnosti. On je usmjeren na uključivanje pojedinaca i zajednica u iskustvo, uživanje, sudjelovanje i vrednovanje umjetnosti kroz različita sredstva dostupna kulturnim operatorima, od digitalnih alata do volontiranja, od sustvaranja do partnerstava. Prema definiciji Arts Council England (2017.), "pojam razvoja publike opisuje aktivnosti koje su poduzete specifično kako bi odgovorile na potrebe postojeće i potencijalne publike, posjetitelja i sudionika te pomaže umjetničkim organiza-

cijama da razviju trajan odnos s publikom".<sup>5</sup> Može uključivati aspekte marketinga, akvizicije, programiranja, uključivanja u donošenje odluka, obrazovanja, brige o kupcima i distribucije, a "jedno od glavnih svojstava razvoja publike jest da utječe ne samo na određene odjele već na čitavu organizaciju".<sup>6</sup> Prema definiciji The Audience Agency, britanske neprofitne organizacije usmjerene na razvoj praksi kulturnih organizacija u radu s publikom i uključivanju publike, čije djelovanje podržava Arts Council England, "razvoj publike je planirani, organizacijski pristup širenju obuhvata i priroda odnosa s javnosti, koji pomaže kulturnim organizacijama da ostvare svoju misiju, uravnotežujući pritom društvenu svrhu, finansijsku održivost i kreativne ambicije".<sup>7</sup> Definicija organizacije The Audience Agency pridodaje novu dimenziju prethodnim definicijama postavljajući naglasak na organizacijsko djelovanje, odnosno razvoj publike promatra iz perspektive organizacijskog ponašanja te implicira transformaciju rada organizacija kako bi osmislije i prigrilje obuhvatan pristup u radu na razvoju strategija i pristupa uključivanju i angažmanu publike.

Kako je pokazano, razvoj publike može se definirati na mnoge načine, a sam koncept ima širok spektar značenja i trajno ih nadograđuje. On podrazumijeva demokratizacijske namjere, odražava duh participativnosti (Simon, 2010.), a kako ističe Ben Walmsley (2019; prema Hadley, 2021.), svojim recentnim iteracijama obuhvaća pojmove poput angažmana, obogaćivanja i osnaživanja. Sve te definicije međusobno se nadopunjaju i ukazuju na različite dimenzije razumijevanja i obuhvata koncepta među kojima se ističu tri ključna aspekta, a to su marketinški, recepcijски i društveni. Pritom, treba imati na umu i da dominacija različitih naglasaka ovisi o društveno-političkom okruženju u okviru kojega se koncept razvija. Tako će u nekim interpretacijama i kontekstima naglasak biti postavljen na recepcijiski ili marketinški, dok će se neke kulturne tradicije snažnije osloniti na društveni. Dominacija nekog od tih aspekata ili pak kombinacije nekih od njih ovisit će o smjernicama kulturne politike pojedine zemlje jer kulturna politika u okviru Europske unije nije centralizirana, već je prepustena zemljama članicama da ih oblikuju i određuju, a Europska unija daje tek smjernice i preporuke.

#### NESPORAŽUMI OKO RAZVOJA PUBLIKE

Osim stručnih i kulturno-političkih definicija, važnu dimenziju predstavlja društveno poimanje razvoja publike, a dominantna percepcija učestalo se veže uz primarno konzumerističke potrebe, pa je i sam koncept dobro dijelom time obilježen. Kako pokazuje Tomka (2021.) u svom istraživanju u knjizi "Producenti i njihove publike", učestalo ga se povezuje s marketinškim i poslovnim diskursom, a publiku se naziva korisnicima i konzumentima. Prema McGuiganu (1996.), taj se utjecaj naslanja na "marketizaciju" i "instrumentalizaciju" umjetnosti, koja pak za sobom povlači spomenuti antagonizam između umjetničke autonomije i zahtjeva prilagođavanja tržištu. Naime od 1980-ih godina, marketing sve više prodire u kulturno-umjetničko polje (Lee, 2005., pre-

ma Tomka, 2021.), postupnim smanjivanjem izdvajanja za kulturu, organizacije i institucije sve se više usmjeravaju prema tržištu, a razvoj publike svrstava se u spektor strategija koje bi trebale osnažiti i osposobiti aktere na prilagođavanje novim uvjetima jer ga se smatra pristupom koji u središte pozornosti postavlja proizvod i zadovoljstvo korisnika njime (Tomka, 2021.). S druge stane u sve većoj važnosti koju poprima razvoj publike u okviru kulturnih politika ulogu igra i raznolikost praksi kao i širina obuhvata pojma, čemu doprinose i brojni projekti podržani kroz programe Kreativne Europe, usmjereni na istraživanje praksi sudjelovanja, uključivanja i angažmana publike.<sup>8</sup> S obzirom na navedena ishodišta i ukorijenjene predrasude, potreban je rad na senzibilizaciji kulturnih aktera prema razvoju publike kao konceptu puno šireg obuhvata koji im nudi alate ne samo za finansijsku održivost, već za izgradnju prepoznatljivosti svog rada, što je potreba s kojom se susreće sve veći broj kulturnih organizacija. Pristupi razvoju i uključivanju publike nisu tek puke strategije za povećanje broja korisnika, već obuhvatne metode razumijevanja potreba, interesa, kretanja i dinamika građana, dio čijeg života jest i kulturna i umjetnička praksa do koje nekim kanalima trebaju doći. Opiranje angažmanu i radu na razvoju publike često rezultira stigmatizacijom kulturnih organizacija kao nedemokratičnih, zatvorenih i samodostatnih. Postavljanje snažnog naglaska na vrijednost samog kulturnog proizvoda, čime se važnost publike stavlja u drugi plan (Arts Council England, 2018.), čest je razlog zbog kojega se kulturne aktere smatra nedovoljno demokratičnima.

Nalazimo se u vremenu koje se sve snažnije pomiče prema višedimenzionalnom i interaktivnom svijetu, a zahvaljujući ponajviše razvoju tehnologije koja mijenja način na koji stvaramo, distribuiramo, pristupamo i monetiziramo kulturne sadržaje. Ti novi alati, ali i nove okolnosti koje smo dosta snažno spoznali u aktualnoj pandemiji, nude mogućnosti transformacije publike iz pasivnih primatelja u stvaratelje i/ili aktivne korisnike kulturnog sadržaja bez potrebe prolaska preko posrednika.<sup>9</sup> Pritom je pandemija izazvala nagle promjene navika publike, a digitalizacija dobila dodatni zamah te postala sve važnija u kulturnom posredovanju. U svim tim mijenjama, rad s publikom postaje važniji i zahtjevniji za kulturni sektor kojem treba potpora ne samo u pogledu finansijskih sredstava već i u podizanju organizacijskih kapaciteta.

## UMJESTO ZAKLJUČKA

Razvoj publike govori o tome da kulturni akteri moraju djelovati izvan svojih zidova – fizički i mentalno – u zajednicama, u javnom prostoru, nekonvencionalnim prostorima, stvarajući inovativna iskustva i razvijajući partnerstva s drugim sektorima, poput škola, bolnica, mjesnih uprava, supermarketa itd. (EC, 2021.). Kako je pokazano, razvoj publike postao je gotovo sveprisutan pojam koji sa sobom donosi niz izazova – od razumijevanja, definicija i obuhvata do kapaciteta kulturnog sektora da ga prihvati, prisvoji i implementira. Sustav pak kulturne politike, unatoč načelnom prepoznavanju i priznavanju

vrijednosti i važnosti teme još uvijek treba iznaći odgovarajuće mjere kojima će potaknuti i osnažiti kulturni sektor za provedbu potrebnih promjena kako bi se prilagodio suvremenim izazovima. Dakako u svemu tome iznimno je važno kontinuirano tragati za ravnotežom između osiguravanja umjetničke autonomije i osiguravanja uvjeta za ostvarivanje prava građana na kulturu, a da pri tom niti jedna niti druga strana ne budu instrumentalizirane. Afirmacija razvoja publike nije nužno suprotstavljena umjetničkoj slobodi, odnosno ne stoji joj na putu, već može biti pomoćno sredstvo u nalaženju svoje publike. Jer kako kaže citat s početka "nema smisla ako smisao nije dijeljen, i to ne stoga što bi postojalo neko značenje, bilo krajnje bilo prvotno, koje bi sva bića imala zajedno, nego stoga što je sam smisao dijeljenje bitka." Kao što je smisao dijeljenje postojanja, tako je i smisao umjetnosti u dijeljenju. Stoga ako žele umaći zatočenosti u niše sve užih krugova elita sposobnih razumijevati i dijeliti kulturne kodule ili pak iščeznuti u nebitnosti i neprepoznatosti, kultura i umjetnost nužno se moraju baviti strategijama demokratizacije. Razvoj publike nudi se kao jedan od mogućih odgovora.

- [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009\\_11\\_12\\_143.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009_11_12_143.html) (pristupljeno: 9. ožujka 2022.).
- Pitanje autonomije može također biti relevantno i u odnosu između producenata/distributera i publike/konzumenata jer u tržišnim uvjetima publika može biti sila koja se suprotstavlja kulturnim producentima i posrednicima preko svojih preferencijskih i tako ujedno prilagodbu kulturne produkcije tržištu i ukusima publike (Vestheim, 2009.).
- Citajmo da ne ostanemo bez riječi! – Nacionalna strategija poticanja čitanja 2017 – 2022 strateški je dokument koji su zajednički izradili Ministarstvo kulture RH i Ministarstvo znanosti i obrazovanja RH, donesen 2016. godine sa svrhom razvoja čitalačkih navika stanovništva u Hrvatskoj. Dokument donosi niz istraživanja i uvida koji pokazuju važnost čitanja za razvoj pojedinca te dobrobiti koju to ima za društvo u cjelini.
- Otvorena metoda koordinacije (engl. *Open Method of Coordination / OMCI*) oblik je suradnje između zemalja članica Europske unije usmjeren na razmjenu praksi i oblikovanju politika i finansijskih programa. OMCI je strukturiran način koji članice koriste za suradnju na europskoj razini u različitim područjima, pa tako i u području kulture te osigurava zajedničko razumijevanje tema i pomaže izgradnji konzensa o rješenjima te njihovim praktičnim implikacijama. Kroz tu posebno osmišljenu metodu definiraju se zajednički ciljevi socijalnih politika država članica, nacionalnih akcijskih planova i zajednički indikatori. U okviru OMCI-a, stručnjaci iz ministarstava kulture i nacionalnih institucija susreću se do 5 do 6 puta tijekom 18 mjeseci kako bi izradili policy-priručnike i alatke koji se potom dijele diljem Europe. Europska komisija odgovorna je za organizaciju sastanaka OMCI-a te pruža podršku članovima grupa s istraživanjima i studijama. Više informacija dostupno je na mrežnim stranicama: <https://culture.ec.europa.eu/policies/cultural-policy-cooperation-at-the-eu-level> (pristupljeno: 8. travnja 2022.).
- Arts Council England: <https://www.artscouncil.org.uk/> (pristupljeno: 12. veljače 2022.).
- Ibid.
- <https://www.culturehive.co.uk/wp-content/uploads/2014/09/Guide-to-Audience-Development-Planning-FINAL.pdf> (pristupljeno: 12. veljače 2022.).
- Osim projekta ADESTE+, dijelom kojega je i ova publikacija, dugogodišnje napore u istraživanje i eksperimentiranje s različitim praksama sudjelovanja publike i različitim pristupa uključivanju publike u kulturno-umjetničke aktivnosti istražuje i projekt Be SpectACTive!, a istraživački uvidi o ishodima tih praksi sakupljeni su u publikaciji *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts*. European Audiences: 2020 and beyond, Conference conclusions; European Commission, 16–17 October 2012; Str.4.

- 1 Access to Culture – Policy Analysis, Final report. (2015.) – EDUCULT (Austrija), Zaklada Interarts (Španjolska), Nordijski centar za istraživanje baštine i kreativnosti AB (Švedska), Istraživački institut Telemark (Norveška), Centar za istraživanje kulturnih politika i menadžmenta (KPY) sa Sveučilišta Istanbul Bilgi (Turska), Institut za razvoj i međunarodne odnose (IRMO).
- 2 Bonet, L. i Negrier, E. (2018.) "The participative turn in cultural policy: Paradigms, models, contexts", *Poetics* 66. Str. 64–73.
- 3 Bonet, L. i Negrier, E. (ur.) (2018.) *Breaking the Fourth Wall: Proactive Audiences in the Performing Arts*. Kunnskapsverket, the BeSpectACTive! project, the University of Barcelona & University of Montpellier.
- 4 Cuenca-Amigo, M. i Makua, A. (2017.) "Audience development: a cross-national comparison", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, Vol. 30 – Issue: 2, 2017. Str. 156–172.
- 5 European Audiences: 2020 and beyond, Conference conclusions (2012.) European Commission, 16–17 October 2012.
- 6 European Commission (2013.) Special Eurobarometer 399 – Cultural Access and Participation, Report.
- 7 Mercy, J.-L. i Beck-Domžalska, M. (ur.) (2016.) *Eurostat – Culture Statistics*. Dostupno na: <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/3217494/7551543/KS-04-15-737-EN-N.pdf/648072f3-63c4-47d8-905a-6fdc742b8605> (pristupljeno: 13. travnja 2022.).
- 8 Grossi, E., Sacco, P. L., Tavano, B., G. i Cerutti, R. (2010.) *The Impact of Culture on the Individual Subjective Well-Being of the Italian Population: An Exploratory Study*. Springer Science+Business Media B.V./ The International Society for Quality-of-Life Studies (ISQOLS).
- 9 Hadley, S. (2021.) *Audience Development and Cultural Policy*. Galway: Moore Institute for Research in the Humanities and Social Studies National University of Ireland Galway.
- 10 Kawashima, N. (2004.) *Planning for Equality? Decentralisation in Cultural Policy*. Coventry: Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick.
- 11 Laaksonen, A. (2010.) *Making culture accessible. Access, participation and cultural provision in the context of cultural rights in Europe*. Strasbourg: Council of Europe Publishing.
- 12 McGuigan, J. (1996.) *Culture and the Public Sphere*. London & New York: Routledge.
- 13 MKRH i MZORH (2016.) *Čitajmo da ne ostanemo bez riječi!* – Nacionalna strategija poticanja čitanja 2017–2022. Zagreb: Ministarstvo kulture Republike Hrvatske i Ministarstvo znanosti i obrazovanja Republike Hrvatske.
- 14 Nancy, J.-L. (2003.) *Dva ogleda: Razdjelovljena zajednica i O singularnom pluralnom bitku*. Zagreb: Multimedijalni institut.
- 15 Pasikowska-Schnass, M. (2017.) *Access to culture in the European Union – In-Depth Analysis*. EPRS | European Parliamentary Research Service.
- 16 Primorac, J., Obuljen Koržinek, N. i Uzelac, A. (2017.): "Access to culture in Croatian cultural policy: moving towards explicit policies". *International Journal of Cultural Policy*, Vol. 23 – Issue: 5. Str: 562–580.
- 17 Rogers, R. (1998.) *Audience Development: Collaborations between Education and Marketing*. London: Arts Council England.
- 18 Simon, N. (2010.) *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0.
- 19 Tomka, G. (2021.) *Producenti i njihove publike – Diskurzivna proizvodnja publike u oblasti kulture i medija*. Novi Sad: Fakultet za sport i turizam TIMS.

## IZVANA I IZNUTRA

- 20 UN (1948.) *Opća deklaracija o ljudskim pravima*. Dostupno na: [https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009\\_11\\_12\\_143.html](https://narodne-novine.nn.hr/clanci/medunarodni/2009_11_12_143.html) (pristupljeno: 13. travnja 2022.).
- 21 UN (1966.) *Medunarodni pakt o gospodarskim, socijalnim i kulturnim pravima*. Dostupno na: [https://pravamanjina.gov.hr/UserDocsImages/arkiva/pdf/medjunarodni/medjunarodni\\_pakt\\_o\\_gospodarskim\\_socijalnim\\_i\\_kulturnim%20pravima.pdf](https://pravamanjina.gov.hr/UserDocsImages/arkiva/pdf/medjunarodni/medjunarodni_pakt_o_gospodarskim_socijalnim_i_kulturnim%20pravima.pdf) (pristupljeno: 13. travnja 2022.).
- 22 van Hek, M. i Kraaykamp, G. (2013.) "Cultural consumption across countries: A multi-level analysis of social inequality in highbrow culture in Europe", *Poetics* 41. Str. 323–341.
- 23 Vestheim, G. (2009.) "The Autonomy of Culture and the Arts: From the Early Bourgeois Era to Late Modern "Runaway World". U: Pykkönen, M., Simanainen, N. i Sokka, S. (ur.) *What About Cultural Policy – Interdisciplinary Perspectives on Culture and Politics*. Helsinki: Minerva Kustannus Oy. Str. 31–54.
- 24 Vestheim, G. (2015.) "Cultural policy-making: negotiations in an overlapping zone between culture, politics and money". U: Vestheim, G. (ur.) *Cultural Policy and Democracy*. London i New York: Routledge., Str. 38 – 52.
- 25 Vidović, D. (ur.) (2018.) *Uradimo zajedno – Prakse i tendencije sudioničkog upravljanja u kulturi u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Zaklada "Kultura nova".

CRISTINA DA MILANO

## POSTAVLJANJE PUBLIKE U SREDIŠTE ORGANIZACIJE – STUDIJA EUROPSKE KOMISIJE O RAZVOJU PUBLIKE

Glavna uprava Europske komisije za obrazovanje i kulturu 2017. godine objavila je "Studiju o razvoju publike. Kako postaviti publiku u središte kulturnih organizacija" u kojoj su Bollo i suradnici dali uvid u bolje razumijevanje koncepta s teorijskog gledišta i analizirali studije slučaja iz cijele Europe.<sup>1</sup>

Polazeći od koncepta razvoja publike koji je Europska komisija definirala kao strateški i dinamičan proces koji kulturnim organizacijama omogućava postavljanje publike u središte njihova djelovanja, Studija je bila usredotočena na konceptualni okvir utemeljen na kategorijama pristupa (fizički, geografski, kulturni i ekonomski pristup kulturi), sudjelovanju u aktivnostima, ali i u procesima donošenja odluka te zastupljenosti svih razlika. Te tri kategorije koje dovode do isključivanja i stvaranja prepreka kulturnom angažmanu, aktivnom sudjelovanju te uvažavanju publike spojile su se u širi pojam razvoja publike.

Kao odgovor na navedenu konceptualnu razliku, Studija je preimenovala tri glavne vrste publike koristeći neakademske, intuitivne, lako razumljive i inspirirajuće kategorije: publika po navici, publika po izboru, iznenadna publika. Cilj te kategorizacije jest:

- promijeniti perspektivu s načina korištenja kulturnih sadržaja na skup čimbenika koji utječu na odluku publike o sudjelovanju
- istaknuti da svaki građanin na razne načine može postati "publika"
- naglasiti da za kulturne organizacije razvoj različitih publike podrazumijeva razvoj različitih vrsta odnosa.

U skladu s tim tumačenjem, pojmovi proširivanja, produbljivanja i diversifikacije reinterpretirani su i pomalo se preklapaju:

- proširivanje se odnosi na trenutnu publiku, publiku po navici (povećavanje iste vrste publike koja i sada posjećuje), i na dio publike po izboru koja ima drugačiju kulturnu potrošnju ili je uopće nema (privlačenje publike)

*produbljivanje* se odnosi na strategije usmjerene na trenutnu publiku, onu koja već po navici cijeni kulturnu praksu, ali se može više angažirati što se tiče kultivacije ukusa (produbljivanje i diversifikacija kulturne potrošnje) *diversifikacija* se odnosi na strategije usmjerene na iznenadnu publiku i one publike po izboru čija je vjerojatnost za sudjelovanje u umjetnosti mala ili nepostojeća.

Mnogo je strategija i alata za postizanje različitih ciljeva publike te se mogu razvrstati na razne načine. Iako kategorije nisu strogo određene, pa im se značajke prilično poklapaju, ovi su instrumenti glavna pomagala u razvoju publike (u praksi i u retoričkom smislu):

- *mjesto* se odnosi na projekte i strategije kulturnih organizacija koje se snažno oslanjaju na "čimbenik mjeseca", stvaraajući poveznice i gradeći odnose na temelju fizičkog mesta (npr. intervencije u prostornom dizajnu, identitetu branda itd.) s ciljem poticanja vlasništva u vidu kulturnog i fizičkog prostora.
- *mediji* se odnose na projekte i strategije kulturnih organizacija koje se snažno oslanjaju na "digitalni čimbenik" kao ključan aspekt za dopiranje do publike i poticanje njezine uključenosti.
- *izgradnja kapaciteta* odnosi se na projekte i strategije kulturnih organizacija koje se snažno oslanjaju na "ljudski čimbenik": osnaživanje osoblja i razvoj njihovih vještina, kompetencija i vodstva ključni su čimbenici različitih iskustava koji prepoznaju potrebu za promjenom unutar organizacije kako bi se utjecalo na ponašanje publike.
- *aktivno sudjelovanje / zajedničko stvaranje* odnosi se na projekte i strategije kulturnih organizacija koje se snažno oslanjaju na "čimbenik sudjelovanja". Također su posebno zanimljive zbog svog utjecaja na organizaciju.

Te su kategorije integrirane u neka ključna područja djelovanja kao što su *programi* (pružaju inovaciju u vidu formata, programa, jezika, teme, mjesata), *organizacijska promjena i implikacije*, *korištenje podataka te suradnja i partnerstvo*.

Premda u Studiji nije definirana hijerarhija spomenutih domena, nakon nekoliko godina praktičnog iskustva u području postalo je jasno da moramo težiti *organizacijskoj promjeni* kao glavnom ishodu kada je riječ o razvoju publike: bilo kakva strateška i duboka promjena ne može se dogoditi bez korje-

nite promjene u organizaciji, njezinoj strukturi i misiji (koja je u većini slučajeva u potpunom skladu s načelima razvoja publike, ali se ne provodi u praksi).

## PREMA ORGANIZACIJSKOJ PROMJENI

Podaci pokazuju da je kulturno sudjelovanje još uvijek prilično ograničeno na "dežurne krvce" – ljudi s vrlo čvrstom kulturnom, ekonomskom i društvenom pozadinom. I tu se javlja kratki spoj: divna načela, model prakse koji postavlja ljudi u središte odnosa kulturnih organizacija i aktivnosti naspram činjenice da je kulturno sudjelovanje još uvijek ograničeno na uži dio populacije (i to se ne događa samo na temelju potpuno prihvatljivih i respektabilnih osobnih izbora već i zbog ekonomskih, fizičkih, društvenih i kulturnih prepreka). Zašto bismo se oko toga trebali brinuti? Ključni etički argument glasi: u Europi se kulturna baština i s njom povezane aktivnosti uglavnom financiraju novcem poreznih obveznika i zato bi svima trebali biti dostupni (ne samo fizički ili ekonomski, već i kulturno i emocionalno). Zato nam je potreban razvoj publike.

U današnjoj se Europi angažman i sudjelovanje u umjetnosti uvelike vrte oko moći i resursa, urbanizacije, društveno-političkih tendencija, kulturnih politika, publike i raznolikosti, digitalizacije, sposobnosti i inovacije. Kulturna i umjetnost moraju odjeknuti u širem dijelu društva da bi ih se smatralo važnim i suvremenima. Kao posljedica toga, zajedničko stvaranje i suradnja postali su novi jezik kulturnog sektora. Institucije postaju poroznije – djeluju unutar i izvan svojih zidova, misija i tradicija. Smislena razmjena s publikom, u kombinaciji s holističkim shvaćanjem položaja kulture u društvu, iz temelja mijenja diskurs kulture i njezine potpore.

Stoga su proteklih godina mnogi projekti uključivali aktivnosti izgradnje kapaciteta usmjerene na kulturne stručnjake iz različitih sektora. Mnogi su projekti predstavljali vrlo zanimljiva, izazovna i stimulativna putovanja prema promjeni perspektive koja je samo djelomično postignuta. Sve više uključenih ljudi i organizacija sada gleda na razvoj publike ne samo kao na sredstvo za povećavanje brojeva kroz marketing i komunikaciju već i kao stratešku viziju koja bi ih trebala dovesti do veće usredotočenosti na publiku uz potpuno poštivanje njihove misije i vrijednosti. Taj pomak u percepciji predstavlja vrlo dobar rezultat, uvezvi u obzir početnu sumnju koju su mnogi imali prilikom pokretanja procesa, a sada je razvoj publike dio njihova narativa i leksikona.

Neovisno o tome, većina je organizacija još uvijek daleko od prave implementacije strateške vizije koja se temelji na razvoju publike. Dokaz je tomu teškoća u prepoznavanju važnosti organizacijske promjene u svrhu prave strategije koja je orijentirana na publiku. Razlozi nepotpune provedbe uključuju skepticizam, nedostatak vremena i resursa, aktivnog sudjelovanja mnogih direktora u razvoju publike te teškoća u izvršavanju strateških odluka koje se javljaju kao posljedica. Ključni je problem kontinuitet: važno je osigurati da

ljudi/organizacije imaju vremena otići korak dalje na svom putovanju u razvoju publike tako da više rade na poznavanju svoje publike (njihovih potreba i motivacija) i uvode unutarnje promjene. Bilo bi im vrlo važno dobiti priliku odgovoriti na sljedeća pitanja: za koga su? Tko je publika za koju i s kojom žele raditi (potrebe / motivacije / ograničenja)? Što za nju mogu napraviti? Ti su procesi dugi, oduzimaju mnogo vremena i trebali bi biti u središtu stalnih aktivnosti kojima je cilj pratiti kulturne organizacije na njihovom putu prema većoj društvenoj orijentiranosti.

<sup>1</sup> U siječnju 2017. Europska komisija objavila je "Studiju o razvoju publike. Kako postaviti publiku u središte kulturnih organizacija" koja je imala za cilj predstaviti uspješne pristupe i metode u području razvoja publike Europskoj komisiji te ponuditi kulturnim liderima podršku u provedbi tranzicije prema snažnijoj usmjerenošći na publiku. Studiju su izradili Alessandro Bollo, Cristina Da Milano, Alessandra Garibaldi i Chris Torch u suradnji s Luisellom Carnelli, Goranom Larsson Karlssonom, Carлом Schiavone i Natalie Georgadze. Studija je dostupna na mrežnim stranicama: <http://engageaudiences.eu/files/2017/04/Final-report-NC-01-16-644-EN-N.pdf> (pristupljeno 12. travnja 2022.).

# II.

ACED  
METODOLOGIJA  
U TEORIJI I  
PRAKSI

## ADESTE PRISTUP RAZVOJU PUBLIKE: KRATKI UVOD U DUGO PUTOVANJE

ALESSANDRA GARIBOLDI,  
Fondazione Fitzcarraldo

Razvoj publike kontroverzna je tema uz koju se javlja niz pitanja i izazova: od osiguravanja kulturnih prava do preispitivanja 'tko' ima moć definiranja kulture; od uloge kulture u društvu do predstavljanja različitih vrijednosti za različite grupe ljudi; od tehničkih detalja angažmana publike do pobijanja nekih definicija "publike". Kroz kulturno sudjelovanje ono također vodi prema zahtjevu za pravednijim i demokratskim društvom koje se sastoji od osnaženih građana.

U tako širokom području potrebno je predstaviti konzorcije ADESTE-a<sup>1</sup> i viziju koja se razvila tijekom vremena, uokvirenu zahvaljujući trima različitim suradničkim projektima koje financira EU i koji su nam omogućili raspravljati, testirati te istražiti nekoliko perspektiva.

ADESTE je kao dugogodišnji konzorcij 2013. godine pokrenula grupa europskih aktera koji su provodili neovisna istraživanja i raspravljali o tim pitanjima mnogo prije nego što je to postala "obilježena" tema i prioritet Europske komisije. Kada se na razvoj publike gledalo kao na modernu i kulturno prihvativu definiciju umjetničkog marketinga, konzorcij istraživača, dizajnera projekata i akademika trebao se dogоворiti o zajedničkom shvaćanju koncepta.

Unatoč tome što su partneri imali relativno homogenu pozadinu u kulturnom menadžmentu, postojala su različita shvaćanja i tumačenja "neuspjeha sudjelovanja" u umjetnosti i kulturi s obzirom na to da smo bili pod snažnim utjecajem vlastitog kulturnog, institucionalnog i organizacijskog konteksta. Vjerovali smo da bi stvaranje zdravije "kulture podataka" moglo biti rješenje za zemlje u kojima je i dalje nedostajalo kulturnog upravljanja i marketinga. U zemljama u kojima su menadžment i marketing naveliko uspostavljeni, vjerovali smo da je riječ o dobrom planiranju i hotimičnosti. Smatralo se da nešto nedostaje: u nekoliko situacija poduzimale su se nevjerojatne inicijative, ali su bile sustavno marginalne, izolirane i premalih razmjera da bi dugoročno utjecale na stope sudjelovanja i obrasce.

Dakle trebalo je vremena za stvaranje zajedničkog interesa, a mi smo ga počeli nalaziti zahvaljujući promišljenom pitanju neeuropskog partnera: zašto vjerujemo da su širenje, produbljivanje i diverzifikacija kulturne publike tako bitni. To nam je pitanje otvorilo oči.

Zašto nam je to važno? Naše je mišljenje da je razvoj publike ono što kulturne organizacije moraju poduzeti kako bi poboljšale kulturno sudjelovanje koje je samo po sebi pitanje demokracije: kako ga omogućiti, učiniti pravednijim i objektivnijim.

Ubrizo smo shvatili da nismo jedini. Brojni istraživači i stručnjaci bili su zabrinuti, a to objašnjava i uspjeh koji je konzorcij s vremenom postigao. Svaki put kada smo svoju viziju podijelili s umjetnicima, menadžerima, kustosima, istraživačima i profesionalcima na svim razinama, otkrili smo zanimljive i nove strastvene perspektive koje su promicali drugi konzorciji diljem Europe i šire. Mnogi su pridonosili istom cilju – naprimjer, pokretanjem akademске debate, istraživanjem okvira djelovanja, testiranjem praksi zajedničkog stvaranja ili istraživanjem uloge umjetnosti u javnim prostorima. To je stavilo ADESTE u širi kontekst pojedinačnih ili skupnih igrača u kulturnom ekosustavu, koji vjeruju u transformacijsku moć kulture i pokušavaju potpuno izmijeniti njezine prakse u tu svrhu. Svi smo se čvrsto složili oko osnovnog principa: ako ljudi ne sudjeluju u kulturi, mi smo odgovorni. Prema tome, ono što trebamo "razvijati" jest kulturni sektor, a ne publika.

Stoga smo usvojili stajalište organizacija, glavnih igrača na terenu koji moraju preuzeti odgovornost za širi izazov kulturnog građanstva i, u konačnici, demokracije. Priznali smo ulogu prakse (i politike), ali naš pokušaj istraživanja praktičnih pristupa promjeni bio je usredotočen na organizacijsku razinu jer smo smatrali da bi naše kompetencije mogle unijeti promjenu.

Prvi ADESTE projekt (2014. – 2016.) obučio je više od šezdeset profesionalaca koji rade u isto toliko kulturnih organizacija u pet zemalja i cilj mu je bio opremiti ih alatima i sposobiti za izradu dosljednih planova razvoja publike za njihove organizacije. Prvotna namjera bila je da postanu "razvijatelji publike", tvorci promjena unutar svojih organizacija, sposobljeni biti ključ promjene.

Početno istraživanje provedeno u projektu otkrilo je važnost poticanja "mekih" i "transverzalnih" vještina, kao i naglašavanja važnosti praktičnih metodologija. Stoga je bilo potrebno pozabaviti se važnošću primjene raznih metodologija koje bi mogle omogućiti razvoj rukovodstva, vještina odnosa i pregovaranja, kao i strateškog planiranja. Za to su potrebni trajni programi učenja peer-to-peer (suradničko učenje) i mentorstvo stručnjaka, a kako navode Macarena Cuenca-Amigo i Amaia Makua: "Poticanje međusektorskih sposobnosti i osobnih vrijednosti kao što su značajelja, empatija i entuzijazam uvelike pomaže."

Obuka je tada prepoznala važnost "tvrdih" i "mekih" vještina te je željela potaknuti sudionike na iskustveno učenje, oslanjajući se na vlastita iskustva i iskustva kolega. Presjek tehnika odabranih za promicanje "tvrdih" i

"mekih" vještina bio je ključan element za uspjeh programa. Posebno smo usvojili metodologiju pod nazivom "akcijsko učenje", metodu grupnog podučavanja i učenja koju je razvio Reginald Revans. "Uklonite svoje poteškoće, a ne domišljatost" temeljno je načelo novih teorija vodstva koje potiče sudionike na pokazivanje vlastite ranjivosti, daje im pravo nemati odgovor na pitanje već tražiti pomoći od drugih.

Taj je holistički pristup bio uspješan. Svi sudionici bili su oduševljeni. Izjavili su da je projekt bio odlučujući trenutak za njihovu profesionalnu karijeru. Unatoč tom zadovoljstvu, sudionici su također izvijestili o poteškoćama i frustracijama jer većina njih nije mogla, barem kratkoročno, značajno promijeniti stavove i praksu svojih organizacija. Godinu ili dvije nakon projekta neki su čak promijenili posao i prešli u organizacije u kojima je bilo lakše usvojiti pristup usmjerjen na publiku. Naučili smo dosta toga; prvo, "tvrde" kompetencije nisu dovoljne; drugo, ako želimo da "razmišljanje publike" postane organizacijska praksa, jedan tvorac promjene u organizaciji nije dovoljan; treće, planiranje publike nije dovoljno da bi se kolege uključili i da bi nadležni pristali na sudjelovanje u projektu. Promjena organizacijske kulture bila je potrebna.

U drugom projektu, CONNECT (2016. – 2019.), proširili smo partnerstvo i unaprijedili model obuke uvođenjem dodatnih elemenata. Prije svega, stručnjaci se nisu samostalno obučavali, već u paru sa studentima i od njih se tražilo osmišljavanje i testiranje pravih projekata unutar vlastitih organizacija. Obuka je proširena naglašavanjem određenih dijelova i uvođenjem nekih alata za dizajn. Izrada prototipa postala je ključna, razvijene su poduzetničke vještine, a uvedeni su i određeni alati za organizacijsku analizu i upravljanje promjenama. Projekt je još jednom bio uspješan, a testiran je u pet zemalja s više od 100 sudionika (polu profesionalaca, polu studenata), te smo opet mnogo toga naučili. Kao prvo, dizajnersko razmišljanje izgledalo je kao obećavajući pristup koji bi omogućio suradnju različitih ljudi i uveo stav da neuspjeha ne treba bojati; drugo, testiranje konkretnog projekta bilo je učinkovitije od izrade planova koji zahtijevaju resurse; treće, dvije su glave učinkovitije od jedne, ali ni to nije dovoljno: organizacije su se i dalje opirale promjenama, a razina vodstva bila je samo površno uključena. Svaka je promjena rizična, zahtjeva resurse i nije uvijek održiva. Shvatili smo da trebamo nešto drugačije kako bismo povećali svoj utjecaj.

U trećem i posljednjem projektu ADESTE (ADESTE+ – Strategije razvoja publike u Europi 2018. – 2022.), uvezši u obzir ono što smo prethodno naučili, zajedno smo eksperimentirali u razvoju procesa podrške organizacijama kako bi osmisili kulturna iskustva usmjerena na publiku i istovremeno razvili nove oblike unutarnje suradnje unoseći promjene u malim izvedivim koracima.

Kako bismo to postigli, promijenili smo sastav partnerstva: to nisu više samo akademici i istraživači s iskustvom u upravljanju već i kulturne or-

ganizacije i subjekti koji donose odluke. Predanost organizacija različitih kompetencija, znanja i usmjerenja bila je presudna za relevantnost i prilagodljivost rezultata projekta.

ADESTE+ bio je otvoreniji u svojoj ambiciji za organizacijsku promjenu tako što je uključivao međusektorske timove unutar organizacija i razvijao pristup dizajnerskog razmišljanja prilagođavajući ga specifičnom kontekstu kulturnog sektora. Također je uključivao primjenu pristupa akcijskog učenja koje se odvijalo u pozadini pandemije bolesti COVID-19. Taj se pristup pokazao posebno korisnim u pokretanju ključnih elemenata promjene: kao relacijski i refleksivni pristup omogućio je drugačiji način razmišljanja među sudionicima pomažući u osporavanju prepostavki i olakšavajući uvođenje kreativnih i suradničkih načina rada.

Navedeni smo pristup pretvorili u prototip i učestalo ga testirali s više od 50 organizacija iz različitih kulturnih sektora kako bismo došli do štine procesa koji bi se mogao primijeniti na sve kulturne kontekste, bez obzira na njihovu veličinu, umjetničko područje ili pozadinu. Glavni je rezultat toga nacrt projekta ADESTE+, Audience Centred Experience Design (Dizajn iskustva namijenjenog publici) ili "ACED": model intervencije za podršku kulturnim organizacijama kako bi poboljšale vlastite sposobnosti uspostavljanja značajnih odnosa sa svojom publikom i zajednicama.

Analiza nacrta različito je putovanje za svaku organizaciju, oviseći o njezinim prioritetima, potrebama, kontekstu i motivaciji. Osmislili smo ga kako bismo podržali sve organizacije u težnji da postanu poroznije, kao "relacijski uređaji" koji olakšavaju njihovu sposobnost preuzimanja rizika, slušanja vlastitih zajednica i kreativnog odgovaranja na njihove potrebe.

Osim rezultata projekata, ADESTE putovanje s vremenom je aktivno uključilo (u obuci, konferencijama, radionicama i ljetnim školama) stotine kulturnih stručnjaka diljem svijeta. Oni predstavljaju kritičnu masu tvoraca promjena te su opremljeni za potpomaganje transformacije kulturnog sektora u predanog i učinkovitog posrednika za kulturno građanstvo.

- 1 ADESTE – Audience Developer: Skills and Training in Europe (2014. – 2016.) čine Fondazione Fitzcarraldo, Centar za umjetnost i interkulturni razgovori, ENCATH, Sveučilište Goldsmith, The Audience Agency, Sveučilište Deusto, Melting Pro, Muzej umjetnosti okruga Los Angeles, Indijska zaklada za umjetnost. CONNECT – Konzorcij znanja za razvoj publike (2016. – 2019.) čine Sveučilište Deusto, Sveučilište Adam Mickiewicz u Poznjanju, Asimétrica, Centar za umjetnost i interkulturni razgovori, ENCATH, Fonda-zione Fitzcarraldo, Sveučilište Goldsmith, Melting Pro, The Audience Agency. Konzorcij ADESTE+ (2018. – 2022.) čine Fondazione Fitzcarraldo, Centar za umjetnost i interkulturni razgovori, Grad Varšava, Zaklada "Kultura nova", Zaklada Calouste Gulbenkian, Fondazione Compagnia di San Paolo, Hrvatsko narodno kazalište Ivana pl. Zajca, Mapa das Ideias, Teatro Stabile di Torino, Mercury Theatre, Melting Pro, Nørrebro Theatre, The Audience Agency, Sveučilište u Deustu, Zaragoza Cultural.

# II.2.

## NACRT METODOLOGIJE AUDIENCE CENTRED EXPERIENCE DESIGNA

### SADRŽAJ

ADESTE+

48 UVOD

Zašto ACED?  
Kome je ACED namijenjen?  
Pozadina projekta  
Metodološka osnova  
Postupak ACED

53 ACED KORAK PO KORAK

FAZA 1: POKRET  
1. korak: priprema  
2. korak: odleđivanje

59 FAZA 2: ODLEĐIVANJE

3. korak: empatija  
4. korak: definiranje  
5. korak: ideacija  
6. korak: izrada prototipa

68 FAZA 3: OBAVEZA

7. korak: obveza  
8. korak: integracija

72 ZAKLJUČAK

73 VIŠE INFORMACIJA

Ovaj nacrt ACED metodologije predstavlja zajednički poduhvat ADESTE+ partnerstva nakon niza godina suradnje. Prije nego što se upoznate s metodologijom, željeli bismo vas uputiti s kojom je svrhom razvijena. Metodologija ima za cilj suočiti se s "neuspjesima sudjelovanja" u kulturi i umjetnosti pomažući organizacijama da unaprijede svoj rad u ovom aspektu. Zajednički smo radili na razvoju ovog alata jer vjerujemo da je kulturno sudjelovanje u središtu bilo kojeg demokratskog društva. Ono nije "samo" pitanje osiguravanja temeljnih kulturnih prava, već omogućuje građanima da se izraze u ravnopravnijem i održivijem društvu. Ova vizija podrazumijeva radikalni pomak u razmišljanju: od publike do naroda.

Što kulturni akteri mogu učiniti kako bi doprinijeli ovom cilju? U našem viđenju, propitivanjem i usvajanjem vještina osigurava se kulturno sudjelovanje, koje je samo po sebi pitanje demokracije: koja se time ostvaruje te postaje pravednija i ravnopravnija. Stoga vas potičemo da razmotrite ovaj alat u širem kontekstu inicijativa u kulturnom ekosustavu koje promoviraju transformativnu moć kulture, i koje pokušavaju transformirati svoje prakse u tu svrhu: ako ljudi ne sudjeluju u kulturi, to je naša odgovornost. Prema tom principu, ono što se treba "razvijati" je kulturni sektor, a ne publika.

ADESTE+ je snažno i raznoliko međunarodno partnerstvo, i povrh toga, postalo je zajednica usmjerena na podršku profesionalcima i organizacijama koje streme nužnoj društvenoj promjeni. ADESTE putovanje aktivno je uključivalo (kroz treninge, konferencije, radionice i ljetne škole) stotine kulturnih profesionalaca širom svijeta. Oni predstavljaju kritičnu masu tvoraca promjene, spremnih podržavati transformaciju kulturnog sektora u predane i učinkovite predstavnike kulturnog građanstva. Ovaj model je od i za njih te za sve one koji dijele ovu misiju.

- Odavno nam je poznato da kulturne organizacije koje žele postati inkluzivnije moraju djelovati na drugačiji način. A znamo i na koji. Ali riskantno je unositi promjene, potrebni su veliki resursi, a one nisu uvijek održive. Zato smo htjeli stvoriti nacrt za pouzdanu, antropocentričnu promjenu.  
— Alessandra Gariboldi, Fondazione Fitzcarraldo

## ŠTO JE ACED?

Nacrt Audience Centred Experience Designe (Dizajn iskustva namijenjenog publici, ACED) osmišljen je kroz partnerstvo ADESTE+ kao veliki projekt suradnje podržan kroz program Kreativna Europa. U višefaznom procesu pomaže kulturnim organizacijama stvoriti iskustva s njihovom publikom i za njihovu publiku, posjetitelje ili sudionike te doprinosi stvaraju dugoročne promjene.

## ZAŠTO ACED?

ACED pomaže kulturnim organizacijama u stvaranju iskustava za i s publikom, posjetitelje i sudionike koristeći se stupnjevitim procesom koji omogućuje uvođenje dugoročnih promjena. Slijedi načela antropocentričnog dizajna, a s obzirom na to da su u njegovu stvaranju i testiranju sudjelovale različite kulturne organizacije diljem svijeta, prilagođen je njihovom načinu djelovanja. Prepoznaće da je ključ uspjeha spremnost na promjenu naših organizacija i nas samih.

ACED je također reakcija na naša opažanja da je stvarna, pozitivna promjena u različitošti publike i u njihovojoj odanosti, vjernosti i podršci mnogo češća kad s njima surađujemo, pozorno slušamo njihove potrebe i interese te crpimo inspiraciju iz onog što smo naučili. Do promjene dolazi kada čitava organizacija djeluje zajedno te koristi ideje i kreativnost raznih ljudi. Može nas potaknuti kao kreativce, pokretače društvenih promjena ili društvene poduzetnike. S obzirom na to da mnogi od nas u kulturnom sektoru teže postati sve od navedenog, može pomoći u rješavanju napetosti između tih uloga.

## KOME JE ACED NAMIJENJEN?

### ACED je namijenjen:

- kulturnim organizacijama spremnim osnaživati odnose sa svojim zajednicama
- kulturnim voditeljima i nositeljima promjene koji istražuju nove pristupe
- trenerima, savjetnicima i istraživačima koji tragaju za novim alatima i uvidima
- donositeljima politika koji promiču kulturnu demokraciju

ACED je za kulturne organizacije zainteresirane za model intervencije kojim će unaprijediti svoje kapacitete u uspostavljanju smislenih odnosa sa svojom publikom i svojim zajednicama. Može se primjenjivati u velikim i malim institucijama usmjerenim na raznolike umjetničke i kulturne discipline i različite tipove organizacija. Može se prilagoditi različitim kontekstima i misijama te primjenjivati na najraznolikije moguće načine u skladu s potrebama i odlukama organizacija.

ACED se temelji na potrebama kulturnih organizacija, ali značajan je i koristan na različite načine, za niz svrha i uloga.

- Timovima kulturnih institucija nudi kreativne načine na koje mogu iskoristiti vlastite talente kako bi svoju ponudu usmjerili prema potrebama publike.
- Kulturnim predvodnicima stvara temelje za promjenu koja je transformativna, ostvaruje ciljeve i pomaže timovima.
- Edukatorima, savjetnicima i moderatorima pruža nov i pouzdan način pomaganja organizaciji kako bi napredovala.
- Zakonodavce nadahnjuje i stvara temelj za šиру promjenu koja je potrebna kulturnom sektoru.

ACED je osmišljen kako bi ostvario temeljnu i dugoročnu promjenu. Zahtjeva pozitivan, optimističan pristup koji pozornost pridaje iskustvu publike, sudionika ili korisnika.

# POZADINA PROJEKTA

Metodologija ACED-a razvijena je u sklopu partnerskog projekta ADESTE+ podržanog kroz program Kreativna Europa. Proizašla je kao rezultat niza projektnih suradnji od 2013. do 2022. godine i postupno se razvijala kao pristup unapređenju sudjelovanja publike u kulturnom sektoru.

Tijekom projekta ADESTE+ originalna je metodologija testirana u suradnji s "umjetničkim partnerima" te usavršena kroz programe "kaskadnih radionica", konferencija i ljetnih škola. To znači da je stvorena kako bi djelovala unutar kulturnih organizacija raznih vrsta i veličina i prikladna je za sve oblike umjetnosti. Unatoč tomu, ACED je model otvorenog kraja koji se neprestano razvija, stoga su svi korisnici pozvani pružiti povratne informacije o vlastitim iskustvima i idejama. Brojne su inicijative i utjecaji doprinijeli metodologiji ACED-a. Tijekom prvotnog projekta ADESTE, koji se bavio razvojem publike, postalo je jasno da značajnija promjena zahtjeva pravilno razmatranje vodstva i organizacijske promjene. U projektu CONNECT potreba za istraživačkim djelovanjem postala je ključna. Ideje iza tih i inovativnih projekata poput Not For The Likes Of You i Be SpectACTive spojene su s antropocentričnim dizajnerskim razmišljanjem (engl. *Human Centred Design Thinking*) kako bi stvorile ovaj nacrt.

## METODOLOŠKA OSNOVA

Na Audience Centred Experience Design (ACED) utjecalo je nekoliko jako poznatih i cijenjenih modela.

### LEWINOV MODEL PROMJENE

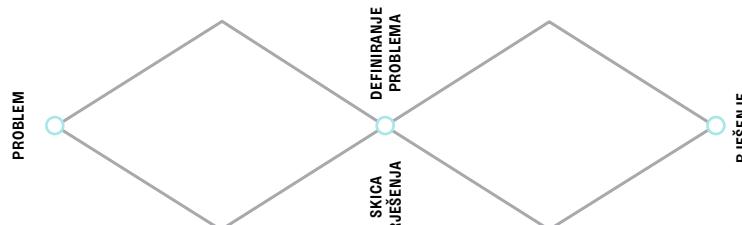
S jedne strane – ACED koristi ideje organizacijske promjene, npr. Lewinov model promjene ili Kotterov osmostupanjski model. Ti se modeli usredotočuju na načine na koje možemo izazvati promjenu u organizaciji, utvrditi i pripremiti uvjete za napredak, stvoriti potrebnu promjenu te je integrirati i ponovno zalediti konačne rezultate u organizaciji.



### DIZAJNERSKO RAZMIŠLJANJE

Antropocentrično dizajnersko razmišljanje omogućava stavljanje potreba publike na prvo mjesto uz pomoć posebnog programa u obliku dvostrukog dijamanta koji vodi tim kroz faze divergentnog i konvergentnog razmišljanja. Ono obuhvaća ključne pojmove empatije, ideacija, definiranja i izrade prototipa rješenja za problem, tako da možemo dizajnirati bolje iskustvo za našu publiku, sudionike i korisnike.

Za ACED je potreban voditelj i primjerena facilitacija, bilo da se radi o članu tima ili vanjskom facilitatoru. Zahtjeva najmanje jednu osobu koja će preuzeti ulogu tvorca promjene i radnu jedinicu koju čine ljudi iz različitih proizvodnih procesa organizacije.



OTKRIVANJE  
uvid u problem

DEFINIRANJE  
fokusa

RAZVOJ  
potencijalnih rješenja

PRIMJENA  
osmišljenih rješenja

# POSTUPAK ACED

## NAČIN DJELOVANJA

**Audience Centred Experience Design** bavi se onim što treba učiniti kako bismo zadovoljili potrebe publike, ali i omogućili promjenu u organizaciji da bi do toga došlo. Nužno je suosjećanje, kreativnost, praktičan pristup te posvećenost testiranju, provjeri valjanosti i prilagođavanju prema potrebi. Dijagram na sljedećoj stranici prikazuje tri sveopće faze:

### POKRET – priprema i ishodište

- **Priprema** – utvrđivanje spremnosti i onoga što želimo postići.
- **Odleđivanje** – pokretanje organizacije i priprema za proces.

### EKSPERIMENTIRANJE – faza razmišljanja, razmatranja i testiranja

- **Empatija** – utvrđivanje i razumijevanje željene publike.
- **Definiranje** – definiranje točnih ciljeva.
- **Ideacija** – stvaranje, konceptualiziranje, zamišljanje načina kako doći do cilja.

### NASTAVAK – točka integracije u djelovanje organizacije

- **Prototip** – biranje najboljih rješenja i njihovo testiranje.
- **Testiranje** – procjena onoga što djeluje, usavršavanje, ponovan pokušaj, usvajanje i razgranavanje.
- **Integracija** – uvođenje rješenja i novih načina rada u djelovanje organizacije.

## ŠTO JE POTREBNO?

Ovo je snažan, poticajan proces, a kako bi se pravilno proveo potrebno je uključiti određene elemente. Proces služi čitavoj organizaciji i zato mu je potrebno vodstvo i posvećenost.

U praksi, za provedbu procesa potrebno je oformiti radnu jedinicu, a što je veća organizacija, važnija će biti uloga i struktura te grupe. Predlaže se i imenovanje tvor(a)ca promjene koji mogu biti središnje osobe za kontakt i koji mogu unaprjeđivati proces. Neki se dijelovi više usredotočuju na publiku, a neki na samu organizaciju, no kao što je prikazano na dijagramu (na sljedećoj stranici), oni se uvijek isprepliću.

Kako je opisano, nacrt navodi da niz koraka djeluje najbolje ako su usmjereni na radionice (grupne aktivnosti), po mogućnosti s vanjskim moderatorom. U praksi, ti se koraci mogu produljiti ili skratiti ovisno o okolnostima i potrebi da se na nekoj točci ponekad dulje zadrži ili vrati na prijašnje korake, a neke je uz dobiveni zalet moguće i preskočiti.

Faza eksperimentiranja utemuljena je na dizajnerskom razmišljanju, tj. modelu dvostrukog dijamanta i divergentnom i konvergentnom razmišljanju koji su dodatno pojašnjeni u ovom nacrtu. To znači da je ponekad važno biti opširan i obuhvatiti sve, a ponekad izbirljiv i odabrat samo ono najbolje. Tako je moguće iskoristiti različite uloge, stavove i stilove unutar tima.

# ACED – KORAK PO KORAK

## ŠTO JE POTREBNO ZA PROCES

Praktične pripreme za pouzdan početak ACED-procesa

**VODSTVO** i sudjelovanje čitave organizacije. Kakav god bio ustroj vaše organizacije, važno je da nadređeni potiču napredak procesa. Ako pak nisu dio radne jedinice, mora se dogovoriti način kontakta između radne jedinice i tima.

**MODERATOR(I)** koji podržavaju provedbu procesa. Zadatak te osobe jest voditi radionice, podržavati tvorca promjene i povezivati ga s ostatkom organizacije. To će najbolje obaviti netko izvana tko je upoznat s procesom, ali može se obaviti i interno. Važno je da mogu pomagati, a ne sudjelovati u samom procesu.

**TVORAC PROMJENE** koji usklađuje obveze radne jedinice i predstavlja ih u organizaciji i nadređenima. Po mogućnosti, on ne bi trebao biti i moderator, nego bi trebao surađivati s njim, ali u pravim okolnostima i ako osoba odgovara za oba zadatka, može postati i interni moderator koji će slijediti proces. Važno je uvijek znati što je čija odgovornost.

**RADNA JEDINICA** od 6 do 12 ljudi koja će biti središnja kreativna snaga čitavog procesa. U manjim organizacijama može je sačinjavati čitavo osoblje, a u većima predstavnici na razini cijele organizacije čije su uloge različite. Može uključivati volontere ili sudionike i suradnike organizacije. Važno je da mogu posvetiti vrijeme i resurse potrebne za uspjeh programa.

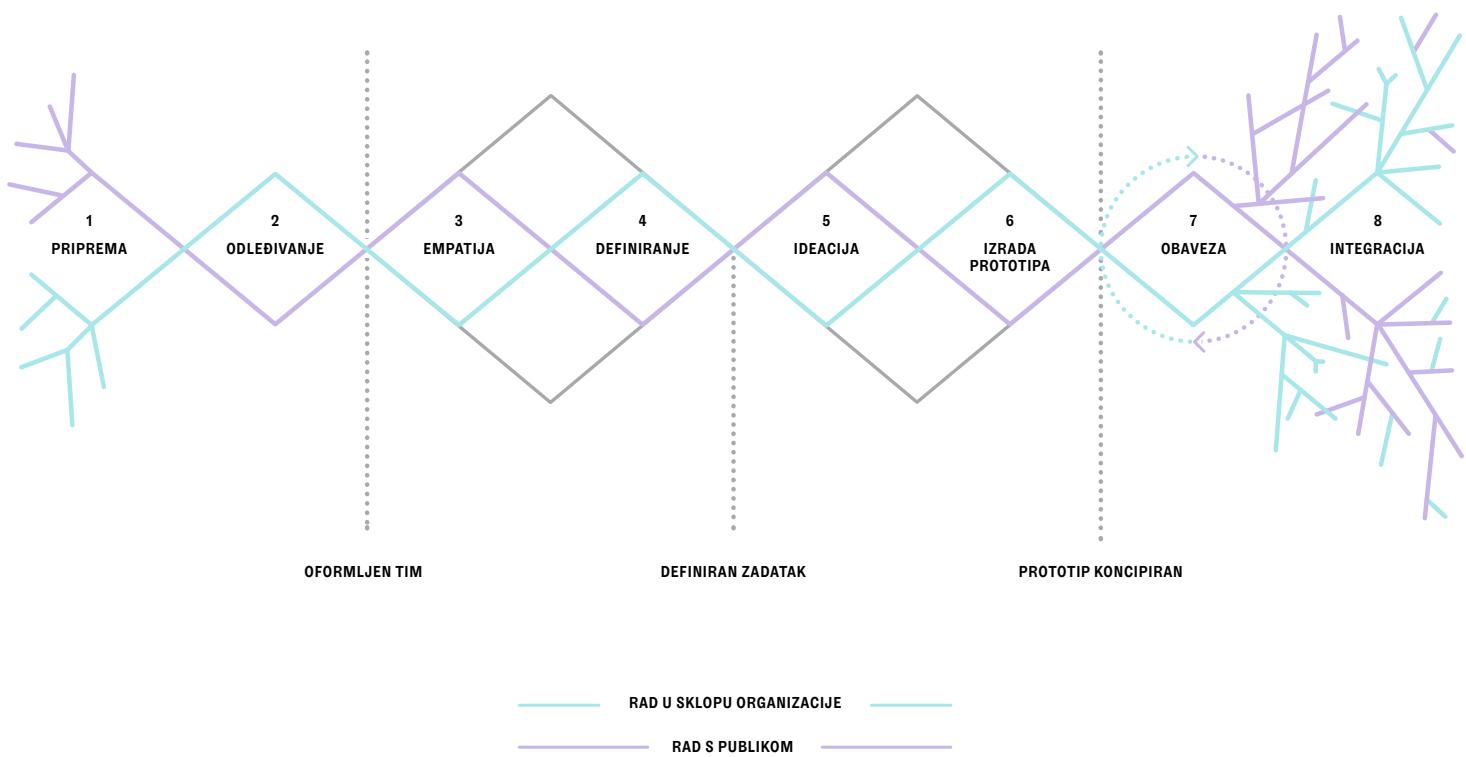
**RESURSI I VREMENSKI OKVIR** moraju se unaprijed razmotriti. Možda će se program moći dovršiti bez velikih sredstava, ali ambiciozni planovi zahtijevaju određeni budžet. Isto je tako važno da svi sudionici prepoznaju i obvežu se na vremenski okvir. On ovisi o organizaciji i ambiciji, ali u programu AESTE+ optimalni je okvir bio između dva i šest mjeseci.

**DOGOVOR O INTERNOJ KOMUNIKACIJI** potreban je kako bi svi bili upućeni u ono što se događa i kako mogu pomoći.

## POKRET

## EXPERIMENTIRANJE

## NASTAVAK



# 1. FAZA: POKRET

## 1. KORAK: PRIPREMA

### ALATI I IZVORI

- Upitnik "Jeste li spremni?". Tijekom procesa ADESTE+ postalo je jasno da je iznimno važno razmotriti sve čimbenike prije nego što započnemo s procesom.
- Pravila za radnu jedinicu i tvorca promjene – koristite se ovim alatom kako biste podijelili uloge i utvrdili "pravila igre" s ljudima u timu.

### SVRHA

**U procesu razvoja ACED-a shvatili smo da su neke značajke našeg postupka važne za uspjeh programa. ACED je program eksperimentiranja koji potiče nove pristupe inovaciji i angažiranosti. Pokušava pomoći organizaciji da svoj rad sagleda iz drugačije perspektive i da se može promjeniti i prilagoditi s obzirom na nova saznanja. Sukladno tome, ovi pripremni koraci vode prema suradnji i promjeni. U ovom priručniku upute su pisane za moderatore, ali mogu se prilagoditi načinu na koji vi doprinosite procesu.**

### ZADACI

**Prvo, zapitajte se odgovara li ACED vašoj organizaciji – pogledajte upitnik "Jeste li spremni?" na mrežnoj stranici ACED metodologije. Zatim:**

- Dogovorite idejni plan s nadređenima: kakvu promjenu žele doživjeti uz pomoć ACED-a? Kakvi će resursi biti raspoloživi za projekt? Kako će se nadgledati napredak te upravljati prijedlozima i uputama tvorca promjena i radne jedinice? Kako će revidirati ACED i kako će utjecati na strategiju?
- Informirajte čitavo osoblje – ovisno o veličini i vrsti organizacije, informiranje je moguće organizirati na različite načine – ali ključno je da čitava organizacija zna što se događa i osjeća se uključeno u proces.
- Imenujte radnu jedinicu sastavljenu od ljudi iz cijele organizacije. Pobrinite se da imaju i vrijeme i resurse potrebne za uspjeh programa ACED-a.
- Imenujte tvorca promjene koji će koordinirati zadatke radne jedinice i predstavljati ih u organizaciji i nadređenima.
- Informirajte radnu jedinicu i tvorca promjene: koliko vremena i kakve resurse imaju, kakva je procedura donošenja odluka i izvještavanja. Iskoristite te resurse kako biste predstavili pojmove i tehnike ACED-a.
- Surađujte s tvorcem promjena ili mu zadajte da izradi nacrt projektnog rasporeda sukladan ACED-ovom procesu – uključite interne komunikacije i informiranja s nadređenima. Najbolje je razmišljati o tome kao o jednoj radionici za svaki korak i postupno ga razvijati. Također možete istražiti i pozadinu programa ACED – u odjeljku "Zašto ACED?" na mrežnoj stranici.

### NA KRAJU

**Bit ćete spremni započeti program ACED-a!**

# 1. FAZA: POKRET

## 2. KORAK: ODLEĐIVANJE

### ALATI I IZVORI

- Pitanja za odleđivanje: zapitajte se o svojoj organizaciji, planovima i ulozi vaše zajednice i publike u misiji organizacije.
- Vježba kulturno-kreativne vizije: što vi kao organizacija pokušavate postići? Što je najbitnije?
- Kanvas plana putanje iskustva publike (engl. *Audience Journey mapping Canvas*): može se koristiti u raznim koracima ACED-a, ali ako se koristi rano u procesu može poslužiti kao temelj za raspravu o različitim dijelovima organizacije, ali i za način komunikacije s publikom.
- Matrica za razvoj publike (prilagođeni ANSOFF) – koristite ovo za pomoć u odlučivanju za što vam je ACED potreban.

Prije nego započnete ACED-proces, važno je znati: tko je naša publika, tko bi ona mogla biti? Na trenutak se odmaknite i "odledite" svoj način razmišljanja te se pobrinite da su svi suglasni oko onoga što pokušavate postići.

### ZADACI

U ovoj fazi surađujte s čitavom organizacijom (ili onoliko članova koliko je moguće). Pokušajte uključiti one čije uloge nisu potpuno povezane s javnim djelovanjem. Zapišite svoje ideje. Revidirajte svoju organizacijsku svrhu i ulogu koju publika ima u njoj: možete koristiti brojne alate. Koji su vaši društveni, finansijski i kreativni/ekspresivni ciljevi? Što to znači za vašu publiku i sudionike? Tijekom ovog procesa:

- Opišite svoju trenutnu publiku i sudionike. Spojite sva istraživanja koja imate, kao i ideje ljudi iz organizacije. Zapitajte se: tko surađuje s našom organizacijom, na koji način?
- Opišite zajednicu kojoj služite. Iskoristite sva dostupna istraživanja, pozadinske informacije, ali i podatke koje ste dobili od vašeg tima i dionika. Zapitajte se: kome mi služimo? Koga želimo uključiti, kako i zašto? Koga možemo uključiti?
- Opišite što se treba promjeniti. Zapitajte se: kakve promjene, ako ikakve, želimo vidjeti? Možete li to sklopiti u jasne "ciljeve", namijenjene sudionicima, publici ili članovima vaše zajednice?
- Trebate li revidirati još neke strategije?

### ORGANIZACIJSKO UČENJE

Ovaj korak može pomoći vašoj organizaciji: revidirati strategiju, cilj i svrhu imajući na umu publiku, izgraditi zajedničku viziju za publiku na razini cijele organizacije.

### ZAPAŽANJA O PUBLICI I ZAJEDNICI

U ovom trenutku korisno je revidirati postojeća istraživanja i pozvati cijelu organizaciju da raspravi pitanja poput:

- Tko surađuje s našom organizacijom, kako, kad i zašto?
- Tko ne surađuje s nama?
- Postoje li prepoznatljive i različite skupine u našoj publici? Kako biste ih opisali?
- Što ne znamo o našoj publici, a važno je saznati?

**Na kraju ove faze biste trebali znati:**

- kako će ACED pridonijeti vašoj organizaciji
- kako bi uspjeh mogao izgledati
- što već znate i što trebate saznati
- što želite naučiti
- na koji način želite djelovati zajedno

i doći ćete do prve od triju ključnih točaka opisanih u vizualizaciji procesa.

## 2. FAZA: EKSPERIMENTI RANJE 3. KORAK: EMPATIJA

### ALATI I IZVORI

- Kanvas Persone (engl. Persona Canvas): pomoću ovog alata radna jedinica može razmišljati o ljudima iz vaše ciljane skupine. Pomaže misliti o njima kao stvarnim ljudima te se udaljiti od stereotipa.
- Vježbe empatije za početnike: ovaj alat trebao bi pomoći timu u izgradnji empatije prema posjetiteljima koji po prvi puta posjećuju programe organizacije.
- Relacijska i ekstremna leča: ako uzmete u obzir kako različiti ljudi gledaju na vašu organizaciju (npr. oni koji su ravnodušni prema njoj), to će općenito pripomoći

- empatičnom načinu razmišljanja.
- Kanvas plana putanje iskustva publike (engl. *Audience Journey mapping Canvas*): može se koristiti u raznim koracima ACED-a.

## SVRHA

Ovo je prvi korak u "fazi dizajna" ACED-a u kojemu morate provesti eksperiment s određenom skupinom publike i za nju. Radi se o razumijevanju perspektive te skupine s njihovog stajališta – odatle i potječe ideja "empatije". Tko su ti ljudi? Gdje žive, čim se bave? Možete li im nešto ponuditi? Jesu li stvarni i pristupačni? Zašto ste vi njima potrebni?

Ako možete, ovdje iznesite sva provedena istraživanja tako biste mogli nadodavati na ono što znate ili ne znate. I razmislite koje su vam skupine ljudi važne – možda one s kojima inače ne surađujete. Primamljivo je raditi sa stereotipima o tome tko su ti ljudi, ali morate uvidjeti da su to vaše pretpostavke i da ih se mora ispitati. Potrebno ih je razumjeti kao stvarne ljudi. Kako se oni osjećaju? Kako razmišljaju? Što bi dodatno ispunilo njihove živote? Kako se razlikuju od ostalih skupina?

Dobar dizajn – i dobar razvoj publike – temelje se na autentičnom i empatičnom razumijevanju ljudskih potreba i interesa. To je iznimno važno ako želite privući novu ili drugaćiju publiku ili zajednicu. Cilj je iskoristiti sve dostupne informacije kako biste oživjeli svoju željenu skupinu kao vjerodostojne ljudi koje svatko iz vaše organizacije može upoznati i zavoljeti. Još je važnije i obavezno razgovarati izravno s ljudima o njihovim potrebama i interesima, o tome što misle o vašoj organizaciji i što je to značajno što im možete ponuditi.

## ZADACI

- Revidirati i sažeti postojeće informacije o publici.
- Stvoriti personu od krvi i mesa koristeći alat za stvaranje persona koje će predstavljati vaše željene skupine.
- Pogledajte svoju organizaciju kroz njihove oči – što oni vide kad vas gledaju?
- Razgovarajte sa stvarnim ljudima o svojoj organizaciji i njihovim interesima – pogledajte gdje se preklapaju.
- Osmislite "putanju korisničkog iskustva" koristeći alate za mapiranje (engl. *user-journey mapping tool*) kako biste razumjeli iskustva vaše skupine i gdje ono ne/funkcionira.
- Potvrdite ili testirajte svoje pretpostavke o personi kroz daljnje istraživanje: koristite "Upoznaj me" alat (engl. *Get to know*).

## ORGANIZACIJSKO UČENJE

Ovo je faza divergentnog razmišljanja. Prva je prilika radne jedinice da nauči kako upravljati procesom stvaranja brojnih ideja i odlučivanja što je najvažnije. Ta faza može pomoći u poboljšanju zajedničkog rada, olakšati divergentno i konvergentno razmišljanje te učvrstiti i podijeliti vještine istraživanja.

## ZAPAŽANJA O PUBLICI I ZAJEDNICI

Ovo je prilika u kojoj možete naučiti više o svojoj publici i shvatiti njihov odnos s vama. To znači da ćete morati razmišljati o tome do čega im je stalo i kakvim potrebama/interesima organizacija može udovoljiti te kakve ih prepreke sprječavaju u sudjelovanju.

## DO KRAJA ...

Do kraja ovog koraka, trebali biste:

- utvrditi za koje skupine ćete dizajnirati plan
- stvoriti personu za ciljanu skupinu
- otkriti "problem" persone – koje potrebe/prepreke treba zadovoljiti/prijeći
- ispitati valjanost persone – među stvarnim ljudima.

## 2. FAZA: EKSPERIMENTI RANJE

### 4. KORAK: DEFINIRANJE

#### ALATI I IZVORI

- Kako možemo...?: može se koristiti u različitim fazama ovog procesa i pomaže definiranju ključnih izazova publike.
- Izvješće o potrebama: koristi se pri kraju koraka empatija, odnosno netom prije početka koraka definiranja kako biste razmotrili potrebe stvorene persone.
- Revidiranje matrice Izvješća o potrebama: u ovom trenutku možete kritizirati ili mijenjati izvješće kako biste ga usavršili za korak ideacija.

#### SVRHA

**Nakon što bolje shvatite svoju ciljanu skupinu, morate odlučiti što je zapravo važno i na što ćete usredotočiti svoja istraživanja i resurse. Također, morat ćete opisati ključni "problem" koji ta skupina ima u interakciji s vašom organizacijom ili opisati kakve mogućnosti tu postoje za njih. Uza sve prikupljene informacije, moći ćete jasnije izraziti čime se trebate pozabaviti u sljedećim fazama kako biste izgradili nova značajna iskustva i dugotrajne односе. Elementi će se možda odnositi na putanju iskustva čitave publike ili samo jednog dijela – poput kreativnog iskustva, komunikacije, ugođaja ili okoline. Što jasniji možete biti, to će veći značaj imati vaše eksperimentiranje. Ovo je faza "konvergentnog razmišljanja" – usredotočite se na ono što je važno vašoj publici i organizaciji.**

#### ZADACI

**Radna jedinica tijekom radionice može razraditi sljedeće zadatke:**

- Odlučite na koju ćete se personu usredotočiti. Koji su važni kriteriji? Odaberite one kriterije koji su najvažniji za vašu organizaciju u skladu s vašim potrebama i interesima. Imajte na umu koga možete dosegnuti i kome možete pružiti jedinstveno iskustvo
- Revidirajte personu koja predstavlja vašu organizaciju. Dodajte nove detalje.

Razmislite kako ju možete na zanimljiv način predstaviti tako da ju svi članovi organizacije mogu upoznati.

63

- Odlučite koji su čimbenici ključni za vašu osobu. Gdje god je moguće, uključite ljude sličnih osobina u razgovor.
- Zapišite to u izvješću "Korisničke potrebe" (engl. *User Needs Statement*) koje definira što je važno vašoj osobni (pogledajte alate i izvore).
- Razmislite o tim čimbenicima i osmislite nova "Kako možemo...?" (engl. *How Might We?*) pitanja koja vam mogu dati neke nove ideje za dizajn (pogledajte alate i izvore).
- Razradite do kraja izvješće "Korisničke potrebe" tako da je potpuno jasno što trebate postići za vašu osobu dok se pripremate za korak ideacija.

#### ORGANIZACIJSKO UČENJE

Ovo je faza konvergentnog razmišljanja u kojoj trebate precizirati što je najvažnije za budućnost vaše organizacije i zašto. To je postupak u kojem ćete razjasniti što želite postići, a osobito ćete odgovarati ljudima koji su dobri u analizi pojedinosti putem kojih ćete odrediti ključne probleme.

#### ZAPAŽANJA O PUBLICI I ZAJEDNICI

Imat ćete dug popis izazova važnih za vašu ciljanu skupinu – možda ih u ovom trenutku ne možete sve riješiti, ali ostaju zapisani za budućnost.

#### DO KRAJA...

Doći ćete do druge ključne točke postupka kada ispunite izvješće "Korisničke potrebe" ili odgovorite na pitanja "Kako možemo...?" koja pomaže u oblikovanju nadahnjujućeg i motivirajućeg idejnog plana dizajna novih iskustava.

## 2. FAZA: EKSPERIMENTI RANJE 5. KORAK: IDEACIJA

### ALATI I IZVORI

- Zlatna pravila ideacije: možete se poslužiti nekim savjetima i prijedlozima kako učiniti ovaj proces djelotvornijim.
- "Scamper": ovaj alat može pomoći u osmišljavanju različitih ideja tijekom ideacije ili tijekom prilagodbe prototipa.
- Vježbe mozganja: timskim razmišljanjem izgradite ideje i nadogradite ih.
- Odabir rješenja (matrica Pugh): ovaj alat možete koristiti nakon ideacije kako biste odabrali dobre prijedloge za dizajn.

### SVRHA

**Prijašnji korak bavio se definiranjem potreba određene skupine ljudi koje predstavlja realistična i podrobno istražena persona. Tako je nastao idejni plan dizajna. Sada je pravi trenutak za pokazati svoju kreativnost i osmisiliti sve načine na koje možete ostvariti dizajn idejnog plana. U ovom koraku vi kao grupa trebate iskoristiti svoju maštu i dosjetiti se raznih načina na koje možete udovoljiti potrebama persone, uzimajući u obzir različite dijelove organizacije. Nova iskustva mogu dovesti do dugotrajnih odnosa, ali može doći i do razvoja čitavog novog područja, programa ili načina rada.**

### ZADACI

**Dok radite zajedno pokušajte osmisiliti što više ideja od kojih možete odabrati najbolje za daljnju razradu. Što više ljudi uključite, imat ćete više ideja – a to je ključ uspjeha. Ovo je dobar trenutak za uključivanje vaše nove publike/zajednice kako biste osigurali prostor za njihov kreativni doprinos. Ovo je kreativan korak i kao grupa možete se zaigrati s načinima na koje ćete udovoljiti potrebama ciljane skupine/persone.**

- Isplanirajte i dogovorite sastanke za osmišljavanje ideja. Na jedan od njih možete pozvati i različite dionike ili razgovarati o različitim značajkama putanje korisničkog iskustva.
- Možete birati brojne alate i tehnike. Rad u grupi zaista pomaže u oslobađanju kreativnosti. Isplati se uložiti vrijeme i trud u stvaranje prikladne okoline – ugodne, zaigrane, bez hijerarhije. Tražite zanimljive i potpuno nove pristupe s kojima možete eksperimentirati. Pobrinite se zahvatiti niz predloženih ideja.
- Kad se vratite na idejni plan, odaberite najbolje ideje s kojima ćete eksperimentirati. Važno je odabrati ideje koje zaista mogu doći do srži problematike ciljane skupine, ostvarive su i iz kojih možete nešto naučiti.

### ORGANIZACIJSKO UČENJE

#### Naučit ćete:

- da svatko u organizaciji može doprinijeti kreativnom procesu
- kako osmisiliti nove ideje vezane za novo iskustvo koje uključuje niz raznih dionika
- neke važne značajke kreativne suradnje
- kako ravnomjerno uključiti osoblje tima u kreativno razmišljanje

### ZAPAŽANJA O PUBLICI I ZAJEDNICI

**Stvorit ćete dugačak popis potencijalnih ideja koje u budućnosti radna jedinica može provesti ili istražiti.**

### DO KRAJA ...

#### Trebali biste imati:

- uži izbor ideja koje ćete razviti u prototip; s njim možete eksperimentirati i možete ga razgranati na održiva i trajna rješenja
- dodatno razvijene odnose sa svojom ciljanom skupinom /personom

## 2. FAZA: EKSPERIMENTI RANJE

### 6. KORAK: PROTOTIP

#### ALATI I IZVORI

- "Scamper": ovaj alat može pomoći u osmišljavanju različitih ideja tijekom ideacije ili tijekom prilagodbe prototipa.
- Matrica odlučivanja: još jedan način kako izabrati najbolje ideje.
- Izvješće o prototipu: ovaj alat pomaže definirati što točno želite testirati i naučiti te može biti koristan tijekom predlaganja plana kolegama ili nadređenima.
- "Top-flop": Koristite ovaj alat kako biste odlučili što zadržati, promijeniti ili odbaciti.

#### SVRHA

Izrada prototipa snažan je i praktičan način pretvaranja ideja u djela. Radi se o "minimalno izvedivom iskustvu" uz koje možete u praksi isprobati najbolje ideje, procijeniti koliko su djelotvorne, a onda ih prilagoditi tako da se mogu ponovno isprobati ili koristiti u punoj verziji. Ovako možete nešto testirati bez velikog rizika, a svejedno ispitati ključne dijelove. Ovaj će se korak vjerojatno preklapati sa sljedećim jer je riječ o prototipu koji se može testirati, procijeniti i usavršiti. Ovisno o vrsti prototipa, to može biti ili jednokratan čin ili niz testova prije nego što se odlučite za konačni.

#### ZADACI

Važno je što više naučiti iz radne verzije – "minimalno izvediva iskustva" za koja ćete prikupiti povratne informacije svoga tima i ciljane skupine. Za učenje je najprimjerenije eksperimentirati i prilagođavati aktivnosti u stvarnom okruženju.

- Razvijte prototip. Ovo je rani primjerak, model ili proba iskustva. Može biti bilo što, matrica ili cijelovita radna verzija – i možda je najbolje krenuti od vrlo jednostavnih prototipa i napredovati prema razvijenijima.
- Napišite "Izvješće o prototipu" (vidjeti izvore) koje će vam pomoći jasno izraziti što želite postići.
- Isplanirajte kako ćete prikupiti povratne informacije (npr. anketa, analiza) i pobrinite se da izravno komunicirate s ciljanom skupinom. Ako je vaš posao participativan i zahtijeva kreativnu suradnju, neka vaši sudionici budu uključeni u razvoj prototipa i njegovo testiranje.
- Razvijte plan ispitivanja ili "prijevod" koji navodi što je prototip, kako će se testirati, skupljati i razmatrati povratne informacije. Uključite i Izvješće te objasnite što želite naučiti, tko će sudjelovati, kakvi su vam resursi potrebni te vremenski okvir.
- Predložite svoj plan odgovarajućim nadležnim u upravi i/ili kolegama kako biste dobili njihovu podršku, angažiranost i potrebne dozvole te resurse. Redovito ih informirajte o naučenom.
- Održite sastanak za prototip – i zapamtite, najvažnije su povratne informacije.
- Uz pomoć radne jedinice i sudionika revidirajte prototip koristeći alat "Top ili flop".
- Zapitajte se: je li vaše iskustvo spremno za javnost ili ga je potrebno prilagoditi i testirati drugu inačicu?

#### ORGANIZACIJSKO UČENJE

Naučit ćete: Izrada prototipa proces je razvoja iskustva koji je neprestano u pokretu te se može koristiti kad god organizacija želi iskušati nove metode uz minimalan rizik.

#### ZAPAŽANJA O PUBLICI I ZAJEDNICI

Iz prve ruke dobiti povratne informacije o novim idejama i smjerovima te koliko ste dobro u procesu prepoznali prave izazove i oblikovali scenarije. Procjena temeljena na aktivnom prikupljanju informacija pružit će vam uvid u to kako bi se ljudi u praksi željeli s vama povezati.

**Trebali biste:**

- doći do treće ključne točke procesa
- razviti prototip ili "minimalno izvedivo iskustvo" koje se može testirati i procijeniti
- razviti novu putanju korisničkog iskustva za implementaciju, unaprjeđivanje ili pak kontinuirano preoblikovanje

## **3. FAZA: EKSPERIMENTI RANJE**

### **7. KORAK: OBAVEZA**

**ALATI I IZVORI**

- "Top-flop": Koristite ovaj alat kako biste odlučili što zadržati, promijeniti ili odbaciti.
- Kanvas plana putanje iskustva publike (engl. *Audience Journey mapping Canvas*): može se koristiti u raznim koracima ACED-a.
- Ciklus razvoja publike: ovaj dijagram pokazuje kako možete integrirati ACED u tekući razvoj publike i strategije.
- Matrica razvoja publike: temelji se na matrici Ansoff i može pomoći u oblikovanju strategije razvoja publike te u donošenju odluke gdje i kada koristiti ACED u budućnosti.
- Kanban ploča: koristite se ovim alatom za praćenje zadataka i napretka.

**SVRHA**

**U ovom koraku potrebno je odlučiti što ćete napraviti s dosadašnjim prototipom. Koje dijelove zadržati i doraditi, što treba popraviti? Što ste naučili i kako ćete nastaviti taj proces? Nakon što razvijete iskustvo koje odgovara vašoj ciljanoj skupini, morate razmislići o tome kako nastaviti s razvojem odnosa s tom istom grupom i o utjecaju na strategije s kojima nastavljate dalje. Kako ćete se koristiti postupkom ACED-a u svom dalnjem radu?**

**ZADACI**

**Nakon što izradite prototip, imate priliku odlučiti na što ćete se obvezati i što usvojiti za svoju ciljanu skupinu. Koristeći povratne informacije ciljane skupine i ono što je tim naučio, možete ponoviti ili unaprijediti prototip, a možete ga i usavršiti ili čak pokušati nešto savim novo ako ne dobivate željene rezultate. Zatim se usredotočite na planove za budućnost.**

- Radna jedinica treba provesti reviziju kako bi utvrdila što je uspjelo: proces dizajna, prototip/ovi, što ste naučili o ciljanoj skupini, kako djeluje radna jedinica.
- Razmotrite koje ideje i načine rada organizacija treba nastaviti provoditi. Možda će vam pomoći razvoj plana publike i preporuke koje pokrivaju ta područja:
- Kako organizacija može usvojiti novo iskustvo koje ste razvili, koga je potrebno uključiti, kakvi su resursi potrebni, kako ćete ga procijeniti i prilagoditi?
- Razvijte svoju personu – što ste naučili o njezinim interesima i problemima?
- Kakav bi odnos s ciljanom skupinom trebao biti za jednu ili pet godina? Opišite kratkoročne i dugoročne ciljeve.
- Odaberite voditelja ciljane skupine koji će pomagati u stvaranju plana publike. On će predstavljati interese vaše grupe, graditi odnose, provoditi istraživanja, sudjelovati u dizajnu novih iskustava. To može biti jedna osoba, nova ili postojeća radna jedinica.
- Koji će zadaci biti uključeni u plan i kakvi su vam resursi potrebni?
- Nakon što izradite nacrt plana, možete ga pokazati ostatku organizacije i prikladno odobriti.

**ORGANIZACIJSKO UČENJE**

**U ovom koraku organizacijsko učenje usredotočit će se na ono što je organizacija naučila tijekom procesa i što je potrebno u budućnosti napraviti kako bi se povezala s ciljanom skupinom. Prilika je to za dijeljenje zapažanja i rezultata s kolegama koje možete uključiti u daljnje korake.**

Osim što ćete upoznati svoju primarnu ciljanu skupinu, steći ćete uvid u sve što ima veze s publikom te shvatiti tko je ona zapravo i kakvo mišljenje ima o vama, istodobno stvarajući ideje za nove mogućnosti.

#### DO KRAJA...

##### Trebali biste:

- doraditi prototip u punu inačicu onoga što želite napraviti, možda ga i uključiti u tekući program
- imati usuglašenu dugoročnu strategiju za svoju ciljanu skupinu

### 3. FAZA: EKSPERIMENTI RANJE 8. KORAK: INTEGRACIJA

#### ALATI I IZVORI

- Kolo razmatranja: ovaj se alat može koristiti u različitim koracima procesa, ali ako se koristi u ovom koraku pomoći će usvojiti ono naučeno za daljnju uporabu.
- "Top-flop": Koristite ovaj alat kako biste odlučili što zadržati, promijeniti ili odbaciti.
- Ciklus razvoja publike: ovaj dijagram pokazuje kako možete integrirati ACED u tekući razvoj publike i strategije.
- Kanvas publike: prerađen iz Poslovnog kanvasa; tim ga može kontinuirano koristiti kako bi bio kontinuirano usredotočen na publiku.
- Učenje uz pomoć dvostrukе petlje (engl. *Double loop learning*): sagledava što ste naučili iz procesa o izvornim idejama i ciljevima – te kako ih prilagoditi.

#### SVRHA

**U zadnjem koraku osvrnite se na iskustvo ACED-a iz organizacijske perspektive. Što ste naučili? Što treba promijeniti? Koje su značajke pristupa dobro funkcionalne i što treba uklju-**

**čiti u svakodnevno korištenje? Odgovorima na ova pitanja utvrdit ćete jeste li primjernom ACED metodologije postigli željeni učinak.**

#### ZADACI

**Kao u prethodnim koracima, možda će vam pomoći održavanje radionica s radnom jedinicom i ostalim članovima tima. U ovom je trenutku bitno dobivene ideje pretvoriti u plan, niz namjera ili manifest za daljnje djelovanje. Tim nadređenih sada treba postaviti pitanje: kako se ove ideje mogu nastaviti razvijati? Pomoći će i razvoj plana publike i preporuke koje se bave ovim područjima:**

- Pozovite radnu jedinicu da vrednuje svoje iskustvo.
- Kakve spoznaje žele podijeliti i kako?
- Kakve prijedloge žele dati široj organizaciji – i o publici i o ACED-u?
- Možete li uključiti publiku ili dionike u proces?
- Pozovite tim nadređenih da vrednuju iskustvo iz vlastite perspektive i daju svoje prijedloge te se usuglase:
- Kakve prakse i pristupe vi kao organizacija možete nastaviti razvijati?
  - Što želite postići i kako ćete znati da djeluje? Što će se promijeniti?
  - Koga morate uključiti? Tko će uvoditi/moderirati promjene ili nove prakse?
- Koji će, ako ikakvi, namjenski resursi biti potrebni?
- Ove ideje se mogu iskoristiti kao pokus – ili prototip. Neprestano ih revidirajte i prilagođavajte.
- Koristeći alate poput Kanvas Publike (engl. *Audience Canvas*) ili Kolo razmatranja (engl. *Wheel of Consideration*), ACED možete primijeniti na nove strategije ili programiranje.
- Revidirajte tekući uspjeh postignut korištenjem ACED-a – ili nekih njegovih dijelova – tijekom vaših redovnih ciklusa revizije.

Ako je proces bio uspješan, organizacijsko će učenje biti jako bogato. Znat ćete puno o organizaciji i sposobnostima te mogućnostima tima. Uz usvajanje novih načina rada u svakodnevno poslovanje, dobit ćete i (novu) strategiju razvoja publike.

### ZAPAŽANJA O PUBLICI I ZAJEDNICI

S novim znanjem o svojoj trenutnoj i potencijalnoj publici možete raditi i razvijati pristupe prikladne njihovim potrebama te odlučiti kako unaprijediti strategije publike u sljedećim koracima.

### STIGLI STE DO KRAJA! A SAD...

Trebali biste: uvidjeti ključna znanja koja su proizašla iz korištenja metodologije ACED-a, utvrditi na koje načine može trajno pomagati vašoj organizaciji i odabratи neke ideje za testiranje. Učenje će biti integrirano u redovne prakse i svakome će biti korisno.

## ZAKLJUČAK

### KRAJ ACED-A – UTJECAJ?

**Audience Centred Experience Design (ACED)** nacrt je pristupa koji mogu usvojiti različite organizacije u raznim kontekstima unutar kulturnog sektora. Razvijen je kako bi odgovorio na izazov šireg i dubokog sudjelovanja i angažiranosti javnosti u kulturne institucije. Vrlo je važan način na koji uključuje čitavu organizaciju te prerasta okvire ideje da razvoj publike ovisi samo o točno određenim alatima ili elementima. ACED je također osmišljen kako bi funkcionirao s različitim vrstama "misija" ili usmjerenja unutar strategija, bilo poslovnih, umjetničkih ili društvenih. Koristan je svakome kome je stalo do prepoznavanja važnosti iskustva publike u onom što radi.

### PROMJENA, RAZVOJ, PRILAGODBA

ACED je razvijen tijekom projekta ADESTE+, ali temelji se na nekoliko godina razvoja i testiranja koje su provodili ADESTE-partneri i šira mreža organizacija, akademika, stručnika, istraživača i predavača diljem svijeta. On nije čarobno rješenje. Njegova snaga proizlazi iz mogućnosti prepoznavanja potrebe za holističkim pristupom kako bi bio uspješan u rješavanju problema – prepoznaće da do dobre angažiranosti publike dolazi kada svi zajedno preuzmeme odgovornost za javnu angažiranost, bez obzira na naše radno mjesto. ACED-ova metodologija najnovija je inačica i rezultat mnogo napora i provedenih istraživanja. Temelji se na istraživačkom djelovanju, testiranju i vrednovanju te će se više razvijati što se više bude koristila. Upravo zato potičemo vas na dijeljenje svog iskustva korištenja ACED-a.

### PODIJELITE SVOJE ISKUSTVO!

Na ACED-ovoj mrežnoj stranici možete ostaviti povratne informacije o svom iskustvu korištenja te metodologije. Što vam je bilo korisno? Što bi se moglo prilagoditi? A što nadodati? Uz vašu pomoć ACED može postati metodologija dostupna svima, u neprestanom razvoju i napretku. ([aced.ADESTEplus.eu](http://aced.ADESTEplus.eu))

## VIŠE INFORMACIJA

Mrežna stranica ACED-a ([aced.ADESTEplus.eu](http://aced.ADESTEplus.eu)) sadrži više detalja, obrazaca, izvora za vježbe, studija i daljnjih uputa koje se mogu koristiti u procesu. Na njoj je moguće dati povratne informacije, pronaći moderatore i pridružiti se brzorastućoj zajednici ADESTE+.

# II.3.

## PRIMJERI PRAKSE PRIMJENE ACED METODOLOGIJE

U sklopu projekta ADESTE+ sudjelovalo je 15 partnera koji su zajednički radili na razvoju metodologije i njezinom testiranju. Partnerstva su bila podijeljena u tri grupe – istraživački partneri, umjetnički partneri i policy partneri. Istraživački partneri radili su na razvoju metodologije koju su potom testirali i prilagođavali u suradnji s umjetničkim partnerima, dok su policy partneri davali podršku kroz oblikovanje preporuka za osiguravanje uvjeta koji će poticati organizacijsku transformaciju. U nastavku slijede prikazi raznolikih iskustava koja su partneri u projektu stekli kroz primjenu ACED metodologije.

## II.3.1. HNK IVANA PL. ZAJCA: KAZALIŠTE KROZ OSOBNE PRIČE

KATARINA MAŽURAN JUREŠIĆ,  
HNK Ivana pl. Zajca  
ANTONIJA LETINIĆ,  
Zaklada "Kultura nova"

### UVOD

"Change within change" naslov je druge po redu Europske konferencije i Ljetne škole organizirane u sklopu ADESTE+ projekta održane 2020. godine. Taj naslov odabran je jer u središte pozornosti postavlja propitivanje dviju mijena koje su se neplanirano ukrstile. Glavni cilj projekta bio je potaknuti organizacijsku transformaciju, ohrabriti i osnažiti organizacije na snažnije usmjeravanje prema publici i poduzimanje potrebnih koraka ka ostvarenju tog cilja. Proces, započet radionicama 2019. godine pokazao se nimalo lagan, a složeni sustavi kulturnih institucija zahtjevni za pokretanje tako kompleksnih procesa. U fazi u kojoj su umjetnički partneri u projektu trebali pokrenuti svoje eksperimentalne programe, svijet je zadesila pandemija i gotovo preko noći svi su se našli u situaciji radikalne promjene – promjene načina rada, komunikacije i socijalizacije u potpuno novom okruženju. U partikularnoj slici projekta te su se dvije transformacije međusobno ispreplele i rastvorile raznolike silnice djelovanja. S jedne strane pokazalo se da smo mnogo fleksibilniji i sposobniji za prilagodbu nego se to u svakodnevici čini, no da isto tako, bez obzira na to iskustvo, promjene postojećih obrazaca i zauzimanje novih smjera zahtjevaju puno pozornosti, posvećenosti i pomogn tkanja kako bi se ukorijenile, zaživjele i proizvele dubinske pomake. Primjer je takvog rada i iskustvo Hrvatskog narodnog kazališta Ivana pl. Zajca iz Rijeke, umjetničkog partnera u projektu ADESTE+ koji je sa Zakladom "Kultura nova" radilo na testiranju i razvoju metodologije ACED-a.

### PRILIKE I NEPRILIKE TIJEKOM PROCESA

HNK Ivana pl. Zajca, druga po veličini nacionalna kazališna kuća u Hrvatskoj, potentno je mjesto za propitivanje kapaciteta organizacijske transformacije institucionalnog pogona prema snažnijem usmjeravanju na publiku, korisnike, interakciju i nove prakse sudjelovanja. Stoga se HNK Ivan pl. Zajc, nadograđujući postojeće prakse inkluzivnih izvedbenih projekata i društveno angažiranog kazališnog programa, pridružio projektu ADESTE+ kako bi nastavio otvarati perspektive i mogućnosti za razvoj odnosa s novim publikama i čvrše povezivanje s postojećim zajednicama okupljenima oko kazališta. Okruženje u kojem HNK Ivan pl. Zajc ulazi u taj pothvat obilježeno je pripremama za Eu-

76

IZVANA I IZNUTRA

ropsku prijestolnicu Kulture – Rijeka 2020., što je u samom gradu kulturu postavilo u središte pozornosti, aktiviralo brojne prostore, animiralo mnoge aktere, potaknulo brojne diskusije i, dakako, otvorilo prijepore i neslaganja. Sve to dio je kulturnih dinamika i udahnulo je novu energiju u kulturni život grada, ali i povezalo građane s kulturom. No sama godina u kojoj je Rijeka trebala biti europska prijestolnica kulture, naglo je prekinuta pandemijskim izvanrednim stanjem i kulminacija za koju se grad pripremao gotovo četiri godine prerano je ušla u antiklimaktičku fazu. Unatoč tome, pripremni temelji dali su poticaj i samim akterima da se snažnije angažiraju oko programa usmjerenih na pitanje razvoja, odnosno angažiranja i uključivanja publike. U tom se pogledu i HNK Ivan pl. Zajc snažno otvorio za propitivanje mogućnosti novih načina rada, primjenu novih pristupa, usvajanje novih znanja i razvoj novih strategija kako bi uspostavio temelje koji će mu omogućiti da u budućnosti nastavi jedriti na valu ponovno osvještene važnosti kulture među građanima, čega je dio i sudjelovanje u projektu ADESTE+.

### IZAZOVI TIJEKOM RADIONICA

U radionički program tijekom kojeg je testirana prva verzija metodologije ADESTE+ uključili su se djelatnici kazališta, primarno iz odjela marketinga, prodaje i promidžbe te produkcije i suradničkih projekata. Kroz radiovičke susrete djelatnici su imali priliku ponovno uspostavljati dijalog s drugim segmentima kazališnog sustava te utvrđivati vlastite potrebe u pogledu unaprijeđenja postojećih radnih procesa u svojim pogonima te se pobliže upoznati s točkama susreta, ali i preprekama na koje nailaze u svom radu zaposlenici drugih odjela tog složenog kazališnog stroja. Prilika je to bila i za zajedničko promišljanje vlastite uloge u radu i interakciji s publikom te uspostavu novih poimanja publike. Radionice su također ponudile prostor za kreativno izražavanje i aktivaciju kreativnih kapaciteta zaposlenika i u tom smislu doprinijele kvaliteti dijaloga među njima kako unutar tako i između sektora, kroz što su se otvorili i novi sinergijski potencijali. Nestabilnost okruženja, izvanredne okolnosti i ograničeni kapaciteti onemogućili su testiranje zamišljenog plana, pa je stoga bilo važno naći nove pristupe koji će omogućiti da se iskoristi aktivirani potencijal, nastavi započeti rad te utru temelji za kontinuirani organizacijski razvoj prema snažnjem uključivanju publike, ali i aktivnom uključivanju samih djelatnika u navedenu temu.

Jedan od izazova u fazi pripreme i provedbe radionica, kao i u dalnjem procesu rada na provedbi transformacije, bio je iznacići pristupe kako animirati zaposlenike, a u tom koraku pokazalo se važnim prepoznati i primjereno vrednovati njihov dosadašnji rad, trud i angažman. Važnim se pokazalo i potaknuti ih na otvaranje prema novim horizontima i mogućnostima rada te primjeni postojećih znanja i iskustva u novim smjerovima kreativnog razvoja, sudjelovanje u nadgradnji i osmišljavanju novih formata i aktivnosti. S obzirom na te specifičnosti minucioznog i taktičnog rada na aktiviranju samog tima, kao naj-

podatniji projekt za eksperimentiranje s mogućnostima formatiranja i uvođenja novih praski nametnuo se projekt Vremenske kapsule koja osvještava povijesne slojeve kazališnog mehanizma sabirući sjećanja, znanja, taloge vremena, iskustva i raznolika pamćenja kako pojedinaca tako i samog urbanog tkiva.

## SJEĆANJA KAO MJESTA SUSRETA

Vremenska kapsula projekt je otvorenog kraja inspiriran metalnom tubom zakopanom u stepenicu atrija kazališta gdje je postavljena prilikom njegova otvaranja 1885. godine, a u koju su spremljeni dokumenti poput povelje i odluke o gradnji, popis osoba koje su sudjelovali u izgradnji, arhitektonski nacrati te memorabilije poput novčića i slično. Zakopana je s ciljem očuvanja svjedočanstva trenutka otvaranja kazališta za budućnost i time je postala vremenska kapsula. Naslanjajući se na taj vremeplov, nova vremenska kapsula pokušava novim jezikom i alatima suvremenog doba prikupiti nova sjećanja, pamćenja i imaginarije kazališta za neka buduća vremena. Slike su to koje opisuju značaj kazališta za mnoge ljude i utiske koje je ono imalo kroz njihove živote – po čemu ga pamte, što znači njima i okolini koju gradi. Tako se stvara slika kazališta kao društvenog fenomena, mesta rada, osobnih ostvarenja, kreativnih, međuljudskih susreta. Vremenska kapsula 2.0. sačinjena je od intervjua dokumentiranih u različitim formatima – audio-dokumentacija, zapisi te arhivska građa i memorabilije koje su sudionici projekta podijelili s novouspostavljenom kazališnom Galerijom Zajc. Postav stalne izložbe sastoji se od povijesnog pregleda kazališnog života u Rijeci, spomenute građe kazališnog arhiva te uvida u kazališnu svakodnevnicu, tj. procese "iza pozornice". Istaknuti su scenografski i kostimografski segmenti izložbe koji pozivaju posjetitelje na interakciju, kao i dvorana "Zajčić" u kojoj posjetitelj može praktično upoznati način rada scenske rasvjete. Posebno je atraktivan Vidikovac Klimt posvećen Gustavu Klimtu. Galerija, koncipirana kao interaktivna stalna izložba animira do sada neaktivne prostore kazališta i otvara ih publici te im daje novu svrhu i život. Ona predstavlja vrijednost sama po sebi jer informira, angažira, educira i zabavlja posjetitelje, a s druge strane istodobno gradi kazališnu publiku tako da svatko tko pogleda galeriju stječe uvid u drugačiji svijet kazališta i samim time potencijalno mijenja percepciju i razumijevanje kazališnog programa.

Osim prikupljanja građe za samu vremensku kapsulu, u koju su (bili) uključeni bivši i sadašnji zaposlenici kazališta te posjetitelji, jednakovrijedan dio procesa predstavljao je rad sa sadašnjim zaposlenicima u njihovom postupnom animiranju i uključivanju u projekt. Veliki dio kazališnog pogona čine brojni mali zanati – stolari, krojači, vlasuljari, slikari, kipari, modelari, zvučni i rasvjetni tehničari, rezervisti, garderobieri, inspicijenti i scenski radnici – svi ti ljudi iz zakulisja koji svoj doprinos cjelokupnom magijskom pogonu vide tek u tehničkom smislu. Stoga dijalog s njima i afirmacija vrijednosti i važnosti njihovog rada, iskustva i specifičnih znanja kojima raspolažu, a od kojih su mnoga, u kontekstu suvremenih proizvodnih procesa i tehnološkog razvoja, pod pri-

jetnjom nestanka, imaju poseban značaj. Iz tih su dijaloga proizašli artefakti o prošlim vremenima, alternativne slike stvarnosti skrivene u pozadini osvijetljene pozornice, koje je važno sačuvati.

Vremenska kapsula postupno se razvijala tijekom dvogodišnjeg razdoblja u kojemu je pokrenuta kao niz dokumentacijskih aktivnosti koje su postupno deponirane u *online* formatu, prezentirane tijekom COVID-restrikcija u virtualnom prostoru, a konačno sabrane u stalni postav Galerije Zajc otvorene u studenom 2021. godine. Galerija u sklopu samog kazališta, kao i njezina virtualna inačica, zamišljene su kao prostor za prikupljanje novih materijala i sadržaja, trajno otvoren novim kapilarnim aktivnostima koje će uspostavljati komunikaciju s novim publikama i aktualnim programima – predstave, diskusije, vodstva – te tako povezivati različite aspekte djelovanja kazališta, ali i nove i stare publike.

IZVANA I IZNUTRA



Voden obilazak tijekom ceremonije otvaranja Kazališne galerije "Zajc", studeni 2021.  
©Dražen Sokčević

## II.3.2. KAZALIŠTE MERCURY: "SELIDBA"

JONATHAN GOODACRE, The Audience Agency

### UVOD

Kazalište Mercury nalazi se u Colchesteru u Essexu u Ujedinjenom Kraljevstvu. Srednje je veličine, ima vlastite i gostujuće produkcije te prikazuje razne vrste izvedbenih umjetnosti u glavnoj dvorani i u kazališnom studiju. Također ima značajnu ulogu u prosvjeti mjesne zajednice i uključeno je u niz posebnih inicijativa.

Kazalište je s radom započelo 1972. godine, a već 50 godina uspješno privlači veliku publiku u vlastiti prostor i zajednicu te na državnoj razini pomoću kazališnih turneja. Iako je relativno moderno, odlučeno je da su promjene u zgradbi kazališta potrebne kako bi se poboljšao prostor za osoblje, ali i za iskustvo publike. Stoga je kazalište radi preuređenja zatvoreno 2019. godine i ponovno se trebalo otvoriti 2020. godine, no to se zbog pandemije odužilo više nego što je izvorno planirano, pa je otvoreno tek 2021. godine.

Razdoblje preuređenja poklapalo se sa sudjelovanjem kazališta Mercury u projektu ADESTE+, što je pružilo idealnu priliku za preispitivanje nekih elemenata interakcije s publikom.

### POTREBA

Colchester je grad koji se širi i razvija, s mladom populacijom, sveučilištem i brojnim novim pridošlicama. Premda je Mercury imao veliku, redovitu i zahvalnu publiku, bilo je jasno da se ona ne "podudara" nužno sa stanovništvom područja. Njihova publika bila je starija i nije bila raznolika koliko bi mogla biti. Uzveši u obzir zatvaranje i obnovu zgrade, bilo je pravo vrijeme za preispitivanje u kakvom je odnosu kazalište sa stanovništvom Colchestera, a posebno su se usredotočili na one koji su "nedostajali" u publici.

Tijekom razdoblja zatvorenosti privremeni šator za izvedbe postavljen je u središnjem parku Colchestera. Jedan od glavnih dijelova programa privremene pozornice bila je "pantomima" – popularna britanska forma koja se izvodi u božićno vrijeme, a važan je i unosan dio kazališnih programa diljem UK-a. Činjenica da se kolektiv kazališta Mercury nalazio u prostoru koji se bitno razlikuje od tradicionalnog kazališnog okruženja, stvorila je prostor za eksperimentiranje.

80

IZVANA I IZNUTRA

DIZAJN ISKUSTVA USMJERENO NA PUBLIKU

Tijekom radionica izgradnje kapaciteta 2019. i 2020. godine kazalište Mercury razmatralo je svoje potrebe uz pomoć organizacije The Audience Agency i razvilo rješenja kojima će ih zadovoljiti tijekom procesa nazvanog "Audience Centred Experience Design" (ACED). Taj je proces pokrenulo i podržalo vodstvo kazališta, a smatrali su ga prilikom za dublje promatranje odnosa programa, postupaka, komunikacije i obrazovanja s trenutnom i mogućom publikom.

- " Ideja da postanemo dio procesa ACED-a već je u samom početku s vrha došla među nas, čak i prije prve radionice.  
– Dilek Latif, producentica

Potpore vodstva postala je ključna u dalnjem procesu jer je to značilo da će radna jedinica imati resurse potrebne za implementaciju ideja koje razvije.

### POSTUPAK

Radionice su pratile faze procesa ACED-a: pripremu, empatiju, definiranje, ideaciju, izradu prototipa, obvezu i integraciju. Počelo je s cijelodnevnom radionicom u kojoj je sudjelovao svaki član osoblja koji je mogao. To je bilo važno jer je omogućilo svima da shvate što se događa, pridonesu svojim razmišljanjima i odrede glavna područja koja je potrebno ispitati.

U ranoj je fazi čitav tim radio na mapiranju putanje korisničkog iskustva (engl. *User Journey Mapping*) – pokušavali su shvatiti u kojem se smjeru članovi publike kreću u svojoj interakciji s organizacijom. To je uvelike pomoglo osoblju da prepozna ulogu koju svatko ima u procesu. Radionica je također istraživala koliko dobro kazalište privlači različite vrste posjetitelja u Colchester, s fokusom na one koji su na marginama i rijetko uključeni.

- " Bilo je dobro što su svi došli iz različitih odjela, bilo je i onih otvorenog uma, onih koji misle van zadanih okvira, a njih bi propitivali tehnički odjeli koji pružaju logističko znanje.  
– Dilek Latif, producentica

Usprkos pokojem skepticizmu, tim kazališta Mercury uživao je u radioničkom programu, a upravo je zbog toga zadatak privlačenja "radne jedinice" volontera koja će nastaviti s projektom bio jednostavan.

Zamišljeno je mnoštvo ciljanih "persona". Opisane su kao "tipični predstavnici" ciljanih grupa koje kazalište želi privući. Izvorno je stvoreno šest persona, a kroz daljnje radionice taj je broj smanjen na dvije od posebnog značaja.

- Emma – žena u kasnim dvadesetima/ranim tridesetima; živi u vojnoj bazi u Colchesteru s djecom i supružnikom/partnerom koji je često na dužnosti.
- Ayesha – žena u ranim tridesetima koja nije bjelkinja; stručnjakinja; često zauzeta, ali zbog umjetnosti i razonode putuje u London.

Te su persone važne jer inače ne posjećuju kazalište Mercury, ali mogle bi ako se njihove potrebe zadovolje. Ključan je dio procesa bio utvrđiti koje su njihove potrebe jer pomoću tog saznanja kazalište može postati prikladnije i bolje odgovarati Emmi i Ayeshi.

Ideje i prototipovi izravan su rezultat tih persona. Što se tiče Emme, smatralo se da su njezine potrebe vezane uz mogućnost dovođenja djece u kazalište i uz to što u svojoj zajednici nije informirana o događanjima u kazalištu. Što se tiče Ayeshe, više se radilo o tome da je imala osjećaj da Mercury "nije za nju" i da kazalište nema događaje koji joj prostorno/vremenski odgovaraju.

Ključno je bilo što je radna jedinica pronašla ljude dovoljno slične Emmi i Ayeshi tako da persone mogu postati vjerodostojnije i detaljnije razrađene. Naprimjer, Emma nije obična "kućanica", a Ayesha voli izlaziti i u Colchesteru, ali ne smatra Mercury dovoljno privlačnim mjestom da bi ga poželjela posjetiti. To je dalo dodatan poticaj sljedećim radionicama o ideaciji jer je radna jedinica mogla razviti brojne kreativne i uzbudljive ideje.

Ispostavilo se da se ideje vezane uz Emmu mogu jako brzo i jednostavno implementirati – mogli su isprobati neke ideje vezane uz operativne varijacije i dodatke uz pomoć privremenog šatora (i pantomime). One su uključivale i "vojnu matineju" za one obitelji koje žive u vojnoj bazi, a tako su mogli doći na vlastiti događaj i dobiti poseban paket koji uključuje: radionice za djecu prije izvedbe uz priliku za roditelje da se povežu uz kavu/čaj dok se dječia zabavljava, potporu osoblja tijekom nastupa, naprimjer, donošenje hrane i pića po potrebi do sjedala, pomoć obiteljima čiji članovi moraju na zahod i inovacije poslije izvedbe, poput mogućnosti fotografiranja obitelji s rezvizitima i članovima glumačke postave.

Iako sve navedeno zvuči manje-više jednostavno, radna jedinica i nadređeni često su raspravljali o idejama tako da ih je radna jedinica, nakon

IZVANA I IZNUTRA

prvotnog skepticizma o njihovoj vrijednosti i značaju, ponovno morala predstavljati. To "interno predstavljanje ideja" među osobljem postalo je važan dio učenja i prenijelo se sve do kraja u nacrt ACED-a.

### S AYESHOM DO NAPRETKA

Duže je trebalo za razvoj prototipova vezanih uz Ayeshu, uglavnom zbog početka pandemije bolesti COVID-19, ali naposljetu je to dovelo do potpuno nove grane u programu. Također je uključivalo identifikaciju i pronalazak lokalnih umjetnika i izvođača koji mogu sudjelovati u novom kabaretu koji se odvija kasno navečer. Kabaret je pomogao u razvoju atmosfere događaja pa su večernji nastupi *Mercury Lates* postali iznimno uspješni.

### ZAKLJUČAK

Proces ACED-a postao je dio uobičajenog načina rada kazališta Mercury. Osoblje redovito upotrebljava termine kao što je "izrada prototipa", a sasvim su integrirani i načini rada poput korištenja radne jedinice. To znači da organizacija lakše podnosi eksperimentiranje i riskiranje te se ne boji neuспjeha. Tijekom jedne od posljednjih radionica netko je izjavio:

- "Ovo bi trebao biti dio svačijeg opisa posla.

Dugoročan utjecaj procesa na publiku kazališta Mercury tek će se pokazati, ali u ovom trenutku razvoj novih ideja koje su dio "selidbe" u novu zgradu kazališta doveo je do ponovno oživljenih odnosa između kulturne organizacije i njezine zajednice.



Drag kraljice susreću publiku prilikom "Cocktail Cabaret" događanja.  
@Kazalište Mercury

## II.3.3. KAZALIŠTE NØRREBRO: KRATKA PRIČA O PROMJENI

NIELS RIGHOLT,  
Center for Kunst & Interkultur

Već od samog početka, kada smo iz Centra za umjetnost i interkulturnizam (*Center for Art & Interculture – CKI*) poslali elektronsku poštu Kazalištu Nørrebro s pozivom na umjetničku suradnju u projektu ADESTE+, ravnateljica Mette Wolf istaknula se kao glavna pokretačica njihova sudjelovanja. ADESTE+ bio je točno ono što im je trebalo i odmah su ga uključili u aktualan proces stvaranja vrijednosti i ciljeva kazališta u radu s publikom. Ambicija je poticala proces da kazalište postane ono koje može i usudi se doprijeti do velikog broja ljudi te koje ima veliko uporište – lokalno u okrugu u kojem se nalazi i među ostalim građanima metropole.

Kazalište Nørrebro sudjelovalo je na radionicama izgradnje kapaciteta s konkretnom željom da proširi svoju postojeću publiku i dopre do zajednice i ciljanih skupina koje nisu zastupljene u kazalištu. Interno, kazalište je željelo proces koji bi omogućio da njihovo djelovanje usmjereno na publiku bude prisutno u čitavoj organizaciji, a ne samo kao dio komunikacija i marketinga.

Kazalište je ubrzo imenovalo voditeljicu projekta Charlotte Kjær koja je predvodila njihovo sudjelovanje u projektu ADESTE+ te smo zajedno počeli razmjenjivati ideje i mišljenja o tome kako treba djelovati uz pomoć internog učenja. U kazalištu je uspostavljena radna jedinica, čiji je cilj bio pomoći međusobno povezati radionice izgradnje kapaciteta te naći uporište unutar organizacije. Radna jedinica i ravnateljica održali su nekoliko sastanaka s konsultantima procesa i pedagozima CKI-a te smo se složili da bi tijekom procesa kazalište Nørrebro trebalo slijediti preporuke partnera (pet radionica po modelu dvostrukog dijamanta), što bi omogućilo provedbu svih radionica između ožujka i listopada 2019. godine.

### PLANIRANJE I PREPREKE

Pri detaljnijem pregledu stvarnih mogućnosti s ciljem da čitava organizacija sudjeluje u procesu, shvatili smo da će probe u kazalištu, produkcija scenografije, kostima i osvjetljenja, svakodnevni poslovi itd., biti velika prepreka programu izgradnje kapaciteta ADESTE+. Također je postalo jasno da nema smisla razvijati odvojeni probni projekt ADESTE+ čije bi se znanje zatim trebalo prenijeti u dnevnu praksu. Uz pomoć i sudjelovanje direktora ipak je odlučeno da će se svi dijelovi procesa ADESTE+ testirati u sklopu stvarnog programa kazališta – većih izvedbi, nastupa, manjih ponavljajućih formata i samostalnih događaja. Sva testiranja trebaju biti, takoreći, stvarna. To će se poslije poka-

Proces je jako usporio između 25. lipnja i prvog tjedna rujna zbog toga što kazališna sezona u Kopenhagenu počinje tek u rujnu, nakon ljetnih praznika. Iako nacrt procesa predlaže dulje razmake među radionicama, između 25. ožujka i 14. svibnja 2019. godine održali smo četiri cjelodnevne radionice s kazalištem Nørrebro. Peta i posljednja radionica vezana za integraciju dovršena je tek krajem listopada.

### PRVA RADIONICA

Prva je radionica bila usredotočena na pozadinu procesa, na empatiju interno te prema potencijalnoj publici; započela je s procesom razmatranja smjera u kojem se kreće rad s publikom u Danskoj, njegov značaj za potporu i prodaju karata, odnos između publike i umjetničkog razvoja te naposljetku, kako nova razmišljanja o publici pravovremeno odražavaju trendove o koheziji, dehijerarhizaciji i demokratskom pristupu kulturi. Radionica je zamišljena kao visoki stupanj interakcije i sudjelovanja osoblja kazališta te izmjena općih preduvjeta na makrogospodarskoj razini (državna i međunarodna politika, istraživanje i društveni čimbenici) i na mikrogospodarskoj razini lokalne stvarnosti samog kazališta.

Otpriklike 50 % osoblja kazališta pohađalo je radionice i svi su odjeli i radni položaji bili zastupljeni, što je obogatilo diskusije uvidima u različite perspektive i sve dijelove kazališta te u konačnici prilično utjecalo na zadovoljstvo zaposlenika. Istovremeno, onim zaposlenicima koji uglavnom smatraju da njihovi dnevni poslovi nemaju veze s publikom, velik je izazov bio prihvati novu metodologiju pristupa publici. Tijekom procesa bilo je iznenađujuće puno "prevođenja", a takvo je iskustvo za dio osoblja postalo vrlo apstraktno.

### KREATIVNI TIJEK

Ovo smo iskustvo nosili sa sobom u razvoj sljedeće radionice koja je pokušala definirati kazališni smjer rada usmjerenog na publiku i postaviti jasne ciljeve koji se odnose na nekoliko predstava i nastupa. Radionicu su pohađali zaposlenici koji su bili izravno odgovorni za produkciju sadržaja, odabir i izradu programa, komunikacije i odnose s publikom, a oni čine otpriklike 20 % organizacije.

Radionica je bila utemeljena na otvorenom procesu prijašnjih radionica i osmišljena kako bi prepoznala određeni okvir djelovanja te zadatke pomoći niza ciljanih mjera i vježbi. Jasno je bilo da je ta manja grupa profesionalno homogenija jer su već raspravljali o radu s publikom. Alati korišteni tijekom segmentiranja, identifikacije persona, programiranja i kuriranja, strateškog razvoja itd. dobro su odgovarali profesionalnim identitetima i područjima odgovornosti sudionika. Bila je to radionica koja je tijekom dinamičnog i vrlo kre-

## IDEACIJA I SENZORNA ETNOGRAFIJA

Most između druge i treće radionice činile su kvalifikacija persona i dijelova na kojima će kazalište raditi između dviju radionica kako bi se izbrisilo stvarni razvoj formata i inicijativa, a one bi onda trebale djelovati u raznim skupinama. Tako je stvorena zaigrana i vrlo stabilna početna točka treće radionice čiji je fokus bio na ideaciji i senzornoj etnografiji. Sudionici druge radionice sudjelovali su i na trećoj, te smo se mogli lako podsjetiti donesenih zaključaka tijekom razvoja novih ideja.

Kako bismo se dobro uhodali u razvoj ideja, poslali smo sudionike u grad, u susjedstvo, da iskuse, razgovaraju i informiraju se o tome što Kopenhageni misle o kazalištu i kako ga doživljavaju. Mogli su snimati videe, fotografirati, snimati zvukove, okušati, pomirisati i popričati. Za proces je bilo ključno da se tom iskustvu sudionici sami otvore, osjete, kreću među ljudima i razgovaraju s onima koji će možda postati dio nove publike.

To je putovanje inspiriralo daljnju "igru" s formatima koja je omogućila reviziju dotadašnjeg *modusa operandi* u kazalištu. Sve su ideje trebale biti otvorene, a tek ih se tijekom iduće radionice moglo ograničiti.

## IZRADA PROTOTIPOVA I PROBLEMI TIJEKOM PROCESA

Četvrta je radionica u ovom prvom programu izgradnje kapaciteta trebala sve sjediniti i omogućiti razvoj novih djelovanja i metoda koji se odnose na određene ciljane skupine. Rad je strukturiran u obliku brzih vježbi izrade prototipova koje je potom trebalo predstaviti i napisljetu sabrati u jasan plan čiji će se formati testirati u stvarnim okolnostima poput izvedbi i događaja. Djelomično nam je i pošlo za rukom, ali problem je bio što je na radionici sudjelovala velika grupa ljudi. Toliki broj sudionika trebao je osigurati da se odluke donesu na razini čitave organizacije, koliko god je to moguće. No dio sudionika koji nisu bili na dvjema prijašnjim radionicama osjećali su da im nedostaje potrebno razumijevanje koje bi sve povezalo, kao da su bili izostavljeni iz procesa u kojem sad prisilno sudjeluju. Situacija je izazvala veliku debatu i frustracije. Lako je kazalište uspjelo dobiti nekoliko novih formata i razviti kanvas publike koji i danas koriste u svakodnevnom planiranju djelovanja, četvrta je radionica završila s osjećajem da nešto važno nedostaje.

Nakon radionice radna se jedinica kazališta udružila s ravnateljicom i CKI-ovim članovima tima kako bi revidirali proces i razmislili kako sve izvesti, održati i dodatno razviti odabrane formate i ciljeve te istovremeno stvo-

riti proces koji osigurava da čitavo kazalište sudjeluje u tom putovanju kad je riječ o donošenju odluka.

## ZAJEDNIČKI JEZIK

Kazalište je u interne sastanke odlučilo uvesti praksu rješavanja problema, odvajanja vremena za raspravu o njima i pronalazak načina kako izraziti razlike i shvaćanja. To se odvijalo na početku testiranja formata na stvarnim produkcijama u svibnju i lipnju te ponovno od rujna 2019. do veljače 2020. godine. Na kraju se ispostavilo da suradnja i nije baš nuklearna fizika. Bila je to samo stvar komunikacije.

Radna je jedinica postala svjesna načina na koji razgovara o razvoju publike u organizaciji te shvatila da je upravo to izazvalo neke nesporazume i konflikte do kojih ne bi došlo da su se problemi drugačije rješavali. Tijekom testiranja i prilagodbe alata i metoda za produkciju, kazalište je s vremenom otkrilo kako na drugačiji način razgovarati o publici i njihovom odnosu s njom. Stvorili su i stekli zajednički jezik koji je većina zaposlenika mogla prihvati i koristiti.

Zajednički jezik, koji je koristilo čitavo osoblje u diskusiji o radu usmjerrenom na publiku tijekom procesa dao je kazalištu na razmatranje neka poprilično zanimljiva saznanja o važnosti vremena i mesta. Usredotočenost na publiku može ukazati na organizacijske probleme, ali i na umjetničku i stratešku svrhu. Danas, nakon tri godine, svi razumiju da je njihov posao također dio pristupa usmjerrenom na publiku.

## KANVAS

Proces je na neki način pomogao razraditi i suziti korištenje kanvase publike koji je razvijen tijekom četvrte radionice. Tada se činio kao dobra ideja, ali teška za implementaciju. No kroz diskusiju u čitavom kazalištu kanvas je postao vizualizacija načina na koji različiti dijelovi organizacije imaju ulogu u radu usmjerrenom na publiku.

Kanvas sada služi kao alat za uokvirivanje koji osigurava pristup publici na razini čitave organizacije čak i prije odabira programa i pri početku produkcije. Na njega se vraćamo nekoliko puta tijekom produkcije kako bismo bili sigurni da je čitavo vrijeme prisutna ista perspektiva. Osoblje je usavršilo takav iterativan način rada, pa sada više ni ne predstavlja problem.

Zanimljivo je vidjeti da se saznanja iz kazališta Nørrebro općenito smatraju izvorom inspiracije u Danskoj i Švedskoj gdje je, među ostalima, i Folkteatern Gävleborg na sličan način implementiralo kanvas kao zajedničku točku na koju se referiraju tijekom produkcija.

Iako su proces izgradnje kapaciteta i promjena koja je nastupila doživjeli neke teške trenutke u kazalištu Nørrebro, njome je započeo aktualan i iterativan interni proces koji je ujedinio čitavo kazalište, osvrnuo se na to tko su te kakvi su kao kazalište, usmjerio ih u istom pravcu kroz blisku suradnju među različitim odjelima. Interno su promjenili svoje procedure, planiranje programa i način komunikacije, testirali nove formate i nove platforme. U tom smislu kazalište je u protekle tri godine prošlo kroz značajne promjene.

88

### TRI GLAVNE SPOZNAJE

Ono najznačajnije što je CKI naučio bilo je vjerovati u proces te da je vrijeme značajan čimbenik. Program izgradnje kapaciteta u kazalištu Nørrebro pokazao je koliko je važno uključiti i rukovodstvo da bi iskustvo rada usmjereni na publiku bilo uspješno. Upravljanje sadržajem također mora biti uključeno u proces, a služi da bi naglasilo zašto je instituciji važno poznavati vlastitu publiku, ali i biti usmijeren na nju. Također služi da se unutar organizacije promjena integrira u njezin program i profil. Uvezši u obzir sudjelovanje direktora i/ili umjetničkih voditelja u programu, olakšano je rješavanje problema hierarhije i privilegija.

Tijekom rada s kazalištem otkrili smo još nešto važno – koliko je odluka da se sve testira u stvarnim okolnostima, tijekom stvarnih izvedbi i nastupa, bila pametna. To je dalo prednost testiranju različitih alata i formata koje ne bismo mogli testirati u uobičajenim pokusnim platformama projekata.

No najvažnija je spoznaja partnerstvo i bliska suradnja nas kao partnera koji pruža znanje i resurse te kazališta Nørrebro kao umjetničkog partnera. Što je suradnja bolja i što snažnija može postati prije početka radionica, to će radionice biti bolje. Moguće je potaknuti i izraditi okvir promjene te novog načina djelovanja ako ih se utemelji na povjerenju i obostranom poštovanju.

IZVANA I IZNUTRA



Danski nacionalni hub u radu na prototipu za doček publike u kazalištu Nørrebro.  
@kazalište Nørrebro

89

## II.3.4. TEATRO STABILE: ACED METODOLOGIJA U PRAKSI – LEKCIJE S TESTIRANJA U ITALIJI

90

ANTONIA SILVAGGI, MeltingPro  
SIMONA MARTINI, Fondazione Fitzcarraldo

### UVOD

"Naučila sam da ljudi zaborave sve što kažeš i učiniš, ali nikada neće zaboraviti kako su se zbog tebe osjećali. — Maya Angelou

Talijanski su partneri Fondazione Fitzcarraldo, Melting Pro, Teatro Stabile di Torino i Compagnia San Paolo kroz razne programe i inicijative<sup>1</sup> u Italiji počeli razvijati zajednicu kulturnih stručnjaka koji prepoznaju vrijednost pristupa orijentiranih na publiku pružanjem sredstava i metodologije, posebice u kulturnim institucijama kako bi se postigao željeni učinak.

Godine 2017. u Italiji, prije pandemije bolesti COVID-19, 20,2 % talijanskog stanovništva nije sudjelovalo u službenim kulturnim aktivnostima (Cicerchia, 2019). Povrh toga rezultati su pokazali opći nedostatak zastupljenosti publike koja posjećuje kulturne aktivnosti. Usprkos tome, mnoge kulturne organizacije nisu imale potrebu mijenjati se ili izaći iz okvira "inicijative za razvoj publike": rasprodana mjesta, zajamčeno zaposlenje, pozicije uspostavljene pomoću javnih sredstava uzeti su zdravo za gotovo. To je u suprotnosti sa svime što sada sa sigurnošću znamo. Digitalne i društvene inovacije ili prepreke na razne načine djeluju na kulturne organizacije izvana i iznutra, imaju utjecaj na njihovu upravljačku strukturu, osnovne djelatnosti te odnos s publikom i dionicima.

Prijašnji su projekti ADESTE i CONNECT završeni s brojnim važnim zaključcima i pitanjima koji su postali inspiracija za ADESTE+. Naučili smo da nas pojedinačne inicijative i programi obuke mogu dovesti samo do određene točke i da je za postizanje korjenitih i dugotrajnijih promjena potrebno nešto holističko i većih razmjera. Konkretno, prepoznata je važnost rješavanja problema s organizacijske strane (Torreggiani i Goodacre, 2019).

"Razvoj publike ovisi o sposobnosti kulturne organizacije da je postavi u središte svoje filozofije i prakse uz pravu predanost i vodstvo. [...] Pravi razvoj publike, onaj koji traje i postaje radni postupak, može se postići samo ako je uključena cijela radna skupina. — ADESTEov pripravnik 2015., Evaluacija

IZVANA I IZNUTRA

"Ovo je bio jedan od ADESTE-ovih najvažnijih ishoda učenja zbog toga što su pripravnici često bili frustrirani jer su vidjeli gdje su potrebne promjene, ali je cjelokupna organizacija sprječavala razvoj. — ADESTE-ovo izvješće P41<sup>2</sup>

Navedeni su uvidi nadahnuli talijanske partnere na nastavak podržavanja kulturnih organizacija kako bi promjenile stajalište i prepoznale da održivi rad u stvaranju odnosa s publikom zahtjeva dugoročnu podršku unutar same organizacije, počevši od zadovoljavanja potreba i želja publike.

S obzirom na pretpostavke, ovaj tekst pokazuje što smo naučili u radu s ACED metodologijom koju je u tri kruga testiralo osam kulturnih organizacija u Italiji od svibnja 2019. do lipnja 2021. godine. Uključili smo 38 kulturnih stručnjaka među kojima su direktori, menadžeri komunikacija, voditelj prodaje ulaznica, voditelj obrazovanja te programatori, konzervatori, koordinatori omladila i glasnogovornici iz različitih kulturnih organizacija.

Primjenili smo metodu prateći sljedeće korake: *Priprema, Odleđivanje, Empatija, Definiranje, Ideacija, Prototip i testiranje, Integracija i Usvajanje*. Testirali smo razne formate, ili uživo ili virtualno, i posvetili se izgradnji kapacitetnih putova koji su usmjereni samo na jednu organizaciju ili uključuju više njih.<sup>3</sup>

Važnost onoga što ADESTE+ može pružiti kulturnim stručnjacima i organizacijama u vidu krivulje učenja, pristupa i vizije dobro je predstavljena kroz povratne informacije koje prikupljamo putem daljnjih razgovora s nekim od sudionika. Međutim još uvijek pokušavamo shvatiti učinak novog i eksperimentalnog programa koji prihvaca veliki izazov – promicanje promjene perspektive, postavljanje ljudi u središte.

### NAUČENE LEKCIJE

#### 1. LEKCIJA: OTVORENOST PREMA KREATIVNOSTI I IDEJI (MALOG) NEUSPJEHA

Jedna od glavnih lekcija koje smo naučili kroz eksperimentiranje s procesom ACED-a jest važnost preispitivanja pretpostavki koje oblikuju naš rad, čak i kada to ne opažamo. Shvatili smo da je većina organizacija ograničena svojom svakodnevnom rutinom i javnom percepcijom. Ljudi zaborave ili ne osjete potrebu za preispitivanjem sebe o nekim važnim i na neki način egzistencijalnim problemima vezanim za posao i zbog toga ograniče svoju sposobnost drugaćijeg razmišljanja, inovacije i razvoja novih ideja.

Naprimjer, često se smatra da je kreativnost rezervirana za umjetnike i zaboravljam koliko je važno da svi u organizaciji istražuju svoju kreativnu stranu i predlažu nove ideje. Općenito govoreći, neuspjeh je također ogromni

tabu, posebice u velikim institucijama s dugom poviješću. Inovacija podrazumijeva preuzimanje rizika, ali to je lakše reći nego učiniti. Uz ACED metodologiju predložili smo angažiranim stručnjacima da "vjeruju procesu" i, počevši od zajedničkog izazova, pokušali smo naći rješenja u malim i izvedivim koracima. Sudionici su pokazali da jako cijene pristup koji radi na malim postepenim promjenama koje bi mogle dugoročno utjecati na organizaciju, ali, istovremeno, često su se javljali strahovi i svijest o postojanju institucionalnih i organizacijskih barijera. Bila je to odlična vježba za angažirane stručnjake da pobijede svoje strahove i prihvate novu perspektivu, kao što su istaknuli na kraju izgradnje kapaciteta: "Ideja neuspjeha i neprestanog ponavljanja, vraćanje kako biste preispitali svoje korake, kretanje od malih radnji, sve vas to tjera da izadete iz okvira automatiziranih radnji." i "Postavljamo si previše granica za ono što bismo mogli biti ili činiti."

## 2. LEKCIJA: ODREĐIVANJE PRAVIH UVJETA I BRIGA ZA GRUPU

Također smo naučili da je bitno osigurati da se pravi uvjeti povjerenja, sigurnosti i kreativnosti utvrde i njeguju od početka. Važno je da je tim povezan i da istovremeno ima osobnu i profesionalnu podršku. Usprkos tome što je korak *Određivanje* poprimio različite oblike u različitim organizacijama, oduvijek je bio vrlo važan za postavljanje temelja za pravilnu provedbu procesa. S timom smo pokrenuli raspravu o značenju razvoja publike i što za svaku organizaciju znači uspostavljanje novih odnosa s publikom; suradnički smo podijelili izazov na kojem treba raditi i podržavali tim u procjeni njihove trenutne situacije, u obliku prednosti i nedostataka rada s publikom. Istodobno za nas je bilo ključno omogućiti otvoren i siguran prostor za sve uključene u kojem je svatko imao slobodu dati svoj doprinos bez obzira na prisutnost različitih hijerarhijskih razina. Tijekom procesa shvatili smo koliko je važno njegovati takvo okruženje, stvoriti povjerenje u timu te osnažiti kreativnu i zaigranu stranu procesa.

## 3. LEKCIJA: MEĐUODJELNA SURADNJA

Kad smo pokretali projekt ADESTE+, naša je početna pretpostavka bila da se novi odnosi s publikom mogu razviti samo u inovacijama u organizacijama i načinima na koje rade i percipiraju svoju ulogu u društvu. Bilo nam je važno prihvatiti organizacijsku dimenziju i zato smo u svakoj fazi testiranja uključili nekoliko članova osoblja iz svake organizacije, što je dovelo do stvaranja interdisciplinarnih i međuodjelnih timova koji su na kolektivnoj osnovi razvijali ideje. Naposljetku se svi osjećaju odgovornima za krajnje rješenje (Lewrick i Ali, 2018). Prema evaluaciji, to je na kraju procesa bio ključan čimbenik koji je nadišao uobičajene utvrđene norme zajedničkog rada. Ljudi koji rade u različitim odjelima nisu navikli dijeliti svoj posao, a ponekad ne mogu ni potpuno razumjeti njegovu poveznicu s tuđim poslovima i koliko duboko svatko može utjecati na odnos s publikom. Jednostavno rečeno, dali smo im drugačiju perspektivu.

92

Štoviše, mješovita grupa omogućila je timovima da dobiju različite perspektive u svakom koraku procesa.

- "Važno je moći sjediti za stolom i zajednički razmišljati, a pritom se ne osjećati kao da moram glumiti.  
– sudionik iz Italije, 2021.
- "Uživao sam u radu s kolegama iz drugih područja, otkrio sam načine razmišljanja i potrebe kojih nisam uvijek bio svjestan. Bilo je korisno imati metodu koja je imala faze otvorenosti i provjere stvarnosti.  
– sudionik iz Italije, 2020.

## 4. LEKCIJA: IZMJENA DIVERGENTNIH I KONVERGENTNIH TRENUTKA

Ta se lekcija odnosi na važnost različitih strukturnih faza divergiranja i konvergiranja koje pružaju priliku za ideaciju, razmišljanje o novim idejama i nakon donošenja odluke. Ljudi su skloni preranom osuđivanju ideja, a ovakav strukturirani pristup – spojen s dizajnerskim razmišljanjem – pomaže da se ideje ne odbace prerano, prije izrade prototipa.

U jednoj fazi testiranja, u koju je istovremeno bilo uključeno nekoliko organizacija, drugačije smo organizirali divergentne i konvergentne dijelove. U prvom smo dijelu stvorili mješovite grupe s ljudima različitih pozadina i iz različitih organizacija kako bismo maksimalno povećali divergentno mišljenje i istraživanje novih perspektiva. Pomagali su jedni drugima, davali ideje i neki su eksperimenti, poput prototipa bolonjske knjižnice – vođeni obilazak knjižnice – zapravo proizašli iz "brainstorminga" s drugim kolegama. Zatim su u konvergentnom dijelu procesa članovi tima iz svake organizacije ponovno radili zajedno u procjeni najprikladnijih i izvedivih ideja. Bilo je zanimljivo vidjeti kako organizacije iz različitih kulturnih sektora percipiraju dodanu vrijednost u dijeljenju izazova koji su nekima bili slični, a drugima različiti. Nadalje bilo je korisno kombinirati opuštenije trenutke poput razgovora uz kavu s onima koji su bili više usredotočeni na proces i međusobnu podršku.

## 5. LEKCIJA: IZRADA PROTOTIPA I UČENJE KROZ RAD

Kulturni sektor nije upoznat s konceptom prototipiranja i u početku je naš prijedlog za razvoj malih prototipa u svrhu evaluacije projektnih ideja dočekan s dozom sumnje. Na kraju triju različitih faza testiranja provedenih u Italiji postalo je jasno da je prototipiranje ključan korak. Kao prvo, kako bi se prevladao neuspjeh o kojem smo ranije govorili, ali i zato što se ACED metodologija temelji na pristupu učenja kroz rad. Zamolili smo angažirane stručnjake da vjeruju procesu, ali važno je bilo da na kraju vide konačne rezultate i iz prve ruke iskuse što znači surađivati i na različite načine angažirati publiku. Nažalost,

pandemija je za neke organizacije počela usred procesa, kao što je slučaj torinskog kazališta Stabile koje je moralo odustati od provedbe osmišljenog prototipa usmjerenog na uključivanje novih građana. Nakon prvog potpunog zatvaranja moralni su početi ispočetka s novim ciljem, uvezvi u obzir sve tadašnje mjere.

Faza izrade prototipa bila je ključna za ostale, kao što je slučaj opere Santa Croce, poznatog vjerskog objekta i muzeja u Firenci. Tim je kroz suočeće s ciljanom publikom postao svjestan negativnih posljedica pandemije na nju. Uvidi u intervjuje pokazali su da je ciljana publika željela stimulativna iskustva koja bi dijelili sa svojom obitelji i prijateljima nakon što su mјere učinile svoje. Osoblje je na temelju toga razvilo prototip za zanimljiviji i emocionalniji posjet sa završnim druženjem na kraju. Izrada nečega malog i oplijevog omogućila je timu da shvati kako se može napraviti nešto drugačije, a pri tom se i jako zabaviti!

## 6. LEKCIJA: "VAU" TRENUCCI – IZNENAĐENJE I NEOČEKIVANO

U svakom procesu postoji jedan ili više "vau" trenutaka u kojima sve što se činilo zamršenim i nejasnim napokon postane jasno i snažno. Jedan od ključnih koraka metodologije ACED-a jest razvijanje "empatije" prema publici. Mnoge kulturne institucije tvrde da poznaju svoju publiku zahvaljujući blagajničkoj statistici ili mrežnoj analitici, ali često znaju pre malo o njihovim shvaćanjima, potrebama i razlozima za posjećivanje – ili neposjećivanje – aktivnosti koje pružaju. Tu kreće empatičan pristup, a empatija je više od pukog slušanja. To je razumijevanje duboko ukorijenjenih razloga ponašanja, povezivanje i prihvaćanje drugog stajališta. Ponavljam, to nije nimalo lako. Potaknuli smo angažirane stručnjake na korištenje nekoliko vježbi kako bi se stavili u ulogu publike, od pojedinaca do mapa empatije, ali pravi "vau" trenutak bio je izlazak iz zgrade i razgovor sa stvarnim ljudima, postavljanje otvorenih pitanja, promatranje, interakcija iz iskrene znatitelje radi boljeg razumijevanja njihovih stajališta. To je bilo još snažnije kad su naši stručnjaci izašli iz svoje zone udobnosti i istražili okruženje publike, njima važna mjesta ili životne trenutke. Takav je slučaj i s torinskim kazalištem Stabile koje je odlučilo uključiti skupinu o kojoj su jako malo znali – građane koji su se doselili iz raznih država. "Naš je "vau" trenutak bio kad smo dobili priliku sudjelovati na svečanoj ceremoniji u kojoj ljudi iz različitih zemalja psuju kao Talijani," izjavio je Lorenzo Barello, "i bilo je važno da osoblje uključeno u proces ADESTE+ iskusni taj trenutak, da shvate koliko je to bilo dirljivo i za kakvu smo emociju moralni marljivo raditi i, napisljeku, nikoga ne razočarati. Izmjenjivali smo se da bi svatko mogao otići na ceremoniju i postupno smo stekli gomilu novih znanja koja su snažno utjecala na naša stajališta ne samo o prototipu već i svakodnevnom radu." Također, "Stupanje u kontakt s publikom bilo je ključno: intervjuiranje ljudi na ulici bilo je prilično izazovno i zatim je sudjelovanje na ceremoniji potaknulo njihovu motivaciju i oslobođilo istinsku empatiju."

94

IZVANA I IZNUTRA

## 7. LEKCIJA: PUT NAPRIJED

ACED metodologija je iterativna i u tom pogledu zapravo nikada ne završava jer potiče organizaciju na nastavak eksperimentiranja i primjene novog učenja u svojoj radnoj praksi. Konačna evaluacija koju smo proveli s uključenim organizacijama, nekoliko mjeseci nakon što je završio program izgradnje kapaciteta, pokazala nam je ishode procesa. Definitivno je utjecao na to kako se percipiraju odnosi s publikom i potrebe publike, stvorio novu vrstu razumijevanja i "bratstvo" među angažiranim stručnjacima, te su svi izjavili da bi htjeli dalje istraživati potencijalni učinak na organizacijskoj razini. Oni snažno osjećaju vremenska ograničenja u svojoj svakodnevnoj rutini, ali i potrebu za inovacijom kao odgovorom na najnoviji izazov s kojim se suočavaju. Naveli su da sada imaju novo shvaćanje sudjelovanja i potrebe za napretkom uz primjenu empatije, kreativnosti, ranjivosti, transparentnosti i suradnje kao nikada do sada. Pandemija nije utjecala na te osjećaje pa, čak i ako je izokrenula uobičajeno radno okruženje i mnoge postupke, lekcije koje su naučili i dalje se smatraju korisnim metodama za izgradnju (ili obnovu) nove vrste odnosa s publikom.

- " Živimo u teškim vremenima, unatoč tome, proces nam je probudio nove perspektive. Ovo će ostati s nama, možda je maleno, možda nije dobro isplanirano, ali tu je i pomoći će nam shvatiti koje odnose trebamo graditi." – sudionik iz Italije, 2021.
- " Preispitujem pretpostavke koje sam imao o našoj publici." – sudionik iz Italije, 2021.
- " Osmišljavanje i kreiranje usluge počinje od potreba stvarnih ljudi, bez stereotipa ili osudivanja." – sudionik iz Italije, 2021.



U vježbi "dokidanje silosa" grupa djelatnika Kazališta Stabile dijeli svoje misli i ideje o prototipu aktivnosti za njihovu publiku. @Lorenzo Romoli

95

- 1 Da spomenem neke od njih, dva glavna Erasmus + projekta, ADESTE (manji projekt, originalno Leonardo da Vinci, 2013. – 2016.) i CONNECT (opsežniji projekt, Knowledge Alliance (2015. – 2019.) koji su istraživali različite uvjete i metodologije za obuku razvoja publike i stručno usavršavanje. Više informacija o projektima dostupno je na mrežnim stranicama: <http://www.ADESTEproject.eu/> i <http://connectingaudiences.eu/> (pristupljeno: 12. travnja 2022.).
- 2 ADESTE-ovo izvješće, P41, [http://www.ADESTE-project.eu/sites/default/files/ADESTE\\_Step\\_Towards\\_FINAL.pdf](http://www.ADESTE-project.eu/sites/default/files/ADESTE_Step_Towards_FINAL.pdf) (pristupljeno: 12. travnja 2022.).
- 3 U proces su bile uključene, pored partnera u projektu Teatra Stabile di Torino, još i organizacije GAM – Galleria Civica d'Arte Moderna e Contemporanea di Torino, Associazione Marchigiana Attività Teatrali (AMAT), Tri podružnice gradskih knjižnica u Bologna, Opera di Santa Croce, Scabec SpA, Campania Region Spazio Ilisso, Arhiv i izdavačka kuća Teatro dell'Opera di Roma.

## LITERATURA

- 1 Cicerchia, A. (2019.) "La partecipazione culturale in Italia: dati per le politiche". U: Castelli, G. i sur. (ur.) *Cultura come diritto: Radici Costituzionali, politiche e servizi*. Rim: AA.VV, Civita Associazionei A&A Studio Legale. Str. 30–35.
- 2 Fiaccarini, G., Gariboldi, A. i Righolt, N. (ur.) (2016.) *Steps towards a good audience practice following the learnings of the ADESTE project*. Dostuno na: <https://www.adesteproject.eu> (pristupljeno 12. travnja 2022.).
- 3 Lewrick, M., Link, P. i Leifer, L. (2018.) *The Design Thinking Playbook: Mindful Digital Transformation of Teams, Products, Services, Businesses and Ecosystems*. Hoboken: John Wiley & Sons.

## II.3.5. ZAKLADA CALOUSTE GULBENKIAN: ŠTO NAS OČEKUJE U BUDUĆNOSTI?

98

ANDREIA DIAS, Zaklada Calouste Gulbenkian

ILÍDIO LOURO, Mapa das Ideias

INÊS BETTENCOURT DA CÂMARA, Mapa das Ideias

IVO OOSTERBEEK, Mapa das Ideias

SUSANA GOMES DA SILVA, Zaklada Calouste Gulbenkian

### UVOD

Živimo u trenutku velike neizvjesnosti na svim razinama osobnih i kolektivnih života. Ipak, ovo je trenutak koji nam pruža mogućnost usporavanja. Može li to ubrzati transformaciju i potaknuti nas da više razmišljamo o određenoj budućnosti? Što ta budućnost znači? Jedna je stvar sigurna: ako pribjegnemo starim paradigmama i metodologijama, rezultati će ponovno biti manje nego zadovoljavajući.

Na posljednjem sastanku projekta AESTE+ održanom u Kopenhagenu posjetili smo izložbu Diane Arbus u Muzeju suvremene umjetnosti Louisiana. Dirnuo nas je jedan od citata koji opisuje uzbudjenje umjetnice zbog izložbe "Novi dokumenti" iz 1967. godine postavljene u MoMA-i. U razglednicu prijatelju napisala je:

"Ima jedna izložba... 30 mojih fotografija u suvremenom muzeju. Želim da ih pogledaš. Tako je predivno, u veličanstvenoj su prostoriji i ljudi zure u njih, stotine stranaca, kao da čitaju. Satima stojim onđe i promatram ljudе dok gledaju fotografije i slušam što govorе.

Razmislite koje nove modele muzej može predložiti. Kako zajedno možemo zamisliti muzej za ova nova neizvjesna vremena?

Znamo da podbacujemo kao kulturna organizacija. Kultura nije dovoljno dostupna, a i kulturna participacija velik je izazov za Europu. Ljudi se povlače iz javnih dimenzija kolektivnog života, a to ostavlja velik trag na demokraciji i građanstvu.

Metodologija ACED-a (*Audience-Centred Experience Design* – dizajn iskustva namijenjenog publici) koju smo razvili, prilagodili i primijenili tijekom ovog projekta namjerava postaviti iskustvo publike u središte djelovanja

razvijenog u kulturnim institucijama i njihovog programa tako što omogućava stvaranje pilot-projekata za određenu publiku i potiče promjenu na institucijskoj razini. Temelji se na principima vizualnog razmišljanja. Poticanjem empatije i unutarnjeg dijaloga cijeni kolektivnu inteligenciju svake organizacije, a istovremeno stvara zajednički temelj za rješavanje izazova povezanih s publikom. S obzirom na to da je utemeljena na suradnji i sudjelovanju, omogućava i fleksibilan proces u nizu radionica koje uključuju različite hijerarhije, sektore i ljudе iz raznih sektora tih kulturnih organizacija. Stvaranje sigurnog prostora za iskren razgovor o tome što organizacija jest i što može postati čini rizične, ali vrijedne eksperimente dijelom institucijskog postajanja, s mogućnošću neuspjeha te ponovnog pokušavanja. ACED pruža otpor i poduzetnost kakvu nismo mogli ni zamisliti kada smo započeli pilot-projekt 2019. godine, dok su tvrtka Mapa das Ideias i Zaklada Calouste Gulbenkian surađivale u portugalskom sjedištu.

Prototip publike bio je usredotočen na inicijativu participativnog kulturnog programa i njegove prilagodbe za mlade i uz pomoć mlađih. Grupa Gulbenkian 15-25 Imagina, pokrenuta u otvorenom natječaju, spojila je dvadeset i jednog mladog sudionika iz različitih pozadina između 18 i 25 godina. Održavala je tjedne sastanke između siječnja i ožujka 2020. godine, preispitivala ideju kulturnog programiranja, kritički razmišljala o ulozi kulturnih programera u današnjem vremenu, osvrta se na građansku ulogu kulturnih institucija i suvremene izazove, upoznavala kulturne stručnjake i razvijala temelje za stvaranje vlastitih partnerskih kulturnih programa za svoje kolege. Taj je projekt predstavljao priliku za učenje te iskustvo stvaranja kulturnih programa koji će se i u budućnosti koristiti kako bi uspostavili nove strateške smjernice za participativne programe te izgradili nove prostore za angažiranje mlade publike i pobrinuli se da ona sudjeluje.

Kao što nam je svima poznato, pandemija bolesti COVID-19 buknula je u ožujku i utjecala na sve. Unatoč tome, ovaj projekt namijenjen publici napredovao je.

### TIJEK PROJEKTA

#### RAZMIŠLJANJE, STVARANJE I RAZGOVOR

Nakon otvorenog natječaja grupa Gulbenkian 15-25 Imagina spojila je dvadeset jednog sudionika koji su bili dio kulturnih događanja i radionica o kulturnom programiranju, ispitivanju, produkciji, režiranju, komunikaciji i marketingu. Prostor za učenje također je bio i prostor za diskusiju i debatu o raznim područjima s internim i vanjskim izlagачima koje je Zaklada Calouste Gulbenkian pozvala kako bi sudionici istinski iskusili kulturno programiranje.

Kada smo upitali sudionike što očekuju od kulturnog programiranja, spoznali smo zanimljive činjenice:

- " Važno je čuti nove glasove i pristupe kulturnom programiranju.
- " Spajanje različitih publika može dovesti do usvajanja novih perspektiva.
- " Stvaramo nove ekosustave, nove pristupe i mnogostrukost.
- " Stvaramo zajednički temelj, ali i frikciju kako bismo osigurali pomak, dijalog, kako bismo ušli u svjetove drugih ili kako bismo ušli u drugi svijet s drugom osobom.

Nakon što smo napravili konceptualnu kartu programiranja, bilo je bitno odlučiti što programirati i zašto. Stoga je bilo ključno pronaći zajednički temelj kako bismo istovremeno osigurali jedinstvenost i različitost. Odluka o tome što programirati pala je tek poslije. Ta se faza trebala odvijati između ožujka i travnja, ali bilo ju je potrebno prilagoditi pandemiji. Sve ideje o kojima smo raspravljali i za koje smo se odlučili, trebalo je preoblikovati i prilagoditi.

Prema početnom izazovu grupa je odlučila nastaviti s planovima programiranja i prilagodbom za mlade. Trebali su se prilagoditi novim okolnostima i stvoriti u potpunosti digitalan program. Sljedeći je korak bio odabir umjetničkih projekata, ljudi, iskustava i kolektiva koji će biti uključeni u program.

#### PROVEDBA PROGRAMA

#### PRODUKCIJA

Tri glavne ideje plana koje je grupa prvotno zamislila bile su: "nastanjanje", "zajedničko kućanstvo" i "ekosustav". No pandemija ih je potaknula na promišljanje o konceptima "tijela", "javnog prostora", "vidljivosti/nevidljivosti" kao dijela "umjetnosti i otpora". Grupa je preoblikovala svoje smjernice i pomoću ciklusa debata nazvanih "Zamislite – danas razmišljamo o budućnostil" pokušala prenijeti osjećaje globalne nelagode i nesigurnosti.

#### CIKLUS "ZAMISLITE – DANAS RAZMIŠLJAMO O BUDUĆNOSTI!"

U ovaj ciklus pozvani su umjetnici, istraživači, izvođači, aktivisti i stručnjaci iz raznih polja kulture te su organizirana tri virtualna razgovora koje su moderirali mladi.

#### IZVANA I IZNUTRA

- Prvi razgovor: *Mogu li prostori odrediti tijela koja ih nastanjuju? Mogu li tijela definirati prostore koje zauzimaju?*
- Drugi razgovor: *Ulice i digitalni svijet kao prostori za prosvjede i demokratsko izražavanje*
- Treći razgovor: *Umjetnost, tehnologija i nadzor. Ako je umjetnost čin otpora, čemu se opire?*

#### OSVRT NA PROCES I STVARANJE DOKUMENTACIJE/SJEĆANJA

Lipanj i srpanj 2020. godine bili su posvećeni razmišljanju o procesu tako što je organizirana i izrađena dokumentacija sa sjećanjima o svemu naučenom tijekom radionica. Neke od platformi za dijeljenje bile su video i mrežne stranice, koji su rezultat suradnje mladih i tvoraca promjene. Ta su saznanja smatrana preporkama za razvoj programa za mlade u Zakladi Calouste Gulbenkian, za koji smo se nadali da će postati novi model uobičajenog programiranja, a trenutno se u 2022. godini pokreće njegovo drugo izdanje.

Rad je osnažio suradnju među različitim odjelima zaklade, konkretno muzejima, glazbom, vrtom, komunikacijom i marketingom, s obzirom na to da su njihovi članovi bili ključni suradnici još od dizajniranja grupe Imagina. Većina rada vrtjela se oko refleksije. Započelo je kao razmišljanje o ulozi koju Zaklada može imati u životu nove publike, a nastavilo se osvrtima koji su uključivali mlade.

- " *Imagina 15-25 nam je zaista to omogućila tako što nas je slušala i razumjela naše brige i prioritete.*  
– Maria
- " *Mi smo kao grupa odlučili iskoristiti ovo vrijeme kako bismo predahnuli i još dublje istražili svoje misli.*  
– Rita

Kao što se može vidjeti na video-svjedočanstvu programa<sup>1</sup>, očito je da je on evoluirao kako bi ispunio potrebe sudionika.

- " *Samo smo se usredotočili na ono što se događa u svijetu, na teme koje smo smatrali značajnima i uvezši to u obzir, započeli smo s kreiranjem programa.*  
– João
- " *Bilo je zanimljivo upoznati ljude iz potpuno različitih okruženja i doznati što nam je sve zajedničko.*  
– Sandra

"*Pomislila sam: aha, mladi smo, zato smo izgubljeni, ali oni će nam pomoći. Zapravo smo svi u istoj kaši.*  
– Lárcia

Zanimljivo je da brojni prijedlozi koje su mladi dali odražavaju postojeće želje Zaklade prisutne u njezinoj misiji, vrijednostima, odnosu s društvom, kao i u ciljevima Strategije 2018. – 2022. Oni uključuju bolju prilagodljivost društvenim potrebama, slušanje, transparentnost i društvenu odgovornost ili osnaživanje građanske dimenzije njezinih kulturnih programa.

## ZAKLJUČAK

Suradnja i sudjelovanje morali su biti kanali organizacijske promjene ili interno (među različitim odjelima i stručnjacima unutar Zaklade Gulbenkian) ili eksterno (pomoću savjetovanja i suradnje s različitim publikama i zajednicama). Ta činjenica bila je ključna za razvoj projekta ADESTE+. Proizašao je iz zaključaka drugih partnerskih projekata i hitnosti u pokušaju nečega drugaćijeg, bez zacrtanog rezultata. Projekt, započet sredinom 2018., nikada nije predvidio sveukupne izazove našeg društva. Nije mogao ni naslutiti da će se polovica projekta razvoja publike odvijati tijekom globalne pandemije. Nije planirao da će poticati načela kulturne demokracije i suradnju u kulturnom sektoru dok se rat nadvija nad granicama Unije.

Kako se ti novi rizici i mogućnosti mogu shvatiti i provesti u kontekstu umjetničkih praksi i muzeja? Kako ova neizvjesna sadašnjost može promijeniti muzej i kako se same umjetničke prakse mogu izmijeniti ili postati agenti promjene u muzeju?

Kulture organizacije moraju postati održivije, značajnije i inkluzivnije, moraju graditi snažne odnose s građanima i zajednicama. Proces započinje iznutra. Dizajn nije moguć bez organizacijske promjene (od sitnih izmjena do potpunih restrukturiranja).

Putovanje do točke na kojoj smo sada bilo je kombinacija rada, iskustva i refleksija svih aktera uključenih u proces i zajednicu, a to su rukovoditelji, umjetnički partneri i oni koji pridonose vlastitim znanjem i resursima. Kako bismo dali slobodan pristup i podijelili znanje izgrađeno kroz proces istraživačkog djelovanja, komunikacijski tim ADESTE+ napravio je repozitorij i time osigurao pristup ostavštini projekta.



Gulbenkianovu grupu 15-25 Imagina, okupljenu putem javnog poziva, čine mladi, njih 21, koji su se uključili u proces zajedničkog promišljanja i stvaranja. Okupljanja su se događala u razdoblju od siječnja do ožujka 2020., a ishod ovog procesa bilo je stvaranje kulturnog programa temeljenog na njihovoj viziji. @Marcia Lessa

## IZVANA I IZNUTRA

1 Dostupno na: <https://vimeo.com/507872377>  
(pristupljeno 12. travnja 2022.).

## II.3.6. ZARAGOZA CULTURAL: TESTIRANJE ACED METODOLOGIJE U DRUŠTVENO-KULTURNOM CENTRU HARINERA ZGZ (ŠPANJOLSKA)

104

MACARENA CUENCA-AMIGO,  
Sveučilište u Deustu  
DIEGO GARULO OSÉS,  
Harinera ZGZ / Zaragoza Cultural

Harinera ZGZ organizacija je bez pravnog statusa koja ovisi o agenciji Zaragoza Cultural, općinskoj agenciji koja pak ovisi o Gradskom vijeću Zaragoze. Misija Zaragoze Cultural je upravljanje i promoviranje kulture u Zaragozi, a kao jedan od najinovativnijih projekata, društveno-kulturni centar Harinera utemeljen je na modelu podijeljenog upravljanja u kojem se sve odluke donose konsenzusom i na ravnopravnoj osnovi. Njime upravlja Skupština, nadležno tijelo za donošenje odluka, koje se sastoji od triju dijelova: susjeda (preko kvartovske udruge), kulturnih i društvenih djelatnika i gradskog vijeća. Volonteri voljni sudjelovati u Harineri pridružuju se skupini "Colectivo llámalos H" koja je podijeljena u odbore i redovno se sastaje u Skupštini. Osim nekoliko nadstojnika, samo je jedan državni službenik zaposlen u ZC-u i stopostotno je odan Harineri (Diego Garulo, jedan od koautora ovog članka). Diegov se ured nalazi u Harinerinoj zgradi smještenoj u četvrti izvan centra grada. On je koordinator i poveznica između Harinere i Zaragoze Cultural. Uz važnu ulogu koordinatora, Harinera također ima koristi od centralizirane organizacijske strukture Zaragoze Cultural. U tom smislu dobiva podršku od Odjela za komunikacije, Sektora za planiranje i koordinaciju itd.

Sveučilište u Deustu (Bilbao, Španjolska) bilo je odgovorno za održavanje ACED radionica i upoznavanje Harinere s metodologijom. Prije prve radionice održan je virtualni pripremni sastanak dvaju partnera.<sup>1</sup> Iz tog je postalo jasno da oni koji će biti uključeni u radionice pripadaju zajednici i da će Diego preuzeti ulogu tvorca promjene. Uključivanje ljudi iz zajednice bio je jedini mogući način za provođenje radionica i to je bilo vrlo pozitivno, ali i riskantno. Vrijeme je uvijek oskudan resurs, a ako je k tomu riječ o volonterima koji rade negdje drugdje, to može postati problem. Sveučilištu u Deustu bila je potrebna određena razina angažiranosti jer su radionice zamišljene kao progresivne i ne bi bile izvedive s različitom grupom volontera na svakoj od njih. Nапослјетку dogovor je bio da se od polaznika traži sudjelovanje na najmanje četiri od pet radionica.

IZVANA I IZNUTRA

Radionice su bile isplanirane na sljedeći način:

- 1. i 2. RADIONICA: 6. – 7. svibnja 2019.  
Uvod, Empatija i Definiranje
- 3. RADIONICA: 27. lipnja 2019.  
Definiranje i Ideacija
- 4. i 5. RADIONICA: 12. – 13. rujna 2019.  
Prototipiranje

S jedne strane bilo je korisno imati dvije radionice zaredom (to je bio slučaj 1. i 2. radionice te 4. i 5.), ali vremenski razmak između sesija pridonio je ispadanju iz ritma. Zaigranost radionica vrlo je dobro funkcionirala s tipom uključenih polaznika jer su bili prilično naviknuti na takvu vrstu participativne metodologije. Međutim rješavanje zadataka koji su se pojavili kao posljedica radionica bilo je pravi izazov. Naprimjer, tijekom prve dvije sesije grupa je prikazala kanvas persone Alexa, mladića koji je Harineri bio spreman predložiti određenu aktivnost. Od svibnja do lipnja 2019. polaznici su trebali provesti jednostavno istraživanje i pokušati prikupiti dokaze o takvim mladim ljudima u susjedstvu, no tu je nastala prepreka jer su čitavu radnu jedinicu činili volonteri koje nije bilo moguće prisiliti na ulaganje određenog vremena u taj konkretni projekt. Isto se dogodilo s primjenom prototipa. Taj je problem riješen podugovaranjem ljudi izvana koji bi uložili svoje vrijeme prema smjernicama radne skupine i pod njezinom koordinacijom.

Glavni je cilj Harinere svakome dati priliku da što je više moguće uživa u svom pravu na kulturu – ne samo kroz konzumaciju već i proizvodnju i donošenje odluka.<sup>2</sup> Stoga cilj procesa i prototipa nije bio izvorni cilj ACED metodologije (razvoj publike): Harinera je već imala zajednicu mladih koji su posjećivali njezine aktivnosti kao publika/potrošači, ali nisu mogli pronaći način za razvijanje vlastitih kulturnih projekata. Kako bi se to postiglo, Sveučilište u Deustu prilagodilo je metodologiju ACED-a pokušavajući analizirati ne samo jesu li mlađi uključeni u Harineru, već i razinu njihove uključenosti.

Osmišljeni se prototip sastojao od objave javnog poziva za prijedloge upućenog timovima mlađih između 14 i 29 godina. Trebali su samo poslati obrazac i ukratko (kraće od stranice) objasniti kulturni projekt koji žele razviti, uključujući naziv i oznaku. Od zaprimljenih prijedloga najviše četiri bila bi odbранa, a zatim bi mjesec dana dobivali savjete kako navedene zamisli pretvoriti u stvarne i izvedive inicijative, uvezvi u obzir različite aspekte kulturnog projekta: ciljeve, produkciju, diseminaciju, proračune itd. Nakon izrade konačnih nacrta prijedloga, slali bi se Skupštini Harinere na odobrenje i efektivno pokrenuli. Projekti bi tada službeno postali dio programa Harinere.

Implementacija prototipa bila je odgođena zbog pandemije i u potpunosti je provedena između rujna 2020. i prosinca 2021.

Otvoreni poziv "Lánzate con Harinera" bio je vrlo dobro prihvaćen među mladima jer je poslano dvadeset prijedloga, što znači da je zahvaljujući toj inicijativi između šezdeset i sto mlađih prepoznalo priliku za razvoj svojih kulturnih projekata. Žiri je odabralo četiri projekta koji su, unatoč svim teškoćama uzrokovanim pandemijom, konačno savjetovani i pokrenuti:

- Snimanje modnog filma pod nazivom "Odrastanje" triju djevojaka od 23 do 25 godina
- Producija hip hop festivala – "Glazbeni festival Maños" – za pridošlice koji vode četvorica mlađića od 19 do 24 godine
- "Preguntando noos", istraživanje i izložba o spolnoj raznolikosti koju su osmislili studenti od 24 do 26 godina;
- Snimanje kratkometražnog trilera, "Crna jakna" petorice 15-godišnjaka

Danas, kada je cijeli proces za nas završen, ali je još prerano za procijeniti hoće li dugoročni rezultati biti postignuti, možemo reći da je ovo putovanje bilo vrlo vrijedno za Harineru. Budući da je Harinera već bila radikalno antropocentričan prostor, neće biti značajnijih promjena na organizacijskom modelu. Budućnost će pokazati hoće li zahvaljujući ovom prototipu mlađi biti angažirani u Harineri kao kulturni producenti (premda postoje nekoliko znakova zbog kojih vjerujemo da će se to dogoditi).

Međutim u ovom trenutku možemo potvrditi da je bilo nekoliko sjajnih kratkoročnih rezultata. S jedne strane zahvaljujući radionicama dizajnerskog razmišljanja, zajednica koja upravlja Harinerom – obično više usredotočena na svakodnevnicu prostora – zaključila je da moramo odvojiti više vremena za razmišljanje o našoj prošlosti, sadašnjosti i budućnosti iz šire perspektive i pokušati vidjeti ima li još zajednica i profila koji su daleko od pronalaska Harinerinih vrata otvorenih za vlastite kulturne projekte, želje i potrebe. S druge strane četrnaestero mlađih sami su razvili svoje prve kulturne projekte zahvaljujući našem prototipu. Sesnaestero mlađih voditelja programa debitirali su na pozornici. Osam mlađih amaterskih glumaca i glumica debitirali su pred kamerama. Više od dvjesto ljudi – većinom mlađih poput njih – išli su na premijere, koncerte, otvaranje izložbe... a putovanje njihovih četiriju projekata još uvijek traje.

Jasno je da su glavni ciljevi projekta ADESTE+ i ACED metodologije širokog raspona: pridonijeti organizacijskoj promjeni kulturnih institucija kako bi postale više antropocentrične i time poboljšale svoj odnos s publikom i zajednicama. A koliko trenutno možemo vidjeti, čini se da funkcioniра. Za prostor poput Harinerе, koja je više usredotočena na procese nego na rezultate i pokušava razviti nove šire načine odnosa između građana i kulture, proces testiranja, izrade prototipa i učenja kroz rad već je bilo vrlo korisno iskustvo, čak

i ako ne ispunimo dugoročne ciljeve. Ono će iza sebe ostaviti naslijede i dugotrajan utjecaj te će djelovati na to kako upravljamo svojim prostorom, aktivnostima i načinom na koji se bavimo svojim odnosom sa zajednicama.

#### IZVANA I IZNUTRA



Snimanje kratkog filma "Black jacket" prema scenariju petorice petnaestogodišnjaka koji su ga ujedno i režirali. @Harinera ZGZ

1 Udaljenost između Bilbaa i Zaragoze iznosi približno 300 kilometara.

2 Any given Thursday je video snimljen u svrhu predstavljanja nominirane Harinere na dodjeli Eurocities Awards.

# III.4.

## PRILAGODE ACED METODOLOGIJE

Imajući u vidu svoje korisnike i organizacije civilnog društva u području suvremene kulture i umjetnosti, Zaklada "Kultura nova" u procesu sudjelovanja u projektu ADESTE+ u središte je postavila sagledavanje njihovih potreba te je shodno tome radila na prilagodbi metodologije. Akteri u fokusu dominantno su organizacije manjeg i srednjeg opsega čije je djelovanje različitog obuhvata te raspolažu ograničenim resursima – bilo u pogledu financija, prostornih i ljudskih kapaciteta. Njihovo je djelovanje često definirano prekarnim uvjetima rada, a zaposlenici i suradnici često su zaduženi za veći broj zadataka. Unatoč procesima profesionalizacije koje te organizacije prolaze unazad dvadesetak godina, svojim opsegom ne mogu osigurati stroge podjele zaduženja, pa su zaposlenici vrlo često angažirani na raznolikim i ne nužno srodnim tipovima zadataka.

109

Kroz provedbu programa Ljetnih škola tijekom projekta ADESTE+, partneri u projektu imali su priliku upoznati se s okolnostima i uvjetima rada izvaninstitucionalnih aktera u polju kulture i umjetnosti i u širem, međunarodnom kontekstu koje također odlikuje fleksibilnost, prekarnost i kontinuirani zahtjevi za inovacijama. Izazovi s kojima se ti akteri susreću jesu nemogućnost osiguravanja stabilnih uvjeta rada i fokusiranja na primarne interese zbog kojih su se okupili, već često moraju reagirati na izvanske dinamike i zahtjeve te se prilagođavati smjernicama finansijskih shema kroz koje osiguravaju svoju održivost. U tom pogledu, ti akteri u kulturi vrlo često ne mogu sustavno razvijati svoje programe, već su izloženi potrebama brzih i naglih promjena rada, uvođenju novih tema i formata, otvaranju prema drugim sektorima i aspektima djelovanja. Komentari koje smo mogli čuti od sudionika Ljetnih škola vrlo su često upućivali na problem kako razvijati publiku za programe koji su u stalnoj transformaciji, kako raditi na razvoju odnosa s publikom u okolnostima u kojima se organizacija konstantno preusmjerava prema novim tematskim fokusima i područjima djelovanja.

Za razliku od visoko profesionaliziranih institucija u kulturi, ti akteri vrlo često problematičnim ističu nemogućnost sustavnog rada na razvoju svojih programi. To znači da se u svom radu kontinuirano moraju upoznavati s novim područjima i tematskim sklopovima te razvijati programe koji nisu nužno u njihovom neposrednom fokusu. Akteri su to pred kojima

kontinuirano stoji imperativ inovacije, zbog čega organizacijska transformacija zahtijeva drugačiji pristup i proces u odnosu na onaj koji je primjereno institucijama srednjeg, većeg i velikog opsega.

S tim na umu, Zaklada "Kultura nova" je u procesu rada na metodologiji i s metodologijom ACED-a testirala njezine iteracije i reformatiranja kako bi ona bolje odgovorila na potrebe opisanih aktera. Tako pripremni korak u ovom procesu uzima pristupe svojstvene strateškom planiranju koji omogućuju sagledavanje organizacije u cjelini, utvrđivanje njezinih potreba i smjerova razvoja te definiranje pozicije koju razvoj publike i sudioničkih praksi ima za organizaciju. U tom procesu treba se utvrditi gdje je i kako u cijelokupnoj organizacijskoj konstelaciji smješten razvoj publike.

Sljedeći korak u ACED-metodologiji naziva se "odleđivanje" (engl. *unfreeze*), a u prilagođenoj verziji taj se korak zove "zaleđivanje" (engl. *freeze*). Naime za razliku od velikih institucijskih pogona u kojima postoji jasna raspodjela zadataka i često su suočeni sa SILOS-efektima, u malim organizacijama potrebno je upravo suprotno. U koraku "empatija" jednak je naglasak stavljen na razvoj razumijevanja za potrebe publike kojoj se obraća organizacija kao i na razumijevanje potreba i specifičnosti samih članova tima kako bi organizacija mogla primjereno raspoređiti opterećenje članova tima i uskladiti ga s kapacitetima, specifičnim interesima i vještinama. U koraku "definiranje" organizacije se usmjeravaju na reorganizaciju vlastitih kapaciteta, kako u cijelokupnom organizacijskom i programskom radu tako i u pogledu aktivnosti usmjerenih na razvoj publike. U kontekstu "ideacije" akteri pozornost usmjeravaju na svoje aktivnosti ne bi li utvrdili mogućnosti njihove izmjene, nadogradnje i otvaranja prema publici te potencijalno povezali raznolike tipove aktivnosti i djelovanja u smjeru njihova povezivanja i racionalizacije resursa. U konačnom koraku, slijedi izrada "prototipa" koji će biti testiran podjednako i u novoj organizacijskoj shemi i u radu na uspostavljanju snažnijih odnosa s publikom. Na samom kraju, sudionici programa osvrću se na prvi korak kako bi utvrdili pomake koje su kroz proces utvrdili i definirali u kontekstu cijelokupne organizacijske sheme i razvojnih perspektiva.

## PRIPREMA

U ovom koraku sudionici programa mapiraju svoju organizaciju i sagledavaju sve aspekte njezina rada:

- programske aktivnosti
- administrativne aktivnosti
- razvojne perspektive
- ljudske resurse.

**Važan aspekt u ovom koraku jest utvrđivanje gdje je i kako pozicioniran rad na razvoju publike, odnosno utvrđivanje pristupa koje organizacija koristi u pogledu sudjelovanja. Koristan alat za ovaj korak predstavlja SWOT-analiza.**

## ZALEĐIVANJE

U koraku zaleđivanje cilj je utvrditi koju vrstu promjene organizacija želi uvesti te kako joj pristupa. U tom je trenutku važno utvrditi do koje je mjeru organizacija spremna na uključivanje novih aktera, u kojoj su mjeri uključeni postojeći dionici te kako se i kojim ritmom organizacija usmjerava na promjenu. Za samoanalizu u ovom su kraku korisna sljedeća pitanja:

- Koliko smo kontrole spremni prepustiti?
- U kojim područjima našeg djelovanja dopuštamo sudjelovanje?
- Koje ćemo odluke prepustiti zajednicu/publici i ne dovoditi ih u pitanje?
- Kome ćemo dopustiti takvu intervenciju?
- Jesmo li spremni prihvati rizik gubitka kontrole nad kulturnim sadržajem i/ili njegovom interpretacijom?

**U ovom se koraku organizacija bavi i definiranjem publike, odnosno zajednica na koje je usmjerena te utvrđivanjem koji su njezini ciljevi – osnaživanje odnosa s postojećom publikom, otvaranje prema novim grupama publike te tko su one.**

## EMPATIJA

Korak empatije istovjetan je koraku u ACED-metodologiji, pri čemu je u radu s malim organizacijama u procesu definiranja persona fokus bio podjednako usmjeren na same članove tima i razumijevanje njihovih svojstava kao i na imaginiranje željenih korisnika. Za provedbu tog koraka, korišteni su alati kao i u ACED-metodologiji.

## DEFINIRANJE

Korak definiranja istovjetan je koraku kao i u ACED-metodologiji te su korišteni isti alati.

## IDEACIJA

Korak ideacije istovjetan je koraku kao i u ACED-metodologiji te su korišteni isti alati.

## PROTIP

Korak prototip istovjetan je koraku kao i u ACED-metodologiji te su korišteni isti alati.

## OBAVEZA

U ovom koraku u procesu radionica sudionici su se vraćali na prvi korak te trebali utvrditi do koje su mjere procesom uveli pomake u smislu organizacijskog planiranja, (re)definiranja svojih kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva te utvrđivanja preraspodjele zadataka unutar tima. Na samom kraju procesa sudionici izrađuju plan rada tijekom kojeg će provoditi proces s ciljanim skupinama koje su postavili u svoj fokus. Za rad na ovom koraku moguće je koristiti alate istovjetne ACED-metodologiji.

## INTEGRACIJA

Ovaj korak podrazumijeva primjenu izrađenog plana te kontinuiranu prilagodbu potrebama i iskustvima stečenim kroz proces realizacije. Tijekom čitavog procesa moguće je vraćati se alatima korištenim u prethodnim koracima s obzirom na iskustva stečena provedbom plana te ga prilagođavati novim uvidima.

# III.

## PRIMJERI PRAKSI SUDJELOVANJA U KULTURI U JUGOISTOČNOJ EUROPI

Od travnja do lipnja 2021. godine u sklopu projekta ADESTE+ održavale su se Kaskadne radionice koje je Zaklada "Kultura nova" organizirala u partnerstvu s HNK Ivana pl. Zajca iz Rijeke. U radionicama, održanim u dva ciklusa, sudjelovalo je 11 organizacija, 10 izabranih putem javnog poziva te jedna koja se odazvala na izravni poziv HNK Ivana pl. Zajca. Radionice su bile usmjerene na daljnje testiranje ACED metodologije priлагodjene temeljem stečenih iskustava tijekom projekta. Program Kaskadnih radionica činila je serija predavanja koja su održali Goran Tomka, Cristina da Milano i Maria Vlachou, radionički program na kojem su se polaznici upoznali s ACED metodologijom priлагodenom manjim organizacijama te primjeri prakse iz regije Jugoistočne Europe kroz koje su različiti akteri izvaninstitucionalnog sektora iznijeli svoje napore u radu s publikom, a koji su predstavljeni u ovom poglavljju.

TAMARA BRAČIĆ VIDMAR, voditelj Odjela za komunikaciju, Bunker Ljubljana

Bunker je nevladina organizacija u kulturi osnovana prije 24 godine. Naša je glavna zadaća stvaranje i predstavljanje prakse i umjetnika suvremene scenske umjetnosti. U Ljubljani imamo svoju lokaciju, Staru elektranu. Bila je to prva elektrana u Ljubljani, a 2004. preuređena je u prostor za scensku umjetnost kroz vrlo složen sustav suradnje između onih koji donose odluke / financijera – Ministarstva kulture i Gradske općine Ljubljana, vlasnika zgrade – tvrtke Elektro Ljubljana i udruge Bunker. Surađujemo s preko 40 mjesnih umjetničkih udruženja i predstavljamo razne međunarodne festivale koje organiziraju naši partneri. Također organiziramo dva međunarodna festivala. Prvi je Međunarodni festival *Mladi levi*, koji se održava jednom godišnje na kraju kolovoza, a drugi je festival *Drugajanje* u Mariboru i usmjerjen je na mlađu publiku.

Kad govorimo o strategijama za razvoj publike, čini nam se kao da koristimo neke velike riječi. Sama ideja stvaranja dugoročne strategije i njezine provedbe zvuči kao privilegija velikih i stabilnih tvrtki ili možda velikih kulturnih institucija koje se oslanjaju na godine stabilnog financiranja. Nevladina smo udruga, radimo u nesigurnim uvjetima, uvijek smo u strahu od gubitka sredstava i stalno se prilagođavamo promjenjivim okolnostima – upravo je zato taktika jedino što si možemo priuštiti. Stoga mnogo vremena i razmišljanja ulazimo u stvaranje prave taktike u raznim okolnostima i pronalazak novih prilika i njihovo iskorištanje.

Trudimo se razumjeti potrebe našeg sektora:

- potrebe umjetnika s kojima radimo (većinom radimo sa samozaposlenim umjetnicima i nastojimo im pružiti veliku podršku i široku mrežu domaćih i međunarodnih veza koje bi im moglo pomoći u razvoju i budućem radu) izazove koji se pojavljuju u društvu (bilo društveni, politički, ekološki, ...) i potrebe publike.

Pokušavamo na njih odgovoriti kroz programe, bilo da se radi o umjetničkim produkcijama, razvojnim projektima (poput kulturnog obrazovanja, itd.) ili diskurzivnim i obrazovnim programima.

U taktici razvoja publike usredotočeni smo na glavne niti našeg programa. U sljedećim odlomcima fokusirat ću se na dva programa kroz koje pokušavamo uključiti različite grupe ljudi.

## KULTURNO OBRAZOVANJE

Kulturno obrazovanje važan je dio našeg programa i razmišljanja. UNESCO je u svom istraživanju iz 2009. godine definirao kulturno sudjelovanje kao važan uvjet za nečije društveno sudjelovanje. U postizanju toga ključan je sustav koji osigurava dostupnost kvalitetnih kulturnih i umjetničkih sadržaja. O tome smo počeli razmišljati 2008. godine i osmisili kulturno-obrazovni projekt *Dašak kulture* (*Kulturstik*) tijekom kojega smo prvi put počeli redovito surađivati sa školama. Bio je to pilot-projekt kojim smo se povezali s još četirima partnerima iz različitih suvremenih područja umjetnosti (film, suvremeni cirkus, suvremeni ples i kazalište) i deset osnovnih škola. Razmišljali smo o kontinuiranom i inovativnom uvođenju umjetnosti u školski kurikulum – kroz umjetničke radionice (koje smo prvo organizirali za učitelje zatim za učenike), suradnju umjetnika i učitelja, zajedničko stvaranje umjetničkih produkcija... Nakon vrlo uspješnog završetka projekta odlučili smo da će nam to postati jedna od strategija vezanih za programski sadržaj, ali i za razvoj publike. Nastavili smo s razvojem pilot-projekata kulturnog obrazovanja: 2012. godine pokrenuli smo projekt *Mladibors* pet mariborskih srednjih škola i nastavili s dva ciklusa projekta *Kazališno igralište* (engl. *Theatre Playground*). Projekt, sufinanciran od strane slovenskog Ministarstva kulture i Europskog socijalnog fonda, zaključen je u jesen 2021. godine i omogućio nam je suradnju s 30 osnovnih škola diljem Slovenije.

U svojim kulturno-obrazovnim programima usredotočeni smo na zadnju trećinu osnovne škole – tinejdžere od 13 do 15 godina koji su u razdoblju neposredno prije nego što počinju formirati vlastite umjetničke odabire, i na srednjoškolce koji su u razdoblju formiranja svojih shvaćanja i opažanja umjetnosti. Kad su djeca manja, odrasli – njihovi roditelji, učitelji, mentorи – za njih formiraju umjetničke odabire. Kad postanu samostalniji, svijest o raznolikosti umjetničkih područja i mogućnosti da ih dosegnu i istraže na njima zanimljiv način može jako utjecati na jačinu i dubinu kojom će se s umjetnošću povezati.

U svim našim kulturno-obrazovnim praksama radimo s profesionalnim umjetnicima. U središtu nije samo kreativnost mlađe publike već i njezino iskustvo i shvaćanje umjetnosti.

Kroz projekt *Kazališno igralište* provodimo razne aktivnosti, poput *Dana kulture* (engl. *Cultural days*) s izvedbama i dodatnim sadržajima umjetničkih radionica, rasprava i umjetničkih analiza. Također organiziramo *Dramske klubove* (engl. *Theatre clubs*) koji se održavaju u školama, a vode ih u paru učitelj i umjetnik. To su dva klasičnija programa koji su već donekle povezani sa školskim kurikulumom. Imamo i novoosmišljene formate kao što su *Tandem sati* (engl. *Tandem hours*), redovni školski sati na kojima učenike pou-

čavaju tandem umjetnika i učitelja (sat biologije o ljudskom krvožilnom sustavu prikazan kroz umjetnički proces), *Klub mladih kustosa*, grupa učenika koji godinu dana prate slovensku kazališnu produkciju i na kraju odabiru izvedbu za festival (*Druganje*). Postoji i *Godišnja pretplata za učitelje: Tovariški abonma*, kojom se učitelje poziva na dolazak na suvremene predstave nakon kojih slijedi predavanje/rasprava na temu suvremene umjetnosti; stručnjaci na njima dijele svoja znanja o suvremenoj umjetnosti s učiteljima. Najpoznatija je aktivnost *Škola kulture* (engl. *School in culture*) u kojoj se do 15 školaraca posvećuje umjetnosti na tri dana u urbanom okruženju, uglavnom u većem gradu s razvijenom kulturnom infrastrukturom. *Škola kulture* organizirana je u obliku kampa, stoga djeca i njihova pratnja (dva učitelja) dijele prostor za spavanje, obroke i iskustva umjetnosti kroz različite umjetničke discipline i u različitim kulturnim ustanovama. Rade, stvaraju i raspravljaju s profesionalnim umjetnicima koji im objašnjavaju kontekst, uvode ih u izvedbe, izložbe i filmove, a nakon toga razgovaraju s njima o tome što su vidjeli ili doživjeli.

Uzveši u obzir to da je program kulturnog obrazovanja prije svega strategija razvoja publike, cilj nam je da taj pilot-projekt razvijemo u sustavni alat koji može postati dio svih školskih kurikuluma i omogućiti učeniku svake škole da na tri dana zaroni u umjetnost, upoznavanje i rad s profesionalnim umjetnicima, doživljaj umjetnosti na različite (participativne) načine. To bi moglo probuditi radoznalost i želju djece da se vrate kazalištu i istražuju ga kako rastu i postaju odrasli potrošači kulture.

Još je jedan važan stup naših kulturno-obrazovnih programa festival *Druganje*. Započeli smo ga prije 20 godina u suradnji s II. gimnazijom Maribor koja ima vlastitu kazališnu dvoranu. Njihov ravnatelj započeo je komunikaciju i od tada je vrlo otvoren za suradnju. Zadaća *Druganja* jest pokazati srednjoškolcima visokokvalitetne suvremene scenske umjetnosti kako bi im se proširili vidici o tome što sve može biti umjetnost izvan iznimno pristupačne popularne kulture i potaknuti ih da to otkrivaju u budućnosti. Izvedbe koje prikazujemo napravljene su za odrasle, ali vodimo računa o tome da pripremimo kontekst – radionice, razgovore, promišljanja, aktivnosti u kojima mogu sudjelovati / projekte kao uvod, svojevrsnu polaznu točku koja mlađoj publiki produbljuje i olakšava doživljaj umjetnosti. *Druganje* se organizira svake godine u jesen i svaki polaznik mora pogledati barem jednu predstavu. Neki od njih vraćaju se te prate festival čak i nakon završetka škole. Festival je otvoren i za ostalu publiku u Mariboru te je postao poznat po svom kvalitetnom suvremenom umjetničkom programu. Često je domaćin i *Škole u kulturi* (projekt *Kazališno igralište*).

Festival *Mladi levi* jedan je od najpoznatijih međunarodnih festivala suvremene scenske umjetnosti u Sloveniji. Godine 1998. osnovala ga je Nevenka Koprivšek kao dio međunarodne mreže Junge Hunde u kojoj su međunarodni partneri svoje prezentacijske platforme posvetili predstavljanju mlađih generacija umjetnika na početku karijere neposredno prije nego što su postali međunarodno poznati (i na tom im putu pomagali). *Mladi levi* je festival koji još uvijek predstavlja zanimljive mlađe umjetnike, ali u procesu razvoja počeo je predstavljati i međunarodno priznate umjetnike, najveće zvjezde kazališta. Festival je poznat po osebujnoj atmosferi i društvenoj komponenti jer umjetnici imaju priliku boraviti ondje tijekom cijelog festivala kako bi vidjeli tuđe radove i družili se. To je također važan aspekt festivalske atmosfere jer se domaća publika može susresti s umjetnicima, družiti s njima, gledati zajedničke nastupe te razgovarati ili razmjenjivati iskustva. Festival je zadobio vrlo vjernu publiku svih generacija koja ga prati godinama, ali u posljednje vrijeme primjećujemo i pomlađivanje publike u novim mlađim generacijama posjetitelja.

Važna su komponenta festivala volonteri koji nam pomažu u jednostavnim (ili složenijim) poslovima na festivalu, a zauzvrat mogu uživati u svim izvedbama, sudjelovati na druženjima (plesna zabava otvorena, večerna druženja i festivalski piknik na selu na koji su tijekom festivala pozvani svi umjetnici, volonteri i suradnici). Volonteri su velika skupina ljudi koji uglavnom postanu redoviti posjetitelji festivala, a zbog snažnih umjetničkih i vrlo ugodnih te inspirativnih društvenih iskustava postaju i njegovi pravi ambasadori na koje svake godine možemo računati. Ali – festival je otok u vremenu i prostoru, s dobrom energijom i atmosferom inspiracije i slobode. Naš je najveći izazov kako da publika s festivala, pogotovo mlađe generacije volontera, postane redovita publika Stare elektrane i aktivni sudionik događanja u njoj tijekom cijele godine.

U svom se radu snažno oslanjamо na suradnju – suradnju s drugim umjetničkim udrugama, obrazovnim ustanovama, brojnim međunarodnim partnerima te našim volonterima i susjedima – sugrađanima. Nadamo se da će i suradnja s mlađom publikom postati također dugotrajna.

IRENA BEKIĆ, voditeljica Galerije Prozori,  
Knjižnica S. S. Kranjčevića

### KONTEKST

Smještena u Knjižnici S. S. Kranjčevića, jednoj od knjižnica iz mreže Knjižnica grada Zagreba, s kojom dijeli i prostor i publiku, Galerija Prozori specifični je galerijski prostor. Upravo na toj vezi, kao i na činjenici postojanja široke kvartovske publike kojoj se obraća, temelji se koncepcija galerijskih programa. Stoga je za njihovo bolje razumijevanje potrebno najprije ocrtati navedeni kontekst: opisati fizičku poziciju Galerije u odnosu na knjižnicu, kao i na urbanističku strukturu kvarta te postaviti neka teorijska uporišta na kojima se taj suživot razvija. Nakon tog uvoda opisat ću istraživanje "Kako govoriti o umjetnosti?" koje smo proveli s učenicima četvrtog razreda osnovne škole, a kojim smo htjeli doći do spoznaja ili smjernica kako pristupiti djeci u govoru o umjetnosti.

U osnovi, Galerija Prozori obuhvaća tridesetak metara dugački prozorski niz Narodne knjižnice, koja se nalazi u prizemlju zgrade Općine Peščenica. Riječ je o kompleksu izgrađenom krajem sedamdesetih godina prošloga stoljeća prema projektu arhitektice Franke Odak. Kao središte rubne gradske četvrti koja je tada bila u svom urbanom ulazu, taj morfološko modernistički kompleks osmišljen je da okupi ključne funkcije socijalističkog grada – upravu, financije, trgovinu, kulturu i stanovanje. Središnja općinska zgrada, izdignuti kubus kojemu se pristupa frontalnim stepeništem, s jedne je strane produžena niskim krakom, s knjižnicom u prizemlju, definirajući pješačku zonu, a s druge završava prostranim platoom s bankom, poštom, kafićima i dućanima te stambenom zgradom. Osim toga, taj kompleks koji predstavlja modernističku verziju klasičnog gradskog trga smješten je centralno i u odnosu na poziciju ostalih ključnih funkcija u kvartu, odnosno nalazi se na križanju putanja prema tržnici, domu zdravlja, ljekarni, crkvi, kulturnom centru, vrtićima i školama, pa galerijski prozorski niz postaje vizualna markacija svakodnevnih prolazaka stanovnika.<sup>1</sup> Prozori sa svojim izložbama kreiraju njihovo kretanje, predstavljaju cezuru, mjesto zaustavljanja, usporavanja, promišljanja. Oni nude stanke, mogućnost za zaokret u promišljanju, mjesto očuđenja. Sami po sebi jesu i nisu granica. Kao porozna membrana između unutarnjeg i vanjskog, mjesto su interferencije interijera i eksterijera, intimne izoliranosti i javne izloženosti, međuzona čiji liminalni potencijal Galerija prepoznaje kao svoje polazište.

S druge strane koegzistenciju s Knjižnicom, više nego dijeljenje istog prostora, obilježava složena struktura relacija, sklopovi povijesnih i druš-

tvenih imaginarija i narativa. Radi se o međuovisnosti koja se ne iscrpljuje u tome da bude umjetnički materijal ili polazište umjetničkih promišljanja već je i resurs iz kojega je moguće graditi nove strategije i takteke knjižničarstva. Na takvom međuodnosu uspostavlja se odnos razmjene u kojem Knjižnica, s utvrđenim simboličkim kapitalom, predstavlja mjesto povjerenja u galerijski sadržaj za široku neprofesionalnu publiku, a Galerija otvara prostor za propitivanje knjižničarskih kanona i revidiranje bibliotečnih politika. Krajnji cilj tih nastojanja bilo bi kreiranje heterogenog javnog prostora knjižnice/galerije, kao mjesta razlike i stvaranja novih znanja za osvještenu i kritičku publiku.

No tu je upleten i izvjesni disbalans. Podvojenost inherentna knjižnicama. Po svojoj misiji i temeljnim dokumentima one trebaju biti dostupne svima, što znači da bi morale biti neovisne o ekonomijama profita i da bi morale uključivati marginalizirane i rubne identitete, povijesne i kulturne konfiguracije. Kako navodi teoretičar knjižničarstva Mario Hibert u knjizi *Digitalni odrast i postdigitalna dobra: kritičko bibliotekarstvo, disruptivni mediji i taktičko obrazovanje*, knjižnice "i dalje konotiraju društveni resurs nemonetiziranog javnog dobra, dijeljeni javni prostor, dok su sami bibliotekari anomalije u informacijskoj ekonomiji čiji rad odudara od (ili bi barem trebao biti van dohvata) dominantnih ideologija vlasništva kontrole i profita" (Hibert, 2018.: 22–23). No s druge strane one su, isto kao muzeji i arhivi, instrument društvenog pamćenja te kodificiraju dominantnu kulturu, monopoliziraju znanje i reprezentiraju vladajuću hegemoniju. U praksi se to pokušava pomiriti konceptom profesionalne neutralnosti koji anestezira kritičke i aktivističke intencije knjižničara i knjižničarki, a knjižnicu kreira kao prostor koji podržava i reproducira dominantni poređak.

No sagledamo li knjižnicu kao javni prostor, slijedeći pritom promišljanja Chantal Mouffe o agonističkom javnom prostoru koji je strukturiran u hegemonijskom nadmetanju supostojećih hegemonijskih i kontra-hegemonijskih društvenih, političkih i kulturnih pozicija, možemo pretpostaviti da bi i knjižnica mogla /trebala biti heterogeni, izbrzdani prostor u kojemu se agonistički obračun osvještava artikulacijom javnoga prostora kao rastvorene strukture spram mnogostrukosti diskurzivnih polja.<sup>2</sup> Tako gledana, knjižnica postaje politički i estetski diferenciran prostor otvarajući prostore razlike, a umjetnost je sredstvo da se oni učine vidljivima.

To je pozicija s koje Galerija Prozori gradi izložbeni, edukativni i diskurzivni program. Zato je taj program moguće sagledati i kao stratešku odluku. Njime, naime, propitujući institucije društva, pa tako i knjižnicu, nastojeći uвijek grepsti ispod površine.

*Upozadini stvari* edukativni je program Galerije Prozori, osmišljen da kroz svoje različite dionice širi polje znanja produbljujući teme zahvaćene u umjetničkim radovima, razvija kritički stav i refleksivnost publike s jedne strane, a s druge upućuje na suvremenu umjetnost kao komunikacijski i estetski oblik – djelatnost koja može artikulirati pitanja s kojima se susrećemo u svakodnevici, pa možda i otvoriti mogućnosti promjene. Program obuhvaća susrete i razgovore publike s umjetnicima i stručnjacima iz različitih polja. Paralelno razvijamo i program *Idemo u grad* u okviru kojega organiziramo zajedničke posjete izložbama suvremene umjetnosti koje bi naša publika u svojim posjetima kulturnim sadržajima u gradu previdjela. Iz tog programa razvili su se i kritički posjeti kazalištu s radionicama nakon predstave. Edukativni jednodnevni izlet kvartovske i stručne publike u Rašu, Krpan i Labin u okviru projekta Branke Cvjetičanin *Delegacija* nastao je kao participativni projekt, ali i na tlu ideje o zajedničkom izletu, kao formi koja podržava učenje kroz solidarnost i komunitarnost.<sup>3</sup>

Neovisno o kojoj se publici radi, i koji su kanali pristupa i komunikacije s njom, polazišna nam je ideja da je svatko, nevezano za obrazovanje i znanje, sposoban za razgovor o umjetnosti. Smatramo da slobodni razgovor, bez prethodnih uputa ili teorijskih pojašnjenja, može dovesti do ključnih pojmoveva/tema o kojima umjetnički rad govori te da potiče analitičko i kritičko mišljenje, i, jednako važno, oslobođa od nelagode pri razgovoru o suvremenoj umjetnosti koja se najčešće percipira kao nerazumljiva, teška ili upućena nekom drugom. Tu smo tezu pokušali potvrditi nizom radionica/razgovora s učenicima četvrтog razreda Osnovne škole Dobriše Cesarića u Zagrebu i istraživanjem "Kako govoriti o umjetnosti?"<sup>4</sup>

#### "KAKO GOVORITI O UMJETNOSTI?" – ISTRAŽIVANJE<sup>5</sup>

Istraživanjem se željelo potvrditi funkcionalnost metoda aktivnog učenja o umjetnosti kroz slobodni razgovor te istražiti kako djeca percipiraju umjetnost. Dodatno, a nama napose važno, bilo je prepustiti djeci da nam sama pokažu koji su to kanali kroz koje im je moguće ponuditi umjetnost da je prepoznaju kao važnu ili barem zanimljivu sastavnicu u svome životu.

Metodološki smo oslonac pronašli u konceptu knjižnice kao trećeg mesta koji u metodi vođenog istraživačkog učenja označuje hibridni prostor privatnog i službenog govora unutar kojega se lakše stvara i usvaja znanje.<sup>6</sup> Teorijski smo slijedili promišljanja Jacquesa Rancière i Rite Felski.

U eseju "Učitelj neznačica" Rancière (2010.) se zalaže za jednakost inteligencija nasuprot intelektualne podređenosti učenika učitelju i objašnja-

valačkoj strukturi učenja. Sve što je potrebno, po njemu, jest neprestano odgovarati na tri pitanja: Što vidiš? Što misliš o tome? I Što ćeš s time učiniti? To su pitanja koja smo postavljali djeci na razgovorima na izložbama.

Rita Felski u knjizi "Namjene književnosti" (2016.), širi polje rasprave o književnosti uključujući u njega područje svakodnevne estetike i osobnih iskustava. Budući da kognitivno usmjerene strukturalne i teorijske analize isključuju moguće interpretacije neprofesionalnog čitatelja kao relevantne, Felski upozorava na mogućnost zanemarivanja osobnih iskustava čitatelja, a time i osjetilne, pa i tjelesne dimenzije recepcije umjetničkog rada. Promjena polja rasprave omogućava "sućavanje s raznovrsnim estetskim iskustvima i višestrukim osima umjetničke vrijednosti" (Felski, 2016.: 133). Time se Felski približava Rancièreu kad kaže da se susret i preklapanja umjetničkog s drugim poljima ljudskog djelovanja ne odvija u estetskoj transformaciji drugih polja (jer svako od njih ima svoje estetike), već u pronalaženju mjesta njihovog međusobnog razumijevanja. Upravo se u neformalnim razgovorima djece pri susretu s umjetničkim radom, bez unaprijed postavljenih interpretativnih okvira, moglo iskristalizirati mjesto susreta različitih estetika. To osvjećivanje mikroestetika čini nam se itekako važnim u kulturi čiji se bazični estetski modeli temelje na retorici spektakla i komercijalizacije.

#### REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživačka pitanja bila su: *Kako učenici četvrtog razreda osnovne škole općenito doživljavaju umjetnost? i Je li sudjelovanje na radionicama (aktivnom modelu učenja/razgovora o umjetnosti) djelovalo na odnos učenika prema umjetnosti i umjetničkim djelima te ako jest, na koje sve načine?*

Prvo istraživačko pitanje odnosilo se na općenitu učeničku percepciju umjetnosti, a analiza intervjua pokazala je da većina učenika umjetnost shvaća vrlo široko te da u umjetničke prakse ubrajaju gotovo sve što pojedinac ili skupine mogu proizvesti:

" Umjetnost je glazba; kultura, neka vrsta kulture; fotografija; glazba; izložbe u knjižnici; Galerija Događanja u kulturnom centru; arhitektura; ples, pjevanje; lijepo servirana hrana..."

Svi učenici slažu se da je ono što razlikuje umjetnost od ostalih područja to da promatranje ili izrada umjetnosti u njima pobuđuje estetski doživljaj, ljepotu i ugodne osjećaje te korisnost umjetnosti povezuju s mogućnošću individualnog izražavanja i izražavanja emocija.

" Neki umjetnici izražavaju svoje emocije. Ili su ljuti pa

*izražavaju što misle crtanjem i slikanjem ili izražavaju svoju sreću.* – Lorena

*Ljudi vole gledati svoje djelo, zapravo. Ja kad sviram klavir, ja se smirujem.* – Monika

**Osim emotivno-individualne komponente, učenici umjetnost doživljavaju korisnom jer njezinim proučavanjem mogu naučiti mnogo toga, a najviše o prošlosti i životu u različitim povijesnim razdobljima.**

Voditeljica: *Što mislite, je li umjetnost korisna?*

Lorena: *Da, jer nešto uvijek naučiš iz nje.*

Mia: *Super mi je kada u umjetnosti ima neka priča kako je nešto nastalo.*

Patrice: *Korisno je. Zato što ima još jako puno stvari za koje mi ne znamo i koje mi nismo proučili. Ima jako puno zapisa koje nismo proučili. I iz tih zapisa možemo saznati za neku građevinu koju do sada nismo naučili graditi, a ljudi prije nas su to znali graditi. Možemo saznati kako se u to vrijeme gradilo ili tako nešto, kako su se izradivale cigle i tako.*

**Percepcija umjetnosti kao medija za individualno izražavanje i izražavanje emocija prisutna je i u iskazima o razlici između umjetnosti i ostalih školskih predmeta. No neki učenici vide sličnost između, primjerice, umjetnosti i matematike prepoznajući je u značajkama poput preciznosti i mjerenja. To pokazuje da umjetnost razumijevaju i kao proces koji se razvija kroz određene postupke osmišljene da bi se dobio željeni ishod.**

Voditeljica: *Recimo da se (u matematici) uvijek zna točno koliko je 5 minus 2. A da li takva točnost postoji u umjetnosti?*

Morana: *Da, recimo kad znamo točno koju boju ćemo dobiti kad pomiješamo crvenu i plavu ili šta želimo dobiti kad slikamo iz nekog kuta.*

**Druge istraživačko pitanje odnosilo se na ispitivanje utjecaja forme i sadržaja radionica na odnos učenika prema umjetnosti i umjetničkim djelima. Analiza je pokazala da se učenici u trenutku provođenja intervjuva vrlo jasno sjećaju aktivnosti, razgovora i umjetničkog postava u knjižnici/galeriji. Iznoseći dojmove s radionica istaknuli su da im je prostor i etos knjižnice zanimljiviji i zabavniji za učenje od škole.**

*Zanimljivo je u knjižnici, zabavnije je, učimo nove stvari, što u školi skoro nikad ne učimo.*

– Dominik

**Radionice su okarakterizirali kao dinamične, zabavne i fokusirane, a takav pristup i aktivno učenje u vidu učeničkog angažmana i otvorenog nehierarhijskog dijaloga doprinijeli su lakšem i kvalitetnijem učenju o umjetnosti**

*Pa tamo smo pričali o jednoj temi, a u školi imamo puno tema jer imamo puno predmeta. Meni je bolje kad imamo jednu temu jer možemo malo bolje to obuhvatiti.*

– Lorena

**Najizravniji utjecaj radionica na odnos učenika prema umjetnosti vidljiv je u tome što se svi slažu da su radionice bile korisne i da su naučili nešto novo, a neki su od njih nove spoznaje već primjenili u umjetničkom izražavanju: nekoliko učenika počelo je koristiti nove tehnike fotografiranja koje su naučili na radionicama, a neki od njih ranije usvojene tehnike likovnog stvaranja češće koriste u svakodnevici.**

Također, usvojili su nove riječi i uče izražavati doživljaje i interpretacije umjetnosti s pomoću stručnog vokabulara. Primjerice, umjesto riječi slika počinju upotrebljavati fotografija, a umjesto tehnike slikanja tehniku fotografiranja.

Voditelj: *To slikaš s bojama ili fotografiraš?*

Sara: *Fotografiram.*

Voditelj: *Super. I to si rekla da ti se počelo razvijati nakon ovih susreta u knjižnici?*

Sara: *Ja sam to još i prije. Mislim, prije sam još crtala, ali kad su mi objasnili kako bi trebao izgledati kadar i to bi se moglo napraviti da slika bude bolja i ljepša, onda sam počela tako... još više.*

## ZAKLJUČAK

Istraživanje "Kako govoriti o umjetnosti?" provedeno u suradnji knjižničarki/kustosica, učiteljice razredne nastave i kulturnog antropologa pokazalo je da su radionice aktivnog učenja o umjetnosti uspješna tehnika za slobodno, otvoreno, nehierarhijsko učenje o doživljaju i interpretaciji umjetnosti te da je knjižnica poticajno mjesto za to. Pokazalo se i da su interferencija umjetnosti, knjižničarstva i drugih disciplina strateški pregib u polju knjižničarstva te da je s takvog stajališta moguće okretati perspektive i izgraditi nove prostore znanja i načine učenja unutar knjižnice. Smatramo da je takva interferencija važna u radu s publikom i u drukčijim kontekstima. Međutim takva su

nastojanja gotovo bez iznimke vezana uz entuzijazam i volju pojedinaca. Primjerice, situacija u kojoj djeца nakon četvrtog razreda mijenjaju učiteljicu, ostavlja nas bez partnera za širenje rada i praćenje iste djece do osmog razreda, što bi se moglo razviti u kompleksnije razgovore, pa time i daleko-sežne rezultate. Stoga nam se čini da bi jedan od ključnih fokusa kulturnih politika morao uključiti izgradnju širokih mreža unutar kojih bi svi subjekti organizacija uključenih u razvoj publike imali svoju ulogu. Ili, da ostanemo u okvirima Rancièreovih promišljanja, istražiti i aktivirati potencijale mješta preklapanja različitih estetika.

- 1 U trenutku pisanja ovoga teksta zgrada prolazi kroz proces energetske obnove, što će u potpunosti izmjeniti njezin izgled, a navedena uloga galerije posve je neizvjesna.
- 2 O ovim aspektima interferencije knjižnice i galerije usp. Bekić, I. i Dolanjski, P. "Public Libraries as Agonistic Spaces: At the Crossroads of Librarianship and Contemporary Artistic Practices" U: Libellarium (u pripremi).
- 3 Usp: Prozori 17, Zagreb: Knjižnice grada Zagreba, 2018. str. 20.
- 4 Istraživanje je provedeno u okviru projekta "Umjetnost pripada svakome". U istraživanju su sudjelovali učenici četvrtog razreda OŠ Dobriše Cesarića; učiteljica razredne nastave Sanja Škreblin;
- 5 Usp: <http://library.ifla.org/2592/1/s05-2019-bekic-en.pdf>. (pristupljeno 12. travnja 2022.)
- 6 Usp: Carol C. Kuhithau, Leslie K. Maniates, Ann K. Caspari (2019) *Vođeno istraživačko učenje: učenje u 21. Stoljeću*, Zagreb: Školska knjiga

## LITERATURA

- 1 Felski, R. (2016.) *Namjene književnosti*. Zagreb: Jesenski i Turk
- 2 Hibert, M. (2018.) *Digitalni odrast i postdigitalna dobra: kritičko bibliotekarstvo, disruptivni mediji i taktičko obrazovanje*. Zagreb: Multimedijalni institut i Institut za političku ekologiju.
- 3 Mouffe, C. (2008.) "Umjetnički aktivizam i agonistički prostori." U: Kovačević, L. i sur. (ur.) *Operacija grad: priručnik za život u neoliberalnoj stvarnosti*. Zagreb: Savez za centar za nezavisnu kulturu i mlade, Multimedijalni institut, Platforma 9,81 – Institut za istraživanja u arhitekturi, BLOK - Lokalna baza za osvježavanje kulture, SU Klubtura / Clubture. Str. 220–230.

## KAZALIŠTE GLEJ: MI GRADIMO PUBLIKU I PUBLIKA GRADI NAS

INGA REMETA,  
predsjednica društva Glej i voditeljica  
programa kulturnog odgoja

Za početak ču opisati našu organizaciju i staviti je u kontekst neovisnih kazališta koja djeluju na području Slovenije. Glej svoju povijest piše od 1970. godine, kada je ustanovljen kao prvo eksperimentalno neovisno kazalište na području bivše Jugoslavije. Već je tada bilo poznato kao kazalište koje eksperimentira i isprobava nove prakse i metode stvaralaštva na području izvedbenih umjetnosti. Kroz povijest je svoju programsku strukturu mijenjao i nadograđivao, ali nikada nije izostavljao ključni moment – promišljanje novih praksi i načina rada.

U proteklih deset godina fokus smo usmjerili na proces i edukaciju umjetnika, a ne više toliko na same rezultate rada. Umjetnicima s kojima radimo posvećujemo posebnu pozornost i dajemo im podršku ne samo u produkcijama nego i na razini edukacije i međunarodne suradnje. Naša posebnost je što godinama prepoznamo problematiku ili potrebe izvedbenih praksi i kroz različite programe i metode rada pokušavamo ih napraviti boljima, učinkovitijima, živima.

U istom smo razdoblju fokus počeli usmjeravati na publiku i korisnike naših sadržaja. Shvatili smo da je publika slovenskog kazališta jako stara i da moramo izgraditi novu, pa u 2015. godini počinjemo raditi na tome na dva načina u dvama različitim projektima.

### GENERACIJA GENERACIJI

Program *Generacija Generaciji* bavi se kazališnim stvaralaštvom za mlade s mladima. Prepoznali smo da mlađi kazalište žele približiti sebi i svojim temama, a ne više toliko konzumirati predstave klasičnog dramskog kazališta. Znali smo što želimo, a nismo znali kako to napraviti.

Tako smo se 2013./2014. godine počeli baviti pregledom terena u inozemstvu i našli odlične učitelje i producente u Amsterdamu – organizaciju Likeminds koja se kazalištem za mlade i mlađima bavila već duži niz godina. Dvije godine smo učili iz njihovih praksi, educirali slovenske mentore i suradnike s kojima smo program željeli razvijati, a koji do tada, kao ni mi, nisu imali potrebna znanja. Započeli smo tako suradnju s nizozemskim Likemindsom, njemač-

kim Das Letze Kleinod, čiji se rad temelji na *site specific* kazalištu, francuskim Theater du Pelican, čija je praksa usmjerena na dramsko kazalište, i na temelju njihovih praksi našli najbolji način koji smo mogli primijeniti na Sloveniju i njene specifičnosti. Tako smo 2015. godine postali koordinator europskog projekta i kroz njega utvrđivali te nadograđivali svoje znanje i program u cijelosti.

Glej se odlučio za malo teži put i za aktivne mlade u projektu odbrao omladinu koja do tada nije imala nikakvog iskustva s kazalištem. Tako smo imali priliku učiti njih i sebe o svemu što smo programom željeli postići.

Naš način rada utemeljen je na autorskom kazalištu i kazalištu koje od umjetničke ekipe zahtijeva aktivnu ulogu kroz čitav proces nastajanja, rada i konačne produkcije predstave. S mlađima smo odabirali teme koje su ih zanimali i na njima s profesionalnim mentorima radili intenzivno i aktivno (s vježbama dva puta tjedno).

Teme koje su se pojavile i ujedno postale hit su bile: roditelji i odraštanje, tehnologija, sreća, Europa i državljanstvo... Mladi su producirali materijale i donosili svoje priče. Metode prikupljanja materijala su bile različite – od osobnih priča i iskustava preko rada s intervjuiima i anketama. Naš je zadatak bio dramaturški čistiti i slagati, a ključni element bio je ne uništavati i ne mijenjati njihove priče i informacije koje su željeli komunicirati kroz predstavu. Kada smo pročistili materijale i prepoznali kapacitete svakog pojedinca, prelazili smo na scenu i proigravali uloge na njoj.

### STUDENTEATER

Iste godine počeli smo raditi i sa studentima. Oblikovali smo program *StudenTeater* usmjerjen posebno na studente neumjetničkih akademija. Slovenija ima jaku tradiciju amaterskih društava i fakultativnih programa dramskih škola kojih nema nakon školovanja, odnosno nakon fakulteta. Stoga smo se usredotočili upravo na tu specifičnu grupu mlađih koja je već imala neku osnovu i znanje o kazalištu, ali se nije željela profesionalno baviti njime.

Program radimo već šest godina i u njemu smo uspješni. Na godišnjem nivou imamo između 80 i 100 kandidata s kojima radimo u grupama.

Metoda rada također se temelji na autorskom kazalištu, ali je profesionalno mentoriranje samo savjetovanje u procesu. Naši se mentorи s grupama nalaze dva puta mjesečno i malo intenzivnije prije premijera te ih usmjeravaju i pomažu u finalizaciji rada.

Jedna od jako bitnih razina koja se pojavljuje u oba naša programa jest edukacija polaznika o kazalištu i suvremenoj umjetnosti općenito. Omogućujemo im gledanje predstava naših kolega iz drugih organizacija i razgovaramo s njima o predstavama; što su vidjeli, kako su vidjeli, što su razumjeli, što su autori željeli reći, a što su oni uspjeli razumjeti... Takvim načinom rada dobivamo kritičnu masu mlađih ljudi koji ne samo da se vraćaju u Glej i prate naš rad već postaju aktivna (i zahtjevna) publike umjetnosti.

Druga je razina edukacija sudionika o osnovnim značajkama i značenju kazališta. Svi imaju priliku biti na radionicama dramaturgije, režije, igre, autorskog kazališta... Ta im znanja nudimo na samom početku procesa rada i tako stvaramo temelje na kojima kroz program rastu i razvijaju svoje materijale.

**Rezultati tih dvaju programa sljedeći su:**

- kvalitetni programi koji su postali referentni programi kulturnog odgoja u Sloveniji i inozemstvu
- učinkovitost i povećanje zanimanja mlađih za izvedbene umjetnosti
- povećanje zanimanja za aktivno sudjelovanje u izvedbenim umjetnostima
- odgoj kritične omladine koja razmišlja i otkriva nove vrijednosti izvedbenih umjetnosti te posljedično kritičnog građanina i pomlađivanje publike.

### STARCI

U 2018. godini kroz projekt *Glej Rezident* s umjetnicima Tinom Grabnarom i Hanom Vodeb počeli smo aktivno razmišljati o starijoj publici. O njima smo razmišljali na isti način. Dovesti ih u kazalište i raditi s njima i njihovim temama. Kroz kazalište smo željeli upoznati nama novu, specifičnu grupu potencijalne publike. Kao rezultat aktivnog trogodišnjeg rada redatelja Tina Grabnara i Hane Vodeb nastala je predstava *Starci*.

Način rada koji smo upotrebljavali unutar tog projekta nazvali smo "otvaranje sjećanja". Sa svakim pojedincem pod stručnim vodstvom otvarali smo osobne priče i iskustva koja su na bilo koji način označila/ostavila trag u njihovim životima. Obilazili smo mjesta koja im nešto znaće, mjesta gdje su se rodili i mjesto za koja su mislili da ih ne smijemo propustiti. Nakon individualnog rada pojedince smo povezali u grupu i u njoj, kada su za to bili spremni, dijelili životne priče. Razina sigurnosti i osjećaj da pripadaju toj grupi ključna je

IZVANA I IZNUTRA

za rad u budućnosti. Kada smo postigli obje razine sa "starcima" počeli smo graditi predstavu. Naši starci nisu samo starci predstave nego su postali naša vjerna publika. Oni i njihovi prijatelji. Prvotni krug staraca i dan danas sudjeluje u drugim umjetničkim djelima/predstavama i postaje te ostaje neizostavna/nezamjenjiva masa kulturnog stvaralaštva.

### ZAKLJUČAK

Ključna stvar koju smo kroz procese rada s novim publikama naučili jest da je put suradnje i gradnje nečega novoga dug, nimalo lak, ali vrijedan svakoga rada i razmišljanja o načinima suradnje. Dok raste nova publika s nama, i mi s njom neprekidno rastemo. Bogatstvo je vidjeti da smo u proteklih šest godina uspjeli odgojiti krug ljudi koji se ponose svim što smo naučili i učinili zajedno.

DARKA RADOSAVLJEVIĆ,  
voditeljica udruge, Remont –  
nezavisna umjetnička udruga

**Remont** – nezavisna umjetnička udruga osnovana je krajem 1999. godine kao udruženje građana, umjetnika iz područja suvremenog vizualnog stvaralaštva. Na inicijativu jedne povjesničarke umjetnosti, Remont su osnovali vizuelni umjetnici različitog profila s međunarodnim iskustvom. Osnovni motiv udruživanja bila je zamisao da se prijenosom znanja i iskustva regenerira umjetnička scena Srbije koja je tijekom 1990-ih teško oštećena društveno-ekonomskim i političkim okruženjem i izolacijom. Jedna od prvi definiranih misija (koja se do danas nije znatno mijenjala) bila je uspostavljanje novih profesionalnih standarda i popularizacija suvremene umjetnosti u Srbiji. S vremenom su vođenje organizacije preuzeli povjesničari umjetnosti, koji su se, uslijed potreba i okolnosti, specijalizirali za upravljanje i usvojili druge neophodne vještine, ali uvijek sve radeći sa sviješću da su u službi umjetnika i javnosti.

Početkom 2000. godine Remont zakupljuje lokal u beogradskom Tržnom centru na Trgu Republike. Od samog su početka aktivnosti razvijane u više pravaca: galerijski program, izdavaštvo, edukacija, ali i reagiranje na lokalne kulturne politike u kontekstu tema položaja umjetnika i izvaninstitucionalne scene. Tijekom prve godine javnog djelovanja, osim redovnog galerijskog programa, pokrećemo izdavačku aktivnost (tiskanu i elektronsku), kao i različite edukativne djelatnosti (radionice, predavanja, diskusije). Već od tada bitne linije razvoja utemeljene su na istraživanju inovativnih modela djelovanja kako u području suvremene umjetnosti tako i u izdavaštvu te u suradnjama (edukacija kroz praksu) s mlađim kolegama i povezivanjem različitih zainteresiranih subjekata na svim razinama.

Remont je od početka javnog djelovanja prepoznat kao fenomen nove i drugačije izvaninstitucionalne profesionalne prakse, što je rezultiralo velikim zanimanjem javnosti i medija. Zanimanje medija moglo bi se objasniti i prethodnim medijskim iskustvom nekolicine osnivača, ali i neuobičajenim okruženjem prvog prostora: privatna knjižara, ured Nezavisnog udruženja novinara, Medija centar (ured, sala, biblioteka, Klub). U odnosu na stimulativno okruženje uspostavlja se dobra komunikacija s medijima koji pomažu u širenju zajednice. Tijekom i nakon "demokratskih promjena" 5. listopada 2000. Remont postaje neka vrsta simbola nove kulturne prakse. Kao organizacija "s iskustvom" početkom dvijetusućitihiniciramo i administrativno pomažemo osnivanje desetak novih organizacija.

Paralelno se kontinuirano razvija izravna i *online* komunikacija s okruženjem. Još 2000. godine pokrenuli smo mailing-listu kojom su distribuirane razne informacije vezane za kulturne događaje i natječe bitne za razvoj umjetničke scene. Eksperimentirali smo s raznim praksama unaprjeđenja vidljivosti suvremene umjetničke produkcije i preispitivali ciljne grupe. Neki od modela koje smo plasirali prije deset-dvadeset godina preuzeti su i zaživjeli u užem profesionalnom okruženju (poput godišnjih kataloga, vođenja kroz izložbe, neformalnih razgovora s umjetnicima, intenzivnog korištenja interneta i društvenih mreža). Više puta smo, šireći svoju suradničku mrežu,inicirali i realizirali zajedničke projekte/programe udružujući se s drugim organizacijama, državnim ustanovama, privatnim sektorom i pojedincima. Ipak, već od 2003. godine kao organizacija koja se prvenstveno financira projektno, a ne radi trenovske kompromise, Remont je konstantno na ivici opstanka. Ali nikada nismo odustali. Sve krize prebrodili smo uz podršku šire ili uže zajednice.

Remont nikada nije bio kolektiv, već se tragalo za funkcionalnom formom ispunjavanja misije. Vrlo često postavljalo se pitanje zašto je organizacija civilnog društva kada se ne bavi općim dobrom niti se obraća građanima u širem smislu, već je usmjeren na unaprjeđenje i popularizaciju specifičnog polja suvremenog stvaralaštva. A Remont je, u skladu s imenom, kao popravljač postojećih praksi i osmišljavanjem novih uvijek bio nešto drugo. Nešto između unaprjeđenja profesionalizma i brige za razvoj suvremene nezavisne kulture.

## SUŽIVOT SA ZAJEDNICOM

Svjesni smo da je naš krug djelatnosti ipak malo društveno i kulturno polje i da nam je uvijek u interesu sadržaj, a ne forma, kvaliteta, a ne kvantiteta, što samo po sebi zahtijeva fokusiranje na suženo društveno okruženje. Kontinuirano se preispitujuemo kakvo nam je to okruženje, kome se obraćamo. Tako smo, u jednom od trenutaka kriznog stanja, preispitujući okruženje i ograničenja misije, svjesni da su se okolnosti promijenile i da dalje sami ne možemo, 2010. godine sredstva projekta preusmjerili na pripremu osnivanja asocijacije Nezavisna kulturna scena Srbije i time dodatno proširili svoju interesnu zajednicu.

U tom razdoblju promijenili smo adresu i preselili se u mirnu ulicu u samom gradskom centru, koja ubrzo nakon našeg dolaska postaje pješačka zona. U novom okruženju, koristeći najviše ulicu kao mjesto osobne komunikacije, razvijamo dobrosusjedske odnose, a mikrozajednicu obogaćujemo novim prijateljstvima: s radnicima u restoranima, kafićima, hotelima, studentima obližnjeg fakulteta, susjedima zainteresiranim za kulturna događanja. Međusobno dijelimo stolice, stolove, majstore, informacije, primamo poštu jedni za druge, ustupamo prostor za sastanke stanara i korisnika našeg dijela ulice, posuđujemo dio internet pristupa susjedi koja nema kablovsku televiziju... Trudimo se da se prirodno, osobno, izravnom komunikacijom uključimo u mikrozajednicu.

Mi se ne bavimo razvojem publike, već komunikacijom sa zajednicom. Ona je nekada mikro, nekada makro, rijetko pasivna, uglavnom interaktivna i utemeljena na obostranim potrebama. Tu zajednicu čini šire okruženje: umjetnici, umjetnički profesionalci, novinari, znanaci i radoznalci, izravnici akteri produkcije suvremene umjetničke prakse, organizacije i institucije, građani zainteresirani za recentne tokove u suvremenoj kulturi, turisti, ali i zalutali prolaznici koje smo spremni uputiti na adrese koje traže, dati pokoji savjet, pričuvati neki paket, zabaviti dijete ili kućnog ljubimca. Ta zajednica nije mala, npr. čini je nekoliko tisuća ljudi koji imaju afiniteta prema suvremenoj umjetnosti, slobodi izražavanja, eksperimentu, ali i mogućnosti izvaninstitucionalnog djelovanja. Istovremeno je to najzdraviji društveni segment jer misli, propituje sebe i društvo, problematizira teme i iznosi to javno. Uglavnom je to mlađa populacija, ali fascinantan je i broj starijih građana kojima je takva vrsta prakse potrebna kako bi se osjećali živima/aktivnima. Upravo te "starije" često pitaš za savjet. Takav nas je pristup više puta odvratio od odustajanja. Zajednica nam je dala *premosnicu* kad je bilo kritično.

Širenje zajednice animirali smo nekolicinom specifičnih projekata koji su prirodno izrasli iz iskustva, znanja i interesa tima i osluškivanja potreba sudionika i pratitelja umjetničke scene. Bilo je tu raznih umjetničkih radionica za građane, tradicionalne novogodišnje zabave i slično, ali kao osmišljene projekte koji su animirali nove sudionike ili utjecali na uspostavljanje povjerenja, izdvajamo dva – *Aukcije* s potprojektima *Pohvala* i *Dobre navike*.

## AUKCIJE

*Aukcije* su započele još 2000. godine, a metodologija je svih ista. Osmislimo i objasnimo svrhu prikupljanja sredstava, pozovemo umjetnike da doniraju radove, obradimo donirane radove (foto, tehnički) i nekoliko dana prije pokrenemo medijsku mini-kampanju. Početna cijena radova najčešće je 0 dinara, ili simbolično oko 1 euro. Za voditelje su uvijek angažirani prijatelji, na neki način poznate ličnosti, brbljavi i veseli. *Aukcije* su se događale u različitim prostorima, u prostorima Udruženja likovnih umjetnika, nezavisnom kulturnom centru Magacin, Kulturnom centru Beograda, u Remontu i ispred njega na ulici. Tehnička organizacija pokriva se prodajom aukcijskih brojeva (simbolična cijena oko 1 euro) i šankom. Sva prikupljena sredstva objavljaju se javno i namjenska su, za ostvarivanje cilja. Cilj je nekada objavljivanje knjige, pomoći umjetniku u kriznom trenutku, prikupljanje sredstava za opstanak Remonta, a ponekad i dodjela nagrade. Osim prikupljanja namjenskih sredstava, cilj je i učiniti umjetničke rade dostupnima zajednici koja nije ekonomski jaka, a koja voli suvremenu umjetnost, koja želi posjedovati umjetničke radove, a često ne zna kako do njih doći, ili su u privatnim galerijama, preskupi. Iako se često radovi prodaju ispod moguće tržišne cijene, svi su zadovoljni. Na *Aukcijama* je uvijek zabavno! Svi se sudionici osjećaju dobro i korisno jer sudjeluju u nečemu što je u svom temelju "dam–daš", a postoji i motivacija za zajedničko ostvarenje nekog cilja za opće dobro zajednice.

## IZVANA I IZNUTRA

U ovom segmentu posebno se izdvaja *Pohvala* koja je nastala na inicijativu Remonta i okuplja tim vodećih članova nekolicine organizacija civilnog sektora i pojedinaca zainteresiranih za suvremenu kulturu. Osmišljena je kao nagrada koja se dodjeljuje pojedincima za doprinos ovdašnjoj sceni suvremene vizualne umjetnosti, a sastoji se od novčanog iznosa prikupljenog različitim a(u)kcijama ili donacijama zainteresiranih pojedinaca. Cilj pokretanja te inicijative jest želja da se skrene pozornost na brojne dobre prakse u razvoju umjetničke scene: osobne doprinose, značajne ideje, poduhvate, pomake, nova vrijednosna mjerila, posebnost i inovativnost. Prva *Pohvala* održala se 2015. godine, a zatim 2017. i 2019. godine s nešto izmijenjenim pravilima. Metodologija je slična prethodno opisanom procesu *Aukcija*, ali ima svoje specifičnosti. Desetak dana prije *Aukcije* postavlja se mrežna stranica na kojoj svatko, anonimno, može iznijeti svoje prijedloge kandidata, uz kratko obrazloženje. Na dan *Aukcije* dodjeljuju se dvije ravnopravne nagrade utemeljene na popisu prijedloga. Nagrada stručnog žirija (u sastavu predstavnik organizatora, dobitnici prethodne *Pohvale*, novinar koji prati područje i nezavisni stručnjak) i nagrada publike (sudionici *Aukcije*, bilo kao donatora radova ili kupca broja za aukciju). Na kraju *Aukcije* objavljuje se prikupljen iznos. Nagrađeni vrlo brzo, dok se obavi sva novčana transakcija, dobivaju ravnopravno podijeljen iznos prikupljenih sredstava. Prosječan iznos do sada je nešto više od 1000 eura po dobitniku. Za cijeli proces neophodno je angažirati 7 do 10 operativaca s različitim zadacima koji rade *pro bono* (i dobro se zabavljaju).

## DOBRE NAVIKE – ŠETNJA KROZ SUVREMENU UMJETNOST BEOGRADA

Projekt se realizira od 2015. godine, sa stankom tijekom 2020. godine zbog pandemije, a nastavlja se od lipnja 2021. Nastao je iz potrebe da se na stručan i jednostavan način približi suvremena umjetnička praksa zainteresiranim građanima i da ih se ohrabri na češće posjećivanje izložbi (unapređujući osobnu kvalitetu života). Svake godine održi se od pet do sedam događaja (od ranog proljeća do kasne jeseni). Broj sudionika ograničen je na petnaestak osoba koje se trebaju prijaviti najkasnije dan ranije, no tolerancija postoji uvisek. Tijekom svakog događaja posjećuju se tri do četiri izložbe u užem gradskom centru, a svaki posjet traje oko 40 minuta. Šetnje se uvijek odvijaju subotom i počinju okupljanjem sudionika u 11 sati u Remont galeriji gdje slijedi kratko upoznavanje i predstavljanje trenutne izložbe.

Nakon toga pješice se odlazi do sljedećih destinacija, gdje grupu također dočekuje domaćin prostora – kustos, umjetnik. Sve posjete prate predstavnici Remont tima koji se trude razviti dobru izravnu internu komunikaciju. Službeni dio završava oko 14 sati, a druženje se često nastavlja u neformalnom obliku.

Priprema događanja prosječno traje desetak dana. U odnosu na vr-

stu, kvalitetu i značaj izložbi koje se održavaju u predviđenom terminu, stručni tim Remonta radi izbor od tri do četiri izložbe s naglaskom na manje, galerijske prostore (s obzirom na to da većina muzeja ima praksu stručnog vođenja). Također vodi se računa o raznolikosti samih prostora / izložbi, no ponekad je moguće koncipirati posjete unutar jedinstvenog tematskog okvira.

Za svaku šetnju, a može pomoći i za samostalne posjete, priprema se tiskani letak s više informacija o izabranim izložbama i dodatnim preporukama za posjet trenutnih izložbi, koji se prethodno distribuira po galerijama, knjižarama i drugim javnim mjestima u Beogradu. Pojedinačan događaj najavljuje se u tiskanim i elektroničkim medijima te na društvenim mrežama i na našoj mrežnoj stranici na kojima se nakon održanog programa objavljuje fotografска dokumentacija.

#### ZAKLJUČAK

Za oba navedena primjera simptomatično je da se na svakom događaju ponavlja oko 50 % sudionika te da se uvijek pojavljuju i novi. Nove sudionike kasnije često srećemo kao stalne ili povremene posjetitelje drugih sličnih događaja.

Sve u svemu, bit je započeti od preispitivanja osobnih / organizacijskih kapaciteta, interesa, pozicija, okruženja u užem i širem smislu. Kome se obraćamo? Što možemo ponuditi i kakvu povratnu informaciju želimo/očekujemo? Ulaganjem u zajednicu dobivamo aktivnu i pasivnu podršku koja se u kriznim trenucima animira.

Recept je osmjeh za susjedstvo i posjetitelje, neformalan razgovor, zapisati/zapamtitи imena sudionika posebnih programa, reći im Hvala! Pomaže i spoznaja da smo mi tu zbog njih, a ne oni zbog nas.

MIHAELA MIHAJOV,  
dramaturginja i suosnivačica  
Centra za odgojno kazalište Replika

**Od samog početka jedan od glavnih ciljeva Centra za odgojno kazalište Replika bio je širenje publike u svrhu stvaranja značajnih odnosa između različitih tema i kategorija gledatelja koji ne posjećuju kazališta. Sve aktivnosti koje je razvio centar Replika usredotočuju se na širenje pristupa kulturnom obrazovanju i društvenoj svijesti te na izradu raznih strategija osnaživanja djece i tinejdžera**

Odgono kazalište oblik je kazališta koje stvara prostor za emancamaciju i sudjelovanje te okuplja mladu publiku, zapostavljene zajednice i umjetnike koji snažno vjeruju u pedagošku svrhu umjetnosti. Sa skupinama s kojima rade, umjetnici su dio dubokog istraživanja društvenih i političkih tema i predmeta koji se odnose na trenutne gorljive stvarnosti. Pomoću odgojnog kazališta brojne se nevidljive skupine osnažuju te osmišljavaju metode i sredstva zastupljenosti koja će im omogućiti da se njihovi glasovi čuju i uzmu u obzir. Za djecu i tinejdžere odgono kazalište s jedne strane predstavlja politički kontekst pomoći kojega mogu razviti svijest o svakodnevnim problemima s kojima se suočavaju, a s druge je strane pedagoški kontekst koji im pomaže razviti sposobnosti izražavanja, steci samopouzdanje u ono što govore, pomaže im da podrže jedni druge i ponašaju se kao tim, preispituju klišeje, kritički se osvrću na uvriježene priče kako bi ih prokljuvili i stvorili emancipacijske oprečne diskurse.

## NASTANAK REPLIKE

Centar za odgojno kazalište Replika – nezavisni prostor scenske umjetnosti – otvoren je 13. veljače 2015. godine kao odgovor na organske kulturne, društvene i političke potrebe. Tijekom 2012. i 2013. godine četiri suosnivača Centra Replika – Radu Apostol (režiser), Viorel Cojanu (glumac), Mihaela Rădescu (glumica) i ja, Mihaela Mihailov (dramaturginja) – radili su na složenom projektu odgojnog kazališta s desetero djece i tinejdžera koji su pohađali školu na periferiji Bukurešta. Cilj projekta bio je istraživanje jedne od najosjetljivijih tema u postsocijalističkoj Rumunjskoj: migracije radne snage. Migracija je u osnovi definirala prijelaz Rumunjske sa socijalizma na brutalni kapitalizam koji je milijunima ljudi oduzeo mogućnost zarade za pristojan život. S jedne je strane migracija podrazumijevala razaranje obitelji, a s druge prilagođavanje

na "ekonomiju žrtvovanja i napuštanja" koja je natjerala brojne ljude na rad u užasnim uvjetima i strašno ih ponizila. Prema statistici, roditelji su zbog rada u inozemstvu morali napustiti oko 350 000 djece. Migracija je politička stvarnost duboko usaćena u rumunjsko društvo; utječe na strukture moći i rada te emocionalne odnose unutar obitelji, razvija ekonomiju preživljavanja i snažan osjećaj pripadanja svugdje i nigdje. Pukotine u gospodarskom sustavu rastavile su krhke društvene odnose u društvu koje teži prilagođavanju novim pravilima i nastoji se nositi s brzom transformacijom. Kada se u obzir uzmu ti razorni konteksti, postalo je neophodno razmotriti teme migracije uz pomoć izvedbi. Zato sam zamolila Radua Apostola da se upusti u pustolovinu odgojnog kazališta: istraži teme migracije iz perspektive djece koja su ostavljena kod kuće na čuvanje starijim članovima obitelji.

Od samog početka dva su nam pitanja bila na umu: *tko će nastupati u predstavi i za koga je pripremamo?* Postalo je očito da nam je iznimno važno da nastupaju djeca i da je osmislimo ponajviše – ako ne i izričito – za onu djecu koja su proživjela napuštanje roditelja. Željeli smo stvoriti *emocionalno igraлиšte pripadanja zajednici iskustava* pomoći izvedbi tako da možemo podijeliti priče i svakodnevni život te djece. Smatramo da odgono kazalište pruža kolektivnu emancipaciju kroz društvene i političke priče. Odgono kazalište zajedničko je područje za priče koje nas liječe, koje je potrebno ispričati i čuti kako bi osnažile one koji tragaju za vlastitim glasovima, one koji teže za mjestom na kojem je "zajedništvo" opipljivo. Bit je odgojnog kazališta u izražavanju osjećaja koji postupno dobivaju snagu za oslobođanje od strahova i svega potisnutog. Kao što je Anna R. Burzynska točno zapazila u uvodu *Joined Forces. Audience Participation In Theatre:* "(...) kazalište bi moglo postati prostor za probu demokracije, mjesto na kojem se ljudi potiče da kritiziraju, budu aktivni i odgovorni za ono što se događa, a ne da samo promatraju" (Burzynska, 2016.: 9).

Predstavu smo nazvali *Offline Family*, a godinu i pol smo pomoći kazališnih vježbi i igara radili s djecom koja su željno istraživala vlastite sposobnosti međusobnog komuniciranja, vještine improvizacije, empatiju i razmišljanja o raznim lokalnim kontekstima. Najveći izazov bila je državna turneja na kojoj smo nastupali s predstavom *Offline Family* u gotovo 20 rumunjskih gradova. Migracija radne snage u nekim od njih imala je razorne posljedice. Činjenica da su djeca nastupala pred drugom djecom – čiji su roditelji većinom zaposleni u Španjolskoj, Italiji, Njemačkoj, Velikoj Britaniji – bila je iznimno snažna poveznica. Svakodnevna životna iskustva publike dobila su svoj glas, prostor za samorefleksiju i krhku točku povezanosti. Činilo se kao da djeca iz publike mogu dodirnuti vlastite emocije i čuti svoje priče. Kao da su odjednom osjetili da je ono u čemu su živjeli šira, uobičajena, osjetljiva stvarnost u kojoj više nemaju osjećaj da su sami. U tom je pogledu odgono kazalište zapravo fluidno područje izgovorenih emocija. Mi smo kao umjetnici dali puno kreativnog prostora djeci kako bi svoj svijet mašte mogli prenijeti u kazališni oblik koji pretežno odgovara njihovim potrebama. Došli su do izvedbenih rješenja koja su dje-

ca u publici kako cijenila jer su im bila važna za njihov način razmišljanja. Tako smo se vrlo suptilno odmaknuli i dopustili djeci da krenu na svoje kazališno putovanje otkrivenja.

### GLASOVI MARGINALIZIRANIH

U svom smo pristupu odlučili raditi s djecom koja stanuju u marginaliziranim četvrtima Bukurešta, grada u kojem je kultura iznimno centralizirana. Većina umjetničkih prostora – kazališta, galerija, muzeja – nalazi se u centru grada. Ne postoje kulturni centri u četvrtima ili marginaliziranim sredinama. Taj krajolik izbrisanih kultura periferije rezultat je nemara. Reprezentativne priče marginaliziranih skupina rijetko su predstavljane jer standardna kazališta obično prikazuju zatvoreni krug narativa koji ovjekovjećuje manje-više iste teme. Publika s periferije nema pristup kulturi i kulturnom obrazovanju te je na neki način osuđena na neparticipativni model interakcije. Uskraćena im je svaka mogućnost prisustvovanja na predstavama, čime se produbljuje kulturni i politički jaz među različitim kategorijama publike. Suočeni smo sa svojevrsnim *uništenim gledateljstvom i oduzimanjem moći* koji doprinose očuvanju istih krugova publike. Ako nove kategorije publike ne posjećuju kulturne aktivnosti, imaju osjećaj trajne isključenosti i nemaju priliku predstaviti se putem kazališta. To znači da kazalište ostaje izvan njihovih interesa i potreba, ostaje prostor dvostrukе društvene i kulturne neukosti: ignoriranja onih koji postaju sve više nevidljivi i poticanja njihovog dalnjeg ostajanja u neznanju. Kako ne biste zanemarili nešto što neprestano ignorira vašu prisutnost i sprječava vaše izravno sudjelovanje? Kada kazalište održava svoj kontekst prikazivanja unutar provjerenih okvira, kada ne proširuje i ne potiče narative o angažmanu nove publike, postaje samodostatno, prezirno i teško ga je konceptualno preobraziti.

Stoga smo smatrali da je stvaranje kazališne predstave s djecom koja žive na periferiji Bukurešta izuzetno važno. Ista predstava proširuje okvirne onoga što se prikazuje i obuhvaća društvenu maštu djece koja se nose s ranjivom stvarnošću migracije. Čak i ako smo osmisili projekt s djecom čiji roditelji nisu radili u inozemstvu, saznali smo da svi imaju u široj obitelji rodbinu koja je proživjela to iskustvo.

### ČITANJE OSVAJA ŠKOLE

Centar Replika – koji sada vodi 7 umjetnika (Radu Apostol, Viorel Cojanu, Elena Găgeanu, Silvana Negruțiu, Mihaela Rădescu, Gabi Albu i ja) – osim kazališnih predstava također razvija druge različite kulturne aktivnosti i potiče prostore stvaranja za isključene zajednice. Jedan od takvih projekata namijenjen širenju kulturnih i obrazovnih programa izvan mjesta događaja jest *Reading occupies schools*, posvećen promicanju suvremenih romana u srednjim školama na periferiji Bukurešta u kojima je pristup kulturnom obrazovanju ograničen ili ga uopće nema. Cilj je potaknuti tinejdžere na otkrivanje

važnih romana prevedenih na rumunjski ili rumunjskih autora koristeći metodologiju odgojnog kazališta. U početku su učenici uključeni u kazališne vježbe – vježbe suradnje i sinkronizacije za jačanje tima, vježbe promatranja i pažnje te igranje uloga kako bi postali svjesniji vrijednosti zajedničkog rada. Sljedećih nekoliko dana posvećuju se prvim čitanjima dramatizacija romana i raspravljuju o temama usko povezanim s razumijevanjem prednosti čitanja i debatiranja kroz kazalište. U okviru projekta umjetnici Centra Replika s djecom i tinejdžerima usredotočuju se na važnost razumijevanja značenja bitnih tema – rasne diskriminacije, maltretiranja, zlostavljanja – koje su prikazane u suvremenoj književnosti. Nakon 2 tjedna radionica učenici nastupaju pred svojim vršnjacima, učiteljima i roditeljima. Projekt pozitivno utječe na povećanje i razvijanje kulturnog apetita nove publike, pružajući im mogućnost da se predstave i iskušene suvremena područja debata. Projekt stvara obrazovnu platformu za promišljanje o društvenim i političkim temama koja učenike upoznaje sa stvarnošću. Književnosti i kazalištu pristupaju u pedagoškom okviru koji im omogućuje povozivanje sa širim krugom problematike. Kao što je Claire Bishop rekla, "Pedagoški umjetnički projekti u prvi plan stavljuju i pojašnjavaju jedan od središnjih problema cjelokupne umjetničke prakse u društvenom području: zahtijevaju od nas da preispitamo svoje pretpostavke o oba polja djelovanja i da razmislimo o produktivnim preklapanjima i nekompatibilnostima koje bi mogle proizvesti iz eksperimentalnog sjedinjenja, uz posljedicu neprestanog ponovnog izmišljanja obaju polja" (Bishop, 2012.: 274).

### ISKORISTI ONO ŠTO VIDIŠ

Drugi projekt koji je razvio tim Centra Replika jest *Play On What You See*, osmišljen u suradnji s vizualnom umjetnicom Alexandrom Bugan (Sebe), s ciljem da se tinejdžerima ponudi mogućnost sudjelovanja u ekološkoj intervenciji. Projekt se odvijao u dvije javne škole u Bukureštu i sastojao se od radionica s tri komponente: kreativno pisanje, vizualna umjetnost te improvizacija i kazališne igre. Učenici su bili pozvani da promatraju i pažljivo analiziraju okruženje škole koje nisu voljeli ili bi htjeli promijeniti. Njihove intervencije odvijale su se u školskim dvorištima, odnosno na različitim lokacijama unutar zgrade koje su željeli učiniti atraktivnijima. Naprimjer, na prozore su napisali članke iz *Konvencije o pravima djeteta* kako bi bili vidljiviji. Na majice su tiskali razne poruke jer su shvatili važnost onoga što žele prenijeti kroz tekst. Pregradili su različite materijale i stvorili predmete koji su njihovu školu pretvorili u prijateljski prostor, a ujedno su naučili više o najboljim postupcima recikliranja i zaštite okoliša. Njihova intervencija kroz umjetnost u školama učinila je da ti prostori postanu njihovima, budu dio njihove svakodnevne maštice, društvene projekcije i mentalnog dizajna, pridonose njihovoj dobrobiti i tome da su prepoznati kao sudionici mijenjanja stvarnosti. Njihovo se stanje mijenjalo i napredovalo od promatrača udaljenog prostora do tvoraca društvene i emocionalne dinamike u prostoru. Kao da su im ruke odjednom ostavile značajne tragove na školama. Kao da su im želje postale opipljive.

Nekoliko je pitanja koja si stalno postavljamo još otkako se otvorio Centar Replika: za koga stvaramo kazalište? Je li kazalište inkluzivna platforma pregovaranja o pozicijama moći, raspravljanja o našim privilegijama i istraživanja pedagogije osnaživanja? Kako kazalište može stvoriti emancipacijske navike i otkriti teritorije solidarnosti i škole zajedništva? U Centru za odgojno kazalište Replika gledatelji su sudionici debate koja se bavi bitnim pitanjima s ciljem stvaranja područja izvan pukog gledanja predstave. Gledanje uključuje preispitivanje društvenih i političkih stereotipa. Ako nam kazalište može pomoći da razgranamo ta pitanja (i politička i emocionalna), to je zbog duboke povezanosti između umjetnika i publike. U Centru Replika vjerujemo da je naša glavna misija proširiti granice naših zidova i okupiti glasove koji se ne čuju.

#### LITERATURA

- 1 Burzynska, R. A. (ur) (2016.) *Joined Forces. Audience Participation in Theatre*. Maia: A House on Fire Publication.
- 2 Bishop, C. (2012.) *Artificial Hells. Participatory Art and the Politics of Spectatorship*. London: Verso.

## III.6. TRAFÓ: PLATFORMA ZA GENERIRANJE RAZNOLIKIH PRISTUPA

ANGÉLA ZEKE i ESZTER DOBOSZ,  
suradnice programa Kazalište  
u obrazovanju, Trafó

Dom suvremene umjetnosti Trafó u Budimpešti, osnovan 1998. godine, prijemu je i jedinstveno mjesto u Mađarskoj. Mjesto je to koje poziva na suradnju – forum posvećen društvenim pitanjima i platforma za uspostavljanje vrijednosti i konteksta, kao i za stvaranje novih ideja i produkcija. U njemu se održavaju razne izvedbe, koncerti, izložbe i programi razvoja zajednice i publike, s naglaskom na mlađe generacije. Otvoren je za pripadnike svih generacija u potrazi za nečim novim.

Trafóov profesionalni program događaja predstavljen u postindustrijskom prostoru temelji se na jedinstvenom ali i raznolikom pristupu. Istovremeno je eksperimentalan i prilagođen publici, inspiriran inovacijama i kulturnom baštinom te namijenjen predstavljanju rada domaćih mađarskih i međunarodnih umjetnika. Tijekom godina postao je temelj međunarodne suvremene umjetničke scene, prikazujući različite žanrove – kazalište, ples, novi cirkus, glazbu i vizualnu umjetnost – čak i kombinaciju istih.

### GENERATOR MISLI

Pet godina nakon službenog otvaranja Trafóa u Dom su uvedeni prvi suvremeni programi koji su se održavali od 2003. do 2013. godine. Umjetničko-obrazovni odjel Generator misli osnovan je 2014. godine i od tada upotpunjuje široku paletu Trafóovih programa. Od 2015. do 2017. godine vodili su je dramaturg, učitelj glume i plesač. Programi Generatora misli u to su se vreme uglavnom sastojali od radionica za srednjoškolce prije i/ili poslije Trafóovih izvedbi.

Odjelu su se 2017. godine pridružila dva studenta koji su poхаđali studij za učitelje glume na Sveučilištu kazališne i filmske umjetnosti u Budimpešti. Tom profesionalnom promjenom reformirana je osnova sadašnjeg Generatora misli – obnovljen je cijeli 'brand' odjela. Programi su u skladu s programima Doma Trafó, čije su funkcije i ciljevi niz godina bili popunjavati praznine. Trafó podržava umjetničke inovacije bez ograničenja žanrova i služi društvenoj integraciji suvremene umjetnosti unutar institucionalnih okvira. Grupi se 2020. godine pridružio organizator kako bi se osigurali viši profesionalni standardi provedbe.

144

Cilj je tima da Generator misli postane prostor demokratskog razmišljanja, razvoja zajednice te razvoja identiteta i stručnosti. Strategijama angažmana pomažemo u interpretaciji umjetničkih djela. Želimo da naši sudionici vide suvremene žanrove kao jezike osobnog izražavanja koje i oni mogu koristiti bez obzira na to jesu li umjetnici ili ne. Korištenjem dramskih/kazališnih vježbi u nastavi potičemo apstraktno razmišljanje, vještine debatiranja i sposobnosti povezivanja te svima pružamo priliku za stvaranje, bez obzira na dob i obrazovanje.

Koristeći slogan "Stvaranje/umjetnost je za svakoga", koji definira naše poglede na svrhu Generatora misli, želimo ponuditi susrete kroz umjetnost. Prilikom formiranja naše serije programa, većinom smo slijedili dvije smjernice: jedna je bila uskladiti se sa širokim spektrom Trafóovih programa koji pripadaju svim oblicima umjetnosti. Zato sada imamo programe vezane ne samo za kazalište već i za suvremeni ples te likovnu umjetnost. Druga smjernača bila je osigurati programe za sve postojeće posjetitelje Doma Trafó te stići i nove posjetitelje. Trenutno imamo četiri vrste programske kategorije prema ciljnim skupinama i trajanju: radionice za srednjoškolce, programe za publiku, redovite grupe i posebna događanja.

### RADIONICE ZA SREDNJOŠKOLCE

Oblikovanje ideja su radionice organizirane u suradnji s galerijom Trafó u kojima sudionici mogu aktivno sudjelovati u izložbi, zapravo iskusiti fenomen svakog umjetničkog djela, graditi priče i postati likovi u njima.

Turning into Dance je niz radionica u tri koraka povezanih s izvedbom suvremenog plesa u kojima sudionici mogu na novi način doživjeti svoja tijela. Pokretom mogu postupno iskusiti da ples nije toliko stran običnim ljudima.

### PROGRAMI ZA PUBLIKU

Ovi su programi najotvoreniji i najpristupačniji – u njima može sudjelovati svatko bez obzira na dob i ne zahtijevaju dugotrajni angažman i prisutnost sudionika. Programi u ovom segmentu su Switch on, Point of You, Radionice pričanja priča.

Switch on obuhvaća kreativne natječaje u različitim žanrovima povezanim s temama izvedbi u Trafóu. Pristigle radove ocjenjuje žiri, a natječaji završavaju službenim proglašenjem rezultata i svečanom dodjelom nagrada na kojoj su predstavljeni pobednički radovi. Radovi se predstavljaju i u Domu, na našim online platformama, a ponekad i na drugim lokacijama.

Point of You je program koji se odvija nakon određenih nastupa na konjih slijede neformalni razgovori u kojima sudionici mogu jedni drugima

Radionice pričanja priča su događaj na kojem sudionici mogu međusobno podijeliti priče inspirirane temama određene izvedbe. Kroz kazališne igre voditelji radionice pomažu u prisjećanju i prepričavanju priča.

Pored ovih programa, organizirani su i susreti redovnih grupa na kojima se okuplaju oni koji sudjeluju u dužem kreativnom procesu – obično jednom tjedno u kazališnoj sezoni. U te programe ubrajaju se Connector i Svi.

Connector je dramska skupina odjela koja se svaki tjedan sastaje na dramskoj radionici kako bi proučila zadano temu u aspektu kazališta, plesa, likovne umjetnosti i glazbe. Na kraju kazališne sezone predstavljaju rezultate svog rada u obliku izvedbe.

Svi je bila društvena kazališna predstava nastala povodom 20. obljetnice Trafóa. Tijekom ljeta 2018. godine prikupili smo mnoštvo osobnih priča i anegdota s različitih festivala o temama odrastanja, o promjenama, odgovornosti, slobodi, ljubavi, prekidu i o tome kakav je osjećaj imati 20 godina. Uzveši u obzir ta različita gledišta i djeliće narativa, skicirali smo panoramu "dvadesetke" s glumcima amaterima koji se prisjećaju priča. Ta je predstava doživjela toliki uspjeh da je u sezoni 2018./2019. izvedena 6 puta u Domu Trafó, a skupina je radila zajedno sve do kraja te sezone.

#### POSEBNI DOGAĐAJI

Kako je vrijeme odmicalo, željeli smo proširiti svoju prisutnost, stoga smo organizirali posebne događaje na kojima nas ljudi mogu upoznati i stvarati s nama.

Trafóov Dan učitelja dan je otvorenih vrata za učitelje i one koji su zainteresirani za likovno obrazovanje koji se organizira svake godine na početku kazališne sezone. Taj dan predstavljamo programe koje nudimo srednjoškolcima i studentima. Sudionici se mogu okušati u radionicama na koje se nakon toga mogu prijaviti njihovi razredi.

U veljači 2020. godine naš je odjel organizirao prvi Umjetničko-obrazovni susret u obliku petodnevног tečaja na temu kazališnog, glazbenog i likovnog obrazovanja. Svaki je dan jedan istaknuti profesionalac predstavlja svoje metode na radionici.

#### DOBRE NAVIKE TIJEKOM PANDEMIJSKE KRIZE

Tijekom pandemije željeli smo ostati vjerni našem motu "stvaranje/umjetnost je za svakoga", premda nije bilo moguće da Trafó bude fizički

otvoren. Ta je promjena imala neke prednosti jer smo preko interneta mogli doprijeti do onih do kojih inače ne bismo mogli, poput srednjoškolskih grupa iz ruralnih mesta i korisnika platformi društvenih mreža kao što su Facebook, YouTube, Instagram i TikTok. U sklopu ovih aktivnosti, organizirali smo programe za virtualni svijet poput Kućnih izazova, Svačije Kuće, Utopije, te virtualnom svijetu prilagođeni programi Pričanje priča i Pretvaranje u ples.

Uzveši u obzir pandemiju, tim Generatora misli osmislio je događaj na Facebooku pod nazivom Kućni izazov, čiji je cilj bio skrenuti pozornost na sve mogućnosti provođenja vremena kod kuće: poticali su sudionike na to da podijele informacije, savjete i tajne vremena provedenog u izolaciji kako bi pomogli drugima da svoj dom ispune nadahnućem. Tijekom tog dvotjednog događaja podijelili smo devet online izazova u kojima smo pozvali sudionike na dijeljenje slika, poveznica i stvaranje umjetnosti na temu "boravak kod kuće".

Svačija kuća je interaktivna kreativna platforma koju je osmisnila grupa Everybody (Svi). Naslovница mrežne stranice dizajnirana je u obliku kuće; svaki dan "otvaramo" novu prostoriju kuće, što znači da novi dio stranice postaje dostupan. U kući se mogu naći mesta koje je grupa Everybody istraživala tijekom potpunog zatvaranja. U svakoj sobi možete vidjeti sliku tog mesta, poslušati uspomenu ili iskustvo koje prepričava jedan od članova grupe, a klikom na određeni predmet na slici možete postaviti svoje priče, slike ili doživljaje vezane za temu sobe. Priče posjetitelja pohranjene su na mrežnoj stranici tako da možete čitati i tekstove koje dijele drugi.

Utopija je još jedan projekt u kojem smo iskoristili prednosti potpunog zatvaranja. Radili smo sa studentskim grupama iz 4 veća grada u Mađarskoj i Trafóovom grupom Connector. Cilj nam je bio da jedni drugima predstavimo svoje rodne gradove, životno okruženje i domove. Voditelji grupa zamolili su studente da dokumentiraju vlastiti pogled na svoj svijet i svakodnevni život. Sudionici su jedni drugima slali kratke videoporuке u kojima su analizirali načine prezentiranja, zauzimanja, povezivanja, rastavljanja i obnavljanja životnih prostora. Rezultat procesa rada zajednice jest kratki film Utopia.

Radionice pričanja priča nastavili smo organizirati na Facebooku uz pomoć zatvorenih grupa. Unatoč virtualnoj prisutnosti, interes za program nije opadao. Svaki smo mjesec pravili novu grupu za one koji su se prijavili na radionicu pričanja priča i tijekom dva sata dijelili smo video poruke u kojima smo objašnjavali zadatke. Nakon toga sudionici su mogli dijeliti svoje priče/iskustva u komentarima ispod videa u obliku tekstova, fotografija, emotikona i videa.

Pretvaranje u ples nastavak je projekta usmjerenog na suvremeni ples kojim smo željeli tijekom prvog potpunog zatvaranja napraviti nešto za Međunarodni dan plesa. Budući da su škole bile zatvorene, nismo mogli održati radionice Pretvaranje u ples. Stoga je naša jedina opcija bila organizirati nešto

*online.* Projekt *Frame Choreography* bio je svojevrstan poziv na plesne video-zapise u kojima su sudionici koristili rub svojih ekrana kao alat ili kao partnera u plesu. Željeli smo se osvrnuti na to da jedni druge možemo vidjeti samo u malim okvirima Zooma i Facetime poziva. Željeli smo da sudionici taj okvir ne doživljavaju kao prepreku, već kao mogućnost ili kao partnera. Naš je urednik iskoristio pristigle snimke i napravio video koji je predstavljen na Međunarodnom danu plesa 2020.

Naš drugi plesni projekt tijekom trećeg potpunog zatvaranja u proljeće 2021. godine bio je AnyBodies. Snimali smo TikTok videozapise uz pomoć plesača iz improvizirane plesne skupine WillanyLeó koja radi u Trafó i zatim pozivali korisnike da prihvate izazove. Premda smo već bili prisutni na Facebooku i Instagramu, TikTok nam je bio dobra prilika za širenje publike.

#### ZAKLJUČAK

Iako se oslanjamo na njemačku praksu kazališne pedagogije, morali smo se prilagoditi posebnim uvjetima Doma Trafó. Kao vrlo primamljivo mjesto, Trafó nema stalnu postavu, a osim kazališta zastupljeni su i mnogi drugi žanrovi. Kroz godine naši su se programi dosta mijenjali, a vjerojatno će i u budućnosti s obzirom na to da želimo biti u toku i odgovarati na promjene Doma Trafó, mađarske umjetničke scene kao i na promjene u društvu.

DARKO LUKIĆ

Zašto je razvoj publike postao jedan od prioriteta i jedna od središnjih tema programa Kreativna Europa i najvažnijih europskih središta oblikovanja kulturnih politika? Koncept razvoja publike nastao je kao sustavan, promišljen i planski odgovor analitičara i kreatora kulturnih politika na izazov zabrinjavajućeg opadanja broja publike u kulturnom sektoru širom Europe. Nakon velikog povećanja brojnosti i raznolikosti posjetitelja kulturnih događanja ostvarenih od 1950-ih do 1980-ih, uočena je stagnacija, a potom i konstantno opadanje sudjelovanja publike u kulturnim događanjima od 1980-ih do 1990-ih. Nagli skokovi krivulje na dijagramu znanstvenicima su uvijek pokazatelj da postoje nekakve anomalije u sustavu, pa je problem uočen i imenovan.

Činjenica da se u to vrijeme rado i često govorilo o sudjelovanju publike kao o "konzumaciji kulturnih sadržaja" govori prilično jasno da se problemu pristupalo s pozicija kulturnih ili kreativnih "industrija", bez svijesti o problematičnosti samog komodificiranja kulturnih programa i (ne)odgovarajućeg pristupa publikama isključivo kao konzumentima. Tijekom 1990-ih godina dvadesetog stoljeća popularan pojam "kriza publike" susreće se od svakonevnog govora do okruglih stolova i tribina na kojima su sudjelovale različite vrste profesionalaca. Jednosmjerno adresiranje problema (štovše "krize") na publike, bez uvida u cijeli kompleks odnosa u kulturnoj proizvodnji, očekivano nije dalo (jer nije moglo dati) zadovoljavajuće rezultate, pa se lamentiranje nad polupraznim gledalištima nastavljalo uglavnom tražeći "krivce" negdje vani – u sustavu obrazovanja, novim medijima, načinu života, gentrififikaciji, konkurenčkim sadržajima...

Detaljnija su istraživanja, međutim, ukazala na niz različitih čimbenika koji simultano i u sinergiji djeluju na izrazito smanjeno sudjelovanje publike u kulturnim programima. Kako bi se na sve njih istovremeno djelovalo, bilo je nužno posegnuti za posve novom metodologijom koja će to omogućiti.

Potreba za novom metodologijom polazila je od činjenice da klasični pristup publikama jednostavno više nije dovoljan i da već godinama daje nezadovoljavajuće rezultate. Tradicionalni alati komuniciranja s publikama i klasični pristupi provjereno su se pokazali nedostatnima za nove izazove. Bilo je posve očito da ih je potrebno razviti, osvremeniti, dopuniti i ojačati, ali ne posve odbaciti niti zamijeniti.

IZVANA I IZNUTRA

Iako je projekt ADESTE+ započet prije pandemije i njezinih gole-mih utjecaja na kulturni sektor, a posebno na publike, upravo je ta nepredviđena i neviđena kriza dodatno potvrdila njegovu opravdanost i učinkovitost metoda. U pandemijskoj krizi postalo je jasno da kulturni sektor doživjava veliku i ozbiljnu promjenu načina rada u svim područjima. Više nego ikad postalo je nužno pronaći raznovrsne nove načine da kulturna proizvodnja ostvari komunikaciju sa što većim brojem različitih publika, da ne samo zadrži nego i poveća svoju javnu vidljivost i društvenu važnost. Ona to, naravno, može postići jedino i isključivo kroz interakciju s publikama jer jednostavno nema drugog načina postojanja nego preko svojih publika. Razvoj publike u pandemijsko vrijeme postao je tako, posve neplanirano, osnovni alat i glavno sredstvo za rješavanje komplikiranog problema uključivanja publike u europskim, a u velikoj mjeri i širim, globalnim okvirima.

Projekt ADESTE+ realiziran kroz partnerstva istraživačkih i umjetničkih suradnika u sedam zemalja Europe obuhvatio je različite aktivnosti usmjerene na jačanje kapaciteta organizacija, ali i pojedinaca. Provedena je analiza stanja u sektoru, održan niz radionica (uživo, online i hibridno) kroz koje je omogućen prijenos znanja i upoznavanje novih metoda i postupaka u uključivanju publike. Model *audience development* razvijan s pozicija merkantilističke kulture i anglosaksonskog, britanskog ustroja ekonomski odgovornih ustanova trebalo je približiti francuskom modelu oslonjenom na tradiciju i kulturu sudjelovanja i aktivnost uključivanja, modelu koji je bliži zapadnoeuropskim kontinentalnim ustrojima subvencioniranih i društveno odgovornih ustanova.

U daljem je postupku razvoj metodologije polazio od razumijevanja samog pojma razvoja publike u njegovoj kompleksnosti, uključivao nužnu promjenu paradigme institucionalnog promišljanja publike, a to je dovelo do osvještavanja potrebe za bitnom promjenom institucionalnog ponašanja u odnosu na publike. Novi modeli sudjelovanja u kulturi i novi pristupi dostupnosti programa i sadržaja u danoj su se infrastrukturi usmjerili na zadрžavanje postojećih i razvoj novih publika kao dio metodološki osmišljenog procesa unutar okvira kulturne politike. Primjena novog modela "razvoja publike" ne samo da je tražila organizacijske prilagodbe i promjene nego ih je podrazumijevala kao preduvjet uspješnog provođenja posve novog koncepta.

Iskustvo organizacijske transformacije započinjalo je promjenom paradigme i prihvaćanja novog načina mišljenja o publikama. Taj je novi način osvještavao manjkavosti ustaljenih, okoštalih, tradicionalnih pristupa publikama. Brojevi (gledatelja, prodanih ulaznica) više nisu bili presudni u procesu. Statistički podatci kritički su vrednovani zbog svoje intrinzične konzervativnosti i uktovljennosti u prošlosti. Neupitna kulturna ovisnost o statističkim i brojčanim podatcima dovedena je u pitanje, a na njezino mjesto postavljeni su novi pojmovi kao što su osobnosti publike, njihove potrebe i vrijednosti, njihovi modeli ponašanja, kao i mogućnost da kroz sudioničke procese kvalitetu postupno prijeđe u kvantitetu.

Hrvatski su partneri metodologiju pritom razvijali s osloncem na zajedničku metodologiju projekta ADESTE+, ali su je istovremeno prilagođavali lokalnim posebnostima. Jedan od najvećih izazova bio je uspostavljanje balansa između dvaju bitno različitih modela – potreba transformacije malih organizacija fleksibilnije ali i prekarnije konstitucije naspram potreba velikih, jasno strukturiranih ali i donekle okoštalih mehanizama institucionalnih pogona. Tijekom procesa u kulturnoj je javnosti pojma razvoja publike prepoznat i usvojen, a Zaklada "Kultura nova" u redovitim je reevaluacijama učvrstila metodologiju prijenosa znanja i jačanja kapaciteta organizacija za potrebne promjene. Time su stvorene pretpostavke za daljnje uspješno educiranje pojedinaca i organizacija i za znatno širu primjenu modela razvoja publike u rasponu od velikih nacionalnih ustanova do fleksibilnijih malih organizacija u civilnom sektoru.

Za većinu sudionika radionica i predavanja to je značilo veliki preokret u načinu razmišljanja. Najveći otpori novoj metodologiji dolazili su upravo zbog inercije koja se inicijalno uvijek opire tako radikalnim promjenama mišljenja i ponašanja. Razumijevanje promjene paradigme i pristajanje na promjene koje takva promjena traži svakako su bili najteži dio posla u procesu edukacije. Razumije se da je spremnost na promjene i inovativnost, kao i sposobnost transformacije, ovisila o kulturi svake pojedine organizacije, pa su i rezultati bili različiti. Na kraju procesa, međutim, uočeno je kod svih sudionika da su u nekom stupnju unaprijedili i osuvremenili postojeće pristupe marketingu, komunikaciji, edukaciji, posredovanju i animiranju.

Istovremeno su usvojili, razvili i primijenili posve nove i ranije nepozнате i neiskorištene mogućnosti komuniciranja i razvijanja trajnih odnosa s publikama. Alociranje resursa i njihova redistribucija i promjena ustaljene raspodjele rada uz istraživanje mogućnosti novih tehnologija omogućili su im da bez prevelikih dodatnih financijskih ulaganja započnu procese promjena.

Unutar svojih organizacijskih pristupa segmentirali su i diversificirali publike te ojačali sudioničke prakse, reorganizirali vlastite potencijale, ojačali kapacitete i razumjeli potrebu promjene paradigme. Sve je to dovelo, opet u različitoj mjeri, do promjena organizacijske strukture, prilagodbi organizacijske kulture i poslovnih politika u pravcu postavljanja publika u središte organizacijskog djelovanja. Kod najuspješnijih transformacija uočeno je značajno povećanje fleksibilnosti organizacije, koja je postala "plića" tako što se struktura vertikalne organizacije smanjila u korist horizontalne ili mrežne. Timovi za razvoj publike, sastavljeni u procesu edukacije, radili su na prepoznavanju posebnosti konkretnih publika prema njihovom motivacijama, profilima, ograničenjima, potrebama i vrijednostima. Kod manje uspješnih primjera došlo je barem do jasno osviještenog personaliziranja apstraktnog pojma gledatelja i otvaranja prostora empatije prema konkretnim i jasno prepoznatim tipovima publike definirane kao "naša publika".

Metodologija kojom se nastojala potaknuti organizacijska promjena i implementirati model razvoja publike polazila je od ACED-ovog (*Audience Centred Experience Design*) modela utemeljenog na pristupu poznatom kao *design thinking*. U procesu edukacije naglašavalo se da je projekt razvoja publike multidisciplinaran, transdisciplinaran i intersektorski posao koji mijenja ponašanje ustanove, ali i ponašanje okruženja, čime mijenja i kulturne strategije i politike. Razumijevanje novog koncepta značilo je osvještavanje da je transformacija potrebno istovremeno provesti unutar organizacije na kuratorskoj, menadžerskoj, produksijskoj, marketinškoj, komunikacijskoj, estetskoj, programskoj, kadrovskoj, finansijskoj i tehnoškoj razini, ali da je za sve to kao preduvjet potrebno ustrajavanje na edukacijskoj komponenti i stalnom jačanju kapaciteta organizacije i svih njezinih članova. Unutar organizacija stvoreni su krosfunkcijski timovi za primjenu modela razvoja publike i takva je timska or-

## IZVANA I IZNUTRA –

**Metode i prakse organizacijske transformacije  
prema sudjelovanju u kulturi**

### Biblioteka "Kultura nova"

**Izdavač** Zaklada "Kultura nova"

**Za izdavača** Dea Vidović

**Urednica** Antonija Letinić

**Izvršna urednica** Tamara Zamelli

**Dizajn** Petra Milički

**Prijevod** Sara Dukić, Ena Jurakić, Jelena Jušćak

**Lektura** Ad hoc prijevodi

**Korektura** Antonija Letinić, Tamara Zamelli

Publikacija je nastala u okviru projekta ADESTE+ koji je sufinancirala Europska komisija. Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i ni u kojem slučaju ne predstavlja stajališta Europske komisije.

**Pismo** ABC Social Condensed Variable, ABC Synt Variable

**Papir** Rives Design Natural White 250g, Munken Lynx 100g

**Tisk** Sveučilišna tiskara

**Naklada** 200 primjeraka

**ISBN** 978-953-8224-07-2

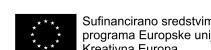
Zagreb, travanj 2022.

Zaklada "Kultura nova"

Gajeva 2/6, 10 000 Zagreb, Hrvatska

Ovo djelo je dano na korištenje pod uvjetima licence Creative Commons Imenovanje 4.0 međunarodna. Djelo ili njegove dijelove možete slobodno prerađivati uz uvjet navođenja autora, urednika i izdavača te licence pod kojom je djelo objavljeno. Dostupno na: <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.hr> (pristupljeno: 12. travnja 2022.).

**Ova publikacija je dostupna za preuzimanje na:** [kulturanova.hr](http://kulturanova.hr)



IZVANA | TRA | IZNUTRA | AI

IZVANA | TRA | IZNUTRA | AI