

**plačiau
žvelgti į
auditorijos
vystymą**

beyond European Capital of Culture

Dizaino ir viršelio dizaino autorė – Maja Ruszkowska-Mazerant

IMPACT FOUNDATION (FUNDACJA IMPACT) – ne pelno organizacija, remianti auditorijų vystymo ir įtraukimo procesus, teikianti priemones ir sprendimus, skirtus Europos kultūros sektoriuje kylantiems iššūkiams spręsti.

© IMPACT FOUNDATION, 2022

Bendrai finansuota ir sukurta bendradarbiaujant su VšĮ „Kaunas 2022“.

Visos teisės saugomos. Draudžiama šią knygą ar bet kurią jos dalį atgaminti bet kokia forma ir bet kokiomis elektroninėmis ar mechaninėmis priemonėmis (įskaitant kopijavimą, įrašymą ar informacijos saugojimą ir gavimą) be raštiško IMPACT FOUNDATION leidimo.

Leidėjas – IMPACT FOUNDATION

2022 ISBN-13 978-83-63417-04-8 (prieinama internete PDF formatu)

**plačiau žvelgti į
auditorijos vystymą.
po Europos kultūros
sostinės metų .**

Parengė „Impact Foundation“
pagal „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programą



padėka

Su meile – Daivai Price ir Agnieszcai Wlazeł.

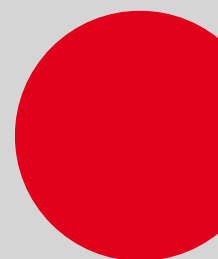
Daiva, be Tavęs nebūtų ir „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programos.

Aga, be Tavęs nebūtų „Impact Foundation“.

Stipriai apkabinu visą „Kaunas 2022“ komandą ir sakau Jums „ačiū“. Esu dėkinga už draugystę ir pasitikėjimą mumis per visus bendro darbo metus.

Žemai lenkiuosi, dėkodama visiems „Impact Foundation“ „šimos nariams ir draugams“.
Be visų JŪSŲ negalėtume augti, mokytis ir nuolat reflektuoti savo darbe.

ivadas





apie šią knygą

Mielas skaitytojai,

vien šios knygos pavadinimu mes jau bandome perteikti žinutę. Mąstydami apie pavadinimą siekėme ne tik kuo geriau atspindėti tai, kas pateikiama knygoje, bet ir, visų pirma, parodyti priežastis, kodėl pasirinkome būtent tokį knygos turinį. Šis leidinys padalintas į dvi dalis: „plačiau žvelgti į auditorijos vystymą“ ir „po Europos kultūros sostinės metų“. Jei atidžiai pažvelgsite į viršelį, galite iššifruoti šios knygos „paantraštę“, t. y. „pagrindinę žinutę“, kurią sukuria raudonai pažymėti žodžiai. Šioje žinutėje teigiama: „auditorijos po Europos kultūros sostinės metų“. Manome, jog apie tai reikėtų pradėti galvoti gerokai prieš Europos kultūros sostinės titulo metus.

Tikėdamasi, jog neprieštarausite, ir norėdama pristatyti knygos turinį, ėmiausi pasakotojo vaidmens – prieš abi dasandy trumpai pristačiau sąvokas „plačiau žvelgti“ ir „po“ (angl. „beyond“) bei visus teksto autorius.

Remdamiesi ilgalaikiu bendradarbiavimu su Kaunu ir šiame mieste įgyvendinta gebėjimų stiprinimo programa, projektui „Kaunas 2022“ savo leidinyje skyrėme daugiausia dėmesio. Visgi į programos „technines detales“ per daug nesigilinome (jei norite apie tai sužinoti daugiau, perskaitykite mūsų ankstesnį leidinį „Laimės šaltinis – auditorija“). Savo naujoje knygoje kalbame apie „išmoktas pamokas“, „platesnį vaizdą“ ir tai, kas iš tikrųjų svarbu pasibaigus Europos kultūros sostinės metams.

Kai kurie šio leidinio tekstų autoriai yra kilę iš Kauno, kai kurie – iš įvairių Europos šalių. Visi jie – mūsų įstaigos komandos „šeima ir draugai“. Mes kartu dirbome ir galime garantuoti vienas už kitą. Galime nesutarti dėl detalių, bet sutariame dėl to, kas svarbu. Mums visiems rūpi žmonės – tiek auditorija, tiek kultūros profesionalai. Tai reiškia, jog savo darbe mes visi peržengiame į rinkodarą orientuoto auditorijų vystymo ribas, sutelkdami dėmesį į procesus ir į tai, kokią svarbą teikiame gebėjimų stiprinimui. Šis požiūris – tai mūsų prizmė, pro kurią žvelgiame galvodami apie ateitį ir strategiškai planuodami būsimus veiksmus, kurių imsime, pavyzdžiui, Europos kultūros sostinės metams pasibaigus.

Jūs greitai pastebėsite, kad tekstai skiriasi forma ir stiliumi. Kai kurie parašyti kaip esė ir juose apžvelgiamos asmeninės patirtys, kai kurie – labiau analitiniai, dar kiti galėtų būti naudojami kaip gairės. Taip pat kiekvienos dalies pabaigoje rasite po straipsnį, apibendrinantį mano gyvai imtą interviu. Abiejų pokalbių įrašai pridedami prie šio leidinio. Taigi, jei jus domina nesutrumpintos versijos, tiesiog spustelėkite po

straipsniais pateiktas nuorodas, užsidėkite ausines ir išeikite pasivaikščioti (arba išklauskite tinklalaidės ar audioknygą bet kuriuo kitu jums mielu būdu).

Nesvarbu, kokia būtų tema ar stilius, visi tekstai yra asmeniniai. Jie kalba autorių balsu ir atspindi jų patirtis, darbo metodus bei nuomones. Dėl to mes tikimės, kad kiekvienas šioje knygoje ras ką nors naudingo ir įdomaus – nesvarbu, ar esate auditorijų vystymu besidomintis kultūros profesionalas, ar asmuo, susijęs su dabartine, būsima ar buvusią Europos kultūros sostine.

Pripažinkime, juk daugumai kultūros profesionalų geriausias būdas išmokti yra veikti patiems arba semtis įkvėpimo iš tų, kuriems „tai pavyko“. Būtent šiuo principu grindžiame ir savo gebėjimų stiprinimo programas. Tikimės, kad perskaitysite visą knygą ir kad ji suteiks jums pakankamai įkvėpimo ir drąsos „tai padaryti“ ir patiems. Taip pat tikimės, kad savo patirtimi vėliau pasidalinsite su mumis ir su kitais :)

Tad nerkite į skaitymą ir mėgaukitės!

Agata

„Impact Foundation“ vardu Agata Etmanowicz

Šio leidinio prieinamumas

Stengėmės, kad šis leidinys būtų prieinamas skirtingoms auditorijoms. Norime, kad jis būtų kuo geresnis, tad būsime labai dėkingi, jei mums pranešite pastebėję klaidų ar norėdami pasiūlyti, ką būtų galima patobulinti.

Prie šio leidinio taip pat pridėdama santrauka, surašyta lengvai skaitomo teksto formatu, bei du įrašai su parengtu transkribuotu tekstu.

Mums galite rašyti šiuo adresu: hello@impactaudience.org

**plačiau
žvelgti
į auditorijos
vystymą**



pirma dalis



plačiau žvelgti į auditorijos vystymą

Agata Etmanowicz, „Impact Foundation“

kodėl reikėtų žvelgti plačiau?

Šią knygos dalį pavadiname „plačiau žvelgti į auditorijos vystymą“ dėl kelių priežasčių. Pagrindinė priežastis ta, kad „Impact Foundation“ požiūris į šią temą nesutelpa į kurį nors vieną iš anksčiau sukurtų rėmų. Paprastai atrodo taip, lyg „kažkurioje rėmo pusėje kyšotų galva ar kojos“. Mes laikomės daugiau į auditorijas orientuoto požiūrio ir šiek tiek atsiribojame nuo rinkodaros diktuojamo požiūrio.

Per visus veiklos metus mums teko daug kartų ginčytis su kolegomis profesionalais dėl to, kas yra auditorijų vystymas ir kas ne. Šiandien jau žinome, kad ginčytis beprasmiška. Priklausomai nuo to, ką perskaitėme ir ką patyrėme, o dažnai ir nuo to, iš kur esame kilę, mes pateiksime skirtingas sąvokų „auditorijų vystymas“ (angl. „audience development“) ir „auditorijų įtraukimas“ (angl. „audience engagement“) apibrėžtis. Mes nesiekiamo įrodyti, kad kažkas yra neteisingas (nes tikriausiai kaip tik teisingas!), ir nesiekiamo pirmiau minėtų sąvokų įsprausti į vieną konkretų paaiškinimą.

Dėl to nusprendėme sąvoką „auditorijų vystymas“ savo darbe vartoti gana laisvai, visų pirma kaip stimulą, raktinį žodį ir kvietimą leistis į kelionę už apibrėžčių ribų, iki pačios sąvokos prasmės – darbo su auditorija vertės. Iš tiesų mūsų darbas tiesiogiai susijęs su auditorijų vystymu ir auditorijų įtraukimu. Tai reiškia, jog išmanome priemones ir metodus, kuriuos dauguma sieja su šiomis sąvokomis, ir juos naudojame. Tačiau mes neapribojame savęs ir savo darbo šiomis apibrėžtimis. Mes sukūrėme savo požiūrį.

ką reiškia „plačiau“?

Jei šiandien kas nors paklaustų, ką mes veikiame, atsakytume, jog visa mūsų veikla susijusi su poveikiu ir auditorija. Tai ir tarpusavio santykiai, ir mūsų, kaip kultūros profesionalų, darbo poveikis auditorijoms, ir auditorijų poveikis mūsų darbui. Kartu ir tai, kaip suprantame poveikį, kaip kuriame poveikį ir kaip jį priimame.

Savo darbe visų pirma orientuojamės į kultūros profesionalus (ir gebėjimų stiprinimą). Norime, kad jie visi būtų laimingi, save išpildytų ir gerai jaustųsi. Mūsų nuomone, kad galėtų tai pasiekti, kultūros organizacijos turi sukurti sveiką santykį su savo auditorijomis, tačiau visų pirma – sveiką santykį su savimi ir kitomis organizacijomis.

visiškai suprasti

Šioje knygos dalyje, remdamiesi „Impact Foundation“ „šeimos ir draugų“ indėliu, papasakosime, kas yra arba gali būti laikoma darbu su auditorijomis. Pradėsime nuo „Impact Foundation“ „motinos-įkūrėjos“ Agnieszkos Wlazeł pateikiamo išsamaus sąvokų „auditorijų vystymas“ ir „auditorijų įtraukimas“ apibrėžčių paaiškinimo ir įvairių požiūrių į šių sąvokų vartojimą palyginimo. Šiuo tekstu norime padėti jums geriau suprasti, kodėl palaikome požiūrį „matyti už apibrėžčių ribų“. Agnieszkos tekste puikiai pristatomas ir teorinis pagrindas (grindžiamas jos doktorantūros studijų metu surinktais dilemų sprendimo pavyzdžiais ir pastebėjimais), ir jos pačios praktinė patirtis, įgyta įvairiose Europos šalyse dirbant auditorijų vystymo projektuose.

procesas visada prasideda iš vidaus

Mano viena visų laikų mėgstamiausių citatų yra iš Anglijos menų tarybos leidinio „Navigating Difference“. Tai Maddy Morton citata: „Kiekvienas, manantis, jog gali pasiekti įvairias auditorijas įgyvendindamas naujoviškas schemas ir nepaliesdamas organizacijos šerdies, yra pasmerktas nesėkmei. Vienintelis tikrai veiksmingas būdas pakeisti savo auditorijos sudėtį – tai visų pirma pasikeisti patiems.“ Šis teiginys buvo sukurtas galvojant apie kultūrų įvairovę ir auditorijų vystymą. Tačiau man patinka paimti šią citatą iš konteksto ir pažvelgti į ją iš platesnės perspektyvos (tikiuosi, kad autorė neprieštaraus). Nes nesvarbu, ar kalbame apie kultūrų įvairovę, ar apie prieinamumą, ar apie sąvokos „auditorijų vystymas“ įdiegimą į organizacijos veiklą, ši citata yra neginčijamai teisinga.

Kiekvieną kartą pokyčių procesas turi prasidėti pačioje organizacijoje (tikrai!) ir turi būti paremtas strateginiu planavimu ir įrodymais. Taip pat verta prisiminti, ypač kalbant apie auditorijų vystymą ir Europos kultūros sostines, jog nė viena organizacija negali veikti vakuume: siekiant sėkmės labai svarbu suprasti santykių galią bei stiprinti bendradarbiavimą su vietos kultūros sektoriumi ir įvairiais suinteresuotaisiais subjektais.

strateginis planavimas viduje ir išorėje

Šiuos klausimus kituose dviejuose straipsniuose aptaria Paulas Bogenas ir Birgitta Persson. Paulas apžvelgia, kaip pandemija paveikė kultūros sektorių, pateikia komentarų apie strateginio planavimo vaidmenį (ir jo nepaisymo pasekmes) ir paskatina permąstyti, kas esame, kur einame ir koks yra tikrasis mūsų santykis su auditorijomis. Na o Birgitta pateikia labai aiškų vadovą, kaip strategiškai dirbti su savo tinklu ir vietos ekosistema, kad užtikrintume bendrą savo organizacijų gerovę..

!Svarbu paminėti, kad Paulas Bogenas, Birgitta Persson ir Sandy Fitzgeraldas kartu kuria kultūros agentūrą „Olivearte“ ir kad „Olivearte“ yra gera, sena „Impact Foundation“

draugė ir partnerė. Mes turime panašų požiūrį ir supratimą apie kultūros sektorių ir jo patiriamus iššūkius, taigi natūraliai atsitiko taip, kad „Olivearte“ bendradarbiauja su mumis „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programoje. Birgitta, Sandy ir Paulas ne tik rengė seminarus, bet ir (remdamiesi visą gyvenimą trunkančia praktine patirtimi) tapo mentoriais ir padėjo dalyviams įdiegti pokyčių savo organizacijoje. Šiame leidinyje jie įvairiais būdais dalijasi išmintimi. Sandy tekstą rasite antroje šios knygos dalyje „po Europos kultūros sostinės metų“..

visos kelionės skirtingos

Toliau sutiksite labai ypatingą asmenį – Neringą Kulik ir organizaciją „Kauno bienalė“, taip pat turėsite galimybę perskaityti istoriją apie tai, ką pažintis su auditorijų vystymo reiškiniais gali suteikti asmeniui ir organizacijai. Šiandien Neringa yra „Kauno bienalės“ vadovė ir pagrindinė platformos „Stebuklingi kilimai“ (angl. „Magic Carpets“) koordinatore. Dar visai neseniai, prieš kelerius metus, Neringa (ir „Kauno bienalė“) dalyvavo pirmojoje gebėjimams stiprinti skirtoje projekto „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programoje. Kadangi dirbame su kultūros profesionalais, Neringos istorija apie darbą su auditorijomis prasidėjo, žinoma, dar prieš mūsų susitikimą. Savo tekste Neringa apžvelgia, ką jai reiškia auditorijos ir auditorijų vystymas ir kaip viskas klostėsi jai dalyvaujant minėtoje programoje ir programai pasibaigus..

visiems, nė vieno nepalikti užribyje!

Neringos straipsnyje taip pat rasite nuorodą į prieinamumą. Mums, „Impact Foundation“, tai labai svarbi tema. Mes tikrai esame įsitikinę, kad neįmanoma kalbėti apie auditorijų vystymą nekalbant apie prieinamumą, todėl sukūrėme požiūrį, kurį pavadiname „A²“. Jei norite sužinoti, kodėl jį sukūrėme ir kuo jis ypatingas, užmeskite akį į mano trumpą tekstą, kuriame pristatau šią sąvoką. Tai turėtų suveikti kaip geras apšilimas prieš pradėdant skaityti Rafało Liso užrašus apie tai, koks yra prieinamumo specialisto darbas. Rafałas pateikia keletą patarimų, kur ir kaip pradėti diegti prieinamumo sąvoką kultūros organizacijos kasdienėje veikloje. Šiandien šis žmogus atlieka daug funkcijų, viena iš jų – „Impact Foundation“ komandos narys. Jis taip pat veda seminarus, pataria ir suteikia gaires kitiems, taip pat pats kuria įvairias prieinamumo didinimo priemones. Anksčiau Rafałas dirbo prieinamumo koordinatoriumi. Paprasčiau tariant, jis daug kur buvo ir daug ką nuveikė, tad, jei mąstote apie tai, kaip užtikrinti prieinamumą visoms auditorijoms (apie tai mąstyti būtina!), perskaitykite šį straipsnį.

žmonės, žvėris ir žiūrovai

Paskutinis, bet ne mažiau svarbus tekstas šioje knygos dalyje – ištrauka iš interviu su Rychiu Zemkausku. Rytis yra daug kas: žurnalistas, rašytojas, laidų vedėjas, kino

režisierius. Lietuvoje jo pristatyti nereikia. Šioje knygoje jis kalba ne tik kaip vienas iš pagrindinių „Kaunas 2022“ komandos narių, bet, visų pirma, kaip „žmogus, slypintis už Žvėries“. Būtent Rytis sugalvojo sukurti „Mitinį Kauno Žvėrį“. Ši iniciatyva oficialiai pristatoma kaip pasakojimo apie Kauną projektas, bet, mano kuklia nuomone, tai yra nuostabus ilgalaikio darbo su auditorijomis pavyzdys ir daug daugiau... Jei jums bent kiek smalsu, kodėl, perskaitykite mūsų pokalbio santrauką. Jei esate vienas iš tų žmonių, kurie nori skaityti nesutrumpintą versiją, straipsnyje rasite nuorodą į visą pokalbį.



matyti už apibrėžčių ribų – arčiau žmonių ir menų

Agnieszka Wlazeł, „Impact Foundation“

Tokiam žmogui kaip aš, kultūros vadybininkui, kuriam visada rūpėjo tiesti tiltus tarp meno ir auditorijos, auditorijų vystymo sąvokos „atradimas“ (2005–2006 m., kai studijavau Europos kultūros projektų vadybą) buvo kartu ir palaiminimas, ir prakeiksmas. Mano pirmoji reakcija buvo džiaugsmas, kad tai, ką darau, turi pavadinimą, tad galiu gauti naujų priemonių savo darbui patobulinti ir pereiti nuo intuicijos, pagrįstos patirtimi, prie žinių ir strategijų. Nuo to laiko mano darbas susijęs su šia sąvoka – šioje srityje praktikuoju ir apie tai mokau. Tačiau vėlesnius metus (iki šiol) prisimenu kaip nuolatinę kovą. Manau, kad tik dabar, po šešerių doktorantūros studijų metų, praleistų kruopščiai mokantis ir daug mąstant apie auditorijų įtraukimą, suprantu, kodėl taip jaučiausi. Turime būti atsargūs, kai kalbame apie auditorijų vystymą ir įtraukimą. Mat žmonės, su kuriais kalbame, gali įsivaizduoti skirtingus dalykus (ir jais tikėti).

Man pavyko nustatyti, kad auditorijų vystymo reiškinys jau gyvavo 1950 m. pabaigoje. Tai buvo strateginė (rinkodaros ir valdymo) sąvoka, ją vartojo Jungtinių Amerikos Valstijų (JAV) meno rinkodaros ir viešųjų ryšių specialistai. Šią frazę jie vartojo norėdami apibūdinti taktiką, naudojamą kino ir teatro auditorijoms išplėsti. Sudarius partnerystes, kaip ir kino industrijoje, buvo bendradarbiaujama su universitetais siekiant užmegzti ryšius tarp kino teatrų ir studentų (Chamberlin, 1960). Buvo naudojami tam tikri komunikacijos metodai, pavyzdžiui, aprašytieji knygoje „In Search of an Audience: How an Audience Was Found for the Tyrone Guthrie Theatre“ („leškant auditorijos. Kaip pavyko rasti Tyrone Guthrie teatro auditoriją“, Morison & Fliehr, 1968). Tai buvo pirmoji JAV Menų tarybų asociacijos užsakyta knyga, kurioje aprašyta auditorijų vystymo sąvoka. Šioje knygoje Morisonas ir Fliehras aptarė knygų rinkos tyrimus, auditorijų segmentaciją, reklamą, vizualinio identiteto poveikį, svetingumą, lojalumą, lankymosi teatre dažnumą ir kaip šviesti rytojaus auditorijas. Jie sąmoningai nelietė meninės kokybės ir programų atrankos sprendimų temos, nors žinojo apie esminę šių veiksmų įtaką lankymosi dažnumui. Jų, kaip viešųjų ryšių ir auditorijų vystymo direktorių, darbas buvo tik šviesti auditoriją apie esamą meno politiką ir ugdyti jos palankumą šiai politikai. Tuo pačiu metu, taip pat Amerikoje, Alvinas H. Reissas platino naujienlaiškį „Arts Management“ („Menų valdymas“), pateikdamas ir auditorijų vystymo pavyzdžių – kaip pritraukti, suskaičiuoti ir analizuoti žiūrovus. Tačiau Reissas taip pat ragino sukurti „meno ir visuomenės tyrėjo“ vaidmenį, kurį atliktų asmuo, gebantis vaizduojamojo meno ir socialinių mokslų žiniomis paveikti socialinius pokyčius

(Reiss, 1970). Jis nebuvo pirmasis tai padaręs. Intensyvūs socialiniai pokyčiai pramonės revoliucijos laikotarpiu lėmė naujų meno institucijų steigimąsi, išaugusį poreikį turėti savo auditoriją, taip pat atsargų veikimą auditorijos sudėties, poreikių ir elgsenos požiūriu. Nuo dvidešimtojo amžiaus pradžios eksponentiškai išaugo psichologijos ir sociologijos srityse (dažnai derinant abiejų sričių žinias) atliktų tyrimų apie auditorijų meninę patirtį skaičius. Į rinkodarą orientuoto auditorijų vystymo sąvokos atsiradimą lėmė komercinis poreikis parduoti bilietus, tačiau ši sąvoka „augo dirvoje“, kuri jau buvo (bent iš dalies) orientuota į žmogaus patirtį. Meno sektoriuje auditorijų vystymo teoriją ir veiksmus nuo pat pradžių lydėjo du požiūriai į auditorijas: pirma, rūpinimasis meno auditorijos (ar rinkos) kūrimu / išplėtimu; antra, pasisakymas už socialinius pokyčius.

Jungtinėje Karalystėje auditorijų vystymo sąvoka pirmą kartą aprašyta Anglijos menų tarybos užsakytoje Heatheros Maitland knygoje „A guide to audience development“ („Auditorijų vystymo vadovas“, 1997). Maitland atkreipė dėmesį į tai, kad „menininkai, švietimo darbuotojai ir rinkodaros specialistai tiki, jog auditorijų vystymas yra suplanuotas procesas, sustiprinantis ir išplečiantis tam tikras žmonių patirtis meno srityje“ (Maitland, 2000). Tuo metu publika aktyviai dalyvavo Anglijos menų tarybos misijoje, kurios tikslas buvo „išlaikyti ir plėsti esamą ar reguliarią auditoriją ar lankytojus, pritraukti naujų dalyvių ir lankytojų bei didinti jų patiriamą malonumą, supratimą, įgūdžius ir pasitikėjimą meno formomis“ (Rogers, 1998). Anksčiau, nors Didžiosios Britanijos menų taryba (įsteigta 1946 m.) taip pat siekė „plėsti meno žinias ir praktiką, padaryti juos labiau prieinamus [...] ir visoje šalyje suformuoti nuolatinę, išsilavinusią auditoriją“ (Didžiosios Britanijos menų taryba, 1947, p. 47), ji nepateikė išsamaus kultūros politikos paaiškinimo, todėl menas ir jo prieinamumas buvo interpretuojami labai įvairiai (Harris, 1994). Anksčiau Menų taryba, teikdama dotacijas, nereikalavo, kad pareiškėjai tiesiogiai atsižvelgtų į auditorijas, – tai reiškia, kad ji daugiausia dėmesio skyrė pasiūlos rėmimui, o ne paklausos kūrimui (Jancovich, 2015; Neelands et al., 2015). Taip yra ir dabar. Anglijos menų tarybos (AMT) naujausiame strateginiame dokumente „Let’s Create“ („Kurkime“) skelbiama apie paramą aukštos kokybės kultūrinei patirčiai ir kūrybiškumui – jie suprantami kaip „kultūros“ (t. y. AMT remiamų institucijų) kūrimo, prodiusavimo ar dalyvavimo joje procesas. Taip didinamos meninių veiklų vykdymo apimtys (ir lankomumas).

Jungtinėje Karalystėje ir Europoje meno institucijos ir požiūris į auditorijas yra daug labiau susiję su besikeičiančiais politiniais prioritetais. Jungtinėse Amerikos Valstijose menas labai priklauso (nuo XVIII a.) nuo privataus finansavimo. Pavyzdžiui, didžiąją daugumą JAV muziejų statė pavieniai asmenys, šeimos ir bendruomenės. Tai buvo socialinės atsakomybės aktai, kuriais siekta švęsti ir pagerbti vietos ir regionų tradicijas bei šviesti vietos bendruomenių žmones ir kurti jiems pramogas (Kotler & Kotler, 1998; Upchurch, 2016). Valstybės finansuojamos Europos meno institucijos buvo įsteigtos „kaip valdančiųjų klasių ir vyriausybių įrankiai, padedantys švęsti ir šlovinti nacionalinę kultūrą“ (Kotler & Kotler, 1998, p. 12). Net jei ir būta išimčių, skirtingos politinės ir

finansavimo aplinkybės skirtinguose žemynuose sukūrė skirtingas sąlygas meno organizacijoms veikti. Auditorijų vystymo praktinės patirties perdavimas tarp žemynų, šalių ar net organizacijų, nepripažįstant auditorijų vystymo praktikų skirtingo interpretavimo ir konteksto skirtumų, galėjo prisidėti prie painiavos (taip pat ir mano atveju), susijusios su šia sąvoka.

Dabar nedaug kas gilinasi į žmogiškąjį faktorių, susijusį su auditorijų vystymu. Šiuo metu Jungtinės Karalystės pagrindinėse politikos priemonėse, taip pat veiksmuose, skirtuose joms remti, auditorijų įtraukimo sąvoka (!) suprantama kaip lankymosi ir dalyvavimo derinys (DCMS, 2019). Anglijos namų ūkių apklausa „Taking Part“, kurią atliko Skaitmeninio turinio, kultūros, žiniasklaidos ir sporto departamentas (DCMS), daugiausia dėmesio skiriama socialiniams ir demografiniams veiksniams ir lankymosi dažnumui, t. y. aspektams, kuriems meno organizacijos turi mažai įtakos. Esamos segmentavimo priemonės, pvz., Auditorijų agentūros leidinyje „Auditorijų spektras“ supažindinama su „įtraukimo modeliais“, tačiau iš esmės jame daugiausia kalbama apie dalyvavimo modelius (*The Audience Agency, 2022*). Dabartinė duomenų rinkimo praktika, kai auditorija segmentuojama pagal socialinius, demografinius ir elgsenos veiksnius bei bendrą požiūrį, tik padeda (beveik išskirtinai) didinti pardavimų rodiklius. Kalbant apie rinkodaros segmentaciją, sunkumų kyla dėl nepastovių ir trumpalaikių veiksnių, turinčių įtakos sprendimams dėl lankomumo, – tai gali sumažinti jų veiksmingumą. Vien (ar daugiausia) pakeitus šių veiksmų etiketę iš „rinkodaros vystymas“ į „auditorijų vystymas“, o dabar ir į „auditorijų įtraukimas“, neužtikrinama teigiama meno lankomumo transformacija. Dalį problemos sudaro tai, kad, kaip matyti iš daugelio pastaraisiais dešimtmečiais atliktų auditorijų vystymo srities tyrimų ir praktikos, kultūros politikos ir menų sektoriuje gana plačiai įsigalėjęs su auditorijomis susijusių sąvokų dviprasmiškumas, taip pat ir mokslo pasaulyje sąvokos „auditorijų vystymas“, „auditorijų plėtimas“ ir „auditorijų įtraukimas“ aiškinamos skirtingai (Kawashima, 2000; Walmsley, 2019).

Ši problema rūpi ir man, kai kalbama apie auditorijų vystymą. Pirmą kartą apie šią sąvoką išgirdau Europos studijose, kultūros projektų valdymo paskaitose. Kiek pamenu, apie ją kalbėjo teatro mokslininkas ir kultūros analitikas Draganas Klaićas, gimęs (tuometinėje) Jugoslavijoje ir dirbantis Nyderlanduose. Tai, ką iš jo išgirdau, tikriausiai labai derėjo su jo vėliau paskelbtu tekstu:

„Įmantresnė rinkodara nėra raktas, kuris padėtų pritraukti <...> daugiau žiūrovų. <...> jei meno institucijoms rūpi, kaip auditorija vertina parodytą darbą, ir kultūrinė auditorijos įvairovė, jos turi vienu metu įgyvendinti keletą strategijų, stiprinančių viena kitą. Paruoštų sprendimų nėra, nes kontekstinės aplinkybės paprastai būna gana specifinės“ (Klaić, 2012, p. 122).

Jo mintys labai atitiko mano vertybes. Aš myliu meną ir norėčiau, kad į meną įsitrauktų daugiau žmonių (todėl mes ir vadinamės „Poveikio fondu“, angl. „Impact Foundation“).

„Įmantresnė rinkodara nėra raktas, kuris padėtų pritraukti <...> daugiau žiūrovų. <...> jei meno institucijoms rūpi, kaip auditorija vertina parodytą darbą, ir kultūrinė auditorijos įvairovė, jos turi vienu metu įgyvendinti keletą strategijų, stiprinančių viena kitą. Paruoštų sprendimų nėra, nes kontekstinės aplinkybės paprastai būna gana specifinės“

Draganas Klaičas

Niekada nenorėjau „tik“ parduoti daugiau bilietų. Norėjau, kad žmonės pamatytų pasaulį menininkų akimis, taip pat paskatinti juos jausti ir mąstyti. Vis dar dirbau auditorijų vystymo srityje, o mano darbo pobūdis atitiko kai kurias auditorijų vystymo sąvokos apibrėžtis (kurios tuo metu buvo paskelbtos). Pavyzdžiui, šią (tikriausiai dažniausiai cituojamą) Anglijos menų tarybos (ACE) pateikiamą sąvokos „auditorijų vystymas“ apibrėžtį:

„veikla, vykdoma konkrečiu tikslu – patenkinti esamos ir potencialios auditorijos, lankytojų ir dalyvių poreikius ir padėti meno organizacijoms plėtoti nuolatinį ryšius su auditorijomis. Ji gali apimti rinkodaros, užsakymo, programavimo, švietimo, klientų

aptarnavimo ir platinimo aspektus“ (*Arts Council England*, 2010, p. 3).

Auditorijų agentūra prideda teiginį, kad auditorijos vystymas yra:

„suplanuotas, visoje organizacijoje taikomas požiūris į santykių su visuomene diapazono ir pobūdžio išplėtimą. Jis padeda kultūros organizacijai įgyvendinti savo misiją, subalansuoti socialinį tikslą, finansinį tvarumą ir kūrybines ambicijas“ (Torreggiani & Pfrommer, 2015, p. 4).

Tačiau Jungtinėje Karalystėje parama nuosekliam ir strateginiam požiūriui į visumą – organizacijų bendradarbiavimą auditorijų vystymo srityje ir auditorijų įtraukimą – pastebimai mažesnė už paramą meno rinkodaros veiksmams. Taigi susidaro įspūdis, kad tikrasis tikslas yra pateisinti viešąjį finansavimą veiksmingai parduodant daugiau bilietų. Jei to ir siekiama, atskira auditorijų vystymo sritis net ir nereikalinga. Jos neišskiriant, meno sektorius galėtų sutelkti dėmesį į strateginį įvairių šiuolaikiškesnių rinkodaros taktikų įgyvendinimą, kad galėtų išplėsti auditorijų bazę ir diskusijas apie tai, kaip sudaryti lengvesnes sąlygas auditorijoms dažniau įsitraukti į menus.

Nors „Impact Foundation“ darbe galite išgirsti, pavyzdžiui, apie rinkodarą ir segmentaciją, mes sutelkiame dėmesį į labiau holistinį ir žmogiškąjį požiūrį, laikydamiesi šios Herberto A. Simono rekomendacijos:

„<...> turėtume būti tikri, kad, pirma, mūsų socialinės institucijos yra suformuotos taip, kad padėtų mums išsiugdyti save geresnius, ir, antra, kad

didelę dalį laiko joms nėra reikalingos didelės daugelio žmonių aukos dėl savanaudiškų interesų. <...> Sėkmė priklauso nuo mūsų gebėjimo išplėsti žmonių akiratį, kad žmonės, sprenddami, kas jiems įdomu, galėtų atsižvelgti į platesnį pasekmių spektrą“ (Simon, 1983, p. 105–107).

Šis požiūris neprieštaruoja pagrindinei įvairių šalių kultūros politikai ir nacionalinei praktikai, bet siūlo joms papildomas priemones. Ši misija gali būti įgyvendinama ir atskirai nuo kultūros politikos priemonių, jei pastarosios yra dviprasmiškos arba jei jų iš viso nėra. Auditorijų įsitraukimo į meną patirčių fasilitavimas galėtų būti veiksmingesnis (įvairiais būdais), jei auditorijų vystymo ir įtraukimo strategijos būtų grindžiamos ne tik institucijų ar kultūros politikos, bet auditorijų poreikiais.

Kiekviena organizacija skirtingai laikosi kultūros politikos gairių ir skirtingai naudojami viešai prieinamais duomenimis. Tačiau menų srityje sąvoka „įsitraukimas“ dažnai vartojama kaip lankomumo (McCarthy & Jinnett, 2001) ar dalyvavimo (Brown, Novak-Leonard, & Gilbride, 2011) sinonimas, arba sąvokai „auditorijų vystymas“ paaiškinti (Maitland, 2000; Jancovich, 2015). Tai sukuria sumaištį ir iššūkius. Jungtinėje Karalystėje kaip auditorijų vystymo specialistė gaudavau įvairių darbų – man įsidarbinti padėdavo labai aiškiai suformuluota (per darbo pokalbius) auditorijų vystymo vizija, suprantama kaip procesas, kuriam reikia laiko bei tarpžinybinio ir išorinio bendradarbiavimo. Kai kurioms organizacijoms ši galimybė iš pradžių atrodė viliojanti,

tačiau ilgalaikėje perspektyvoje netvari.

Jos gana greitai parengdavo auditorijų vystymo viziją, padedančią greitai parduoti daugiau bilietų. Organizacijų požiūriu greiti laimėjimai yra svarbesni nei ilgalaikė nauda. Esant tokiam greitų rezultatų kontekstui, negali būti įgyvendinta ir jokia sudėtingesnė rinkodaros taktika. Taigi mes galbūt esame įstrigę trumparegiškuose veiksmuose, kol pakankamai žmonių pagaliau pastebės, kad rinkos

Greita rinkodara neatnešė ilgalaikių rezultatų auditorijų vystymo srityje. Galbūt turėtume išmokti vienu metu įgyvendinti greitus, vidutinės trukmės ir ilgalaikius rinkodaros ar auditorijų vystymo veiksmus.

segmentacija dar neatnešė patenkinamų meno auditorijų augimo rezultatų, (nors tam tikromis aplinkybėmis tai gali būti veiksminga). Greita rinkodara neatnešė ilgalaikių rezultatų auditorijų vystymo srityje. Galbūt turėtume išmokti vienu metu įgyvendinti greitus, vidutinės trukmės ir ilgalaikius rinkodaros ar auditorijų vystymo veiksmus. Arba galbūt atėjo laikas išbandyti kitokią strategiją (pavyzdžiui, paveikti auditoriją per meną).

* Šį darbą rėmė Menų ir humanitarinių mokslų tyrimų taryba (angl. *Arts & Humanities Research Council*) (dotacijos numeris AH/L503848/1) per Baltosios rožės menų ir humanitarinių mokslų koledžą (angl. *White Rose College of the Arts & Humanities*).

Norėčiau padėkoti savo darbo vadovams – prof. Benjaminui Walmsley ir dr. Joslinui McKinney už paramą rengiant daktaro disertaciją Lidso universiteto Performanso ir kultūros industrijų mokykloje.



tikslas be plano – tik noras

(Prancūzų rašytojo, poeto, aristokrato, žurnalisto ir aviacijos pionieriaus Antoino de Sent Egziuperi (1900–1944 m.) žodžiai)

Paulas Bogenas, kultūros agentūra „Olivearte“

„Auditorija niekada neklysta. Pavieniai jos nariai gali būti kvailiai, bet tūkstantis kvailių kartu tamsoje – tobula kritikų grupė.“

Billy’is Wilderis

Įvadas

Šiame straipsnyje aptariami kai kurie esminiai klausimai, kilę per pastaruosius ketverius metus, su įvairiomis miesto kultūros organizacijomis įgyvendinant „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programą. Be to, šie klausimai nagrinėjami platesniame Europos kultūros sektoriaus kontekste – prieš pandemiją, per pandemiją ir po jos.

Per pastaruosius 10 metų 20-yje Europos šalių dirbau arba buvau kuratorius maždaug 200-uose kultūros organizacijų. Nors daryti apibendrinimus dažnai pavojinga, galime matyti daug bendrų bruožų, net jei kai kurios viešosios institucijos yra didelės ir turi daug darbuotojų, o kitos – mažos, pelno nesiekiančios pradedančiosios įmonės, kuriose dirba vos vienas ar du žmonės. Tarp šių bendrų bruožų – strategijos neturėjimas ir nepakankamas išankstinis planavimas gerokai į priekį, pernelyg didelis priklausomumas nuo valstybės dotacijų, taip pat mokymo, žinių ir įgūdžių trūkumas su menu nesusijusiose srityse ir disciplinose, auditorijų įtraukimo bei mokslinių tyrimų ir plėtros nuvertinimas bei per menkas dėmesys šiems aspektams, aiškaus bendro pagrindinio tikslo ir vizijos neturėjimas. Akivaizdu, jog taip yra ne visose organizacijose, – kai kurios turi aiškia strategiją, planuoja iš anksto, nėra pernelyg priklausomos nuo viešojo finansavimo, turi puikių įgūdžių ir žinių, vertina auditorijas ir mokslinius tyrimus ir į tai investuoja, turi aiškia viziją. Deja, tokių organizacijų tik mažuma.

Per pastaruosius dvejus metus pandemija atskleidė daugelį šių aspektų ir privertė daugelį organizacijų apsvastyti ir iš naujo peržiūrėti savo meninę praktiką, kūrimo priemones, verslo modelius, santykį su auditorijomis, o kai kuriais atvejais – netgi savo tolesnio gyvavimo galimybes. Vienoms pavyko prisitaikyti prie naujos realybės, kitos netgi nusprendė iš esmės atsinaujinti, tačiau buvo ir tokių, kurios neišliko.

Popandeminiame pasaulyje vis dar per anksti mėginti nuspėti ir visiškai suprasti, kokia bus Europos kultūros organizacijų ateitis, – ar jos galės iš esmės grįžti prie veiklos modelių, taikytų prieš pandemiją, ar galbūt joms reikės prisitaikyti ir keistis, kad būtų tvarios naujojoje po pandemijos susiklosčiusioje tikrovėje? Tik laikas parodys.

strategija, planavimas ir vizija

„Atrasti auditoriją sunku. Išlaikyti auditoriją sunku. Tai reikalauja minčių, tikslo ir veiksmų nuoseklumo per ilgą laiką.“

Bruce'as Springsteenas

Adrianas Ellis (konsultavimo įmonės AEA steigėjas ir direktorius) kartą pareiškė, kad „tvarios meno organizacijos – tai meno prasme išskirtinės organizacijos, kurios, pasitelkdamos vaizduotę, entuziastingai tarnauja savo įvairioms bendruomenėms ir, pasibaigus dienai, yra finansiškai mokios“. Norėčiau dar pridurti, kad jos taip pat geba strategiškai mąstyti ir planuoti ilguoju laikotarpiu, aiškiai ir vienodai supranta, kodėl jos gyvuoja ir kokia jų vizija.

Kaune, kaip ir kituose Europos miestuose, buvo neįprasta rasti kultūros organizacijų, planuojančių ilgesniam nei vienerių metų laikotarpiui arba turinčių ilgalaikę strategiją (bent 3 metams). Dažniausiai organizacijos planuoja tik laikotarpiui, kuriam turi viešąjį finansavimą, ir paprastai tai yra vieneri metai. Tačiau keliose Europos šalyse nacionaliniai viešieji finansuotojai vienu metu kai kurioms organizacijoms skiria iki 3-ėjumetų biudžeto dydžio dotacijas – taip jos privalo planuoti ilguoju laikotarpiu, taigi ir strategiškai. Tačiau vis dar stebina tai, kiek daug yra organizacijų, neturinčių aiškios bendros vizijos, plano ir strateginio mąstymo.

Nors tai nėra visais atvejais tinkantis magiškas sprendimas, visos sėkmingos, tvarios ir ilgalaikės kultūros organizacijos, su kuriomis man teko susidurti, turi aiškia ilgalaikę strategiją.

Europos scenos menų organizacijų ir kultūros centrų tyrimo, atlikto pagal ES finansuojamą projektą „Creative Lenses“ („Kūrybiniai objektyvai“), rezultatai rodo, jog, nors 82 proc. centrų vadovų teigė, kad visi pagrindiniai jų organizacijos nariai aiškiai žino bendrą organizacijos viziją, tik 53 proc. centrų darbuotojų sutiko su šiuo teiginiu.

Kai kurie šio sektoriaus dalyviai vis dar priešinasi planavimui ir strategijų laikymuisi, nes dažnai

manoma, kad tai yra pernelyg „į verslą panašus“, o ne meno organizacijai tinkantis modelis, kuriam turėtų būti teikiamas pirmumas. Tačiau dažnai strategijų ir planavimo stokos pasekmė yra nuolatinis krizės ciklas, kai organizacija tegali išsilaikyti nuo vienos viešosios dotacijos iki (geriausiu atveju) kitos. Nors tai nėra visais atvejais tinkantis magiškas sprendimas, visos sėkmingos, tvarios ir ilgalaikės kultūros organizacijos, su kuriomis man teko susidurti, turi aiškia ilgalaikę strategiją.

aiškios vizijos, vertybių ir tikslo svarba

Remdamasis darbo šiame sektoriuje per pastaruosius 40 metų patirtimi, galiu pasakyti, kad viena dažniausių priežasčių, kodėl organizacijos žlunga arba yra neveiksmingos, yra tai, kad jos neturi aiškios vizijos, vertybių ar tikslo. Kita pagrindinė priežastis yra ta, kad organizacijoje yra per daug „netinkamų žmonių“, palaikančių priešingas arba prieštaringas vertybes. Tai pasakytina ir apie pradedančiąsias, ir apie daugelį metų veikiančias įmones. Mane ir toliau stebina tai, kiek daug tenka sutikti žmonių, negalinčių pasakyti, kodėl veikia jų įstaiga. Nors galbūt tai akivaizdu, tačiau reikia žinoti savo veiklos tikslą ir tikslinę auditoriją, taip pat ką norima pasiekti ir kaip ketinama tai padaryti. Organizacijos viziją, vertybes ir tikslą turi žinoti ir suprasti visi organizacijos nariai, visais lygmenimis, kaip ir visi jos pagrindiniai suinteresuotieji subjektai. Galiu rekomenduoti vieną iš įrankių, galinčių padėti sukurti ar peržiūrėti savo viziją, vertybes ir tikslą, – tai Jimo Collinso sukurta sistema „Vision Framework“ („Vizijos struktūra“), ją galite rasti svetainėje jimcollins.com.

strategija ir ilgalaikis planavimas

Visi atlikti tyrimai ir patirtis rodo, jog, norint būti sėkmingam ir turėti pagrįstą galimybę įgyvendinti savo viziją, siekius ir pagrindinį tikslą, būtina turėti kokį nors planą, pavyzdžiui, ilgalaikę strategiją. Kai kurie iš geriausių mano matytų planų tėra vieno puslapio ilgio. Kokybė ir aiškumas neapibrėžiami ilgiu ar apimtimi. Strateginis planavimas – tai procesas, skirtas siekiams nustatyti ir sprendimams dėl reikiamų išteklių, laiko ir žmonių

Strateginis planavimas – tai procesas, skirtas siekiams nustatyti ir sprendimams dėl reikiamų išteklių, laiko ir žmonių tiems siekiams įgyvendinti skyrimo priimti.

tiems siekiams įgyvendinti skyrimo priimti. Planai turėtų padėti įgyvendinti viziją ir tikslus, ir idealiu atveju turėtų apimti 3–5 metų laikotarpį. Vienas iš būdų pažvelgti į planą ar strategiją – matyti juos kaip maršruto žemėlapij, iš kurio tampa aišku, kur norite eiti, kodėl norite ten eiti, su kuo eisite ir kaip keliausite. Planuodami nemandykite išradinėti dviračio, o verčiau naudokitės kitų panašią kelionę patyrusių subjektų patirtimi ir žiniomis. Be to, jei yra galimybių ir jei įmanoma, šiam procesui įgyvendinti pasiprašykite pagalbos iš išorės. Tai gali būti kolega, dirbantis kitoje organizacijoje, taip pat konsultantas. Planuodami verčiau būkite realistai, o ne pernelyg dideli optimistai, ir geriau pažadėkite mažiau, bet padarykite daugiau. Neskubėkite, venkite pernelyg sudėtingų sprendimų, veikite paprastai ir aiškiai ir nepamirškite, kad mažiau yra daugiau!

(pernelyg didelis) priklausomumas nuo viešojo finansavimo

Tai, kas šiuo metu daugelyje Europos šalių vadinama kultūros finansavimu, iš tiesų yra meno projektų, organizacijų ir menininkų finansavimas, skirtas meno veiklai kurti, prodiusuoti, pristatyti ar platinti, ir visų pirma iš meno organizacijų ir jų pastatų veiklos sąnaudų. Tai ne kultūros finansavimas, nes, priešingu atveju, jis ir būtų kitoks, ir atrodytų kitaip. Visoje Europoje daugelis kultūros ir finansavimo politikos priemonių ir sistemų vis dar grindžiamos pasenusiu ir konservatyviu mąstymu, o finansavimo sprendimai beveik visada yra politiniai ir paprastai neskaidrūs.

Europoje esama gerokai per daug meno ir (arba) kultūros organizacijų, kuriančių tai, ką aš vadinu „nuo finansavimo priklausoma kultūra“. Jos gauna per daug dotacijų, kai kuriais atvejais galinčių sudaryti iki 80 proc. visų įstaigos pajamų. Tai ypač pasakytina apie daugelio šalių vyriausybines institucijas ir kai kurių turtingesnių Europos šalių nevyriausybines organizacijas. Daugiau nei puse atvejų finansavimas šioms organizacijoms skiriamas ne dėl to, kad jos iš tiesų atlieka įdomų, svarbų ar labai kokybišką darbą, bet dėl to, kad jos visada gaudavo finansavimą, vykdo puikią lobistinę veiklą ir žino, kaip reikia „čiulbėti“ su atitinkamais žmonėmis.

Kad galėtų vykdyti veiklą ir išgyventi, dauguma meno ir kultūros organizacijų Europoje, kaip ir Kaune, yra priklausomos nuo papildomų pajamų iš viešojo ar privačiojo finansavimo šaltinių. Kol finansavimas tęsiasi, organizacijos, gaunančios didelius įnašus, yra mažiau skatinamos ir mažiau suinteresuotos modernizuoti savo veiklos modelius. Atitinkamai mažesnis jų (finansinis) poreikis didinti ir vystyti savo auditorijas. Finansavimo dydis taip pat labai skiriasi pagal meno formas ir organizacijų tipus. Pavyzdžiui, operai, baletui, klasikinei muzikai, pagrindiniams teatrams ir muziejams paprastai skiriama didesnė dotacijų procentinė dalis nei nevyriausybiniam kultūros centrui, alternatyviems ir šiuolaikiniams teatrams, muzikai ir šokiui, festivaliams ir medijų menams.

Tačiau ne visos kultūros organizacijos gauna didelį viešąjį finansavimą. Įvairių Europos šalių nevalstybiniai kultūros centrai vidutiniškai uždirba daugiau nei 60 proc. savo pajamų, o daugelis – netgi 80 proc. Kadangi šios uždirbtos pajamos negali būti garantuotos, net ir nedidelis procentinės dalies sumažėjimas gali turėti didelį poveikį organizacijos finansams, ypač jei biudžetą sudaro tik susigražintos išlaidos. Tarkime, jei tikslinė metinių darbo pajamų suma yra 1 mln. eurų, darbo pajamų sumažėjimas vos 5 proc. reikštų 50 tūkst. eurų, ir tai galėtų nulemti, ar organizacija išgyvens, ar ne. Kadangi finansai labai riboti, kultūros organizacijos paprastai neturi arba turi labai mažai kapitalo ar rezervų. Kadangi uždirbamos pajamos labai neužtikrintos, investuoti į veiklos inovacijas dažnai yra finansiškai neįmanoma arba pernelyg rizikinga. Taigi kapitalo trūkumas ir finansų nestabilumas yra pagrindinės priežastys, lemiančios tai,

kad daugelis kultūros organizacijų neprisiima didelės su menine veikla nesiejamos rizikos ir nesvarsto galimybės diegti naujovių į savo veiklos modelius.

Kai kultūra yra priklausoma nuo finansavimo, dažnai tai lemia prastą meno kokybę, žemą pasitenkinimo lygį, sąstingį ir poreikio atsižvelgti į auditorijų (dažnai jos būna itin mažos) poreikius ar jas įtraukti nebuvimą. Tai taip pat reiškia, kad organizacija neturi ne tik išties tvaraus veiklos modelio, bet ir nepriklausomumo, tad ji gali būti susaistyta finansuotojų prioritetų, norų, politikos ir taikomų taisyklių. Ne pelno sektoriuje dažnai naudojamoje sąvokos „finansų tvarumas“ apibrėžtyje teigiama, kad organizacija yra finansiškai tvari, jei jos pagrindinė veikla nežlugtų net ir netekus išorės finansavimo. Remiantis šia apibrėžtimi, dauguma Europos kultūros organizacijų, gaunančių viešąjį finansavimą, nėra finansiškai tvarios. Idealiu atveju kultūros organizacijos turėtų turėti diversifikuotą pajamų strategiją ir būti nusimačiusios įvairius pajamų – dotuojamų ir uždirbamų – šaltinius. Pavyzdžiui, jei turite 5 pagrindinius pajamų šaltinius, kurių nė vienas nėra didesnis nei 30 proc. visų pajamų, tai labai sumažina riziką, kad patirsite krizę, jei vienas iš šių 5 pajamų šaltinių žlugtų ar būtų atšauktas. Kad taip nenutiktų, reikia pasirengti finansinį planą, kuris būtų jūsų bendros organizacinės strategijos dalis ir kuriame būtų išnagrinėti nauji potencialūs pajamų šaltiniai ir numatyta esamų šaltinių patobulinimų.

Per pastaruosius trisdešimt metų viešųjų ar privačiųjų finansavimo šaltinių skaičius nepadidėjo tiek, kiek padidėjo poreikiai arba kiek išaugo kultūros organizacijų ir menininkų skaičius. Galbūt šiuo metu Europoje tiesiog per daug menininkų ir kultūros organizacijų, bandančių gauti vis mažėjančio pyrago gabalėlį (mat daugelyje šalių jie veikia mažėjančio gyventojų skaičiaus aplinkybėmis)? O galbūt visuomenei iš tiesų reikia riboto menininkų, meno produkcijos, renginių ir veiklos kiekio ir tik tiek ji pajėgi išlaikyti? Johnas Knellas 2005 m. straipsnyje „Mirties menas“ (angl. „The Art of Dying“), skirtame iniciatyvai „Misijos, modeliai ir pinigai“ (angl. „Missions, Models and Money“) teigė: „<Jei> nustatoma, kad kultūrinė bendruomenė yra gyvybinga tada, kai yra mažiau organizacijų, gaunančių didesnę finansavimą – tebūnie <...>, tačiau sektoriui skubiai reikalinga transformacija, o ne sraigės tempu vykdoma disfunkcinės sistemos, kurios liudininkai šiuo metu esame, profesionalizacija“.

Viena iš karo Ukrainoje pasekmių bus išaugusios daugumos Europos šalių gynybos išlaidos. Tai jau vyksta kai kuriose šalyse, pavyzdžiui, Vokietijoje. Dėl to ateityje gali sumažėti išlaidos kultūrai, nes paprastai tai yra viena pirmųjų sričių, kurioms mažinamas finansavimas, kai vyriausybės reikalauja sutaupyti lėšų. Tokiu atveju organizacijoms gali būti itin svarbu įvairinti pajamas ir tapti mažiau priklausomomis nuo viešojo finansavimo.

vertinti auditorijas, su jomis bendradarbiauti ir jas tirti

„Žiūrovai yra tiesos barometras.“

Barbra Streisand

Kaip jau minėta, pernelyg didelis viešasis finansavimas gali lemti tai, kad uždirbamos pajamos tampa nesvarbios. Atitinkamai tai gali reikšti ir tai, jog pajamos iš auditorijų gali tapti nesvarbios, nes, jei renginyje apsilanko 50 ar 500 žmonių, pajamos nelemia realaus skirtumo. Dėl to dažnai auditorijos imamos ignoruoti, patronuoti arba kaltinti dėl mažo lankomumo. Kelių organizacijų meno režisieriai man netgi yra sakę, kad sulaukia mažai žiūrovų dėl to, jog „publika yra kvaila ir nesupranta meno“.

Dauguma kultūros organizacijų, su kuriomis dirbau, neturėjo jokios rinkodaros, komunikacijos ar viešųjų ryšių strategijos, jau nekalbant apie auditorijų vystymo strategiją. Dauguma jų nevykdė jokių auditorijų vystymo procesų ar projektų, ir tik kelios buvo kada nors atlikę auditorijos tyrimų. Tai pasakytina ir apie Kauną. Iš dalies taip yra dėl to, kad skirtingos Europos šalys skirtingai vartoja, praktikuoja ir supranta auditorijų vystymo sąvoką ir procesą. Pavyzdžiui, Jungtinėje Karalystėje auditorijų vystymo koncepcija gerai išvystyta ir praktikuojama, nes įvesta prieš daugiau nei 20 metų, o daugelyje pietinės ir rytinės Europos šalių ši sąvoka ir disciplina vis dar palyginti nauja. Tačiau per pastaruosius penkerius metus ji tapo plačiau žinoma ir suprantama – iš dalies dėl to, kad Europos Sąjunga savo pagrindinėje kultūros finansavimo programoje „Kūrybiška Europa“ pirmenybę teikia auditorijų vystymui.

Tačiau kai kurios kultūros organizacijos vis dar nesiryžta savo veikloje ir vizijoje auditorijų vystymo aspektui skirti didžiausio arba gana didelio dėmesio. Tai dažnai tampa vidiniu argumentu, pagrindžiančiu meno vaidmenį ir tikslą, organizaciją, auditoriją ir menininką. Daugelis vis dar mano, kad reikia kurti ir pateikti tik tokį meną, kuriuo tikima ir kuris laikomas svarbiu, neatsižvelgiant į tai, ar atsiras auditorija, kuri norės jį pamatyti ir patirti ar jame dalyvauti. Tai, kad organizacijos veikloje auditorijoms teikiama didžiausia svarba, daugumai atrodo pernelyg komerciška, populistiška ar netgi mažiau intelektualu. Iš organizacijų, dalyvavusių auditorijų vystymo programose

Kaune ir kituose miestuose, dažnai išgirsdavome, kad rinkodaros ir komunikacijos komandos nori atsižvelgti į auditorijas ir jas įtraukti, o vyresnioji vadovybė – ne. Tačiau be organizacijos vadovo palankumo ir paramos, auditorijų vystymas retai būna sėkmingas ir tampa tiesiog atskiru rinkodaros projektu, o ne procesu, apimančiu visas organizacijos sritis.

Tai, kad organizacijos veikloje auditorijoms teikiama didžiausia svarba, daugumai atrodo pernelyg komerciška, populistiška ar netgi mažiau intelektualu.

Kol nebuvo prisijungusios prie „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programos, daugelis dalyvavusių organizacijų nebuvo vykdžiusios jokių auditorijos tyrimų, o jei ir buvo, dažnai tai būdavo tik labai paprasta auditorijos apklausa paprašant užpildyti klausimyną, dalijamą po renginio. Labai nedaugelis iš jų turėjo auditorijos duomenų bazę, o tos, kurios ją turėjo, daugiausia naudojo tik pagrindines priemones ir programinę įrangą, o ne santykių su klientais valdymo programas. Ir taip yra daugelyje Europos šalių. Tačiau visada yra išimčių. Pavyzdžiui, viena iš Kauno organizacijų, dalyvavusių auditorijų vystymo programoje, naudojosi labai išmania specialiai sukurta programėle, kad galėtų tirti, stebėti ir vertinti savo auditoriją.

Auditorijos tyrimai, kaip ir auditorijos įtraukimas ir vystymas, naudingi ir vertingi tik tada, jei jie tampa neatsiejama organizacijos strategijos, darbo ir programų dalimi. Kad auditorijos tyrimai teiktų naudos, jie turi būti ilgalaikis procesas, kuris, kaip ir rinkodara bei komunikacija, apimtų visas pagrindines organizacijos darbo sritis, ypač meno politiką, programavimą, kuravimą, švietimą ir prieinamumą.

pandemija

COVID-19 pandemija stipriai paveikė visos Europos kultūros sektorių ir gali būti, jog kurį laiką ne visos pasekmės bus juntamos. 2020 m. kultūros ir kūrybos ekonomika prarado apie 31 proc. pajamų. Kultūros ir kūrybinių industrijų sektoriuje didžiausią poveikį patyrė scenos menų ir muzikos kūrėjai. Krizė labiausiai paveikė Vidurio ir Rytų Europą, kur prarastų pajamų dalis gana didelė – Lietuvoje ji siekia 36 proc., Bulgarijoje ir Estijoje – 44 proc. (duomenys gauti iš leidinio „Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the Covid-19 crisis“. *EY consulting*, 2021). Dėl šio pajamų ir veiklos praradimo daug profesionalų, ypač dirbusių laisvai samdomais darbuotojais ar savarankiškai, visiškai paliko sektorių. Kol kas neaišku, ar šie asmenys kad nors dar sugrįš į šį sektorių. Per pandemiją daug sunkumų patyrė ir menininkai – daugeliui jų sunkiai sekėsi uždirbti bent kiek pajamų.

Tinkamą finansavimą turėjusios kultūros organizacijos veikė daug sėkmingiau nei tos, kurios iš esmės priklausė nuo uždirbtų pajamų, – daug jų taip pat naudojosi galimybe gauti vyriausybės skiriamų darbo užmokesčio subsidijų ir taikė priverstinio laikinojo nedarbingumo schemas (pvz., Jungtinėje Karalystėje). Tačiau būta ir iškreiptų atvejų, kai organizacijos, gavusios papildomų su COVID-19 susijusių subsidijų ir patyrusios mažiau išlaidų dėl to, kad nepristatė ar neatliko jokio kūrinio, po pandemijos atsidūrė netgi geresnėje finansinėje padėtyje.

Kauno, kaip ir daugelio kitų Europos miestų, organizacijoms viena iš pagrindinių pandemijos sukeltų problemų ir pasekmių buvo kas mėnesį besitęsianti nežinia dėl to, ar jos kada nors dar galės kurti ir pristatyti savo kūrinius. Nacionalinės vyriausybės dažnai „paskutinę minutę“ paskelbdavo izoliacijos priemonių ir dėl to joks trumpalaikis planavimas tapo beveik neįmanomas. Net ir tada, kai vėl buvo leista organizuoti

renginius, dėl taikomų COVID-19 apribojimų renginių planavimas dažnai būdavo arba finansiškai pernelyg rizikingas, arba veiklos požiūriu nepraktiškas.

Auditorijos taip pat skirtingai vertino riziką, susijusią su dalyvavimu kultūros renginiuose per pandemiją ir po jos. Vyresni lankytojai dėl akivaizdžių priešasčių buvo daug atsargesni nei jaunesni. Panašu, kad žmonėms buvo patogiau eiti į lauko, o ne vidaus renginius, net jei vidaus renginiams buvo taikomos socialinio atstumo laikymosi taisyklės.

Per pandemiją renginių lankytojai įprato neiti į renginius, o verčiau pramogauti namuose. Tai matyti iš 2020 ir 2021 m. labai išaugusio „Netflix“ prenumeratų skaičiaus, nors dabar ši auditorija jau mažėja. Tačiau vis dar plačiai paplitusi nuomonė, kad, kadangi auditorijos taip ilgai negalėjo dalyvauti renginiuose, jos, kai tik galės tai padaryti, grįš išaugusios. Visgi dar per anksti žinoti, ar visoje Europoje ilguoju laikotarpiu taip ir bus. Kadangi šis straipsnis rašomas maždaug įpusėjus Europos kultūros sostinės (toliau – EKS) projektui „Kaunas 2022“, dar per anksti žinoti, kaip pandemija paveikė ir šio miesto auditorijas. Bus įdomu 2022 m. pabaigoje susipažinti su visų EKS programų auditorijų skaičiais ir juos palyginti su išankstiniais tikslais ir lūkesčiais.

Ironiška, kad pandemija šio straipsnio rekomendaciją veikti strategiškai, planuoti gerokai iš anksto ir nebūti pernelyg priklausomiems nuo viešojo finansavimo apvertė aukštyn kojomis. Panašu, jog didelės socialinės ar finansinės krizės metu daug didesnis saugumas ir užtikrintumas gali būti pasiekiamas, kai kultūros organizacija yra viešoji įstaiga arba yra tinkamai finansuojama. Todėl Kauno kultūros organizacijos, galvodamos apie savo ateitį po EKS metų, tikriausiai turi dar daug ką apsvastyti ir apgalvoti. Taigi kai metai baigsis ir viskas nurims bei grįš į tam tikrą „normalią“ būseną, kokios turėtų būti jų ilgalaikės strategijos esamomis aplinkybėmis, kai Europai, dar visai

neseniai praūžus COVID-19 pandemijai, vyraujant didelei infliacijai ir vykstant kovai su klimato kaitos padariniais, tenka išgyventi didelį ir daug išteklių reikalaujantį karą? Vienintelis aiškus dalykas yra tai, kad niekas negali tiksliai nuspėti, kokia bus ateitis, taigi, planuojant

Vienintelis aiškus dalykas yra tai, kad niekas negali tiksliai nuspėti, kokia bus ateitis, taigi, planuojant ateities veiksmus ir strategijas, ko gero svarbiausia yra didinti lankstumą ir stiprinti gebėjimą greitai įgyvendinti pokyčius.

ateities veiksmus ir strategijas, ko gero svarbiausia yra didinti lankstumą ir stiprinti gebėjimą greitai įgyvendinti pokyčius.

Užbaigdamą norėčiau pateikti, mano nuomone, svarbiausių savybių, reikalingų norint būti ar tapti sėkminga ir tvaria kultūros organizacija, sąrašą, nors tai ir ne greitos sėkmės receptas ar visiems tinkantis sprendimas. Dirbdama su įvairių tipų, dydžių ar

veikimo formų meno ar kultūros organizacijomis, nuolat bandau analizuoti ir įvertinti, kokių savybių turi organizacijos, kurias laikau sėkmingomis ir tvariausiomis. Tai jokia būdu nėra tikslios mokslinės išvados ar akademiniais tyrimais pagrįsti teiginiai, tačiau labai vertingos savybės.

Tvarios ir sėkmingos organizacijos savybės:

- Žino savo tikslą, kodėl ir kokiai auditorijai dirba bei kuo tiki.
- Siekia būti meno požiūriu išskirtinė, kurti ir pateikti aukštos kokybės kūrinius.
- Žino, koks jos tikslas, kodėl ir kaip jį pasieks.
- Turi tinkamų žmonių – palaikančių tas pačias vertybes, kvalifikuotų ir motyvuotų.
- Myli ir gerbia savo auditorijas!
- Yra kūrybiška ne tik meno srityje, bet visuose savo veiksmuose.
- Turi įvairių pajamų šaltinių ir nėra pernelyg priklausoma nuo finansavimo.
- Turi stiprius valdymo ir finansinius įgūdžius, priemonių, išteklių ir žinių.
- Palankiai žiūri į riziką ir žino, kaip ją prisiimti, vertinti ir valdyti.
- Investuoja į save, savo meną, menininkus, auditorijas, vartotojus, savo žmones ir ateitį.
- Palankiai žiūri į pokyčius, mokymąsi, partnerystę ir bendradarbiavimą.
- Žino, kaip bendrauti ir ypač – kaip klausytis.
- Yra dinamiška, nebijo iššūkių, energinga, įdomi ir svarbiausia, joje visiems smagu!
- Pajamų gauna daugiau, nei patiria išlaidų!



strateginio bendradarbiavimo su tinklais ir ekosistemomis galia

Birgitta Persson, kultūros agentūra „Olivearte“

„Kaskart, kai žvelgiame į gyvenimą, mes žvelgiame į tinklus ir ekosistemas.“

(„The Systems View of Life“, Fritjof Capra ir Luisi Pier Luigi, 2016)

Kaip meno organizacijos ir kaip žmonės esame linkę sutelkti dėmesį į subjektų, nuo kurių esame tiesiogiai priklausomi ir kurie gali mus paveikti, – nesvarbu, ar tai būtų finansuotojai, vietos valdžios institucijos, vadovai ar nuosavybės savininkai, – mąstymo pakeitimą. Tačiau, sutelkę dėmesį tik į juos, mes galime pražiūrėti galimybę ištirti visą platų esamų ir galimų santykių, susijusių su mūsų organizacija, tinklą. Tai reiškia, jog reikėtų žiūrėti į šonus, o ne ten, kur veda kopėčios. Šiame straipsnyje laikausi nuomonės, kad vienas iš būdų, kaip galima padidinti savo įtaką, išteklius ir auditoriją, – tai strategiškai dirbti su savo tinklu ir vietos ekosistema. Aplink jus gali būti daugiau paramos ir išteklių, nei manote, taip pat gali būti ir kitų subjektų, kuriems reikalinga jūsų parama.

Vienas iš gerų būdų pradėti būtų sukurti tinklo žemėlapi. Kas jūsų mieste ar regione vienaip ar kitaip daro įtaką jūsų organizacijai? Tai gali būti:

- jūsų organizacijos savininkas arba valdyba;
- nariai (jei esate asociacija);
- personalas, savanoriai, laisvai samdomi darbuotojai;
- jūsų pastato savininkas arba šeimininkas;
- jūsų konkurentai;
- jūsų finansuotojai;
- vietos valdžios institucijos, atsakingos už leidimus (policija, sveikatos ir saugos įstaigos ir t. t.);
- tiekėjai ir subrangovai (tie, iš kurių perkate tokius dalykus kaip alų ir elektros 35 energiją arba apskaitos, IT ar kitokias paslaugas);
- auditorija ir lankytojai;
- klientai (nuomininkai, ekskursijų organizatoriai ir kt.);

- partneriai;
- menininkai;
- kaimynai;
- žiniasklaida;
- kiti subjektai.

Kiekvienai kategorijai užrašykite tų įmonių, žmonių ir organizacijų, apie kurias galvojate, vardus ar pavadinimus. Pasistenkite sudaryti kuo išsamesnį ir konkretesnį žemėlapi. Lengva pamiršti įmones, kurios tiekia prekes, arba nevyriausybinę organizaciją, su kuria kartais bendradarbiaujate tam tikruose socialiniuose renginiuose, tačiau šie žmonės taip pat yra jūsų auditorija. Įsitinkite, kad paminėjote visus, nuo kurių esate priklausomi, nes, atitinkamai, jie turi įtakos jūsų organizacijai. Labai naudinga šį pratimą daryti kartu su kolegomis – mat kiekvienas iš jūsų prisimins skirtingas organizacijas. Po šio pratimo turėsite bendrą įvaizdį ir supratimą apie esamą vietinį tinklą ir jo galimybes.

Kai nebesugalvojate, kas dar turi įtakos jūsų organizacijai, laikas pereiti prie santykių kokybės, nepamirštant, kad tikras auditorijos vystymas – tai santykių vystymas. Pradėkite nuo tų, su kuriais jus sieja geras, patikimas ryšys, ir pažymėkite juos žaliai. Tada oranžine spalva pažymėkite tuos santykius, kuriuos reikėtų pagerinti. Šie „oranžiniai santykiai“ turi pagerėti dėl to, kad jie arba yra silpni, nebeegzistuojantys, arba dėl tam tikrų priežasčių – šiek tiek probleminiai. Galiausiai raudonai pažymėkite santykius, kurie, jūsų manymu, yra nedraugiški, priešiški ar balansuojantys ties konflikto riba. Sveikiname, jei tokių santykių neturite! Prieš pažymėdami santykius kuria nors spalva, būtinai apkalbėkite ir susitarkite su kolegomis dėl to, kaip tuos santykius vertinate. Net jei vos vienas komandos narys mano, kad santykiai yra probleminiai, tai vis tiek yra iššūkis organizacijai, todėl tie santykiai negali būti žymimi žaliai.

Tinklai ir santykiai nėra statiški, jie yra nuolat kintančios gyvos sistemos.

Dabar pagalvokite apie tai, kad kiekviena jūsų žemėlapyje pažymėta organizacija, institucija ar asmuo turi ir savo atskirą tinklo žemėlapi. Na o jūs esate tik viena iš daugelio organizacijų, pažymėtų jų žemėlapyje. Kai kurie jūsų ryšiai sutampa, kiti – ne. Kokia spalva, jūsų nuomone, tos kitos organizacijos savo žemėlapyje nuspalvintų santykius su jumis?

Tinklai ir santykiai nėra statiški, jie yra nuolat kintančios gyvos sistemos. Fritjofas Capra teigia, jog, „pati akivaizdžiausia bet kurio tinklo savybė yra netiesiškumas, mat tinklas vystosi visomis kryptimis.“ Netiesinėse sistemose net ir nedideli pokyčiai gali padaryti dramatišką poveikį, nes šie nedideli pokyčiai gali savaime sustiprėti įvairiose sistemos dalyse ir atitinkamai padidėti. Tačiau kaip teorijos apie tinklų netiesiškumą ir gyvųjų sistemų savybes gali būti naudingos tikrovėje?

Akimirkai įsivaizduokite, jog esate žuvėdra, pučiant švelniam vėjui be vargo sklandanti virš jūsų miesto ar regiono. Iš dangaus aukštybių matote visus tarpusavyje susijungusius žmonių ir organizacijų tinklus, matote visą miesto gyvąją ekosistemą. Koks modelis išryškėja jums? Kas pamažu išskyla, o kas išnyksta? Kas pradeda ryškėti kaip būtinoji sąlyga tam, kad įvyktų dar kažkas? Įsivaizduokite, jog dabar pastebite, kad daug žmonių eina į naujojo mokslo centro atidarymą, o atidarymo parodą surengė vizualiųjų menų srities menininkai ir muzikantai, bendradarbiaudami su mokslininkais. O kurgi parodos kuratoriai, prodiuseriai, menininkai ir meno vadybininkai įgijo išsilavinimą? Kokioje darbo aplinkoje jie dirbo anksčiau, kad turi reikiamų gebėjimų inicijuoti ir valdyti šiuolaikinį, tarpdisciplininį meno ir mokslo renginį, pritraukiantį didelę auditoriją, taip pat gebėjimų rasti jam lėšų? Kodėl mokslininkai ir jų padaliniai buvo atviri ir suinteresuoti bendradarbiauti su menininkais? Leškodami atsakymų į šiuos klausimus, atrandame pagrindines miesto ar regiono vertės grandines. Kas teikia mokymą ir švietimą? Kas teikia erdves ir rengia seminarus eksperimentams ir repeticijoms? Kas suteikia scenas ir erdves spektakliams ir pristatymams? Kas finansuoja, kas investuoja ir kas remia verslumą? Sėkmingas naujas tarpdisciplininis, šiuolaikinis renginys – tai daugybės kitų žmonių ir organizacijų, nesusijusių tiesiogiai, tačiau susijusių žvelgiant gyvosios sistemos požiūriu, pastangų, kūrybiškumo ir darbo rezultatas.

O kur yra jūsų meno organizacijos vieta jūsų miesto ar regiono ekosistemoje? Jei suteikiate menininkams galimybių repetuoti, eksperimentuoti, mokyti ir kurti, jūs esate pagrindinis šaltinis visiems, kurie suteikia menininkams galimybių pristatyti savo kūrinius, ir atvirkščiai. Tas pats ir su žiūrovais – kurgi kitur jie norės eiti? Kas jūsų konkurentų ir partnerių žemėlapyje gali turėti auditoriją, kuri, jūsų manymu, vertintų tai, ką jūs galite pasiūlyti?

2020 m. Malmės miesto teatras (Švedija) žinojo, kad dėl kapitalinės teatro gražaus senojo pastato renovacijos jie artimiausius 1–2 metus neturės scenos. Taigi jie nusprendė paieškoti galimybių bendradarbiauti su kitomis nedidelėmis miesto teatro trupėmis ir galbūt naudotis jų turimomis erdvėmis. Jie susisieko su keliomis trupėmis. Viena iš jų buvo nepriklausomas šiuolaikinis lėlių teatras. Paaiškėjo, kad lėlių teatro meno vadovas turėjo meninę idėją sukurti naują pjesę Jackie Collins romano motyvais, kuri būtų tiesiogiai transliuojama ir kurioje dalyvautų lėlės ir aktoriai. Idėja buvo tokia viliojanti, kad abi organizacijos nusprendė sukurti koprodukciją. Didelis miesto teatras turėjo išteklių aktoriams, scenografams, kostiumų dizaineriams ir kt., taip pat profesionalią bilietų platinimo sistemą, o mažas lėlių teatras (NVO) pateikė meninę idėją ir pasirūpino dramaturgija, tiesioginiu vaizdo įrašu ir kt. Spektakliai buvo rodomi sunkiai pasiekiamame Malmės rajone, juodoje lėlių teatro scenoje. Šis projektas buvo labai sėkmingas tiek žiūrovų skaičiaus, tiek teigiamų atsiliepimų požiūriu.

Šis bendradarbiavimas abiem organizacijoms buvo puiki pamoka, kad skirtingos organizacijos laikosi skirtingų darbo būdų ir kad juos reikia gerbti bei ieškoti bendrų

sprendimų. Tačiau lėlių teatras gavo išteklių įgyvendinti meninę idėją, kurios, be šio bendradarbiavimo, jie niekada nebūtų galėję sau leisti, o teatro įstaiga pasiekė teatro auditoriją, kuri niekada nesilanko ar tik retai lankosi miesto ir valstybinių teatrų spektakliuose. Ši patirtis lėmė tai, kad Malmės miesto teatras dabar stengiasi kurti daugiau koprodukcijų ir daugiau bendradarbiauti

Viskas, ko jiems reikėjo, – tai tik laikino erdvės uždarymo ir atvirumo bendradarbiauti.

Turėdami tai omenyje, pabandykite dar kartą pažvelgti į savo žemėlapi. Kokiems santykiams reikia jūsų dėmesio? Į ką jums būtų įdomu kreiptis norint išsiaiškinti galimo išteklių sutelkimo galimybes? Kai tik imsite domėtis kitais aplink jus esančiais žmonėmis, atsivers pokalbiai. Priklausomai nuo pasitikėjimo lygio, viskuo įmanoma dalintis ir viską galima sutelkti – nuo erdvių, įrangos ir sistemų iki žinių, auditorijų ir personalo. Pavyzdžiui, rengiant keletą mažų festivalių metų eigoje ir suformuojant bendrą festivalio komandą, būtų galima išspręsti neužtikrintumo aspektą, susijusį su žmonių įdarbinimu konkrečiam projektui ar konkrečiam laikui. Galimybių yra daug, tačiau jei jų neieškosime, jos ir neatsiras. Taigi kas bus pirmasis pašnekovas, kuriam šiandien skambinsite?



apie mano kelionę auditorijų vystymo takais

Neringa Kulik, „Kauno bienalė“

Šiame tekste norėčiau pasidalinti savo nuomone apie gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programą, kuri buvo įgyvendinama kaip projekto „Kaunas – Europos kultūros sostinė 2022“ dalis. Esu VšĮ „Kauno bienalė“ direktorė. Ši įstaiga organizuoja šiuolaikinio meno festivalį – didžiausią, ilgiausiai gyvuojantį, reikšmingiausią ir lankomiausią Lietuvoje ir Baltijos šalyse. Be to, nuo 2017 m. „Kauno bienalė“ vadovauja „Kūrybiškos Europos“ platformai „Magic Carpets“ („Stebuklingi kilimai“), vienijančiai 16 kultūros organizacijų, veikiančių 16-oje Europos šalių.

„Kauno bienalės“ programose – tarptautinės parodos ir renginiai, taip pat tarptautiniai tarpdisciplininiai projektai, įgyvendinami ir pristatomi įvairiose šalyse, kaip antai Latvijoje, Estijoje, Švedijoje, Lenkijoje, Vokietijoje, Prancūzijoje, Italijoje, Portugalijoje, Jungtinėje Karalystėje, Airijoje, Čekijoje, Austrijoje, Kroatijoje, Serbijoje, Rumunijoje, Ukrainoje, Turkijoje ir Gruzijoje. Įgyvendindama plačią įvairioms auditorijoms skirtą edukacinę programą, ši įstaiga padeda jauniems talentingiems žmonėms (kuratoriams ir menininkams) – suteikia prieigą prie šiuolaikinio meno ir kultūros, įtraukia savanorius ir leidžia įvairius leidinius. „Kauno bienalė“ išsiskiria ne tik vykdomų ir įgyvendinamų projektų įvairove, bet ir instituciniu nepriklausomumu. Mūsų organizacija atvira savirealizacijos ir asmeninio tobulėjimo galimybėms. Mano profesiniai interesai apima įvairias šiuolaikinio meno formas ir jų ryšį su auditorijų įtraukimu per bendradarbiavimą, įtrauktį ir bendrą kūrybą. Ir būtent profesinis interesas mane atvedė į auditorijų vystymo sritį.

Kaip žinote, 2017 m. kovo mėn. Kauno miestui ir rajonui buvo suteiktas Europos kultūros sostinės titulas. Dar po metų, t. y. 2018 m., „Kaunas 2022“ pradėjo metų trukmės gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programą, kurioje dalyvavau kartu su dar 23 kolegomis iš 12 skirtingų Kauno kultūros organizacijų ir institucijų. Dalyvaujant šioje programoje mano požiūris į auditorijų vystymą pasikeitė, taigi norėčiau jums papasakoti apie savo patirčių kelionę ir pasidalyti kai kuriomis svarbiomis programos akimirkomis.

ką reiškia sąvoka „auditorija“?

Kai pirmą kartą susidūriau su terminu „auditorijų vystymas“, maniau, kad tai paprasčiausiai reiškia darbą su žmonėmis, kurie lankosi kultūros įstaigose ar renginiuose. Mintyse įsivaizdavau atskirą grupę žmonių, apibūdinamų terminu

„auditorija“, ir niekada nemaniau, kad yra ir daugiau aspektų. Kultūros srityje dirbu ilgiau nei 15 metų ir niekada nekilo minčių dėl termino „auditorija“, kurį beveik kasdien vartodavau ir aš, ir mano kolegos. Ir kodėl tų minčių turėtų kilti? Daugelis iš mūsų, dirbdami kultūros įstaigose ir organizuodami kultūros renginius, neturime laiko galvoti

Jie ateina kaip „auditorija“, ir išeina kaip „auditorija“. Ta „auditorija“ egzistuoja kažkur ten, už muziejaus sienų ir koncertų salių. Kai apsilanko ir dalyvauja, jie yra tik „auditorija“.

apie termino „auditorija“ reikšmę, o žmonės, apsilankančius mūsų įstaigose ar renginiuose, dažniausiai vertiname kaip savaimę suprantamą dalyką. Per daugelį metų mes kiekvienas susikuriame savitą auditorijos, kuri lankosi muziejuose, meno galerijose ir teatruose ar eina į kiną ir koncertus, įvaizdį. Jie ateina kaip „auditorija“, ir išeina kaip „auditorija“. Ta „auditorija“ egzistuoja kažkur ten, už muziejaus sienų ir koncertų salių. Kai apsilanko ir dalyvauja, jie yra tik „auditorija“.

mano kelio pradžia

Giliau studijuoti auditorijų vystymo sritį ėmiausi vedama akademinų ir profesinių paskatų – jau domėjausi į auditorijas orientuotu požiūriu. Dalyvaudama gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programoje, kurią organizavo „Kaunas 2022“, o įgyvendino tarptautinė specialistų ir profesionalų komanda, greitai supratau, kad terminas „auditorija“ yra ne vienaskaitinis, o daugiskaitinis. Ir tai mane tiesiog išvertė iš kojų! Man buvo tikras iššūkis suprasti, kad šis terminas tinka daugybei skirtingų auditorijų apibrėžti. Per visą savo profesinį gyvenimą manęs niekas niekada nebuvo prašęs apibrėžti termino „auditorija“ ir kai turėjau tai padaryti, buvo iš tiesų sunku. Netrukus supratau, kad mano sunkumai kilo iš to, kad nežinojau nei priemonių, nei metodų, kurie būtų padėję man užtikrintai ir lengvai apibrėžti terminą „auditorija“.

kaip apibrėžti sąvoką „auditorija“?

Nėra lengvo ar paprasto požiūrio į tai, kaip apibrėžti savo auditoriją. Žinia, kurią išsinešiau iš gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programos, buvo tokia: norint rasti savo auditoriją, reikia atidžiai išstudijuoti save ir savo organizaciją. Tai reiškia ilgą savianalizės ir vertinimo procesą. Nemeluosiu, tai – sunkus darbas, bet galiausiai, kai jau suprantate, kas esate kaip organizacija, tampa daug lengviau dirbti su savo auditorija. Savianalizė ir vertinimas – nuolatiniai jūsų organizacijos ir jos veiklos vertinimo procesai, tad jums (ir jūsų komandai) reikia tam skirti laiko ir pastangų, kartais – tarp daugelio kitų jau vykdomų projektų. Iš savo patirties žinau, kad svarbu rasti laiko tai padaryti, kad ir kaip būtumėte užsiėmę kitais projektais. Tai turėtų tapti svarbiu vykdomu „projektu“, kurį įterpsite į savo (jau ir taip užimtą) darbotvarkę.

maniau, kad žinau

Su „Kauno bienale“ dirbu nuo 2013 m. Pradėjau kaip savanorė, vėliau vykdžiau įvairias veiklas, kol tapau auditorijų vystymo vadove ir ėmiausi įgyvendinti keturių krypčių švietimo programą, ir, galiausiai, tapau direktore. Dirbdama su „Kauno bienale“, kasdien vykdžiau įvairias su žmonėmis susijusias užduotis – nuo bilietų pardavimo iki ekskursijų vedimo ir praktinių užsiėmimų moksleiviams. Maniau, kad žinau, kas yra mūsų auditorija. Žinojau, kad mūsų auditorija yra lojali, nes kasmet parodose ir renginiuose mačiau tuos pačius veidus. Bet kodėl jie kasmet sugrįždavo? Kas juos motyvuodavo dalyvauti? Nors iš dalies galėjau pasakyti, kas dalyvauja „Kauno bienalės“ parodose ir renginiuose, visgi negalėjau pasakyti, kodėl jie tai darė. Su klausimu „Kas?“ susitvarkyti lengviau – apie lankytojus galima sužinoti juos stebint ir tam nereikia atlikti tyrimo: vyrai ar moterys, amžius iki 20-ies, 30-ies ar 40-ies, lankosi vieni, su draugu (-ais) ar giminėmis. Tačiau klausimas „Kodėl?“ – sudėtingesnis. Nepaklausus, beveik neįmanoma sužinoti lankytojų požiūrio, minčių, ketinimų, veiksmų ar reakcijų. Tad kaip tik tai ir reikia padaryti – PAKLAUSTI.

užduoti klausimų

Kitas svarbus dalykas, kurį išsinešiau iš gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programos, buvo žinia, kad auditorijų vystymas – tai procesas, kuris tikriausiai privers užduoti daugiau klausimų, nei esate iki šiol jų uždavę. Besibaigiant gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programai, man jau buvo aišku, kad kitas „Kauno bienalės“ komandos žingsnis turi būti auditorijos tyrimas. „Kauno bienalė“ veikia nuo 1997 m., o auditorijos tyrimų niekada nebuvo atlikta – iki pat 2019-ųjų! Turėčiau pasakyti, kad jokiam žurnale ar internetinėje svetainėje nerasite apklausos formos, kuri padėtų jums nustatyti savo auditoriją. „Kopijuoti ir įkelti“ metodas čia neveikia. Taigi profesionalių mentorių Agatos Etmanowicz ir Aleksandro Koltun padedama, „Kauno bienalės“ komanda sukūrė savo auditorijos tyrimą. Mums prireikė 2 mėnesių metodologijai sukurti ir 1 mėnesio – tyrimui atlikti.

dabar jau žinau (šiek tiek) daugiau

Su „Kauno bienalės“ komanda parengę ir atlikę auditorijos tyrimą, sužinojome, kas lankosi mūsų renginiuose, kas juos motyvuoja atvykti į mūsų renginius (klausimas

„Kodėl?“) ir kokie yra jų lūkesčiai būsimiems renginiams.

Auditorijos tyrimui įgyvendinti reikėjo atlikti daug parengiamųjų darbų, tačiau gauti rezultatai ir įgytos žinios – neįkainojami!

Manau, kad mes sukūrėme tvirtą

Atlikto auditorijos tyrimo rezultatus naudojame kaip pagrindą strateginiam organizacijos ir būsimų renginių planavimui, kad auditorijos būtų visos mūsų veiklos centre.

pagrindą tolesniems auditorijos tyrimams, ir kitą kartą galėsime dar giliau išanalizuoti savo auditorijos motyvaciją ir lūkesčius. Be to, atlikto auditorijos tyrimo rezultatus naudojame kaip pagrindą strateginiam organizacijos ir būsimų renginių planavimui, kad auditorijos būtų visos mūsų veiklos centre.

taigi ką man reiškia „auditorija“?

Gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programoje sužinojau apie tinkamo strateginio planavimo, auditorijos tyrimų, dalyvaujamosios ir bendros kūrybos praktikos, komunikacijos ir rinkodaros teikiamą naudą. Visų pirma supratau, kad auditorijų vystymas – tai procesas, priverčiantis apmąstyti ir įvertinti save ir savo organizaciją, o tai reiškia, jog reikia užduoti (daug) klausimų sau, savo kolegoms ir savo auditorijai. Dalyvaudama gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programoje sužinojau, kokie svarbūs yra žmonių santykiai – visų pirma savosios organizacijos santykiai su savo auditorija. Galiu nuoširdžiai pasakyti, kad laikas ir pastangos, kurias įdedu į projektą ar renginį, yra to verti, o kaskart, gavusi atsiliepimų iš auditorijos, jaučiu užtikrintumo jausmą. Pavyzdžiui, kai kurčio vaiko tėvas man sako, kad mūsų organizuota edukacinė veikla suteikė jų šeimai galimybę kokybiškai praleisti laiką, aš žinau, kad mano darbas turi realią vertę!

mintis pabaigai

Žiūrovai randa motyvacijos apsilankyti jūsų institucijose ir renginiuose, tad kodėl gi jums nesuradus motyvacijos su jais susipažinti ir užmegzti ilgalaikius santykius?



a²

Agata Etmanowicz, „Impact Foundation“

pati pradžia

Per pastarąjį dešimtmetį, dirbdama auditorijų vystymo srityje, turėjau galimybę stebėti, kaip įvairiose Europos šalyse ekspertai supranta „auditorijų vystymo“ sąvoką ir kaip įvairios organizacijos ją taiko savo darbe. Mane labai stebino tai, kad apie „santykių su esamomis auditorijomis stiprinimą ir naujų auditorijų paiešką“ kalbama rimtai nesvarstant prieinamumo aspekto.

Kaip tai įmanoma, kad tiek daug dėmesio skiriama auditorijų segmentacijai, tačiau, atrodo, niekas net nepastebi, kad prieinamumo klausimas visai nesusijęs su kategorijomis ir reiškia daug daugiau? Be to, kad ir kaip žiūrėtume į segmentaciją ir kad ir kokiais kriterijais nuspręstume ją pagrįsti (demografiniais, geodemografiniais, elgsenos ar kt.), prieinamumo aspektas visada išlieka svarbus. Ir ne vien dėl to, kad negaliai „nerūpi“ gimimo vieta, išsilavinimo lygis ar finansinė padėtis, ir kad ji niekaip nesusijusi su asmeniniu estetikos pojūčiu. Taip yra daugiausia dėl to, kad prieinamumo aspektas aprėpia daug daugiau nei jo pagrindinę funkciją – atsikratyti kliūčių, mat jis aktualus ne tik „pagrindinei tikslinei grupei“ – auditorijai, turinčiai įvairią negalią.

Prieinamumo sąvoka, kaip mes ją suprantame ir kaip ją taikome, kalba apie atvirą kvietimą, apie galimybių suteikimą žmonėms, leidžiant jiems patiems priimti pagrįstus sprendimus dėl dalyvavimo ir dalyvavimo jų pačių sąlygomis. Jei prieinamumo sąvoka bus suprantama būtent taip, ji suteiks naudos VISOMS auditorijoms! Štai taip atsirado A² metodas.

teisę turi visi – ne kai kurie

Tarptautinėje teisėje kultūros prieinamumas plačiai pripažįstamas kaip viena iš žmogaus teisių.

Pagrindinis atskaitos taškas vis dar yra Visuotinės žmogaus teisių deklaracijos (1948 m.) 27 straipsnis, kuriame aiškiai teigiama, kad:

- 1) Kiekvienas turi teisę laisvai dalyvauti bendruomenės kultūriniame gyvenime, gėrėtis menu, dalytis mokslo pažangos laimėjimais ir jų teikiama nauda.
- 2) Kiekvienas turi teisę į savo moralinių ir materialinių interesų, atsirandančių iš mokslo, literatūros arba meno kūrinių, kurių autorius jis yra, apsaugą.

Kiekvienas turi teisę dalyvauti kultūroje.
Ne kai kurie. Ne taikant kokias nors sąlygas.
Visi. Ir tai yra visuotinai taikoma teisė. Tai
kodėl gi tiek daug kultūros organizacijų vis
dar linkę tai ignoruoti?

UNESCO interneto svetainės puslapyje, skirtas „teisei dalyvauti kultūriniame gyvenime“, pirmoje eilutėje teigiama: „Kultūros apsauga ir skatinimas yra būtinoji žmogaus teisių sąlyga. Teisė dalyvauti kultūriniame gyvenime garantuoja kiekvieno asmens teisę susipažinti su kultūra, kultūros paveldu ir kultūros raiška, juose dalyvauti ir jais mėgautis“. Tai, be kita ko, teigiama ir

UNESCO Visuotinėje kultūrų įvairovės deklaracijoje Kiekvienas turi teisę dalyvauti kultūroje. Ne kai kurie. Ne taikant kokias nors sąlygas.

Visi. Ir tai yra visuotinai taikoma teisė. Tai kodėl gi tiek daug kultūros organizacijų vis dar linkę tai ignoruoti?

didelis prieinamumas naudingas visoms auditorijoms!

Stengiuosi nekalbėti apie įsipareigojimus, nors manau, kad kartas nuo karto verta juos priminti. Paprastai prieinamumo sąvoką pristatau pasitelkdama „prigimtinį žmonių padorumą“ ir „naudos kalbą“. Taigi padarykime tai ir dabar. Kaip jau minėjau, didelis prieinamumas naudingas visoms auditorijoms. Leiskite man paaiškinti, ką konkrečiai turiu omenyje.

„Prieinamumo priemonių rinkinyje“ yra daug priemonių. Dauguma jų pateikiamos „su vadovu“ – konkrečiomis gairėmis, kaip tas priemonės taikyti. Paprastai šiomis priemonėmis siekiama pašalinti kliūtis tam tikrai žmonių grupei (su tam tikra negalia). Tačiau kad ir kokią priemonę (iš labai ilgo sąrašo) paimtume ir išnagrinėtume, pastebėsime, kad ji gali būti taikoma daug plačiau. Kad ji naudinga ne tik „pirminei, pagrindinei tikslinei grupei“, kuriai ir buvo sukurta, bet ir kitiems. Reikia pavyzdžių? Pateiksiu jums tris (apšilimui!).

Pavyzdys Nr. 1. Rampa

Pradėkime nuo akivaizdžiausio dalyko. Priežastis, kodėl statomos rampos, gana paprasta: jos turi būti įrengiamos ten, kur pėstieji dėl esamų laiptų ar skirtingo paviršių aukščio negali laisvai praeiti. Kai galvojame apie rampų „pagrindinę tikslinę grupę“, mintyse iškart iškyla asmenys, naudojančys žmonėms su negalia skirtus vežimėlius, ir asmenys, turintys judumo problemų. Dabar stabtelkime akimirka ir pagalvokime. O kaip darytumėte jūs patys? Jei su savimi vežatės lagaminą, keliaujate mieste dviračiu ar su kūdikio vežimėliu, arba tiesiog esate pavargę po ilgos dienos, ar galbūt bandote

pasiekti savo automobilį su pilnu pirkinį vežimėliu, ar tiesiog bet kurią dieną, kai turite galimybę rinktis laiptus arba rampą, – ką pasirinktumėte?

Pastaba. Įvairiose šalyse rampai įrengti taikomi reikalavimai šiek tiek skiriasi. Taigi, jei ketinate įsirengti rampą, pasitikrinkite nacionalines gaires ir taisykles, kad būtumėte tikri dėl rampos konfigūracijos, pločio, nuolydžio, išlyginamųjų plokštumų, turėklų ir taktinio ženklavimo.

Pavyzdys Nr. 2. Uždarosios antraštės (angl. „closed captions“, CC)

Skirtumas tarp subtitrų ir antraščių yra tas, kad subtitrai perteikia tik dialogą, o antraštės – tiek dialogą, tiek bet kurį kitą atitinkamą garso įrašą. Uždarosios antraštės – įrankis, sukurtas kurtiems arba neprigirdintiems žmonėms. Kam dar naudingas šis įrankis? Tiems, kurie žiūri vaizdo medžiagą garsiai, taip pat, esant labai tylioje vietoje, tiems, kuriems įrašo kalba nėra gimtoji kalba, ir tiems, kurie j turinį geriau susikoncentruoja skaitydami.

Dauguma prieinamumui didinti skirtų priemonių gali labai veiksmingai padėti kultūros organizacijoms pasiekti naujų auditorijų, ypač kalbant apie asmenis, kurie dar nėra jų auditorija.

Pavyzdys Nr. 3. Išankstinis informacijos paketas

Išankstinis informacijos paketas gali būti pateikiamas įvairiomis priemonėmis: tekstiniu dokumentu su nuotraukomis ar piešiniais, taip pat vaizdo ar garso įrašu. Bet kuri priemonė gali būti naudojama atskirai arba kartu su kita priemone. Dažniausiai išankstiniai informacijos paketai rengiami autizmo spektro sutrikimų arba intelekto sutrikimų turinčioms auditorijoms. Šių priemonių tikslas – padėti auditorijoms pasiruošti patirčiai. Jie žinos, ko tikėtis, ir jausis saugiai. Kam dar gali būti naudingi šie išankstiniai informacijos paketai? Mokytojams, besirengiantiems į išvyką su klase, taip pat bet kuriam suaugusiam asmeniui, kuris nori vestis vaiką į ekskursiją ir pats aprodyti konkrečią įstaigą, ar asmeniui, kuris niekada nebuvo toje konkrečioje įstaigoje ir nežino, ko joje tikėtis, kaip apsirengti, kaip elgtis.

Pavyzdžių – daugybė. Jokia priemonė neskirta tik vienam tikslui ir neskirta teikti naudos (tik) vienai auditorijos grupei. Be to, dauguma prieinamumui didinti skirtų priemonių gali labai veiksmingai padėti kultūros organizacijoms pasiekti naujų auditorijų, ypač kalbant apie asmenis, kurie dar nėra jų auditorija.

Šalinti kliūtis, kurti galimybes

Idealiu atveju viskas aplink mus būtų sukurta laikantis universalių dizaino principų, taigi „be būtinybės pritaikyti ar sukurti specializuotą dizainą“. Tačiau kad ir kokia nuostabi yra universalaus dizaino koncepcija, ją visiškai įgyvendinti tikrovėje dažnai yra beveik neįmanoma. Dėl objektyvių priežasčių. Todėl ir savo kasdienėje praktikoje mes daugiau orientuojamės į prieinamo dizaino modelį. Tai modelis, pagal kurį daugiausia dėmesio skiriama žmonėms, turintiems įvairių rūšių negalią. Ypač po to, kai pastebėjome, jog, pašalinus kliūtis, atsiranda galimybių įvairioms auditorijos grupėms.

Prieinamo dizaino modelio pritaikymo kasdieniame darbe „šalutinis poveikis“ – atvirumas visoms auditorijoms ir jų įtrauktis.

Kitaip tariant, prieinamo dizaino modelio pritaikymo kasdieniame darbe „šalutinis poveikis“ – atvirumas visoms auditorijoms ir jų įtrauktis. Prieinamumo sąvoka nuolat verčia galvoti apie žmones. Visus žmones. Įvairius žmones. Apie tai, ką jie patirs ir kaip jie galėtų jaustis, – jau nuo pirmojo kontakto, t. y. kai juos pasiekia

komunikacija apie renginį ar organizaciją, ir vėliau – per visus dalyvavimo etapus, kol saugiai grįžta namo. Ir galiausiai jūs galvojate ir planuojate, kaip padaryti šią patirtį kuo geresnę. Ieškokite naujų idėjų ir sprendimų. Prieinamumo sąvoka verčia pasistiebtį. Kiekvieną dieną.

a², nes vieno be kito nebūna

Nesvarbu, ar siekiate „pasiekti į naujų auditorijų“, ar „sustiprinti santykius su esama auditorija“. Nesvarbu, ar jūs apibrėžiate savo auditoriją kaip „paauglius“, „XY rajono gyventojus“ ar DINK („dvigubos pajamos, be vaikų“, angl. „double income no kids“), turite prisiminti, kad visose šiose grupėse bus žmonių, turinčių kokią nors negalią. Taigi jei nuspręsite „pagrindinį dėmesį visuose savo projektuose sutelkti į auditoriją“, tai reiškia, kad kalbate apie VISAS auditorijas. Ne kai kurias. Šiuo atveju nepakanka supaprastinto, į rinkodarą orientuoto požiūrio į auditorijų vystymą.

Prieinamumo didinimas, kaip ir auditorijų vystymas, yra procesas. Tai nepasiekama per naktį. Lygiai taip pat, kaip ir auditorijų vystymo atveju, procese turi dalyvauti visa organizacija.

Prieinamumo didinimas, kaip ir auditorijų vystymas, yra procesas. Tai nepasiekama per naktį. Lygiai taip pat, kaip ir auditorijų vystymo atveju, procese turi dalyvauti visa

organizacija (ir kiekvienas organizacijos narys yra vienodai svarbus ir atsakingas už šį procesą). Kodėl gi šių abiejų sričių nesujungus? Nuo pat pradžių?

pradžios ir dilemos

Buvau maždaug penkerių, kai dalyvavau pirmajame projekte, orientuotame į įtraukumą (sunku patikėti, bet dalyvavau kaip „menininkė“ ir „kultūros animatorė“). Aš susitikau, dainavau ir šokau su grupe vaikų, turinčių įvairią negalią. Nuo tada mano gyvenimas yra susaistytas prieinamumo sąvokos – tiek privačiame gyvenime, tiek profesinėje srityje. Kitaip ir nenorėčiau. Šiame gyvenimo etape, kai jau įgyvendinau labai daug projektų (nors, žmonijos labui, man teko ir įvairių kitų (ne meno srities) vaidmenų), nesijaučiu nė kiek išmintingesnė. Ir būtent tai aš myliu šiame savo darbe – jame kasdien iškyla naujų dilemų ir naujų klausimų! Taip pat tai, kad kiekvienas veiksmas lemia, jog daugiau žmonių turės pasirinkimą...

Kai pradėsite savo kelionę prieinamumo keliais, bus kaip ir su visais kitais „pirmaisiais kartais“ – jums gali kilti daugiau klausimų, nei turėsite atsakymų. Ir tai yra visiškai normalu. Be to, turėkite omenyje, kad ne viskas gali ar turėtų būti padaryta pagal principą „pasidaryk pats“ (žinau, jog tai yra pagrindinis kultūros darbuotojų taikomas principas, mat jie įpratę viską pasidaryti patys). Kai kurioms priemonėms reikia tikros patirties ir finansinių išteklių. Todėl būtina planuoti iš anksto. Bet jūs galite pradėti planuoti... DABAR!



Keletas specialisto pastabų dėl prieinamumo

Rafašas Lisas, „Impact Foundation“

Mielas skaitytojau, netrukus perskaitysite tekstą, kurį parašiau remdamasis savo įvairiais apmąstymais. Šios mintys ir apmąstymai mano galvoje sukosi skirtingais profesinio gyvenimo momentais, kartais – praėjus daugeliui metų po kokio nors įvykio (ypač kai prisimenu labai užimtus laikus, kai buvo lengviau veikti, o ne analizuoti vykstančius dalykus). Pabandžiau šias mintis sudėlioti ir tikiuosi, kad jos bus jums naudingos.

Prieinamumo sąvoka neturi tik vienos apibrėžties ir tai nėra kokia nors vertė, kurią būtų galima lengvai išmatuoti. Tiesiog pamąstykite apie tai, kad kai kurie sprendimai, kurie sukuria jūsų organizacijos prieinamumą vienai iš socialinių grupių (taip, aš sąmoningai

nevartoju tokių frazių kaip „nepalankioje padėtyje esanti grupė“), kitai (-oms) grupei (-ėms) gali apsunkinti prieinamumą arba padaryti jį visai neįmanomą.

Jums puikiai žinoma, jog tam yra paprasta priežastis: skirtingi žmonės turi skirtingų gebėjimų ir skirtingais būdais tenkina savo

poreikius. Ir šis teiginys gali tapti jūsų prieinamumo mantra.

O kas gi yra prieinamumas? Atsakysiu pacituodamas keleto žmonių, su kuriais susipažinau savo profesiniame kelyje, žodžius.

1. Teisinis reikalavimas dėl erdvių, gaminių ir paslaugų (ypač kalbant apie viešuosius subjektus).
2. Ypatybė, lemianti įvairių žmonių dalyvavimą socialiniame gyvenime.
3. Žmogaus teisė.
4. Iššūkis.

Visi šie atsakymai yra arti tiesos. Kiekvieną iš jų skirtingomis aplinkybėmis ir skirtinguose kontekstuose išreiškė ir įvairių įstaigų darbuotojai, ir žmonės, kurie yra jų auditorija (dažniausiai – žmonės, turintys tam tikrą negalia).

Prieinamumo sąvoka neturi tik vienos apibrėžties ir tai nėra kokia nors vertė, kurią būtų galima lengvai išmatuoti.

Ypač prieinamumas meno ir (arba) kultūros įstaigų darbe ir galimybė patekti (šiuo atveju tai reiškia galimybę kažką asmeniškai sužinoti ir patirti) į, pavyzdžiui, architektūros objektus, muzikos ar pantomimos renginius, atrodo svarbūs kaip pagrindiniai elementai, užtikrinantys tikrą buvimo kartu su vietos bendruomenių nariais (nesvarbu, kaip juos apibrėžiate savo tikslais) ir jautimo kartu su jais jausmą. Visa tai tiesiogiai susiję su tokiais klausimais kaip gyvenimo kokybė, pasirinkimo galimybė, lygybė su kitais.

„prieinamumas yra visur“

Prieinamumo sąvoka glūdi visuose įstaigų darbo aspektuose.

Frazė „prieinamumas yra visur“ susijusi su tuo, kad prieinamumo sąvoka glūdi visuose įstaigų darbo aspektuose. Iš karto prisimenu savo mokinių ir pašnekovų mandagų linksėjimą galvomis per susitikimus ar mokymo kursus, kai tik ištariu šią frazę. Linksėjimas baigiasi ir veiduose atsiranda susirūpinimo išraiška, kai užduodu konkrečius klausimus (paprastai jie lieka neatsakyti):

1. Kaip informuojate lankytojus apie tai, kad tam tikras objektas laikinai pašalintas iš parodos?
2. Kokias priemones naudojate registracijai į seminarus?
3. Ar visi, sudarantys sutartį su jūsų įstaiga, galės ją nesunkiai perskaityti ir pasirašyti?
4. Ar kompiuterių serverio patalpa prieinama IT specialistui, besinaudojančiam neįgaliųjų vežimėliu?

Taip, jūs teisingai suprantate, jog šie klausimai rodo, kad su negalia ir (arba) negaliomis galite susidurti ne tik už įstaigos sienų (vietinė auditorija), bet ir savo darbo vietoje.

nuo ko pradėti?

Kai su žmonėmis (ypač iš meno / kultūros įstaigų) kalbuosi apie prieinamumą, visada iškyla klausimas „Nuo ko pradėti?“. Ir niekada neturiu gero atsakymo. Taip nutinka dėl kelių priežasčių: visų pirma (išskyrus naujas organizacijas) – labai sunku įsivaizduoti kultūros darbuotojų komandą, kuri niekada neturėjo arba šiuo metu neturi jokių reikalų, susijusių su prieinamumu. Juk beveik visuose meno / kultūros įstaigose lankosi (arba lankysis) senjorai, paaugliai, maži vaikai, žmonės su kūdikiais ar užsienio turistai. Kai pradėdame aptarinėti detales, paaiškėja, kad beveik kiekvienoje kultūros įstaigoje (taip pat bet kuriame praktiniame seminare, reikalaujančiame praktinio įsitraukimo) lankosi žmonių, turinčių akivaizdžią ar ne taip aiškiai matomą negalią ar skirtingo lygio veiksnumą.

Pagal blogiausią scenarijų – darbas su žmonėmis, turinčiais negalią, tampa / yra tiesiog intuityvus ir tam nesiruošiama. Nė vienas personalo narys negali pasidalinti savo patirtimi (nes jos neturi) ir niekas netgi nesiūlo bendradarbiauti su šios patirties turinčiais asmenimis. Tačiau neretai ir tarp kultūros profesionalų ar kultūros organizacijos / įstaigos komandos narių yra žmonių, turinčių negalią (ypač jutimo ar judėjimo negalią). Ir aš tikiuosi, kad įstaigos jų klausosi ir kiekvienam suteikia reikiamą paramą.

Norėčiau pabrėžti, kad prienamumas visada prasideda „galvose“ ir „širdyse“ tų, kurie dirba konkrečioje įstaigoje ir yra už ją atsakingi. Vienas iš pirmųjų iššūkių visada yra bendras sprendimas dėl pirmųjų žingsnių: nustatyti kliūtis ir jų pašalinimo būdus. Yra daug metodų, kuriuos galima rinktis norint lengviau atlikti prienamumui padidinti skirtas užduotis: auditorijos tyrimas, poreikių identifikavimas, auditorijos vystymas. Taip pat esama daug būdų tai padaryti: mainai, savanoriškas darbas, atsitiktinis ar visos dienos darbas. Vienu metu galima taikyti daugiau nei vieną metodą.

pirmasis žingsnis nesunkus

Šiame tekste siūlau atlikti „mąstymo eksperimentą“: įsivaizduokime, kad įstaiga neturi jokio kontakto su žmonėmis, turinčiais negalią. Tai pirmasis šios institucijos žingsnis į priekį. Nuo ko ji turėtų pradėti? Aukštinio atsakymo į šį klausimą nėra. Viskas priklauso nuo įstaigos / organizacijos esamos padėties, su kuo ji dirba (ir su kuo nori dirbti) ir kokie jos tikslai?

Brangi įstaiga / organizacija, kai būsite pačioje proceso pradžioje (arba visada, kai diegiate naują įrankį ar paslaugą), jūs galėsite pasakyti šiuos puikius sakinius:

1. „Aš tai darau pirmą kartą.“
2. „Padėkite man.“
3. „Noriu mokytis iš jūsų ir su jumis.“

Pradėdami procesą, jūs turite nuostabią galimybę pakviesti žmones dialogui.

Tačiau svarbu apie šiuos įgyvendinamus pokyčius kalbėtis su visais – su tais, kurie „turi“ negalią, ir tais, kurie jos „neturi“. Tam yra paprasta priežastis: žmonės nemėgsta pokyčių. Tai netgi „išeina į gera“. Pokyčius reikia „papasakoti“ kaip istoriją ir įvardyti – taip žmonės apie juos sužinos ir galės juos priimti. Tikėtina, jog tada visų auditorijų nariai, nepaisydami savo galimybių, pripažins kitos auditorijos narių poreikius.

kas toliau?

Jūsų komandai šie pokyčiai tikriausiai nepatiks. Jie reiškia naujus algoritmus visoms su auditorija susijusioms paslaugoms, naujas išlaidas ir naujas uždutis. Negana to, reikės naujų įgūdžių, naujų rinkodaros ir pardavimo taktikų, neišvengsite naujų džiaugsmų ir naujų nusivylimų. Ir kadangi „prieinamumą“ galima rasti visoje įstaigoje, šie pokyčiai neaplenks nė vieno.

Procesas nesibaigia... Jums reikia ir toliau užduoti klausimus:

1. Ar teisingai parengiate garsinius komentarus? Kas tai sprendžia?
2. Ar numatėte, kada sukursite subtitrus filmui, kurio premjera turėjo būti vakar?
3. Ar jūsų naujai įdarbintas projektų vadovas gali patikrinti paruoštų lytėjimo priemonių tikslumą?
4. Kai samdėte naują apskaitininką, ar klausėte apie šių komandos narių poreikius, susijusius su evakuacijos procedūromis?

Darosi vis karščiau, ar ne? Pakelsiu kartelę dar aukščiau.

Ar subtitrai teisingi? Galbūt jie neteisingai interpretuojami / išversti? Galbūt iš teksto, prisegto prie parodos fotoataskaitos, paaiškėja, kad fotografas mėgsta tam tikrus paveikslų rėmus ar kad jam patinka konkretus asmuo iš auditorijos? Lengvai skaitomo ir suprantamo teksto apie jūsų įstaigą parengimo darbai gali vėluoti 3 mėnesius, nes komanda nepasiekia vidinio susitarimo dėl to, kas ir ką reiškia praktiškai.

Atminkite! Jums nereikia dirbti vieniems! Galite sukurti komandą (įskaitant žmones su įvairiomis negaliomis), kuri dirbtų kartu su jumis.

„viskas su mumis“

„Viskas su mumis“ vis labiau populiarėjantis žmonių su negalia poreikis. Nėra gražesnio šūkio, primenančio, kad prieinamumas ir prieiga negali būti užtikrinti be pačių negalią turinčių asmenų dalyvavimo. Jų dalyvavimas visų pirma padeda nustatyti poreikius, išbandyti sprendimus ir suredaguoti turinį.

Kiekvienas parodos objekto garsinis komentaras, kiekvienas pokalbis apie šiuos objektus su žmonėmis, turinčiais negalią, ir galiausiai laipsniškas auditorijos „rinkimas“ (šiuo atveju – regos sutrikimų turintys žmonės) – jus greitai įtikins, kad – dėmesio! – žmonės turi tų pačių bendrų poreikių, tačiau galbūt juos patenkina skirtingais būdais.

Skirtingi žmonės mėgsta skirtingus garsinius komentarus ar jų pateikimo būdus (pvz., įrašas arba kalbantis žmogus). Be to, kai kuriuos vartojamus terminus (pavyzdžiui, pramonės srityje vartojamą terminą „kontrapostas“) žmonės gali skirtingai suprasti. Be to, jis gali būti išverstas skirtingai. Jūs taip pat suprasite, kad garsiniai komentarai neturi būti sukonzentruoti tik į faktinį aprašymą, apibrėžtį ar žodinį bendravimą. Pavyzdžiui, galite parodyti aklajam, ką nusako šis terminas, paaiškindami jam, kaip savo kūną laikyti kontraposto pozoje.

Kalbame ne tik apie tai – auditorija auga ir vystysis kartu su jumis. Tiek auditorija su negalia, tiek – be jos. Šios auditorijos plėtos kompetencijas, reikalingas menui ir kultūrai patirti per priemones, kurias jūsų įstaiga jiems pasiūlys ir suteiks. Vėliau jie tikėtis tas priemones gauti ir išbandyti. Ir būtent čia prasidės tikrasis dialogas dėl prieinamumo. Jūsų tikslas – vis augantis optimistinių atsiliepimų skaičius, nes tai yra vienas iš vystymosi požymių. Tiek pačiai įstaigai, tiek jos auditorijoms.

ką gali atnešti pokyčiai?

Kuo platesnis prieinamų renginių ir vietų spektras, tuo įvairesnė gali būti negalia turinčių

Kuo platesnis prieinamų renginių ir vietų spektras, tuo įvairesnė gali būti negalia turinčių žmonių pomėgių skalė, taigi jūs taip pat turite priimti tai, kad šie žmonės jūsų veiklose gali nedalyvauti.

žmonių pomėgių skalė, taigi jūs taip pat turite priimti tai, kad šie žmonės jūsų veiklose gali nedalyvauti. Taigi natūraliai žmonės pradės įgyti naujų gebėjimų sąmoningai suvokti kultūrą (ar kai kuriuos jos reiškinius) ir pasirinkti įvykius pagal dalyką, laiką ir pan. Ir visiškai natūralu yra tai, kad kartais žmonės neatvyks į renginius. Pavyzdžiui, dėl to, kad oras gražus ir geriau nuvykti į paplūdimį, o ne dalyvauti dirbtuvėse, kuriose bus verčiama į gestų kalbą. Šią gražią pamoką išmokau iš vienos

mamos, kuri yra kurčia. Kartais esmė yra ta, kad žmonės turėtų turėti galimybę pasirinkti ir rinktis racionaliai (atsižvelgdami į esamus poreikius, kai „gražus oras = PAPLŪDIMYS!“). Nuostabu, kai galite suteikti žmonėms galimybę rinktis, kurios jie anksčiau neturėjo. Be to, paplūdimys atrodo daug „skanesnis“ tada, kai esama (tikėkimės) kitų galimų patrauklių pasirinkimų, pavyzdžiui, apsilankyti kultūros įstaigoje.

daugiajutiminis vertimas

Viską, kas vyksta įstaigoje, galima patirti per įvairias jusles. Arba bent jau duomenys, prieinami per vieną iš juslių, gali būti išversti į duomenis, prieinamus per kitą juslę. Ir tai (taip pat) yra trumpas prieinamumo sąvokos apibendrinimas.

Tai, ką matome, galime apibūdinti. Būtent tai ir atlieka garso deskriptoriai. Viską, ką galima išgirsti, galima užrašyti ir perskaityti. Galiausiai tai yra pagrindinis principas, kaip kuriami subtitrai. Ką galima pamatyti – daugeliu atvejų galima ir paliesti, gavus tam tikrą

pagalbą, pavyzdžiui, suteikus galimybę paliesti tai, kas yra nudažyta. Kitus objektus, pavyzdžiui, šokėjo kostiumą, būtų galima paliesti prieš pasirodymą arba po jo. Visada yra galimybė žengti papildomą žingsnį. Daiktus, kuriuos galima matyti paveiksle, galima patirti per kvapą ar skonį. Be to, meno objektai turi savo kvapus, ir juos galima patirti ir išstudijuoti.

Taigi pamąstykite – jei XX a. pradžios paveiksle svarbus istorinis herojus pavaizduotas tankaus pušyno fone, kodėl gi neatnešus į galeriją keleto pušų šakų ir kankorėžių siekiant sustiprinti patirtį?

Kultūros ir meno prieinamumo sėkmė aplanko tuos, kurie yra atviri naujiems sprendimams. Ir tuos, kurie (bent šiek tiek) pasitiki žmonėmis, pasižyminčiais baroko laikų mąstysena, kuriuos žavi galimybė jausti daug dalykų, ir bando išversti vienai juslei prieinamus duomenis į duomenis, kuriuos būtų galima gauti per kitą juslę.

post scriptum

Meno ir kultūros prieinamumas ir galimybė patirti meną ir kultūrą (atsižvelgiant į organizacijos / įstaigos veikimo būdą) turi daug atspalvių. Tai nėra tik projektai ar vienkartinės užduotys. Tai nepasiekama nedalyvaujant žmonėms, turintiems skirtingų (ne)gebėjimų (angl. *(dis)abilities*).

Prieinamumo užtikrinimas yra procesas ir kartu pokyčių variklis. Tai – ne tikslas, o realaus sambūvio priemonė.

Prieinamumo sprendimai – vienas iš būdų apibūdinti žmonių ir pasaulio, kuriame jie gyvena, sąveiką.

Prieinamumo užtikrinimas yra procesas ir kartu pokyčių variklis. Tai – ne tikslas, o realaus sambūvio priemonė.

Prieinamumo sprendimai – vienas iš būdų apibūdinti žmonių ir pasaulio, kuriame jie gyvena, sąveiką.



miestas yra žvėris, o žvėris – mes

Rytį Zemkauską kalbino Agata Etmanowicz. Klausėsi ir interviu santrauką parengė Joanna Wróżyńska.

Norite išklausti visą pokalbį?

Jį rasite tinklalaidėje:

[Miestas yra žvėris, o žvėris – mes. Interviu su Ryčiu Zemkausku](#)

„Mitinis Kauno Žvėris“ – „Kaunas 2022“ sukurtas istorijų pasakojimo projektas. Bent jau taip jis oficialiai vadinamas. Tiesą sakant, projektas apima daug daugiau dalykų. Tai puikus darbo su auditorijomis, daugiasluoksnių kūrybingų profesionalų bendradarbiavimo ir novatoriško požiūrio į rinkodarą pavyzdys. Tai taip pat yra „Kaunas 2022“ programos naratyvas ir „jungiamasis elementas“. Nuolatinis buvimas mieste.

Bet kodėl miestams reikia mitų? Kas yra tas Mitinis Žvėris ir kodėl jis miega (garsiai knarkdamas) po Kauno pilimi?

žvėris ir už jo slypintis žmogus

Mintis sukurti Žvėrį – būtybę iš legendų ir pasakų, požeminiame Kaune gyvenančią ir vaikštinėjančią miesto sergėtoją – gimė Lietuvos žurnalisto Ryčio Zemkausko galvoje. Rytis tapo programos kuratoriumi, kitaip tariant – žmogumi, slypinčiu už Žvėries. Savo koncepciją Rytis išdėsto pokalbyje su Agata Etmanowicz: „Miestas tampa tikru miestu, kai jis kažkur giliai savyje turi mitologinę būtybę. Šią *raison d'être* reikia turėti, nes ji padeda atsakyti į klausimą „Kodėl čia esame?“. Jis pasakoja toliau: „Žvėris buvo pirmasis ir bus paskutinis šio miesto gyventojas. Jis – miesto sergėtojas, o jo užduotis – užtikrinti, kad mieste viskas būtų gerai“. Rytis sako matantis miestą kaip gyvą organizmą, taigi Žvėris tampa Kauno avataru arba alegorija. Ir nors jis Žvėries istoriją

vadina projektu, atrodo, jog tai panašiau į procesą, nes idėja ta, kad ši istorija neturės pabaigos. Tačiau Žvėris turi labai aiškia pradžią.

Kuriant Žvėrį buvo kuriamas miesto mitas – Kaunas jo neturėjo. Mitinio Kauno Žvėries idėja gimė iš Ryčio meilės istorijų pasakojimui. Jo manymu, ši veikla turi beveik magišką galią. „Mes suprantame pasaulį per pasakojimus. Tai mano giliausias įsitikinimas apie tai, kaip veikia žmogaus protas. Iš esmės tai visada veikia kaip Roršacho testas, nes, kai kažką matote, jūs desperatiškai norite tai suprasti. Taigi jums reikia istorijų tam, kad savo aplinkoje jaustumėtės patogiau, o Mitinis Žvėris, kuris, kaip sakoma, visada gyvena po jūsų miestu, gali priversti jus jaustis apsaugotais. Taip pat esama logiškos įvykių sekos, kurią ne visada matome, bet ji yra. Ir tai – raminanti patirtis“, – aiškina jis. Žvėries istorija gali suteikti žmonėms jausmą, kad gyvenime yra kažkas daugiau ir kad jie yra kažko didesnio, prasmingo, magiško ir netgi transcendentinio dalis. Lygiai taip pat svarbu tai, kad vaikai mėgsta istorijas, o jūs juk norite juos sužavėti.

Tačiau nebuvo nei Žvėries, nei legendos, nei istorijos. Visa tai reikėjo sukurti, ir ši rimta užduotis pasirodė esanti sudėtingesnė, nei tikėtasi. Žvelgiant retrospektyviai būtų galima teigti, jog viskas, ko reikia tokiai programai parengti, – tai trys žmonės, turintys trijų rūšių įgūdžių: rašytojo, dizainerio ir vadybininko, bet iš tikrųjų niekas nebūna paprasta.

mito pradžia

Taigi nuo ko viskas prasidėjo? Cituojant klasiką – „pradžioje buvo žodis“. Šiuo atveju tai buvo Ryčio parašyta pasakų knyga, kurioje paaiškinama „Kaunas 2022“ programa ir pristatoma linksmoji jos dalis – Žvėris ir jo pasaulis. Kitas žingsnis buvo užmegzti ryšius su profesionaliais rašytojais – jie turėjo dalyvauti kūrybinėse rašymo dirbtuvėse ir prisidėti savo istorijomis apie Žvėrį, tačiau ši dalis nebuvo tokia sėkminga, kokios tikėtasi. Rytis mano, kad taip nutiko dėl to, kad profesionalai linkę savo istorijas pasilikti sau, o Ryčio idėja buvo paleisti istoriją ir leisti jai rutuliotis savaime. Taigi po minčių lietaus gimė keletas naujų koncepcijų. Tarp jų – pasakų knyga ir novelė, kurios pirmuosius tris skyrius Rytis parašė pats ir paskelbė juos internete tikėdamasis, kad žmonės pačiups šią idėją ir kažkas ims ir pratęs istoriją. Tačiau tai irgi nesuveikė. Paaiškėjo, kad bendradarbiaujamojo rašymo koncepcijai reikia daugiau vadovavimo, nei buvo galima tikėtis. Galiausiai prieita prie minties, kad žmonės turėtų tiesiog atsiųsti savo istorijas. Ir tai suveikė. „Galbūt kažkiek ir nuliūdino“, – sako Rytis. – Kadangi mes turėjome mintį, kad tai būtų galima padaryti bendradarbiaujamojo rašymo būdu, kad miestas galėtų parašyti mitą sau. Visgi visiems reikia autoriaus“ – su šiokiu tokiu kartėliu reziiumuoja Rytis ir priduria, kad nuo viso to norėjo atsitraukti kiek galima toliau. Jis tvirtina, kad labai norėtų būti pamirštas kaip koncepcijos autorius. Kodėl? Jis tikisi, kad Žvėries istorija gyvuos ne vieną šimtmetį, o autoriaus nežinomumas jai galbūt suteiks daugiau patikimumo.

suteikti Žvėriui veidą ir kūną

Nors ir lėtai, bet dėmesys projektui nuolat didėjo ir Rytis nusprendė kantriai laukti, kol žmonės projektą atpažins ir jį įsitrauks. Kai tai įvyko, kitas žingsnis buvo sukurti formą – vaizdą, kuris atitiktų žodžius. Žvėriui reikėjo kūno ir veido, kuris vėliau galėtų būti naudojamas kaip rinkodaros įrankis. Jie nusprendė Žvėries atvaizdą išrinkti konkurso būdu. „Tikras nervų tampymas“, – prisimena Rytis. – „Kai jau turi idėją ir tiesiog viską paleidi ir surengi atvirą konkursą, nebežinai, kas laimės“. Balsavimas taip pat suteikė galimybę Kauno gyventojams pareikšti savo nuomonę, kuri, kaip ir buvo galima tikėtis, buvo skirtinga. Galų gale Žvėries atvaizdą nupiešė talentingas iliustratorius Darius Petreikis. Jis rėmėsi mitologinėmis būtybėmis, tokiomis kaip žvėrys, jūros gyvatės, vaiduokliai, bet tuo pačiu ir šiuolaikiniais artefaktais, kaip antai slaptais naikintuvais, dronais, „Tesla“ modeliais ar netgi animaciniais personažais. Taigi Dariaus Žvėris yra toks, koks yra miestas – derinys seno ir naujo, kūno ir metalo, švelnumo ir dinamiškumo.

Nors kartais įtampos būdavo nemažai, galų gale Rytis, sąmoningai vengęs tarti lemiamą žodį renkantis nugalėtoją, buvo patenkintas rezultatu. Jis taip pat atkreipia dėmesį į tai, kad balsavimas buvo tam tikra bendros kūrybos patirtis. Internete ėmė rasti įvairių komentarų, vaikų darželiuose – piešinių, ir visa tai padėjo sukurti galutinį vaizdą, kuris, kaip pripažįsta Rytis, visai ne toks, kokį jis įsivaizdavo.

kur kas daugiau, nei iš pradžių planuota

Programa „Mitinis Kauno Žvėris“ buvo kuriama kaip socialinis projektas, tačiau tapo ir rinkodaros produktu. Žvėris tapo daugeliu dalykų – visa atributikos linija. Galima įsigyti Žvėries atvaizdu papuoštus marškinėlius, džemperį, įvairių kaukių. Žvėris turi ir savo kvapą, imituojantį miesto kvapus. Taip pat yra knygų, išverstų į dešimtį kalbų, ir netgi piliuliu, skirtų „vartoti, kai jautiesi sužvėrėjęs“, juokauja Rytis. Žvėris tapo Kauno simboliu. „Žinoma, jis yra Europos kultūros sostinės talismanas“, – sako Rytis, pabrėždamas, kad jam patinka toks šiuolaikiškas požiūris į šią koncepciją. „Būtent taip šiandien viskas ir vyksta“, – sako jis ir priduria, kad Žvėris turi gerą širdį. Kartais jis gali būti pavojingas, bet tik dėl tinkamų priežasčių. „Kai žmonės nustoja mylėti savo miestą, Žvėris įsiunta.“

Žvėrį galima rasti ir trijose Kauno vietose. Jis miega (ir knarkia) senamiestyje, po vakariniu Kauno pilies bokštu. Jis pametė dantį, ir žmonės jį vis dar gali Kaune pamatyti, o priešais Žalgirio areną akį traukia Žvėries skulptūra. Sukurtas ir „Žvėries žaidimas“, kuriame žmonės gali ieškoti vietų, susijusių su Žvėrimi, ieškoti užuominų ir žinučių, kurias Žvėris paliko įvairiose Kauno vietose.

Žvėris – tai mes

Vienas iš „Kaunas 2022“ programos lydimųjų renginių – unikalus trijų dalių spektaklis, besitęsiantis per visus 2022 m. Sausio mėn. įvyko „Sukilimas“, gegužę – „Santaka“, o lapkritį – „Sutartis“. Šio spektaklio koncepcija – klasikinė: iš pradžių herojus turi problemą, paskui jis turi ją pripažinti, o galiausiai yra priverstas kažką su tuo daryti. Pakeliui herojus ne tik sutinka savo didžiausią priešą, bet ir jį palaikančių pagalbininkų ir mokytojų. „Galiamas pasirašoma miestiečių ir Žvėries sutartis. O tas Žvėris – mes patys“, užbaigia Rytis. Jis mus įtikina, kad kiekvienas miestas gali būti ir iš tikrųjų yra šis metaforinis Žvėris. „Labai tikiuosi, kad šios idėjos bus naudingos kitiems. Tai labai svarbi [šios programos] palikimo dalis.“

nera surašyto vadovo

Rytis toli gražu niekam neprimeta savo idėjos. Jis akcentuoja, jog Žvėris – tai tik priemonė, tačiau būtų labai sunku parengti vadovą, kaip reikia kurti mitą miestui, kuris jo neturi. Rytis sako: „Tokį vadovą būtų galima surašyti, bet jis neatskleis visos tiesos. Reikia tuo tikėti. Ir turėti daug kantrybės, nes niekas niekada nevyksta taip, kaip planuojame.“

Agatos paklaustas, kaip gi bus su Žvėrimi, kai Kaunas nebebus Europos kultūros sostinė, Rytis sako: „Tai labai geras klausimas. Dar turime apie tai pagalvoti. <...> Kol kas per anksti kažką konkrečiau pasakyti, tačiau dirbame šiuo klausimu“.

Agatai pasiteiravus, ar Žvėris atitiko, o galbūt ir viršijo lūkesčius, Rytis nedvejodamas atsakė: „Jis viršijo mano lūkesčius. Ir už tai esu labai dėkingas“.



po
Europos
kultūros
sostinės metų



po Europos kultūros sostinės metų

Agata Etmanowicz, „Impact Foundation“

palikimas

Kaip matyti iš antraštės, ši knygos dalis skirta etapui „po Europos kultūros sostinės metų“. Yra viena sąvoka, labai gerai žinoma visiems, dirbusiems Europos kultūros sostinės (toliau – EKS) projekte, ir ta sąvoka yra „palikimas“. Miestai, norintys pretenduoti į šį titulą, jau nuo pat pradžių, rengdami paraiškos knygą pirmajam konkurso etapui, turi planuoti palikimą. Istorija rodo, kad skirtinguose EKS projektuose ir procesuose sąvoka „palikimas“ reiškia skirtingus dalykus. Per daugelį metų šį terminą įvairiais požiūriais nagrinėjo ir tyrėjai, ir politikos formuotojai. Kartais – tiesiog vedami smalsumo, kitais atvejais – „pagal darbotvarkę“, kad įrodytų, jog šis projektas vertas tiek įdedamų pastangų, tiek investuojamų pinigų. Paprasčiau tariant, palikimas yra tai, kas lieka, kai EKS titulas tampa praeitimi.

tikra šventė

Miestai Europos kultūros sostinės metams ruošiasi ilgai – penkerius, šešerius metus, kartais net ir ilgiau. Iš pradžių, žvelgiant iš išorės, šis procesas gali atrodyti lėtas ar net likti nematomas. Vėliau jis paspartėja ir titulo metų atidarymas įvyksta su „dideliu trenksmu“. Nauja tradicija – rengti atidarymo ir uždarymo ceremonijas. Šiuo požiūriu esama tam tikrų panašumų tarp EKS ir olimpinių žaidynių. Stebint skirtingas EKS, matyti, jog ypač atidarymo ceremonijos kasmet vyksta vis garsiau ir didesne apimtimi. Kadangi tiek EKS pradžia, tiek pabaiga vyksta žiemą (daugumoje Europos šalių šiuo metų laiku temperatūra nėra labai palanki lauko renginiams), pastaruoju metu kai kurie miestai rengia dar vieną didelį renginį vasarą.

Paprastai šie renginiai būna patrauklūs įvairiai auditorijai. Jie turi meninę koncepciją, jiems ruošiamasi daug mėnesių ir įsitraukiama daug žmonių. Neapsieinama be muzikos, šviesų, fejerverkų. Techninis įgyvendinimas – aukštos kokybės. Tikra šventė. Ir ji rengiama papildomai, šalia kitų renginių, kurių pilni visi metai.

Ne dėl to, kad kas nors būtų klausęs, bet, kadangi esu šio teksto autorė, pasinaudosiu galimybe ir pasidalinsiu savo asmenine nuomone: Man atrodo, kad kartais visko šiek tiek per daug. Nesupraskite klaidingai: šventė reikalinga ir visi EKS miesto gyventojai turėtų turėti galimybę joje dalyvauti. Bandau pasakyti tai, kad kartais „mažiau yra daugiau“ ir kad reikėtų kažkaip apriboti per metus (iš viso) vykstančių renginių skaičių

bei didžiųjų renginių mastą. Ir, žinoma, jiems išleidžiamų pinigų sumą! Čia kalbu ne apie nurodymą „iš viršaus“, o apie sąmoningus asmenų, atsakingų už EKS, sprendimus. Tiesiog reikėtų rasti tinkamą pusiausvyrą.

titulo nebelieka, tai kas lieka?

Įdomu tai, kad daugumoje konferencijų, skirtų EKS iniciatyvai, dalijantis taip vadinamais „gerosios patirties“ pavyzdžiais, daugiausia dėmesio skiriama palikimui. Ir paprastai palikimas yra ne „fejerverkai“ (nors pateikiami šių renginių dalyvių skaičiai kartais neįprastai dideli), o tos procesais grindžiamos iniciatyvos, kurios buvo skirtos kultūros sektoriui ir (arba) vietos bendruomenėms. Jie plika akimi „nematomi“. Paprastai jie yra ir tie, kurie turi mažiausius biudžetus (palyginti).

Šiuo atveju esu tikrai nevisiškai objektyvi, nes būtent tai „Impact Foundation“ ir daro, bendradarbiaudami su EKS. Mes daugiausia dėmesio skiriame kultūros profesionalams ir jų darbui su auditorijomis, taip pat vietos bendruomenėms ir tikslui visiems užtikrinti kultūros prieinamumą. Kai buvę EKS pristato gebėjimų stiprinimo rezultatus, kuriuos kartu pasiekėme kaip palikimą, kaip vieną iš svarbiausių įgyvendintų projektų, – mums tai teikia džiaugsmą ir kartais netgi šiokį tokį pasididžiavimą.

Tačiau mus šiek tiek liūdina tai, kad kai kuriems žmonėms (tiesiogiai nedalyvaujantiems gebėjimų stiprinimo ir auditorijų paieškos veiklose) ši proceso dalis atrodo antraeilės svarbos. Kitas dalykas – tai, kad vis dar vykdoma labai daug EKS projektų, kurių vykdytojai nesupranta ilgalaikių investicijų į kultūros sektorių ir auditorijų vystymą vertės. Pasakysiu tai garsiai: būtent miesto kultūros organizacijos, o ne EKS projektai, turi galimybę į savo praktiką įtraukti auditorijų vystymo aspektą. Išskyrus atvejus, kai organizacija lieka veikti po EKS metų, tačiau šiuo atveju ji tampa miesto kultūros organizacija ir jai galioja tie patys principai.

lieka kultūros sektorius!

Būtent kultūros profesionalai ir kultūros organizacijos lieka mieste po EKS metų. Jie yra tie, kuriems tenka tvarkytis su visomis galimomis EKS „pasekmėmis“. T. y. spręsti, ką daryti su „prabudusiomis auditorijomis“, trokštančiomis daugiau aukštos kokybės kultūros produktų ir įpratusiomis „nemokamai“ gauti „kasdien vis kažką naujo“. Labai dažnai tai spręsti tenka daug mažesnio biudžeto, nei turėta per EKS metus, aplinkybėmis.

Ir dabar sostinių, ką tik užbaigusių EKS metus, ir tikriausiai būsimų EKS padėtis dar sudėtingesnė. Nenoriu kalbėti pernelyg pesimistiškai, tačiau gyvename neramiais, sunkiais laikais. Pandemija skaudžiai „kirto“ šiam sektoriui. Vis dar neatkurta daug ryšių, kuriuos kultūros organizacijos prarado kartu su savo auditorijomis. Daug menininkų ir organizacijų vis dar nesusigrąžino finansinio stabilumo, kai kurie netgi pakeitė profesiją.

Tuo pačiu metu susiduriame su augančia infliacija, nuo kurios neatsilieka kasdien didėjančios veiklos sąnaudos. Vienaip ar kitaip mus paveikė ir karas Ukrainoje – emociškai, finansiškai ir visaip kitaip.

Kultūros sektorius gali visa tai išgyventi. Šis sektorius taip pat gali būti gelbstinti priemonė ir padėti išspręsti daugelį problemų. Tiesiog šiose pastangose jis turi išlikti vieningas ir bendradarbiaujantis su kitais sektoriaus dalyviais. Jis turi būti vertinamas ir remiamas prieš EKS metus, jų metu ir po jų.

„Rijeka 2020“

Pirmieji patirtimi pasidalijo buvusios EKS – „Rijeka 2022“ komanda. Ši knygos dalis prasideda Tanjos Kalčič ir Marijos Katalinić tekstu – jame apibendrinami ir analizuojami „Rijeka 2020“ įgyvendintų gebėjimų stiprinimo ir ryšių mezgimo programų rezultatai. Šis straipsnis – ne tik puiki apžvalga to, kas įvyko Rijekoje, bet ir tvirtas pagrindas diskusijoms apie gebėjimų stiprinimą individualiu ir organizacijos lygmeniu.

Man buvo labai malonu dirbti su „Rijeka 2020“ komanda dviejose programose. Mano pagrindinė užduotis programoje „Kultūros renginių prodiusavimas“ buvo pristatyti prieinamumo sąvoką ir įgyvendinti atitinkamas veiklas. Kita programa buvo skirta auditorijų vystymui ir vadinosi „Laikas aplodismentams“. Buvau tarptautinių ekspertų komandos narė, taip pat dirbau mentore. „Rijeka 2020“ buvo vienas iš projektų, kurių mentorė buvau, taigi jų darbą atidžiai stebėjau iš arti. Būtent taip sužinojau, kiek daug buvo nuveikta ir netgi daugiau – suplanuota nuveikti. „Rijeka 2020“ komanda buvo vieni iš tų nelaimingųjų, kuriuos pasaulinė pandemija užklupo visiškai netikėtai. Daug projektų neįvyko, tačiau investicijos, įdėtos į gebėjimų stiprinimo ir ryšių mezgimo veiksmus, išliko. Vidiniai procesai, prasidėję organizacijose, kurios dalyvavo įvairiose programose, tęsiasi – juk įgytų žinių ir įgūdžių neatimsi, o bendradarbiavimas su tiesiogiai susijusiais asmenimis, suteikęs galimybę sukurti kultūros įstaigų prieinamumo žemėlapi, bus naudingas tiek esamoms, tiek būsimoms šio sektoriaus auditorijoms.

Šiame straipsnyje rasite daug įrodymų. Tanja ir Marija susisieikė su gebėjimų stiprinimo programų dalyviais, taigi kiekvienos pastraipos pabaigoje rasite keletą jų komentarų. Beje, abi moterys taip pat sutiko pasidalinti savo asmenine patirtimi.

„Trenčín 2026“

Nuo buvusios EKS iki būsimos EKS – „Trenčín 2026“. Trenčyno paraiškos knygapavadinta „Auginti smalsumą“ (angl. „Cultivating Curiosity“), o visas projektas stipriai orientuotas į žmogų. Komandai, kuriančiai 2026-ųjų EKS programą, tikrai labai rūpi žmonės. Visi miesto gyventojai! Nuo pat pradžios, jau vykstant paraiškų teikimo procesui, jie daug dėmesio skyrė prieinamumo užtikrinimui. Štai kodėl mes susitikome ir pradėjome bendradarbiauti. Esame nepaprastai laimingi (ir šiek tiek didžiuojamės),

kad su mūsų pagalba buvo sukurta pirmoji EKS paraiškos knyga, parašyta lengvai skaitomu tekstu. Tai puikus pavyzdys, kaip tai, kas laikoma prieinamumo priemone, tampa universalia komunikacijos su vadinamąja „plačiąja auditorija“ priemone. Ryšių mezgimo vadybininkė Veronika Žák Sučanská rašo apie tai, kas Trenčyne jau įvyko ir kas dar įvyks siekiant „padaryti miestą visiems geresne vieta“. Veronika taip pat dalijasi savo asmenine patirtimi prieinamumo užtikrinimo srityje.

Mes sukryžiaavę pirštus linkime sėkmės jai ir visai Trenčyno komandai ir tikimės, jog jiems pavyks įgyvendinti savo svajones!

„Kaunas 2022“

Paskutinioji dalis skirta esamai EKS – „Kaunas 2022“. Pirmojoje knygos dalyje išsamiai pristatėme „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programą, na o šioje dalyje į auditorijų vystymo temą pažvelgsime šiek tiek kitaip, t. y. iš dviejų žmonių – „žmogaus iš išorės“ ir „dalyvio“ – asmeninės perspektyvos.

Paprašėme kultūros agentūros „Olivearte“ atstovo, pirmiau minėtos programos mentoriaus ir instruktoriaus Sandy Fitzgeraldo pasidalinti mintimis bendruomenės, kultūros ir auditorijų vystymo tema. Sandy savo požiūrį į miestą pateikia kaip žmogus iš išorės. Savo esė jis prisimena pirmuosius įspūdžius iš pirmojo vizito Kaune ir dalijasi pastebėjimais apie Kauno jaunosios kartos santykį su miestu. Sandy taip pat apžvelgia programos procesą bei pateikia dalyvių įgyvendintų projektų ir veiksmų pavyzdžių. Visa tai aptariama platesniame kontekste, skiriant deramą dėmesį lygiateisių ir sąžiningų santykių svarbai – tiek pačiame kultūros sektoriuje, tiek tarp kultūros profesionalų ir bendruomenių / auditorijų. Tik turėdami saugią bendradarbiavimo erdvę žmonės gali laisvai išreikšti savo kūrybiškumą, įsitraukti į meną ir į savo miestą.

Žmogus, slypintis už titulo „Kaunas 2022“

Per daugelį metų turėjau garbės sutikti puikių žmonių ir savo srities žinovų, kurie buvo ir „Kaunas 2022“ komandos branduolys. Mačiau, kaip prisijungia kiti, įskaitant naujos kartos kultūros profesionalus, užaugusius šios komandos viduje. Turėjau progą stebėti, kaip „Kaunas 2022“ komanda dirba, bendrauja, bendradarbiauja ir kaip komandos nariai bendrauja tarpusavyje. Žinau, kad labai retai viskas yra taip, kaip atrodo, ir kad tobulų dalykų nebūna, bet taip pat turiu su kuo palyginti, o Kauno komanda – beveik tobulas geros komandos pavyzdys. Neketinu visų pagyrų skirti „Kaunas 2022“ direktorei Virginijai Vitkienei. Visų pirma dėl to, kad ji jų niekada nepriimtų. Ji – viena iš pačių nuolankiausių žmonių, su kuriais man teko susipažinti. Virginija – retas daugelio dalykų pavyzdys. Ji sugriovė ir vis dar griaua tikriausiai visas su EKS direktoriaus pareigybe susijusias klišes ir stereotipus. Pradėkime nuo akivaizdaus fakto, kad ji – moteris (moterų, einančių EKS direktoriaus pareigas, vis dar mažuma). Ji vadovauja komandai nuo pat pradžių (taip būna labai retai – daugumoje EKS šias

pareigas einantis asmuo projekto eigoje pasikeičia, kartais netgi kelis kartus). Ji vis dar santuokoje su tuo pačiu asmeniu (tikite ar ne, bet santykiai retai kada išlaiko „EKS egzaminą“). Ji išliko savimi. Ji išliko kukli. Ir, kalbant apie archetipus, išliko „rūpestinga mama“, o ne tapo „karaliene“.

Dėl šių priežasčių man ji visada buvo labai įdomi. Todėl paprašiau jos sutikti su manimi pasikalbėti apie savo kelionę, patirtį, jausmus, save.

For those reasons, I was, and still am, very curious about her. Therefore, I have asked her to agree to talk to me about her journey, experiences, feelings, herself.

Iš šių kelių pastraipų lengvai suprasite, kad priklausau „Virginijos fanų klubui“, tad man būtų pritrūkę objektyvumo, jei pati būčiau rašiusi apie mūsų pokalbį. Todėl paprašiau kitos nuostabios moters, profesionalios žurnalistės Joannos Wróżyńskiej man padėti atlikti šią užduotį.

Tikiuosi, kad šioje knygos dalyje mums pavyks jus įtikinti, kad EKS palikimas visų pirma yra žmonės.

Kai šviesos užgęsta, žmonės lieka. Lieka kultūros profesionalai. Lieka auditorijos. Rūpinkimės jais! Rūpinkimės savimi...

Malonaus skaitymo!

Agata



apie gebėjimą mokytis. „Rijeka 2020“. Europos kultūros sostinė ir papildoma programa

Tanja Kalčić, Marija Katalinić

„Rijeka 2020“ – Europos kultūros sostinės projektas, apimantis kultūrinę ir meninę programą bei pabrėžiantis, jog svarbu ugdyti programos dalyvių gebėjimus ir apskritai formuoti kultūros lauką. Atsižvelgiant į individualų ir organizacijos gebėjimų stiprinimo lygį, vieno iš programos tikslų, t. y. skatinti įvairių žmonių grupių dalyvavimą, buvo siekiama vykdant struktūruotas papildomos programos veiklas bei meninėje programoje įgyvendinant dalyvavimo skatinimo ir auditorijų vystymo strategijas. Šią papildomą programą sudarė keletas paprogramių, kaip antai gebėjimų stiprinimo, auditorijų vystymo, dalyvavimo skatinimo (Piliečių taryba, dotacijų programos „Civilinės iniciatyvos“ ir „Žalioji banga“), savanorystės, kultūros diplomatijos, taip pat verslo klubas. Ši papildoma programa papildė pagrindinę projekto „Rijeka 2020“ meninę programą parengiamaisiais metais – 2017–2020 m., ir įgyvendinimo laikotarpiu – 2020–2021 m.

gebėjimų stiprinimo programa

Kai apie mokymąsi kaip švietimo praktiką ir procesą galvojame Europos kultūros sostinės projekto kontekste, labai svarbus metodologijos klausimas. Iš savo patirties žinome, kad tai, jog per visą programos laikotarpį rengėme neformaliojo, formaliojo ir savaiminio mokymosi kursus įvairioms auditorijoms ir programos partneriams, davė rezultatų, kurie padėjo sukurti ir sustiprinti EKS palikimą. Gebėjimų stiprinimo programa „Klasė“ sukurta atsižvelgiant ne tik į „Rijeka 2020“ kultūrinės programos poreikius, bet ir į viso kultūros sektoriaus poreikius siekiant ugdyti ir stiprinti kultūros sektoriaus profesionalių suinteresuotųjų subjektų ir platesnės vietos bendruomenės gebėjimus. Pagrindinis šios programos tikslas buvo investuoti į žmones per švietimo veiklas – tai pasiekta užtikrinant dalyvių asmeninį ir profesinį tobulėjimą. Programa taip pat padėjo sustiprinti vietos kultūros organizacijas ir sukurti naujų iniciatyvų bei NVO. Dauguma programų organizuotos kaip tęstinės švietimo programos, skirtos mažesnėms dalyvių grupėms. Sukurta ir įgyvendinta įvairių švietimo veiklų (dirbtuvių, seminarų, konferencijų, vasaros mokyklų ir paskaitų) šiomis keturiomis temomis: auditorijų vystymo, bendruomenės įtraukimo, kultūros vadybos ir techninio

prodiusavimo. Pagrindinė naudota metodologija buvo parengta taip, kad būtų tinkama suaugusiesiems.

Instruktoriai galėjo susieti savo mokymosi patirtį su tuo, ką suaugusieji jau žinojo. Instruktorių parama šiame procese buvo sutelkta į dalyvių savianalizę ir konkrečius dalyvių projektų pavyzdžius, taip suteikiant galimybę tobulėti ir pritaikyti įgytas naujas žinias. Per pirmiau minėtas bendras veiklas dalyviai buvo skatinami mokytis vieni iš kitų tiek formaliai, tiek neformaliai. Gebėjimų stiprinimo programos dalyviai buvo Rijekos piliečiai, kultūros asociacijų ir įstaigų atstovai, nepriklausomi kultūros darbuotojai, studentai, turizmo ir verslo sektoriaus atstovai, esami ir būsimi projekto „Rijeka 2020“ darbuotojai. Dvi nuosekliai vykusios programos – „Kultūros renginių prodiusavimas“ ir „Laikas aplodismentams“ (auditorijų vystymo programa) – sulaukė didžiausio pripažinimo nacionaliniu ir tarptautiniu lygmenimis.

programa „Kultūros renginių prodiusavimas“

Prodiuserių ir kultūros vadybininkų vaidmuo dažnai lieka nepastebėtas, tačiau paprastai šie žmonės yra pagrindinis renginių sėkmingo rezultato garantas. Mažuose

miestuose trūksta patyrusių prodiuserių, ypač mėginant pakelti kartelę iki Europos standartų. Su šiuo iššūkiu susiduria dauguma EKS, kai bando rasti projektui atitinkamos kvalifikacijos darbuotojų. Pirkti kitų miestų ar šalių ekspertų paslaugas gali būti brangu ir galiausiai tai neatneša daug naudos, dėl to kyla poreikis naudotis vietos prodiuserių paslaugomis. Štai

Prodiuserių ir kultūros vadybininkų vaidmuo dažnai lieka nepastebėtas, tačiau paprastai šie žmonės yra pagrindinis renginių sėkmingo rezultato garantas.

todėl Rijekoje buvo sukurta tęstinė prodiuseriams skirta programa. Kultūros darbuotojų ir prodiuserių, kurie įgyvendins EKS projektą Rijekoje, gebėjimų stiprinimo iniciatyva padėjo sukurti stiprų kultūros lauką, kuris yra gyvybingas ir po 2020-ųjų, atidarymo metų. Programa suteikė galimybę įgyti gilesnių žinių kultūros renginių prodiusavimo srityje – tiek profesionaliems prodiuseriams, kompetentingiems dirbti kultūros srityje, tiek šios srities pradedantiesiems. Užbaigę programą, visi dalyviai turėjo galimybę prisiimti didesnę atsakomybę prodiusavimo procese. Padidėjo jų užimtumas, susikūrė neformalios kolegų praktinės grupės, užsimezgė naujų bendradarbiavimo projektų. Kai kurie dalyviai vėliau prisijungė prie projekto „Rijeka 2020“, kiti su savo organizacijomis tapo šio projekto partneriais – taip visi nuolat kūrė miesto kultūros renginių prodiusavimo lauką bei steigė naujas kultūros vietas ir programas. Programoje dalyvavę asmenys džiaugėsi įgytais naujais įgūdžiais, kurie padėjo jiems labiau pasitikėti savimi dirbant didesniuose projektuose kartu su kolegomis iš užsienio, taip pat tuo, kad dabar geriau supranta Europos vertybes ir jomis vadovaujasi savo darbe.

„Programa „Kultūros renginių prodiusavimas“ mane pastūmėjo imtis didesnių projektų. Esu dėkingas už galimybę dirbti su tiek įvairių instruktorių ir pagilinti turimas žinias. Iš pradžių buvo sunku, viskas vyko anglų kalba, o po pusės metų mes visi jau laisvai kalbėjome angliškai, taigi šis momentas taip pat svarbus. Galiu pritaikyti įgytas žinias įvairiose gyvenimo srityse – privačioje ir verslo aplinkoje, biuro reikaluose ir organizuodamas koncertą ar spektaklį. Visa programa man suteikė pločio, padėjo suprasti, kaip spręsti iššūkius, ko tikėtis ir kaip laiduoti už save ir už žmones, kurie bus mano komandos dalis.“ (R. V.)

„Programa „Kultūros renginių prodiusavimas“ buvo viena naudingiausių iš visų mano lankytų programų. Ji suteikė man supratimą apie Europos vertybes, pažadino mane ir padėjo suprasti, ką galiu padaryti. Gana dažnai mes save tiesiog cenzūruojame, o ši programa kaip tik praplečia akiratį.“ (N. M. Š.)

programa „Laikas aplodismentams“

Kai auditorijų vystymo temą pristatėme EKS „Rijeka 2020“ komandai, Kroatijoje ši sąvoka dar nebuvo apibrėžta ir nebuvo išnaudojamas visas auditorijų vystymo praktikos potencialas. Šios praktikos formavimosi procesas prasidėjo 2017 m. per seminarą „Laikas aplodismentams“. „Rijeka 2020“ surengtame seminare dalyvavo NVO atstovų, Kroatijos kultūros ir žiniasklaidos ministerijos, vietos valdžios ir kultūros įstaigų atstovų, ir juo buvo siekiama paskatinti visas dalyvaujančias šalis daugiau sužinoti apie auditorijų vystymo praktiką. Po seminario Kroatijos kultūros ir žiniasklaidos ministerija paskelbė kvietimą teikti auditorijų vystymo srities projektų pasiūlymus, o rengdami šį kvietimą naudojami mūsų („Rijeka 2020“) sukurta seminario brošiūra ir visus pareiškėjus ragino ja remtis kaip privaloma literatūra. Šis žingsnis buvo patvirtinimas, jog tai, kad skiriame dėmesio auditorijų vystymui ir auditorijų vystymo programos kūrimui, labai vertinama valstybiniu kultūros plėtojimo lygmeniu. Kitais metais Kroatijos kultūros ir žiniasklaidos ministerija pakvietė mus per pirminį pristatymą pasidalyti su atviro kvietimo dalyviais žiniomis apie auditorijų vystymą. Bendradarbiavimas su Kroatijos kultūros ir žiniasklaidos ministerija tęsiasi net ir pasibaigus EKS projektui, o 2022 m. numatyta surengti seminarą apie auditorijų vystymą, kurį ves šios srities ekspertai iš projekto EKS „Rijeka 2020“. Tęstinė edukacinė auditorijų vystymo programa buvo skirta penkiolikai (15) auditorijos kūrėjų, dalyvavusių intensyvioje gebėjimų stiprinimo programoje, sudarytoje iš seminarų ir aktyvaus mokymosi

Šių pastangų rezultatas – tai, kad šiuo metu dauguma Rijekos kultūros įstaigų ir NVO į savo programas yra įtraukusios auditorijų vystymo planus / strategijas.

užsiėmimų, taip pat joje buvo teikiama mentorių pagalba. Šie dalyviai įgijo žinių ir galimybę dirbti su įvairiais užsienio ir savo šalies mentoriais ekspertais per visą auditorijų vystymo planų / strategijų rengimo procesą.

Šių pastangų rezultatas – tai, kad šiuo metu dauguma Rijekos kultūros įstaigų ir NVO į savo programas yra įtraukusios auditorijų vystymo planus / strategijas. Kartu su šiuo sėkmingu pavyzdžiu svarbu prisiminti, kad programos palikimas išliko žmonėse, kurie dabar mąsto žvelgdami iš auditorijų vystymo perspektyvos. Dėl šios priežasties Rijeka yra vienintelis Kroatijos miestas, kurio keliose kultūros įstaigose ir NVO dirba asmenų, turinčių žinių apie auditorijų vystymą, t. y. auditorijų vystymo specialistų. Vienas iš sėkmingų pavyzdžių – Rijekos nacionalinis teatras „Ivan pl. Zajc“. Kai buvo kuriama programa, ši įstaiga įsteigė naują darbo vietą auditorijų vystymo vadovui ir šis asmuo vis dar dirba ir užtikrina praktikos tęstinumą. Dalyviai teigė, jog edukacinė auditorijų vystymo programa jiems buvo labai naudinga. Ji ne tik padėjo suprasti auditorijų vystymo sąvoką ir kaip dirbti su auditorija, bet ir suteikė naujų gebėjimų bendrauti su kolegomis, dalintis patirtimi ir problemomis ir taip mokytis. Visa tai pasiekta dėl žinių, įgytų edukacinėje programoje: dalyviai įgijo papildomų aktyvaus klausymosi įgūdžių, išmoko užduoti tinkamus klausimus, suprasti ir gerbti kitus.

„Programa suteikė naujų žinių ir atskleidė naujų vertybių žmonėms – pasaulinio lygio profesionalams. Daug dėmesio buvo skiriama mūsų konkrečioms aplinkybėms. Tai nebuvo tik bendras žinių perteikimas. Mes atlikome konkrečių kontekstų analizę, ypač kai dirbome su mentoriais, tad jie padėjo mums kurti programas. Programa mums, Rijekos ir kitų Kroatijos miestų kultūros lauko dalyviams, suteikė galimybę ne tik pažinti vieniems kitus, bet ir pasidalyti patirtimi ir problemomis.“ (K. M. J.)

„Po aktyvaus mokymosi veiklų labai greitai pamačiau rezultatus. Tai labai gražus bendruomenės paramos modelis, kitoks požiūris į iššūkius, su kuriais susiduria žmogus. Aktyvus klausymasis daro psichologinį poveikį žmogui, skatina daugiau įsigilinti į save, skirti sau vietos ir laiko apmąstymams, kitus išmoko suteikti jam erdvės.“ (I. P.)

Didžiausias EKS projekto palikimas – gerai organizuota ir pritaikyta mokymosi sistema, kuri sėkmingai pateikia ir perteikia žinias projekto dalyviams. Įgyvendinant gebėjimų stiprinimo programą pastebėta, jog pasiektas tam tikras pasitikėjimo lygis, taip pat tai, kaip šis pasitikėjimo jausmas padėjo ugdyti dalyvių kompetencijas, kurias jie vėliau galės pritaikyti profesiniame ir privačiame gyvenime. Iš programos rezultatų matyti tai, apie ką kalbėjo Lave and Wenger: „Besimokantieji atlieka pagrindinį vaidmenį papildydami kolektyvines

Didžiausias EKS projekto palikimas – gerai organizuota ir pritaikyta mokymosi sistema, kuri sėkmingai pateikia ir perteikia žinias projekto dalyviams.

bendruomenės žinias – jie stiprina savo tapatumo jausmą ir kartu skatina tvariai dalyvauti besimokančioje bendruomenėje“ (Lave & Wenger, 1991). Gebėjimų stiprinimo programa buvo intensyvi, tad dalyviai privalėjo atitinkamai įsipareigoti ir skirti laiko programai per visą trejų metų laikotarpį, nors tai ne visada buvo įmanoma. „Rijeka 2020“ aiškiai paprašė pagrindinių partnerių skirti laiko gebėjimų stiprinimo programai ir organizuoti savo darbą taip, kad galėtų joje dalyvauti. Galiausiai visos pagrindinės organizacijos sustiprino savo gebėjimus.

Gebėjimų stiprinimo programa ne tik padėjo perteikti žinias ir sustiprinti žmones, bet ir turėjo įtakos organizaciniams ir programų pokyčiams, taigi atitinkamai ir projekto „Rijeka 2020“ raidai. Gebėjimų stiprinimo programa buvo įrankis, padėjęs susikurti projekto „Rijeka 2020“ auditorijų vystymo programai.

auditorijų vystymo strategija

Kai 2017 m. „Rijeka 2020“ ėmė gvildinti auditorijų vystymo temą, atsirado ir galimybių, ir laiko auditorijų vystymo metodologijai parengti, tikslams apibrėžti ir nuspręsti, koks turi būti mūsų planas / strategija. Iš pradžių įgyvendinant auditorijų vystymo programą buvo siekiama paskatinti „Rijeka 2020“ komandą strategiškai ir išsamiai mąstyti apie auditoriją atsižvelgiant į visos programos kryptis ir papildomas veiklas. Rengiant auditorijų vystymo strategiją, užmegztas bendradarbiavimas su įvairiomis grupėmis:

- 1) „Rijeka 2020“ programų vadovais ir direktoriais;
- 2) edukacinės programos „Laikas aplodimentams“ dalyviais (auditorijų vystymo specialistais);
- 3) prieinamumo didinimo grupė (žmonių su negalia atstovais);
- 4) Rijekos ir aplinkinių vietovių pradinių ir vidurinių mokyklų atstovais;
- 5) savanoriais.

Įgyvendinant auditorijų vystymo programą buvo siekiama paskatinti „Rijeka 2020“ komandą strategiškai ir išsamiai mąstyti apie auditoriją atsižvelgiant į visos programos kryptis ir papildomas veiklas.

Žinoma, svarbiausią indėlį įnešė programos „Laikas aplodimentams“ mentoriai – jie padėjo EKS „Rijeka 2020“ komandai parengti auditorijų vystymo strategiją ir įgyvendinti organizacijos pokyčių procesą. Padedant prieinamumo didinimo grupei, sukurta visiems piliečiams prieinamų kultūros renginių ir vietų. Įgyvendinant nedidelės apimties viešąsias intervencijas, jungiantis prie

esamų programų, ugdant kultūros organizacijų darbuotojų jautrumą aspektams, susijusiems su prieinamumo iššūkiais, kylančiais negalią turintiems žmonėms, ir kuriant visų esamų kultūros vietų registrą siekta iš esmės padidinti prieinamumo lygį žmonėms, turintiems negalią ar judėjimo sunkumų. Be to, sukurtas vadovas „Prieinamumo etiketas“ – juo pasidalinta su visomis Rijekos kultūros įstaigomis. Kuriant auditorijų vystymo strategiją reikia duomenų, kurių pagrindu būtų galima apibrėžti auditorijų segmentaciją. Kadangi strategija turėjo apimti beveik visus Rijekos piliečius ir jų svečius (turstus), vienintelis galimas būdas suskirstyti auditoriją į grupes buvo apibrėžti šias savybes: nesilanko renginiuose, kartais lankosi renginiuose, lankosi renginiuose (plačiausiai apibrėžiama grupė). Taip buvo galima apimti visų organizacijų visų renginių auditorijas per vos vienerius metus. Šias plačias grupes bandyta susiaurinti įvedus tris pagrindines kultūros vartotojų motyvacines kategorijas pagal tris dalyvavimo lygius. Tai tarsi glaustas viešosios nuomonės tyrimo rezultatų atspindys, daugiausia dėmesio skiriant respondentų laisvalaikio praktikai, pasitikėjimui ir atvirumui, patriotizmui, santykiui su religija ir politika bei socializacijos įpročiams. Visa tai galiausiai padėjo išskirti devynis auditorijos segmentus, į kuriuos nukreipėme komunikaciją ir veiksmus.

Dauguma iššūkių, kylančių rengiant auditorijų vystymo strategiją, priklauso nuo vietos konteksto, esamų programų ir išteklių, pavyzdžiui, finansinių ir laiko išteklių. Kaip tikriausiai nutinka ir kituose EKS miestuose, rengdami strategiją patyrėme keletą problemų. Pirmoji problema, be abejo, buvo mokslinių tyrimų rezultatų, reikalingų auditorijai suskirstyti į grupes, trūkumas. Antroji problema buvo ta, kad trūko supratimo apie auditorijų vystymą kultūros sektoriuje ir kad nebuvo šios srities nacionalinės ir vietos kultūros politikos. Pasibaigus gebėjimų stiprinimo programai „Laikas aplodismentams“ ir paskelbus galutinius 2019 m. tyrimo rezultatus, pavyko sėkmingai parengti EKS „Rijeka 2020“ auditorijų vystymo strategiją. Deja, dėl pasaulinės COVID-19 pandemijos ir jos sukeltų apribojimų projektas nukentėjo ir strategija nebuvo įgyvendinta visa apimtimi. Dalyviai ir darbo grupių atstovai atkreipė dėmesį į pasiektą aukštesnį sąmoningumo lygį ir tai, kad jie įgijo daugiau žinių ir geriau supranta problemas, kurių patiria judėjimo negalią turintys asmenys, taip pat išmoko į prodiusavimo reikalavimus įtraukti žmonių su neįgalia poreikius. Svarbiausias auditorijų vystymo strategijos aspektas – didesnis visų programoje dalyvavusių asmenų sąmoningumas ir empatija.

Pasibaigus gebėjimų stiprinimo programai „Laikas aplodismentams“ ir paskelbus galutinius 2019 m. tyrimo rezultatus pavyko sėkmingai parengti EKS „Rijeka 2020“ auditorijų vystymo strategiją.

dalyvavimo skatinimo programa

Kitas svarbus EKS „Rijeka 2020“ programos elementas – stiprinti ir puoselėti aktyvaus piliečių dalyvavimo kultūrą. Šiam tikslui pasiekti buvo įgyvendinamos bendruomenių auginimo veiklos ir stiprinamas bendruomenių bendradarbiavimas su vietos valdžios institucijomis. Siekdami skatinti žmonių dalyvavimą, EKS „Rijeka 2020“ surengė įvairių veiklų, praktinių seminarų, paskaitų, teikė mentorių pagalbą, taip pat įsteigė Piliečių tarybą ir dotacijų schemas „Pilietinės iniciatyvos“ ir „Žalioji banga“, pagal kurias finansuotos piliečių projektų idėjos. Norint pasiekti socialinių pokyčių ir paskatinti veikti, labai svarbu aktyvinti piliečius. Permaštant Rijekos miesto padėtį ir miesto poreikius, buvo svarbu pakeisti bendruomenės, t. y. auditorijų, požiūrį – nuo pasyvių stebėtojų iki aktyvių dalyvių. Pasiūlytas procesas padėjo per papildomas programas tiesiogiai įtraukti piliečius į projektą „Rijeka 2020“. Įgyvendindama dalyvavimo skatinimo programą, „Rijeka 2020“ sukūrė piliečiams skirtą platformą, kurioje jie galėjo pristatyti ir plėtoti savo idėjas ir įsitraukti į veiklas taikydami menines praktikas ir (arba) novatoriškas strategijas. Piliečių taryba, kurią įsteigė burtų keliu išrinkti nariai, sudarė, atsižvelgiant į amžių ir lytį, reprezentatyviąją Rijekos gyventojų imtį. Įsteigta Piliečių taryba buvo atsakinga už piliečių projektų paraiškų peržiūrą ir paraiškų dotacijai gauti teikimą pagal atvirą kvietimą. Taip susiformavusi žiedinė bendruomenės sprendimų priėmimo ir finansavimo galimybių praktika suteikė piliečiams galimybę aktyviai dalyvauti ir kartu mokytis dalyvavimo praktikos. Spręsdami dėl kitų piliečių pateiktų projektų, tarybos nariai sprendė dėl savo miesto – Rijekos – plėtros. Tačiau buvo šiek tiek sudėtinga sumažinti atotrūkį tarp vietos valdžios ir dalyvaujamosios grupės. Mūsų patirtis parodė, kad, norint sukurti erdvę klausymuisi ir išklausymui tarp dviejų grupių, prireikė daugiau laiko, pasiruošimo ir moderavimo. Nors tiltas tarp dviejų miesto lygmenų – savivaldybės ir piliečių – pagaliau buvo nutiestas, visgi norimam rezultatui (kad jie taptų artimesni ir imlesni vienas kitam, kaip kad, pavyzdžiui, mums pavyko kalbant apie projekto komandą ir dalyvius) pasiekti reikėjo daugiau praktinių veiksmų. Nepaisant to, visi dalyvavimo skatinimo programos dalyviai įgijo įvairių žinių ir įgūdžių, susijusių su bendruomenės įtraukimu, komunikacija ir projektų įgyvendinimu. Jie net ik įgijo bendradarbiavimo, stebėjimo ir aktyvaus klausymo įgūdžių, bet ir pagaliau suprato, kas yra aktyvus pilietiškumas, kaip būti pilietišku, kaip skatinti aktyvų kitų žmonių dalyvavimą.

„Mane nustebino vienas dalykas – tai, kad tiek daug žmonių nori aktyviai veikti bendruomenės labui. Man tai buvo atradimas. Pagal EKS projektą sukurtos tokio pobūdžio iniciatyvos teigiamai paveikė daugelį žmonių. Taip suprantame, kad pasaulis ne toks ir baisus, kad yra daug rūpestingų žmonių, norinčių skirti savo jėgas bendruomenės labui. Kai suteikiame žmonėms galimybę, jie ja naudojami, tačiau tam, kad tai įvyktų, reikalinga struktūra.“ (S. S.)

„Su EKS atsivėrė naujas pasaulis, kuriame galėjau geriausiai save išpildyti. Visa širdimi ir su dideliu malonumu dirbau visur, kur galėjau panaudoti savo turimas kompetencijas ir kūrybiškumą.

Projektas, kurį įgyvendinau, mane įkvėpė padaryti gerą dalyką ir įkvėpti kitus. Jis paprastas ir kviečiantis kiekvieną žmogų prisijungti. Toje programoje kiekvienas gali rasti vietą ir visi kviečiami prisijungti. Buvo nuostabu sukurti tokią programą ir tai nebūtų pavykę be EKS“. (N. M. Š.)

Įgalėti kiekvieną asmenį

EKS palikimo pagrindas – žmogaus asmeninis ir profesinis tobulėjimas. Jokia kultūrinė veikla negali būti sėkminga, jei nesama dalyvių asmeninio sąmoningumo. Šis teiginys susijęs su susijungimo veiksmu, t. y. individualios sąmonės susijungimu į kolektyvinę, per kurią kolektyvinis socialinis procesas veda į socialinį įvykį. Žmonių tarpusavio ryšys – svarbiausias EKS projekto segmentas. Suprasdami kiekvieno asmens, dalyvaujančio kuriant ir vykdant projektą, svarbą, atveriamė kelią nuolankumui, dalijimuisi ir, galiausiai, sėkmei visiems susijusiems žmonėms.

Įgalėjimas, kurį šie asmenys patyrė asmeniškai ir dėl kolektyvinių socialinių ryšių, – tai asmens, kuriam suteikta galių, svarbos įrodymas. Įgalėjimas moko apie galios pasiskirstymą ir apie kultūrą, kuri priklauso visiems, o ne tik privilegijuotiesiems klasėms, rasėms ar lyties požiūriu. Švietimo procesai, į kuriuos atkreipėme dėmesį, padėjo sukurti ilgalaikį poveikį bendruomenėje. EKS projektas „Rijeka 2020“ inicijavo matomus tam tikrų asmenų kognityvinius pokyčius. Tarp šių pokyčių – išsiugdytos vertybės, kaip antai daugiakultūriškumas, palankumas, įtrauktis ir lygybė, taip pat įvairovės, piliečių dalyvavimo, aktyvaus dalyvavimo, kūrybiškumo, kritinio mąstymo, kritinio stebėjimo ir mokymosi su kitais ir iš kitų vertybės.

Sėkmingas EKS turi sukurti kokybiškų mokymosi metodikų ir visiems esamiems ir būsimiems dalyviams suteikti galimybę jas įgyvendinti. Sukuriant erdvę, kurioje žmogus gali būti išgirstas, dalyvauti ir įgyti žinių per projekto veiklas, garantuojami asmeniniai ir bendri pokyčiai, taip pat miesto, turinčio EKS titulą, plėtra. Šie įtraukimo manevrai nesaugūs ir kartais gali būti pavojingi, nes nėra galimybės kontroliuoti visuomenės. Visgi be žmogiškojo faktoriaus nėra ir sveiko pagrindo bendruomenei, kaip ir EKS projektui, augti. Miestas turėtų stengtis patenkinti savo piliečių poreikius ir gebėti pasiūlyti naujų mokymosi ir tarpusavio bendradarbiavimo galimybių. Žmonėse slypi neįtikėtina galia ir per EKS projektą šią galią galima valdyti, nukreipti ir paleisti įgyvendinant kūrybines, miestui skirtas ir į bendruomenės orientuotas programas, turinčias potencialo tęstis po EKS metų. Ši naujai sukurta kūrybinė galia taip pat gali tapti jėga, skatinančia keisti esamus ar ankstesnius miestų ir kultūros organizacijų veikimo modelius ir tai, kaip jie įtraukia piliečius į savo veiklas ir sprendimų priėmimo procesus.

„EKS man atvėrė duris į kultūrą – vietą, kurioje viskas vyksta švelniau, gražiau ir emocionaliau. Tai padėjo man suprasti, kas yra kultūra.“ (N. M. Š.)

„Būdamas aktyvus pilietis mačiau, kad įvairiomis mažesnių projektų veiklomis galima pagerinti padėtį bendruomenėje, kurioje gyvename.“ (T. F.)

„Savianalizė. Sužinojau apie auditorijų vystymą vietos, nacionaliniu ir ES lygmenimis. Gebėjimų ir trūkumų pripažinimas, savivertė, savo darbo ir sektoriaus vertės pripažinimas. Pažintys. Susitikimai su žmonėmis vietos ir Europos lygmenimis, kai kurie iš jų tapo bendradarbiais ir draugais. Savo darbe daugiausia išmokau ne tik apie tai, kaip veikia ES projektas, bet ir apie tarpasmeninius santykius.“ (I. P.)

iš asmeninės perspektyvos

Tanja Kalčić

Darbas EKS projekte nepalyginamas su darbu bet kuriame kitame projekte. Tai išstisas mokymosi procesas kiekvienam komandos nariui, taip buvo ir mums. Nuo pat paraiškų teikimo etapo mane vedė pirmyn mintis, kad EKS turėtų suteikti impulsą (per gebėjimų stiprinimą) kultūros organizacijų vidaus pertvarkai, nes šis projektas skatina pokyčius organizacijose bei asmeninius pokyčius, taip pat skatina keisti nusistovėjusias sistemas vietos ir regionų kontekstuose.

Gebėjimų stiprinimo programa – ne tik programa, papildanti EKS programą, bet ir elementas, neatsiejamas nuo programos struktūros formavimo proceso ir suteikiantis galimybę mokytis vykdant įvairias EKS veiklas. Taigi kuriant EKS projekto pagrindą turėtų būti užtikrinta erdvė, kurioje būtų galima galvoti apie gebėjimų stiprinimo programą ir į ją investuoti. Gebėjimų stiprinimo programos rezultatai nepaprastai svarbūs kuriant miesto palikimą bei stiprinant esamą ir būsimą miesto kultūros lauką ir jo auditoriją. Dirbdama su auditorija ir auditorijai, aš pradėjau puoselėti ir stiprinti tokias vertybes kaip nuolankumas, dalijimasis, rūpinimasis, mėgavimasis ir klausymas. Perspektyvos platumas ir galimybės, kurių suteikia gebėjimų stiprinimo ir auditorijų vystymo programos, pakeitė mano požiūrį į darbą su bendruomene.

Iš išvadų, padarytų remiantis „Rijeka 2020“ patirtimi, matyti, jog kiekvienas paraišką teikiantis miestas turėtų: 1) laiku pradėti kurti savo gebėjimų stiprinimo programą; 2) sąžiningai įtraukti visus susijusius partnerius ir piliečių atstovus į paraiškos knygos rengimo procesą; 3) rinkti ir turėti naudingų duomenų, kad būtų galima laiku nustatyti auditorijos segmentaciją; 4) kurti programą taip, kad auditorija būtų jos centre. Mano nuomone, tai vienintelis tinkamas būdas sėkmingai įgyvendinti auditorijų vystymo tikslą EKS kontekste.

Dirbdama su auditorija ir auditorijai, aš pradėjau puoselėti ir stiprinti tokias vertybes kaip nuolankumas, dalijimasis, rūpinimasis, mėgavimasis ir klausymas.

Kitas svarbus aspektas – Europos lygmuo, ypač bendradarbiavimas su užsienio ekspertais ir organizacijomis. „Rijeka 2020“ komanda skyrė daug pastangų siekdami pačiame projekte ir gebėjimų stiprinimo programoje plėtoti ir suprasti Europos dimensiją ir vertybes. Bendradarbiavimas su Europos partneriais suvienijo ir suteikė galimybę užmegzti naujų partnerystių tiek gebėjimų stiprinimo

programos dalyviams, tiek mums, dirbantiems projekte. Ši patirtis buvo įsimintina ir svarbi visiems dalyviams. Tačiau būtent intensyviose gebėjimų stiprinimo programose dalyviai galėjo nuolat dirbti su mentoriais ir šios programos labiausiai padėjo suteikti galių dalyvavusiems asmenims. Nors gebėjimų stiprinimo programa, kurią pasiūlėme įtraukti į projekto „Rijeka 2020“ programą, buvo pradėta įgyvendinti likus 3 metams iki titulo metų, žvelgdama retrospektyviai galiu daryti išvadą, kad, jeigu būtume pradėję anksčiau, būtume sukūrę didesnę naudą visam projektui ir gebėjimų stiprinimo programai.

Marija Katalinić

Dalyvavimo skatinimo programa atskleidė didelį Rijekos piliečių, kaip aktyvių bendruomenės narių, potencialą. Programa į bendrą demokratinę kultūrinę programą įtraukė žmones iš įvairių profesinių ir išsilavinimo sričių, taip pat jų asmenines istorijas. Bendruomenės grupės, susikūrę dalyvaujant veiklose, atvėrė ne tik galimybę pamatyti, kur miestui reikia augti, bet ir perspektyvą, kokie galėtų būti jų, kaip individų, poreikiai, kad jie taptų kažko didesnio dalimi. Šiuo požiūriu Piliečių taryba, įsteigta kaip savanoriška piliečių institucija, buvo pavyzdys, kaip galima dalytis galia kuriant bendrą gėrį ir tenkinant bendrus poreikius. Įsitraukus vyresnio amžiaus bendruomenės nariams ir studentams, motinoms ir vidurinių mokyklų moksleiviams, pamatėme, jog visuomenei rūpi miesto plėtra, kūrybinės veiklos, tvarumas ir finansiniai iššūkiai. Šie galios mainai padėjo užsimegzti naujoms draugystėms, bendradarbiavimo ryšiams ir veiksams tarp žmonių, kurie prieš EKS metus nebuvo suinteresuoti bendrauti su kitais bendruomenės nariais ir nesuprato, kaip veikia kultūra. Dalyvavimo skatinimo programa labai pakeitė vietos bendruomenę, nes ji padėjo dalyviams pašalinti barjerus,

Supratau, kad, atsikračius baimės dirbti su žmonėmis, galima užmegzti daugybę kontaktų, kurie, nepasinaudojus šia galimybe, liktų nepastebėti ir neišnaudoti.

trudžiusius kurti, veikti ir tęsti pradėtas veiklas. Bendruomenių nariai tęsė savo veiklas net ir projektui pasibaigus. Kai per COVID-19 pandemiją teko nutraukti piliečių projektus ir kitas panašias programas, dalyvavimo skatinimo programos bendruomenė kreipėsi į merą, išreiškė nepasitenkinimą dėl sustabdytų veiklų bei norą dirbti toliau savanorišku pagrindu. Galia, kurią jie turėjo įgiję daugiau žinių ir taip sustiprinę savo gebėjimus, buvo tai, kas lėmė, kad jie nebuvo tik išsekęs upelis. Šie žmonės, darbas ir visų dalyvių pastangos – tai kertinis auditorijų vystymo ir gebėjimų stiprinimo strategijų akmuo. Vadovavimo programai procesas man, kaip asmeniui ir kaip profesionei, buvo nepaprastai naudinga patirtis. Aš supratau, kad, dirbant su bendruomene, svarbiausia yra būti dėmesingam ir nuolankiam. Kiekvienas, ateidamas į grupę, atneša dalelę savęs ir tada visa tai įgyja kitą gyvavimo formą ir išauga į geresnius, sveikesnius, dinamiškesnius ir progresyvesnius dalykus. Supratau, kad, atsikračius baimės dirbti su žmonėmis, galima užmegzti daugybę kontaktų, kurie, nepasinaudojus šia galimybe, liktų nepastebėti ir neišnaudoti.



prasingiausias mano padarytas dalykas

Veronika Žák Sučanská, „Trenčín 2026“

daugybė klausimų

Prieš dvejus metus mūsų svarstymai teikti kandidatūrą Europos kultūros sostinės titului prasidėjo nuo daugybės klausimų, pavyzdžiui, kiek ir kokių žmonių norime pasiekti, kas turėtų prisijungti, kaip užtikrinti įtraukią aplinką, kaip padaryti, kad kultūra būtų visiems prieinama? Kol radome atsakymus į visus šiuos klausimus, teko surengti daugybę susitikimų, diskutuoti tikslinėse grupėse, dalyvauti praktiniuose seminaruose ir bendrose veiklose su miesto bendruomenėmis ir organizacijomis.

kas gyvena mieste?

Iš pradžių susidūriau su pačiu elementariausiu klausimu – kas yra tie žmonės ir bendruomenės, gyvenantys mieste? Pradėjau studijuoti miesto strateginius dokumentus – Ekonominio ir socialinio vystymosi planą, Jaunimo strategiją, Tvaraus judumo planą ir kitus dokumentus. Jie man suteikė geografinės, socialinės ir ekonominės statistikos. Kai turėjau aiškesnį supratimą apie miestą ir jo piliečius, prasidėjo įdomioji dalis – praktinis darbas.

apie ką svajojame ir ko mums reikia?

Antrasis žingsnis buvo pasiekti miesto žmones ir bendruomenes per tikslines grupes ir interviu. Suorganizavau 25 tikslines grupes, kuriose dalyvavo įvairūs piliečiai, bendruomenės ir organizacijos, pavyzdžiui, sportininkai, senjorai, žmonės su negalia, tėvai, mažumų atstovai, verslininkai, jaunimas, kultūros darbuotojai, riedutininkai, namų neturintys žmonės, ne pelno organizacijų atstovai ir daugelis kitų. Uždaviau jiems klausimų, kurių dar niekas jų nebuvo klausęs: „Ką tau reiškia kultūra?“, „Kaip norėtum prisidėti prie kultūros?“, „Kokiam miestui reikia tapti Europos kultūros sostine?“. Įvairiose bendruomenėse atsakymai skyrėsi, tačiau visi sutarė dėl vieno dalyko: kultūra yra svarbi visiems, tačiau esama daug kliūčių, kurias reikia įveikti, kad ji būtų visiems prieinama. Visi poreikiai, svajonės, barjerai ir idėjos buvo mūsų kandidatūros tikslų pagrindas.

Žmonėms viskas gerai

Noras dirbti su bendruomenėmis, ypač tomis, kurioms paprastai klijuojama „palankių sąlygų neturinčių“ ir „marginalizuotų grupių“ etiketė, kilo iš mano pačios fizinės negalios. Tačiau mano negalia man niekada nesutrukdė eiti pasirinktu keliu. Mane sustabdyti gali klausimas, kurį stebėtinai dažnai išgirstu iš visiškai nepažįstamų žmonių: „Kas tau negerai?“.

Žinau, kad daugybė skirtingų žmonių kasdien išgirsta šį klausimą. Štai kodėl pradėjome savo darbą performulavę šį klausimą į „Kas negerai kultūros sektoriuje?“ arba veikiau: „Kaip mes (t. y. kultūros sektorius) turime pasikeisti, kad visi jaustųsi laukiamais kultūros dalyviais? Kaip

pakviesti žmones ir kaip jiems sudaryti sąlygas naudotis ir mėgautis viešosiomis erdvėmis, kino teatrais, teatrais ir parkais?

Nes tik tada, kai įvairovė taps kasdienio gyvenimo dalimi, mes nustosime klausinėti „Kas žmonėms negerai?“.

“ Nes tik tada, kai įvairovė taps kasdienio gyvenimo dalimi, mes nustosime klausinėti „Kas žmonėms negerai?“. Kultūra – paprasčiausias, bet ir veiksmingiausias būdas sujungti skirtingų bendruomenių ir profesijų žmones – juk, pakartojant Europos Sąjungos šūkio žodžius, „esame vieningi įvairovėje“.

laikas veikti!

Surinkę informaciją apie Trenčyno piliečių poreikius, svajones ir patiriamas kliūtis, žengėme kitą žingsnį – suvienijome jėgas, kad ne tik priartėtume prie pirminio nusibrėžto tikslo – laimėti Europos kultūros sostinės titulą, bet ir paverstume frazę „kultūra visiems“ realybe. Nenuostabu, kad šiam tikslui pasiekti būtinas „slaptažodis“ yra „įvairių sektorių bendradarbiavimas“. Todėl įtraukėme įvairias bendruomenes, kultūros organizacijas ir visus „Trenčín 2026“ komandos narius.

Pirmiausia „Trenčín 2026“ komanda dalyvavo „Impact Foundation“ seminaruose, skirtuose auditorijų vystymo ir prieinamumo temoms. Vėliau į šiuos seminarus ėjo kelios dešimtys Trenčyno kultūros organizacijų. Jie kiekvienam padėjo geriau suprasti prieinamumo temas, apibrėžti savo auditorijas ir suprasti, kad visi turime pradėti nuo savęs. Nes jokia organizacija nepasikeis, jei nepasikeis jos žmonės. Agata Etmanowicz mums parodė, kaip pasiekti prieinamumą mieste ir kultūroje ir kaip tinkamai bendrauti susitikus gyvai ir internetu. Šiuose seminaruose organizacijų atstovai pirmą kartą suprato, kas yra jų auditorijos, kokių jos turi poreikių ir kokių naujų auditorijų būtų galima pasiekti. Šių seminarų pagrindu sukūrėme prieinamumo didinimo planą – dabar jis yra

informavimo strategijos dalis, o nuo 2023 m. miesto organizacijos imsis veiksmų, kad pagerintų prieinamumą ir sukurtų savo auditorijų vystymo strategijas.

užduočių sąrašas

Remdamiesi visomis susitikimų, seminarų ir konsultacijų išvadomis, sudarėme sąrašą užduočių, kurias reikia atlikti siekiant sumažinti arba visiškai pašalinti kliūtis, trukdančias padaryti kultūrą iš tiesų kiekvienam prieinamą. Vėliau šios užduotys buvo įtrauktos į informavimo strategiją:

- naudoti kultūrai vietas, neturinčias barjerų;
- mokyti kultūros darbuotojus būti empatiškais kiekvienam žmogui;
- kultūros organizacijose parengti prieinamumo ir auditorijų vystymo planus;
- kultūrinės veiklas kurti tiesiogiai su žmonėmis, kuriems jos aktualios;
- sudaryti sąlygas dalyvauti įvairiems žmonėms – savanoriams, kultūros darbuotojams, menininkams, auditorijų nariams.

visiems prieinama paraiškos knyga

Bendradarbiaudami su „Impact Foundation“, išleidome lengvai skaitomo teksto formatu (angl. „easy-to-read“) surašytą „Trenčín 2026“ paraiškos knygos versiją. Tai pirmoji istorijoje šiuo formatu parengta paraiškos knyga. Paraiškos knyga – dokumentas, kuriame surašyta, ko nori piliečiai ir kokia turėtų būti kultūra, taigi paraiškos knyga turi būti visiems prieinama.

Lengvai skaitomo teksto formatu kiekvienam užtikrinama galimybė susipažinti su Europos kultūros sostinės koncepcija bei „Trenčín 2026“ tikslais ir pagrindinėmis planuojamomis veiklomis. Viskas surašyta lengvai suprantama kalba (ne žargonu, kurį paprastai vartoja kultūros sektoriuje dirbantys žmonės, ir ne specifine paraiškose

vartojama kalba). Paraiškos knygos esmė pateikta 25-iose teksto lapuose, naudojant baltas ir juodas piktogramas, o ne 100-o puslapių knygoje. Abi versijos parengtos slovakų ir anglų kalbomis.

Nors oficialiai laikoma, kad lengvai skaitomo formato versijos „tikslinė grupė“ yra žmonės su intelekto negalia, tiesa ta, kad ją skaityti malonu kiekvienam. Kadangi knygoje naudojamas didelis šriftas, ją taip pat daug lengviau skaityti visiems silpnai matantiems žmonėms, įskaitant vyresnio amžiaus piliečius.

Lengvai skaitomo teksto formatu kiekvienam užtikrinama galimybė susipažinti su Europos kultūros sostinės koncepcija bei „Trenčín 2026“ tikslais ir pagrindinėmis planuojamomis veiklomis.

Tikslas bendrauti visiems žmonėms suprantama kalba ir siekti kuo didesnio prieinamumo tebėra įsišaknijęs komandoje. Labai stengiamės paprasta kalba kalbėti bendraudami su žmonėmis gyvai ir socialiniuose tinkluose, kad kiekvienas galėtų aiškiai suprasti „Trenčín 2026“ tikslus ir prisijungti.

pokytis – tik mūsų rankose

Mūsų projekte žmonės ir bendruomenės užima pagrindinę vietą. Jie – mūsų projekto ambasadoriai, jie dalyvavo susitikimuose su EKS vertinimo komisija, kartu su mumis filmavo vaizdo įrašus, rašė straipsnius apie savo istorijas, kūrė projektus. Būtent su jais mes sukursime viską, apie ką svajojome paraiškos knygoje.

Žinome, kad įtrauktis įmanoma tik tada, kai užtikrintas ir fizinės erdvės, ir turinio prieinamumas. Štai todėl tai yra mūsų informavimo programos pagrindas. Taigi ir toliau

organizuosime organizacijų gebėjimų stiprinimo veiklas, prieinamumo koordinatorių mokymus, mentorystės ir savanorystės programas ir siūlysime kitas priemones, kurios padės kiekvienam suteikti galių įgyvendinti mūsų bendrą svajonę – pasiekti, kad kultūra būtų visiems prieinama.

Kai pateikiau Trenčyno paraiškos knygą EKS vertinimo komisijai, paskutiniai mano žodžiai buvo tokie: „Kultūra skirta visiems ir kiekvienas gali prisidėti“. Prieš akis mačiau visus žmones, kurie jausis laukiami ir įsitraukę į kultūrą. Tikiuosi, kad mano svajonė taps realybe ir nė vienas žmogus daugiau neišgirs klausimo „Kas tau negerai?“.

Žinome, kad įtrauktis įmanoma tik tada, kai užtikrintas ir fizinės erdvės, ir turinio prieinamumas.



bendruomenė, kultūra ir auditorijų vystymas

Sandy Fitzgeraldas, kultūros agentūra „Olivearte“

Kaune pirmą kartą apsilankiau 2019 m. kovo mėn., prieš „kovidą“, kai laisvė keliauti dar buvo savaime suprantamas dalykas! Buvau vienas iš „Kaunas 2022“ auditorijų vystymo programos fasilitatorių. Pirmasis įspūdis, kurį susidariau apie miestą vaikščiodamas iš senų laikų išlikusiais bulvarais ir matydamas išblankusią miesto didybę, buvo izoliacijos jausmas ir miesto gatvės persmelkusi melancholija. Per vėlesnius vizitus susipažinau su miesto ir jo gyventojų istorija ir pradėjau geriau suprasti Kauno patirtą, ypač sovietų okupacijos laikotarpiu, istorijos našta, ir nuo 1989 m. vykusio gyventojų nutekėjimo pasekmes. Tačiau, kai daugiau sužinojau apie Kauną, pajutau tą stiprų emocinį ryšį su miestu, kurį jaučia naujosios kartos kauniečiai, aiškiai įsipareigoję investuoti savo laiką ir energiją į kūrybinius sprendimus geresnei ateičiai.

Kalbant apie idėjas ir projektus šiandieniniame Kaune, kūrybiškumo tikrai netrūksta. Stebina tai, kad kiekviename meno ir kultūros sektoriaus lygmenyje vystoma daug iniciatyvų. Kai kurios iš jų – naujos, kitos – jau įsitvirtinusios, tačiau visos jos orientuotos į šiuolaikinių iššūkių sprendimą ir galimybių išnaudojimą šioje sparčiai besikeičiančioje regiono sostinėje.

Vienas iš iššūkių, kurį turi įveikti ši naujoji karta, – tai likęs komunizmo randas, kuris įtvirtino atsargų požiūrį į dalijimąsi ar bendradarbiavimą, ir šiandien tai vis dar juntama. Šis uždarumas gali trukdyti realizuoti visą bendruomenės potencialą. Ironiška, tačiau ir pati bendruomenės idėja komunizmo laikotarpiu buvo vertinama įtartina – mat tikrajai bendruomenės raidai svarbus žmonių įgalėjimas, ko nenori joks režimas. Žinoma, tai taikoma ir kapitalizmui, nes įgalėjimas nenuveda prie pasyvaus vartojimo taip lengvai, kaip atimtos piliečių teisės. Galbūt dėl istorijos atsiranda suvokimas (tai tikrai būdinga žmonėms ir organizacijoms, su kuriais dirbau Kaune), kad menas ir kultūra gali atlikti svarbų vaidmenį siekiant didesnio visuomenės progresyvumo, prisidedant prie piliečių gyvenimo kokybės gerinimo ir bandant peržengti paprasto kultūros vartotojo sampratą.

Štai todėl mes greitai atsisakėme tradicinio požiūrio į auditorijų vystymą, pagal kurį sėkmė matuojama tiesiog didesniu parduotų bilietų skaičiumi, ir stengėmės auditorijas matyti ne kaip pasyvius stebėtojus, bet kaip aktyvius dalyvius. Šis požiūris – nepalyginti labiau holistinis ir reiškiantis, jog projekto tikslai turi būti nustatomi atsižvelgiant į visas suinteresuotąsias šalis, visų pirma į bendruomenę – nesvarbu, ar tai geografinė, ar

interesų bendruomenė. Tada menas ir kultūra tampa bendros įsivaizduojamos ateities kūrimo procesu.

Vaizduotė nieko nekainuoja, ji yra galimybių šaltinis, tačiau daugumai iš mūsų ši galimybė nesuteikiama, nes teikiamas pirmumas visuomenės diktuojamoms normoms: tradicijoms, istorijai ir kt. Iš visų atliktų tyrimų matyti, kad vystymąsi lemia įvairovė ir idėjų sintezė. Tačiau mūsų vaizduotę dažnai užgniaužia atskirtis, atsiribojimas ir konkurencija. Kauno auditorijų vystymo programoje dalyviai turėjo įgimtą supratimą apie tai, kad saviraiškos laisvė gali būti galinga transformacijos priemonė. Mes kartu bandėme išsiaiškinti, kaip paversti svajones veiksmais. Vertinome du pagrindinius elementus: pirmasis – tai galimybė piliečiams pasitikėti savo balsu, nes tai svarbu investuojant į ateitį, o antrasis – pagalba šiuos balsus išreikšiant per tikrą dalyvavimą pokyčių labui. Todėl programą pradėjome nuo dalijimosi informacija apie dalyvaujančias organizacijas – ne tik vertikalčiai, t. y. suteikiant žinių fasilitatoriams, bet ir horizontaliai tarp dalyvių, kad kolegos galėtų dalytis žiniomis tarpusavyje, teikti abipusę paramą ir daryti didesnę poveikį Kauno piliečiams, kuriems jie individualiai ir visi kartu tarnauja.

Mes greitai atsisakėme tradicinio požiūrio į auditorijų vystymą, pagal kurį sėkmė matuojama tiesiog didesniu parduotų bilietų skaičiumi, ir stengėmės auditorijas matyti ne kaip pasyvius stebėtojus, bet kaip aktyvius dalyvius.

Visa tai galima pasiekti, jei santykių kūrimas tampa svarbiu pirmuoju žingsniu ir nuolatine praktika. Tačiau yra labai svarbus žodis, kurį reikia įterpti prieš žengiant šį žingsnį, ir tas žodis yra „lygūs“. Jei santykiai nėra lygūs, visada kyla išnaudojimo pavojus. Klasikinė rinkodaros taktika yra ta, kad jums pasakoma tai, ką norite išgirsti, kad tik išsiskirtumėte su savo pinigais. Tačiau, jei prasmingai ir sąžiningai bendraujant su bendruomene svarbiausias dalykas yra vertybės, tuomet, tų vertybių pagrindu saugant esamus santykius ir užmezgant naujus, tampa įmanoma įtraukti bendruomenę. Antra, jūs turite suteikti žmonėms priežastį įsitraukti. Reikia sukurti galimybių dalyvauti, pavyzdžiui, surengti atvirų durų dienas, susitikimus su vietos vadovais, lankytis renginiuose, naudotis socialine žiniasklaida. Kitaip tariant, procesas tampa toks pat svarbus, jei ne svarbesnis, nei meninis produktas. Pavyzdžiui, mūsų programos įgyvendinimo metu Kauno apskrities viešajai bibliotekai reikėjo dėl vykstančių atnaujinimo darbų laikinai atlaisvinti savo pastatą.

Taigi jie turėjo pervežti didžiulį kiekį knygų į laikinus namus. Šis veiksmas jau buvo savaime įvykis: daug įvairaus amžiaus savanorių sukūrė 1 km ilgio žmonių grandinę ir

taip knygos, keliaudamos per žmonių rankas, buvo perkeltos iš vienos vietos į kitą. Šis įvykis sulaukė daug žiniasklaidos dėmesio, o biblioteka – daugybės teigiamų straipsnių. Bet dar svarbiau yra tai, kad ši iniciatyva parodė, jog bendruomenė vertina biblioteką ir padeda vienas kitam abipusės naudos labui.

Kitas puikus pavyzdys – „Kaunas 2022“ programa „Atminties biuras“, kurios komanda surinko ir visuomenei pristatė užmirštas ar ištrintas istorijas iš įvairių Kauno istorijos etapų. Saugodami, formuluodami ir pristatydami bendruomenės istoriją (užmirštą vietos istoriją), bendruomenės nariai gali įkvėpti vieni kitus ir pagrįsti veiksmus, vykdomus bendrai ateičiai kurti. Tai buvo pasiekta per pasirodymus, parodas, muziką ir

if values are most important for any meaningful and honest engagement with community, then protecting and engaging in relationships on the basis of shared values is how this engagement is made possible. (...) you have to give people a reason to engage.

leidinius, remiantis žmonių individualiais ir kolektyviniais prisiminimais bei daiktais. Vienas iš svarbiausių šio projekto rezultatų – jau kasmetiniu tapęs Istorijų festivalis, kurio tikslas – „saugoti Kauno ir jo apylinkių atminimą, stiprinti įvairių bendruomenių dialogą, ugdyti didžiavimosi savo gyvenamąją vietą jausmą ir kalbėti šiuolaikinei Europai aktualiomis temomis“. 2022 m. viena iš pagrindinių programos temų skatina kalbėti apie miesto žydų atminimą – ne tik siekiant prisiminti Holokaustą, bet ir pabrėžti turtingą kultūrinį žydų bendruomenės indėlį į miestą ir jo šiandieninę svarbą.

Kultūra yra daug daugiau nei tik tai, ką žinome kaip formalųjį meną, ir, be abejonės, daugiau nei tik menininko santykis su auditorija. Kiekvienas turi sugebėjimą būti kūrybingas ir išreikšti savo kūrybingumą unikaliais būdais, remdamasis savo gyvenimo patirtimi, o kalbant apie visus kartu – egzistuoja daug skirtingų kultūrų, kurių kiekviena turi apibrėžtus išskirtinius bruožus, kurie nusipelno pripažinimo ir įteisavimo. Kultūros hierarchija – dirbtinis konstruktas, paprastai labiau susijęs su galia, o ne su koku nors suvokiamu kokybės rodikliu ar estetiniu įvaizdžiu. Tai liudija turtinga Kauno kultūros organizacijų, suteikiančių balsą viso miesto ir regiono bendruomenėms, įvairovė. Nuo Aleksoto iki Dainavos, Nemune ir senuose tvirtovės bunkeriuose esamas erdves išradingai naudoja įvairios organizacijos, kaip antai festivalis „ConTempo“, „Kosmos“ teatras, „Betonlaužis“ ir „Nemuno7“. Jos įtraukia bendruomenes ir joms atstovauja jų sąlygomis, autentiškai ir išlaikydami bendradarbiavimo dvasią.

Ankstyvojoje esė „Kultūra yra paprasta“ („Culture Is Ordinary“, 1958 m.) Raymondas Williamsas teigia, kad „visuomenės kūrimas – tai bendrų prasmų ir kryptių ieškojimas, o jos augimas – aktyvios diskusijos ir tobulinimai, kurie vyksta patiriant patirties, kontaktų ir atradimų spaudimą, paliekant savo pėdsaką žemėje“ (angl. „the making of a society is the finding of common meanings and directions, and its growth is an active

debate and amendment under the pressures of experience, contact, and discovery, writing themselves into the land“). Jei auditorijų vystymas susiaurėja iki bilieto kainos, viskas tampa beprasmiška, bet jei dedama pastangų prisidėti prie visuomenės per gilius ir bendradarbiavimu grindžiamus santykius, tada bendruomeninis gyvenimas praturtėja, imami kurti nauji gyvenimo, darbo ir šventimo modeliai.



aš esu Virginija iš „Kaunas 2022“

Virginiją Vitkienę kalbino Agata Etmanowicz.

Klausėsi ir interviu santrauką parengė Joanna Wróżyńska.

Norite išklausti visą pokalbį?

Jį rasite tinklalaidėje:

[Aš esu Virginija ir esu iš „Kaunas 2022“. Interviu su Virginija Vitkiene](#)

Virginija Vitkienė niekada nenorėjo būti Europos kultūros sostinės vadove. „Buvau priversta tapti direktore ir nemanau, kad toks turėtų būti mano vaidmuo šioje organizacijoje“, – ji sakė Agatai Etmanowicz, kai abi buvo susitikusios Virginijos namuose Kaune. Virginija – viena iš nedaugelio moterų, einančių šias aukštas pareigas Europos kultūros sostinėje, ir, nors Virginija sau jau įrodė esanti tobulas asmuo šiai pozicijai, ji pripažįsta, kad tai turi ir savo kainą.

Virginija visada buvo šios komandos narė. „Viena iš tų pirmųjų žmonių, generavusių idėjas, pakvaišusių dėl strategijos, koncepcijų, meninių idėjų“ – pradeda savo istoriją. Ji norėjo būti meno vadove, tačiau tapo įstaigos direktore. Šių pareigų niekas kitas nenorėjo, todėl jos buvo paprašyta jas užimti. „Nesijaučiau labai laiminga, bet turėjau sutikti“.

Agatai paklausus, kaip prasidėjo Virginijos karjera kultūros sektoriuje, ji papasakojo, kad, prieš pradėdama kelionę Europos kultūros sostinėje, ji susituokė ir susilaukė trijų vaikų. Tačiau jai atrodė, kad iš gyvenimo nori daugiau, taigi, viską apsvarsčiusi ir nuodugniai išsiaiškinusi, ji nusprendė studijuoti meno istoriją. „Man buvo smalsu atrasti meną. Nieko apie jį nežinojau“, – ji atvirai pripažįsta. Virginijai prireikė 10 metų studijoms baigti, nes ji nusprendė nesustoti, kol negaus daktaro laipsnio. Šis įspūdingas noras pasiekti savo tikslus ir būti geriausia savo versija yra tai, kas vis dar teikia jai jėgų ir stumia į priekį.

Ji pradėjo dirbti kuratore galerijoje ir savanoriauti „Kauno bienalėje“, o netrukus tapo jos direktore. Virginija dirbo beveik be atlygio, vis ieškodama lėšų ir rūpindamasi dokumentacija. Bėgant laikui, turėdama maždaug 1 500 eurų biudžetą, kurio pakako tik katalogui išleisti, ji įgijo vis daugiau patirties srityje, kurioje atsidūrė vedama smalsumo.

kiekviena diena – nuotykis

Praėjo keleri metai ir štai ji vadovauja maždaug 90 žmonių komandai, kuriančiai beveik 1600 renginių: spektaklių, diskusijų, seminarų, parodų, koncertų ir t. t. O visas biudžetas – 29 mln. eurų. „Ne toks jis ir didelis“ – ji pastebi ir greitai priduria – „palyginti su kitų Europos kultūros sostinių biudžetais“.

„Tai koks gi jausmas, kai ant pečių nešiojiesi tokią atsakomybę?“ – klausia Agata. „Kasryt atsibundu ir esu atvira nuotykiams, o kiekviena diena atneša naujų dalykų: naujos informacijos, naujų iššūkių, naujų problemų ir naują atlygį“, – labai paprastai atsako Virginija. Tačiau ji taip pat pripažįsta, kad Europos kultūros sostinės (toliau – EKS) direktoriaus pozicija – labai vieniša. „Kartais prie mano biuro durų laukia beveik eilė žmonių – jie pas mane ateina, tačiau niekas neateina tiesiog pabūti su manimi ar paklausti, kaip praėjo diena. Kiekvienas atsineša tam tikrų problemų. Bet jaučiuosi tarsi ant galvos turėčiau kažkokį šalną ir tiesiog neleidžiu savo smegenims net ir blogos informacijos priimti kaip blogos“, – teigia Virginija ir įtikina, kad, žvelgiant iš tinkamos perspektyvos, viskas gali būti geriau, nei atrodo. Tačiau akivaizdu, kad Agata palietė labai jautrią temą. „Aš pasiekiau tašką, kuriame jaučiuosi šiek tiek vieniša“ – tęsia Virginija. „Negaliu savo problemų perkelti kam nors kitam – man atrodo, kad tai būtų neteisinga. Yra labai nedaug žmonių, su kuriais galiu pasikalbėti apie daromą spaudimą ir sunkias situacijas, su kuriomis susiduriame. Šis žmonių ratas vis mažėja ir man tikrai baisu, kad liksiu viena“. Ji taip pat liūdnai užsimena, kad net neturi laiko turėti draugų, kurie būtų ne iš „Kaunas 2022“.

vaikai didžiuojasi

Kalbant apie teigiamą pusę, Virginija sugebėjo išlaikyti savo šeimą kartu, o tai nėra taip akivaizdu, nes daugelis EKS dirbančių žmonių, ypač moterų, linkę atiduoti darbui visą savo energiją, laiką ir pastangas ir dažnai apleidžia savo asmeninį gyvenimą. Pusiau juokaudama Agata tai netgi vadina EKS prakeiksmu ir sako, kad nedaug santuokų išlaiko EKS egzaminą. Virginija pripažįsta, kad kolegos ją apie tai jau buvo įspėję ir patarė nepamiršti pirmiausia rūpintis savo šeima. „Po visų šių metų mano šeimos gyvenimas vis dar labai sklandus. Mano vyras mane labai palaiko, jis kuklaus būdo. Jis man sako, kad turėčiau daugiau skųstis dėl kai kurių stresinių situacijų ir kalbėtis su juo apie problemas, su kuriomis susiduriu darbe. Kartais tai ir darau, bet kartais ir nenoriu taip elgtis, nes tai tik dar labiau padidina mano nuoskaudas ir problemas. Tiesiog nenoriu apie tai galvoti namuose. Bet jei noriu pasikalbėti ar kad kas nors išklausytų,

mano vyras visada yra šalia. Taigi aš tikrai esu laiminga ir man labai pasisekė“, – reziuumuoja Virginija ir užsimena, kad 2023-aisiais švęs 30-ąjį santuokos jubiliejų. Jie dar nesuplanavę nieko ypatingo, tačiau tikriausiai šią progą kartu su šeima ir artimiausiais draugais paminės savo sodyboje miške.

Paklausta, ką šeima galvoja apie tai, kad ji eina EKS direktorės pareigas, Virginija nuoširdžiai atsako, kad tai – sudėtingas klausimas. „Mano mama visiškai nesupranta, ką veikiu“, – pripažįsta ji. Tačiau priduria, kad vaikai ja didžiuojasi ir apie jos darbą kalbasi su savo draugais.

stebuklingasis Kentridžas

Nestebina tai, kad EKS programoje Virginija turi ir savo asmeninį akcentą – Williamo Kentridge'o parodą. Ji buvo šios parodos kuratorė. Nors paroda pareikalavo daug darbo, tai buvo puiki meninė patirtis, suteikusi didelį pasitenkinimą. Virginijai tokia veikla patinka. Šį projektą ji vadina „stebuklingu“, nes, akivaizdu, prireikė daug laiko įtikinti Kentridge'ą atvežti savo kūrinius į Kauną. „Prieš pasakydamas „taip“, jis gal 17 kartų pasakė „ne“, – sako Virginija ir juokiasi, nes viskas baigėsi gerai. „Žaviuosi jo darbais, juo pačiu kaip menininku ir jo meno gilumu. Turėjau galimybę susitikti su juo asmeniškai, apsilankyti jo studijoje, jo namuose, susitikti su jo šeima“. Nors Kentridge'o paroda yra jos mėgstamiausia, ji nepamiršta paminėti susitikimų ir kartu praleisto laiko su Marina Abramović – šią patirtį ji vadina nepamirštama.

nedaryk to!

Virginija labai kukliai kalba apie savo pareigas ir viską, ką padarė dėl EKS. Ji brangina visas akimirkas, kai gali padaryti kažką, kas teikia asmeninį malonumą, bet nebėga ir nuo sunkių užduočių. „Niekas nesakė, kad bus lengva“, – sako ji ir prisimena, jog kažkas iš „Vilnius 2009“ komandos žmonių sakė, jog ji gailėsis EKS projektui skirtu laiku – daugiausia dėl to, kad tai yra iššūkis asmeniniam gyvenimui ir kad šis darbas gali būti labai varginantis. Paklausta, ką patartų moteriai, kuri norėtų daryti būtent tai, ką Virginija dabar daro, ji juokdamasi sako: „Nedaryk to!“. Bet greitai priduria, kad, jeigu jai reiktų viską pakartoti, ji tai ir padarytų. „Nes aš tikrai nenusivyliau“, – ji pabrėžia.

Virginija nepamiršta padėkoti žmonėms, su kuriais kartu dirba, ir pripažįsta, kad jie dažnai geriau nei ji pati pereina programos biurokratinius labirintus. Tai nereiškia, kad nebūna jokių nesutarimų, tačiau Virginija linkusi manyti, kad jie gali duoti naudos. Prireikus ji nedvejodama kovos už tai, kas, jos manymu, naudinga organizacijai, nors ir pripažįsta, kad galios rodymas prieštarauja jos prigimčiai.

Paklausta, kas programoje buvo sunkiausia, Virginija sako, kad per keletą metų ji buvo priversta dirbti su skirtinga miesto valdžia ir kartais turėjo įveikti abipusį nepasitikėjimą.

„Kas gi laukia po 2022-ųjų?“ – klausia Agata. Atsakymas paprastas: „2023-ieji“. Tačiau Virginija paaiškina, kad svarbu išsaugoti šio projekto palikimą, taigi ji, kaip ir jos komanda, planuoja įdėti nemažai pastangų, kad tai padarytų. Kita vertus, Virginijos ateitis lieka paslaptis.



literatūra

Arts Council England. (2010). Grants for the arts – audience development and marketing. Art Council of England.

Brown, A. S., Novak-Leonard, J. L., & Gilbride, S. (2011). Getting in on the Act. How arts groups are creating opportunities for active participation.

Chamberlin, P. (1960). Allies, Not Enemies: Commercial and Nontheatrical Experience on the West Coast. *Film Quarterly*, 14(2), 35–39.

DCMS. (2019). Taking Part Survey: England Adult Report, 2018/19.

Harris, J. (1994). Cultured into Crisis: The Arts Council of Great Britain. In M. R. Pointon (Ed.), *Art Apart: Art Institutions and Ideology Across England and North America*. Manchester, New York: Manchester University Press.

Jancovich, L. (2015). The participation myth. *International Journal of Cultural Policy*, 23(1), 107–121.

Kawashima, N. (2000). Beyond the Division of Attenders vs Non-attenders: a study into audience development in policy and practice. Centre for Cultural Policy Studies, University of Warwick, Research Papers, 6, 96.

Klaić, D. (2012). *Resetting the Stage: Public Theatre Between the Market and Democracy* (Bristol). Intellect.

Kotler, N., & Kotler, P. (1998). *Museum Strategy and Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue and Resources* (Second). San Francisco: Jossey Bass Ltd.

Maitland, H. (2000). *A guide to audience development (1997)* (Second Edition). Arts Council England.

McCarthy, K. F., & Jinnett, K. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica: RAND Corporation.

Morison, B. G., & Fliehr, K. (1968). *In Search of an Audience: How an Audience Was Found for the Tyrone Guthrie Theatre*. New York - Toronto - London: Pitman Publishing Corporation.

Neelands, J., Belfiore, E., Firth, C., Hart, N., Perrin, L., Brock, S., Knell, J. (2015). *Enriching Britain: culture, creativity and growth. The 2015 Report by the Warwick Commission on the Future of Cultural Value*. Warwick.

Reiss, A. H. (1970). *Arts Management Handbook (Second Edition)*. New York: Law-Arts Publishers.

Rogers, R. (1998). *Audience development: collaborations between education and marketing*. London: Arts Council of England.

Simon, H. A. (1983). *Reason in Human Affairs*. Stanford University Press. The Arts Council of Great Britain. (1947).

The Arts Council of Great Britain. *2nd Annual Report 1946-7 (Vol. 1)*. London.

The Audience Agency. (2022). *Audience Spectrum*. Gauta iš https://www.theaudienceagency.org/audience-finder-data-tools/audience-spectrum#Explore_Segments

Torreggiani, A., & Pfrommer, P. (2015). *Guide to audience development planning*. London, Manchester: The Audience Agency.

Upchurch, A. R. (2016). *The Origins of the Arts Council Movement: Philanthropy and Policy*. London: Palgrave Macmillan.

Walmsley, B. (2019). *Audience Engagement in the Performing Arts*. Palgrave Macmillan.