

BADANIA PUBLICZNOŚCI JAKO ELEMENT SPRAWNEGO ZARZĄDZANIA TEATREM¹

Przedsiębiorstwo przed wypuszczeniem na rynek nowego produktu przeprowadza liczne analizy ryzyka i potencjalnych korzyści, analizy zapotrzebowania i przyszłego popytu, projektuje szczegółowo kampanie promocyjne.

Współczesny teatr ma podstawy, by działać podobnie jak inne przedsiębiorstwa, by stosować takie same instrumenty zarządzania. Tymczasem, analizując np. wystawiane utwory, można zauważyć, że teatry dość ostrożnie sięgają po repertuar nieznan czy nowy, że starają się prezentować przedstawienia o charakterze jak najbardziej uniwersalnym, dla wszystkich. Obserwującemu teatr z zewnątrz trudno jest odgadnąć, jaki jest klucz do stosowanej polityki repertuarowej i do kogo są adresowane poszczególne tytuły.

Według wyliczeń autorów *Raportu o stanie teatru polskiego*² struktura premier w teatrach przedstawia się następująco:

- utwór dla dzieci i młodzieży,
- sztuka klasyczna,
- sztuka rozrywkowa,
- utwór współczesny (choć to ostatnie pojęcie jest tu względne, gdyż często do utworów współczesnych zalicza się dramaty Różewicza czy Mrożka napisane w latach 60.).

Taka struktura premier może być związana z silnym nastawieniem teatrów na publiczność młodą i bardzo młodą – w dużych ośrodkach miejskich, gdzie istnieje równolegle obok siebie kilka teatrów, można czasem zaobserwować specjalizowanie się w rodzaju wystawianego repertuaru. W miejscowościach, gdzie istnieje jeden teatr, widać próby połączenia kilku rodzajów widowisk dla kilku rodzajów publiczności jednocześnie, poczynając od najmłodszej przez publiczność szkolną i dorosłą, np. premiery Teatru im. Jerzego Szaniawskiego w Płocku z 2001 roku to:

- *Makbet* W. Szekspira,
- *Lekarz wiejski* F. Kafki,
- *Łysa śpiewaczka* E. Ionesco,
- *Szczęściarz* M. Cooneya,
- *Szatan z VII klasy* K. Makuszyńskiego,

¹ Niniejszy tekst został wygłoszony na konferencji towarzyszącej Festiwalowi Teatrów Czech, Moraw i Śląska w Cieszynie w roku 2003.

² Należy tu dodać, że wzbudził on sporo kontrowersji w środowisku, m.in. ze względu na niekompletność danych. Zob. A. Rozhin (red.), *Raport o stanie teatru polskiego za rok 2001*, ZASP, Warszawa 2003.

- *Jaś i Małgosia A. Zatory*,
albo Teatru im. Aleksandra Fredry w Gnieźnie:
- *Trzy siostry A. Czechowa*,
- *Wesołe kumoszki z Windsdoru W. Szekspira*,
- *Pierścień i róża W. M. Thackeraya*,
- *Czarodziejska lampa Aladyna*³.

Tak silne nastawienie teatrów na młodą publiczność jest z jednej strony związane z wykonywaniem przez instytucje zadań statutowych – w których większość z nich ma zapisane, że powinna prowadzić działalność o charakterze edukacyjno-wychowawczym – z drugiej ma związek z łatwością dostępu do młodzieży. W stosunku do tego segmentu rynku teatry podejmują najczęściej działania o charakterze marketingowym (współpraca ze szkołami, kuratoriami, angażowanie do współpracy studentów – np. krakowski Teatr Bagatela w zamian za rozniesienie ulotek funduje studentom wejściówki), a z drugiej strony ta grupa społeczeństwa dysponuje największą ilością wolnego czasu.

Niestety, często przy tym zaniedbuje się pozostałą publiczność, czego m.in. dowiodło badanie przeprowadzone przez autorkę we współpracy z dyrekcją Starego Teatru w 2002 roku.

Chciałabym nawiązać do jednego z aspektów tego badania, przy czym należy wspomnieć, że miało ono charakter pilotażowy, a jego celem było m.in. poznanie publiczności Starego Teatru, jej gustów, preferencji i poznanie opinii na temat różnych aspektów działalności. W wyniku przeprowadzonych badań zebrano od widzów 700 ankiet rozpowszechnianych uprzednio jako wkładka do broszury repertuarowej oraz rozdawanych w teatrze. Zadane pytania służyły wsparciu zarządzania teatrem i przygotowaniu strategii marketingowej. Możliwość wypowiedzenia się respondentów na różne tematy w pytaniach otwartych oraz zachęcanie ich do podzielenia się swoimi uwagami pozwoliły na częściowe poruszenie także problemu jakości usług – respondenci wyrażali opinie m.in. na temat repertuaru.

Na ankietę odpowiedzieli zarówno widzowie bywający w teatrze często (tzn. raz na dwa – trzy miesiące i częściej) – stanowili oni dokładnie 50% uczestników badania, jak i ci, którzy bywają w teatrze rzadko i bardzo rzadko (bywający rzadziej niż raz w roku stanowili 20%).

Wśród respondentów znalazło się prawie 70% młodzieży poniżej 18 roku życia, która (notabene) bywa w Starym Teatrze nie częściej niż raz na pół roku i rzadziej. Potwierdzałoby to obiegową opinię o przychodzeniu tej grupy widzów przede wszystkim ze szkolną wycieczką (wskazywały na to także uwagi dodatkowe widzów). Przy tej okazji pojawił się również bardzo ważny problem związany z edukacyjną rolą teatru i wychowywaniem przyszłej publiczności, gdyż odpowiedzi respondentów sugerowały, że – często pierwszy – kontakt młodego widza z teatrem nie zachęca go do dalszego uczestnictwa. Stawia to trudne dla każdego teatru wyzwania: Jak zatrzymać młodych ludzi, którzy przyjdą do teatru ze swoją klasą? Jak przygotowywać ofertę, aby zechcieli tu wrócić? Trudno ocenić, w jakim stopniu działalność szkoły (dla wielu osób jedyny sposób uczestnictwa w kulturze) jest w stanie zastąpić w tej powinności rodziców (a należy tu dodać, że z wyjątkiem przedstawień dla najmłodszych, rodzice przychodzący z dorastającymi dziećmi do teatru stanowią znikomy procent)⁴.

³ Dane zostały przytoczone za Raportem o stanie teatru polskiego za rok 2001.

⁴ Wynika to nie tylko z przeprowadzonych badań, ale również z analiz danych statystycznych innych teatrów, prowadzonych przez autorkę. Można tu dodać, że nawet w „typowo” dziecięcym Teatrze

Paradoksalnie, teatry wyraźnie kierują do młodzieży większość oferty pozareperuarowej, organizując różnego rodzaju warsztaty, lekcje teatralne itp. Prawdopodobnie należałoby zwrócić większą uwagę na nauczycieli, którzy są podstawowymi inicjatorami pójścia z młodzieżą na spektakle, grupą, która ma ogromny wpływ na przywiązanie młodych ludzi do teatru i wyrobienie w nich nawyku uczestnictwa w kulturze w ogóle (wśród uczestników badania pojawiła się spora grupa nauczycieli uczestniczących w owej „szkolnej” ofercie).

Z drugiej strony wśród młodych ludzi w wieku studenckim (18–26 lat) bardzo niewielu okazało się „wychowankami” teatru, osobami, które w dużej mierze korzystały wcześniej z oferty adresowanej do szkół.

Należy również dodać, że widzowie tej grupy wiekowej okazali się bardzo zróżnicowani, wyrażali przeciwstawne opinie, ale również najszerzej korzystali z oferty teatru, także dodatkowej. Wśród bywających w teatrze rzadko znalazło się 55% respondentów tej grupy, do bywających często należy pozostałe 45% – stawia to pod znakiem zapytania inną obiegową opinię o tym, że w teatrze bywają przede wszystkim ludzie młodzi, w wieku studenckim (tak wynika z danych zbiorczych GUS), i sugeruje, że jest to grupa bardzo różnorodna, której należałoby przyjrzeć się dokładniej.

Najbardziej wierną, ale również najmniejszą grupą okazali się widzowie dojrzały w wieku powyżej 40 lat, wśród których zdecydowana większość zadeklarowała dość częste bywanie w teatrze. Jest to także grupa, w której pojawiło się bardzo dużo uwag krytycznych, także na temat wystawianego repertuaru i braku dodatkowej oferty dla widzów dorosłych.

Wszyscy respondenci poświęcili sporo uwag działalności repertuarowej teatru, wyrażając opinie na temat zbyt małej ilości premier i niezbyt różnorodnego repertuaru. Widzowie wyrażali również opinie na temat działalności marketingowej teatru, zgłaszając chęć korzystania z takiej oferty, jak: „konkursy dla publiczności, warsztaty, częste spotkania z artystami, koszulki z logo”, „informacje o próbach otwartych, pokazach przedpremierowych”.

Analiza wyników przeprowadzonego badania oraz innych materiałów (jak choćby danych przytoczonych w *Raporcie...*) narzuca liczne pytania, m.in. o to:

- Czy młodzież szkolna dominuje na widowniach dlatego, że teatr wystawia spektakle głównie do niej adresowane?
- Czy dorośli widzowie przyjdą na ten sam spektakl, jeśli wyraźnie do nich skieruje się kampanię promocyjną?
- Jakie działania podejmować, aby młodzi ludzie wracali do teatru w swym dorosłym życiu?

Pytania te sugerują, jak ważne dla każdego teatru jest dokładne poznanie publiczności, jej potrzeb i oczekiwań (zwłaszcza, że badani widzowie bardzo chętnie dzielili się opiniami, dodawali dużo uwag od siebie – co świadczyłoby o tym również, że i oni odczuwają potrzebę dialogu). Taki dialog wydaje się bardzo istotny dla efektywnego zarządzania instytucją, zwłaszcza w kontekście działań długofalowych, bo przecież – jak pisał A. Hausbrandt – „(...) istnieją wzajemne uwarunkowania między widzem a teatrem, między poziomem teatru i poziomem widza”⁵.

Groteska najmłodszy widzowie przychodzą na przedstawienia głównie z klasą, grupą przedszkolną – spektakle weekendowe przeznaczone właśnie dla dzieci i rodziców cieszą się niewielką popularnością.

⁵ A. Hausbrandt, *Elementy wiedzy o teatrze*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa 1982, s. 69.