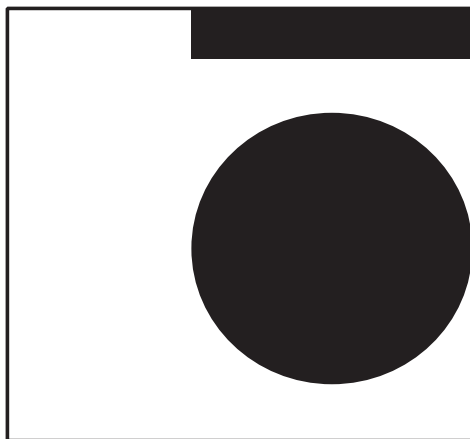
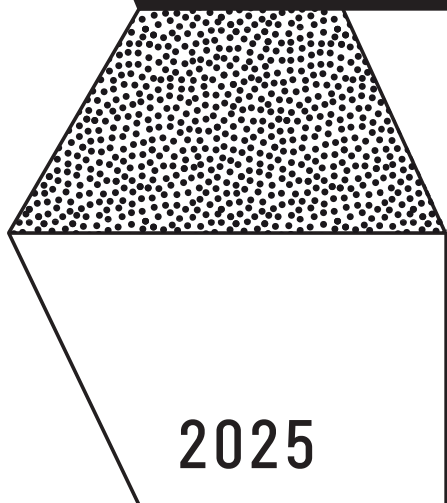


**Osoby producenckie  
jako centralne postaci  
w ekosystemie teatru  
i sztuk performatywnych**



Raport i teksty  
kontekstowe

---

MAGDALENA TĘDZIAGOLSKA | ANNA BIERNAT

---

# **Osoby producenckie jako centralne postaci w ekosystemie teatru i sztuk performatywnych**

---

Raport z badania jakościowego  
wraz z tekstami kontekstowymi  
Vânii Rodrigues i Györgya Szabó



---

**Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego**

Warszawa 2025

---

**Redakcja:**

Karolina Dziełak-Żakowska, Krystyna Mogilnicka

---

**Tłumaczenie tekstów kontekstowych z języka angielskiego:**

Magdalena Szwedowska

---

**Korekta:**

Monika Krawul

---

**Opracowanie graficzne:**

Urszula Tofil / Syfon Studio

---

ISBN 978-83-67682-69-5

---

**Wydawca:**

Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego

ul. Jazdów 1, 00-467 Warszawa

www.instytut-teatralny.pl

Fotografie ilustrujące raport zostały wykonane przez Magdalenę Tędziagolską podczas warsztatów 6 listopada 2024. Na stronach 29 i 49 znajdują się karty pochodzące z gry Archetypki autorstwa Anny Łoży-Dzidowskiej, twórczyni marki [Zwrotnica Projektowanie Zmiany](#). Dziękujemy za zgodę na publikację.

Artykuł autorstwa Vánii Rodrigues pochodzi z publikacji: John Ellingsworth, Birgitta Persson i Vânia Rodrigues, *Cultural Mobility Yearbook 2024* [Rocznik mobilności kulturalnej 2024], On the Move, Brussels 2024, dostępnej na stronie [On the Move](#). Niniejsza publikacja jest dostępna na licencji CC BY-NC-ND 4.0.

Wzór cytowania: Magdalena Tędziagolska, Anna Biernat, Vânia Rodrigues, György Szabó, *Osoby producenckie jako centralne postaci w ekosystemie teatru i sztuk performatywnych. Raport i teksty kontekstowe*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2025.

Angielska wersja publikacji: Magdalena Tędziagolska, Anna Biernat, Vânia Rodrigues, György Szabó, *Producers as Central Figures in the Theatre and Performing Arts Ecosystem. A Report and Contextual Texts*, Warsaw: Zbigniew Raszewski Theatre Institute, 2025.



Instytut Teatralny  
im. Zbigniewa Raszewskiego

# Spis treści

---

KAROLINA DZIEŁAK-ZAKOWSKA, KRYSZYNA MOGILNICKA

**Słowem wstępu****7**

---

**RAPORT**

MAGDALENA TĘDZIAGOLSKA, ANNA BIERNAT

**Osoby producenckie jako centralne postaci w ekosystemie**

<b>teatru i sztuk performatywnych.</b> Raport z badania jakościowego	<b>11</b>
● Od Auterek	12
● Osoba producencka. Kim jest i skąd pochodzi?	15
● Osoby producenckie w ekosystemie	33
● Jak wspierać zawód producenta / producentki w teatrze i sztukach performatywnych?	49
● O Autorkach	54

---

**TEKSTY KONTEKSTOWE**

VÂNIA RODRIGUES

<b>Kto nigdy się nie zgubił, ten tego nie pojmie</b>	<b>57</b>
● Nigdy nie byliśmy wspaniali	57
● (Od)Uczenie się międzynarodowej współpracy	62
● W stronę ekoetyki w sztuce	68
● O Autorce	71

GYÖRGY SZABÓ

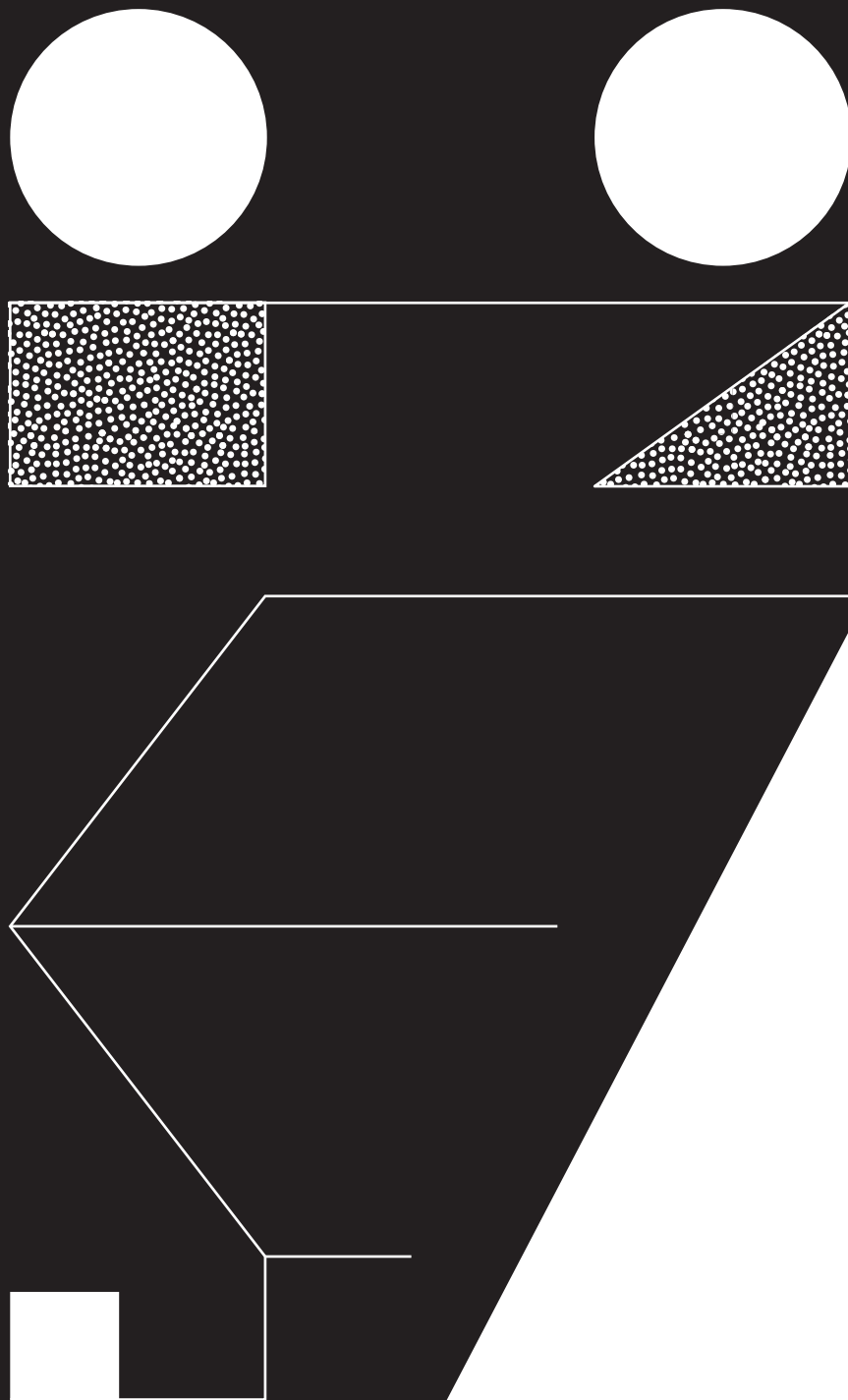
**Analiza stanu sektora współczesnych sztuk performatywnych w Europie Wschodniej****73**

● Przeszość	75
● Teraźniejszość	78
● Współpraca regionalna w Europie Wschodniej	81
● Wnioski	83
● Kilka przemyśleń na temat problemów związanych z sytuacją na Węgrzech	84
● O Autorze	86

---

O Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego

**88**



# Słowem wstępu

□ KAROLINA DZIEŁAK-ŻAKOWSKA | KRYSZYNA MOGILNICKA

We wrześniu 2024 roku, gdy zaczynałyśmy planować badanie środowiska producentek i producentów teatru i sztuk performatywnych w Polsce, szczególnie znaczące wydało nam się jego milczenie, zwłaszcza w kontekście międzynarodowych badań i raportów, które do nas docierały<sup>1</sup>. Zawód ten, tak ważny dla całego ekosystemu teatralnego, kluczowy w procesie powstawania spektakli oraz projektów teatralnych i performatywnych, wydawał się niedostatecznie zauważany w polskich badaniach z obszaru sztuki, w systemach finansowania czy też w publicystyce. Głos mieli artyści i artystki, twórcy i twórczynie, badacze i badaczki, kuratorzy i kuratorki, dyrektorzy i dyrektorki, trudno jednak było odnaleźć i wyodrębnić teksty prezentujące stanowisko producentów i producentek, a także ich postaci w sytuacjach i kontekstach zawodowych.

W czasie zatrzymania wynikającego z lockdownów podczas pandemii producentki pracujące w obszarze teatru i tańca powołały oddolną sieć i zaczęły działać na rzecz widzialności oraz uwzględnienia swojej perspektywy<sup>2</sup>; spotkania rozpoczęły się w 2021 roku. W kolejnych latach – przede wszystkim na łamach periodyków zainteresowanych kulisami powstawania sztuki – publikowano teksty, które przez przywołanie indywidualnych perspektyw próbowały przybliżyć zawody producenckie<sup>3</sup>.

1 Chodzi przede wszystkim o dyskusje w ramach sieci **On the Move**, której Instytut Teatralny jest wieloletnim członkiem. On the Move w 2022 roku zrealizowała **badanie** dla osób pracujących jako producenci, producentki, agenci, agentki, menedżerowie i menedżerki w obszarze sztuk performatywnych, z którym dzięki uprzejmości sieci mogliśmy się zapoznać. Pełen raport nie jest publiczny, niektóre wyniki są dostępne na stronie **sieci PAMPA**.

2 Zob. **Sieć Producentka**.

3 Zob. m.in.: **Produkcowanie, czyli tworzenie**, „Didaskalia” 2023 nr 175/176, wywiad z Alicją Berjowską, Sonią Nieśpiałowską, Ulą Zerek i Karoliną Wycisk przeprowadzony przez Zuzannę Berendt i Annę Majewską; Katarzyna Renes, **Moje życie z projektami**, „Dwutygodnik” 2022 nr 350, Izabela Zawadzka, **Sfrustrowani poszukiwacze satysfakcji**, „Didaskalia” 2021 nr 162.



Od lewej: Krystyna Mogilnicka,  
Magdalena Tędziągolska,  
Anna Biernat, Karolina  
Dzięłak-Zakowska. Fot. Alicja  
Borowiec

Trudno jednak było oprzeć się wrażeniu dość chaotycznego pojawiania się tematu przy okazji szerszego trendu na dostrzeganie i opisywanie zawodów niewidocznych. Co uwypuklało tylko potrzebę naukowego ujęcia, by możliwe stało się opowiedzenie o tych osobach z dystansem i większą obiektywnością tak, by wesprzeć znaczenie szeregu indywidualnych perspektyw. Kim są producenci i producentki pracujący w Polsce? Jak widzą siebie? I czy w ogóle się nawzajem zauważają? Czego potrzebują? Z czego wynika dzisiejsze miejsce tych zawodów na rynku? A może już teraz powinniśmy mówić nie o jednym zawodzie, ale o „zawodach producenckich” albo wręcz o menedżerach i menedżerkach, by dobór nazwy zawodu umożliwił dotarcie do możliwie szerokiej grupy reprezentującej ten sam zasób kompetencji? Czy działają międzynarodowo, czy zrzeszają się w powstających w Polsce i za granicą sieciach, jak wspomniana wcześniej Sieć Producentcka, PAMPA<sup>4</sup> czy niemiecka *produktionbande*<sup>5</sup>? Te pytania doprowadziły nas do socjolożek Magdaleny Tędziągolskiej i Anny Biernat (Badania i Działania), z którymi zaprojektowałyśmy jakościowe i poprzedzone szerokim researchem badanie rozpoznawcze.

4 Zob: PAMPA network.

5 Zob. *produktionsbande network*.

**Mamy nadzieję, że raport będący jego wynikiem pozwoli na podjęcie działań na rzecz producentów i producentek, w kontekście lokalnym, ale też międzynarodowym, oraz liczymy, że wywoła niedosyt i potrzebę kolejnych, szerszej zakrojonych badań skupionych na tej grupie.**

Teksty kontekstowe, które towarzyszą raportowi, wprowadzają perspektywę międzynarodową. Artykuł Vâinii Rodrigues ukazuje, jak wielkie znaczenie ma przyglądanie się praktyce producenckiej, dzielenie się konkretnymi przykładami pracy w kulturze i wyprowadzanie na ich podstawie wniosków, które powinny być podstawą do tworzenia polityki kulturalnej na poziomie lokalnym i międzynarodowym. Autorka rozprawia się z narzucanymi sztucznie założeniami i wskazuje rozwiązania, co pozwala urealnić i uwspółcześnić cele np. te związane ze zrównoważonym podejściem czy ekologią. Co było dla nas ważne, Vânia Rodrigues wypowiada się z perspektywy praktyczki oraz teoretyczki, badaczki uniwersyteckiej, a także kraju i środowiska producenckiego, które – w sposób odmienny od naszego regionu – także ma poczucie peryferyjności. Tekst Györgya Szabó, węgierskiego producenta z wieloletnią praktyką, twórcy ważnej na mapie sztuk performatywnych Europy instytucji – Trafó, powstał na naszą prośbę i ukazuje ponad pięćdziesięcioletnią perspektywę procesów tworzenia się rynku niezależnych sztuk performatywnych w regionie Europy Środkowo-Wschodniej. Podobnie jak artykuł Vâinii Rodrigues, esej ten w sposób niezamierzony, ale z naszej perspektywy bardzo wyraźny, uwidacznia rozpoznanie raportu dotyczące bliskiego połączenia osób wykonujących zawód producenta i producentki z systemem, także grantowym. Pokazuje, jak projekty finansowane ze środków pozainstytucjonalnych wpłynęły na rozwój zawodów producenckich czy też – przyjmując określenie autora – liderów i liderki instytucji działających w sektorze kultury. Autor, jako menedżer z ponad czterdziestoletnim doświadczeniem, niesie pamięć przemian systemowych, dzieli się też wieloma cennymi spostrzeżeniami dotyczącymi sposobów pracy z niedostatkiem tego systemu. (W tej perspektywie jeszcze wyraźniej widzimy, jak dramatyczną sytuacją staje się nagłe ograniczenie dofinansowań projektowych dla kultury, co miało miejsce na Węgrzech w 2010 roku).

**Mamy nadzieję, że lektura publikacji pozwoli zobaczyć osoby producenckie pracujące w obszarze teatru i sztuk performatywnych w Polsce na przecięciu narracji, możliwości, polityk i strategii kulturalnych, uwarunkowań geopolitycznych i kulturowych.**

Liczmy także, że zainspiruje ona decydentów, decydentki i szeroko pojęte środowisko artystyczne do dołączenia osób producenckich jako osób eksperckich, widzianych w perspektywie roli, jaką pełnią w ekosystemie teatru i sztuk performatywnych, do opiniotwórczych gremiów i ważnych środowiskowo wydarzeń.

Publikacja powstała w dwóch wersjach językowych: polskiej i angielskiej.

Dziękujemy autorom i autorkom oraz sieci On the Move.

Warszawa, styczeń 2025

# Osoby producenckie jako centralne postaci w ekosystemie teatru i sztuk performatywnych. Raport z badania jakościowego

□ MAGDALENA TĘDZIAGOLSKA | ANNA BIERNAT

Producent teatralny czy producentka teatralna<sup>1</sup> (a ujmując szerzej – osoby pracujące w obszarze teatru i szeroko pojmowanych sztuk performatywnych) to profesja mało widoczna w publicznym dyskursie, choć odgrywająca kluczową rolę w realizacji wydarzeń artystycznych. Jak wygląda to środowisko zawodowe? Jakie są jego potrzeby, wyzwania i wizje przyszłości? Aby odpowiedzieć na te pytania, na zaproszenie Instytutu Teatralnego przeprowadziliśmy badanie eksplorujące zagadnienia związane z tą grupą zawodową. Koncepcja badania powstała w sposób partycypacyjny, w ścisłej współpracy z Karoliną Dziełak-Żakowską i Krystyną Mogilnicką z Działu współpracy z zagranicą Instytutu Teatralnego.

Zastosowaliśmy celowy dobór uczestników i uczestniczek badania. Kluczowe było zapewnienie różnorodności grupy, aby jak najlepiej oddać złożoność środowiska producenckiego i zidentyfikować wyzwania oraz potrzeby szerokiego grona osób związanych z produkcją teatralną. Możliwe było to dzięki dobremu rozpoznaniu zagadnienia przez przedstawicielki Instytutu. Do udziału zaprosiliśmy 14 osób, które spełniały różnicowane kryteria:

- reprezentowały różne grupy wiekowe;
- podlegały odrębnym systemom organizacji pracy produkcji teatralnej i sztuk performatywnych, takich jak teatr instytucjonalny, organizacje pozarządowe, agencja produkcyjna, firma jednoosobowa, dom kultury, uczelnia, teatr impresaryjny, nieformalne grupy artystyczne albo działający jako niezależni producenci i producentki;

<sup>1</sup> Sformułowanie „producent teatralny / producentka teatralna” rozumiemy w poszerzonym zakresie jako odnoszące się do teatru i performatywności. W raporcie używamy czasem skrótowo nazwy zawodu: „producent teatralny”.

- zajmowały się produkcją różnych gatunków teatralnych i performatywnych od teatru dramatycznego, teatru komercyjnego i offowego przez taniec, wydarzenia okołoteatralne takie jak np. czytania performatywne, działania eksperymentalne, międzygatunkowe, cyrk po masowe wydarzenia sceniczne np. festiwale;
- pracowały w odmiennych lokalizacjach – od dużych miast po mniejsze miejscowości w różnych regionach Polski;
- współpracowały zawodowo z grupami artystycznymi różnorodnymi kulturowo, narodowościowo i grupami artystycznymi złożonymi z osób ze szczególnymi potrzebami;
- definiowały swoją rolę jako „producent” czy „producentka” lub realizowały zakres działań producenckich w obszarze teatru i sztuk performatywnych, ale nie nazywały siebie w ten sposób – wolały inaczej (np. animator kultury / animatorka kultury czy artysta / artystka).

6 listopada 2024 roku w Instytucie Teatralnym odbył się całodniowy warsztat, podczas którego uczestnicy i uczestniczki wspólnie stworzyli mapę kluczowych wątków i tematów. Zebraliśmy także dane o ścieżkach zawodowych i edukacyjnych osób producenckich oraz listę wyzwań, z jakimi się mierzą.

Nasze badanie miało charakter eksploracyjny – stanowi „zdjęcie” tego środowiska. Dobór próby, specyficzny dla jakościowego charakteru badania, umożliwił skupienie się na diagnozie sytuacji, pozwolił zmapować wyzwania, napięcia, zebrać wartościowe rozpoznania. Mamy nadzieję, że będzie to punkt wyjścia do projektowania rozwiązań odpowiadających potrzebom tej grupy i budowania silnego środowiska zawodowego.

Liczymy, że raport nie tylko zainicjuje dyskusję o specyfice i potrzebach osób pracujących w produkcji teatralnej i produkcji sztuk performatywnych, ale także będzie inspiracją do dalszych badań i działań na rzecz rozwoju tej ważnej profesji.

---

**Osoba  
producentka.  
Kim jest i skąd  
przychodzi?**

---



# Producent / producentka w obszarze teatru i sztuk performatywnych. Kim jest?

**Zawód niejednoznaczny...** Producent czy producentka pracujący w obszarze teatru i sztuk performatywnych to zawód, który w Polsce jest trudny do jednoznacznego zdefiniowania. Figuruje w oficjalnej Klasyfikacji zawodów i specjalności jako „producent teatralny”<sup>2</sup>, ale jego opis nie uwzględnia zróżnicowania kontekstów i ról osób producenckich (np. praca w teatrze instytucjonalnym vs prowadzenie teatru niezależnego) oraz nie funkcjonuje w świadomości uczestników i uczestniczek badania.

W praktyce, pod wspólnym terminem „producent teatralny” kryją się role takie jak: kierownik produkcji, producent wykonawczy czy producent odpowiedzialny za całość projektu artystycznego. Co więcej, to określenie mieści w sobie także więcej gatunków scenicznych, nie tylko teatr. Charakter pracy jest silnie zależny od kontekstu – rodzaju instytucji, specyfiki projektu, a także indywidualnych umiejętności i preferencji.

Brakuje również wyraźnie zdefiniowanego zakresu i opisu kompetencji potrzebnych do wykonywania tego zawodu.

**... i różnorodny.** Praca producentów i producentek teatralnych oraz pracujących w obszarze sztuk performatywnych jest niezwykle różnorodna, a jednocześnie trudna do uchwycenia w ramach jednego, uniwersalnego opisu. Jak podkreślano wielokrotnie, „ilu producentów, tyle sposobów pracy i realizacji zadań”. Jest to profesja wymagająca dużej elastyczności, kreatywności i zdolności do działania w dynamicznie zmieniających się warunkach.

2 Zob. Kod 265404 – Producent teatralny, [źródło](#) na portalu Ministerstwa Rodziny Pracy i Polityki Społecznej.

*Robimy dużo rzeczy – od formalnych po nieformalne, od zadań oczywistych po dziwne, dyplomatyczne misje. Zarówno w teatrach, jak i w NGO-sach<sup>3</sup>.*

**Bycie pomiędzy.** Uczestniczki i uczestnicy warsztatu podkreślali, że produkcja teatralna to profesja „pomiędzy” – polegająca na łączeniu różnych perspektyw, negocjowaniu oczekiwań artystek i artystów oraz wymagań instytucji, a także godzeniu ograniczeń budżetowych z wizją twórczą. Producent czy producentka często muszą dostosowywać się do zmieniających się warunków, działając w roli mediatora lub mediatorki, organizatora lub organizatorki i koordynatora lub koordynatorki.

*Trzon bycia producentką, producentem to właśnie bycie „pomiędzy” – odpowiadanie na potrzeby różnych osób, które mają różne możliwości i oczekiwania.*

*Artysta ma swoje uwagi, instytucja ma swoje uwagi, trzeba ich spotkać gdzieś pośrodku.*

**Samotni i samotne nie z wyboru.** Samotność często wpisana jest w tę rolę (nawet jeśli ma się wokół siebie zespół). Z jednej strony daje producentkom i producentom poczucie swobody działania i niezależności w różnych kwestiach, z drugiej – może oznaczać brak wsparcia i pełną odpowiedzialność za podejmowane decyzje. To praca, która wymaga odporności, samodyscypliny i umiejętności stawiania granic.

*Mamy rozwagę, uważność, empatię i dyplomację, język, którym musimy rozmawiać z bardzo różnymi osobami, o różnych kompetencjach. Jesteśmy często samotni, ale też niezależni dzięki temu.*

3 Cytaty w raporcie pochodzą ze zanonimizowanych wypowiedzi osób uczestniczących w warsztacie.

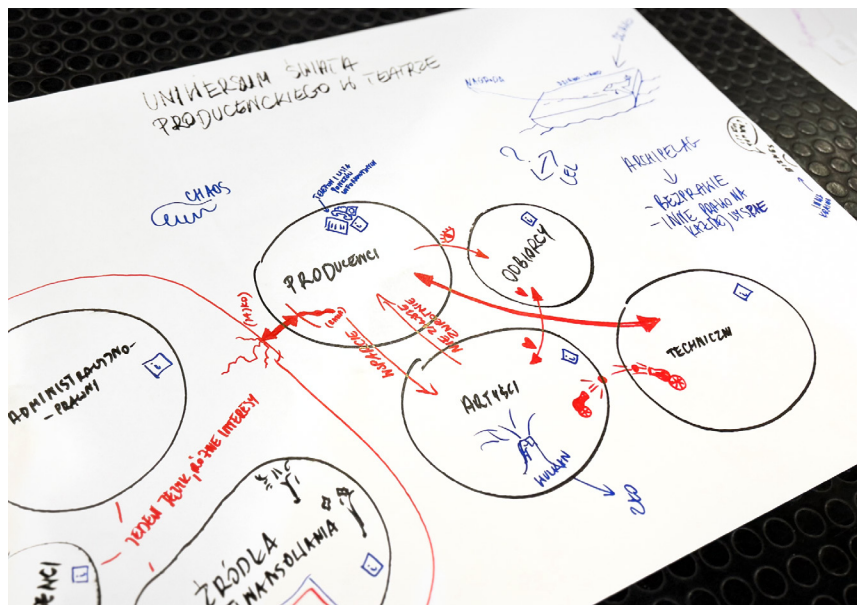
## Zestaw kompetencji kluczowych dla skutecznej pracy w tej roli jest wspólny dla różnych środowisk pracy, w których działają osoby producenckie.

„Praca sobą”. Praca producenta i producentki opiera się na kompetencjach miękkich, takich jak umiejętności komunikacyjne, negocjacyjne oraz organizacyjne, a także na budowaniu relacji opartych na zaufaniu.

Podobnie jak w zawodach opiekuńczych, ten zawód wymaga w znacznej mierze „korzystania z samego siebie czy samej siebie” jako narzędzia pracy. Dlatego w tej roli tak ważna jest uważność na własne potrzeby i troska o dobrostan.

W pewnym sensie przypomina także pracę aktora lub aktorki, którzy wykorzystują swoje emocje i doświadczenia jako integralne elementy pracy.

**Kompetencje interpersonalne.** Prowadzenie rozmów z różnymi stronami – grantodawcami, artystami i artystkami czy personelem technicznym – wymaga dyplomacji, łatwości w komunikacji i budowania relacji.



**Elastyczność i kreatywność.** Praca producencka wymaga umiejętności dostosowania się do zmiennych okoliczności, takich jak ograniczone środki finansowe, napięte terminy czy nieprzewidziane wyzwania. Kreatywność pozwala znajdować skuteczne rozwiązania tam, gdzie brakuje gotowych schematów działania.

**Kompetencje organizacyjne.** Zarządzanie wieloma zadaniami jednocześnie oraz sprawne ustalanie priorytetów umożliwia utrzymanie płynności działań – od negocjacji i zarządzania budżetami po koordynację prób, przygotowywania kostiumów czy logistyki.

**Rozumienie różnych światów.** Praca producencka wymaga umiejętności poruszania się pomiędzy różnymi środowiskami i orientowania w ich specyfice – formalnymi przepisami, grantami oraz artystycznymi wizjami czy potrzebami twórców i twórczyń. Znajomość tych odmiennych perspektyw pozwala producentom i producentkom skutecznie godzić oczekiwania różnych stron i łączyć je w spójną całość.

**Interdyscyplinarność kompetencji.** Łączenie umiejętności z wielu obszarów – od zarządzania budżetami, udrażniania komunikacji między członkami i członkiniami ekipy po kompetencje liderские pozwalające spinać wszystkie elementy projektu w spójną całość.

**Sieć kontaktów.** Największym kapitałem osób producenckich jest wypracowana sieć kontaktów łącząca różne środowiska i obszary. Zdolność działania na styku odmiennych światów sprawia, że praca producencka wymyka się prostym miarom i twardym wskaźnikom. Opiera się na doświadczeniu, elastyczności oraz umiejętności łączenia różnorodnych perspektyw, co czyni ją unikalną i trudną do wycenienia.

*Jesteśmy nauczeni, że zapisujemy wszystkie numery telefonu, nawet do osób, z którymi nam się wydaje, że nie będziemy kontynuować znajomości. Bo nigdy nie wiadomo, co się za kilka lat wydarzy.*

# Jak pracuje osoba producencka?

**Pod presją czasu.** Praca producenta czy producentki to nieustanny wyścig z czasem – działanie w warunkach, które rzadko można przewidzieć i zaplanować. Decyzje o dofinansowaniu projektów czy przelewy środków potrafią opóźniać się tygodniami, a kalendarz produkcji nie czeka. To ciągłe dostosowywanie się do zmiennej rzeczywistości, zamiast możliwości zaplanowania pracy w swoim tempie.

**Na usługach innych.** Producent i producentka działają „na rzecz innych” – wspierają artystów i artystki, tworzą przestrzeń dla ich wizji, ale sami rzadko wysuwają się na pierwszy plan. W hierarchii teatralnej pozostają w tle, jako ktoś „od zadań do wykonania”. To praca niewidzialna, mimo że kluczowa.

Producenci i producentki często nie czują się traktowani w sposób partnerski. Zamiast współpracy, dominuje oczekiwanie, że producent czy producentka dostosuje się do wszystkiego – od źle skonstruowanych regulaminów konkursów po koncepcje artystów i artystek. Mimo stopniowych zmian sytuacji, osoby producenckie wciąż nie czują, że ich wysiłek jest zauważany i doceniany przez środowisko (twórców, twórczynie, decydentów, decydentki czy organizacje reprezentujące twórców i twórczynie).

*Jak nie ma kto czegoś zrobić, to się wrzuca to producentowi, on sobie na pewno z tym poradzi.*

**24/7.** Każdy etap produkcji to nowe wyzwania. Im bliżej premiery, tym większe tempo i presja. Praca 24 godziny na dobę? Tak wygląda rzeczywistość wielu producentów i producentek, zwłaszcza w końcowych fazach projektów. Umowy o pracę czy zlecenia nie są dopasowane do charakteru pracy producentów / producentek (np. często nie oddają realnego czasu pracy i zadaniowego charakteru działań), przez co ich praca nie jest wynagradzana adekwatnie do wkładu czasowego.

**W chaosie i z poczuciem braku wpływu.** Producenci i producentki podkreślają, że często nie mają poczucia posiadania wpływu na organizację swojej pracy. Częściej muszą dostosować się do tego, co jest możliwe tu i teraz, rzadziej mają możliwość poszukiwania rozwiązań, które byłyby najbardziej efektywne. Chaos, presja i konieczność „dostosowania się” to stałe elementy ich zawodowej codzienności.

**Z tematami, w których nie jestem ekspertką czy ekspertem.** Część osób wskazywała, że wyzwaniem jest zajmowanie się aspektami prawnymi, zwłaszcza przygotowaniem umów. Choć producenci i producentki zwykle posiadają wiedzę w tym zakresie, to potrzebują wsparcia prawnego w bardziej skomplikowanych kwestiach. Część z nich, działająca bez zaplecza instytucjonalnego, podkreśla brak dostępu do specjalistycznej wiedzy i gotowych wzorów dokumentów, co utrudnia im pracę. Odpowiedzialność za prawidłowe skonstruowanie umów spoczywa jednak na nich, co staje się źródłem napięcia i frustracji.

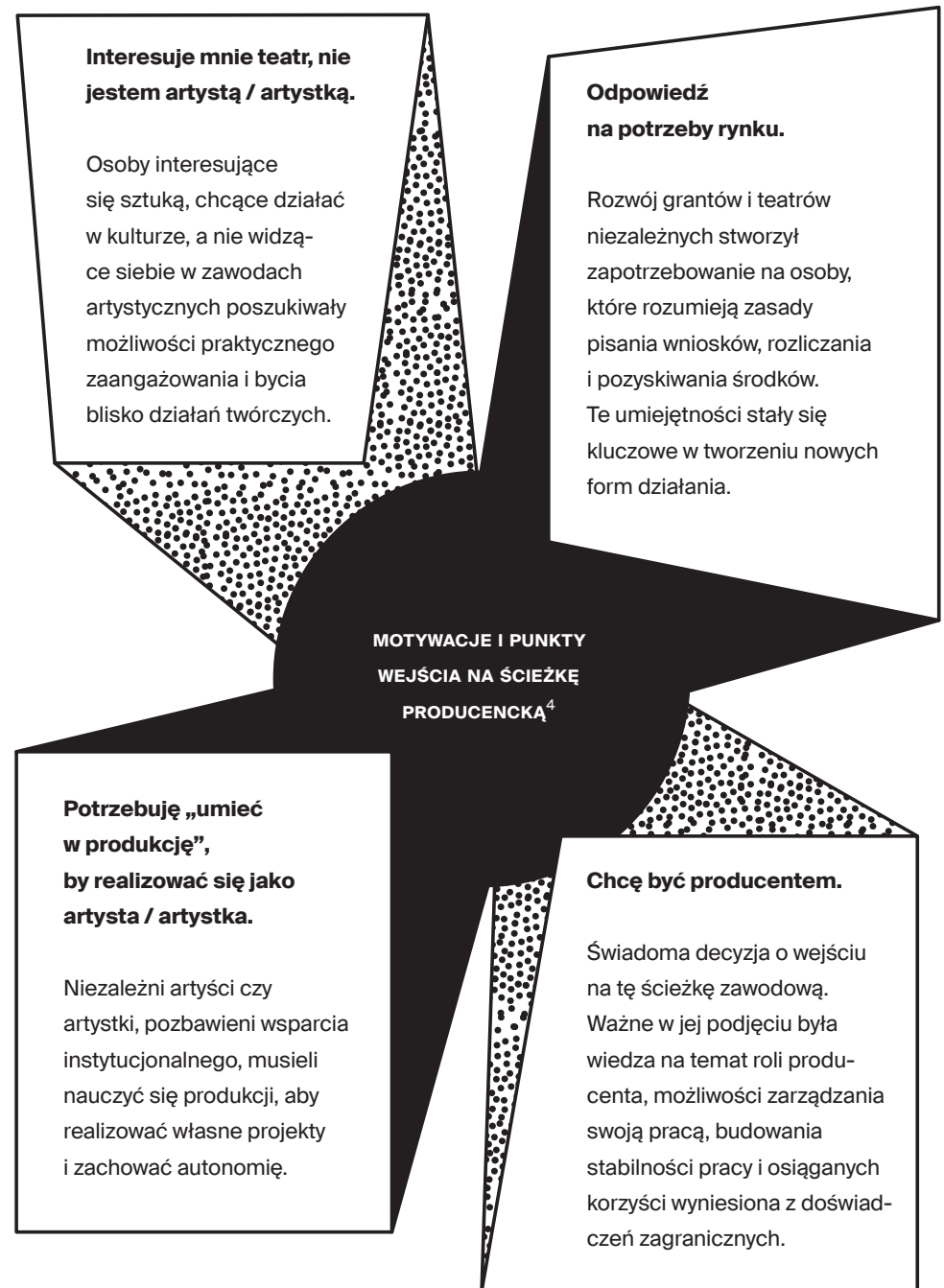
## RÓŻNE MIEJSCA PRACY – RÓŻNE ZAKRESY ZADAŃ:

**Teatry instytucjonalne.** Producenci i producentki mogą liczyć na wsparcie działów prawnych, technicznych czy finansowych. Ich zadania są bardziej dookreślone.

**Teatry i przestrzenie niezależne, impresaryjne, grupy artystyczne.** Producenci i producentki odpowiadają za niemal każdy aspekt organizacji projektu, od budżetu przez logistykę po współpracę z zespołem i promocję. Zadania wymagają różnorodnych kompetencji, często specjalistycznych. Mają większą odpowiedzialność za produkcję (w tym jej budżet).

# W jaki sposób producent / producentka staje się producentem / producentką?

Drogi do zawodu producenta czy producentki pracujących w obszarze teatru i sztuk performatywnych są różnorodne i często nieoczywiste. Większość osób uczestniczących w badaniu podkreślała, że praca ta nie była efektem świadomej decyzji, a raczej wynikiem zbiegów okoliczności, potrzeby działania lub konieczności.



4 Na podstawie historii osób uczestniczących w warsztacie.



# Rozwój zawodowy – uczenie przez doświadczenie

W Polsce nie istnieje jasno określony profil kompetencyjny producenta teatralnego czy producentki teatralnej, co oznacza brak sprecyzowanej ścieżki rozwoju zawodowego w tej profesji.

Większość osób zaczyna swoją drogę z niewielką wiedzą o realiach pracy. Często działają po omacku, bez dostępu do dobrych praktyk, wsparcia zespołowego czy mentoringu.

**W działaniu.** Producenci i producentki uczą się głównie w działaniu, opierając się na intuicji oraz wyciągając wnioski z sukcesów i porażek. Z czasem, poprzez refleksję nad praktyką, nabierają świadomości swoich kompetencji i identyfikują obszary do dalszego rozwoju.

**Brak długofalowego, systemowego wsparcia.** Proces ten jest jednak indywidualny – brakuje systemowego wsparcia instytucji, które mogłyby wspomagać rozwój zawodowy producentów i producentek. Pojawiają się pierwsze jaskółki, jak zainicjowany w 2024 roku program PolandDances



Osoba producentka.  
Kim jest i skąd przychodzi?

Producers! Narodowego Instytutu Muzyki i Tańca<sup>5</sup>, o którego powstanie od wielu lat zabiegała grupa osób producenckich funkcjonująca obecnie pod nazwą Sieć Producentka<sup>6</sup>.

Formalna edukacja w tej dziedzinie jest niemal nieobecna. Dopiero niedawno Uniwersytet Łódzki uruchomił studia podyplomowe dla produkcji teatralnej<sup>7</sup>, choć – z perspektywy niektórych uczestników i uczestniczek warsztatu – rola producenta / producentki nie jest tam wystarczająco przejrzysto zdefiniowana.

5 Zob. PolandDances Producers!.

6 Zob. Sieć Producentka.

7 Zob. **Produkcja Teatralna i Organizacja Widowisk**. Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej w Warszawie oferuje specjalizację **Menedżer, agent, producent** na kierunku Kulturoznawstwo oraz szkolenie w ramach Laboratorium Nowych Praktyk Teatralnych **Producent/Kurator**.

# Doświadczenia zagraniczne – blaski i cienie

Osoby uczestniczące w warsztacie mają różnorodne doświadczenia współpracy międzynarodowej: zarówno bycia zapraszonym do zagranicznych produkcji, koprodukcji, wystawiania przedstawień na zagranicznych festiwalach, jak i inicjowania projektów.

Kilkunastoletnie doświadczenia przekładają się na krytyczną refleksję.

## Nowe standardy pracy.

Higiena pracy, planowanie, stawianie granic.

## Samorozwój i inspiracja.

Zdobywanie nowych umiejętności.

BLASKI

## Różnorodność kulturowa.

Obecność osób reprezentujących różne kultury wzbogaca zarówno środowisko teatru i sztuk performatywnych, jak i proces twórczy.

## Poszerzanie perspektyw.

Wprowadzanie nowych tematów do teatru i społeczności; pośrednie wywołanie zmian społecznych i zwiększanie świadomości.

CIENIE

## Niepartnerskie traktowanie.

Zachodni partnerzy czasem szukają „tańszych” współpracowników.

## Zderzenie kultur pracy.

Różnice w kodach kulturowych wymagają czasu i zrozumienia, a ich brak może komplikować współpracę.

## Biurokratyczny chaos.

Problemy prawne i podatkowe przy zatrudnianiu polskich artystów i artystek za granicą obniżają konkurencyjność projektów. W efekcie polskie spektakle bywają zbyt kosztowne dla partnerów zagranicznych.

## Nierówność finansowa.

Różnice w tzw. „dietach” i wynagrodzeniach pogłębiają poczucie nierówności.

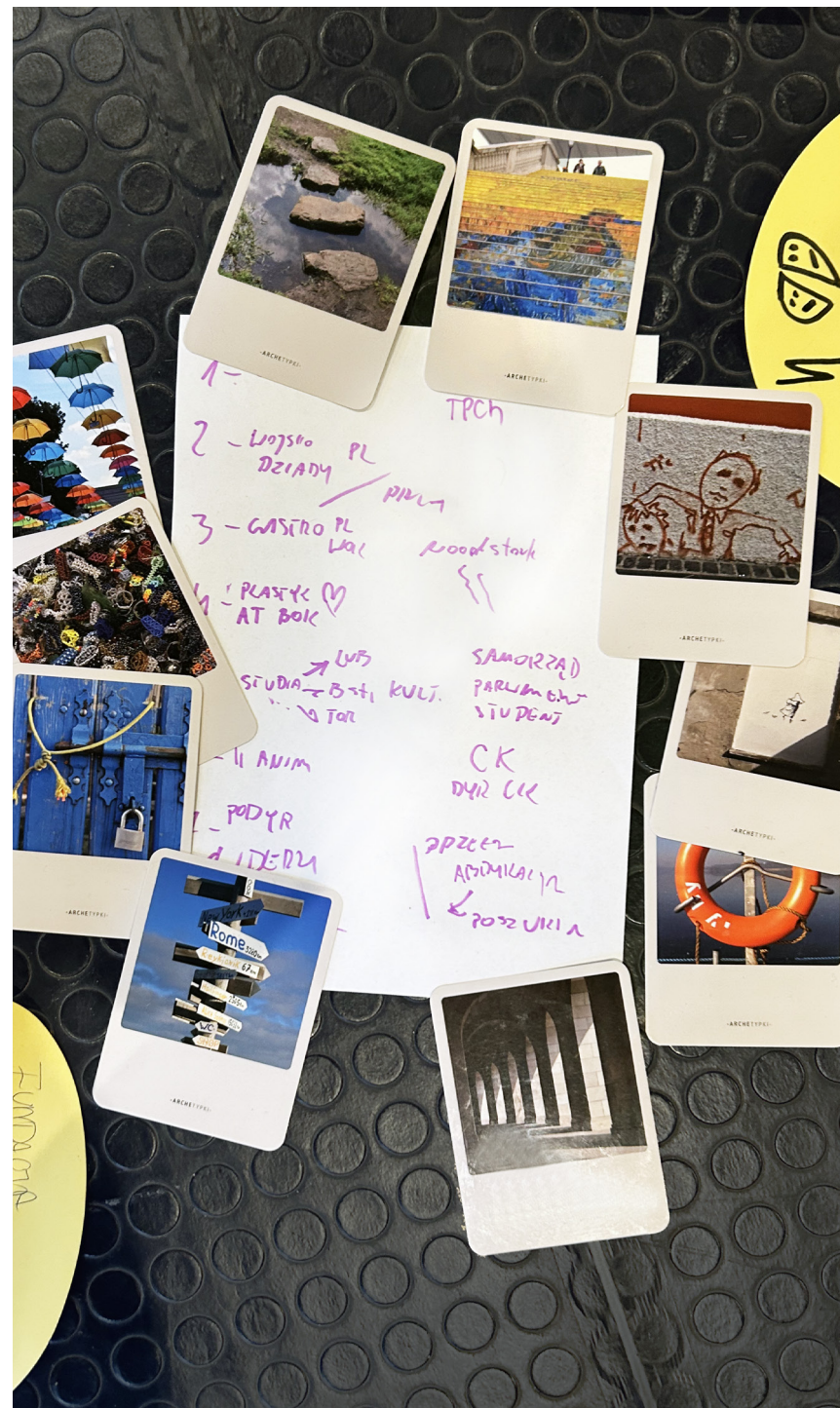


# Czy producent / producentka może mówić „nie”?

Praca producencka, z natury usługowa, niesie za sobą presję ciągłego dostosowywania się do oczekiwań innych. W tej roli „mówienie nie” często postrzegane jest jako sprzeczne z misją producenta / producentki – przecież *to twoja praca, tobie za to płacą*.

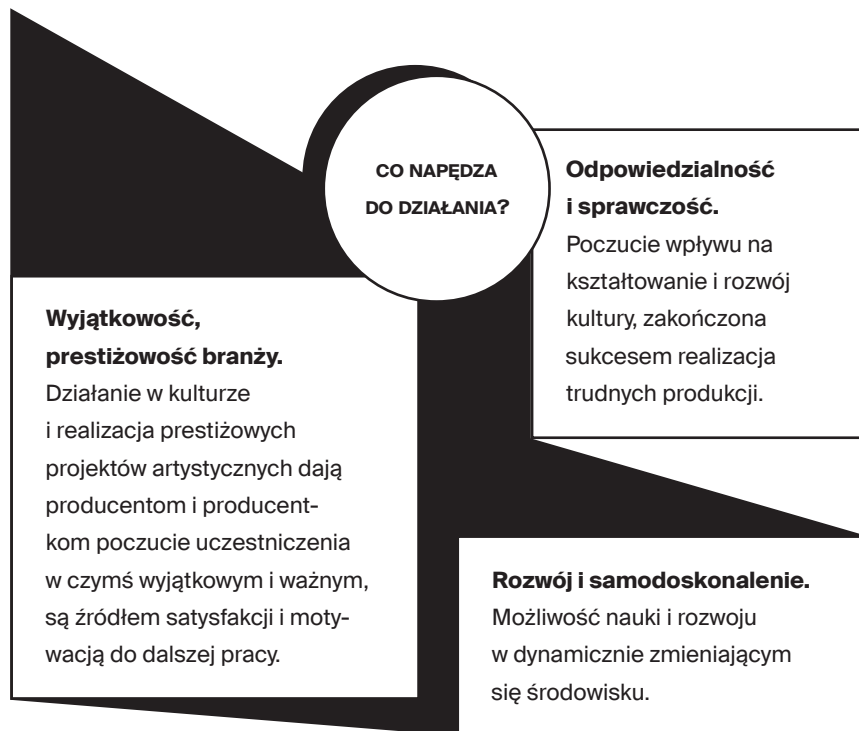
Jednak stawianie granic okazuje się kluczowe nie tylko dla dobrostanu osoby producenckiej, ale także dla jakości współpracy i efektów projektów.

*Zaczęłam sprawdzać, ile można. Okazuje się, że jest przestrzeń, by nie dawać się eksploatować do samego końca. Produkcje na tym nie tracą – przeciwnie, jest lepiej i przyjemniej, bo we mnie jest więcej spokoju i zadbania o siebie.*



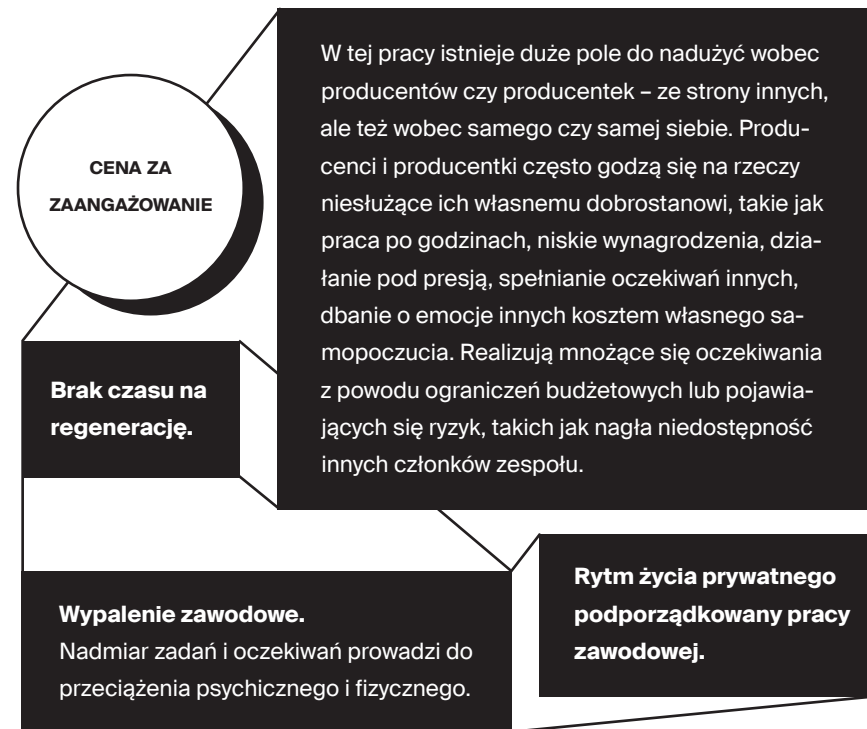
# Producent / producentka – między zaangażowaniem a wypaleniem

Raport z badania jakościowego



*Pracujemy w kulturze i mamy takie poczucie, że to jest coś super, że jesteśmy w tych teatrach, robimy te wystawy... no i dajemy jeszcze więcej, jeszcze więcej...*

*Kwestia tego, jak my do tego wszystkiego [swoich zadań] podejmiemy, bo tej pracy jest dużo, ona się prawie nigdy nie kończy.*



**Zadbanie o własny dobrostan to jedno z największych wyzwań osób producenckich – wiele z nich podejmuje próby, ale nie zawsze udaje się osiągnąć sukces.**

*Trzeba znaleźć taki złoty środek, który jest najcięższy do znalezienia, (...) żeby zacząć stawiać granice (...) i jak już się je zacznie stawiać, to się nam odrobinę lepiej żyje.*

*Muszę [wobec innych] zawsze mieć empatię, takie dobre podejście. Natomiast ja nie czuję, że mogę sobie pozwolić na gorsze dni.*

Osoba producencka.  
Kim jest i skąd przychodzi?



---

# **Osoby producentkie w ekosystemie**

---

# Wyzwania systemowe z perspektywy osób producenckich

## STRATEGIE FINANSOWANIA

Systemy grantowe nie uwzględniają specyfiki produkcji teatralnych i festiwalowych.

## Czas i środki potrzebne na etap przygotowawczy nie są brane pod uwagę w regulaminach konkursów.

**Krótką perspektywą finansowania.** Projekty roczne i „luki” w harmonogramach (np. brak środków na koszty styczniowe) nie zapewniają ciągłości i stabilności projektów.

**Nierówna konkurencja.** Teatry i przestrzenie niezależne muszą rywalizować o te same środki, co teatry instytucjonalne, które dysponują większymi możliwościami organizacyjnymi i wsparciem systemowym.

**Narzucone ramy tematyczne.** Organizatorzy konkursów wyznaczają sztywne wytyczne, które często nie odpowiadają realnym potrzebom publiczności czy profilom instytucji.

*Źródła finansowania teoretycznie są wymyślane jako coś, co ma wspomóc ten system, ale realnie nie wspiera, tylko albo dodaje pracy, albo ją komplikuje.*

*Robimy festiwale z 20-letnią tradycją, ale ciągle jesteśmy w finansowaniu rocznym. Nie możemy wcześniej myśleć o tym, co chcemy zrobić, z kim współpracować. To bardzo trudne. Zwłaszcza w projektach międzynarodowych jest mało zrozumienia, że ktoś musi czekać do kwietnia, czy będzie w tym projekcie, kiedy wydarzenie się odbywa w czerwcu.*

## TEATRY I PRZESTRZENIE NIEZALEŻNE NA MARGINESIE SYSTEMOWEGO WSPARCIA

Osoby uczestniczące w badaniu podkreślały, że instytucje kultury, mimo posiadania przestrzeni i zaplecza finansowanego ze środków publicznych, często nie udostępniają ich inicjatywom oddolnym. Preferowanie komercyjnych projektów oraz obawy o zarzuty niegospodarności skutecznie ograniczają rozwój i wsparcie niezależnych przedsięwzięć.

Brak systemowych rozwiązań sprawia, że niezależne inicjatywy muszą opierać się na nieformalnych relacjach i własnej determinacji, aby realizować projekty.

## WPŁYWY POLITYCZNE

Decydenci i decydentki potrafią wpływać na repertuar i decyzje artystyczne teatrów oraz przestrzeni prezentujących sztuki performatywne, ograniczając tym samym ich autonomię. Dobór tematów zgodnych z oczekiwaniami organizatorów może prowadzić do cenzury treści lub blokowania projektów o istotnym znaczeniu społecznym. Monopolizacja obszarów tematycznych (np. odgórne uznanie jednej instytucji za „gospodarza” reprezentującego taniec w danym mieście) hamuje rozwój innych podmiotów.

# Konsekwencje wyzwań systemowych dla osób producenckich

Wyzwania wynikające z ułomności systemu w jakim działają producenci i producentki mogą powodować:

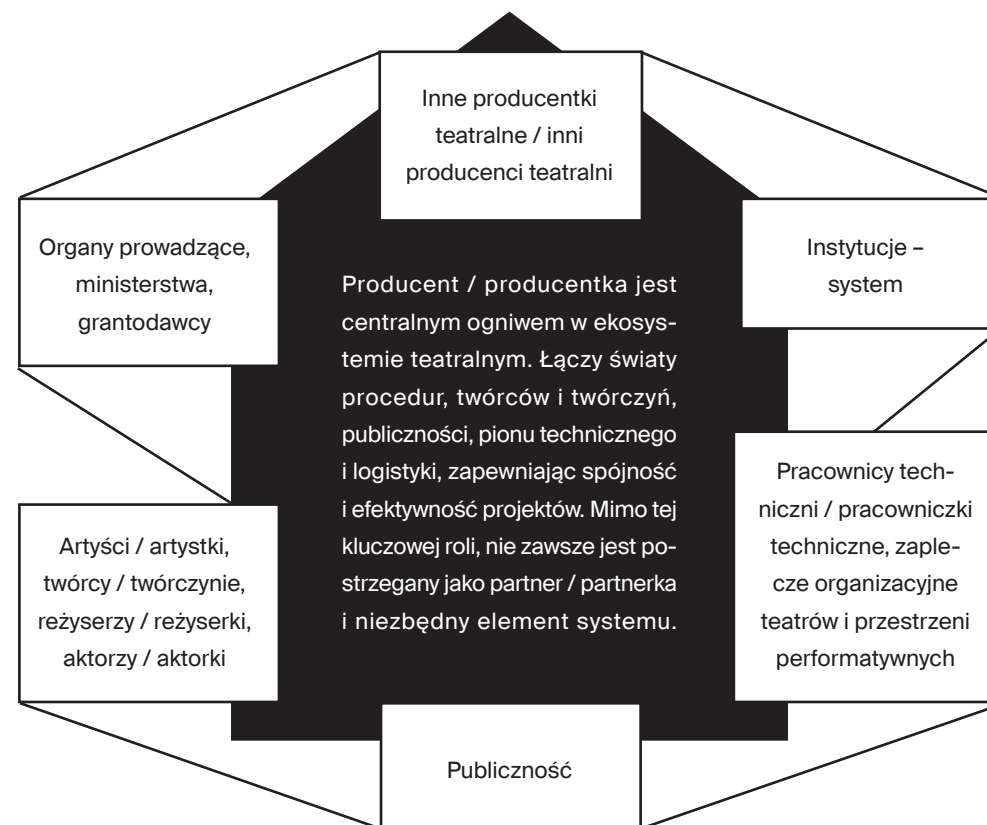
- Brak możliwości planowania strategicznego.
- Wykonywanie „niewidzialnej” pracy.
- Stres i obciążenie emocjonalne.
- Frustracja związana z utratą kontroli nad procesem produkcyjnym.
- Ryzyko utraty zaufania w środowisku i wizerunku profesjonalisty lub profesjonalistki. Producenci i producentki podkreślali, że niejednokrotnie są postrzegani jako osoby ponoszące odpowiedzialność za opisane tu problemy systemowe.
- Priorytetem staje się zrealizowanie projektu zgodnie z wymogami projektowymi, a nie jego jakość.
- Presja wynikająca z konieczności dostosowania się do narzuconych priorytetów politycznych.

*Miało się wielkie plany zrobienia świetnego produktu, który chce się promować na Polskę, na zagranicę i nagle się okazuje, że było to tak na szybko klejone, żeby tylko rozliczyć. Później się nikt nie cieszy już z tego, tylko: „dobra, szybko robimy, jedziemy dalej”.*

*Nie wiemy, czy wydarzenie się odbędzie, czy się nie odbędzie. Do ostatniej chwili nie wiemy, jaki mamy budżet.*

*Jednak to ja reprezentuję instytucję i to o mnie jest wyrabiana opinia, że to ja czegoś nie dowożę. To kupa stresu i nieprzyjemnych doświadczeń.*

## PRODUCENT / PRODUCENTKA W EKOSYSTEMIE TEATRALNYM I SZTUK PERFORMATYWNYCH



# Artyści / artystki, twórcy / twórczynie, reżyserzy / reżyserki, aktorzy / aktorki

Uczestnicy i uczestniczki warsztatu zgodnie wskazywali na trudność we współpracy osób producenckich z tą grupą. Pozytywne historie mają miejsce, ale są raczej wyjątkami. Różne są przyczyny tej sytuacji.

**Różne cele i motywacje.** Artyści i artystki są skupieni na budowaniu roli, doskonaleniu warsztatu, a uznanie publiczności jest dla nich źródłem satysfakcji i priorytetem. Natomiast producenci i producentki mają za zadanie dbać o cały proces.

*Artyści widzą swój cel, swoją pracę artystyczną, tam chcą dążyć, a osoby producenckie muszą widzieć to wszystko, co jest dookoła.*

**Toksyczna kultura pracy.** Uczestnicy i uczestniczki warsztatu mają poczucie, że w środowisku teatralnym oraz szeroko pojętych sztuk performatywnych wciąż funkcjonuje niepisana zasada, że oczekiwania artystów i artystek, niezależnie od ich realności, muszą być spełnione.

*Jak taki artysta wybuchą i nagle czegoś chce (...), to po prostu jest „już, natychmiast, załatw mi coś tam”...*

**Ograniczenia systemu.** Trudność w zaplanowaniu pracy z artystami i artystkami może też wynikać z warunków pracy twórców i twórczyń. Ze względów finansowych i wizerunkowych artyści czy artystki pracują przy wielu projektach równocześnie, decydują się na nie ad hocowo, co utrudnia producentom i producentkom możliwości zaplanowania współpracy z nimi. Przekłada się to na ograniczenie poczucia sprawczości producentów i producentek.

## JASKÓŁKI ZMIAN

Uczestnicy i uczestniczki badania dostrzegają pozytywne zmiany:

- Zachowania przemocowe w środowisku teatralnym i sztuk performatywnych oraz przyzwolenie na nie mają miejsce coraz rzadziej.
- Młode pokolenie twórców i twórczyń buduje relacje oparte na partnerstwie.
- Doświadczeni producenci i doświadczone producentki coraz częściej stawiają granice i dbają o swoje warunki pracy.

*Z perspektywy 25 lat mogę powiedzieć, że to zmieniło się na pewno – przemoc już nie jest akceptowana.*

*Nastąpiła taka zmiana, że producent staje się potrzebny. Trochę już się wyleczyli [artyści i artystki] z tego, że my jesteśmy tymi odbiciami [od ich „blasku”], uświadamiają sobie też naszą podmiotowość.*

## „Artyści vs żołnierze”

Osoby producenckie często przywołują metaforę „artyści vs żołnierze”, aby zilustrować sposób, w jaki są postrzegane i traktowane w kontekście współpracy z artystami i artystkami.

Używając tych określeń, podkreślają brak partnerstwa w relacji oraz niewidoczność swojej pracy.

*(...) producenci dają wsparcie artystom i nie zawsze zwrotnie dostają [wsparcie dla siebie], chociażby bardzo chcieli.*

*(...) myślę, że tutaj po prostu jest kwestia braku partnerstwa [pomiędzy artystami a producentami], po prostu zrozumienia tego, że strzelamy do jednej bramki.*

Producenci i producentki wspierają artystów i artystki na każdym etapie procesu twórczego, jednak nie zawsze otrzymują to wsparcie zwrotnie, nawet jeśli bardzo by tego chcieli. Praca producencka jest często traktowana jako oczywista – jako „coś, co po prostu się dzieje” – podczas gdy w rzeczywistości wymaga specyficznych i zaawansowanych kompetencji, równie istotnych dla sukcesu projektu, co wkład artystyczny.

Działanie „na zapleczu procesu twórczego” sprawia, że wkład producencki pozostaje niezauważany – zarówno przez artystów i artystki, jak i przez publiczność. To niewidzialne „zaplecze” bywa źródłem frustracji osób producenckich i poczucia nierówności we współpracy.

## Inne wyzwania ekosystemu. „ukryte” struktury instytucji

Institucje działają według własnych, często nieformalnych zasad, które są nieznanne i nieprzejrzyste dla osób z zewnątrz i dopiero dołączających do instytucji.

Utrudnia to osobom producenckim zarządzanie procesem, generuje dodatkową pracę poza ich obowiązkami (rozkodowanie systemu).

*Każda instytucja rządzi się swoimi prawami, ma swój sposób organizacji wszystkiego. I jeszcze jakieś różne struktury: horyzontalne bądź wertykalne. W momencie, w którym wchodzi się do instytucji i nie wie, jak ona funkcjonuje, bardzo trudno jest o dobry przepływ informacji i komunikację.*



# Dobre praktyki wzmacniające pozycję producenta / producentki

ze sobą rozmawiać, wymieniają się kontaktami, akustyk z kompozytorem od razu, od pierwszej próby się znają (...).

## „PRÓBA DLA WSZYSTKICH”

W jednym z teatrów instytucjonalnych producentki wprowadziły zasadę obecności wszystkich osób pracujących przy spektaklu podczas pierwszej próby (zarówno twórców, jak i osób zajmujących się stroną techniczną). Dzięki temu osoby mają okazję się poznać, wspólniają wiedzę o projekcie i zaplanowanych działaniach. Producentki przestały pełnić rolę „sekretarek” pośredniczących w kontaktach.

Dalszy proces również przebiega z uwzględnieniem szerokiej komunikacji. O rezultatach spotkań poszczególnych zespołów (np. z ekipą techniczną, scenografem lub scenografką) są informowani wszyscy biorący udział w produkcji.

Efekty:

- Lepsze zrozumienie ról i zadań wszystkich zespołów.
- Usprawnienie komunikacji między realizatorami.
- Możliwość skupienia się na kluczowych zadaniach przez osobę producencką, odciążenie.
- Budowanie współodpowiedzialności za proces produkcyjny.

*Pierwsza próba jest otwarta absolutnie dla wszystkich. To jest takie coś, że wszyscy mówią: „dzień dobry, nazywam się tak i tak, jestem elektrykiem”, „odpowiadam za rekwizyty”, „jestem reżyserką (...)”. Ludzie zaczynają*

## „TRANSPARENTNE TABELE”

Cała ekipa w teatrze instytucjonalnym – od reżysera czy reżyserki po kostiumografa czy kostiumografkę – ma bieżący wgląd w budżet przedstawienia: widzą np. postęp wydatków, limity poszczególnych pozycji budżetowych. Znają procedury na wypadek przekroczenia limitów.

Efekty:

- Transparentność finansowa na każdym etapie produkcji.
- Zrozumienie pracy osoby producenckiej i ograniczeń z nią związanych.
- Wspólna odpowiedzialność za koszty oraz decyzje.
- Efektywne zarządzanie zasobami i lepsze planowanie działań.

*(...) wiedzą, ile wydajemy pieniędzy na bieżąco, jakie mamy limity, co ile kosztuje. I to wie reżyser, to wie scenograf, to wie kostiumograf. (...) [kiedyś] nie było mowy o żadnych budżetach, wszystko było potrzebne na już, nieważne było, ile co kosztuje.*



# Producenci teatralni i producentki teatralne

Osoby producenckie zgodnie podkreślają, że środowisko jest wspierające i współpracujące. W wielu miastach producenci i producentki znają się, wymieniają kontaktami i pomagają sobie w rozwiązywaniu problemów.

*Jak mamy kłopoty, to dzwoniemy do siebie i gadamy, co, gdzie, jak można załatwić.*

*Jak się czegoś szuka, to wiadomo, do kogo zadzwonić; jak potrzebuję uszyć brzuch ciążowy, to wiem, kto mi pomoże.*









---

**Jak wspierać  
zawód producenta  
/ producentki  
w teatrze  
i sztukach  
performatywnych?**

---

# Kierunki, potrzeby i konkretne propozycje rozwiązań

## UPORZĄDKOWANIE ZAWODU

**Profil kompetencyjny.** Określenie kluczowych kompetencji (postaw, wiedzy, umiejętności) niezbędnych w pracy osoby producenckiej w teatrze i sztukach performatywnych.

**Zdefiniowanie ról i zwiększenie znaczenia.** Precyzyjne określenie ról zawodów producenckich w obszarze teatru i sztuk performatywnych oraz podniesienie rangi tych zawodów w branży, m.in. poprzez efektywną komunikację zakresu zadań i profilu kompetencyjnego w środowisku teatru i sztuk performatywnych.

Warto rozważyć **opisanie kwalifikacji dla producenta / producentki w Zintegrowanym Systemie Kwalifikacji (ZSK)**<sup>8</sup> prowadzonym przez Instytut Badań Edukacyjnych. Włączenie kwalifikacji do ZSK mogłoby umożliwić uruchomienie procesu walidacji oraz certyfikacji zawodowych i tym samym przyczynić się do podniesienia standardów pracy w zawodzie, ułatwienia wejścia na rynek nowym profesjonalistom oraz zwiększenia uznania zawodu w środowisku artystycznym i poza nim.

**Warto kontynuować badania środowiska producenckiego**, obejmujące zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe, w celu uzyskania pełniejszego obrazu tej grupy zawodowej. Badania te powinny dostarczyć informacji na temat skali zjawiska, różnorodności grupy, jej potrzeb, a także ścieżek edukacyjnych i zawodowych.

## PRZECIWDZIAŁANIE WYPALENIU I DBANIE O DOBROSTAN

**Oferta wsparcia psychospołecznego** (np. rezydencje wytchnieniowe). **Systemowe strategie** zapobiegania wypaleniu zawodowemu.

## SYSTEMOWE WSPARCIE ROZWOJU ZAWODOWEGO

**Przejrzysta ścieżka rozwoju i certyfikacji**, która umożliwi planowanie kariery w zawodzie.

**Oferta programów edukacyjnych, szkoleń** poświęconych produkcji teatralnej, np. szkoła producentów / producentek z kompleksową ofertą szkoleniową, superwizyjną budowaną w oparciu o diagnozę potrzeb środowiska.

**Mentoring i sieć wsparcia** – dzielenie się dobrymi praktykami.

**Job shadowing** – praktyczne wsparcie w nauce zawodu.

## ZMIANA KULTURY PRACY

**Równe traktowanie** – budowanie partnerskich relacji z artystami, artystkami, decydentami i decydentkami.

**Docenienie ról producenta / producentki** – uznanie jego / jej kluczowej pozycji w procesie twórczym.

**Transparentne zarządzanie procesem produkcji** tak by zespoły znały i rozumiały możliwości i ograniczenia w podejmowaniu różnych działań.

**Przejrzyste komunikowanie ról i zakresu zadań** osoby producenckiej zespołom pracującym przy danym projekcie lub szerzej – zespołom istniejącym w instytucji lub organizacji.

## FINANSOWANIE I ZASOBY DLA PRODUKCJI TEATRALNYCH ORAZ PRODUKCJI SZTUK PERFORMATYWNYCH

Potrzeba sprawnie funkcjonującego, stabilnego, długofalowego systemu finansowania produkcji teatralnych i produkcji z dziedziny sztuk performatywnych.

Rozwijanie konkursów grantowych w systemie **wieloletnim**.

**Odrębne ścieżki** konkursowe dla teatrów instytucjonalnych i niezależnych.

Systemowe **udostępnianie przestrzeni i infrastruktury publicznej** dla osób producenckich.

**Reprezentacja osób producenckich w ciałach doradczych** Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego (np. w obszarze tworzenia założeń i regulaminów projektów dotacyjnych oraz dystrybucji środków grantowych).

**Projektowanie programów grantowych w oparciu o badania** uwzględniające potrzeby środowiska producenckiego, także pozainstytucjonalnego.

**Ścieżki grantowe** dla osób producenckich umożliwiające im samorozwój.

## POPRAWA WARUNKÓW PRACY PRODUCENTÓW I PRODUCENTEK

**Dostosowanie form zatrudnienia** do realiów pracy producentów / producentek (obecnie pracują na umowy zlecenie lub etaty, które nie uwzględniają ich rzeczywistego nakładu pracy).

**Tworzenie repozytoriów praktycznych narzędzi dla producentów i producentek:** np. baz z wystandaryzowanymi umowami, baz dobrych praktyk. To szczególnie ważne dla producentów i producentek niezależnych bez zaplecza specjalistycznego.

**Systemowe wsparcie ze strony specjalistów i specjalistek** w obszarach wymagających eksperckiej wiedzy. Potrzebna jest zarówno pomoc prawników, prawniczek, jak i psychologów, psycholożek, coachów, coachek, mediatorów i mediatorok (trudne procesy grupowe występujące w procesach artystycznych). To szczególnie ważne dla producentów i producentek niezależnych bez zaplecza specjalistycznego.

## KONSOLIDACJA ŚRODOWISKA, SAMORZECZNICTWO, BUDOWANIE PRESTIŻU ZAWODU

Zwiększanie widoczności środowiska producentów i producentek, dzięki czemu mogą mieć wpływ na decyzje systemowe oraz stają się partnerami i partnerkami w dialogu z innymi zawodami artystycznymi.

**Budowanie struktur umożliwiających zrzeszanie się środowiska producenckiego działającego w obszarze teatru i sztuk performatywnych**, współpracę i podejmowanie działań rzeczniczych.

**Dzielenie się eksperckością** – wykorzystanie potencjału opiniodawczego i eksperckiego środowiska producentów i producentek, dzielenie się wiedzą z innymi twórcami i twórczyniami („forum producenckie” jako przestrzeń dialogu o ważnych zagadnieniach dla producentów i producentek).

**Upowszechnianie w ekosystemie wiedzy** na temat specyfiki pracy osób producenckich i zakresu ich zadań.

**Nagroda** branżowa.

Osoba producencka na [e-teatr.pl](http://e-teatr.pl) jako **postać dnia!**

Warszawa, grudzień 2024

## O AUTORKACH

### **Magdalena Tędziągolska**

Socjolożka, badaczka społeczna, facylitorka, moderatorka design thinking, trenerka z ponad 20-letnim doświadczeniem w projektowaniu i realizacji projektów badawczych. Współpracowała m.in. z Centrum Edukacji Obywatelskiej, Warszawskim Obserwatorium Kultury, Narodowym Centrum Kultury oraz Ministerstwem Kultury i Dziedzictwa Narodowego, stacjami i producentami telewizyjnymi. Absolwentka Szkoły Trenerskiej STOP i Szkoły Facylitatorów Uniwersytetu Jagiellońskiego, kursu facylitacji dialogu Nansen Center for Peace and Dialogue. Członkini Polskiego Towarzystwa Badaczy Rynku i Opinii, gdzie współprowadzi grupę roboczą poświęconą badaniom w edukacji.

### **Anna Biernat**

Badaczka jakościowa, facylitorka, trenerka, projektantka usług, moderatorka design thinking. Łączy doświadczenie badawcze z praktyką. Przez 8 lat była producentką międzynarodowego festiwalu muzyki kameralnej Ensemble, brała udział w projektach z pogranicza badań i animacji kultury. Ma również doświadczenie w pracy w samorządzie. Absolwentka socjologii w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych Uniwersytetu Warszawskiego oraz studiów podyplomowych Projektowanie Usług na Uniwersytecie SWPS. Ukończyła m.in. kurs trenerów organizacji pozarządowych Szkoły Trenerskiej STOP, kurs facylitacji dialogu Nansen Center for Peace and Dialogue oraz kurs design thinking Instytutu Design Thinking.

### **Badania i Działania**

Pracownia badawczo-strategiczna specjalizująca się w badaniach eksploracyjnych, ewaluacyjnych, badaniach komunikacji oraz projektowaniu rozwiązań i strategii zwiększających efektywność i użyteczność działań w obszarach edukacji, kultury, polityki społecznej, mediów i nowych technologii. Jej klientami są instytucje publiczne, organizacje pozarządowe i przedsiębiorstwa.

[www.badaniaidzialania.pl](http://www.badaniaidzialania.pl)

# Teksty kontekstowe

# Kto nigdy się nie zgubił, ten tego nie pojmie<sup>1</sup>

□ VÂNIA RODRIGUES

## NIGDY NIE BYLIŚMY WSPANIALI

Pamiętam<sup>2</sup> jak dawniej jeździliśmy specjalnie do Lizbony i innych europejskich miast, aby wziąć udział w warsztatach dotyczących „internacjonalizacji”. Zazwyczaj wyglądało to tak, że siedziało się przez kilka godzin w sali, słuchając eksperta lub ekspertki z zagranicy wygłaszających swoją perfekcyjnie przygotowaną prezentację, której slajdy wyświetlały się z tyłu na ekranie, na temat strategii marketingowej, budowania portfolio, tworzenia budżetu na występy zagraniczne (a nawet planowania zwrotu z inwestycji!) czy sposobów rozmawiania z kuratorami i kuratorkami międzynarodowych przeglądów i centrów kultury. Zdarzało się, że dodawano do wydarzenia szczyptę „dialogu międzykulturowego”. Pochłaniałam

- 1 Nie mogłam oprzeć się pokusie użycia jako tytułu tego zdania autorstwa Mõniki Hoff, które pojawia się w jej niezwykłym tekście *How to keep on without knowing what we already know, or, what comes after magic words & politics of salvation* [Jak działać dalej, nie wiedząc, co już wiemy, czyli co przyjdzie po magicznych słowach i polityce zbawienia]. Użyłam go, ponieważ w poetycki sposób świetnie oddaje jedną z głównych idei tego tekstu. Chciałam również zachęcić jak najwięcej osób do zapoznania się z tym i pozostałymi tekstami opublikowanymi w *CLIMATE: Our Right to Breathe* [KLIMAT. Nasze prawo do oddychania], red. Hiuwai Chu i in., L'Internationale Online i K. Verlag, Berlin 2022 i docenić w ten sposób krytyczny wkład autorki w moje własne rozumienie kwestii zmian klimatycznych oraz tego, jak wpływają one na sztukę. Zależy mi na jak najczęstszym łączeniu własnej pracy z pracą innych, by czynić je widocznymi i zwalczać nadmiarową praktykę ciągłego przypisywania autorstwa i intelektualnego ekstraktywizmu.
- 2 W niniejszym tekście przyjąłam podejście etnograficzne i auto-etnograficzne, odnosząc się do moich własnych doświadczeń jako menedżerki kultury, prowadzonych przeze mnie eksperymentów szkoleniowych w ramach **Studiów z Zarządzania Kulturą i Zrównoważonym Rozwojem**, oraz bogatych doświadczeń sześciu pracowników portugalskiego sektora artystycznego, którzy zgodzili się porozmawiać ze mną dla celów niniejszego tekstu. Chciałabym bardzo im podziękować za czas i ogromny wkład w tę pracę. Tekst powstał częściowo również w ramach projektu badawczego **Green Production – Performing Arts in Transition** [Zielona produkcja – Sztuki performatywne w procesie zmiany], którym aktualnie kieruję w CEIS20 – Centrum Badań Interdyscyplinarnych na Uniwersytecie w Coimbrze.

wszystkie porady, aby poprawić swoje szanse w zdobywaniu międzynarodowych kontaktów i „sieciowałam się” jak nakręcona. W tamtym czasie moje życie menedżerki grupy teatralnej było niezwykle napięte, by nie powiedzieć chaotyczne – byłam w ciągłym biegu, pędziłam z próby na zebranie, ciągle podróżowałam i byłam wiecznie na granicy wypalenia. Nieustannie produkowałam kolejne spektakle, angażowałam się w nowe współprace, załatwiałam kolejne zagraniczne występy, walczyłam o większą widownię, o lepszy status dla teatru oraz o większy budżet. Chwilę mi zajęło, aby zrozumieć, że taki model produkcji był nie zrównoważony, zarówno pod względem osobistym, jak instytucjonalnym – krótko mówiąc, był zwyczajnie nieekologiczny. Mimo to, przez wiele lat, zdobycie gościnnego występu we Francji czy Kanadzie było w moim świecie wyznacznikiem sukcesu, legitymizującym zarówno artystyczną drogę zespołu, jak i moją własną profesjonalizację jako menedżerki kultury. Wynikało to oczywiście z tego, że idea mobilności stała się determinantą sukcesu.

**„To nawet nie chodzi o to, co konkretnie udało ci się osiągnąć, po prostu dopisuje się do listy kolejne rezydencje w trzech różnych krajach, dorzuca tournée po Europie. [...] W twojej pracy chodzi coraz częściej o nawiązywanie kontaktów, a nie o to, na czym faktycznie ona polega”<sup>3</sup>.**

W ostatnich czasach konceptualizacja „internacjonalizacji” zaczęła być kwestionowana, a pytania o zrównoważenie tej idei pod względem społecznym i środowiskowym coraz częściej pojawiają się w ważnych debatach i przyspieszają zmiany w środowisku. Rzeczywiście, kryzys ekologiczny już teraz wpływa na decyzje artystyczne i kuratorskie, a także stanowi wyzwanie dla istniejących modeli produkcji, organizowania tournée

3 Rogério Nuno Costa, z którym rozmawiałam na potrzeby publikacji *SISTEMA. INFINITAMENTE. IMATERIAL. Ballet Contemporâneo do Norte. 25 Anos (1995–2020)* [SYSTEM, TRWAŁOŚĆ. NIEMATERIALNOŚĆ. 25 lat Ballet Contemporâneo do Norte], Ballet Contemporâneo do Norte, Santa Maria da Feira 2020.

i metod zarządzania<sup>4</sup>. Przez wiele lat byłam przekonana, że pokonywanie niezliczonych kilometrów i odwiedzanie kolejnych krajów było tym rodzajem pracy międzynarodowej, jaką miałam wykonywać, więc tematy omawiane na warsztatach doskonalących zdawały się wpisywać idealnie, a przynajmniej w dużym stopniu, w potrzebę wypracowania konkretnych umiejętności potrzebnych w tym zawodzie. W moim przypadku miało to szczególne znaczenie, ponieważ pracowałam w organizacjach zlokalizowanych na obrzeżach Europy. Praca w Portugalii – małym kraju, geograficznie i kulturowo położonym pomiędzy Europą a Oceanem Atlantyckim, a gospodarczo klasyfikowanym jako pół-peryferijny – oznaczała posiadanie mniejszego dostępu do rynków zagranicznych i mniejsze szanse na prezentowanie spektakli na arenie międzynarodowej. Przekładało się to również na stosunkowo słabo rozwiniętą politykę kulturalną i niewielkie możliwości uzyskania finansowania dla sztuki, a ponadto wiązało się z trudnościami związanymi z brakiem odpowiedniej infrastruktury kulturalnej i komunikacyjnej. Przede wszystkim, biorąc pod uwagę spóźniony zwrot kraju ku demokracji, budowanie międzynarodowej kariery w sektorze sztuk performatywnych mogło być postrzegane jako faktyczne i symboliczne zwycięstwo nad niedawną – naznaczoną faszyzmem i kolonialną dyktaturą – przeszłością Portugalii, kraju, który określał się jako „dumnie samotny”. Dla portugalskich pracowników i pracowniczek kultury, takich jak ja, przepływ artystów, artystek i osób zawodowo zajmujących się kulturą w przestrzeni europejskiej oraz poza nią był w równym stopniu związany z pracą i możliwościami współpracy, co z realizacją obietnicy „postępu” czy modernizacji, potwierdzeniem naszej wolności, staniem się w pewnym sensie Europejczykami i Europejkami. To może wyjaśniać, dlaczego tak długo zajęło mi uświadomienie sobie pełnego znaczenia – i zdobycie gotowości na zakwestionowanie – idei „internacjonalizacji” oraz zrozumienie, dlaczego tak wiele osób zajmujących się kulturą, będących w podobnej sytuacji co ja, odczuwało dysonans w obliczu sprzecznych przekonań i perspektyw oraz trwających debat wywołanych rosnącym poczuciem pilności tematu zmian klimatycznych i innych zagrożeń dla przyszłości planety oraz sposobu, w jaki można je

4 Zob. Joris Janssens, Martina Fraioli, *Research Results of Perform Europe* [Wyniki badania Perform Europe], Perform Europe, Brussels 2022, *Voices of Culture: Culture and Creative Sectors and Industries driving Green Transition and facing the Energy Crisis* [Głosy kultury. Jak kultura i sektory kreatywne oraz przemysł dążą do zielonej transformacji w obliczu kryzysu klimatycznego], Voices of Culture, Brussels 2023 oraz Gijs de Vries, *To Make the Silos Dance – Mainstreaming Culture into EU Policy* [Niech silosy zatańczą – Wprowadzenie kultury do głównego nurtu polityki UE], European Cultural Foundation, Amsterdam 2021.



powiązać – lub nie – z naszymi własnymi działaniami generującymi emisję dwutlenku węgla, a szczególnie z podróżami lotniczymi. Rzeczywiście, pytania, z jakimi muszą zmierzyć się osoby artystyczne i producenckie w Portugalii, są głęboko zakorzenione zarówno w specyfice naszego kraju oraz doświadczanych brakach, jak również w globalnych dylematach. Pytania te mają charakter stricte praktyczny, ale też, bez wątpienia, mają wymiar polityczny – czy osoby prowadzące działania artystyczne na małą skalę i na zasadach non-profit w peryferyjnych krajach ponoszą odpowiedzialność za kryzys ekologiczny? Czy pracownicy i pracowniczki sektora kultury powinni być rozliczani za działania, które zdaniem wielu z nich są spowodowane czynnikami, na które zupełnie nie mają wpływu? Czy powinni zaprzestać zagranicznych wyjazdów, nawet w obliczu dobrze znanych asymetrii obserwowanych w samej UE?<sup>5</sup>

To wyzwanie, stojące obecnie przed producentami i producentkami, menedżerami i menedżerkami pracującymi w kulturze, ma poważne konsekwencje. Niewiele czasu minęło od powstania i społecznej legitymizacji tych zawodów, a już osoby je wykonujące muszą mierzyć się z dylematami natury społecznej i ekologicznej, przez co konieczne staje się przewartościowanie dziedziny zarządzania kulturą w kontekście jej ekspansjonistycznych ambicji i procesów produkcyjnych (tj. znacznej mobilności).

Pisałam już kiedyś o tym, że jest to punkt krytyczny dla sektora zarządzania kulturą, który musi zostać uwzględniony i którym należy się zająć<sup>6</sup>. O ile prawdą jest, że kwestia rosnących zagrożeń dla środowiska przyspieszyła debatę publiczną na ten temat, przekonanie, że branża działa zbyt ekspansywnie, zakiełkowało już wcześniej. Pojawiały się też głosy krytyczne wobec „festiwalizacji kultury” czy „reżimu kreatywności”, a festiwale stały się współczesnym węzłem gordyjskim – funkcjonują jako neoliberalne platformy prezentujące perwersyjne procesy „kompulsywnej kreatywności”, choć paradoksalnie stanowią również przestrzeń do wyrażania krytyki i sprzeciwu. „Wiek niewinności”<sup>7</sup> naszych działań na rzecz internacjonalizacji prawdopodobnie dobiegł końca, ponieważ nasza transnarodowa działalność jest dziś obciążona paradoksami, napięciami i sprzecznościami. Biorąc pod uwagę kluczową rolę pośredniczącą, jaką

5 Zob. Joris Janssens, Martina Fraioli, *Research Results of Perform Europe*, dz. cyt.

6 Zob. Vânia Rodrigues, *Greening our future: cultural policy and the ecological imperative* [Ku bardziej ekologicznej przyszłości. Polityka kulturalna a imperatyw ekologiczny], „European Journal of Cultural Management and Policy” 2024 nr 14:12707.

7 Zob. Joris Janssens, *Reframing the International* [Nowe spojrzenie na działalność międzynarodową], Flanders Arts Institute, Brussels 2018.

producenci i producentki, menedżerowie i menedżerki odgrywają w tej dziedzinie, debata ta oznacza, że czujemy się gotowi do zakwestionowania hegemonicznego oraz wysoce restrykcyjnego rozumienia „sukcesu”, którego głównym atrybutem była „internacjonalizacja”. Problematyzacja sukcesu w kontekście międzynarodowego wymiaru praktyki artystycznej wymagałaby przyznania, że pomimo niezbędności wymiany kulturalnej, obszar, w którym działamy, nie jest pozbawiony nadmiaru i ryzyka. Najczęściej wymienia się ryzyko „pełnej samozadowolenia hiper-mobilności”, w ramach której artysty i artystki nieustannie skaczą z jednej rezydencji na drugą, z jednego teatru do drugiego, bez nawiązywania głębszych relacji ze środowiskami i społecznościami, w których przyszło im pracować, a nawet bez wychodzenia poza bańkę publiczności złożoną w większości z przedstawicieli klasy średniej. Mówi się również o ryzyku wypalenia, ryzyku „egzotyzacji innego”, biorąc pod uwagę nieproporcjonalną dystrybucję możliwości wyjazdowych, ryzyku wzmocnienia monokultury „europejskich festiwali”, a wreszcie, o nie mniej ważnym ryzyku ekologicznego zaniedbania, będącym wynikiem „nadmiernego podróżowania szkodliwymi dla środowiska środkami transportu”<sup>8</sup>.

**Nadszedł czas, aby pracownicy i pracowniczki sektora sztuki pogodzili się z faktem, że podczas gdy wartość międzynarodowej wymiany i mobilności pozostaje niepodważalna (i musi być pielęgnowana jako prawo człowieka i element naszej kultury), nasze sposoby jej wspierania były, być może, zbyt zależne od modeli czy światopoglądów rodem z lat 90. ubiegłego wieku w ich optymistycznych, zachodnio-centrycznych, zorientowanych na eksport i wzrost skłonnościach.**

8 Zob. *RESHAPE – A workbook to reimagine the art world* [RESHAPE – Ćwiczenia ze zmiany świata sztuki], Flanders Arts Institute, Brussels 2021.

Prawda jest taka, że całkiem możliwe, że nigdy nie byliśmy wspaniali. Uznanie tego faktu oznacza konieczność zmiany tempa, wartości, kierunku działania. Wyzwanie, które stoi teraz przed sektorem kultury, jest bardziej złożone i nie obejmuje wyłącznie realizacji wyznaczonych zadań. Musimy stawiać sobie różne pytania: kto może dzisiaj tworzyć sztukę, gdzie, po co i dla kogo? Są to pytania, które wskazują na potrzebę dekolonizacji branży<sup>9</sup> i sygnalizują potrzebę wyobrażenia sobie, jak może wyglądać takie eko-etyczne zarządzanie.

## (OD)UCZENIE SIĘ MIĘDZYNARODOWEJ WSPÓŁPRACY

Aby móc wyobrazić sobie, w jaki sposób międzynarodowe praktyki zarządzania kulturą mogą być zakorzenione w idei zrównoważonego rozwoju i w etyce ekologicznej, musimy sięgnąć do konkretnych doświadczeń i perspektyw pracowników i pracowniczek kultury, w przeciwnym razie możemy stworzyć jedynie retoryczną fikcję. W tym celu istotne będzie przemyślenie naszych sposobów działania i szans na rozwój w nowym kontekście, w którym żądania ekologiczne, społeczne i etyczne fundamentalnie zmieniają modus operandi świata sztuki. Przyjrzyjmy się sześciu fragmentom<sup>10</sup> wypowiedzi portugalskich pracowników i pracowniczek kultury. Wielu z nas, szczególnie te osoby, które pracują z dala od uprzywilejowanych ośrodków, odnajdzie w nich swoje doświadczenia. Osoby, o których piszę, mogą nam pomóc zidentyfikować stare i nowe braki, zaproponować możliwości działania – one nieustannie improwizują, usprawniają, eksperymentują. Na ich przykładzie możemy uświadomić sobie umiejętności, jakie wszyscy moglibyśmy posiadać.

- **Clara Antunes (CA), Cláudia Hortêncio (CH) and Marta Martins (MM)** to kierowniczki projektu i producentki posiadające doświadczenie zawodowe w różnorodnych obszarach, które łączy wspólna pasja do demokratyzacji kultury i partycy-

9 Zob. Eduardo Nivón Bolán i Delia Sánchez Bonilla, *La gestión cultural en América Latina* [Zarządzanie kulturą w Ameryce Łacińskiej], w: *Diversidad, tradición e innovación en la gestión cultural. Teorías y contextos* [Różnorodność, tradycja i innowacje w zarządzaniu kulturą. Teorie i konteksty], tom 1, Universidad de Guadalajara, México 2016, s. 21–56; oraz Ana Gaio, Avril Joffe, Javier J. Hernández-Acosta, Milena Dragičević Šešić, *Decolonising the cultural policy and management curriculum – reflections from practice* [Dekolonizacja polityki kulturalnej i cele zarządzania. Przemyślenia praktyków], „Cultural Trends” 2023 nr 33 (2), s. 141–158.

10 Rozmowy przeprowadziłam w okresie styczeń–luty 2024 roku. Niektóre cytowane fragmenty zostały zredagowane dla zachowania większej przejrzystości.

pacyjnych, społecznie transformujących projektów z obszaru sztuk performatywnych. Aktualnie działają w różnych rolach w projekcie współpracy kulturalnej ARTEMREDE<sup>11</sup>, obejmującym 18 miast, w tym stołeczną Lizbonę.

- **Ana Carvalhosa (AC)** jest starszą producentką w CIRCOLANDO<sup>12</sup>, interdyscyplinarnym projekcie pod artystycznym kierownictwem André Bragi i Cláudii Figueiredo z obszaru sztuk performatywnych. W toku 23-letniej działalności stworzyła ponad 30 spektakli, odwiedziła 23 kraje i założyła centrum twórcze – Central Eléctrica – które obecnie gości ponad 80 artystów i artystek rocznie.
- **Xavier de Sousa (XS)** jest producentem, twórcą performansów i niezależnym kuratorem. Poza własną pracą twórczą jest zaangażowany w przedsięwzięcie New Queers on the Block (UK)<sup>13</sup> oraz cyfrową platformę do badań nad transnarodowymi praktykami performatywnymi, performingborders (UK/PT)<sup>14</sup>.
- **António Pedro Lopes (APL)** pracuje jako artysta, menedżer kultury, kurator i dyrektor artystyczny. Kierował festiwalami, wystawami i projektami artystycznymi w Portugalii, Europie i USA. Jest współzałożycielem i współdyrektorem festiwalu muzyki i sztuki Tremor<sup>15</sup> na wyspie São Miguel na Azorach, a ostatnio kierował artystycznie i zarządzał projektem Ponta Delgada – Azory 2027 dla Europejskiej Stolicy Kultury.

Każdy z nas pamięta czas, kiedy naszym „celem było jedynie ustanowić kontakty, aby budować doświadczenia międzynarodowe i sieci, które nie istniały” (MM). Od tego czasu wzięliśmy udział w różnych projektach finansowanych przez Unię Europejską, koprodukcjach i innych transnarodowych formatach, a obecnie mamy pełną świadomość tego, o co w tym wszystkim chodzi: „partnerzy są motywowani osobistym rozwojem, wymianą wiedzy, wzmacnianiem się i modelami partycypacji, w których proces liczy się bardziej niż rezultaty” (CA). „Uczestnictwo w sieciach i prowadzenie współprac ma potencjał, nawet jeżeli chwilowy, do stwarzania uprzywilejowanej czasoprzestrzeni do słuchania, dzielenia się i wyobrażania sobie alternatywnych formatów, a nawet instytucji” (AC).

11 Zob. ARTEMREDE.

12 Zob. CIRCOLANDO.

13 Zob. New Queers on the Block.

14 Zob. performingborders.

15 Zob. Tremor Festival.



## **Internacjonalizacja była trampoliną do profesjonalizacji nas samych i organizacji, które reprezentowaliśmy, zarówno z powodu [rozwijania] umiejętności, jakich wymagała, jak również dla zasobów finansowych, które się z nią wiązały.**

Ten proces pozwolił uświadomić sobie „kluczowe znaczenie takich źródeł funduszy dla dalszego sukcesu [naszych] struktur” i skłonił do bliższego przyjrzenia się innowacjom i nowym możliwościom „prowadzenia trwałego dialogu z międzynarodowymi partnerami” (APL). Inaczej mówiąc, po rozpoczęciu współpracy na poziomie międzynarodowym, nie ma już odwrotu – z ochotą obieramy „kierunek tendencyjnie wykładniczego wzrostu” (CA). Na tej drodze trafia się czas iluzji, ale też czas mądrości: „bez względu na to, jak są niewielkie [projekty współpracy międzynarodowej], wymagają znaczących inwestycji czasu i zasobów intelektualnych, niemalże zawsze nieproporcjonalnych do finansowego wkładu, jakie ze sobą niosą” (CA). Harmonogram wspólnych projektów może być pełen ekscytujących obietnic, ale „prawie zawsze okazuje się, że bardzo małe zespoły toną pod ogromem pracy. Międzynarodowe projekty zawsze wiążą się z dodatkową pracą poza tą bieżącą (która nigdy się nie kończy), a często podczas podróży i spotkań nie sposób pozbyć się poczucia, że w domu czeka na nas znów ogrom zadań, za które nikt nam nie zapłaci, co prowadzi do nieustannego przeciążenia” (CH). To nic nowego. Już dawno zdiagnozowaliśmy kulturę samoeksploatacji i wypalenia, która opanowała sektor sztuki i kultury, ale nareszcie zaczyna się głośno mówić o będących ich wynikiem problemach psychicznych. Jednakże mimo nadziei i walki o wprowadzenie dużych zmian na poziomie legislacyjnym i programowym, w jaki sposób pracownicy i pracownice kultury mogą opracowywać bardziej zrównoważone strategie współpracy? „Nauczyliśmy się przykładać większą wagę do odpoczynku, posiłków, przerw, czasu na nieformalne rozmowy, w których możemy podzielić się swoimi obawami i problemami. Umieemy już rozpoznawać «hiperproduktywność naszych własnych harmonogramów pracy» i staramy się z nią walczyć” (CH). „Dbamy o zapewnienie odpowiedniej ilości czasu, który możemy

spędzić wspólnie, nie tylko po to, by omówić czekające nas zadania, ale by budować zaufanie, czy napić się razem wina – musimy dodać do równania jakość i przyjemność” (MM). „Już nie chodzi tylko o wyjazd do jakiegoś miejsca, aby pokazać nasz spektakl, chodzi o szukanie powiązań, z pewną dozą spokoju, pomiędzy podobnymi lub różnymi strukturami. Formaty dzielenia się także uległy dywersyfikacji i większa wartość przypisywana jest teraz powolniejszym procesom wymiany wiedzy, takim jak rozmowy, spacer i wspólne posiłki” (AC).

Te tymczasowe, zaangażowane i intensywne projekty stanowią również wyzwanie dla konwencjonalnych modeli przywództwa. AC mówi na przykład o tym, że w jej przypadku procesy decyzyjne zachodzą konsensualnie, a nie większością głosów, z uwagi na chęć podejmowania „inkluzywnych, innowacyjnych i skutecznych decyzji. Świadomie zdecydowaliśmy się na horyzontalny model współpracy, zgodnie z chęcią poszukiwania małych i powolnych rozwiązań, zdolnych oprzeć się presji produktywności”. Uważa ona jednak, że „przejście od indywidualizmu (każdej organizacji) do kolektywności (efemerycznego projektu) jest złożonym i wymagającym procesem. Aby uniknąć możliwych pułapek, wcześniej postanowiliśmy, że po odbyciu dwóch spotkań, podczas których nie doszło do konsensusu, decyzję podejmuje partner odpowiedzialny za dane zadanie”. Budowanie kariery międzynarodowej lub działanie na arenie transnarodowej w ramach różnorodnych partnerstw wiąże się z „prowadzeniem mediacji, budowaniem mostów, tworzeniem właściwych połączeń, prowadzeniem pogłębionych rozmów, koordynacją, negocjacjami (w tym negocjacjami finansowymi), cierpliwością i wytrwałością” (APL) oraz umiejętnością uczenia się na błędach. Wymaga to również „pokory, umiejętności prowadzenia dialogu i uważnego zarządzania relacjami [...], w taki sposób, aby każdy czuł się w ramach danej współpracy bezpiecznie, niwelując nieuchronne nierówności wynikające z układu sił (np. instytucje o większych budżetach kierowane przez mężczyzn mają tendencję do zagarniania większej przestrzeni)” (CA). Nawet jeżeli działamy głównie w ramach europejskich mechanizmów finansowania, musimy patrzeć „poza granice Europy i zrozumieć rolę, jaką pełniemy w świecie, w tym mieć świadomość naszego przywileju na osi Północ / Południe, dziedzictwa kolonialnego i tras migracji” (MM). Działanie na arenie międzynarodowej wymaga wyobraźni do „znajdowania alternatywnych metod komunikacji wobec dominującego języka angielskiego” (APL, AC, MM). Wiąże się to także z „radzeniem sobie z napięciem, zmęczeniem i frustracją doświadczaną na lotniskach i wszystkich innych przestrzeniach pomiędzy” (CH).

Nie dziwi więc, że „w ostatnich latach kwestie zagrożenia ekologicznego zyskały na znaczeniu zarówno jako temat debaty, jak również jako kwestia organizacji działalności” (APL). Pracownicy kultury radzą sobie z tym na różne sposoby, często poprzez wymyślanie rozwiązań na bieżąco ze świadomością pojawiających się paradoksów oraz niewystarczalności swoich decyzji: „ważniej planujemy liczbę podróży i ogólną mobilność, a także, gdy tylko to możliwe, staramy się wybierać środki transportu bardziej przyjazne dla środowiska” (CH i MM). [Na przykład] „Azory są archipelagiem, więc zdarzało się, że korzystaliśmy z łodzi do transportu materiałów” (między wyspami a lądem), ale to wciąż utrudnione ze względu na warunki pogodowe i niedobór lokalnych zasobów (APL).

**Pracownicy i pracownice kultury starają się więc planować dłuższe rezydencje, mające większy wpływ na lokalne społeczności, ale długie wyjazdy z kolei stanowią trudność dla osób rodzicielskich i opiekuńczych, osoby zarządzające „pozostają więc z problemem” i za każdym razem eksperymentują z innym formatowaniem pracy.**

Jak mówi CA, może to nie mieć większego znaczenia, że reorganizujemy podróże artystów i artystek, skoro w ramach przykładowego projektu „partnerzy mogą podróżować 36 razy w ciągu 4 lat, co daje łącznie około 720 pojedynczych podróży, z których zdecydowana większość wiąże się z przesiadkami!”. W istocie, mobilność artystyczna (twórców i twórczyń, kuratorów i kuratorek, producentów i producentek, widzów i widzek) znalazła się w centrum dyskusji wokół zielonej transformacji. Czy nie jest ona jednak zbyt łatwym celem ataków? Zarówno APL, jak i XS wspominają o innych kwestiach, takich jak „dematerializacja komunikacji (ograniczenie do minimum użycia papieru i innych materiałów)”, „serwowanie uczestnikom wydarzeń dostępnej bezpłatnie wody z kranu”, „korzystanie z komunikacji miejskiej do zapewnienia transportu uczestnikom i uczestniczkom projektu”, „ponowne wykorzystywanie materiałów festiwalowych”, „stosowanie bezgotówkowych płatności” oraz „zakup

materiałów lokalnie i najchętniej z odzysku”. Praca w różnych kontekstach po różnych stronach globu pozwoliła moim rozmówcom i rozmówczynom przekonać się, jak nieproporcjonalnie Globalne Południe dotknięte jest zmianami klimatu. XS mówi o jego niedawnej pracy w Kenii, gdzie magazyn zlokalizowany na obrzeżach Nairobi, w którym trzymane były nośniki danych pochodzących z YouTube, musiał zostać zamknięty, bo potrzebowano tak dużej ilości wody do chłodzenia urządzeń, że funkcjonowanie magazynu oznaczało pozbawienie wody 10 okolicznych wsi. To doświadczenie pomogło w podjęciu ważnych decyzji, takich jak nawiązanie partnerstwa w celu „ograniczenia śladu cyfrowego na platformach wykorzystywanych do rozpowszechniania, transmisji i reklamowania treści”, „zmniejszenie i uproszczenie przesyłu cyfrowych treści na różne platformy” czy „współdzielenie dysków”.

Dla XS, który w swojej działalności stara się wspierać ekologię, zmiana podejścia sprowadza się do wprowadzania w życie „modeli hiperlokalnej produkcji”, czyli prowadzenia działań lokalnie, korzystania z lokalnych zasobów i ludzi, a także minimalizowania wpływu podróży i transportu materiałów. Jest to przykład operacyjnej adaptacji, ale konsekwencje takich działań są znacznie szersze – unikanie „transportu dzieł za granicę” (XS) otwiera nowe inspirujące możliwości twórcze (rekonstrukcje, delegowane spektakle itp.), prowokuje do eksperymentów formalnych (redukowanie ilości użytych materiałów i skupianie się raczej na ciele, głosie, projekcjach oraz znajdowanie pomysłowych sposobów na prezentowanie spektakli osobiście), promuje współautorstwo i zachęca do redystrybucji przywilejów i dostępności. Praca z lokalnym kontekstem i zasobami może również przyczynić się do przybliżenia „lokalnym społecznościom tematów związanych z bioróżnorodnością, przetrwaniem gatunków, z szerzeniem świadomości na temat kryzysu ekologicznego i pilnego charakteru intersekcjonalności”, jak również wspiera „odkrywanie miejscowych tradycji, dziedzictwa przodków i lokalnej gastronomii” (APL), jak dzieje się to podczas Festiwalu Tremor, w ramach którego prowadzone są projekty kuchni wspólnotowej Community Kitchen i Na Nossa Mesa oraz udostępniany jest przewodnik online po restauracjach. Jednakże pomimo tych popularnych proekologicznych działań, musimy pozostać krytyczni. I tak, AC wspomina o trudnościach w oddzieleniu tego, „co jest aktualnie powszechnie promowane, od tego, czym już się zajmujemy w danym momencie. Odgórne strategie są przekrojowe, a proces świadomego oduczania się nawyków jest konieczny, aby uniknąć tego, że nasze projekty staną się tylko prostą

deklaracją zasad i tematów zaczerpniętych bezpośrednio z rozporządzeń, których realizacja ma służyć tym, których głos jest najdonośniejszy i retoryce konkurencyjności”. Portugalia może być ciekawym punktem obserwacyjnym do przyglądania się tym wszystkim zmianom, ponieważ do połowy lat 70. ubiegłego wieku była krajem rządzonym przez dyktaturę. Tendencja do nadmiernego podkreślania lokalnej produkcji artystycznej wywołuje w nas dreszcze, szczególnie w czasach rosnącej popularności ultra nacjonalistycznych dyskursów i ekstremistycznego populizmu.

## W STRONĘ EKOETYKI W SZTUCE

Uwzględnienie zrównoważonego rozwoju w międzynarodowej pracy artystycznej może mieć zatem mniej wspólnego z obowiązkowym stosowaniem ekologicznych zaleceń niż z oduczaniem się sposobów działania, które są związane z dziedzictwem kolonializmu i merkantylizmu. Umiejętności, które jako sektor musimy rozwijać, są bardziej niejednoznaczne niż pewne. Dlatego właśnie uważam, że uczenie się poprzez rozwiązywanie eko-etycznych dylematów może być kluczowe. Nakazowe podejście do zrównoważonego rozwoju pomija sprzeczności i złożoność, które wiążą się z tym pojęciem, a przynajmniej je bagatelizuje. Eksperymentowanie z ekologiczną etyką oznacza przekierowanie naszej uwagi na wzajemnie wzmacniające się relacje między dominacją natury a dominacją kobiet, ras i klas. Może to obejmować analizę zrównoważonego rozwoju praktyki artystycznej przez pryzmat permakultury<sup>16</sup>, przyjęcie niektórych z jej zasad, takich jak obserwacja i interakcja („Wykorzystywanie tego, co już jest na miejscu. Spędzanie czasu na obserwacji otoczenia w celu opracowania rozwiązań pasujących do konkretnej sytuacji. Podejmowanie decyzji o tym, gdzie szukać”), stosowanie samoregulacji i przyjmowanie informacji zwrotnych („ćwiczenie refleksyjności w całym procesie, szukanie informacji zwrotnych”), stosowanie małych, powolnych rozwiązań („Zaczynanie od małych zmian, dążenie do wydłużenia czasu ich trwania”), działania na obrzeżach i docenianie marginalności („uczenie się od innych, próby integracji różnic, proponowanie nowych przecięć”). Dla producentów i producentek, menedżerów i menedżerek kultury oznacza

<sup>16</sup> Takie podejście jest chronione i wdrażane w projekcie **PLANT** finansowanym ze środków Performing Life Akademia Network Creative-Europe. To wspaniały przykład korzystania z dominujących ram strukturalnych do wypróbowania antyhegemonicznych procesów.

to uwolnienie ich zawodów z kaftana bezpieczeństwa zorientowanego na działanie, ponowną konceptualizację produkcji i zarządzania kulturą jako działalnością rzemieślniczą, a nie przemysłową, opartą na wydajnej pomysłowości. Jest to swoista kontrdefinicja dziedziny zarządzania kulturą, która koncentruje się na sprawiedliwości i nie rezygnuje ze zdolności do wrażliwej i politycznej ingerencji w świat. Ta eko-świadomość i wrażliwość wymagają innego zestawu umiejętności niż ten, który jest łatwo dostępny i znany wszystkim pracującym w tym sektorze. Jak jednak uczyć wrażliwości? Jednym ze sposobów, w jaki ja próbuję to robić, jest nasz eksperymentalny program studiów w zakresie zarządzania kulturą i zrównoważonym rozwojem. Stawiamy sobie za cel szkolenie liderów i liderek sektora kultury – artystów i artystek, działaczy i działaczek społecznych, producentów i producentek czy też menedżerów i menedżerek najwyższego szczebla – aby mogli w pełni wdrażać idee eko-etyki w swoich działaniach.

**Prowadziliśmy eksperymentalne zajęcia z wykorzystaniem przykładowych dylematów eko-etycznych, w toku których słuchacze i słuchaczki muszą zmierzyć się z dwuznacznością, innością i empatią, analizując fikcyjne sytuacje zbliżonych do autentycznych przypadków. Jest to praktyka pedagogiczna zakorzeniona w eko-feministycznym rozumieniu szeroko pojmowanej dziedziny zarządzania kulturą, która nie interpretuje etyki w sposób esencjalistyczny, zakłada zaś, że nie ma wewnętrznie niekwestionalnych wartości etycznych, jeśli chodzi o zagadnienia ekologiczne.**

Podobnie, punktem wyjścia do prowadzonych przeze mnie badań jest etyczne i uważne pod względem epistemologicznym czytanie niezliczonych podręczników „dobrych praktyk”, przewodników, instruktaży, szczególnie tych pragmatycznych, które ślepo przyjmują założenie, że istnieje związek między kryzysem klimatycznym, a sektorem kultury i sztuki, zamiast podejmować próby problematyzacji tej kwestii, czy poddawać ją pod dyskusję i uzasadniać. W szczególności, jestem przeciwna nadmieremu skupianiu się na pragmatycznym wymiarze „zielonej transformacji” (np. obsesji na punkcie kalkulatorów emisji dwutlenku węgla i innych wskaźników degradacji środowiska, którą można postrzegać niemalże jako techno- optymizm) oraz kurczowemu trzymaniu się kontekstualizacji problemu, który bez wątpienia ma charakter globalny. Z ogólnokrajowej ankiety, którą przeprowadziliśmy<sup>17</sup>, dowiedzieliśmy się, że większość konfliktów wewnętrznych, z jakimi mierzą się respondenci i respondentki, ma charakter polityczny lub etyczny, co dobitnie wskazuje na potrzebę zbadania roli polityki kulturalnej i eko-etyki w procesach ekologicznej transformacji sztuki. Nie umniejszając skali i pilności problemu, powinniśmy znaleźć czas na zadanie pytań m.in. o to, jak bardzo różni się mobilizacja potencjału wpływu sztuki i jej instytucji na społeczeństwo od wyrafinowanej wersji powierzchownego samouprzedmiotowienia? W obliczu kryzysu ekologicznego koniecznym zdaje się być zachęcanie do bardziej krytycznej analizy zakresu odpowiedzialności jednostek, instytucji i całej branży, która dopuszczałaby pewien stopień ambiwalencji i akceptowała niepewność. Obrona swobody dla złożoności i niejednoznaczności wśród mnożących się publicznych oświadczeń i planów działania wydaje mi się kluczowa dla zagwarantowania sztuce i kulturze udziału w zielonej transformacji, która będzie prawdziwie transformacyjna, a nie tylko bezrefleksyjnym zapewnieniem zgodności z procedurami.

Porto, marzec 2024

17 Zob: Vânia Rodrigues i Fernando Matos de Oliveira (koordynacja badania), Vânia Rodrigues i António Ventura (badanie), 'A Part for the Whole. Report of the Survey "Sustainable and Ecological Practices on the Performing Arts in Portugal"' [„Część całości. Raport z badania »Zrównoważone i ekologiczne praktyki w sztukach performatywnych w Portugalii«"], Uniwersytet w Coimbrze, Coimbra 2023.

## O AUTORCE

Przed rozpoczęciem kariery naukowej **Vânia Rodrigues** pracowała jako menedżerka kultury i konsultantka dla kilku organizacji kulturalnych w Portugalii i za granicą. Ma na koncie współpracę z organizacjami artystycznymi, od teatrów narodowych po niezależne zespoły teatralne. Nadal regularnie uczestniczy w działaniach z zakresu zarządzania i produkcji wydarzeń artystycznych, polityki kulturalnej, planowania strategicznego i ponadnarodowej współpracy kulturalnej. Uzyskała tytuł doktorki sztuk ze specjalizacją w obszarze teatru i sztuk performatywnych na Uniwersytecie w Coimbrze oraz tytuł magistra w dziedzinie polityki kulturalnej i zarządzania kulturą na City University of London. Obecnie jest koordynatorką studiów podyplomowych z zarządzania sztuką i zrównoważonym rozwojem na Uniwersytecie w Coimbrze i współkieruje platformą badawczą Modes of Production – Performing Arts in Transition oraz projektem badawczym GREENARTS (FCT), który koncentruje się na punktach styku pomiędzy procesami produkcji i tworzenia, a także na dyskursywnych i praktycznych transformacjach produkcji artystycznej w obliczu rosnących wymagań w zakresie zrównoważonego rozwoju społecznego i środowiskowego. Autorka publikacji *Creative Production and Management in the Performing Arts: Modus Operandi* [Produkcja wydarzeń kulturalnych i zarządzanie nimi w obszarze sztuk performatywnych – Modus Operandi], 1<sup>st</sup> ed., Routledge, London 2024.





# Analiza stanu sektora współczesnych sztuk performatywnych w Europie Wschodniej

□ GYÖRGY SZABÓ

■ Europa Wschodnia dołączyła do międzynarodowego obiegu współczesnych sztuk performatywnych (teatru i tańca) już w latach 70. ubiegłego wieku, a kolejna dekada przyniosła intensyfikację tej obecności. To był ekscytujący czas. Wkroczyliśmy w ten niespokojny świat bez doświadczenia. Kierowaliśmy się intuicją i powoli odkrywaliśmy możliwości współpracy. Byliśmy nowicjuszami na tym polu. Musieliśmy przy tym szukać szczelin w politycznym murze i dostosowywać się do praktyk obowiązujących poza nim. Wraz z naszymi kolegami i koleżankami z regionu zastanawialiśmy się, jak moglibyśmy wykorzystać szanse, jakie otworzyły się przed nami w wyniku uwolnienia się spod sowieckiej kontroli. Był to dziwny stan wolności przypominający próżnię. Chcieliśmy poszerzać zakres naszych działań. Mieliśmy apetyt na więcej, pomimo śmiesznie niewystarczających krajowych zasobów, jakimi dysponowaliśmy. Jedynym sposobem na przezwycięzenie braku pieniędzy było nawiązanie bliskich kontaktów z instytucjami kulturalnymi i decydentami w USA i Europie. Podjęliśmy to wyzwanie.

Dzisiaj, po ponad trzydziestu latach od przemian politycznych, jakie miały miejsce w naszej części Europy, posiadamy szeroką sieć kontaktów i wiele udanych działań w portfolio.

**Pomimo osiągniętych sukcesów, przez wiele lat czuliśmy się niespełnieni i żywiliśmy nadzieję, że nasi lokalni artyści i artystki zdołają wyrobić sobie mocniejszą pozycję na zachodnim rynku sztuki.**

Ta nadzieja towarzyszyła nam aż do roku 2004. Kilka lat po akcesji do Unii Europejskiej na nasze głowy wylano kubek zimnej wody – fakt, że zainteresowanie Zachodu sztuką Europy Wschodniej znacznie zmalało, bardzo nas zasmucił. Wielu z nas zrozumiało wtedy, że nasz region stracił swoje polityczne znaczenie, co przełożyło się na mniejsze zainteresowanie. Musieliśmy przyjąć do wiadomości, że trzeba włożyć więcej wysiłku, lokalnie i międzynarodowo.

W latach poprzedzających akcesję do Unii Europejskiej mogliśmy liczyć na finansowanie działalności artystycznej ze źródeł zagranicznych, co rekompensowało nam w znacznym stopniu brak środków krajowych. Równocześnie wsparcie pochodzące wyłącznie z jednego źródła miało swoje wady, ponieważ doprowadziło do sytuacji, w której mniej uwagi poświęcano budowaniu wzmacniającego się nawzajem środowiska dla sztuki współczesnej w samym regionie Europy Wschodniej. Mam tu na myśli w szczególności rozwój instytucji, a przede wszystkim tworzenie tzw. scen goszczących / impresaryjnych, które umożliwiałyby działalność zespołom nieposiadającym własnych siedzib czy przestrzeni teatralnych. Mieliśmy świadomość, że nasz region nie będzie mógł wiecznie korzystać z tak szczodrego wsparcia finansowego pochodzącego spoza lokalnego źródła. Złote lata sektora rozwijającego się dzięki tym środkom musiały kiedyś dobiec końca. Niestety wieloletni dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania maskował niedoskonałości rynku kultury w poszczególnych krajach regionu.

Jestem przekonany, że nie tylko ja mam poczucie posiadania bardzo ograniczonej wiedzy na temat działania mechanizmów finansowania projektów z obszaru sztuki współczesnej poprzez system grantowy (polegający na pozyskiwaniu środków ze źródeł publicznych), jaki funkcjonuje w wielu krajach. Jednak z tego, co słyszałem od moich kolegów i koleżanek oraz na podstawie własnych doświadczeń domyślałem się, że wszyscy podążaliśmy podobnymi ścieżkami, a zatem chciałbym podzielić się kilkoma spostrzeżeniami na ten temat. Podanie bardziej precyzyjnych informacji wymagałoby przeprowadzenia kompleksowych badań w regionie. Jest to sprawa dość pilna, ponieważ coraz więcej osób związanych z branżą, takich jak ja, odchodzi na emeryturę, a ich wiedza jest niezbędna do zrozumienia procesów, jakie zachodzą w naszym obszarze geograficznym.

## PRZESZŁOŚĆ

Zaczęło się na Zachodzie, gdzie w wyniku sił, które oddziaływały na ten region w latach 60. ubiegłego stulecia, doszło do głębokich przemian we wszystkich dziedzinach sztuki. Zmiana związana była ze szczerością oraz koncentrowała się przede wszystkim na realiach i problemach życia codziennego.

Zapotrzebowanie na odnowę w teatrze wyszło od młodego pokolenia, które chciało, aby sztuki performatywne uwrażliwiły się i otworzyły na innych. Zmiana ta nastąpiła w świecie, w którym po latach wojen standard życia zaczął się poprawiać, a młode pokolenie wyżu demograficznego, broniąc swojej niezależności, zwróciło się przeciwko swoim rodzicom i zakwestionowało wyznawane przez nich wartości. Odbęło się to w zawrotnym tempie. Zwrot przeciwko starszemu pokoleniu obejmował krytyczną konfrontację z przeszłością i agresywną rzeczywistością, jak również postulował potrzebę pogłębienia demokracji i poszerzenia edukacji. Decydenci na Zachodzie nie mieli wyboru – musieli poddać się temu naturalnemu procesowi i sukcesywnie tworzyć ramy prawne, które zaspokoilyby aspiracje młodych. Zaczęto przyznawać fundusze na konkretne projekty artystyczne, a w niektórych krajach podważono wręcz system instytucjonalny. Przykładowo we Francji i Belgii doszło do radykalnych zmian w strukturze systemu teatralnego.

**Finansowanie sztuk performatywnych oparte na systemie grantowym stało się swego rodzaju prawem obywatelskim. Transformacja rynku sztuki uległa znacznemu przyspieszeniu dzięki pojawieniu się w Europie nowej sztuki amerykańskiej, co stanowiło wyzwanie dla starego kontynentu.**

Z drugiej strony, część zachodnich intelektualistów była pod wpływem Związku Radzieckiego, co miało niepokojący wpływ na zachodnią politykę. Z naszego punktu widzenia istotne jest to, że spektakle, które zyskały

znaczny rozgłos medialny i poruszyły rzesze odbiorców na Zachodzie, zaczęły powoli docierać za Żelazną Kurtynę, głównie dzięki festiwalom, szczególnie tym organizowanym w Polsce (MSFTO, Wrocław 1969<sup>1</sup>) i Jugosławii (BITEF, Belgrad 1967<sup>2</sup>). W okresie zimnej wojny Europa Wschodnia ponownie stała się areną konfliktów kulturowych. Efekty nowych inicjatyw artystycznych były postrzegane przez zachodnią politykę jako użyteczne narzędzie. Zachód dążył do podkreślania swojego znaczenia międzynarodowego, podczas gdy Moskwa była zdeterminowana, by utrzymać dominację nad Europą Wschodnią. Dlatego też eksport młodej, „mobilnej” sztuki do Bloku Wschodniego odegrał kluczową rolę w promowaniu ustroju demokratycznego i metaforycznym kwestionowaniu wartości wschodnioeuropejskich reżimów. Fakt, że eksport zachodniej kultury znajdował się pod kuratelą zagraniczną, trafnie odzwierciedla ówczesną agendę polityczną.

Ta konstatacja dawała zielone światło dla wyrażania zachodnich aspiracji zawodowych przez młode artystki i artystów działających w tym okresie, jak również ambitne osoby producenckie oraz kierowników czy kierowniczkę scen impresaryjnych. Było to środowisko poszukujące możliwości poszerzenia widoczności udanych produkcji i promocji utalentowanych artystów i artystek (zob. Informal Theatre Meeting / Nieformalne Spotkania Teatralne 1981<sup>3</sup>, Trans European Halles 1983<sup>4</sup>, Concours chorégraphique international de Bagnolet / Międzynarodowy Konkurs Choreograficzny w Bagnolet 1969), najpierw we własnym kraju, następnie w krajach sąsiednich, a wreszcie na całym świecie, nawet w państwach o innych ustrojach politycznych. Organizacjom tym zależało na większej liczbie scen impresaryjnych w nowoczesnym wydaniu, które funkcjonowałyby jako sieć dystrybucji służąca wsparciu artystów i artystek oraz ich działalności. My, w naszym regionie, byliśmy za to wdzięczni. Te przedsięwzięcia artystyczne docierały do naszej rzeczywistości dzięki zagranicznemu wsparciu finansowemu. Import sztuki miał też rolę dywersyjną, podważając stare tradycje kulturowe regionu i fałszywe przekazy głoszone przez władze. Otworzyło to nowe możliwości przed młodymi twórcami i twórczyniami oraz zapoczątkowało ważne ruchy społeczne.

1 Międzynarodowy Studencki Festiwal Teatru Otwartego [International Student Festival of Open Theatre], do 1973 roku organizowany pod nazwą Międzynarodowy Festiwal Festiwali Teatrów Studenckich (przyp. red.).

2 Zob. Festival BITEF.

3 Sieć IETM została założona w 1981 roku jako nieformalne zgromadzenie profesjonalistów i profesjonalistek sztuk performatywnych podczas festiwalu we włoskim Polverigi (obecnie Inteatro festival).

4 Zob. Trans Europe Halles.

Tworzenie spektakli w nietypowy sposób oraz o dużej sile oddziaływania jest charakterystyczne dla oddolnych inicjatyw, które z powodu braku środków finansowych były realizowane głównie w wymiarze amatorskim, funkcjonującym poza głównym nurtem kultury narodowej. W wielu przypadkach spotykały się one z brakiem zrozumienia ze strony polityków i polityczek, którzy albo zakazywali ich prezentacji albo co najwyżej tolerowali ich istnienie. Do momentu transformacji ustrojowej wsparcie dla nowych przedsięwzięć z obszaru współczesnych sztuk performatywnych było znikome, w przeciwieństwie do Zachodu, gdzie działał dobrze rozwinięty system finansowania sztuki. W niektórych krajach lokalne instytucje ostrożnie angażowały się w nowatorskie przedsięwzięcia, ale to mniejsze, alternatywne lub działające w podziemiu przestrzenie stawały się polem doświadczalnym, choć oferującym relatywnie skromne warunki do działań artystycznych.

## Co ciekawe, siłą napędową tych działań był zazwyczaj konkretny, lokalny artysta lub artystka czy też grupa twórców, niekiedy zaangażowany organizator lub organizatorka albo po prostu osoba niezwiązana z branżą, która pojawiała się znikąd.

Wiele z tych osób nawet nie marzyło o instytucjonalizacji (tworzeniu stałej przestrzeni), ponieważ wszelkie próby tego typu były blokowane przez władze, przez co organizowano zazwyczaj jednorazowe wydarzenia lub festiwale, przy czym w tego rodzaju przedsięwzięcia angażowały się przede wszystkim osoby posiadające kontakty za granicą. Te festiwale i wydarzenia pomogły ich organizatorom i organizatorkom zaistnieć na arenie krajowej, nawiązać nowe kontakty lub zapraszać do kraju zagranicznych gości. Co ważne, programy międzynarodowe takich wydarzeń powstawały głównie dzięki finansowaniu z zagranicy.

Wraz z nadejściem pluralizmu na początku lat 90. ubiegłego wieku sytuacja na rynku sztuki współczesnej uległa zmianie. Branża doczekała się ram prawnych, a jej przedstawiciele i przedstawicielki zyskali nadzieję na uruchomienie programów finansowania sztuki ze środków publicznych. W całym regionie wdrożono mechanizmy finansowania

znane z Zachodu, z wszystkimi ich zaletami i wadami. Pomimo wielu ograniczeń, środowisko artystyczne było zadowolone, bo wreszcie zyskano dostęp do środków.

Wiele osób postrzegało tę zmianę jako szansę i liczyło na wdrożenie procesów wspierających instytucjonalizację branży artystycznej w nadchodzącej dekadzie, która ukształtowała też system, funkcjonujący do dzisiaj. Niestety niemal wszystkie inicjatywy podejmowane w tym okresie upadły, a konsekwencje tych porażek są nadal odczuwane. Oznacza to, że system grantowy nadal jest dominującym źródłem pozyskiwania środków na rozwój dziedziny sztuk performatywnych, charakteryzującej się brakiem stabilności i przewidywalności.

Istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój tej sytuacji była i nadal jest charakterystyczna dla naszego regionu nieufność i podejrzliwość wobec sztuki współczesnej prezentowana ze strony polityków i polityczek. Jest to spowodowane tradycjonalizmem w myśleniu i utrzymującą się dominacją konserwatywnych tradycji. Na Zachodzie rozmach i skala wyżu demograficznego wymusiły potrzebę zmian, które zaowocowały przebudową polityki kulturalnej i włączeniem sztuki w system finansowania ze środków publicznych. Do naszego regionu ten innowacyjny trend dotarł, co prawda, za sprawą przemian politycznych, ale jego siła nie była wystarczająca, aby doprowadzić do przełomu porównywalnego z tym, który miał miejsce na Zachodzie. Po 1989 roku mechanizm wspierania sztuki przez władze stał się jednym z elementów ustrojów demokratycznych, ale nie przyniósł trwałych i głębokich zmian w naszym regionie.

## TERAŹNIEJSZOŚĆ

Dzisiaj jasne jest, że instytucjonalizacja w naszym regionie nie jest dostatecznie rozwinięta w stosunku do jego rozmiaru. Poza kilkoma wyjątkami, liczba funkcjonujących instytucji jest niewielka, a ich rozmieszczenie geograficzne słabe. Ta sytuacja stanowi problem pod wieloma względami.

Współpraca to podstawa współczesnej sceny sztuk performatywnych, która przede wszystkim wymaga aktywnego udziału instytucji albo działających w tym obszarze organizacji. Niewielka liczba instytucji ogranicza liczbę możliwych kontaktów. Im gęstsza jej sieć, tym większa może być liczba wzajemnych powiązań, a także bardziej intensywna i zróżnicowana współpraca, która może być rozwijania zarówno w kraju jak i za granicą. Większa integracja lokalnych twórców i twórczyń ze

środowiskiem międzynarodowym skutkuje lepszym dostępem do aktualnych zjawisk z dziedziny współczesnych sztuk performatywnych dla artystów i artystek, środowisk zawodowych i publiczności. Artysta czy artystka działający zgodnie z aktualnymi trendami są lepiej powiązani ze światem, ich sztuka ma większe szanse na uznanie, co stanowi dla nich nieocenioną pomoc w rozwoju artystycznym. Dobrze rozwinięty system instytucji działających w obszarze współczesnych sztuk performatywnych może skuteczniej pomagać w tworzeniu i rozwoju lokalnych społeczności. Warto też wspomnieć o potencjale lobbingsowym, ponieważ lider czy liderka danej instytucji, którzy są częścią lokalnego establishmentu, mogą skuteczniej i często silniej zabiegać o interesy zawodowe osób artystycznych.

**Liderzy i liderki są skuteczni, ponieważ mają większą świadomość tego, jakimi przesłankami kierują się osoby decyzyjne i organy udzielające finansowania, tym samym są w stanie użyć właściwych argumentów.**

Rzecznicтво ma zasadnicze znaczenie dla instytucji ze względu na sytuację finansową artystów i artystek oraz pracowników i pracownic kultury, którzy z nią współpracują. Jeśli twórca lub twórczyni, z którymi podpisano umowę, znajduje się w lepszej sytuacji finansowej, możliwości i pozycja instytucji rosną. Może zabrzmi to zaskakująco, ale budżet instytucji goszczącej składa się z „dwóch części”. Pierwsza z nich to budżet samej instytucji, a drugą jest to, co wnosi dana osoba twórcza.

Nie można również pominąć stabilizującej roli instytucji. W czasach kryzysu instytucje są często zmuszone do dostosowywania się do zaistniałej sytuacji i do pewnego stopnia mogą wspierać artystów i artystki w przewyżnianiu trudności. Są one wyposażone w pewne narzędzia do zarządzania kryzysami i łagodzenia ich skutków. Partnerstwo między osobą artystyczną a instytucją jest zatem zawsze warte pielęgnowania, ponieważ daje możliwość twórcy lub twórczyni zwrócenia się o pomoc w potrzebie. Pozytywnym zjawiskiem obserwowanym w ostatnim czasie jest pojawienie się i konsolidacja domów produkcyjnych / organizacji producenckich na skutek finansowania dostępnego dla organizacji sie-



ciujących w ramach programu Kreatywna Europa, co bez wątpienia jest istotnym krokiem naprzód w zakresie rozwoju instytucjonalnego regionu. Jednak nawet w tym przypadku widzimy, że skala finansowania ze źródeł zagranicznych jest o wiele bardziej znacząca w porównaniu do wsparcia dostępnego lokalnie, które wciąż jest niewystarczające.

Niewielka liczba scen impresaryjnych (np. teatrów) także negatywnie wpływa na możliwości pokazywania zagranicznych i krajowych spektakli szerszej publiczności w różnych lokalizacjach. Niska liczba zagranicznych występów gościnnych utrudnia dostęp do najnowszych trendów artystycznych pojawiających się za granicą i pozbawia szansy na dynamiczny rozwój lokalnego środowiska. Co więcej, wiąże się to również z wysokimi kosztami, bo mała liczba scen impresaryjnych oznacza, że te, które są gotowe zaprosić do siebie gościnne spektakle, muszą ponosić jednostkowo wyższe koszty. Ponadto niewielkie możliwości pokazywania spektakli poza własnym miastem czy krajem spowalniają proces zdobywania wiedzy i doświadczenia przez rodzimych artystów i artystki, co z kolei jest niezbędne do tworzenia spektakli i ich międzynarodowej dystrybucji.

Niewielka liczba mniejszych ośrodków kultury może wynikać z poziomu niedostatecznej urbanizacji kraju. Miasta muszą zazwyczaj osiągnąć określoną wielkość i stopień rozwoju, aby wytworzyć lokalne zapotrzebowanie na taką instytucję. Potrzebne jest również zawodowe środowisko artystyczne i aktywna społeczność (masa krytyczna). Każde nowe miejsce na mapie to ważny krok w podróży ku zwiększaniu dostępności kultury. Pojawianie się nowych instytucji zmniejsza dystans między nimi i sprawia, że życie artystyczne staje się bogatsze, bardziej zorganizowane i wielowymiarowe. Odległość z kolei przestaje być barierą dzięki rozwojowi i szybkości transportu. Zmiany klimatyczne sprawiają, że coraz więcej uwagi poświęca się jakości sieci kolejowej, która w coraz większym stopniu determinuje organizację tras wyjazdowych. Wszystko to pokazuje, że rozwój sektora sztuk performatywnych jest ściśle powiązany z rozwojem kraju. Dowodzi to również, że poziom rozwoju sztuki współczesnej stanowi istotny wskaźnik stopnia rozwoju poszczególnych krajów. Jest to dość oczywista konstatacja dla osób zaznajomionych z naszym regionem i świadomych lokalnego kontekstu.

Na koniec chciałbym wspomnieć o dobrze znanym, ale mało dostrzeganym czynniku, a mianowicie odpływie talentów obserwowanym wśród artystów i artystek. Wraz ze zniesieniem barier politycznych po 1989 roku bogaty i znacznie bardziej rozwinięty Zachód, świadomie lub

nieświadomie, zaczął wywierać silniejsze wpływy w naszym regionie niż kiedykolwiek wcześniej. Zjawisko odpływu talentów dotyczy zarówno uznanych artystów i artystek, jak i twórców i twórczyń wchodzących dopiero na rynek. Sukces za granicą to pragnienie wszystkich. Uznanie poza granicami kraju jest atrakcyjne, ponieważ może zapewnić dostęp do najlepszych, i inaczej nieosiągalnych, warunków pracy. Dla młodych artystów i artystek wizja rozwoju za granicą jest kusząca ze względu na szanse, jakie oferuje. Ci, którzy są w stanie wpasować się ze swoją twórczością w zagraniczne gusta lub zdobyć wykształcenie w innym kraju, nie widzą sensu w powrocie do kraju. Ten exodus potencjału, podobnie zresztą jak bieżące trendy gospodarcze, osłabia siłę środowisk artystycznych, a na poziomie zawodowym zmniejsza szanse na zaistnienie we własnym kraju, spowalniając i hamując rozwój rodzimej kultury. Oczywiście byli, są i będą wyjątki od tej reguły; są artyści i artystki, którzy mimo wszystko zostają w swoich ojczyznach lub do nich wracają. Są to znaczące wyjątki. Warto byłoby systematycznie analizować powody i czynniki stojące za decyzjami dotyczącymi wyjazdu lub pozostania w kraju oraz uwzględnić płynące z nich wnioski w projektowaniu krajowych strategii rozwoju w celu zwiększenia konkurencyjności i możliwości zatrzymania twórców i twórczyń w kraju.

## WSPÓŁPRACA REGIONALNA W EUROPIE WSCHODNIEJ

Z zadowoleniem należy przyjąć fakt, że w ostatnich latach na nowo zaczęto dostrzegać korzyści płynące ze współpracy regionalnej w krajach należących niegdyś do bloku socjalistycznego. Przyczyniło się do tego osłabienie nadmiernych oczekiwań, jakie dotychczas kierowano wobec Zachodu, rosnące problemy z finansowaniem oraz uświadomienie sobie wcześniejszych tendencji do odkładania na później działań ukierunkowanych na realizację niewykorzystanego potencjału naszego regionu. Z mojego doświadczenia wynika, że dotychczasowy niedostateczny poziom współpracy regionalnej wynika z zaniedbań ostatnich dziesięcioleci, kiedy to w dziedzinie sztuk performatywnych można było zaobserwować nadmierne zapatrzenie Wschodu na Zachód. Inspiracją do tego była niewątpliwie nasza polityczna izolacja w związku z systemem jednopartyjnym przed 1989 rokiem oraz koloryt, różnorodność i twórcza siła płynąca ze swobody artystycznej panującej na Zachodzie. Ta jednokierunkowa ciekawość przyćmiła zbliżenie między krajami Europy Wschodniej. Zbyt

wiele uwagi poświęcano zachodniej części świata, a zbyt mało sąsiadom w regionie. To wieloletnie zaniedbywanie zmniejszyło szanse na zbliżenie się ze sobą nawzajem na polu sztuki.

Cechą charakterystyczną kryzysów jest ograniczona liczba dostępnych opcji, ale kryzysy mogą również służyć jako punkt wyjścia do poszukiwania nowych ścieżek. Współpraca regionalna i konwergencja wydają się być w tym przypadku nową szansą. Pierwszym krokiem powinno być zmapowanie naszych działań i wzajemne poznanie się, a następnie zaprojektowanie i wdrożenie procesów opartych na wynikach tych badań.

## **Tchnięcie życia w relacje i opracowanie ich merytorycznych podstaw wymaga czasochłonnych i długoterminowych strategii rozwoju. Wymaga również wsparcia społecznego.**

Otwarcie się na siebie jest również koniecznością, z którą musimy się zmierzyć. Pod wieloma względami ludzie żyjący obok siebie i doświadczający podobnych problemów wiedzą o sobie znacznie więcej niż wiedzą ludzie Zachodu o naszym regionie. Tym samym odniesienia obecne w twórczości lokalnych twórców i twórczyń znajdą więcej zrozumienia „w domu” niż za granicą.

Wraz z tym nowym wymiarem współpracy warto byłoby poświęcić więcej uwagi na stworzenie regionalnej platformy dla sztuk performatywnych działającej pod rotacyjnym przewodnictwem. Pomysł stworzenia takiej platformy nie jest wcale nowy. Był on poruszany w prawie każdym kraju naszego regionu w ciągu ostatnich dziesięcioleci. Platforma bałkańska, która powstanie w 2025 roku przy wsparciu Kreatywnej Europy, zapewne tchnie nowego ducha w tę kwestię w innych krajach, a z kolei Południe Europy zyska szansę na szerszą prezentację lokalnej twórczości i zdywersyfikowany dostęp do interesujących przedsięwzięć.

Wzmocnienie współpracy regionalnej nie oznacza oczywiście devaluacji znaczącej obecności Europy Zachodniej w naszym regionie. Będzie ona nadal odgrywać w nim kluczową rolę, choć warto byłoby wyznaczyć jej właściwe miejsce w hierarchii.

## **Niemniej jednak możliwe jest stworzenie współzależnego systemu, w którym współpraca krajowa wspierałaby współpracę regionalną, a platforma regionalna pomagalaby utrzymywać poszczególnym krajom więzi z Zachodem.**

Warto byłoby promować taką współpracę, ponieważ, jak wynika z dotychczasowych doświadczeń, zachodni twórcy i twórczynie wykazują niewielkie zainteresowanie sztukami performatywnymi z państw naszego regionu ze względu na ich niedofinansowanie i niewystarczającą widoczność na arenie międzynarodowej. Gdyby istniała selekcja przedsięwzięć artystycznych do prezentacji międzynarodowej dokonywana na poziomie regionalnym, można by mieć nadzieję, że twórczość lokalnych artystów i artystek zyska na atrakcyjności w oczach menedżerów i menedżerek, producentów i producentek oraz dyrektorów i dyrektorek artystycznych z Zachodu.

### **WNIOSKI**

Podsumowując mój punkt widzenia, nasz region znajduje się zasadniczo na półperyferyjnym poziomie rozwoju i istnieją ku temu złożone powody. W regionie brakuje instytucji / scen impresaryjnych, a fakt ten idzie w parze ze słabościami systemu finansowania sztuki w wielu krajach. Zasadniczo utrudnia to wewnętrzny rozwój sztuki współczesnej i osłabia jej stabilność. Konieczne jest zatem znalezienie rozwiązań w tym obszarze, ponieważ polityczna widoczność współczesnych sztuk performatywnych w naszym regionie jest wysoka. Jestem przekonany, że wyższy stopień instytucjonalizacji może zapewnić wyższy stopień ochrony autonomii zawodu. Stanowi to podstawę organicznego rozwoju i może na wiele sposobów pomóc środowisku artystów i artystek w obecnych warunkach niedoboru zasobów. Rozbudowany system instytucji zapewnia warunki do tworzenia bardziej organicznych powiązań wewnętrznych i zewnętrznych oraz przyczynia się do dbania o wyższą jakość, większą mobilność,

umiędzynarodowienie i stabilizację. Jak jeszcze moglibyśmy zmniejszyć zależność rynku sztuki od czynników legislacyjnych i gospodarczych, pozostaje pytaniem otwartym. Odpowiedź na nie będzie wymagała przeprowadzenia szeroko zakrojonej profesjonalnej debaty.

## KILKA PRZEMYŚLEŃ NA TEMAT PROBLEMÓW ZWIĄZANYCH Z SYTUACJĄ NA WĘGRZECH

Od 2010 roku FIDESZ zasadniczo odciął niezależny świat sztuki od systemu grantowego, pomimo iż zyskał on znaczne uznanie zarówno w kraju, jak i zagranicą. Niezależne instytucje obecnie działają niemal wyłącznie w Budapeszcie i kilku mniejszych ośrodkach uniwersyteckich.

Najważniejszym problemem na Węgrzech jest w tej chwili wycofanie środków z niezależnego systemu grantowego oraz przestarzałe praktyki związane z tym systemem. Ograniczenie dostępności funduszy dla środowiska artystycznego było niewątpliwie zamiarem partii rządzącej oraz narzędziem cenzury i sposobem na uciszenie twórców i twórczyń. Ponadto system grantowy przez bardzo długi czas wykazywał brak reakcji na dynamiczny rozwój gospodarki rynkowej, o co można zresztą oskarżyć wiele ekip rządzących. System ten nie uwzględniał rosnących kosztów życia, co ma poważne konsekwencje dla środowiska

W związku z oczekiwanymi zmianami politycznymi nadchodzi czas na ponowne przemyślenie systemów finansowania. Nowe mechanizmy powinny być zasadniczo dostosowane do warunków gospodarczych i specyfiki zawodów twórczych, ale muszą również oferować realistyczne i sprawdzone rozwiązania.

Punktem wyjścia do odbudowy rynku sztuki jest dla mnie fakt, że współczesna niezależna, innowacyjna osoba artystyczna jest również przedsiębiorczą lub przedsiębiorcą. Tym aspektem w ogóle nie zajmowano się od czasu zmiany ustroju. Koszty życia w 2025 roku są wysokie i nie da się tego zignorować. To duże obciążenie dla każdego, kto działa w obszarze sztuki. Współczesny artysta lub artystka, szczególnie działający poza głównym nurtem sztuki, zazwyczaj podążają pod prąd, wbrew oczekiwaniom rynku, a tym samym, co zrozumiałe, cieszą się większą rozpoznawalnością.

Sama obecność na rynku nie zapewnia artystom i artystkom wystarczających dochodów. W związku z tym należy stworzyć odpowiednie zaplecze i strukturę, aby osoby artystyczne odważyły się wchodzić

na rodzimy rynek. Oznacza to, że nie tylko konkretny sektor wymaga publicznego wsparcia, aby działać w interesie publicznym, ale raczej cały rynek wymaga takiej pomocy. Jeśli rynek nie docenia pracy osoby artystycznej, choć wykonuje ona swój zawód w interesie publicznym, to nie ma innego wyjścia, jak tylko skorzystać z finansowania ze środków publicznych. Oznacza to, że na władzach krajowych i lokalnych spoczywa ogromna odpowiedzialność za utrzymanie systemu finansowania projektów i zapewnienie im gwarancji.

Na poziomie instytucjonalnym ważnym celem pozostaje prezentacja spektakli w mniejszych miastach. Przed 2010 rokiem planowano utworzenie instytucji w co najmniej pięciu ośrodkach uniwersyteckich. Instytucje te powinny pełnić nie tylko funkcję scen impresaryjnych, ale także mieć znaczący wpływ na budowanie społeczności i modernizację obszarów wiejskich.

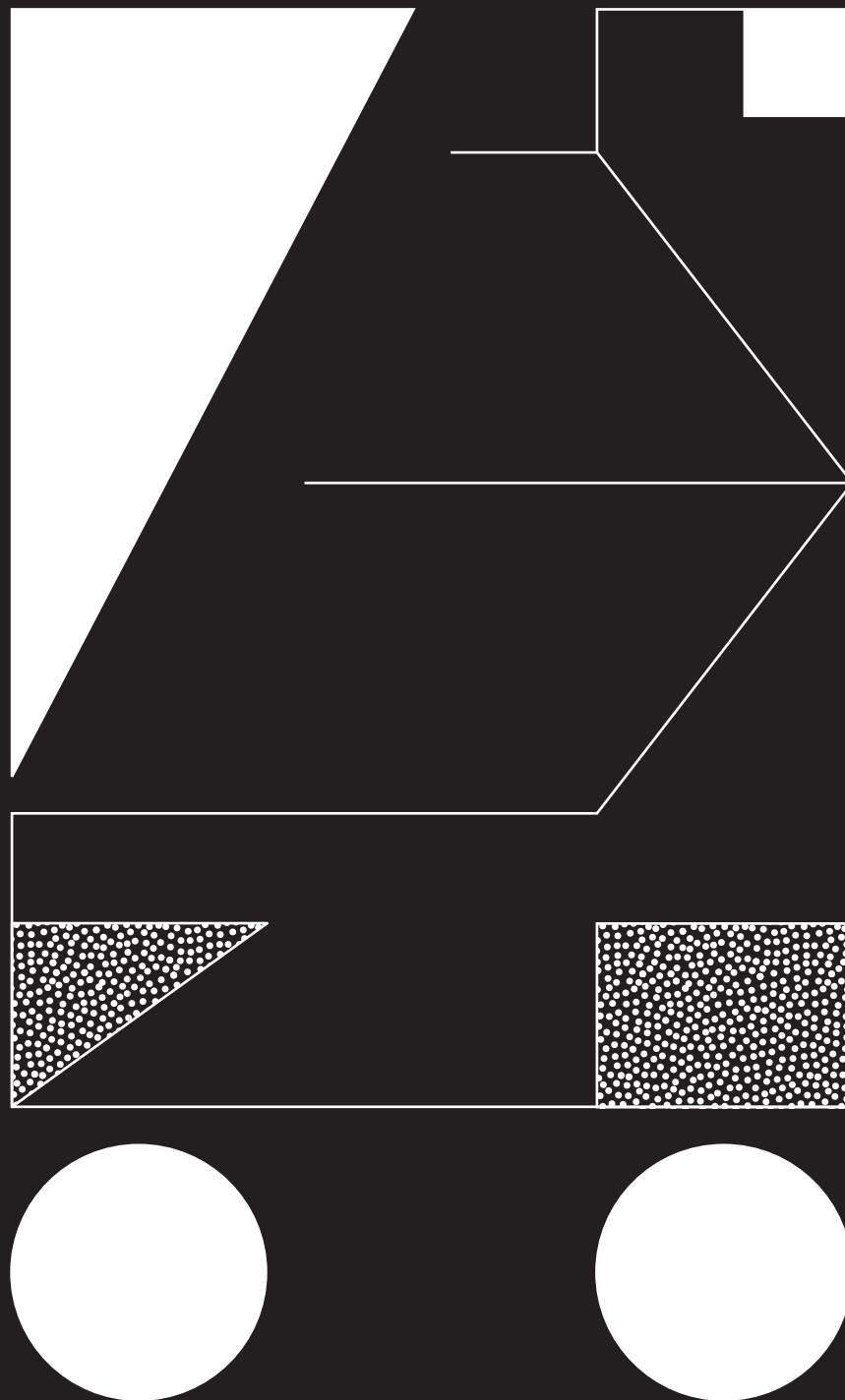
Trzecim elementem jest eksport współczesnych produkcji krajowych. Węgierskie instytucje kulturalne, które są aktywne za granicą od dłuższego czasu, uczestniczyły w tym procesie z różną intensywnością. Ogólnie rzecz biorąc, nie poświęcano im wystarczającej uwagi przed zmianą reżimu, ani zresztą później, poza nielicznymi wyjątkami. To nigdy nie było częścią ogólnokrajowej strategii. Realizacja tego celu jest jednak bardzo złożonym zadaniem, ponieważ oprócz kwestii kulturalnych w grę wchodzi interesy polityczne, dyplomatyczne i gospodarcze. Stąd też integracja rynku sztuki współczesnej jest możliwa tylko wtedy, gdy na pierwszy plan zacznie wysuwać się polityka modernizacji zakładająca, że istnieje wspólna płaszczyzna, na której może spotkać się całe środowisko.

Ważnym pytaniem dla naszego kraju jest to, w jakim stopniu nowi przywódcy polityczni będą w stanie rozpoznać potencjał współczesnych sztuk performatywnych. Nie znamy jeszcze odpowiedzi na to pytanie, ale biorąc pod uwagę plany zawodowe węgierskiego środowiska sztuk performatywnych, musimy być gotowi do podjęcia pracy na wyższych obrotach.

Budapeszt, styczeń 2025

## O AUTORZE

**György Szabó** ukończył Uniwersytet Ekonomiczny w 1982 roku. Podczas studiów działał w klubie uniwersyteckim jako wolontariusz. Następnie zatrudnił się w Petőfi Hall, nowopowstałym ośrodku młodzieżowym w Budapeszcie. Dzięki krajowym i międzynarodowym programom, którymi zarządzał, zyskał dużą publiczność dla sztuki współczesnej, co w tamtych czasach było czymś niewyobrażalnym. Z zamiarem rozwijania lokalnej sceny artystycznej założył Fundację Workshop, a zarobione w ten sposób pieniądze inwestował w projekty związane ze współczesnymi sztukami performatywnymi. Następnie założył **Trafó**, który z czasem został przekształcony w multidyscyplinarną przestrzeń działającą przy wsparciu finansowym miasta Budapeszt (1998). Instytucja szybko zyskała międzynarodowe uznanie. Był dyrektorem wykonawczym Trafó do 2012 roku, gdy został usunięty ze stanowiska przez FIDESZ. Ostatecznie pozwolono mu pozostać w instytucji i wspierać jej prowadzenie do 2025 roku. Był członkiem kilku zagranicznych rad artystycznych i inicjatorem Dunapart (Węgierskiej Platformy Wykonawców) oraz platformy dla młodych artystek i artystów NEXT. Prowadził zajęcia z zarządzania na różnych uczelniach w Budapeszcie. Ostatnio jego badania skupiają się na kulturze i innowacjach.





**Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego** powołuje publiczną debatę o współczesnym polskim teatrze, poszerza perspektywy towarzyszącej mu refleksji naukowej, wspiera działalność badawczą i edukacyjną oraz nieustannie rozbudowuje największe w Polsce archiwum tematyczne gromadzące dokumentację współczesnego teatru. Działa na rzecz polskiego środowiska teatralnego realizując programy i konkursy dotacyjne takie jak Teatr Polska, Lato w teatrze czy OFF Polska. Prowadzi największy portal poświęcony w całości polskiemu teatrowi pod nazwą e-teatr internetową Encyklopedię Teatru Polskiego, specjalistyczną Księgarnię PROSPERO oraz wydawnictwo.

Instytut Teatralny prowadzi i wspiera aktywności mające na celu nawiązywanie, rozwijanie, a także zacieśnianie współpracy międzynarodowej w obszarze teatru i sztuk performatywnych. Podejmowane działania sprzyjają prezentacji polskiego dorobku za granicą oraz długofalowej współpracy międzynarodowej w wymiarze indywidualnym i instytucjonalnym, obejmując zarówno działania artystyczne jak naukowe, ze szczególnym uwzględnieniem projektów interdyscyplinarnych. Jest członkiem takich sieci jak On the Move, ENICPA czy SIBMAS, zauważa tematy dyskutowane na arenie międzynarodowej i angażuje się w działania na rzecz poszczególnych grup zawodowych w teatralnym ekosystemie.

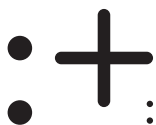
[www.instytut-teatralny.pl](http://www.instytut-teatralny.pl)

### **Karolina Dziełak-Żakowska**

Project menedżerka, producentka, kuratorka, facylitatorka. Absolwentka Wydziału Zarządzania i Wydziału Filologii Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego, Sorbonne Paris IV oraz Szkoły Trenerskiej STOP. Jest współzałożycielką Sieci Producentkiej. Pracuje jako specjalistka ds. projektów międzynarodowych w Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego. Interesuje się tworzeniem partnerstw międzysektorowych. W ostatnim czasie dzieli się wiedzą z zakresu teorii zarządzania m.in. dotyczącej podejścia zwinnego. Jako niezależna producentka współpracowała z organizacjami pozarządowymi, biznesem oraz instytucjami, realizując m.in. premiery spektakli, projekty międzynarodowe i krajowe zawierające komponent artystyczny i społeczny; współtworzyła programy edukacyjne skierowane do odbiorców różnorodnych pod względem wiekowym i społecznym.

### **Krystyna Mogilnicka**

Doktor nauk humanistycznych, antropolożka kultury, tłumaczka, redaktorka, producentka teatralna, menedżerka projektów kulturalnych. Absolwentka Instytutu Kultury Polskiej na Uniwersytecie Warszawskim i Teatrolologii na Uniwersytecie Karola w Pradze. W latach 2005–2015 związana z Pragą, gdzie między innymi realizowała międzynarodowe festiwale teatralne i taneczne, rezydencje artystyczne oraz współpracowała przy spektaklach i ich międzynarodowym obiegu festiwalowym. Od 2016 roku związana z Instytutem Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego, gdzie od 2020 roku kieruje Działem współpracy z zagranicą.



:nstitut+eatralny  
im. Zbigniewa Raszewskiego