

# O potrzebie polityki teatralnej i barierach rozwoju teatru w Polsce

Joanna Szulborska-Łukaszewicz  <https://orcid.org/0000-0001-8429-1965>  
e-mail: joanna.szulborska@poczta.fm

ORYGINALNY ARTYKUŁ NAUKOWY

Źródła finansowania publikacji / Funding acknowledgements: brak źródeł

Polityka open access / OA policy: CC BY 4.0

Informacja o konflikcie interesów / Conflict of interest: brak konfliktu interesów

Sugerowane cytowanie artykułu: Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2024). O potrzebie polityki teatralnej i barierach rozwoju teatru w Polsce. *Zarządzenie w Kulturze*, 25(1–2), 247–270.

## Abstract

### On the Need of the Theatre Policy and Barriers to the Theatre Development in Poland

The article is concerned with the system of organising theatre life in Poland and the most important problems of the community, organizations and institutions within the theatre sphere. Such problems result from, among others, the current formal and legal regulations in Poland. In context of the voices appearing increasingly more often within the public debate that demand a special theatre law and formulation of a theatre policy at the central level, while also referring to the branch debate that took place in March 2024 at the Jan Kochanowski Theatre in Opole, the author wonders what determines the theatre's success. Whether theatre policy at the central level is really necessary? Will the Act on Theatres solve the problems? Can the Act on Theatre be a solution to the problems, and if so, which ones?

**Keywords:** theatre, theatres organisation system, theatre development, act on theatre, cultural policy

## Wprowadzenie: od sytuacji braku do kultury nadmiaru

Wbrew temu, co się często słyszy, jakoby po 1989 roku w sektorze kultury w Polsce nic się nie zmieniło, trzeba zauważyć, że w ostatnim ćwierćwieczu byliśmy świadkami bądź uczestnikami wielu zmian w zakresie organizacji i zarządzania kulturą. Nic dziś nie jest takie samo jak przed 1989 rokiem (Szulborska-Łukaszewicz 2014a: 381–412). Zmieniły się warunki planowania, organizowania, kierowania, w tym sposoby motywowania do pracy, jak również kontrolowania prawidłowości oraz efektywności prowadzonej działalności kulturalnej. Zwiększyła się liczba potencjalnych źródeł finansowania kultury (fundusze publiczne i prywatne, krajowe i międzynarodowe, w tym unijne). Zmieniła się infrastruktura służąca działalności

kulturalnej (Szulborska-Łukaszewicz 2014a: 398–401)<sup>1</sup>. Inne są oczekiwania potencjalnych odbiorców, sposób komunikacji z odbiorcą (przyjmującym czasem rolę współtwórcy), budowania narracji o organizacjach kultury, także teatrach, ale też środki komunikacji (internet, media społecznościowe, AI). Zmieniły się sposoby uczestnictwa w kulturze, a co za tym idzie także funkcje teatrów (Szulborska-Łukaszewicz 2017a: 24–42). Jeszcze w pierwszej dekadzie XX wieku teatry repertuarowe niechętnie podejmowały działania z obszaru edukacji teatralnej, chyba że stanowiły one szansę na dodatkowe źródło dochodu dla instytucji lub zatrudnianych przez nią artystów (Datko, Necel 2011: 27–28). Uważano wówczas, że rolą teatru jest grać, a nie edukować – oczekiwano, że edukacją widza dla teatru powinny zajmować się centra i ośrodki kultury, a nie teatry<sup>2</sup>. Obecnie pedagogika teatru to „najprężniej i najbardziej świadomie rozwijająca się gałąź w teatrach instytucjonalnych”, co więcej, „edukacja teatralna to również jedno z najskuteczniejszych narzędzi promocji teatru, a każda złotówka zainwestowana w ten obszar działań instytucji zwraca się trzykrotnie” (Arbaczewski 2024).

Największą wartością polskiego teatru jest wielość i różnorodność podmiotów funkcjonujących w jego przestrzeni. To zarówno unikalne autorskie teatry prywatne, jak i silnie osadzone w budżecie publicznym teatry państwowe oraz – w wyniku decentralizacji – samorządowe, które obecnie – w wielu przypadkach, po okresie degradacji za czasów PRL-u (Narodowa Strategia Rozwoju Kultury w Polsce na lata 2004–2013, 2004) – dysponują dobrą, zróżnicowaną, nowoczesną infrastrukturą, stanowiącą również wartość, choć nieustająco wymagającą nakładów finansowych na utrzymanie we właściwej kondycji.

Z udogodnień tej infrastruktury korzystają różne podmioty, przede wszystkim jednak społeczeństwo – widzki i widzowie, doświadczając sztuki teatru. Zrewitalizowano i zagospodarowano z przeznaczeniem na działalność kulturalną wiele obiektów, w tym zabytków historycznych i przestrzeni poprzemysłowych (Nowak 2017: 183). Powstały nowe i nowoczesne, albo nowe i klimatyczne, mniej formalne, miejsca teatralne, które mieszkańcy lubią odwiedzać (w pierwszej dekadzie

---

<sup>1</sup> Diagnoza sytuacji artystycznych instytucji kultury na przełomie XX i XXI wieku została przedstawiona w przygotowanym na zlecenie ówczesnego Ministerstwa Kultury Narodowym Programie Kultury „Rozwój Instytucji Artystycznych” na lata 2004–2013 (2004: 42), także kwestie dotyczące infrastruktury.

<sup>2</sup> Podczas konferencji poświęconej praktykom i metodom edukacji kulturalnej, która miała miejsce w Poznaniu w 2013 roku, ówczesna dyrektorka Departamentu Kultury w Urzędzie Marszałkowskim Województwa Wielkopolskiego Agata Grenda, obecnie dyrektorka Teatru Szekspirowskiego w Gdańsku, stwierdziła, że kierowany przez nią wydział nie ma kompetencji w zakresie działań na rzecz edukacji kulturalnej, a misją teatru jest grać – nie edukować. Wypowiedź wywołała oburzenie pracownicy muzeum podległego Urzędowi Marszałkowskiemu, która zwróciła uwagę, że zarówno w ustawie o muzeach, jak i statucie muzeum znajdują się zapisy dotyczące edukacji, więc dyrektor departamentu nie może publicznie odcinać się od tej działalności. (Ogólnopolska Konferencja „Praktyki i metody edukacji kulturalnej” 7–8 listopada 2013 r., Poznań. Organizatorzy: Centrum Kultury Zamek, Instytut Kulturoznawstwa oraz Instytut Socjologii Uniwersytetu im. A. Mickiewicza w Poznaniu).

XXI wieku konkurencją dla instytucji kultury, jako miejsce spotkań, ze względu na jakość przestrzeni, stanowiły nowe galerie handlowe). Obecnie działalność teatralna i edukacja teatralna są prowadzone w atrakcyjnych dla uczestników, często nieoczywistych przestrzeniach. Widz niejednokrotnie jest zapraszany do udziału w procesie twórczym i staje się współtwórcą wydarzenia (np. projekty *Miłość 60+*, *Pragnienia i pozycje* w reżyserii Marii Spiss i Oskara Hamerskiego [2012], czy *Zaproszenie* Anny Karasińskiej w Teatrze Łaźnia Nowa w Krakowie [2023]).

Oferta teatralna jest bogata i różnorodna, coraz częściej tworzona z udziałem multimediów, poprzez łączenie różnorodnych bodźców, od czasu pandemii coraz bardziej profesjonalnie dokumentowana i udostępniana za pośrednictwem nowych mediów i nowoczesnych technologii online (Gierat-Bieroń et al. 2021: 161).

Nie uległ natomiast zasadniczym przekształceniom formalnoprawnym (poza decentralizacją) system organizacji działalności kulturalnej (Szulborska-Łukasiewicz 2009, 2019). Jego podstawę stanowią nadal finansowane w sposób ciągły, głównie za pośrednictwem dotacji podmiotowych, publiczne instytucje kultury, państwowe bądź samorządowe. Jednak niezwykle ważnym dopełnieniem ich oferty w obszarze teatru jest działalność inicjowana i prowadzona przez organizacje pozarządowe i teatry prywatne (działalność gospodarcza), które po 1989 roku zaczęły coraz liczniej powstawać (Płoski 2009; Kędziora 2018: 115). Wzrosła liczba kierunków i uczelni, na których kształcą się artyści teatru, a ich absolwenci, licząc na sukces, próbują siłą w różnych rolach, także jako właściciele teatrów.

Generalnie system organizacji teatrów pod względem formalnoprawnym nie uległ zmianie. Istniejący, mimo wielu wad, wydaje się wciąż optymalnie najlepszy dla rozwoju polskiego teatru (jako organizacji) oraz rozwoju widowni. Jego istotną, wypracowaną przez stulecia, formą są teatry publiczne, finansowane z budżetu publicznego. Wspólnie z mniejszymi – nie mniej istotnymi przecież – niepublicznymi teatrami, które pozyskują środki na swoją działalność z różnych źródeł, także publicznych, w postaci dotacji celowej lub zakupu usług. Dotychczas nie wymyślono lepszego rozwiązania.

## Polski krajobraz teatralny

W polskim krajobrazie teatralnym z powodzeniem współistnieją obok siebie, wzajemnie stymulując się do działania, teatry publiczne i prywatne. Jedne i drugie bardzo różne, zarówno pod względem wielkości, aktywności, estetyki, jak i popularności oraz zasięgu oddziaływania. Różne były cele ich powstawania, różne historie i priorytety, wreszcie różna jest ich kondycja. Jeśli spojrzeć na teatry prywatne, dostrzeżemy, że jedne powstały dla eksperymentu, inne w celu samorealizacji i spełnienia marzeń – według autorskiej koncepcji, albo jako konkurencja lub alternatywa dla innych. Z kolei teatry publiczne to nie tylko podmioty odziedziczone po okresie PRL-u,

to także wiele nowych instytucji artystycznych, które wyrosły już po 1989 roku<sup>3</sup>, m.in. na gruncie teatru prywatnego, które wyróżniły się na tle innych podobnych inicjatyw, uzyskując uznanie władz samorządowych i status publicznej instytucji artystycznej. Założony przez Bartosza Szydłowskiego w 1996 roku Teatr Łąźnia działał z sukcesem jako stowarzyszenie przez dziewięć lat na krakowskim Kazimierzu. W 2005 roku rozpoczął nowe życie jako miejska instytucja artystyczna pod nazwą Teatr Łąźnia Nowa w nowej przestrzeni w dzielnicy Nowa Huta (os. Szkolne 25). B. Szydłowskiego powołano na stanowisko dyrektora nowej instytucji publicznej, a stowarzyszenie zawiesiło swoją działalność. Balet Dworski „Cracovia Danza” działał w strukturach fundacji, której szefowa – Romana Angel – w drodze negocjacji z samorządem doprowadziła do powołania miejskiej instytucji kultury, otrzymując stanowisko jej dyrektorki. Fundacja istnieje nadal, wspierając działalność instytucji. Z kolei powstały z inicjatywy Jerzego Zonia jeszcze w 1977 roku Teatr KTO działał przez wiele lat w strukturach miejskiego Centrum Kultury Dworek Białoprądnicki, nie posiadając odrębnej osobowości prawnej. Dopiero w 2005 roku uzyskał autonomię jako miejska instytucja kultury (Szulborska-Łukaszewicz 2009: 131–133), a w 2021 roku własną – nowoczesną – siedzibę przy ul. Zamoyskiego na terenie dzielnicy Podgórze.

Choć nieustająco mówi się o liczbie teatrów publicznych w kontekście zasadności ich utrzymywania z budżetów podatników, przeciwstawiając je teatrom prywatnym, to mało kto zwraca uwagę na fakt, że teatrów prywatnych (komercyjnych i niekomercyjnych) jest w Polsce znacznie więcej niż teatrów publicznych. Interesująco uzupełniają krajobraz teatralny – stanowią 73% ogólnej liczby podmiotów zajmujących się wystawiennictwem sztuki na żywo. Próbując oszacować skalę zjawiska, przywołam kilka danych statystycznych. Przed pandemią, w sezonie 2017/2018 w Polsce działało 909 teatrów, spośród których tylko około 27% stanowiły podmioty publiczne (tj. 243 teatry, w tym tylko 121 publicznych instytucji artystycznych i 122 teatry działające w strukturach instytucji publicznych). Pozostałe 73%, a więc zdecydowaną większość, stanowiły inicjatywy prywatne, w tym podmioty typowo komercyjne (175), stowarzyszenia (147), fundacje (103), grupy nieformalne, bez

---

<sup>3</sup> Po 1989 roku w Polsce bardzo licznie zaczęły formować się – jako alternatywa dla teatru publicznego – oddolne inicjatywy teatralne, które znajdowały odpowiednią przestrzeń dla swoich działań. Warto tu przywołać kilka przykładów: Teatr Korez (Katowice, założony w 1990 roku, początkowo zarejestrowany jako zespół trzyosobowy, od 2001 roku jako jednoosobowa działalność gospodarcza); Studio Buffo (Warszawa, teatr muzyczny założony w 1992 roku, zarejestrowany jako spółka z ograniczoną odpowiedzialnością); Teatr Montownia (Warszawa, działający od 1996 roku jako samodzielna grupa artystyczna, w roku 2005 zarejestrowany jako fundacja), Teatr Wrocław Pieśń Kozła (Wrocław, zarejestrowany jako stowarzyszenie, działający od 1996 roku); Teatr Mumerus (Kraków, stowarzyszenie); Teatr Sabat (Warszawa, spółka z o.o.); czy późniejsze już inicjatywy: Teatr Barakah (Kraków, fundacja), Teatr Polonia (Warszawa, fundacja); Teatr Nowy (Kraków, stowarzyszenie); Teatr Capitol (Warszawa, rok założenia 2008, spółka cywilna), Teatr Kamienica (Warszawa, spółka komandytowa); Och-Teatr (w strukturze fundacji); Teatr Imka (Warszawa, spółka z o.o.), Teatr 6. Piętro (spółka jawna).

osobowości prawnej (63) i inne (178) (*Teatr w Polsce...* 2020<sup>4</sup>; Szulborska-Łukasiewicz 2021: 217–219).

Brak źródeł nie pozwala na dokładniejsze oszacowanie liczby osób i organizacji niepublicznych (biznesowych, pozarządowych, niesformalizowanych, ale korzystających z infrastruktury instytucji publicznych) zajmujących się występami na żywo. Według krajowego rejestru podmiotów gospodarczych (REGON) w Polsce, we wrześniu 2019 roku, w ramach podkategorii 90.01.Z – *Działalność związana z wystawianiem przedstawień artystycznych*, zarejestrowane były 7343 podmioty sektora prywatnego. W tej liczbie znalazły się 6303 osoby fizyczne prowadzące działalność kulturalną, 721 podmiotów bez osobowości prawnej, 376 osób prawnych (w tym 262 spółki, 44 stowarzyszenia, 18 fundacji, 1 podmiot zaliczony do kategorii „kościół i stowarzyszenia religijne”, 4 spółdzielnie oraz 1 spółka akcyjna) (Paczyńska, Szulborska-Łukasiewicz 2021: 77–79). Liczba aktywnie działających teatrów prywatnych jest zmienna. Jednak teatry prywatne, małe i duże, zarówno te, które dysponują własną sceną, jak i te, które grają gościnnie w udostępnianych im przestrzeniach, stanowią istotną część pola teatru, przeciwwagę i nieoczywistą alternatywę dla sektora publicznego.

Najwięcej teatrów, mniej lub bardziej prężnie, działa w dużych miastach, w Warszawie, Krakowie, Wrocławiu, Poznaniu i Łodzi. W Krakowie istnieje co najmniej 66 teatrów aktywnych artystycznie (Kędziora 2018), tylko 11 spośród nich to teatry publiczne. Pozostałe to podmioty prywatne, działające jako fundacje, stowarzyszenia i podmioty gospodarcze lub nieformalne grupy. Do czasu pandemii wiele prywatnych teatrów było niezwykle aktywnych. Dla przykładu Teatr Nowy Proxima w Krakowie tylko w 2019 roku zaprezentował aż 12 premier, więcej niż którykolwiek z krakowskich teatrów publicznych i prywatnych, a równolegle prowadził szereg projektów z zakresu edukacji kulturowej (np. „60+ Nowy Wiek Kultury” i „Be Brave”), wydawniczej i wystawienniczej.

Najwięcej teatrów niepublicznych działa jednak w Warszawie. Z analizy danych Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego, przeprowadzonej w 2019 roku, wynika, że w Warszawie działają 153 teatry komercyjne, w tym 29 jako stowarzyszenia, 32 jako fundacje, 40 jako podmioty prywatne, 18 grup nieformalnych, 3 teatry uniwersyteckie, 31 innych (brak informacji o formie organizacji) (*Teatr w Polsce...* 2020: 508–604). W obliczeniach nie uwzględniono grup i zespołów funkcjonujących w strukturach innych publicznych instytucji kultury. Jeśli jednak spojrzymy na kategorię „niepubliczne teatry dramatyczne”, wymieniono tu tylko 11 teatrów komercyjnych, w tym 4 prowadzone przez stowarzyszenia, 3 prowadzone przez fundacje i 4 prywatne. Są to teatry, które mają stałą już publiczność i cieszą się dużym

---

<sup>4</sup> W 2022 roku według danych GUS działalność sceniczną w Polsce prowadziło 159 teatrów publicznych, w tej liczbie 93 teatry dramatyczne, 34 teatry lalkowe oraz 32 muzyczne, tj. opery, operetki, balet, teatry tańca i inne teatry muzyczne (*Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r.*).

powodzeniem: Teatr Polonia i Och-Teatr, prowadzone przez Fundację Krystyny Jandy dla Kultury (każdy z nich daje 3–4 premiery w sezonie); Teatr Kamienica założony przez Emiliana Kamińskiego, Teatr Capitol, Teatr Imka i Teatr 6. Piętro. Wszystkie były założone i prowadzone przez aktorów-gwiazdy. Mają swoje własne sceny (jedną lub więcej).

Warszawskie teatry prywatne założone i zarządzane przez znanych polskich aktorów-gwiazdy wyróżniają się na tle teatrów prywatnych w innych miastach. Odnoszą większe sukcesy frekwencyjne i kasowe, bazują bowiem na gwiazdorskich obsadach i lekkim repertuarze. Mimo to ich właściciele podkreślają, że największym wyzwaniem wciąż pozostaje utrzymanie lokalu (siedziby i sceny lub scen), następnie zaś wypracowanie środków na wynagrodzenia pracowników i współpracowników (w tym artystów). Nieustająco szukają dodatkowych źródeł przychodów. Klub Capitol z założenia miał wspierać działalność Teatru Capitol. W Teatrze Kamienica działa restauracja. Studio Buffo oraz Teatr Kamienica wynajmują swoje studia nagrań. Z różnym sukcesem szukają sponsorów strategicznych (dobre praktyki w tym zakresie udało się wypracować krakowskiemu Teatrowi Nowemu Proxima). Do czasu wybuchu pandemii widzowie nie zawodzili, nie tylko kupując bilety, ale także uczestnicząc we wspieraniu produkcji spektakli teatralnych w ramach crowdfundingu. Niektóre ubiegają się o dotacje z budżetu państwa i/lub samorządów, dzięki którym mogą inwestować w nowe produkcje i obniżyć koszt biletu dla widza (np. Och-Teatr, Polonia). Teatry w całej Polsce narzekają, że możliwości pozyskania dotacji na eksploatację wyprodukowanych spektakli są bardzo ograniczone, a to jest ich podstawowy problem. Trudno z przychodów z biletów pokryć koszt obsługi i utrzymania obiektu, honoraria, promocję itp. (Wielecki 2024). Tylko nielicznym się to udawało (do czasu pandemii).

W sezonie 2017/2018 Teatr Polonia wystawił cztery premiery, w tym jedną przygotowaną w koprodukcji z Teatrem Montownia (prywatnym teatrem, który nie dysponuje obecnie własną sceną). W repertuarze teatru znalazło się 30 przedstawień, które wystawiono 288 razy. Teatr zaprezentował swoje spektakle 27 razy w innych polskich miastach, także na festiwalach i przeglądach teatralnych (*Teatr w Polsce...* 2020: 529–530). Och-Teatr w sezonie 2017/2018 miał w repertuarze 20 tytułów i wystawił 3 premiery. Dał 28 występów poza Warszawą (*Teatr w Polsce...* 2020: 512–514). O sukcesie tych teatrów przesądza jakość oferty, gwarantowana nazwiskiem założycielki.

Przykładem młodego teatru, niebazującego na gwiazdach, osiągniętego (do czasów pandemii COVID-19) spektakularne sukcesy, jest Teatr Papahema. Został założony w 2014 roku przez grupę absolwentów wydziału lalkarskiego Akademii Teatralnej w Białymstoku. Trzon grupy stanowią czterej członkowie założyciele (Paulina Moś, Helena Radzikowska, Paweł Rutkowski i Mateusz Trzmiel – absolwenci jednego roku Wydziału Sztuki Lalkarskiej Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza z siedzibą w Białymstoku). Ponadto z teatrem współpracuje

około 18 osób. Grają w różnych przestrzeniach w całym kraju, dając 2–3 premiery w każdym sezonie. Angażują się także w koprodukcje w przestrzeniach gościnnych. Formą prawną teatru jest fundacja prowadzona przez czterech członków założycieli. W 2018 roku Teatr zagrał 48 przedstawień (m.in. w Gliwicach, Sopocie, Poznaniu czy Zakopanem) i wystawił dwie premiery. Nikt nie pracował na podstawie umowy o pracę, a wyłącznie na podstawie umów cywilnoprawnych.

Doskonale radził sobie (do czasu wybuchu pandemii) prywatny repertuarowy Teatr Korez, powstały w 1990 roku w Katowicach, prowadzony przez Mirosława Neinerta, aktora i reżysera. Początkowo działał jako trzyosobowa spółka, od 2001 roku jest zarejestrowany jako jednoosobowa działalność gospodarcza. Przez lata teatr wypracował swoją własną markę i pozycję wśród odbiorców. Do wybuchu pandemii utrzymywał się ze sprzedaży biletów, zdarzało się, iż nawet w poniedziałki grano po dwa spektakle. W repertuarze teatru znajduje się około 20 tytułów. Aktorzy byli zatrudniani wyłącznie w oparciu o umowy cywilnoprawne. Na etatach, do czasu pandemii, było zatrudnionych tylko kilka osób, zajmujących się obsługą biurową teatru, w tym kasy biletowej (3–3,5 etatu). Teatr od lat współpracuje z Miastem Katowice, m.in. przy realizacji dwóch festiwali: Katowicki Karnawał Komedii oraz Letni Ogród Teatralny z Letnią Grządką Teatralną dla dzieci w niedzielę (w 2020 roku odbyła się 22. edycja). Do czasu pandemii każda z imprez gromadziła ok. 500–700 widzów.

Podczas pandemii inny katowicki teatr – Teatr Żelazny, prowadzony przez aktor-skie małżeństwo, Martę Marzęcką-Wiśniewską i Piotra Wiśniewskiego, w budynku dawnego dworca w Katowicach-Piotrowicach, w pandemii, aby przetrwać i pomóc przetrwać innym, zaczął zajmować się prowadzeniem własnego sklepu warzywnego „Twoja Nać”, zatrudniając pozostających bez pracy aktorów (Bednarek 2020).

## Kondycja teatru

Co właściwie przesądza o kondycji teatru? Czy i jakie zapisy ustawowe mogą mieć wpływ na jego sytuację – zwłaszcza na poprawę warunków finansowania czy warunków pracy w teatrach? Czego nie reguluje – a mogłaby regulować – ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, która stanowi podstawę prawną funkcjonowania instytucji kultury, w tym instytucji artystycznych?

W ostatnich latach w debacie publicznej dotyczącej sektora performatywnego wyraźnie narasta napięcie. Teatry publiczne są przedstawiane jako struktury skostniałe i przemocowe, bliskie kulturze folwarcznej, sprzyjającej nadużyciom władzy (Maciejewska 2023: 46) i przeciwstawiane są słabo dofinansowywanym z budżetu publicznego twórczym kolektywom, pracującym w warunkach demokratyzacji (Guderian-Czaplińska, Godlewski 2018; Maciejewska 2023: 46). Także teatr autorski, a przede wszystkim pojęcie „mistrz”, pojawiają się coraz częściej w kontekście pejoratywnym (Maciejewska 2023: 45), jako elementy niewłaściwego dziś, bo

hierarchicznego modelu (Chmielewski 2023: 309). W opiniach nowych pokoleń stoimy bowiem „przed kluczowym wyzwaniem, jak budować teatr artystyczny, który nie jest sprowadzany do nazwiska „mistrza” i jego wizji, lecz jest owocem pracy zespołu artystycznego, a jednocześnie teatru, który nie jest domem produkcyjnym maksymalizującym dochód” (Rochowska 2023: 63).

Rozpada się model teatru, w którym reżyser pracował w jednym teatrze z tym samym zespołem aktorskim, budując głębsze więzi międzyludzkie. Z teatrów znikają etatowi reżyserzy. Pojawiają się natomiast pedagodzy teatru, koordynatorzy scen intymnych, mediatorzy (Frankiewicz 2023: 64–66; Waligóra 2023: 70–75). W przypadku spektakli lub scen silniej ingerujących w psychikę i osobowość aktorki/aktora oferowana jest opieka psychologa.

Reżyseria przestaje być specjalnością, w której dominują mężczyźni, zawód ten podejmuje coraz więcej kobiet. Powstają teatr feministyczny i teatr queerowy. Przybywa spektakli, których reżyseria jest zespołowa. Twórcy podejmują różne wyzwania, zamieniają się rolami, np. w jednym projekcie są reżyserami, w innym już scenografami. Co ciekawe, miejsce debaty o tym, co i jak przedstawiać na scenie, zajmuje dyskusja dotycząca warunków pracy w teatrach (zob. „Notatnik Teatralny” 2023, nr 90–91). Nawet do teatru wkraczają projektoza i projektyzacja. W teatrach publicznych wdrażane są procedury antymobbingowe, antyprzemocowe. W Teatrze Polskim w Poznaniu we współpracy zespołu artystycznego z Gildią Polskich Reżyserek i Reżyserów Teatralnych powstaje Przewodnik pisania kontraktu<sup>5</sup>, który – jako dobra praktyka – rozpowszechniany jest do stosowania w innych polskich teatrach, przed rozpoczęciem pracy zespołu z reżyserem.

## Kolektywność bez lidera?

Mocno krytykowany hierarchiczny system władzy w teatrze (Niedurny 2023: 78–82) w kontekście teatru publicznego, wynikający z ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, jest przeciwstawiany modelom, w których struktury zarządzania są ukierunkowane na demokratyzację, bazującym na kolektywach twórczych. Jednak w dyskusjach i literaturze przedmiotu koncepcje demokratyzacji władzy w teatrach przez praktyków teatru są postrzegane jako utopijne (Omylak 2023: 298–313). Można tu przywołać zarówno wypowiedź Jana Lauwersa (Gudrian-Czaplińska, Godlewski 2018), jak i Macieja Omylaka czy Anny Smolar, które przytoczę w dalszej części artykułu. Spektakularna, zakończona niepowodzeniem próba

---

<sup>5</sup> <https://teatr-polski.pl/dokumenty/przewodnik-pisania-kontraktu/> [odczyt: 6.08.2024]. Dokument Teatru Polskiego w Poznaniu opracowany przez zespół artystyczny we współpracy z Gildią Polskich Reżyserek i Reżyserów Teatralnych.



wdrożenia kolektywnego modelu zarządzania w Teatrze Dramatycznym w Warszawie przez Monikę Strzępkę odbiła się szerokim echem w całym kraju.

Choć sposób pracy wielu kolektywów twórczych jest wartością, z pewnością może być adaptowany na gruncie teatru publicznego. Jednak, jak oceniają praktycy teatru, każdy kolektyw potrzebuje lidera. Reżyserka Anna Smolar uważa, że współpraca zespołowa „jest możliwa, ale tylko pod warunkiem odpowiedniej konfiguracji ludzkiej (...). Nie w każdej grupie uda się zbudować takie zaufanie i porozumienie artystyczne, dzięki któremu można odpuścić kontrolę”. Przyznaje, że próbowała obserwować taki przebieg procesu decyzyjnego odbywającego się „w trybie bardziej otwartym, bez tego ostatecznego narzucającego się głosu lidera” i wspomina, że „nie było to dobre doświadczenie, ponieważ narastały niepokój, chaos a wręcz wzajemna wrogość, bo najprawdopodobniej nikt (...) wtedy nie był dostatecznie dojrzały, by mierzyć się z taką sytuacją. Nie wiadomo było, kto tu jest kapitanem, czy zmierzamy we właściwym kierunku, czy ktoś w ogóle panuje nad wydarzeniem i ta wrogość miała szalenie negatywny wpływ na pracę” (Guderian-Czaplińska, Godlewski 2018: 5)

Słynne kolektywy flamandzkie, przywoływane w publikacji *Kolektywy teatralne, artystyczne i badawcze*, np. Schaamte, bazowały – jak się okazuje – na autorytetach i ujawnianych w trakcie formułowania talentach ich menadżerskich członków. Jan Lauwers wyraźnie podkreśla, że kolektyw to struktura, która zawsze musi być do- wiedziona przez jakąś jedną, najwyżej dwie osoby (Guderian-Czaplińska, Godlewski 2018: 21).

Oczywiste jest, że kondycja każdej organizacji stanowi wypadkową wielu czynników, które jednocześnie, w tym samym czasie, oddziałują zarówno na samą organizację, jak i na jej otoczenie, przesądzając o aktywności i sukcesach bądź niepowodzeniach. W ostatnich czasach takimi zbiorowymi doświadczeniami, które odcisnęły piętno także na teatrach, poza kryzysem klimatycznym, były i nadal są pandemia COVID-19 (Gierat-Bieroń et al. 2021) i wybuch wojny na Ukrainie. Wiele teatrów znalazło jednak nowe przestrzenie (społeczne, wirtualne) do działania w warunkach kryzysu.

Jakie są jednak najważniejsze bariery rozwoju współczesnego teatru w Polsce?<sup>6</sup> Co przesądza o kondycji – o sukcesie teatru?

---

<sup>6</sup> Przez „teatr” w niniejszym artykule rozumiem organizację, której podstawowym celem jest produkcja dzieł w postaci przedstawień teatralnych i „wykonywanie ich na żywo przed publicznością zgromadzoną w konkretnej przestrzeni, przy fizycznej obecności co najmniej jednego artysty”. Jeśli sięgnąć do regulacji obowiązujących we francuskim systemie teatralnym należałoby uzupełnić tę definicję o aspekt honorarium, to jest przy fizycznej obecności – „co najmniej jednego artysty otrzymującego wynagrodzenie za publiczne wystawienie dzieła duchowego”. Zob.: *Prawne, organizacyjne...* 2000.

## Pomysł na teatr

Najistotniejszym elementem, który przesądza o kondycji danego teatru, jest pomysł na teatr, czyli koncepcja autorska, osadzona w konkretnym otoczeniu geograficznym, ale przede wszystkim kulturowym, z uwzględnieniem potrzeb potencjalnych interesariuszy i konkurencji na rynku. Jej efektem jest oferta programowa, którą charakteryzuje różnorodność (rodzajowa, tematyczna, liczba współtworzących ją osób twórczych i artystycznych) bądź odwrotnie – monochromatyczność (bazowanie na jednej/jednym reżyserze, dramaturgu, scenografie itd.), a także jakość oferowanych publiczności spektakli.

Różnorodność, atrakcyjność i aktualność podejmowanych przez teatr tematów to najczęściej elementy autorskiego pomysłu lidera, tandemu lub zespołu. Dobra autorska koncepcja i pomysł na misję teatru, jego funkcję artystyczną i społeczną, program artystyczny mogą z powodzeniem przesądzić o sukcesie teatru i stanowić zasadniczy argument w rozmowach z organizatorami, sponsorami i mecenasami, ułatwić pozyskiwanie artystów, finansów i wreszcie tych, o których chodzi najbardziej – widzów.

Kondycja finansowa i wizerunek teatru zależą od tego, czy teatr dysponuje własną przestrzenią do pracy i prezentacji twórczości, czy przestrzeń tę wynajmuje, a jeśli wynajmuje – czy w sposób ciągły (przez cały rok), czy w oparciu o krótko- lub długoterminowe umowy najmu lub najem okazjonalny. Niektóre teatry dysponują własnym zespołem aktorskim (pracownicy etatowi), inne działają projektowo, na zasadach impresariatu – zatrudniając osoby aktorskie do konkretnych ról w realizowanych spektaklach.

W przypadku teatrów autorskich, ale też wielu teatrów repertuarowych, ich kondycja w dużej mierze zależy od osoby lidera, jego charyzmy, umiejętności komunikacyjnych, w tym nawiązywania i budowania relacji, utrzymywania kontaktów, zarządzania zespołem, ale przede wszystkim jego wizji teatru. Jeśli spojrzeć na Kraków, warto tu przywołać wspomniany już wcześniej Teatr Łaźnia Nowa, który od 2005 roku działa jako miejska instytucja kultury (Szulborska-Łukaszewicz 2007: 131–133), wyjątkowa, bo jako pierwszy w kraju teatr, który w statucie ma wpisane działania na rzecz rewitalizacji i integracji lokalnej społeczności czy aktywizacji osób wykluczonych<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> § 3 Statutu Teatru „Łaźnia Nowa”, będącego załącznikiem do Uchwały Nr LIV/1507/21 Rady Miasta Krakowa z dnia 24 marca 2021 roku. Czytamy tam, że celem Teatru jest „tworzenie i upowszechnianie kultury i sztuki teatralnej oraz pokrewnych dyscyplin artystycznych, działania na rzecz rewitalizacji Nowej Huty oraz tworzenie ośrodka szerokiej wymiany artystycznej”, zaś wśród zadań, m.in. „1) tworzenie warunków do wzrostu kompetencji kulturowych społeczeństwa oraz postaw kreatywnych; (...) 6) tworzenie warunków sprzyjających rozwojowi społeczeństwa obywatelskiego ze szczególnym uwzględnieniem aktywizacji osób wykluczonych i wolontariatu; (...) 8) prowadzenie działalności (...) na rzecz rewitalizacji środowiska lokalnego”. Teatr realizuje swoje cele m.in. poprzez:

Znacznie wcześniejszym przykładem kolektywu, który przyjął status miejskiej instytucji kultury jest poznański Teatr Ósmego Dnia<sup>8</sup>. W tym kontekście można też wymienić Teatr Witkacego z Zakopanego prowadzony przez Andrzeja Dziuka, założony w 1985 roku przez studentów i absolwentów ówczesnej Państwowej Wyższej Szkoły Teatralnej im. Ludwika Solskiego w Krakowie, których połączyła wspólna pasja, potrzeba poszukiwania własnej drogi i cele artystyczne, ale też „niezgoda na bezwład ówczesnych instytucji kulturalnych” – jak zapisano na stronach teatru, od lat będącego przecież instytucją kultury województwa małopolskiego<sup>9</sup>. Innym krakowskim przykładem dobrej praktyki jest Teatr Nowy Proxima, założony i prowadzony od 2006 roku przez Piotra Siekluckiego (aktora, reżysera, menadżera i dyrektora teatru), któremu udało się pozyskać prywatnego strategicznego sponsora.

W każdym z tych przypadków istotna była i jest rola lidera teatru (Kędziora et al. 2014: 115–155; Zdebska-Schmidt 2016: 65–83), jego osobowość, umiejętności menedżerskie i talent w zjednywaniu twórców i artystów, polityków i sponsorów, których skutecznie włącza w działania teatru.

Teatr autorski to także teatr mistrzów, którzy nie dążyli / nie dążą do stworzenia własnej organizacji, chętnie jednak pracowali i pracują z określonym zespołem lub konkretnymi osobami aktorskimi, wybranymi teatrami. Wymienić tu można zarówno twórców, którzy już odeszli – Tadeusza Kantora, Andrzeja Wajdę, Jerzego Grzegorzewskiego, ale też postaci wciąż aktywnie pracujące na polskich scenach – Krystiana Lupe, Annę Augustynowicz, Grzegorza Jarzynę, Piotra Cieplaka, Agatę Dudę-Gracz, Annę Smolar, Jolantę Janiczak czy Maję Kleczewską. Teatr autorski zawsze był mocną stroną polskiego teatru. Mam nadzieję, że dla wielu znawców i miłośników teatru wciąż jeszcze jest i pozostanie ważny.

## Warunki formalnoprawne

Kondycja teatru zależy także od warunków formalnoprawnych, w których działa teatr, powiązanych dość ściśle z zabezpieczeniem finansowym, a więc źródłami finansowania, które leżą u podstawy stabilności teatru i różnorodności jego oferty. Stabilna sytuacja finansowa jest kluczowa dla funkcjonowania i utrzymania teatru. Zależy ona jednak w dużej mierze od tego, kto jest organizatorem teatru.

---

prowadzenie działalności edukacyjnej i upowszechniającej oraz promocyjnej w dziedzinie teatru i szeroko pojętej kultury i partycypacji społecznej, poprzez realizację różnorodnych form artystycznych.

<sup>8</sup> Założony w 1964 roku przez Lecha Raczaka i Tomasza Szymańskiego teatr studencki.

<sup>9</sup> Można tu też przywołać jako teatr autorski Teatr Wierszalin Piotra Tomaszuka (obecnie publiczna instytucja artystyczna). Warto wymienić też takie marki jak teatr Tadeusza Kantora „Cricot 2”, Teatr Józefa Szajny czy Teatr Pantomimy Henryka Tomaszewskiego.

W Polsce teatry funkcjonują przede wszystkim jako:

- 1) teatry publiczne, tj. artystyczne instytucje kultury, których organizatorami, na podstawie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej są:
  - (a) państwo;
  - (b) samorządy regionalne/wojewódzkie;
  - (c) samorządy lokalne.
- 2) organizacje pozarządowe (także kolektywy twórcze w strukturach ngo);
- 3) podmioty gospodarcze;
- 4) współprowadzone przez podmioty wymienione w punkcie a) i c) lub a) i b);
- 5) nieformalne grupy i kolektywy artystyczne zarówno niezależne, jak i działające np. w strukturach instytucji kultury (domów, centrów i ośrodków kultury) lub jednostek budżetowych (młodzieżowe domy kultury i szkoły) (Szulborska-Łukaszewicz 2017).

Niezależnie od formy organizacji, jedne z nich budują relacje, inne świadczą usługi, i zaryzykuję stwierdzenie, że niektóre potrafią budować relacje, świadcząc usługi (prezentując na scenie wyprodukowane dzieła).

O ile sceny narodowe i samorządowe, mimo nieustającego niedoboru środków finansowych niezbędnych na nowe produkcje, eksploatację wieloobsadowych przedstawień czy edukacyjne działania okołoteatralne w kierunku rozwoju widowni, mają stałe źródło finansowania (na podstawie ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), o tyle teatry nieinstytucjonalne nie posiadają tego komfortu (Dworakowska 2018: 33-47). Nikt nie gwarantuje im środków na utrzymanie siedziby ani żadnego etatu. Utrzymują się z przychodów pochodzących z różnych źródeł. Teatry działające jako organizacje pozarządowe korzystają z dotacji z budżetu państwa i/lub samorządów, o które muszą aplikować co rok w różnych konkursach, o czym szerzej pisze Zofia Dworakowska (Dworakowska 2018: 35-41). Poszukują partnerów, sponsorów i mecenasów. Istotnym elementem budżetu każdego teatru (choć w różnej skali) są przychody ze sprzedaży biletów i/lub usług. Podmioty gospodarcze bazują przede wszystkim na sprzedaży usług.

Niesformalizowane kolektywy twórcze nie mogą występować o dotacje, tym samym nie mogą uzyskać bezpośredniego wsparcia z budżetu publicznego. Pośrednio mogą korzystać ze wsparcia organizacji czy instytucji, z którymi współpracują. Powstałe w latach dziewięćdziesiątych XX wieku krakowskie Stowarzyszenie Teatrów Nieinstytucjonalnych (STeN) miało stanowić swego rodzaju organizację parasolową, zrzeszającą podmioty działające w polu teatru o różnym statusie, zarówno twórcze kolektywy, jak i podmioty posiadające osobowość prawną, które korzystają jednak z jednej – wspólnej – sceny, co stanowi czasem tło napięć i nieporozumień (np. godziny prób spektakli).

Liczba aktywnie działających w Polsce teatrów prywatnych (organizacje pozarządowe i podmioty gospodarcze) jest zmienna. Tylko nielicznym udaje się utrzymać

na mapie przez lata. W wielu przypadkach dostęp do wsparcia publicznego staje się warunkiem decydującym o przetrwaniu na rynku. Teatry prywatne nieustannie konkurują o widza i jego czas ze sobą, z teatrami publicznymi, a także z innymi podmiotami, prywatnymi i publicznymi (muzeami, galeriami, placówkami oświatowymi, klubami, lokalami gastronomicznymi itp.). Nie mają stałego finansowania, nieustannie muszą zabiegać o fundusze, aby pokryć koszty działalności i przygotować nowe produkcje. Nie zatrudniają artystów na umowy o pracę, a wyłącznie na umowy o dzieło lub zlecenie.

## Infrastruktura teatrów

Krajobraz teatralny to nie tylko ludzie – to także budynki i infrastruktura. To konkretne adresy na mapie Polski i standardy prowadzonej tam działalności. Wspominałam, że istotnym elementem zasobów teatru jest infrastruktura.

Tylko niektóre teatry prywatne mają własne siedziby i sale teatralne, inne prezentują swoją ofertę w wynajmowanych i oswojonych na rzecz teatru przestrzeniach. Z kolei wiele teatrów prywatnych dysponuje salami teatralnymi o bardzo ograniczonej liczbie miejsc (40–100 krzeseł), co zawsze utrudniało generowanie przychodów w normalnych warunkach, a co dopiero przy ograniczeniach wprowadzonych jako restrykcje sanitarne ze względu na pandemię COVID-19. Unikalnym przypadkiem będzie z pewnością Scena Pokój w Krakowie (teatr sztuka na wynos), której widownia liczy zaledwie 13 miejsc (Drewniak 2016; Kazimierczak 2016). Posiadanie własnej przestrzeni teatralnej do pracy i prezentacji tworzonych dzieł scenicznych może być atutem, ale może też być ciężarem. Przestrzeń tę trzeba przecież utrzymać.

Utrzymanie sali czy budynku, własnej przestrzeni – bez wsparcia publicznego bądź sponsorskiego, przy ograniczonej liczbie miejsc i dostępnych pod względem ekonomicznym cenach biletów – jest nie lada wyzwaniem. Szczególnym przykładem może być Teatr Odwrócony, który tuż przed pandemią otrzymał możliwość prowadzenia własnej sceny w Krakowie, w miejskich zasobach lokalowych – w piwnicach przy ul. Sławkowskiej 17. Jednak pandemia oraz wprowadzony z jej powodu zakaz prowadzenia działalności teatralnej, a więc brak możliwości świadczenia usług, zmusiły właścicieli teatru do wycofania się i rezygnacji z pozyskanych pomieszczeń. Obecnie przestrzeń tę zajmuje Teatr Figur (podjął to wyzwanie już po pandemii). Nie bez problemów, a jednak radzą sobie z utrzymaniem samodzielnie pozyskanej infrastruktury dwa krakowskie teatry prywatne: Teatr Nowy Proxima i Teatr Barakah.

Jeśli spojrzeć na infrastrukturę teatrów publicznych, to w ciągu ostatnich 20 lat polskie samorządy, przy udziale funduszy europejskich, zainwestowały wiele środków w rozbudowę i modernizację infrastruktury kultury. W przypadku Krakowa zbudowano kilka nowych teatrów, dla przykładu choćby Małopolski Ogród Sztuki czy scenę przy ul. Radziwiłłowskiej, związane z Teatrem im. Juliusza Słowackiego,

Teatr Variete w Krakowie (w dawnym kinie Związkowiec), Teatr KTO (pierwszy teatr w krakowskiej dzielnicy Podgórze, w miejscu dawnego kina Wrzos), czy Teatralny Instytut Młodych (TIM) w dawnej Stolarsni (Teatr Ludowy), a także sal teatralnych, które zmodyfikowano lub przebudowano gruntownie.

Świetnym przykładem zmodernizowanej, wyremontowanej i przebudowanej w ostatnich latach (2019–2021), obecnie imponującej i bardzo nowoczesnej przestrzeni teatralnej jest budynek Teatru im. Jana Kochanowskiego w Opolu. Cztery piękne odrębne sceny z zapleczem i atrakcyjnie skomponowaną widownią, na których prezentowane są bardzo różne – nie tylko pod względem tematyki, ale konwencji i estetyki przedstawienia, adresowane do fanów różnych gatunków i form teatralnej wypowiedzi. Infrastruktura opolskiego Teatru jest imponująca! Niebawem, po zakończeniu trwających inwestycji i remontów, widzowie otrzymają zmodernizowane przestrzenie teatralne w Kielcach i Białymstoku. Oczywiście, warto przypomnieć, że nadal istnieją teatry publiczne, które nie mają własnej siedziby, działają w wynajmowanych przestrzeniach (np. wspomniany wcześniej Balet Dworski Cracovia Danza).

Przedstawiciele teatrów nieinstytucjonalnych wielokrotnie podnosili w debatach głos w sprawie systemowego udostępniania przestrzeni i zasobów teatrów publicznych w poniedziałki, kiedy najczęściej teatry te nie pracują. Powinny używać swoje sale teatralne i widownie teatrom niepublicznym. Jednak problem jest szerszy – zgodnie z ustawą o finansach publicznych, ze względu na podatek VAT, teatry nie mogą udostępniać swojej infrastruktury nieodpłatnie. Ponadto nie chcą, aby ich marka była rozproszona i kojarzona z inicjatywami innych teatrów, szczególnie z takimi, z którymi się nie identyfikują. Rozwiązanie problemu mogłyby stanowić specjalny fundusz (ustanowiony na poziomie lokalnym lub centralnym) wspierający współpracę międzysektorową, w tym dzielenie się zasobami lokalowo-sprzętowymi) i nowe, dobre praktyki.

## Zasoby teatrów. O potrzebie istnienia teatrów publicznych

Nie ustają dyskusje o potrzebie współpracy pomiędzy sektorem prywatnym i publicznym, w tym potrzebie dzielenia się publicznymi zasobami. Wśród najcenniejszych zasobów, którymi dysponują teatry publiczne – poza wspomnianą infrastrukturą – trzeba wymienić stałe i czasowe miejsca pracy, w tym możliwość utrzymania zespołu artystycznego, którego członkowie mają zagwarantowane przychody, ubezpieczenie społeczne i zabezpieczenie emerytalne. Wprawdzie coraz więcej teatrów publicznych działa na podstawie modelu impresariatu czy domu produkcyjnego, jednak wciąż mamy wiele teatrów gwarantujących stabilność pracy aktorkom i aktorom teatralnym, co zdecydowanie pomaga im w utrzymaniu stabilności finansowej i równowagi pomiędzy pracą a życiem (Szulborska-Łukaszewicz 2015: 94–98). Innym atutem publicznych instytucji artystycznych są specjalistyczne pracownie rzemieślnicze,

nowoczesne wyposażenie techniczne – oświetlenie, nagłośnienie, klimatyzacja czy przestrzeń dla niekomercyjnego eksperymentu twórczego. Wszystko to dzięki dotacji podmiotowej z budżetu organizatora.

Dzięki tym zasobom teatry publiczne mogą podejmować różne ambitne wyzwania ukierunkowane na jakość, przynależne do obszaru kultury wysokiej (choć pojęcie to dziś nie jest modne), a nie masowej – wydarzenia artystyczne. Efektywność, w przypadku teatrów, jest mierzona przeciw zakresem oddziaływania na widza. Najcenniejsze, najbardziej udane przedsięwzięcia czy produkcje to te, o których mówi i pisze cała Polska, a nawet szerzej – Europa i świat. Na te spektakle często brakuje biletów (przykładem choćby przedstawienia Teatru im. Juliusza Słowackiego ostatnich sezonów). Miarą sukcesu teatru są rozgłos, recenzje i artykuły w pismach branżowych. Oczywiście znajduje to odzworowanie w liczbie odbiorców teatru. Należy jednak pamiętać, że dane te (liczby) trzeba analizować w kontekście pojemności widowni w salach, w których spektakle te są prezentowane, a nie zestawiając ze sobą nieporównywalne mierniki, co jest – okazuje się – dość powszechnym błędem. Niektóre teatry – poza przestrzenią zamkniętą, grają dużo w plenerach, co wpływa na liczbę uczestników.

Mierniki ekonomiczne nie są wyznacznikami sukcesu realizacji misji przez teatr. Nie znaczy to jednak, że nie należy ich analizować. Każdy dyrektor (czy to teatru publicznego czy prywatnego) musi działać w ramach posiadanego budżetu, na który składają się – w różnych proporcjach, m.in. przychody ze sprzedaży usług i biletów oraz dotacje pochodzące z różnych źródeł. Wynik finansowy teatru będzie zawsze zależał od jego funkcji i misji. Jednak trzeba w tym miejscu podkreślić, że żaden teatr prywatny, niezależnie, czy to podmiot gospodarczy, czy organizacja pozarządowa, nie podejmie samodzielnie „realizacji zadań, które nie przyniosą pozytywnego wyniku finansowego” (Szulborska-Łukaszewicz 2014b: 251–275). Dlatego też potrzebne są nam publiczne instytucje artystyczne jako „miejsca urzeczywistniania wolności twórczej” – to tam można realizować zadania, które „potrzebują stałych olbrzymich nakładów a nie gwarantują zysków, zadania wymagające utrzymywania dużych zespołów ludzkich oraz te, które realizowane są w sposób ciągły i opierają się na konieczności systematycznych działań” (Suchan 2011: 66–71). Takie zadania nigdy nie zostaną przejęte i nie będą realizowane przez podmioty inne niż publiczne (Suchan 2011: 105).

Funkcjonowanie w sferze prywatnej daje z kolei założycielom teatrów więcej wolności w samorealizacji w różnych rolach: samoorganizacji, możliwości decydowania o misji teatru i budowaniu oferty repertuarowej. Zrozumiałe jest wobec tego, że nie każdy teatr prywatny chciał/chciałby uzyskać status instytucji publicznej. Znacznie częściej podejmowane są zabiegi o współfinansowanie i współprowadzenie<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Dla przykładu, instytucją współprowadzoną jest Gdański Teatr Szekspirowski. Jego organizatorami są Województwo Pomorskie, Gmina Miasta Gdańska oraz Fundacja Theatrum Gedanense.

Wciąż mało popularna jest także opcja, którą wprowadzono na mocy nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 2011 roku (art. 15a) – powierzenie instytucji artystycznej w zarząd podmiotowi zewnętrznemu, którym może być zarówno podmiot gospodarczy, jak i organizacja pozarządowa.

Jak pisał badacz i znawca teatru Dragan Klaić, w całej Europie w XX wieku

często pojawiały się głosy – głównie ze strony intelektualistów, krytyków i analityków kultury – że teatr jest w kryzysie. Owa diagnoza, w zależności od czasu, dotyczyła modelu organizacyjnego, impasu estetycznego, trudnej rywalizacji z nowymi mediami i innymi formami spędzania wolnego czasu; publiczności, która uparcie nie spełniała oczekiwań; a zwłaszcza niewystarczającego dofinansowania coraz liczniejszych zespołów, domagających się takiego wsparcia, w zestawieniu z ich rosnącymi ambicjami i coraz większymi kosztami utrzymania – zwłaszcza w przypadku dużych teatrów (Klaić 2014: 26).

W ten sposób, według Dragana Klaić, przyzwyczailiśmy się mówić o kryzysie w teatrze, a nawet więcej – uwierzyliśmy w ten kryzys. Tymczasem badacz sam przyznaje, że teatr europejski ma się dobrze. Powstaje wiele oryginalnych produkcji, „panuje różnorodność gatunków, profesjonalizm inscenizacji i marketingu” (Klaić 2014: 26), a największą wartością jest wypracowany na przestrzeni kilku stuleci model teatru: teatr publiczny. W jego opinii „Mimo całej różnorodności form i uwarunkowań teatru w Europie siłą napędową życia teatralnego w XX wieku stanowiły szanowane zespoły, kierowane przez wybitnych reżyserów, wystawiający rozmaity repertuar o rozpoznawalnym stylu”. W ślad za Klaić Dorota Buchwald, badaczka teatru, przekonuje, że „Teatry publiczne oddawane do dyspozycji różnym zmieniającym się twórcom i zespołom wciąż dają gwarancję wolności twórczej i zawodowego, socjalnego i ludzkiego bezpieczeństwa” (2017: 8). W jej przekonaniu wspierana ze środków publicznych instytucja artystyczna, która przez lata wypracowała sobie w naszym kraju wysoką pozycję i uznanie, ma szereg obowiązków wynikających z przypisanej jej misji. I właśnie dlatego teatr „powinien mieć także swoje przywileje”. Takim przywilejem, w opinii Doroty Buchwald, powinny być publiczne fundusze przeznaczone na działalność teatrów, uwzględniające koszty produkcji nowych premier i eksploatacji repertuaru, a nie tylko środków na utrzymanie siedziby (jeśli teatr taką dysponuje) i podstawowych etatów. Badaczka zachęca dyrektorów teatrów do upominania się o swoje, w myśl artykułu 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 2024 r., poz. 87). Takie myślenie ogranicza się jednak do troski o teatr publiczny. Dla teatrów prywatnych w wielu przypadkach dostęp do wsparcia publicznego staje się warunkiem decydującym o przetrwaniu na rynku.



## Czy teatr potrzebuje polityki teatralnej?

A zatem czy teatr w Polsce potrzebuje polityki teatralnej? Kto, ewentualnie, miałby ją formułować? Aby odpowiedzieć na tak postawione pytania, warto uzgodnić, jak rozumiemy pojęcie „polityka teatralna”. W tym celu przywołam raport *DNA Miasta. Miejskie polityki kulturalne* (Celiński 2016), w którym – na podstawie badań przedstawicieli organizacji pozarządowych, instytucji publicznych i urzędników reprezentujących różne polskie miasta – pokazano, jak odmiennie definiują to pojęcie te trzy grupy interesariuszy sektora kultury.

Polityka kulturalna jest definiowana jako:

- 1) sposób zarządzania dostępnymi zasobami w celu zaspokajania potrzeb mieszkańców;
- 2) rodzaj pomysłu na kulturę, wizje, narracja, które nadają wspólny kierunek i cel prowadzonym działaniom;
- 3) instrument zmiany społecznej – integracji mieszkańców, niwelowania różnic społecznych w tworzeniu wspólnej tożsamości;
- 4) sposób zaspokajania potrzeb mieszkańców w zakresie kontaktu ze sztuką i konsumpcji dóbr kultury;
- 5) konieczność racjonalizacji, porządkowania, planowania i podziału zadań, potrzeba przejrzystości finansów i rozwoju infrastruktury oraz konieczność współpracy różnych środowisk.

Jeśli przyjąć analogiczne rozumienie pojęcia „polityka teatralna” (sposób zarządzania zasobami; pomysł na teatr i wspólna narracja, wspólna wizja i kierunek rozwoju; narzędzie integracji mieszkańców i budowanie wspólnej tożsamości; sposób zaspokajania potrzeb mieszkańców w zakresie dostępu do dóbr kultury; konieczność racjonalizacji, planowania i podziału zadań, potrzeba przejrzystości finansów i rozwoju infrastruktury oraz konieczność współpracy środowisk), to która z definicji byłaby najbliższa środowiskom teatralnym, przedstawicielom teatrów prywatnych i publicznych, tych działających dla zysku, non profit i not for profit?

Osobiście nie byłabym za rozumieniem polityki teatralnej ani jako pomysłu na teatr, ani jako sposobu zaspokajania potrzeb mieszkańców w tym obszarze. Raczej myślałabym o rozbudzaniu tych potrzeb i większego apetytu na teatr za sprawą wysokiej jakości produkcji artystycznych i profesjonalnej edukacji teatralnej. Jeśli pomysł na teatr, to jako fundusz celowy z jasno dookreślonymi efektami, bo politykę teatralną widziałabym jako system narzędzi dedykowanych teatrom przez państwo i samorządy, stymulujące i sprzyjające rozwojowi teatru we wszystkich jego formach. Teatry, nawet te najsłabiej oceniane przez krytyków, to także szeroka przestrzeń edukacji jej twórców i współtwórców, dzięki czemu mogą doskonalić się w sztuce teatru, poszukiwać lepszych środków w korzystaniu z języka teatru. Jeśli traktować politykę teatralną jako zarządzanie zasobami, to możliwość kształtowania

tej polityki przypisywałabym wyłącznie tym, którzy te zasoby posiadają, tj. organizatorom i zarządzającym teatrami.

### Czy i jakich zmian, jakich narzędzi sprzyjających zmianie potrzebuje sektor teatru?

W ramach V Maratonu Teatralnego w Opolu (2–4 marca 2024 roku) odbyły się dwa branżowe panele dyskusyjne dotyczące kondycji teatrów w Europie i różnych modeli ich funkcjonowania. Pierwsza z debat, pod hasłem „Where are we now?” (2 marca), toczyła się z udziałem gości zza granicy. Znaleźli się wśród nich: Marina Maleni Kyriazi (Theatre Development Officer; Cyprus Theatre Organisation & European Theatre), Karla Mäder (główny dramaturg, Deutsches Theater, Niemcy), Kushtrim Sheremeti (dyrektor, National Theatre of Kosovo), Pantelis Flatsousis (dyrektor, Municipal Theatre of Piraeus, Grecja). Dyskusję moderował prof. Piotr Dobrowolski (Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu). Odwołał się on do przełomu 1989 roku i ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, przypominając, że powstała ona w 1991 roku. Przywołał wprawdzie kilka dat związanych z jej nowelizacją, jednak niesłusznie określił zmiany, jakie zaszły w przepisach ustawy na przestrzeni ponad 30 lat jako mało znaczące czy kosmetyczne (Szulborska-Łukaszewicz 2019). Druga debata, odbywająca się pod hasłem „What is the future?” (4 marca), dotyczyła przyszłości teatrów w Polsce. Wśród panelistów znaleźli się przedstawiciele najważniejszych organizacji branżowych w Polsce, związanych z polem teatru, a mianowicie: Piotr Bogusław Jędrzejczak (Stowarzyszenie ZASP), Robert Gulaczyk (Związek Zawodowy Aktorów Polskich ZZAP), Bartosz Zaczykiewicz (Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów), Piotr Kruszczyński (Unia Polskich Teatrów), a także Pamela Leończyk i Radosław Stępień (przedstawiciele Gildii Reżyserek i Reżyserów Teatralnych). Rozmawiano o potrzebach zmian w systemie organizacji teatrów w Polsce, konieczności zabezpieczenia środków finansowych na działalność teatrów (premiery i eksploatację) w kontekście art. 12 ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, w sytuacji, kiedy wiele polskich teatrów otrzymuje środki niemal wyłącznie na utrzymanie infrastruktury i zaplanowanych etatów. Na działalność muszą wypracować lub pozyskać środki z innych źródeł. Krytykowano zbyt późne decyzje samorządów o dodatkowych środkach dla teatrów, podejmowane w połowie roku kalendarzowego, kiedy trudno zorganizować produkcję nowej premiery, gdyż zarówno reżyserzy, jak i aktorzy mają już wypełnione kalendarze.

W kwestii ewentualnej nowelizacji ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej lub wyodrębnienia przepisów dotyczących teatrów w osobnej ustawie o teatrach (na wzór ustawy o muzeach czy bibliotekach) nie padły żadne konkretne argumenty przesądzające o wyborze sposobu nowelizacji treści obowiązującej

obecnie ustawy. Nie próbowano także (być może ze względu na ograniczenia czasowe) wypunktować konkretnych oczekiwanych zmian. Każda z organizacji koncentruje się na problemach swoich i swoich członków. Trudno było dla nich znaleźć wspólny mianownik. Widoczna była jednak bardzo potrzeba dialogu.

Dyskusję moderowała Dorota Buchwald, która już na samym początku postawiła przed uczestnikami pytania o potrzebę polityki teatralnej na poziomie ogólnopolskim i stworzenia nowego systemu ewaluacji teatrów na podstawie badania opinii trzech grup interesariuszy (widzów, pracowników teatru i organizatorów). Pytania te w zasadzie pozostały bez odzewu. Podjęto natomiast kwestię wciąż niesfinalizowanej ustawy o statusie twórcy, a także podatku VAT, zgłaszając przysłuchującej się dyskusji przedstawicielce Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego Hannie Wróblewskiej potrzebę rozwiązania problemu poprzez ustanowienie dla działalności teatralnej stawki „zero” lub „zwolniony”. Ciekawą propozycję stanowił wątek funduszu teatralnego na wzór funduszu filmowego PISF, z którego mogłyby korzystać teatry polskie, niezależnie od statusu formalnoprawnego (tj. zarówno prywatne, jak i publiczne) w celu pozyskania środków na przygotowanie premier (Rozhin 2003: 104-106).

Z analizy potrzeb środowisk (Szulborska-Łukaszewicz 2015, 2021) wynika, że najważniejsze, czego potrzebują teatry, twórcy i artyści teatru, to:

A) na poziomie centralnym:

- 1) fundusz o strukturze podobnej do funduszu filmowego (PISF) ustanowiony centralnie, z którego mogłyby czerpać teatry prywatne i publiczne, aby podejmować realizację nowych premier;
- 2) ustawa o statusie artysty, gwarantująca ubezpieczenia społeczne i zabezpieczenie emerytalne twórców i artystów;

B) na poziomie lokalnym:

- 1) fundusz obejmujący teatry prywatne, nie tylko organizacje pozarządowe, przeznaczony na produkcję i eksploatację przedstawień oraz udział w festiwalach teatralnych (prezentacje na międzynarodowych i krajowych spotkaniach teatralnych);
- 2) współdzielenie zasobów publicznych;
- 3) wyższe dotacje podstawowe dla teatrów publicznych, gwarantujące przygotowanie określonej, minimum jednej premiery w sezonie;
- 4) fundusz dla teatrów prywatnych na rozwijanie dostępności oferty teatralnej (np. audiodeskrypcja czy tłumaczenia tekstu).

Politykę teatralną tak na poziomie centralnym, jak lokalnym rozumiem jako system narzędzi adresowanych do teatrów instytucji prywatnych i publicznych oraz twórców i artystów teatru. Narzędzi takich, które będą sprzyjać rozwojowi organizacji teatralnych. Tak rozumiana polityka teatralna powinna być kształtowana zarówno na poziomie centralnym, jak i lokalnym, stanowiąc przy tym pozytywną narrację, wyjaśniającą nieustająco politykom różnych szczebli, samorządowcom,

mieszkańcom/społeczności, dlaczego teatr jest dla nas ważny, dlaczego chcemy finansować i finansujemy działania teatrów ze środków publicznych; a także zawierająca istotny element lobby na rzecz sztuk performatywnych.

Czy mamy w Polsce politykę teatralną? Fakt, że istnieją teatry publiczne, które – na podstawie różnych typów umów – dają miejsca pracy wielu artystom teatru, że wiele z nich utrzymuje stałe zespoły aktorskie, pracownie rzemieślnicze – krawieckie czy plastyczne, które niejednokrotnie obsługują także inne podmioty i organizacje teatralne; fakt, że teatry prywatne mogą liczyć na wsparcie samorządów czy to w ramach zakupu usług, czy konkursów ofert dla organizacji pozarządowych; fakt, że państwo i samorządy utrzymują infrastrukturę teatralną, wspierają mieszkania po stawkach preferencyjnych (Dom Aktora, Kraków) – to tylko wybrane elementy polityki teatralnej. To, co jest potrzebne, to wypracowana w trybie partycypacyjnym strategia rozwoju teatrów, zabezpieczona konkretnymi środkami na realizację zaprojektowanych w niej działań. Istotnym obszarem, który wymaga wsparcia, jest udział polskich zespołów w międzynarodowych festiwalach teatralnych oraz umożliwienie Polakom wglądu w to, co dzieje się na scenach w Europie i na świecie<sup>11</sup>.

## Podsumowanie

Generalnie teatr i sztuki widowiskowe zajmują ważne, jeśli nie najważniejsze, miejsce w ofercie kulturalnej wielu polskich miast (Szulborska-Łukaszewicz 2016). Nie zawsze teza ta znajduje wprost odwzorowanie w środkach finansowych przeznaczanych na działalność teatrów w budżetach samorządów. Braki w edukacji kulturowej, w tym teatralnej i okołoteatralnej, brak wiedzy dotyczącej specyfiki organizacji pracy w teatrach powodują, iż wciąż zdarzają się przypadki postrzegania teatru przez samorządowców jako firmy komercyjnej, która powinna utrzymać się z wpływów ze sprzedaży biletów i/lub usług. Choć, jak wynika z obliczeń matematycznych (liczba miejsc na sali, liczba osób na scenie, ceny biletu z uwzględnieniem dostępności ekonomicznej publicznej instytucji artystycznej), nie jest to możliwe. Mimo że kilkakrotnie podejmowano działania edukacyjne, w ramach których tłumaczono, że „teatr nie jest produktem, a widz nie jest klientem”, to znane są w całym kraju batalie o Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy (Kanikowski 2023; Minalto 2023: 143) czy Teatr Współczesny w Szczecinie (List otwarty 2023). Kwestie własności teatrów publicznych bardzo jasno komunikowali widzowie w obliczu batalii o Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, powtarzając w wielu tonacjach: „TEATR JEST NASZ”, a więc nie polityków czy samorządowców, a mieszkańców miast i regionów, którzy finansują działalność tych teatrów ze swoich podatków.

---

<sup>11</sup> Warto wrócić do formuły programu telewizyjnego „Teatr telewizji na świecie”.

Żyjemy z jednej strony w epoce nadmiaru, z drugiej w czasach ciągłej zmiany, która wydaje się jedynym pewnym elementem naszych czasów. To poczucie dotyczy także teatru. Zmiana następuje na naszych oczach, zarówno pod względem treści, form, estetyk, jak i sposobu organizacji pracy. Zmiana jest wypadkową wielu sił – działań i głosów, decyzji, zapisów ustawowych w różnych obszarach. Teatr rozwija się na różnych płaszczyznach, w różnych kierunkach, przyszłość często prowadzi nas w nieznaną. Jeśli chcemy wśród wielu ścieżek wyznaczyć szerszy trakt, warto podjąć głębszą dyskusję, uzgodnić priorytety, zintegrować siły i wspólnie zadbać o ich komunikowanie i wdrażanie na właściwych poziomach (centralnym – w trybie ustawy, lokalnym – w postaci uchwał). Warunkiem *sine qua non* jest jednak współpraca organizacji branżowych.

Wiedza na temat teatrów prywatnych w Polsce była i wciąż jest bardzo ograniczona. O teatrach publicznych wiemy więcej, ale wciąż za mało. Zatem rozpoznanie skali zjawiska i specyfiki pracy w sektorze występów na żywo wydają się kluczowymi wyzwaniem. Są to też niezbędne warunki, aby podjąć dyskusję o zmianach na poziomie lokalnej polityki kulturalnej i lokalnych programów wsparcia dla sektora występów na żywo, jak i rozpocząć lobbowanie zmian na poziomie państwa czy Unii Europejskiej, także w kontekście projektowania uprawnień i statusu artysty.

## Bibliografia

- List otwarty (2023). Aktorki i Aktorzy Teatru Współczesnego w Szczecinie. *List otwarty do widzów Teatru Współczesnego*, <https://e-teatr.pl/szczecin-list-otwarty-do-widzow-teatru-wspolczesnego-46314> [odczyt: 6.08.2024].
- Arbaczewski Daniel (2024). *Współczesna rola instytucji kultury, czyli teatr bliżej widza*. MICET – Muzeum Interaktywne Centrum Edukacji Teatralnej w Narodowym Starym Teatrze im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie, <https://epale.ec.europa.eu/pl/blog/wspolczesna-rola-instytucji-kultury-czyli-teatr-blizej-widza> [odczyt: 6.08.2024].
- Bednarek Michalina (2020). Dyrektor katowickiego teatru sprzedaje z żoną warzywa i owoce. „Zatrudniamy też naszych aktorów”. *Gazeta Wyborcza*, 27 kwietnia 2020, <https://katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35063,25900408,kryzysowy-warzywniak-ratuje-w-czasie-epidemii-zamkniety-teatr.html> [odczyt: 6.08.2024].
- Buchwald Dorota (2017). Instytucja. Obrona konieczna. *Dialog*, 7–8, 5–19.
- Celiński Artur et al. (2016). *DNA Miasta. Miejskie polityki kulturalne. Edycja 2016*, Fundacja Res Publica im. Henryka Krzeczowskiego, <https://nck.pl/badania/raporty/raport-dna-miasta-miejskie-polityki-kulturalne> [odczyt: 6.08.2024].
- Chmielewski Adrian R. (2023). Transfuzje. Rozmowa z Pawłem Sztarbowskiem. *Notatnik Teatralny*, 90–91, 304–313.
- Datko Anna, Necel Ryszard (2011). *Nowoczesna instytucja kultury. Raport z badań*. Poznań: Instytut Socjologii, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza.

- Drewniak Łukasz (2016). *K/90: Efekt na wynos*, <https://teatralny.pl/opinie/k90-efekt-na-wynos,1376.html> [odczyt: 29.08.2024].
- Dworakowska Zofia (2018). „Mamy dzienną pracę i nocną pracę”. W: Ewa Guderian-Czaplińska, Stanisław Godlewski (red.), *Kolektywy teatralne, artystyczne i badawcze*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, 33–47.
- Frankiewicz Lena (2023). Mediacje. Konflikt jako szansa. Rozmowa z Pawłem Dobrowolskim. *Notatnik Teatralny*, 92, 64–66.
- Gierat-Bieroń Bożena, Gajda Kinga Anna, Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2021). *Samorządy miejskie wobec sektora kultury w czasach kryzysu pandemicznego*. Kraków: Wydawnictwo Attyka.
- Guderian-Czaplińska Ewa, Godlewski Stanisław (red.) (2018). *Kolektywy teatralne, artystyczne i badawcze*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Kanikowski Piotr (2023). Teatr bez pieniędzy. Nie będzie spektakli ani darmowej edukacji teatralnej. *Gazeta Legnicka*, 26 czerwca 2023 roku, <https://tulegnica.pl/artukul/teatr-bez-pieniedzy/1450377> [odczyt: 6.08.2024].
- Kazmierczak Szymon (2016). Sztuka na kwadracie. *Teatr*, 3, <https://teatr-pismo.pl/5450-sztuka-na-kwadracie/> [odczyt:30.08.2024].
- Kędziora Alicja, Orzechowski Emil, Szulborska-Łukaszewicz Joanna, Zdebska-Schmidt Joanna (2014). Artysta czy menedżer? Instytucja artystyczna – świątynia czy fabryka sztuki? W: Alicja Kędziora et al. (red.), *Z kulturą o kulturze. Kultura pod ścianą*. Kraków: Wydawnictwo Attyka (seria: Biblioteka Zarządzania Kulturą, 14), 115–156.
- Kędziora Alicja (2018). Krakowskie sceny nieinstytucjonalne – diagnoza. W: Alicja Kędziora, Joanna Szulborska-Łukaszewicz (oprac. i red.), *Teatry w Krakowie 2016–2017*. Kraków: Wydawnictwo Attyka, 115-136.
- Klaić Dragan (2014). *Gra w nowych dekoracjach. Teatr publiczny pomiędzy rynkiem a demokracją*, przeł. Edyta Kubikowska. Warszawa–Lublin: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Konfrontacje Teatralne / Centrum Kultury.
- Kultura i dziedzictwo narodowe w 2022 r.*, GUS, <https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/kultura-turystyka-sport/kultura/kultura-i-dziedzictwo-narodowe-w-2022-r-,2,20.html> [odczyt: 6.08.2024].
- Maciejewska Małgorzata (2023). Kierunki zmian. Rozmowa z Ulą Kijak. *Notatnik Teatralny*, 92, 42–51.
- Minałto Jarosław (2023). Nasilenie. Publiczność ma głos. *Notatnik Teatralny*, 92, 142–146.
- Narodowy Program Kultury „Rozwój Instytucji Artystycznych” na lata 2004–2013 (2004), [https://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617\\_Narodowa\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kultury\\_2004-2013\\_\(2004\).pdf](https://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_(2004).pdf) [odczyt: 6.08.2024].
- Narodowa Strategia Rozwoju Kultury na lata 2004–2013 (2004), [http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617\\_Narodowa\\_Strategia\\_Rozwoju\\_Kultury\\_2004-2013\\_\(2004\).pdf](http://www.mkidn.gov.pl/media/docs/2019/20190617_Narodowa_Strategia_Rozwoju_Kultury_2004-2013_(2004).pdf) [odczyt: 6.08.2024].
- Niedurny Katarzyna (2023). Kolektyw jako szansa. *Notatnik Teatralny*, 92, 78–82.

- Nowak Maciej (2017). *My, czyli nowy teatr publiczny*. W: Marta Keil (red.), *Odzyskiwanie tego, co oczywiste. O instytucji festiwalu = Reclaiming the Obvious. On the Institution of the Festival*. Warszawa–Lublin: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Konfrontacje Teatralne, 181–189.
- Omylak Maciej (2023). Krytyka instytucji. Rozmowa Macieja Omylaka z Pawłem Dobrowolskim. *Notatnik Teatralny*, 90–91, 298–303.
- Paczyńska Agnieszka, Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2021). *Annex 3. Country Report: Poland. Mapping Social Dialogue in the Commercial Live Performance Sector in Bulgaria, Czechia, Poland, Romania and Serbia*, [https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/final\\_report\\_-\\_english.pdf](https://uniglobalunion.org/wp-content/uploads/final_report_-_english.pdf) [odczyt: 6.08.2024], 75–92.
- Płoski Paweł (2009). *Przemiany organizacyjne teatru w Polsce w latach 1989–2009. Raport opracowany na zlecenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego*. Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Prawne, organizacyjne i ekonomiczne aspekty funkcjonowania życia teatralnego we Francji* (2000). Warszawa: Instytut Francuski w Warszawie oraz Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza [materiał na seminarium z cyklu „Problemy zarządzania instytucjami życia teatralnego we Francji”, w dyspozycji autorki].
- Rochowska Anna (2023). Fragment koncepcji programowej i organizacyjnej dla TR Warszawa. *Notatnik Teatralny*, 92, 63.
- Rozhin Andrzej (kier. projektu) (2003). *Raport o stanie polskiego teatru za rok 2001*, oprac. Magda Krzykała et al. Warszawa: ZASP.
- Statut Teatru „Łaźnia Nowa”, załącznik do Uchwały Nr LIV/1507/21 Rady Miasta Krakowa z dnia 24 marca 2021 r.
- Suchan Jarosław (2011). Instytucje publiczne, czyli jakie? W: Bogdan Sobieszek (red.), *Regionalny Kongres Kultury 2011. Raport*. Łódź: Łódzki Dom Kultury.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2009). *Polityka kulturalna w Krakowie*. Kraków: Attyka (seria: Biblioteka Zarządzania Kulturą, 2).
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2010). Czy Kraków ma szansę stać się prężnym europejskim ośrodkiem teatralnym? Rozważania na temat potencjału Krakowa w kontekście gminnego projektu Strategii Rozwoju Kultury w Krakowie. *Zarządzanie w Kulturze*, 11, 55–80.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2014a). Kierunki polityki kulturalnej w Polsce (1989–2014). W: Alicja Kędziora, Łukasz Gawęł (red.), *Szalony, kto nie chce wyżej, jeżeli może. Księga jubileuszowa Profesora Emila Orzechowskiego*. Kraków: Wydawnictwo Attyka, 381–412.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2014b). Publiczne czy prywatne? O zarządzaniu instytucjami artystycznymi w Polsce. *Zarządzanie w Kulturze*, 15(3), 251–275.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2015). *Artysto Scen Polskich, powiedz nam z czego żyjesz? Raport z badań*. Kraków: ZASP – Stowarzyszenie Polskich Artystów Teatru Filmu Radia i Telewizji.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2016). Miejsce teatru w polityce kulturalnej państwa i samorządów. *Teatry krakowskie*. W: Karolina Prykowska-Michalak (red.), *System organizacji teatrów w Europie*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Z. Raszewskiego, 291–321.

- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2017a). Na początku była publiczność. O funkcjach teatru w XXI wieku. W: Joanna Szulborska-Łukaszewicz et al. (red.), *Edukacja dla teatru a pedagogika teatralna. Idee i praktyka*, przekł. i redakcja tekstów z języka niemieckiego Aleksandra Mazur, Michał Nocoń. Kraków: Wydawnictwo Attyka, 24–42.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (oprac. i red.) (2017b). *Program Rozwoju Kultury w Krakowie do roku 2030*. Kraków: Urząd Miasta Krakowa. Wydział Kultury i Dziedzictwa Narodowego.
- Szulborska-Łukaszewicz Joanna (2019). Dokąd zmierzamy? Wokół konstytucji sektora kultury w Polsce. W: Ewa Kocój, Joanna Szulborska-Łukaszewicz, Alicja Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 49–69.
- Szulborska-Łukaszewicz, Joanna (2021). Problemy artystów-wykonawców i podmiotów prywatnych zajmujących się produkcją i organizacją występów na żywo w Polsce w kontekście dialogu społecznego. Przypadek teatru. W: Agnieszka Konior, Olga Kosińska, Anna Pluszyńska (red.), *Badania w sektorze kultury. Przyszłość i zmiana*. Kraków: Wydawnictwo Attyka (seria: Biblioteka Zarządzania Kulturą, t. 22), 211–246.
- Teatr w Polsce 2019. Dokumentacja sezonu 2019/2020* (2020). Warszawa: Instytut Teatralny im. Z. Raszewskiego.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, t.j. Dz.U. z 2024 r. poz. 87.
- Waligóra Katarzyna (2023). Świadome „tak”. Koordynacja intymności. *Notatnik Teatralny*, 92, 70–75.
- Wenzel Michał (2015). O czym myślimy, gdy mówimy o polityce kulturalnej. *Magazyn Miasta*, 4(12), 33–44.
- Wielecki Krzysztof (2024). *Rozmowa Anny Karnej z prof. Krzysztofem Wieleckim wokół książki „Kultura versus kultura masowa”*. Audycje kulturalne Narodowego Centrum Kultury 28 lutego 2024 roku, <https://audycjekulturalne.pl/kultura-versus-kultura-masowa/> [odczyt: 6.08.2024].
- Zdebska-Schmidt Joanna (2016). *Autorskie dyrekcje w teatrach instytucjonalnych*. Kraków: Wydawnictwo Attyka (seria: Arte et Ratione, 4).