

Wedle ich gustu, smaku i wyboru?

Zarządzanie publicznymi instytucjami kultury to dziś walka o przetrwanie. Wizje rozwoju, plany premier, a nawet liczbę spektakli i koncertów weryfikuje ekonomia. W proces oceny poczynają menedżerów włączają się zespoły – aktorzy, muzycy, soliści piszą listy otwarte, rozdają ulotki. To demokratyzacja instytucji kultury czy skutek finansowej mizerności?

Tzw. instytucje artystyczne dostają określoną ilość pieniędzy na rok, np. Teatr Wielki – 27 mln zł (najwyższa dotacja samorządowa w kraju), Teatr im. Jaracza – 8,9 mln, Filharmonia Łódzka – 12 mln (placówki utrzymywane z budżetu województwa), Teatr Muzyczny – 7,6 mln, Teatr Nowy – 5,14 mln, Teatr Powszechny – 4,7 mln, Teatr Arlekin – 3,14 mln, Teatr Pinokio – 2,54 mln (budżet miasta). To, jak zostaną wydane, zależy przede wszystkim od dyrektora.

– Podstawowy problem w zarządzaniu tymi instytucjami polega na wyważeniu między tym, czego oczekuje organizator i jakie daje na to pieniądze, a tym, jaka jest wizja menedżera kierującego instytucją, co chciałby zrealizować – mówi dr hab. Karolina Prykowska-Michalak z Instytutu Kultury Współczesnej Uniwersytetu Łódzkiego.

Dyrektor Teatru Arlekin Waldemar Wolański tę zależność porównuje do działania dwóch wektorów, które ciągną go w przeciwne strony. Pierwszy to pieniądze, czyli przyziemność, a drugi – ułańska fantazja, artystyczna wyobraźnia.

O tym, w jaki sposób zarządzanie instytucją determinuje dotacja, mówi Wojciech Nowicki, dyrektor dwóch teatrów – dramatycznego Jaracza (od 1993 r.) i opery (jego czteroletni kontrakt wygasa 15 lipca): – W końcu roku robię plan działań na rok następny. Wyliczam, ile to będzie kosztowało i... nigdy nie dostaję tylu pieniędzy, ilu potrzebuję. Na trzech scenach Teatru Jaracza moglibyśmy robić siedem, osiem premier rocznie, a robimy cztery, może pięć – jeśli są tańsze, czyli z mniejszą obsadą i oszczędną scenografią.

To nie jest wina dyrektorów, że instytucje muszą opierać się przede wszystkim na publicznej dotacji. Taki mamy system. Są jeszcze dochody z biletów, od sponsorów i z programów, np. ministerialnych. Każda instytucja, która pracuje repertuarowo i ma stały zespół, przy określonej zamożności społeczeństwa (bo ile przeciętny obywatel jest w stanie zapłacić za bilet) może „dorobić” od kilkunastu do 40 proc. swojego budżetu. Wiele zależy tu od kosztów własnych, które np. w przypadku Teatru Wielkiego są monstrualne. Wydatki na kulturę rosną (duże kwoty pochłania infrastruktura), tymczasem instytucje na bieżącą działalność mają coraz mniej.

– Nasz system finansowania kultury nie daje mi wystarczających narzędzi, aby udźwignąć odpowiedzialność za bezpieczeństwo mojej instytucji, przy założeniu, że chcę ją rozwijać, a nie zamykać – mówi Tomasz Bęben, dyrektor Filharmonii Łódzkiej. – Tak naprawdę mogę tylko pójść do organizatora i poprosić o pieniądze. Sponsorzy nie dają środków na pensje. Mówiąc w uproszczeniu: ta prośba jest moim głównym narzędziem. Tak samo prosimy w ministerstwach i różnych funduszach, ale to nie wystarcza.

Tomaszowi Bębnowi i nie tylko jemu łatwiej byłoby sobie poradzić, gdyby funkcjonowały u nas odpisy podatkowe dla firm dotujących kulturę. Chodzi o zapewnienie wielu źródeł dochodu. – Znalezilibyśmy firmy, które związałyby się z nami na dłużej. Tak to funkcjonuje w kilku krajach Europy. Zaangażowanie państwa nie jest tam tak głębokie, a kultura ma się całkiem dobrze. W polskim systemie podatkowym najpierw się zabiera, by potem rozdać. Niestety nie wszyscy dostają

tyle, ile potrzebują - dodaje Bęben.

Dla przykładu: Francja w 2002 roku przeznaczyła na kulturę 197 euro na osobę, co łącznie stanowiło 1,2 proc. PKB. Nasze wydatki wahają się w okolicy 55 euro, co daje zaledwie 0,59 proc. PKB. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego poza siecią instytucji narodowych współfinansuje najważniejsze instytucje na danym terenie (w Łódzkiem - Muzeum Sztuki). Wraz z objęciem fotela ministra kultury prof. Małgorzata Omilanowska ogłosiła, że nie zwiększy ich liczby, bo nie ma pieniędzy. - A może to powinien być taki puchar przechodni na przykład na trzy lata - pieniądze przeznaczone wyłącznie na działalność artystyczną, premiery, wystawy, nowe przedsięwzięcia. Może wtedy instytucje starałyby się bardziej, żeby spełnić artystyczne kryterium - proponuje Karolina Prykowska-Michalak.

Nie tylko niewystarczająca dotacja ogranicza artystyczną inicjatywę instytucji kultury. Wszelkiego rodzaju skomplikowane biurokratyczne procedury pochłaniają energię pracowników, zabierają czas i niosą dodatkowe koszty. Świat ludzi sztuki i realia administracyjno-prawne, w jakich muszą działać, to często dwa zupełnie różne porządki. Na tym tle dochodzi do nieporozumień.

Jak w tych warunkach dyrektorzy kształtują program artystyczny? Specjalnością Teatru im. Jaracza od wielu lat jest wystawianie najnowszej dramaturgii światowej. Podstawa sukcesu to przede wszystkim dobry tekst, a potem dobra reżyseria. - Kto o tym decyduje? Kto ma mieć gust, smak, kto ma wybierać? - pyta Wojciech Nowicki. - Wszyscy mówią, że trzeba podejmować ryzyko artystyczne. A przecież należymy do sfery publicznej i czeka nas odpowiedzialność w ramach dyscypliny finansów publicznych, jeśli zrobimy coś, co nie spodoba się widzom, a tym bardziej krytyce.

Dyrektor Nowicki wspomina sztukę sprzed dziesięciu lat, o której nawet sprzątaczką mówiła: „Panie dyrektorze, to nie jest sztuka na premierę”. A dyrekcji się bardzo podobała. Recenzje były średnie i po czterech spektaklach widzowie przestali na to przychodzić. - Uprosiłem dyrektora z Kalisza, żeby wziął ten spektakl na Kaliskie Spotkania Teatralne. I zdobył Grand Prix. Od tego momentu zaczął się okres prosperity tytułu i graliśmy go pięć lat przy pełnej widowni. Czy więc była to dobra, czy zła sztuka? Kto to potrafi stwierdzić? A byliśmy bliscy katastrofy - zdjęcia sztuki po kilku przedstawieniach.

Skąd menedżer artystycznej instytucji kultury wie, że ma słuszość? Co weryfikuje jego poczynania? Frekwencja (tak wyraża się ocena widzów, słuchaczy), recenzje, opinie autorytetów. Nie da się zobiektywizować emocji, które pojawiają się po wysłuchaniu koncertu, obejrzeniu spektaklu. To nie są obiektywne wskaźniki. Ale i takie - liczba widzów, wpływy z biletów - nie zawsze dają obiektywny obraz. Nikt nie prowadzi wiarygodnych badań publiczności, bo nie ma na to środków.

- Skutecznym narzędziem promowania oferty mogą być media społecznościowe, ciągle jeszcze niedoceniane przez łódzkie instytucje kultury - wyjaśnia Karolina Prykowska-Michalak. - Generalnie jednak walka o widza to poszukiwanie po omacku tak różnymi drogami, że czasem bardziej się opłaca wynająć przedstawienie, niż grać swoje.

Naukowcy z UŁ badali ofertę łódzkich teatrów w latach 2007-2012. Analiza publikacji na ich temat w prasie ogólnopolskiej pokazała, że teatr łódzki jest lokalny - pisze się o nim niewiele, co pewnie oznacza, że nie ma tu wielu wydarzeń wyjątkowych.

Dyrektor Bęben, doceniając rolę mediów, narzeka jednak na jakość niektórych przekazów: - Informacja, jaka niedawno poszła w świat i wpłynęła na opinię o filharmonii, mówiła o tym, że gramy za dużo repertuaru kompozytorów rosyjskich, a zwłaszcza „Szostakiewicza” - to był dopiero news. Z drugiej strony wystarczyło, że stłukła się szyba frontowa w filharmonii, a znaleźliśmy się na

portalu jednej z lokalnych gazet. Czy to tworzy obraz naszej instytucji? Nie. Sami musimy stać się jednym z mediów. Przejąć ich rolę.

Ten obraz w dużej mierze buduje zespół artystyczny zarządzany przez dyrektora (nie tylko poprzez jakość tego, co dzieje się na scenie). Dużo zależy od relacji między nimi. Zdaniem Wojciecha Nowickiego, rozbieżne ambicje artystyczne zespołu aktorskiego nie ułatwiają pracy. Każdy muzyk orkiestry filharmonii jest indywidualnością. To są ludzie świadomi swojej pozycji, mają swoje oczekiwania i przyzwyczajenia. – Pamiętają wspaniałe czasy z Henrykiem Czyżem – tłumaczy Tomasz Bęben. – Intensywnie odczuwają emocje, które sami kreują podczas koncertów. To bardzo osobista sprawa. Stąd oczywiste oczekiwanie, że ich postawa spotka się z docenieniem. A co słyszą? Że dziś instytucje kultury nie są już najważniejsze, że pieniądze są, ale na nowe drogi, baseny albo lotniska.

Według Waldemara Wolańskiego, ważną cechą menedżera jest umiejętność słuchania nie tylko zespołu artystycznego, ale w ogóle ludzi, z którymi współpracuje. – Mam wrażenie, że dbam o swój zespół, pochylam się czasem nad prywatnymi problemami swoich ludzi – zapewnia Wolański, który pięć lat temu musiał uporać się z buntem aktorów protestujących przeciw zatrudnianiu ich na kontraktach (zamiast etatów). – Kontrakty były tylko pretekstem dla tej awantury – mówi dziś dyrektor. – Tak naprawdę chodziło o zastąpienie mnie kimś innym.

Muzycy, aktorzy, śpiewacy, tancerze, technicy chcą po prostu więcej zarabiać i pracować w jak najkorzystniejszych dla siebie warunkach, czy też zależy im na współtworzeniu artystycznego oblicza instytucji, w której pracują? To walka o kasę czy demokratyzacja zarządzania instytucjami kultury? Efektem ścierania się stanowisk na forum publicznym tylko w czasie ostatniego półroczia były listy otwarte pisane przez zespoły artystyczne, spotkania w urzędzie marszałkowskim, telewizyjne debaty, ale także dość kontrowersyjne wystąpienia – ulotki rozdawane w Teatrze Wielkim podczas przerwy w spektaklu czy blog, na którym anonimowo wyrażane są opinie o tym, co dzieje się w Filharmonii Łódzkiej.

„Kolos na glinianych nogach, jakim stał się nasz Teatr, funkcjonuje dziś resztkami sił dzięki zespołowi artystycznemu, który robi wszystko, by nie popaść w powszechną bylejakość i przeciętność” – napisali w liście otwartym aktorzy Teatru im. Jaracza. „Odchodzą reżyserzy, którzy swoimi przedstawieniami budowali siłę naszego Teatru. Nie są bowiem w stanie pracować w atmosferze ekonomicznego terroru, który nieuchronnie prowadzi do całkowitego zniszczenia niezwykłego potencjału twórczego, pasji i woli walki o prawdziwą sztukę”.

O „zmarowanym jubileuszu” informowali w liście otwartym muzycy obchodzącej 100-lecie istnienia orkiestry Filharmonii Łódzkiej. Krytykowali repertuar, działania promocyjne czy wreszcie niedostateczne uhonorowanie zasłużonych artystów, a także brak wynagrodzenia „pieczołowitości i zaangażowania” oraz „tytanicznej pracy” włożonej w przygotowanie koncertów jubileuszowych.

Nawet najbardziej ambitne plany artystyczne, dobre recenzje i wysoką frekwencję niweczy twarda ekonomia. Protesty nie są zaskoczeniem dla Wojciecha Nowickiego. – Na początku sezonu informowałem urząd marszałkowski, że za te pieniądze instytucje kultury dalej nie pociągną. Do każdego spektaklu trzeba dopłacać, a nie ma z czego. Gdy przygotowujemy tylko kilka premier i to małoobsadowych, reszta aktorów siedzi niezadowolona. Wtedy mówią, że to dyrektor źle kieruje.

Wystąpienie zespołu Teatru Wielkiego zdaniem Nowickiego również wzięło się z powodu finansowych niedostatków. – Ludzie mają rację, mówiąc: nie po to zrobiliśmy remont opery za 50 milionów złotych, żeby mniej grać. Mógłbym się obrażać na urząd, ale wiem, jaka jest sytuacja finansowa, a za chwilę trzeba będzie dać wkład własny na skonsumowanie funduszy unijnych na

lata 2014-2020.

Kiedyś dyrygent był przywódcą narzucającym swoją wrażliwość, nadającym osobowość orkiestrze, z którą pracował często przez wiele lat. Dziś te okresy znacznie się skróciły, a muzycy chcą mieć coraz więcej do powiedzenia. Jednak trudno dyrektorowi stanąć przed orkiestrą i wysłuchać opinii 90 osób. W Filharmonii Łódzkiej zaczęła więc działać Rada Artystyczna wyłoniona poprzez głosowanie spośród członków filharmonicznych zespołów. Pierwszym wspólnym zadaniem jest wybranie nowego kierownika artystycznego. Poprzedni - Daniel Raiskin - kończy swój pobyt w Łodzi. - Po prawie siedmiu latach i niemal setce naprawdę świetnych koncertów uznaliśmy, że czas na zmianę - tłumaczy dyrektor Bęben. - Nie można zmuszać artysty - muzyka orkiestrowego, by był jeszcze większym artystą, wywierając na niego presję, a jednocześnie nie sięgając po nowe inspiracje. Na estradzie rządzi właśnie inspiracja. Inna rzecz - to nie cynizm - że zachętą potrafią być pieniądze. Struny i ustniki kosztują, koncertowy frak również.

Teatr im. Jaracza także jest na etapie wymiany zastępcy dyrektora do spraw artystycznych po odejściu Waldemara Zawodzińskiego. Kandydat - Sebastian Majewski, który kierował z Janem Klata Starym Teatrem w Krakowie - został wyłoniony podczas zebrania zespołu. - To jest znak czasu, że aktorzy biorą sprawy w swoje ręce - twierdzi dyrektor Nowicki. - Chociaż kiedy odchodził poprzedni dyrektor artystyczny Bogdan Husakowski, zaproponował zespołowi młodego wówczas reżysera Waldemara Zawodzińskiego, który zrobił wcześniej kilka rzeczy w „Jaraczu”. Władza miała jednak inne pomysły. Zespół przez dwa miesiące walczył o to, by Zawodziński był ich dyrektorem od gustu, smaku, wyboru. I został, na 22 lata.

Bogdan Sobieszek

* Nowym dyrektorem Teatru Wielkiego w Łodzi został Paweł Gabara, dotychczasowy dyrektor Teatru Muzycznego w Gliwicach.