

# Nowe pomysły – stare struktury

**Czy w teatrze instytucjonalnym jest przestrzeń** na eksperyment twórczy? Jak w urzędniczej strukturze organizacji pracy adaptują się kolektywne modele współpracy? O koreżyserii jako wyzwaniu z Katarzyną Tokarską-Stangret rozmawiają osoby uczestniczące w projekcie Nowy i Młodzi – **Olga Ciężkowska, Wera Makowskx, Mira Mańka i Wojtek Rodak.**

W Teatrze Nowym im. Kazimierza Dejmka w Łodzi z inicjatywy Doroty Ignatjew od 2021 roku funkcjonuje pierwsza scena w pełni oddana młodym twórczyniom i twórcom. W ramach projektu Nowy i Młodzi, którego kuratorem jest Remigiusz Brzyk, powstały dotychczas trzy produkcje koreżyserskie. Pierwszą był czteroczęściowy spektakl *Kto nie ma nic, ten może wszystko* współtworzony przez pięć osób: Olgę Ciężkowską (*Piekła nie ma*), Mirę Mańkę (*moim babkom rewolucjonistkom*), Wojtka Rodaka (*Sześć zer*), Macieja Hanuska i Dominika Froszętę (*LAJPO*). Drugą produkcją był *Kar nawał* duetu twórczego Maja Luxenberg, Wera Makowskx. Nową odsłoną cyklu są *Światoobrazy* – w styczniu 2023 zaowocowały one projektem *Żli chłopcy, złe dziewczyny*. Zakładał on ścisłą współpracę między osobami studiującymi aktorstwo w łódzkiej Szkole Filmowej i młodymi reżyserkami: Ewą Galicą, Anną Obszańską i Mirą Mańką.

**KATARZYNA TOKARSKA-STANGRET** W 2021 roku w Teatrze Nowym w Łodzi ruszył cykl Nowy i Młodzi. Jego kuratorem został Remigiusz Brzyk, który jest zarazem Waszym wykładowcą w Akademii Sztuk Teatralnych w Krakowie. Pierwszy spektakl, *Kto nie ma nic, ten może wszystko*, reżyserowało aż pięć osób.

**MIRA MAŃKA** Remik Brzyk ma punkowy charakter i punkowo myśli o współpracy z młodymi reżyserkami i reżyserami. Jego strategią jest strategia buntu i garażowej samoorganizacji. Tę postawę oporu przenosi również do instytucji. Dzwoni do kilku osób i mówi: chodźcie, zesquotujemy teatr! Tak było w naszym przypadku – otrzymałyśmy zaproszenia do projektu niezależnie, choć wiedziałyśmy, kto będzie w nim brał udział. Następnie przez kolejne dwa czy trzy miesiące rozwijałyśmy indywidualne części, zachowując spójność tematyczną i poszukując sposobów współpracy. Podczas prób na bieżąco negocjowałyśmy wspólnotowy charakter spektaklu.

**OLGA CIĘŻKOWSKA** Początkowo każdy miał realizować swoją część przedstawienia w innej przestrzeni teatru, myśleliśmy o formule *site-specific*. Potem, chyba w wyniku kłopotów organizacyjnych, została podjęta decyzja, że całość odbędzie się na jednej scenie – stało się jasne, że trzeba będzie to pokleić.

Natomiast w samej koreżyserii nie chodziło tylko o łączenie czterech etiud. Ten kolektywny proces się schodził i rozchodził. Zaczynaliśmy razem, ponieważ zostało przed nami postawione zadanie, jak wymyślić, by pod szyldem jednego, wspólnego spektaklu każdy zrobił coś swojego. Zatem dosyć długi był etap stolikowy (tylko z udziałem osób reżyserujących), kiedy debatowaliśmy nad formą pozwalającą scalić indywidualne pomysły w jedno, ustalaliśmy między sobą wizje kolektywności, aby móc się rozejść na chwilę do własnych części. Potem od połowy ten proces znowu przebiegał bardziej kolektywnie, oglądaliśmy nawzajem swoje prace jeszcze przed zszywaniem ich we wspólnej przestrzeni i zależnie od

Jeżeli chcemy testować modele kolektywne w instytucjach, kluczowi są kurator czy producent. Ktoś musi przychodzić z narzędziami, opieką, feedbackiem, odpowiednią umową itd. Nie ma szans, żeby to się zadziało samoistnie, ponieważ mamy jednak do czynienia z poważną reorganizacją w miejscu pracy.

Olga Ciężkowska

potrzeb pomagaliśmy sobie w reżyserskich zmaganiach. Te działania nie były ustrukturyzowane, nie korzystaliśmy z konkretnych narzędzi feedbackowych. Było to bardzo intuicyjne, lecz wydarzało się na wielu etapach: uświadomienia myśli, otwierania się przed sobą w swoich wizjach, zapraszania na otwarte próby dużo wcześniej, niż to się przyjęło w teatrze, gdzie konfrontacja z widzami następuje dopiero na generalnych. Czyli miało to znamiona kolektywności, w naszym wydaniu. (*śmiech*)

**WOJTEK RODAK** Przy *Kto nie ma nic, ten może wszystko* najtrudniejsze okazało się chyba to, że sami musieliśmy wypracować tę formułę współpracy – nie mieliśmy wzorca, docieraliśmy się wszyscy metodą prób i błędów, przy czym każdy był z nieco innej rzeczywistości artystycznej/teatralnej. Brakowało tej komfortowej sytuacji na starcie, że się dobrze znamy, mamy wspólne idee i myśli...

**CIĘŻKOWSKA** Estetykę, strategię pracy...

**RODAK** Zostaliśmy postawieni przed zadaniem: zróbcie spektakl kolektywny, i nagle te różne energie zaczęły się ścierać. Mam wrażenie, że i tak udało się nam bardzo zgodnie pracować, ale w projektach tego typu gest kuratorski powinien polegać przede wszystkim na doborze osób. Żeby one mówiły w miarę podobnymi językami, miały już jakiś rodzaj doświadczenia wspólnej pracy, a zwłaszcza umiały wchodzić ze sobą w interesujący artystycznie dialog. Tu były poniekąd dwie pary – ja z Olgą studiowaliśmy na jednym roku, Mira знаła się z Maćkiem Hanuskim i Dominikiem Frosztęgą – natomiast ze sobą nie mieliśmy za wiele styczności. I nagle wymyślenie tego procesu kolektywnego, dogadanie się... W dodatku czasu nie było dużo, a w takich modelach podejmowanie decyzji trwa znacznie dłużej... To wszystko okazało się wyzwaniem.

**TOKARSKA-STANGRET** Jak wyglądały kwestie negocjacji i współpracy z instytucją?

**MAŃKA** Pierwszą trudnością, poza podziałem budżetu (!), okazały się zapisy w umowach reżyserskich, sformułowane tak, jakby każde z nas robiło odrębny spektakl, a jednocześnie było w stanie wziąć odpowiedzialność za pozostałe trzy części. Dodatkową trudnością była kwestia zabezpieczenia naszych indywidualnych praw autorskich oraz widzialności pracy osób współrealizujących tylko jedną z czterech części.

**RODAK** Teatr początkowo niezupełnie chyba wiedział, czego się podejmuje, inwestując w proces kolektywny, co było dla nas zaskoczeniem. Pomysł wyszedł od instytucji, a nie do końca szła za tym gotowość wyprodukowania czterech małych spektakli. Prawdą jest, że w tamtym czasie sam projekt i współpraca teatru z osobami studiującymi były, nie chcę powiedzieć, że prekursorskie, ale z pewnością rzadko spotykane. Równocześnie mówimy o pierwszych miesiącach dyrekcji Doroty Ignatjew, czasie pandemii. Dużo zmiennych sprawiało, że ten proces mógł się nie udać, a mam wrażenie, że jakoś się udał. Premiera się odbyła. (*śmiech*) Natomiast tematu nie wyczerpuje to, że twórcy będą pracować kolektywnie. Kluczowe bywa, jaką odpowiedzialność bierze na siebie teatr.

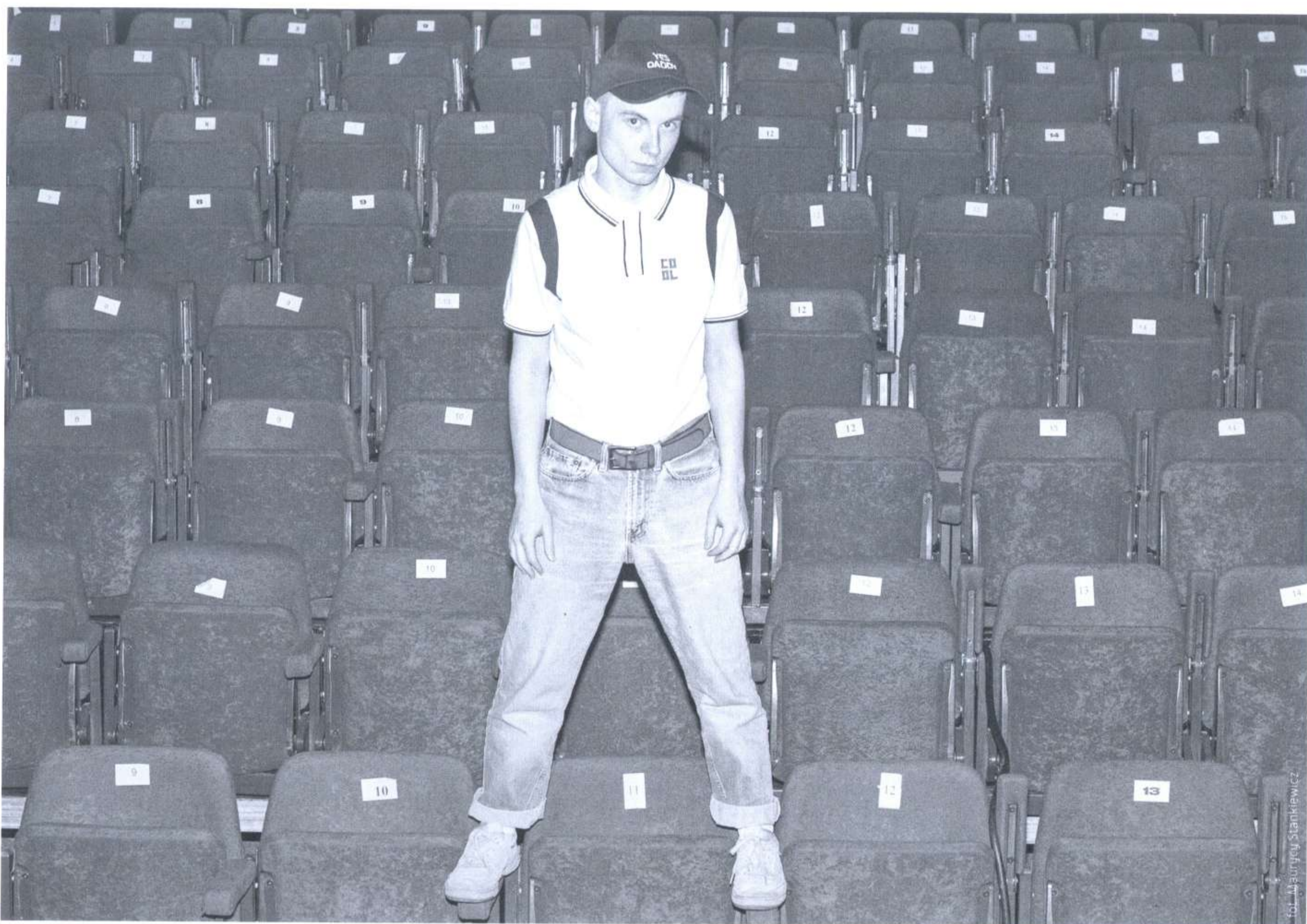
**TOKARSKA-STANGRET** Od tego czasu powstały Wasze kolejne produkcje koreżyserskie, chociażby *sweet & romantic* w TR Warszawa,



fot. Jagna Nawrocka

### Olga Ciężkowska [1998]

reżyserka, studentka V roku AST w Krakowie. Debiutowała spektaklem *Wszyscy jesteśmy dziwni* (2021) w Teatrze Nowym im. Kazimierza Dejmki w Łodzi; otrzymała nagrodę za reżyserię na XXVIII OKnWPSW (2022) i Grand Prix XIII Koszalińskich Konfrontacji Młodych „m-teatr” (2022). Koreżyserka spektakli *Kto nie ma nic, ten może wszystko* (2021), *Jezus* (2022), *Ostatni raz, kiedy moi rodzice byli w Komunie Warszawa* (2022). Za projekt filmowy *Orfeusz i Eurydyka // All about love no. 1* nagrodzona na X Forum Młodej Reżyserii. Rezydentka Sceny Nowej Dramaturgii.



### Wojtek Rodak [1995]

reżyser teatralny i artysta queerowy, student V roku Akademii Sztuk Teatralnych w Krakowie. Zadebiutował w 2020 roku spektaklem *Żeglarz* w Teatrze Dramatycznym w Wałbrzychu. Do jego ostatnich prac należą *Tom na wsi* (TR Warszawa), *Praktyka widzenia* (Teatr Nowy w Łodzi) oraz *Kolorowe sny* współreżyserowane z Szymonem Adamczakiem w Teatrze Polskim w Poznaniu. Jego debiutancki tekst *chIMera* został wyróżniony w ramach II edycji „Aurory”. Nagrody Dramaturgicznej Miasta Bydgoszczy, a w czerwcu br. jako czytanie sceniczne miał swoją premierę na Criminal Queerness Festival w Nowym Jorku.

*Kolorowe sny* w Teatrze Polskim w Poznaniu, *Ostatni raz, kiedy moi rodzice byli w Komunie Warszawa* w Komunie – czy można powiedzieć, że koreżyserska praca staje się w instytucjach łatwiejsza?

**RODAK** Trochę to się zmienia, a trochę nie zmienia. Gdy reżyserują dwie osoby, teatry nadal mają problem, jak to zapisywać, jak przygotować umowy. A umowa współreżyserska nie jest przecież niczym niespodziewanym. Więc z jednej strony instytucje bardzo chcą, z drugiej strony ramy okazują się tak mało elastyczne, że na koniec i tak lądujemy w łatkach-nazwach – że musi być reżyser, dramaturg. Ten klasyczny podział bardzo utrudnia pracę.

**CIĘŻKOWSKA** Taka praca to też duży problem finansowy. Nie ma chyba jeszcze zbyt wielu pomysłów, jak należałoby ją rozliczać. Przy koreżyserii albo wspólnym prowadzeniu próby wznawieniowej honorarium często dzieli się na pół. Wiadomo, że instytucje mają ograniczone środki, ale pracując kolektywnie, nie wykonuje się o połowę mniej pracy, tylko dokładnie tyle samo, a czasem i więcej – różnica jest tylko

w modelu. Konieczność godzenia się na znacznie niższe honorarium, niż dostalibyśmy, pracując indywidualnie – wyobraźcie sobie, jak to wygląda w przypadku na przykład czteroosobowej współreżyserii – jest powodem, dla którego zarówno instytucje, jak i twórcy mniej chętnie się na to decydują. Te propozycje finansowe bywają trudne do zaakceptowania.

Kłopot wynika też z fundamentalnej nierówności w stawkach między współpracującymi realizatorami. Jest to pytanie również o wkład zespołów technicznych. W takim projekcie jak nasz łódzki, pomimo przygotowywania „jednego” spektaklu, oznaczało to dla nich cztery razy ustawiane światła, cztery montaż scenografii itp. Taki wysiłek może powinien być czterokrotnie wyżej wynagrodzony, nie wiem. To jest szara strefa prac kolektywnych. (*śmiech*)

**WERA MAKOWSKA** Ważne było dla mnie to, że od samego początku, kiedy pracowałam jako dramaturg, wymagałam równych stawek we współpracy. I kiedy podejmowałam się pracy reżyserskiej, także zależało mi na równym z moim wynagrodzeniu dla dramaturga oraz na

tym, by nazwisko dramaturga było wpisane na plakacie razem z moim. Wiem bowiem, ile frustracji rodzi się na linii reżyser – dyrektor – dramaturg w kontekście widzialności dramaturgów. Dlaczego na przykład w polskich teatrach nie zaprasza się ich do realizacji swoich autorskich pomysłów na spektakl? Przecież mogłoby to działać również w ten sposób, że to oni zapraszają reżyserów do współpracy nad własną koncepcją.

**MAŃKA** Uważam, że strategię koreżyserii czy kolektywu ze względu na swoją eksperymentalność jeszcze długo nie będą powszechne w polskim mainstreamie teatralnym. Przede wszystkim dlatego, że nadal są traktowane podejrzliwie przez osoby decyzyjne. Biorąc pod uwagę brak metodologii pracy i niepewność związaną z jej artystycznym efektem – ja to w jakimś sensie rozumiem. Dlatego lepiej funkcjonują tu działania projektowe, *open call*, rezydencyjne. Budżety takich projektów są niewielkie, co zmniejsza lęk o marnotrawstwo publicznych pieniędzy u osób zarządzających instytucjami i częściej decydują się one

do momentu, w którym chcę reprezentować styl reżyserowania opierający się na pojęciu niebinarności – rozbijający relacje władzy oparte na dychotomii, na rzecz spektrum.

Zatem to trochę pytanie: gdzie jest różnica? Czasami ciężko mi ją znaleźć w samym procesie, łatwiej chyba w tym, jak instytucja na nas reaguje, albo jak później jest to nazywane przez opinię publiczną. Ta kolektywność czy współreżyseria, tak samo jak klasycznie pojmowana reżyseria, zadziewa się dopiero w odbiorze danego dzieła, w którego produkcji uczestniczyły osoby, które nazywały swoją funkcję tak, a nie inaczej. Osobę reżyserską definiuje wtedy dla mnie odpowiedzialność za finalne decyzje.

**CIĘŻKOWSKA** Największe różnice ujawniają się w kontekście nazywania funkcji, które wykonuje się w ramach tworzenia spektaklu. Uświadomienia, że nie są one niczym więcej jak po prostu pracą na danym stanowisku, obejmującą jakieś obowiązki i przywileje pracownicze.

**Jeśli dyrekcja zaprasza kolektyw, powinna też rozumieć istotę pracy kolektywnej i tak rozmawiać z pracownikami, by w projekcie znalazły się osoby, które naprawdę mają chęć i gotowość w nim uczestniczyć. Uczciwe postawienie sprawy powoduje, że potem wszyscy wiemy, na co się umówiliśmy.**

Wojtek Rodak

na wsparcie poszukiwań w takiej formie, niż w formie pełnej realizacji repertuarowej. Myślę, że to dobry układ, trzeba tylko do niego podchodzić świadomie. Kolektywność niestety w Polsce jest połączona z eksperymentem. Stety-niestety, oczywiście, ale mogłaby być tradycyjną strategią twórczą. Dopóki jednak nie wypracujemy nowego systemu, który by na to pozwalał, będzie ograniczać się do jednorazowych, dwurazowych spektakli, które są bardziej poszerzaniem perspektyw instytucji czy narzędziownika reżysersko-dramaturgicznego, zespołowego, niż realną praktyką w instytucjonalnym teatrze.

**TOKARSKA-STANGRET** Zmiana systemu chyba zależy od potrzeb, więc pytanie, czy myślicie o długofalowej praktyce kolektywnej, czy to raczej etap przejściowy między szkołą a leaderską karierą.

**MAKOWSKX** Tu rodzi się bardzo ważne pytanie o to, co rozumiemy pod nazwą kolektywu, a co pod nazwą reżyserii. Kiedy oddzielimy funkcję reżysera od władzy, a te pojęcia, zwłaszcza w systemie mistrzowskim, mocno się ze sobą zrosły, będziemy musieli na nowo spojrzeć na odpowiedzialność lub współodpowiedzialność w procesie. Badając ją w duecie reżyserskim w TR Warszawa i porównując ze współpracą z Julią Nowak przy *Inferno*, zauważyłam, że różnica w głównej mierze polega na nazwaniu tego, za co jest się odpowiedzialnym oraz ustaleniu, kto i za co podejmuje finalne decyzje. Pozostałe spektrum umiejętności artystycznych osób biorących udział w procesie pozostało takie samo. Tak więc prace wykonywane w duecie reżyserskim i w układzie z dramaturgiem nie różnią się u mnie. Niczym. Oprócz nazewnictwa. Może dlatego, że chyba zrezygnowałam z klasycznie pojmowanego liderowania, które w pewnym sensie każe mi przyjmować rolę patriarchalnej figury. Poszukując swojego miejsca w teatrze poprzez nazewnictwo, doszłam

**MAKOWSKX** ...i oczekiwania innych, wyobrażenia na temat tego, co ja robię jako dana funkcja, wtłaczanie w funkcjonujące przez lata klisze, które zawsze są odniesieniem do reżyserowania w trybie mistrzowskim.

**CIĘŻKOWSKA** Jeżeli pracuję w duecie reżyserskim i pojawia się obowiązki na przykład wyboru obsady – wybieramy razem, a jeżeli pracuję w relacji reżyserka – dramaturżka, to mogę zapytać współpracowniczkę o opinię, ale nie chcę, żeby w ramach swojej pracy czuła się w obowiązku decydować o tym, kto będzie w tej obsadzie albo jakich innych współrealizatorów zaprosimy. Wtedy wiem, że jest to mój obowiązek, nie mogę na nią cedować odpowiedzialności, nie mogę zawracać jej tym głową, przekraczać granic kompetencji między nami. Mówimy więc o bardziej precyzyjnym, skrupulatnym i otwartym nazywaniu, na czym polega każda z tych prac, a nie o tym, że reżyser to ktoś, kto ma wizję artystyczną, robi wszystko, decyduje o wszystkim, trzeba go słuchać, a kogoś innego nie trzeba... Chyba to jest najważniejsze do przerobienia – w ramach instytucji, powszechnych wyobrażeń, sformułowań w umowach oraz tego, w jaki sposób jesteśmy rozliczani z rzeczy, które robimy, jaką informację zwrotną otrzymujemy, jaki dokładnie jest zakres naszych zadań.

**TOKARSKA-STANGRET** Tylko jak to zrobić? Precyzyjne nazywanie funkcji na afiszach cyklu Nowy i Młodzi stało się dla mnie wskazówką, że coś się zmienia w sferze twórczości i produkcji. Afisze nie oddają jednak całej dynamiki pracy nad spektaklem, a na próby w ramach obserwacji uczestniczącej wchodzi się rzadko.

**MAŃKA** Obserwacja uczestnicząca to wspaniała strategia. Teraz w rezydencji w Komunie Warszawa, w której biorę udział, Ida Ślęzak i Piotr



fot. Hanna Szurgot

### Wera Makowskx [1998]

laureatka nagrody Debiut TR, w ramach której współreżyserowała *sweet & romantic*. Debiutowała w Teatrze Nowym w Łodzi spektaklem *Ludowa historia Polski*, w którym tworzyła tekst i dramaturgię [scenariusz opublikowany został w „Dialogu”]. Półfinalistka Gdyńskiej Nagrody Dramaturgicznej. Tegoroczna uczestniczka Festiwalu Nowe Epifanie, w ramach którego wyreżyserowała *Inferno*. Razem ze studentami AST w czasie lockdownu zrealizowała *Wielopole, Wielopole* w opuszczonej kawiarni.

Morawski przyglądają się temu, w jaki sposób pracujemy i w kolejnych krokach stworzą tekst dotyczący procesu właśnie, a nie jego efektu. Dodatkowo w rezydencji udział biorą trzy teamy z różnych obszarów sztuki i mam wrażenie, że to, co proponuje Gosia Wdowik, kuratorka rezydencji, daje realne narzędzia koprodukcji, koreżyserii i wspólnotowego wsparcia w tworzeniu osobnych wypowiedzi artystycznych. Myślę, że strategię kolektywne nie są w polskim teatrze do końca dobrze rozumiane. W zespołach, które praktykują kolektywne procesy, kolektywem jest cały zespół, łącznie z aktorskim, technicznym, a często nawet administracyjnym. Dzięki temu odpowiedzialność realizacyjno-intelektualna nie jest przeniesiona na zespół realizatorski, a pozostałe zespoły (aktorski, techniczny, administracyjny) nie są wyłącznie zespołami wykonawczymi albo podwykonawczymi. Dąży się do podziału obowiązków bez rozmywania odpowiedzialności. Cały zespół ma więc prawo wziąć odpowiedzialność za ostateczny kształt spektaklu. Natomiast koreżyseria jest dla mnie strategią twórczą w ramach zespołu realizatorskiego i nie musi, a nawet nie powinna obciążać kolektywną odpowiedzialnością stałych zespołów zatrudnionych w instytucjach.

Zdarza się, że przez kolektywność rozumiemy zaproszenie lub zmuszenie zespołu aktorskiego do współtworzenia tekstu (na przykład poprzez improwizację), ale to nie jest ustrukturyzowane i często, jeśli nie zawsze, aktorzy nie otrzymują dodatkowego wynagrodzenia za taki wkład w spektakl. Te praktyki, moim zdaniem, są szkodliwe i świadczą o złym rozumieniu kolektywności. Kwestia współpracy z etatowym zespołem aktorskim to kolejne wyzwanie, które należy przemyśleć przed rozpoczęciem kolektywnego procesu w instytucjonalnym teatrze.

**RODAK** Nie można oczekiwać od instytucjonalnego zespołu aktorskiego, że odnajdzie się w takiej roli. Jeśli więc dyrekcja zaprasza kolektyw, powinna też rozumieć istotę pracy kolektywnej i tak rozmawiać z pracownikami, by w projekcie znalazły się osoby, które naprawdę mają chęć i gotowość w nim uczestniczyć. Uczciwe postawienie sprawy powoduje, że potem wszyscy wiemy, na co się umówiliśmy.

**CIĘŻKOWSKA** Dlatego bardzo istotną kwestią jest to, żebyśmy byli uczeni nazywania swoich własnych narzędzi i metod pracy. W ramach

studiów reżyserii raczej uczy się eksplikowania intencji, czyli tego, co chcieliśmy pokazać, o jakiej idei opowiedzieć, niż tego, jaką strategią pracujemy, jakich narzędzi używamy, jakimi etapami opisujemy pracę. Brak narzędzi i języka zastępuje enigmatyczne hasło „procesu”, którego nie potrafimy klarownie przedstawić zespołom aktorskim. A przez to oni nie wiedzą, na co się piszą i pojawia się między nami zasadnicza nierówność. Potem faktycznie można mieć pretensje, że reżyserka wymaga za dużo albo przynosi za mało, albo aktorzy czują się zobowiązani tak zwane coś wymyślić...

Więc zarówno w tych procesach liderekich, jak i bardziej kolektywnych fundamentalnym momentem jest zawiązanie na początku kontraktu. Niekoniecznie w formie pisemnej, choć czasem przynosi to bardzo pozytywne rezultaty, ale dużą wartością jest już sama rozmowa. Ze strony liderów lub inicjatorów projektu opisanie planowanego przebiegu prób, określenie, na czym polega moja konkretna strategia pracy kolektywnej, a na czym polega Wojtki strategia pracy kolektywnej, żebyśmy wszyscy, mając ten sam zestaw pojęć, mogli się konsensualnie na coś umówić. To jest zaniedbanie także ze strony instytucji, które nie rozmawiają z nami o prowadzonych procesach, byle efekt finalny był dobry i akceptowalny. A te procesy czasem bardzo się różnią, są dłuższe, krótsze, partycypacyjne, w oparciu o tekst, o research itd. – i każdy wymaga innych warunków i kompetencji. Nie trzeba wszystkiego wiedzieć wcześniej, natomiast własne narzędzia powinno się znać: co się planuje, do którego momentu powstanie scenariusz w pierwszej wersji, do którego w drugiej. Taka komunikacja jest ważna.

**RODAK** Pytanie, jak precyzować te modele. Z moich obserwacji i rozmów wynika, że weszliśmy w bardzo dziwny czas. Niektóre zespoły aktorskie, choć chciałyby uwolnić się od modelu wszechreżysera, reżysera demiurga, w trakcie prób okazują się jeszcze niegotowe, żeby przyjąć inny typ pracy, swojej funkcji, swojej podmiotowości – i dochodzi do zgrzytu. Nas zaczynają ciekawić zupełnie inne rzeczy w procesach z nimi niż jakiś rodzaj podchodów, mówienia komukolwiek, co ma robić, a dla zespołów to jest często bardzo nowe albo w ogóle niewyobrażalne. Tak zaskakujące, że nie są w stanie się w tym zainstalować.

**MAŃKA** Od niedawna praktykuję cotygodniowe sesje feedbackowe, w czasie których aktorzy i aktorki mogą omówić moją pracę. Podzielić się ze mną tym, co myślą o materiale, który wypracowaliśmy, ale także tym, co im pomaga, co ich inspiruje czy otwiera podczas tworzenia roli, a co przeszkadza, denerwuje, zamyka, nie uruchamia. Często są to bardzo klarowne uwagi, które pomagają mi na dalszych etapach prób, niestety czasem okazuje się to trudnością albo jest okupione dużym emocjonalnym ładunkiem. Możliwe, że te trudności wynikają z podległościowego systemu, w jakim się uczyliśmy, a już na pewno z braku narzędzi feedbacku. Wierzę, że dbałość o podmiotowość wszystkich osób twórczych jest kolejnym ważnym wyzwaniem, gdy mówimy o kolektywnych – ale nie tylko – procesach.

**RODAK** Nie ukrywamy, że ten proces łódzki był trudny. Każdy się tu czegoś uczył, ale mam poczucie, że zabrakło nam instytucjonalnej opieki w sytuacji, która przecież była dla nas ekstremalnie nowa. Dla niektórych z nas to była w ogóle pierwsza profesjonalna praca w repertuarowym teatrze, a dla wszystkich po raz pierwszy praca w tak dużym gronie. Oprócz tego pojawiają się przecież standardowe problemy, napięcia w zespole – tego jest nagle tak dużo, że czujesz się absolutnie przeciążony. A jeśli straumatyzuje cię proces kolektywny na początku drogi, naprawdę to z tobą zostaje i nie będziesz już chciał myśleć w taki sposób. (*śmiech*)

**TOKARSKA-STANGRET** W nowej odsłonie projektu Nowy i Młodzi, Światoobrazach, których pierwsza edycja pt. *Źli chłopcy, złe dziewczyny* odbyła się w styczniu 2023 roku, inaczej to wyglądało?

**MAŃKA** Przy tej edycji udało się to, co dwa lata temu nie wyszło. Pracowaliśmy w trzech różnych przestrzeniach, z czego Ewa Galica i Ania Obszańska w przestrzeniach niescenicznych – odpowiednio w bufecie na foyer i w malarni. Dzięki temu każda z nas tworzyła własne teatralne laboratorium. Myślę, że w kontekście tego projektu trudno mówić o koreżyserii czy pracy kolektywnej, choć czerpałyśmy z tego typu praktyk. Na przykład poprosiłyśmy osoby studiujące aktorstwo w łódzkiej Szkole Filmowej, by po obejrzeniu materiałów i naszych wprowadzeniach podjęły decyzję, przy której części chcą pracować. Miałyśmy również plan, by mocniej się wspierać, organizować pokazy materiału i sesje feedbackowe z całym zespołem – niestety krótki czas trwania projektu (siedem dni) sprawił, że ten plan się nie udał. Mam jednak wrażenie, że mógłby się udać, gdyby czas pracy był precyzyjniej zaplanowany przez kuratora lub instytucje, które nas zaprosiły. Kwestia planu i świadomości, co chce się zrobić i do czego się dąży, w takich projektach jest kluczowa. Dotykam tutaj kwestii kuratorowania i tego, czym ta funkcja jest, jak możemy ją rozumieć i jaką odpowiedzialność w sobie niesie. Myślę, że funkcja Remika Brzyka w projekcie Nowy i Młodzi jest rozwinięciem koncepcji kuratora sztuki z obszaru sztuk wizualnych, czyli zakłada zaproszenie młodych osób, danie im przestrzeni i widzialności instytucjonalnej w wolnym eksperymentowaniu i poszukiwaniu własnego języka twórczego. To ważne, że strategia Brzyka daje też przestrzeń dla porażki, i to uważam za dużą jej wartość. Ta instytucjonalna wolność często przynosi bardzo ciekawe efekty artystyczne, ale nam młodym przydaje się również wsparcie tutorskie, które dostarcza nowych metod pracy. Pracując w Komunie z Gosią Wdowik, widzę, jak bardzo jest ono ważne i jak wpływa na rozwój indywidualnego języka. Skrupulatne zaplanowanie przebiegu rezydencji, a także przemyślenie wartości, jaką wnoszą osoby zaproszone, procentuje nieoczywistymi spotkaniami i przecięciami perspektyw, których moglibyśmy nigdy nie poznać. Myślę, że obie strategie są dobre, choć uczą innych narzędzi i warto, konstruując takie projekty i uczestnicząc w nich, mieć tego świadomość.

Prace wykonywane w duecie reżyserskim i w układzie z dramaturgiem nie różnią się u mnie. Niczym. Oprócz nazewnictwa. Może dlatego, że chyba zrezygnowałam z klasycznie pojmowanego liderowania, które w pewnym sensie każe mi przyjmować rolę patriarchalnej figury.

Wera Makowskx



Kar nawał, reż. Maja Luxenberg i Wera Makowskx, Teatr Nowy w Łodzi (2022)

**RODAK** Pytanie chyba brzmi, dla kogo taki projekt jest. Mam wrażenie, że rezydencje Komuny Warszawa są tak interesujące i ważne, ponieważ ich celem jest rozwój uczestników i uczestniczek oraz wzbogacanie ich narzędziownika. Natomiast Nowy i Młodzi dają szansę młodym osobom, żeby się pokazały, przygotowały coś swojego, ale co z tego wyniosą, gdzie się sparzą, a gdzie znajdą swoje mocne strony, jest tylko dodatkowym zyskiem na przyszłość. Tyle że na tym etapie uczenie się jest znacznie ważniejsze niż tworzenie spektakli, które muszą okazać się hitem i przyciągać widzów.

**TOKARSKA-STANGRET** Jednak to, że teatr instytucjonalny pozwala na eksperyment, angażuje młodych artystów, umożliwia im współpracę z osobami, które sami zaproszą, nie jest chyba w Polsce standardem i trudno podważyć wartość tego cyklu?

**CIĘŻKOWSKA** Wartość otwierania się przez instytucję na początkujących twórców jest niezaprzeczalna. Ale stojąca za tym wolność może być zarówno pozytywna, jak i negatywna: masz wolność, czyli „zrób se sam”. Jednak na końcu rozliczany jesteś jak zakontraktowany pracownik, jak twórca, który ma się dobrze sprzedawać i wziąć odpowiedzialność za wszystko. Zostajesz jednocześnie pozostawiony sam sobie w kwestii wykoncypowania, jak zamówienie na eksperyment ma zmieścić się w tych instytucjonalnych ramach. W takich okolicznościach podjęcie artystycznego ryzyka może być bardzo trudne, bo sprawdzanie alter-

**Koreżyseria jest dla mnie strategią twórczą w ramach zespołu realizatorskiego i nie musi, a nawet nie powinna obciążać kolektywną odpowiedzialnością stałych zespołów zatrudnionych w instytucjach.**

Mira Mańka

natywnych modeli pracy musi odbywać się w komfortowych i bezpiecznych warunkach, traktujących ewentualne niepowodzenia poznawczo, a nie w kategoriach porażki.

Praca kolektywna nie jest dla mnie etapem przejściowym. Są ludzie, z którymi chcę się dalej spotykać w takich sposobach współpracy, albo z którymi planuję jej spróbować, bo łączą nas pewne idee. Niemniej dzielę projekty na Komunowe, gdzie mogę sobie na to pozwolić, jest bezpieczna przestrzeń i brak narzuconych oczekiwań, oraz takie, gdzie pracuję w klasycznej strukturze jako reżyserka-liderka w teatrze instytucjonalnym. To pozwala mi czuć się dobrze i w jednym, i w drugim. Z grantów rozwijać się w myśleniu kolektywnym, a z umów o dzieło w instytucjach szlifować własne reżyserskie narzędzia. Łączenie tego, nie mając statusu, który zabezpieczałby cię przed strachem dykcji o to, co powstanie, kończy się raczej traumą niż uzyskiem. A jeżeli chcemy testować takie modele w instytucjach, to kluczowi są kurator czy producent. Ktoś musi przychodzić z narzędziami, opieką, feedbackiem, odpowiednią umową itd. Nie ma szans, żeby to się zadziało samoistnie, ponieważ mamy jednak do czynienia z poważną reorganizacją w miejscu pracy.

**RODAK** Na studiach reżyserujesz małe rzeczy i nieprawdą jest założenie, że nagle w naturalny sposób poradzisz sobie w dużych instytucjonalnych produkcjach. Funkcją tego rodzaju projektów powinno być więc zapewnienie jakiegoś etapu przejściowego, amortyzacji polegającej na tym, że po szkole lądujesz w projekcie tutorowanym, w konkretnej instytucji i w dość bezpiecznych warunkach uczysz się, patrzysz. Nie zostaniesz wtedy skrzywdzony przez harpiczną maszynę teatralną i zespół aktorski, które nagle postanowiły cię zahartować.

**MAŃKA** Myślę, że wbrew pozorom w Polsce mamy dużo programów pozwalających młodym reżyserkom i dramaturgom na eksperymentowanie. Dzieje się tak, gdyż osoby dzisiaj zarządzające instytucjami nie miały takich możliwości, gdy zaczynały swoją drogę twórczą, więc te projekty są emanacją dobrej woli, chęci współpracy i ułatwienia nam startu kariery. Jestem za to wdzięczna. Jednak zauważam różnicę pokoleniową w podejściu do tego typu inicjatyw. Często do realizacji

wyberane są bardzo eksperymentalne formy i radykalne wypowiedzi artystyczne. To sprawia, że zamiast współpracy, wymiany i miękkiego wejścia w pracę zawodową pojawia się konieczność walki o wizję artystyczną twórcy czy kolektywu z przekonaniem dyrektorskim, aktorskim, a nawet przyzwyczajeniami odbiorców. Zaczynając pracę w teatrze instytucjonalnym, od razu przystosowujemy się do stresującego modelu pracy-walki, a nie bezpiecznej pracy-wsparcia. A to znacząca różnica.

Ujawnia się ona już na poziomie rozmów koncepcyjnych, kiedy okazuje się, że instytucja ma często sprzeczne potrzeby. Z jednej strony chcę taniego w produkcji eksperymentu, a z drugiej buduje presję, że ma być on artystycznym lub frekwencyjnym hitem i odkryciem sezonu. Próba połączenia tych dwóch wektorów zwykle skutkuje stresem i blokadami twórczymi, a ostatecznie prowadzi do rozczarowania obu stron i obu podcina skrzydła.

Różnica widoczna jest również na poziomie proponowanych umów reżyserskich. Często pierwsze umowy są bardzo niekorzystne i żerują na naszej niewiedzy lub braku doświadczenia. Zdarzają się umowy obwarowane ogromną liczbą zapisów o karach finansowych, możliwości rezygnacji instytucji ze współpracy czy odebrania spektaklu (z zachowaniem praw koncepcyjnych i autorskich po stronie teatru), przereżyserowania go przez osoby trzecie. To nie budzi zaufania. Raczej powoduje lęk i już na pierwszym etapie współpracy ustala hierarchię władzy.

**TOKARSKA-STANGRET** Trudno tu pewnie negocjować warunki współpracy.

**MAŃKA** Można próbować negocjować, ale do tego potrzeba dużego tupetu i pewności siebie, a kiedy zostajesz zaproszona do projektu z *open call*, jesteś wdzięczna za możliwość pracy, bo wiesz, że sto czy dwieście innych zespołów nie dostało takiej możliwości. Nie chcesz więc wyjść na roszczeniową czy robiącą problemy i godzisz się na niekorzystne warunki. A uległość wcale nie działa na twoją korzyść, wręcz przeciwnie, próbuje się naruszać twoje granice jeszcze mocniej. Zwykle odczuwalne jest to na kolejnych etapach: negocjacji obsady czy listy realizatorskiej, a następnie przenosi się na czas prób, współpracy z zespołami aktorskim, technicznym czy promocyjnym. Najczęściej i najbardziej brutalnie hierarchia ta objawia się w kontrolowaniu, a nie wspieraniu pracy początkującej osoby i tradycji przyjmowania gotowego spektaklu na pierwszej próbie generalnej, kiedy czasu na poprawki jest bardzo mało.

Uważam, że zaproszenie do instytucji osoby debiutującej powinno łączyć się z opieką i chęcią towarzyszenia procesowi przez cały czas jego trwania, a nie jedynie z ingerencją w czasie kryzysu czy konfliktu albo kwestią przyjęcia spektaklu przed premierą. Jestem pewna, że te praktyki nie są wynikiem złej woli, a braku wiedzy i przygotowania do prowadzenia twórców w ich pierwszych procesach. Zdaję sobie sprawę z tego, jak trudne jest negocjowanie pomiędzy potrzebami instytucji a potrzebami młodych twórców i wierzę, że takie rozmowy jak nasza są początkiem zmian i ulepszania takich projektów.

**CIĘŻKOWSKA** Wydaje mi się bardzo ważne, jak instytucje czy osoby je reprezentujące – dyrektor artystyczny, kurator – postrzegają swoje role w tych procesach. Czy ich rola kończy się w momencie zamówienia produktu, ustalenia tekstu, tematu, a później, za dwa miesiące następuje „odbiór” i rozliczenie, na ile ten produkt spełnia oczekiwania. Czy to



### Mira Mańka [1993]

zajmuje się reżyserią, pisaniem na scenę i metodologią feedbacku. Jest stypendystką European Theatre Convention na rok 2023 oraz członkinią ETC Women Directors' Networking Group. Uczestniczyła w programach rezydencyjnych zakładających koreżyserię: Komuny Warszawa (2023), Scena Nowej Dramaturgii (2022), Sopot Non-Fiction (2021), dwukrotnie Nowy i Młodzi (2020, 2023), Młodzi w Starym online (2020) oraz Młodzi w Starym (2019).



jednak proces wspólny. Coraz więcej znanych mi twórców chce regularnie otwierać próby, żeby dyrektorzy zaglądali na nie częściej – w jednej trzeciej pracy, w połowie, pod koniec. Żeby to nie była tajemnica, rzecz trzymana w napięciu do ostatniej chwili. Praca twórcza przecież też ma etapy, różne momenty i niechęć dyrektorów czy kuratorów do pełnej partycypacji w tych procesach działa na niekorzyść dla nas i dla nich, bo potem jest podwójne rozczarowanie. (śmiech)

Procesy zamknięte w czterech ścianach sali prób nie służą też relacji dyrektor pracodawca – aktorzy. Ocenianie ich pracy jedynie przez pryzmat efektu końcowego jest stresujące, bo niekoniecznie odzwierciedla, często bardzo wysoki, poziom zaangażowania we wspólne tworzenie.

**RODAK** To jest w ogóle kwestia, czy projekty dla młodych osób reżyserujących są bardziej dla nich, czy żeby powstało dzieło i aktorzy byli zadowoleni, że zbudowali wielkie role. Zdarzają się czasem niesamowite spotkania, które potrafią być bardzo odkrywcze, ale pozostaje generalne pytanie: czy aktor, pracując przy takim spektaklu, ma gotowość, zupełnie inną, żeby wymieniać się wiedzą z młodymi?

Po drugie, uważam, że tak, w procesach dużo większy udział powinny brać osoby kuratorskie czy dyrektorskie – ale czy mają one narzędzia, żeby pomóc, a nie zaszkodzić? Niestety czasem ktoś potrafi wprowadzić taki chaos i zrobić taką wodę z mózgu, że gubisz tę pewność, którą – nawet niewielką – masz. Osoby na tych stanowiskach, które powinny mieć narzędzia i potrafić z nich korzystać, często ich nie posiadają lub nie umieją użyć.

**CIĘŻKOWSKA** A często też nie chcą ich zdobywać. Jest duży opór edukacyjny ze strony instytucji, choć mamy w Polsce już parę bardzo pozytywnych przykładów teatrów nastawionych na zmianę.

**TOKARSKA-STANGRET** Jak instytucje mogłyby lepiej wspierać młodych twórców, proponując im projekty koreżyserskie?

**CIĘŻKOWSKA** Musimy się uczyć feedbacku jako dziedziny, która jest niezbędna do wykonywania grupowych prac artystycznych. Nie tylko kolektywnych, ale w ogóle twórczych, które powstają w zespołach z różnymi kompetencjami. I otwieranie się na adaptowanie różnych strategii jest tutaj kluczowe. Wiadomo, że Komuna Warszawa ma zupełnie inną specyfikę, ale w teatrze instytucjonalnym też mogłoby być tak, że zapraszany jest kurator z zewnątrz, który prowadzi dany sezon. Kiedy się tam zgłaszamy, mamy możliwość podjęcia decyzji, czy ta osoba, jej dorobek twórczy są dla nas inspirujące do pracy pod jej okiem, czy nie. Wtedy też nie mieszają się tak bardzo interes teatru z interesem wyciągnięcia jak najwięcej z pracy artystycznej – ponieważ kurator jest kimś z zewnątrz. Na tym etapie reformowania instytucji to jest dobry pomysł, żeby dzielić te pola, decentralizować władzę, rozłączać kompetencje, wymieniać się doświadczeniami. Lub tak, jak robi to ekipa InSzPeru – na dwa tygodnie przed premierą urządzają sobie sesje feedbackowe, często też z udziałem dyrektorów, którzy, mam wrażenie, uczą się od nich tych narzędzi. To są strategie, które można podłapywać.

**MAŃKA** Dobrą strategią jest również system konsultacji eksperckich. Polega on na zabezpieczeniu w budżecie spektaklu kwoty na spotkania z ekspertami i ekspertkami, którzy swoją wiedzą i doświadczeniem mogliby wesprzeć proces, metodologię lub pomóc w poszukiwaniu

rozwiązań konkretnej trudności. Dyrektorka czy kurator nie muszą być kompetentni w każdym obszarze czy języku teatru, chociaż często próbuje się udawać, że tak właśnie jest. To moim zdaniem także powoduje konflikty. Wsparcie osób eksperckich, ich świeże, niezaangażowane emocjonalnie spojrzenie pozwala wychwycić wiele potknięć, które robimy, będąc w środku procesu. Dzięki temu jest on bezpieczniejszy, a spektakl zyskuje więcej perspektyw twórczych, stając się ciekawszym artystycznie.

**CIĘŻKOWSKA** To jest bardzo fajny system, i tani. Uczący pozytywnego, nierywalizacyjnego stosunku do pracy artystycznej, w której każdy dla każdego może być wsparciem, dzielić się swoimi narzędziami, wyklądać je na stół, a nie chować dla siebie.

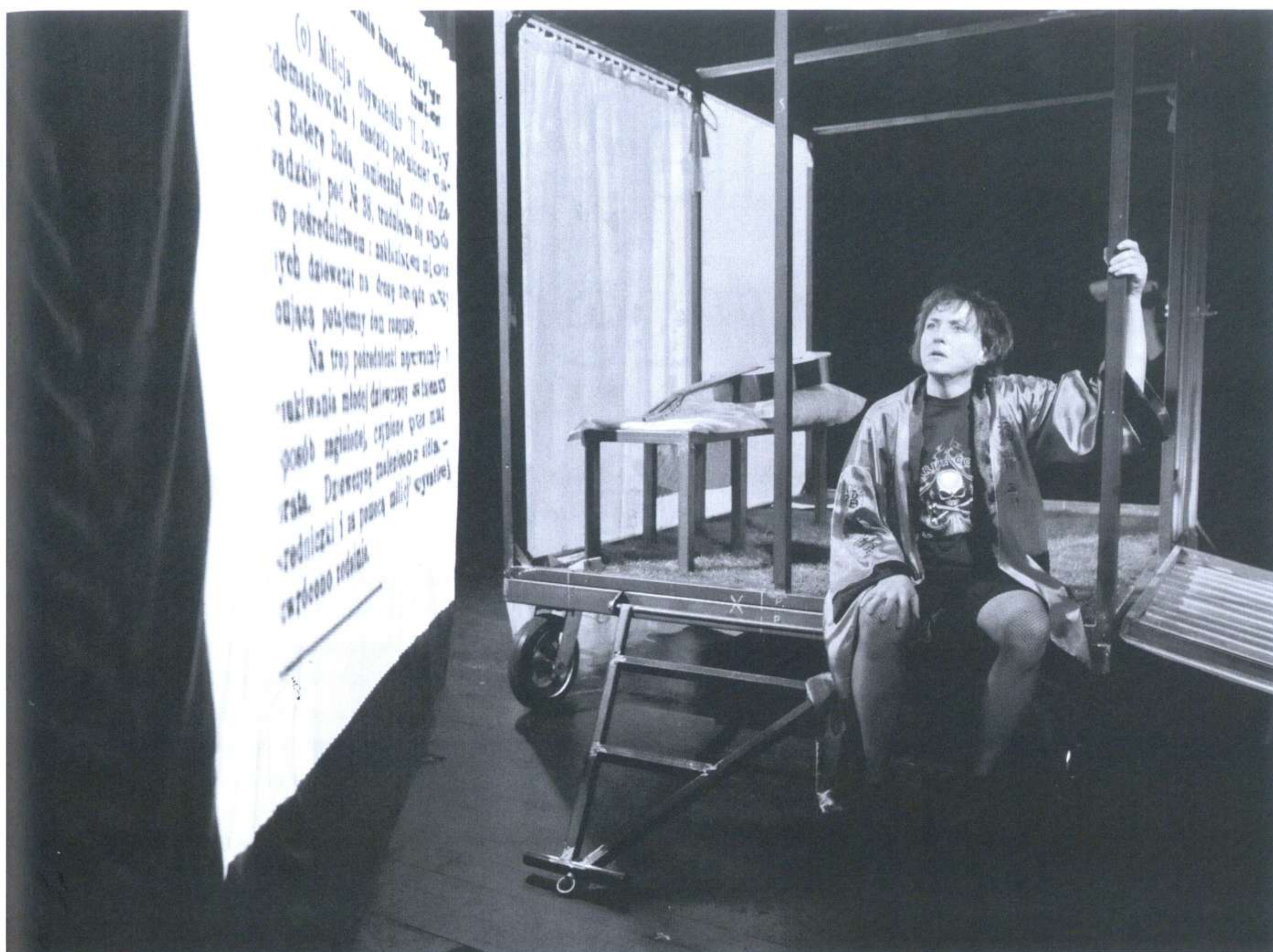
**TOKARSKA-STANGRET** A jakim rodzajem wzajemnego wsparcia byłaby wobec tego koreżyseria?

**RODAK** Na pewno dzielenie się odpowiedzialnością powoduje, że czuje się mniej presji. Współpracując przy dwóch projektach z Szymonem Adamczakiem – przy *Tomie na wsi*, gdzie był dramaturgiem, i w *Kolorowych snach*, gdzie byliśmy koreżyserami – mam wrażenie, udało nam się złapać na tyle dobre porozumienie, że chciałbym ten rodzaj pracy z nim kontynuować. Szymon ma silne narzędzia feedbackowe, ma doświadczenie pracy za granicą i nie ma za sobą studiów w szkole teatralnej w Polsce. Przychodzi trochę z innego porządku, więc i nasze narzędzia są inne, a wzajemna wymiana nimi fascynująca.

**CIĘŻKOWSKA** Dla mnie koreżyseria na tym etapie jest substytutem rzeczy, o których mówiliśmy. Przy braku kuratorów i InSzPerów, braku sztuki feedbacku, współpraca z Wami w Łodzi czy inne moje współpracy sprawiały, że przynajmniej były jedna czy dwie osoby obok, które omawiały twoją pracę na bieżąco, i ty omawiałaś ich pracę na bieżąco. To psychicznie jest bardzo uspokajające. Jeżeli pokazywaliś sobie nawzajem etiudy w Łodzi, to zawsze oprócz opinii dyrektorskiej czy kuratorskiej istniała też opinia trzech innych równorzędnych ze mną osób, która mogła być dla mnie trafniejsza, ciekawsza, wzmacniająca. Aspekt presji czy przemocy, które często rodzą się w układach hierarchicznych, poczucie, że jesteś sama jedna, niezastępowalna, że to o tobie wszystko – to częste emocje w takim, a nie innym systemie edukacyjnym i instytucjonalnym. Podzielenie tych emocji z kimś w naturalny sposób uwalnia je w dialogu, w relacji i powoduje, że te opinie przestają być tak jednoznaczne.

Więc doświadczenia koreżyserskie bardzo dużo mi dały. Pokazały, jak pracować. Okazało się nagle, że okej – ty pracujesz tak, prowadzisz aktorów w taki sposób, a w taki stawiasz zadania sceniczne; ja robię to zupełnie inaczej. Nigdy wcześniej nie widziałam, jak ktoś inny to robi, jak pracuje z tekstem, z improwizacją. W zasadzie w szkole nikt nam tego nie pokazuje. Pedagodzy przychodzą i omawiają to, co widzą, ale nie udostępniają tych narzędzi w bezpośredni sposób, nie mamy szansy zobaczyć, jak się nimi posługują we własnych realizacjach.

**RODAK** W szkole pracujemy głównie solo. Nie obserwujemy bezpośrednio swoich procesów, wciąż mało jest przestrzeni na wzajemny feedback. Nikt tego nie moderuje. Szkoła w tym znaczeniu nie uczy kolektywnej pracy – no może poza tym, żeby się nie pozabijać o dostęp do sal. (śmiech)



fot. HaWa / Teatr Nowy w Łodzi

*Kto nie ma nic, ten może wszystko*, reż. Olga Ciężkowska, Maciej Hanusek i Dominik Frosztęga, Mira Mańka, Wojtek Rodak, Teatr Nowy w Łodzi (2021)

**CIĘŻKOWSKA** Jakoś ogromnie utajone są te procesy, co potem sprawia, że ludzie trzymają je w tajemnicy również w życiu zawodowym. Dopuszczenie kogoś innego do pracy twórczej w relacji równorzędnej powoduje, że ta tajemnica opada, jest lżej. Nie trzeba tak się napinać, można się wymieniać, omawiać, co się zrobiło dobrze lub źle, w poczuciu, że to nie przekreśla mojej pracy diametralnie.

**MAKOWSKA** Koreżyseria wiąże się z rozłożeniem odpowiedzialności za bezpieczeństwo procesu na dwie osoby. Pomaga to w sytuacjach stresowych lub sytuacjach konfliktowych w zespole zachować większą obiektywność, gdy ma się koło siebie takiego supervisora. Dodatkowo jest to wzajemna nauka metod pracy, pomagająca się rozwijać. W swojej działalności nie spotkałam się z sytuacją, w której różne metody pracy by sobie przeszkadzały.

**MAŃKA** Procesy koreżyserskie nauczyły mnie odpuszczania kontroli i zdrowego podziału obowiązków. Dały świadomość, że warto pozwolić wszystkim osobom zaangażowanym w proces na wzięcie za niego odpowiedzialności. Nadal koreżyseruję i aktualnie jestem w procesie z Filipem Jaśkiewiczem w Komunie Warszawa, ale traktuję to bardziej jako jedną z dróg eksperymentowania i poszerzania warsztatu niż jako stałą praktykę. Doświadczenie koreżyserii uświadomiło mi, że lubię być liderką i że model miękkiego liderowania jest dla mnie najbardziej skuteczny. Używam terminu „miękkie liderowanie”, by podkreślić, że nie interesuje mnie jednoosobowy model mistrzowski, a niehierarchiczny

podział obowiązków i kompetencji wynikający z szacunku i zaufania do pracy wszystkich osób zaangażowanych w powstanie spektaklu. Myślę, że mam tę świadomość dzięki doświadczeniom koreżyserii i negocjacjom, jakie w tych procesach odbyłam.

Dzisiaj rozumiem, że pracujemy na jeden efekt, ale nie wszystko muszę kontrolować i nie wszystko jest moją odpowiedzialnością. Dzielę pracę nad spektaklem na działy produkcyjne – aktorski, reżyserski, scenograficzny, muzyczny, światła itd. – i staram się tak organizować naszą pracę, by wszystkie działy harmonijnie ze sobą współgrały, rozumiejąc wzajemnie swoje potrzeby. W takim trybie, pewnie niektórzy powiedzieliby korporacyjnym, mój jednoosobowy dział reżysersko-dramaturgiczny nie niesie na plecach wszystkich pozostałych, tylko daje realną odpowiedzialność za współpracę i ostateczny kształt spektaklu. Odpowiedzialność każdego działu i jakość jego pracy stają się podstawą współtworzenia i współrozumienia. Dzięki temu poszczególne działy rozwiązują trudne sytuacje w ramach swoich kompetencji i często robią to znacznie lepiej i ciekawiej, niż gdybym sama musiała o wszystkim decydować. Wierzę, że to bardzo dobrze działa na mój proces artystyczny i działa też na samostanowienie wszystkich osób w procesie. A to jest dla mnie najważniejsze. ■

Rozmowa powstała w ramach stypendium twórczego Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.