

**TEATR
LITERATURA
ZARZĄDZANIE**

TEATR LITERATURA ZARZĄDZANIE

pod redakcją
Tomasza Wiśniewskiego
Roksany Zgierskiej
Katarzyny Pastuszek
Katarzyny Kręglewskiej

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
Gdańsk 2025

Recenzent
Prof. dr hab. Małgorzata Leyko

Redaktor Wydawnictwa
Justyna Zysk

Projekt okładki i stron tytułowych
Filip Sendal

Skład i łamanie
Mariusz Szewczyk

Publikacja sfinansowana ze środków
Projektu Teatr – Literatura – Zarządzanie (533-I015-H014-24)
w ramach Programu Humanistyki Gdańskiej Uniwersytetu Gdańskiego
oraz funduszy przyznanych przez Rektora Uniwersytetu Gdańskiego

© Copyright by Uniwersytet Gdański, 2025
Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego

ISBN 978-83-8206-707-1

Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. +48 58 523 11 37, tel. kom. +48 725 991 206
e-mail: wydawnictwo@ug.edu.pl
wydawnictwo.ug.edu.pl

Księgarnia internetowa: wydawnictwo.ug.edu.pl/sklep/

Druk i oprawa
Zakład Poligrafii Uniwersytetu Gdańskiego
ul. Armii Krajowej 119/121, 81-824 Sopot
tel. +48 58 523 14 49

Spis treści

List JM Rektora Uniwersytetu Gdańskiego prof. dr. hab. Piotra Stepnowskiego	11
List Marszałka Województwa Pomorskiego Mieczysława Struka	15
Wstęp	17

TEORIA

<i>François Colbert</i> Marketing w sztuce: od sprzedaży towaru do oferowania doświadczenia	23
<i>Tobie S. Stein</i> Nauczanie zachowań antyrasistowskich w radach nadzorczych. Praktyczne zastosowania na potrzeby promowania równości rasowej w amerykańskich organizacjach sztuk performatywnych	41
<i>Michał Szostak</i> Sztuka zarządzania sztuką	65
<i>Roksana Zgierska</i> Literatura w zarządzaniu: teoria i praktyka	85
<i>Sue Schroeder</i> Praktyka twórcza jako oś działania na przykładzie CORE Dance	101
<i>Katarzyna Pastuszek</i> Naturalna niestabilność. Ekologiczne praktyki performatywne i zarządzanie projektem w kontekście kryzysu klimatycznego	117
<i>Tomasz Wiśniewski</i> Semiotyka marketingu: wokół teatru	143

Spis treści

LOKALNIE

<i>Beata Jaworowska</i>	
Zarządzanie kulturą – kultura zarządzania. Organizator vs. instytucja.	
Trudne (?) relacje	161
<i>Barbara Frydrych</i>	
O projekcie „Gdańsk Miasto Literatury” i innych praktykach samorządu gdańskiego na rzecz rozwoju kultury literackiej miasta	185
<i>Aleksandra Szymańska</i>	
Instytut Kultury Miejskiej – nowy model instytucji i historia zmiany	209
<i>Joanna Cichocka-Gula</i>	
Czule współlistnienie – Art Inkubator Goyki 3 i Literacki Sopot	219
<i>Agnieszka Żukowska</i>	
„Śród dwóch żywiołów, ziemi i powietrza”.	
Budynek Gdańskiego Teatru Szekspirowskiego jako przestrzeń „pomiędzy”	231
<i>Celina Zboromirska-Bieńczyk</i>	
Edukacja do kultury – dobre praktyki z Gdańska	249
<i>Marek Kalinowski</i>	
Dydaktyczna gra decyzyjna <i>Teatr</i>	261
<i>Aleksandra Zając-Kiedysz</i>	
Państwowe Policealne Studium Wokalno-Aktorskie im. Danuty Baduszkowej w Gdyni.	
Główne założenia i rozwój idei kształcenia aktora musicalowego w Polsce	271
<i>Anna Reglińska-Jemioł</i>	
Konteksty kulturowe w narracji baletowej – młody odbiorca w Operze Bałtyckiej	283
<i>Ewelina Damps</i>	
Dostępność kultury dla osób z niepełnosprawnościami	
na przykładzie oferty trójmiejskich instytucji kultury	297
<i>Izabela Morska</i>	
Spór gatunkowy w sprawie Henryk Jankowski vs. Paweł Huelle	325

KRAJOWO

<i>Dorota Buchwald</i>	
Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie,	
czyli jak „przyrzadzić” instytucję	353
<i>Jarosław Fret</i>	
Laboratorium zmiany	375

Spis treści

<i>Paweł Sztarbowski</i>	
Użyteczna fikcja	391
<i>Barbara Świąder-Puchowska</i>	
Dyrekcja teatru według Moniki Strzępki – fikcja, idee, wizja	411
<i>Joanna Krakowska</i>	
Władza, wybory i chichot hurys. Przypadek miesięcznika „Dialog”	437
<i>Żaneta Nalewajk</i>	
Koncepcja programowa czasopisma „Tekstualia” na przestrzeni lat	461
<i>Natalia Gorzelańczyk</i>	
Dance marketing jako innowacyjna siła transformacji marketingowej i kulturowej	473
<i>Joanna Szymajda</i>	
Miejsce dla tańca w Warszawie – pomiędzy ideą a rzeczywistością polityki kulturalnej	489

GLOBALNIE

<i>Stanley E. Gontarski</i>	
Sztuka Samuela Becketta – fuzja teatru, literatury i zarządzania	507
<i>Călin Ciobotari</i>	
Widz cyfrowy. Rumuńskie doświadczenia w czasie pandemii	521
<i>Anna Gryszkiewicz</i>	
Scena przyszłości: Liu Yi-ruu, <i>agile management</i> i cyfryzacja Teatru Narodowego oraz Narodowej Sali Koncertowej na Tajwanie	537
<i>Magda Romańska, Kasia Lech</i>	
TheTheatreTimes.com: dążąc do ponadnarodowej infrastruktury cyfrowej	557
<i>Monika Szuba</i>	
Z miłości do książek: małe wydawnictwa w Szkocji	567
<i>John Freedman</i>	
<i>A Dictionary of Emotions in a Time of War.</i> Teksty Kijowskiego Teatru Dramaturgów: literackie akty wojny	579
<i>Wolfgang Görtzschacher</i>	
Jak instytucje kształtują teraźniejszość i przyszłość brytyjskiej poezji	611
<i>David Malcolm</i>	
Zarządzanie awangardą w latach 90. XIX w.: Hubert Crackanthorpe i „The Albemarle”, Ella D’Arcy i „The Yellow Book”	621
<i>Maria Fengler</i>	
Studium przywództwa: <i>Henryk V</i> Williama Shakespeare’a	639

Spis treści

Martin Blaszk

Zrównoważone zaangażowanie w świecie:
równowaga *life – work – art* Roberta Laycocka 661

Octavian Saiu

Społeczności lokalne przekształcone przez globalną kulturę.
Międzynarodowy Festiwal Teatralny w Sybinie
i Międzynarodowy Festiwal w Wuzhen 681

Rodolfo García Vázquez

Dekolonialne podejście teatralne do brutalnej przestrzeni miejskiej.
Os Satyros na placu Roosevelta w São Paulo 705

Ivam Cabral, Marcio Aquiles

Koncepcja dostępności w SP Escola de Teatro 725

Szymon Gredźuk, Sylwia Dobkowska

AMA – tańcząc pomiędzy płynnymi granicami 735

Kalendarium działań podejmowanych

przez Pracownię Badawczą Between.Pomiędzy w latach 2022–2024 753

*Książkę dedykujemy
dr hab. Mirosławie Modrzewskiej, prof. UG,
dyrektorce Instytutu Anglistyki i Amerykanistyki
Uniwersytetu Gdańskiego w latach 2016–2024*

List JM Rektora Uniwersytetu Gdańskiego prof. dr. hab. Piotra Stepnowskiego

Oskar Wilde w książce *Dusza człowieka w socjalizmie*, noszącej podtytuł *Nie warto nawet spojrzeć na taką mapę świata, która nie zawiera Utopii* (w znakomitym tłumaczeniu Jacka Dehnela), napisał: „Sztuka jest najintensywniejszą w świecie odmianą Indywidualizmu. Skłonny jestem nawet powiedzieć, że jedyną w świecie prawdziwą odmianą Indywidualizmu”. Uniwersytet Gdański jest zaś miejscem, w którym zarówno indywidualizm, jak i sztukę doceniamy szczególnie. Dlatego wspieram z przyjemnością – nie tylko jako Rektor, lecz także jako wykładowca akademicki i miłośnik szeroko pojętej sztuki – inicjatywy i wydarzenia organizowane przez Pracownię Badawczą Between.Pomiędzy UG. Na szczególną uwagę zasługuje prowadzony w ramach Programu Humanistyki Gdańskiej trzyletni projekt naukowy „Teatr – Literatura – Zarządzanie” i wyrastające z niego naukowe aktywności: zbiorowa monografia naukowa, a także międzynarodowa konferencja naukowa – obie będące pokłosiem projektu.

Powołanie Programu Humanistyki Gdańskiej było decyzją strategiczną, wychodzącą naprzeciw zrozumiałym potrzebom badań humanistycznych. Program ten jest wdrażany w ramach Inicjatywy Doskonałości – Uczelnia Badawcza (IDUB), by wspierać dalszy wzrost rozpoznawalności humanistyki gdańskiej w Polsce i na świecie, a także by poszerzać zakres współpracy z krajowymi i zagranicznymi partnerami. Te strategiczne cele współczesnej uczelni badawczej – statusu, do którego Uniwersytet Gdański niezmiennie aspiruje – realizowane są z pewnością poprzez szereg działań podejmowanych zarówno zespołowo przez Pracownię Badawczą Between.Pomiędzy, jak i indywidualnie przez badaczki i badaczy wchodzących w jej skład.

Organizowany już od 15 lat festiwal Between.Pomiędzy kształtuje przestrzeń twórczego spotkania humanistyki akademickiej ze światem literatury i teatru,

a także pozostałych dziedzin sztuki. Utrwalona przy tej okazji współpraca z instytucjami samorządowymi oraz artystycznymi to przykład dobrych praktyk oddziaływania pracy akademickiej na mapie wydarzeń kulturowych. Cykliczność festiwalu umożliwiła różnorodne formy jego funkcjonowania, również w tak trudnym dla sztuki okresie pandemii, gdy wirtualna odsłona tego wydarzenia realizowana była pod patronatem International Theatre Institute, czyli agendy UNESCO.

Z kolei współpraca z partnerami z Brazylii pozwoliła na przeszczepienie formuły festiwalu na grunt Ameryki Łacińskiej, gdzie w 2022 r., dzięki wsparciu programu Erasmus+, Uniwersytet Gdański miał zaszczyt być współorganizatorem festiwalu ENTRE. Jednym z wydarzeń Festiwalu Rozproszonego Between. Pomiędzy 2024 była zorganizowana w São Paulo premiera tomu *Entre Almanach 2024*, przenoszącego inicjowane na Uniwersytecie Gdańskim działania w sferę piśmiennictwa portugalskojęzycznego i wzbogacającego je o wypracowany z partnerami kontekst brazylijski.

Ważnym wydarzeniem festiwalu jest niewątpliwie odbywające się co roku „The University of Gdańsk Samuel Beckett Seminar”, które stanowi punkt odniesienia dla zajmujących się twórczością irlandzkiego noblisty badaczy i artystów z całego świata. Z kolei „Teatr – Literatura – Zarządzanie” to nowy projekt, jednakże już na tym etapie jego rozwoju widać wyraźnie, że szeroki odzew krajowych oraz międzynarodowych badaczy i praktyków na proponowane w nim założenia dowodzi istotnej roli podejmowanych w ramach tych badań wyzwań.

Chciałbym również docenić uformowaną na przestrzeni lat trwałą współpracę Pracowni Badawczej Between.Pomiędzy z zagranicznymi partnerami, takimi jak: Trinity Centre for Beckett Studies – Trinity College Dublin (Irlandia), Florida State University (Stany Zjednoczone), Narodowa Akademia Sztuk „George Enescu” w Jassach (Rumunia), Narodowa Akademia Teatru i Filmu w Sofii (Bułgaria), metaLAB (at) Harvard (Stany Zjednoczone), Máskara – Núcleo Transdisciplinar de Pesquisas em Teatro, Dança e Performance (Brazylia), Universidade Federal de Goiás (Brazylia), São Paulo Escola de Teatro (Brazylia), European Theatre Research Network at the University of Kent (Wielka Brytania), University of the Ryukyus (Japonia), Uniwersytet Meio (Japonia) i globalny portal TheTheatreTimes.com. Cieszy mnie również fakt, że podjęta w ramach Europejskiego Uniwersytetu Nadmorskiego (SEA-EU) współpraca Pracowni Badawczej Between.Pomiędzy z Uniwersytetem Zachodniej Bretanii

(Francja) zaowocowała przedsięwzięciem w formule *practice as research*, w wyniku którego badacze i studenci z sześciu europejskich uniwersytetów mogli uczestniczyć we wspólnie organizowanych warsztatach performatywnych.

Doceniając wielość projektów realizowanych w ramach Festiwalu Rozproszonego Between.Pomiędzy, chciałbym szczególnie zaakcentować działania adresowane do studentek i studentów, a także przygotowane przez nie i przez nich inicjatywy. Na oferowanych przez Uniwersytet Gdański kierunkach studiów, takich jak: zarządzanie instytucjami artystycznymi, wiedza o teatrze, zarządzanie i komunikacja w sztukach scenicznych, słuchaczki i słuchacze mają doskonałą okazję, by w gronie naukowców oraz praktyków poznawać, jaką wartością dla rozwoju artystycznego jednostek i instytucji jest właściwa opieka i traktowanie artystów, sprawowanie życzliwego nadzoru nad organizacją wystaw, wydarzeń scenicznych i imprez artystycznych, wydawaniem książek czy przygotowaniem rozmaitych pokrewnych działań na polu kultury. Szacunek dla sztuki i nauki sprzyja prowadzeniu dialogu między różnymi dziedzinami oraz tworzeniu innowacyjnych rozwiązań, które przyczyniają się do lepszego zrozumienia świata i jego piękna. Społeczeństwa, które szanują artystów i potrafią czerpać inspirację z ich wizji i kreatywności, mają szacunek dla jednostek – podobnie jak społeczeństwa, które szanują naukę i naukowców. Nauki humanistyczne należy więc wspierać szczególnie, gdyż mają one największy wpływ na kształtowanie naszej tożsamości oraz postaw obywatelskich; wrażliwości, otwartości na innych, umiejętności nawiązywania skutecznej, pełnej szacunku i opartej na chęci wzajemnego zrozumienia komunikacji.

Dlatego tak ważne jest, abyśmy umieli wykorzystać tę synergię – wzajemną zależność dobrostanu społecznego i indywidualnego ze światem artystycznym – i wiedzę tę zaszczepiali kolejnym pokoleniom.

Utopia, o której wspominałem, przywołując podtytuł eseju Oskara Wilde’a, jest, jak wiadomo, ideą niemożliwą do urzeczywistnienia, niemniej jednak jej poszukiwanie to jedna z cech charakteryzujących największe odkrycia naukowe – jako naukowcy wierzymy w to, czego inni nie dopuszczają nawet do świadomości, szukamy świata, zdarzeń i rozwiązań idealnych lub bliskich tworzonej czy praktykowanej przez nas teorii. Wierzymy, że kształceni na wspomnianych już kierunkach studenci, dzięki wydarzeniom organizowanym przez Pracownię Badawczą Between.Pomiędzy UG, będą umieli nie tylko zadawać pytania i poszukiwać na nie odpowiedzi, lecz także spleść wizje i dążenia w zwarte, instytucjonalne działania.

Chciałbym wyrazić wdzięczność, że oferowane przez Festiwal Rozproszony Between.Pomiędzy działania wspierają społeczność akademicką w realizacji pasji związanych ze sztuką, jak również w wypełnianiu misji, jaką jest kształcenie przyszłych specjalistów. Dla wielu studentek i studentów misja ta zaowocuje wyborem przyszłej drogi zawodowej i codziennej pracy. Pracy, którą będą wykonywać z zaangażowaniem i z radością, a która – w co głęboko wierzę – stanie się w końcu nie tylko prestiżowa, ale także zwyczajnie opłacalna.

Prof. dr hab. Piotr Stepnowski
Rektor Uniwersytetu Gdańskiego

List Marszałka Województwa Pomorskiego Mieczysława Struka

Szanowni Państwo,

z prawdziwą satysfakcją przyjąłem wiadomość o podjętej przez Pracownię Badawczą Between.Pomiędzy UG inicjatywie badawczej „Teatr – Literatura – Zarządzanie”, zwłaszcza że wpisuje się ona doskonale w obchody 25. rocznicy utworzenia Samorządu Województwa Pomorskiego. Pamiętam, jak przed laty wspierałem prof. Jerzego Limona w Jego śmiałych planach poszerzenia oferty edukacyjnej Uniwersytetu Gdańskiego o kierunki związane z żywym teatrem. To również dzięki staraniom Profesora można – już od 2013 r. – studiować w Gdańsku zarządzanie instytucjami artystycznymi, a kierunek ten należy do najbardziej obleganych w skali uczelni i województwa. Jest to także powód do satysfakcji, tym bardziej że współpracujemy ściśle zarówno w kwestiach programowych, jak i praktycznych.

Przykładem tej kooperacji może być projekt naukowy „Teatr – Literatura – Zarządzanie”, adresowany do studentów zarządzania instytucjami artystycznymi oraz naukowców, ale również do praktyków – pracowników instytucji kultury, samorządowców, twórców niezależnych. Temat badawczy otwiera pole do dyskusji nad wieloma bardzo interesującymi zagadnieniami, które nie od dzisiaj skupiają refleksję licznych gremiów i środowisk. Pytamy np.: o instytucjonalny model kultury w Polsce i źródła jego finansowania, o relacje pomiędzy organizatorem a instytucją kultury i jej kierownictwem, o zakres i skalę wolności ekspresji artystycznej wobec rygorów narzuconych przez przepisy dotyczące wydatków sfery publicznej. Pytamy wreszcie: Czy i na ile różne formy działalności twórczej (np. literatura) powinny podlegać procesowi instytucjonalizacji? Czy można skomercjalizować pewne sfery kultury? I czy

List Marszałka Województwa Pomorskiego...

można inne odkomercjalizować? To pytania nowe, nieobecne w dyskursie publicznym jeszcze kilka lat temu.

Jestem przekonany, że problematyka ta stanie się źródłem ważnych ustaleń, nawet jeśli nie znajdziemy łatwych i szybkich odpowiedzi na postawione pytania. Wszystkim osobom zaangażowanym w badania w ramach projektu „Teatr – Literatura – Zarządzanie” życzę dogodnych warunków do wymiany poglądów, zaś wykładowcom i studentom wielu nowych przedsięwzięć naukowych – również takich, które będą realizowane w praktyce ku pożytkowi pomorskiej publiczności.

Mieczysław Struk
Marszałek Województwa Pomorskiego

Wstęp

Monografia zbiorowa *Teatr – Literatura – Zarządzanie* stanowi zwieńczenie badań prowadzonych w latach 2022–2024 przez Pracownię Badawczą Between.Pomiędzy (Between.Pomiędzy Research Group, BPRG) na Uniwersytecie Gdańskim. Do współtworzenia książki zaprosiliśmy badaczki i badaczy z kraju i ze świata zajmujących się zarządzaniem kulturą i sztuką, jak również przenikaniem zjawisk teatralnych oraz literackich z ekonomią i biznesem. W gronie autorek i autorów są też praktycy podejmujący działania w obszarze kultury i sztuki, gotowi podzielić się swoim doświadczeniem w publikacji o charakterze akademickim. Szeroki wachlarz zaprezentowanych tu obszarów badawczych postanowiliśmy odzwierciedlić, zachowując zarówno różnorodny styl wypowiedzi, jak i – co ważne – metodologiczną różnorodność.

Tom jest podzielony na cztery części. W pierwszej przedstawiamy wypowiedzi o charakterze teoretycznym, zaś w trzech pozostałych, wychodząc od przesłanek geograficznych, skupiamy uwagę czytelnika na studiach przypadków w wymiarze lokalnym (część druga), krajowym (część trzecia) i wreszcie globalnym (część czwarta). Geograficzne uporządkowanie odzwierciedla jeden z głównych celów przyświecających trzyletniemu projektowi „Teatr – Literatura – Zarządzanie”, a mianowicie wzmocnienie dyskusji nad omawianymi zjawiskami, uwzględniając wzajemne przenikanie się praktyki z teorią z jednej strony, a z drugiej doświadczeń na poziomie lokalnym, krajowym i globalnym. Całość wieńczy kalendarium dokumentujące działania Pracowni Badawczej Between.Pomiędzy podjęte w okresie 2022–2024. Pokazuje ono kluczową naszym zdaniem synergię badań indywidualnych i zespołowych we współczesnej humanistyce.

Zarówno trwający trzy lata projekt badawczy, jak i prace nad tą obszerną monografią utwierdziły nas w przekonaniu o środowiskowej potrzebie debaty nad dokonującymi się obecnie transformacjami w postrzeganiu powiązań między