



Teatro tarptautinės gastrolės kaip tarpkultūrinio bendradarbiavimo priemonė

Ieva Meilutė

MA, Vilniaus universitetas Kauno fakultetas, Kaunas
El. paštas: meilute.ieva@gamil.com

Virginija Jurėnienė

Prof. dr., Vilniaus universitetas Kauno fakultetas, Kaunas
El. paštas: virginija.jureniene@knf.vu.lt

Santrauka. XXI amžiuje teatras yra atviras naujoms idėjoms, naujiems ieškojimams ir savo darbų pateikimams vartotojui ne tik nacionaliniu lygmeniu, bet ir tarptautiniu. Tai yra bendravimas ir bendradarbiavimas su vartotoju, organizacijomis. Teatro gastrolės užsienyje yra viena iš tarpkultūrinio bendradarbiavimo formų tarp organizacijų ir vartotojų. Straipsnyje analizuojami teatro gastrolių organizavimo ypatumai, gaunama nauda ir bendradarbiavimo lygmenys. Gastrolių organizavimas kaip veikla skiriasi nuo klasikinio veiklos organizavimo. Išskirti šie gastrolių organizavimo etapai: produkto parinkimas, sukūrimas; komunikacija su kita šalimi; organizacinių aspektų derinimas ir vykdymas bei įvykusių gastrolių vertinimas. Į šiuos etapus įeina techninių aspektų derinimas ir pritaikymas, rekvizitų logistika, trupės užimtumo grafiko suderinimas, finansavimo paieškos ir kiti smulkesni žingsniai.

Tyrimo metu buvo analizuotas nacionalinio ir komercinio teatrų tarptautinių gastrolių organizavimas. Nustatyta, jog tarpkultūrinis bendradarbiavimas gali vykti trimis lygmenimis: tarpasmeniniu (mikro), tarpinstituciniu (makro), tarpvalstybiniu (mezo). Tyrime atsiskleidė dar vienas, naujas lygmuo – mišrus, tačiau į bendradarbiavimą mikro arba makro lygmenyse įsiterpia naujas tarpininkaujantis elementas. Abu teatrai (valstybinis ir nevalstybinis) įžvelgia akivaizdžią tarptautinių gastrolių naudą teatrui, trupei, valstybei. Valstybė užsienio politikoje ją gali panaudoti ir kaip minkštosios galios priemonę.

Pagrindiniai žodžiai: teatras, gastrolės, organizavimas, tarpkultūrinis bendradarbiavimas, nauda.

International tours of theatre as a means of intercultural cooperation

Summary. The 21st century theatre is open to new ideas, new findings and presentation of own works to the consumer on not only the national, but also international level. This stands for communication and cooperation with the consumer and organisations. Theatre tours abroad are one of the forms of intercultural cooperation among organisations and consumers. The article analyses the peculiarities of organising theatre tours, its benefit and levels of cooperation. The study includes an analysis of organising national and commercial theatre tours on an international level which allows concluding that intercultural cooperation can occur on the following three levels: interpersonal (micro), interinstitutional (macro) and international (mezzo). The study reveals another new – mixed – level; however, a new mediating element can be seen in cooperation on micro or macro levels. Both types of theatre (state and non-state) see evident benefit of international tours for the theatre, the troupe and the country. A country can use this as a means of soft power in its foreign policies.

Research methods: comparative analysis of scientific literature, qualitative surveying method (semi-structured standardised interview), processing and analysis of collected data.

Key words: theatre, tours, organizing, intercultural cooperation, benefit.

Received: 01/12/2019. Accepted: 01/03/2020

Copyright © 2020 Ieva Meilutė, Virginija Jurėnienė. Published by Vilnius University Press. This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution Licence](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original author and source are credited.

Įvadas

Teatras yra viena aukščiausių šalies kultūros šakų, reprezentuojančių šalies kultūrinius pasiekimus. Teatras yra ir kultūra, ir menas, ir laisvalaikis. Teatro vadyba, kaip ir visa meno vadyba, Lietuvoje yra dar pakankamai nauja ir netyrinėta sritis. Tokia vadyba, kokia šiuo metu vyrauja pasaulyje, Lietuvoje dar tik formuojasi (Čižas, 2004: 166). Visų pirma, tą lėmė politinės-istorinės permainos XX a. Ilgą laiką stiprus valdžios reglamentavimas teatro valdymui neleido susiformuoti lietuviško teatro valdymo metodams. Sovietmečiu valdžia reguliavo visą teatro veiklą: nuo režisieriaus paskyrimo, repertuaro sudarymo iki aktorių, su kuriais režisierius privalo dirbti. Pasirinkimo galimybių beveik nebuvo. Todėl galima teigti, kad teatras kaip įstaiga buvo valdomas valstybės (Genzelis, 2001: 60). Šiandien teatras turi daug daugiau laisvės, tačiau ir konkurentų, todėl norint pritraukti žiūrovus, privalu tirti repertuarą, konkurentus, rinką ir kitus svarbius veiksnius. Tam parankus ilgalaikis strateginis planavimas. Ilgalaikio strateginio teatro veiklos planavimo procesas leidžia analizuoti ir laiku numatyti meninių sprendimų reikšmę (Mintzberg, 1994: 109).

Teatras veikia kaip organizacija, todėl vykdomai veiklai analizuoti taikytini svarbiausi verslo modelių principai bei teorijos. Kiekvienas teatras, nesvarbu valstybinis jis ar nevalstybinis, pasižymi panašia veiklos organizavimo ir valdymo struktūra, sukurta jų veiklos planavimui bei organizavimui.

Teatro gastrolių organizavimas yra nauja ir labai mažai tyrinėta tema užsienio mokslininkų darbuose, o Lietuvoje tokio pobūdžio darbų apskritai nėra. Tema yra aktuali – teatras, kurdamas meną, turėtų būti suinteresuotas tarptautinio-tarpkultūrinio bendradarbiavimo vykdymu ir vystymu, nes tai yra jo darbų ir režisierių pripažinimas bei įvertinimas ne tik valstybiniu, bet ir tarptautiniu lygmeniu. Šios veiklos teatrų strateginiuose planuose pažymėtos kaip prioritetingos. Teatro gastrolės užsienyje yra viena parankiausių priemonių kurti ir stiprinti valstybės, miesto, organizacijos įvaizdį tarptautinėje erdvėje. Apie teatro gastroles verta kalbėti ir dėl to, jog kultūra bei menas kiekvienoje išsivysčiusioje visuomenėje užima itin reikšmingą vietą, o dalijimasis tokiu kultūriniu kapitalu sutvirtina įvairius kultūros bei meno rinkos interesus.

Straipsnio tikslas – išanalizuoti teatro gastrolių organizavimo užsienyje kaip tarptautinio bendradarbiavimo priemonės ypatybes.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros lyginamoji analizė, kokybinis apklausos metodas (pusiau struktūruotas-standartizuotas interviu), surinktų duomenų apdorojimas ir analizė.

Teatro gastrolių organizavimo ypatumai

Teatras apibūdinamas kaip viešas socialinis renginys, kuris prasideda ir baigiasi su žiūrovu (Bennett, 1997: 20). Tai idealus dvišalis bendravimo ir bendradarbiavimo procesas, kuriame abu veiksniai yra priklausomi vienas nuo kito. Teatro guru M. Carlson teatrą įvardija kaip profesionaliojo meno formą, skirtą bendradarbiauti, pasitelkus aktorių vaidinimą, siekiant pristatyti tikrą ar įsivaizduojamą situaciją prieš publiką nustatytoje erdvėje ar scenoje. Anot autoriaus, aktoriai su auditorija komunikuoja ne tik kalba ir gestais, bet ir

muzikos, šokio, dainų kombinacijomis (Carlson, 1986: 35). 2017 metais atliktame tyrime „Lietuvos teatrų rinkodara: būklė ir rekomendacijos“, finansuotame Lietuvos kultūros tarybos, teigiama: „Teatras – Lietuvos Respublikos profesionaliojo scenos meno įstatymo nustatyta tvarka profesionaliojo scenos meno įstaiga pripažintas Lietuvos Respublikoje įsteigtas juridinis asmuo“ (LKT, 2018).

Gastrolių esmė yra ekonominis imperatyvas. Profesionalus menas yra labai brangus. Visuomenė ir valstybė, atsižvelgus į reikalaujamą menininkų išsilavinimą ir specializaciją, negali visiškai išlaikyti profesionalios kultūros. Todėl menininkai renkasi gastroles, kuriomis gali pritraukti lėšų iš kitų valstybių (Gordon, 2007: 7). Gastrolės arba turnė dažnai praverčia tada, kai menas yra sezoninis. Pasikeitus orams ar sezonui vienoje vietoje, išlieka puiki galimybė vykti ten, kur sezonas tik prasidėjęs. Tai suteikia galimybę finansiškai uždirbti ne tik menininkams, bet ir vietai, į kurią pasirodyti jie atvyksta, todėl gaunama abipusė nauda. Atlikėjams tokios gastrolės įrašomos kaip pasiekimai jų dosjė, kai jie gilino žinias pasirinkta meno forma. Kalbant apie atliekamo kūrinio kokybę, verta pabrėžti, kad nauji žiūrovai ne tik padidina gerbėjų auditoriją, bet ir gali leisti visiškai kitaip vertinti darbą, ir atitinkamai gerinti kokybę įvairiomis perspektyvomis. Užsienio kritikų, žurnalistų, kitų profesionalių kūrėjų patarimai, pastabos ar kritika yra paskata augti ir tobulinti savo atliekamą meną (Gordon, 2007: 11).

Šiuo metu Lietuvoje galioja 2016 m. priimtas „Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo Nr. IX-2257 pakeitimo įstatymas“, kuriame nurodoma: „Gastrolės – profesionaliojo scenos meno įstaigos kūrybinio darbuotojo ar kūrybinių darbuotojų išvykos, kurių metu viešai atliekami profesionaliojo scenos meno kūriniai“ (LRS, 2016 m. rugsėjo 20 d. Nr. XII-2614). Lietuvoje gastroles planuoja bei organizuoja pati institucija, tačiau organizavimo tvarką nustato steigėjo funkcijas įgyvendinanti Vyriausybės įgaliota institucija arba kiti steigėjai.

Jei gastrolės užsienyje planuojamos pirmą kartą, patariama pasisamdyti šios srities prodiuserį, kuris, visų pirma, turi tam tikrų institucijų kontaktus. Taip visi organizaciniai klausimai sprendžiami efektyviau. Kiekvienas prodiuseris turėtų pamatyti planuojamą išvežti produktą dar prieš pradėdamas derėtis dėl sąlygų. Prodiuseris taip pat padeda parinkti tinkamiausią vietą bei laiką pasirodymui (Gordon, 2007: 12).

Pačios sėkmingiausios turus organizuojančios kompanijos turi labai aiškiai nustatytus verslo planus, numatytus strateginius tikslus ir pamatuojamus pelno rodiklius.

Ypač svarbu nustatyti spektaklio žiūrovų grupę. Pagal tai būtina atitinkamai parinkti kūrinį. Turinys turi atitikti žiūrovo lūkesčius. Veiksminga ne tik nustatyti auditorijos amžiaus grupę, bet ir jos politines, religines pažiūras. Nustatyta tikslinė grupė padės lengviau formuoti ir reklaminę sklaidą.

Nusprendus, kokį spektaklį vežti, reikia atsižvelgti į technines detales: gastrolių terminą, sceną, dekoracijas, kostiumus ir logistiką, personalo užimtumą, apšvietimo ir garso aparatūrą, organizavimo terminą ir finansinių išteklių nustatymą (Gordon, 2007).

Pagal LR Kultūros ministro įsakymą „Dėl Lietuvos nacionalinių teatrų ir nacionalinių koncertinių įstaigų bei valstybės teatrų ir valstybės koncertinių įstaigų gastrolių tvarkos aprašo patvirtinimo“ už teisingą gastrolių išlaidų sąmatų sudarymą, vykdymą ir atsiskaitymą yra atsakingas įstaigos vadovas.

F. Gordon (2007: 162) teigimu, gastrolių vadovo veiklos sfera apima ne tik organizacinius klausimus, tačiau ir dalyvaujančio kolektyvo komfortą, saugumą, net nuotaiką. Nurodoma (2007: 185), jog spendžiant bet kokią klausimą (ypač mokesčių ir kelionės draudimo), į kurį nėra garantuoto atsakymo, verta konsultuotis su vietine agentūra, atsakinga už kultūrinę veiklą šalyje, tarpkultūrinį bendradarbiavimą.

Žurnalo „UK Theatre“ autoriai G. Devlin ir A. Dix pastebi, kad gastrolės Europoje yra ganėtinai retas reiškinys. Labiau paplitęs bendradarbiavimo būdas yra produkcijos mainai, kai pasikeitimas menu nėra organizuojamas kaip gastrolės. Pagrindinis finansinis kultūros rėmimo mechanizmas Europos Sąjungoje yra „Creative Europe programme 2014–2020“. Šios programos pagrindinis tikslas yra inicijuoti tarpkultūrinį bendradarbiavimą tarp kultūros įstaigų, kurios skatintų šalių partnerystės ryšius. Nors 2014–2020 metų plane yra numatyta kultūriniais projektams skirti 1,46 mlrd. eurų, ši programa neturi galimybių remti teatro gastrolių (Devlin, Dix, 2015: 14). Šiame plane numatyta, jog programa gali remti šias sritis:

- tarptautinio bendradarbiavimo projektus tarp kultūrinių ir kūrybinių organizacijų;
- literatūrinių kūrinių vertimą kitomis kalbomis;
- platformas, kurios susikuria ir prodiusuoja naujus talentus;
- profesionalių audiovizualinių technologijų specialistų rengimo programas;
- animacijų, video žaidimų, skirtų kino ir televizijos platformoms, vystymą;
- filmų festivalius;
- kultūros paveldą.

Nuo 2016 m. pagal programą įsteigtas naujas „Finansinio garanto instrumentas“ (angl. *Financial guarantee instrument*), kuris turi padėti kultūriniais ir kūrybiniais sektoriams gauti geresnį finansavimą.

Taigi gastrolių organizavimas turi specifinių, tik jam būdingų bruožų.

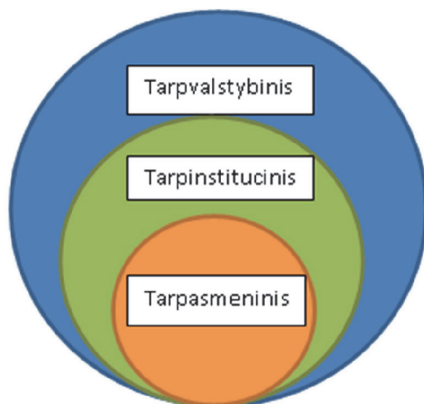
Tarpkultūrinis bendradarbiavimas

Tarpkultūrinis bendradarbiavimas, anot L. Irani, yra fenomenas, paprastai suprantamas kaip konfliktų ir skirtumų šaltinis vykstant bendram darbui tarp skirtingų kultūrų atstovų (Irani, Dourish, 2009: 249). Todėl prieš įvykstant bet kokiam bendravimui su kita kultūra, svarbiausia yra rasti esminius skirtumus ir galimas konfliktų priežastis. G. Hofstede darbuose apie kultūros dimensijas (1994, 2001) aiškinami tarpkultūrinio bendradarbiavimo aspektai, kai vienos kultūros atstovo „programinė proto įranga“ (angl. *software of mind*) veikia kitos kultūros atstovų elgesį. Anot autoriaus, kultūra dažniau yra konflikto nei sinergijos šaltinis.

Bendradarbiavimo sampratas nemažai autorių aiškina gan skirtingai. „Daugelis mokslininkų (Jacikevičius, 1995; Kontautienė, 2006; Arends, 1998; Anzenbacher, 1992 ir kt.) idealia sąveikos forma pripažįsta bendradarbiavimo sąveiką, kai susilieja bendravimas ir veikla, taigi bendradarbiavimo sąvoka visų pirma sugretina bendravimo ir veiklos sąveiką“ (Stulpinienė, 2010: 10). S. Puškoriaus (2007) manymu, bendradarbiavimą galima traktuoti kaip ypatingą veiklos rūšį, kai ši veikla atliekama dalyvaujant keliems vykdytojams, valdymo subjektams, institucijoms, sistemoms ar net valstybėms.

Tarpkultūrinis bendradarbiavimas vykdomas trimis lygmenimis: mikro, makro ir mezo (žr. 3 pav.) (Jurėnienė, 2015: 1).

Teatro gastrolės yra viena iš tarpkultūrinio bendradarbiavimo formų. Vienas iš gastrolių būdų yra teatro festivaliai. Nors festivalis yra viena pirmųjų visuomenės patirčių, akademinės studijos šia tema yra dar tik pradinėje stadijoje (Newbold, Jordan, 2015: 15). Festivaliai, anot D. Getz, yra kultūrinės šventės, kurios visada užima ypatingą vietą visuomenėje (Getz, 2010: 11). Kultūrinė ir socialinė reikšmė, kurią sukuria festivaliai, jau seniai tapo aktualia tiek sociologų, tiek antropologų tyrimų sritimi. Festivaliai visada turi savo tematiką ir potencialiai yra įvairialypiai savo programomis ir stiliais. Dalyvavimas festivaliuose dažnai gali būti labai apribotas, „laikas nuo laiko“ vykstantis įvykis dalyviams. Tačiau organizatoriams tai yra veiksmų ir derybų rezultatas. Šiame kontekste yra plečiamas politinis, ekonominis, socialinis ir kultūrinis klimatas (Newbold, Jordan, 2015: 15).



3 pav. **Bendradarbiavimo lygmenys**

Šaltinis: sudaryta pagal Jurėnienė V., *Possibilities for Intercultural Cooperation Development in Cultural Centres*, 2015, p. 7.

Festivalių ribos labai plačios, kalbant apie jų sisteminimą. Jie gali būti tiek skirtingos sferos, tiek dydžio, tiek trukmės, tiek paskirties. Teatro festivalių dažniausia ir svarbiausia paskirtis – puoselėti teatrinę kultūrą, dalytis patirtimis bei skatinti tarpkultūrinį bendradarbiavimą. Modernieji, šių laikų teatro festivaliai yra vieni populiariausių meno srityje. Europoje teatro festivaliai pradėti organizuoti XX a. pirmaisiais dešimtmečiais. Garsiausieji išliko ir šiandien: Šekspyro festivalis, Avinjono festivalis, Edinburgo festivalis, Dublino festivalis ir kt.

Tarptautiniai kultūriniai festivaliai – tai priemonė pirmiausia atvykėliui įgyti kultūrinės patirties ir patenkinti kultūrinius poreikius, taip pat ir organizatoriams, turizmo operatoriams skleisti teigiamą žinią apie vietovę, kurioje festivalis vyksta.

Tyrimo metodologija ir jo analizė

Siekiant iširti teatro gastrolių organizavimą užsienyje ir gastroles kaip tarpkultūrinio bendradarbiavimo priemonę, pasirinktas kokybinio tyrimo metodas. Tyrimo metu buvo pasirinkta analizuoti valstybinį ir nevalstybinį teatrą, norint išsiaiškinti gastrolių organizavimą užsienyje kaip tarpkultūrinio bendradarbiavimo priemonę. Abu teatrai traktuojami kaip vieni ryškiausių ir geriausių tos srities atstovai. Pasirinkti du tyrimo ekspertai. Visi tiriamieji yra užkoduoti.

Tyrimo buvo siekta nustatyti, kaip respondentai ir ekspertai apibūdina teatro gastrolių sampratą. Iš respondentų gautų atsakymų galima susisteminti žodžius, kuriais apibūdinamos gastrolės: pasidalinimas kūriniais, bendradarbiavimas, ugdomasis procesas, kūrinių pristatymas, kultūriniai mainai, kūrinių išvežimas, kultūrinė apykaita. Galima teigti, jog nė vienas iš respondentų neapibrėžia gastrolių siaurai – tik kaip tik galimybės išvykti koncertuoti, nors būtent tokia gastrolių apibrėžti yra pateikiama Lietuvos Respublikos įstatyme. Tiek respondentai, tiek respondentai-ekspertai įžvelgia kur kas gilesnę reikšmę ir prasmę apibūdinami teatro gastroles.

Tyrimo metu analizuojant, kas lemia pasirinkimą kur ir kada teatrui gastroliuoti, respondentai ir ekspertai įvardijo tarptautinių teatro festivalių kvietimus gastroliuoti kaip pagrindinį žingsnį ir gastroles Prancūzijoje bei Italijoje. Svarbu pabrėžti, jog tokiose kultūriškai stipriose šalyse, kaip Prancūzija, kultūros politika skatina dalytis teatre patirtimi, kūriniais ir gerokai mažesnius kultūrinius centrus nei tik didieji miestai, taip mažindama atskirtį tarp miestų ir priemiesčių gyventojų. Tokią nuostatą patvirtino vieno respondento ir respondento-eksperto teiginiai: „<...> ir valstybė, ir savivaldybės itin remia užsienio šalių teatrų atvykimus rodyti spektaklius <...> Prancūzija turi itin stiprų rėmimą tiek kultūrai, tiek teatrui“, „<...> labai daug teatrinių festivalių vyksta mažesniuose miestuose. O atvažiavus į tuos teatrus, tuose pakraščiuose, lieki maloniai nustebintas tiek pačiu teatru, tiek programa. <...> išaiškėjo, jog pačios valstybės dėmesys yra nukreiptas į kultūrą, skatinimą net ir mažų miestelių gyventojus domėtis teatru, aukštąją kultūrą“. Vis dėlto neverta tikėtis, jog Lietuvos kultūros politikoje kardinaliai pakis tam tikros nuostatos ir pradės vykti reformos, atsižvelgus į Prancūzijos ir Italijos pavyzdžius. Tačiau teatro, teatro vadovo, interesai turėtų reflektuoti idėją išvežti ir pristatyti lietuvišką profesionalųjį meną tokiose vietose. Tai garsintų ne tik teatro, režisieriaus, bet ir pačios valstybės vardą. Apibendrinant respondentų ir ekspertų atsakymus, galima teigti, jog labiausiai poreikį ir lokaciją gastroliuoti nulemia kvietimai, tačiau šiuo metu ir patys teatrai ieško bendradarbiavimo galimybių nepriklausomai nuo savo teisinio statuso. Nevalstybiniai teatrai yra atviri galimybėms gastroliuoti ne tik festivaliuose, bet ir tiesiog kultūrinių mainų metu, o valstybiniai teatrai daug labiau svarsto galimybes gastroliuoti tik tuose festivaliuose, į kuriuos yra kviečiami.

Remiantis respondentų atsakymais, galima išskirti šiuos teatro gastrolių organizavimo etapus: produkto parinkimas, sukūrimas; komunikacija su kita šalimi; organizacinių aspektų derinimas ir vykdymas; gastrolių vertinimas.

Apibendrinus respondentų ir ekspertų atsakymus, teigtina, kad gastrolių organizavimas kaip veikla valstybiniame ir nevalstybiniame teatre iš esmės nesiskiria. Atsižvelgus į išskirtus teorinius gastrolių organizavimo etapus, respondentai juos įvardijo kaip smul-

kesnius procesus, tačiau ne esminius. Patys organizavimo etapai yra panašūs, labiausiai skiriasi finansavimo klausimas. Kadangi valstybinis teatras yra dotuojamas valstybės, finansavimo gastrolėms reikia prašyti organizuojamų konkursų metu, jeigu tai nenumatyta metiniame veiklos plane. O nevalstybinis teatras yra suinteresuotas gastrolėmis ne tik kaip savo ir šalies vardo garsinimu, bet ir kaip pelninga veikla. Tačiau atsižvelgus į tai, kad teatro gastrolės yra itin daug išlaidų reikalaujanti veikla, nevalstybinis teatras taip pat rašo projektus Kultūros ministerijos rengiamiems konkursams, siekdamas gauti paramą gastrolėms.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, su kokiomis kliūtimis susiduria teatrai, organizuodami tarptautines gastroles.

Respondentai kaip opiausią problemą įvardijo finansinį valstybės rėmimą. Valstybinio teatro respondentas finansinį rėmimą apibūdino taip: „<...> antras sunkumas yra vis tik finansinis. <...> jau dalyvavusiems yra sudaromos vienos sąlygos atvykimui ir visų išlaidų padengimui, o kai turi savo suinteresuotumą, yra visai kitos, kurių iš savo biudžeto negali pakelti, o gauti finansavimą yra pakankamai sunku“. Nevalstybinio teatro respondentai buvo kategoriški: „finansinis rėmimas“ ir „man atrodo didžiausia bėda, kad mes neturime stipraus kultūros rėmimo instituto, organo, kuris gebėtų finansuoti gastroles. Aišku, yra konkursai, į kuriuos aplikuojame, bet net ir laimėjus, tai padengia vos 10 proc. išlaidų. Žinoma, į kiekvieną tokią problemą reikia pažiūrėti kūrybiškai“. Tam pritarė ir abu ekspertai: „<...> finansinis rėmimas ir kultūros politikos problemos“.

Pirmoji iškelta valstybinių teatrų respondentų problema – sudėtinga patekti į prestižinius festivalius: „Sunku patekti į prestižinius festivalius, nes jie jau turi, pavadinkime, savo nusistovėjusius dalyvius“. Abiejų teatrų respondentai sutiko, jog didelis iššūkis tarptautinėse gastrolese yra logistika ir technikos adaptavimas. 2-asis respondentas teigė: „Dekoracijų logistika“, o 4-asis nurodė: „Kita problema, sakyčiau, spektaklių techninis adaptavimas kitose salėse, kitose erdvėse. <...> ne visada pavyksta perkelti spektaklį į kitą vaidybinę aikštelę dėl techninių galimybių trūkumo arba tiesiog labai lengvai gali nukentėti pačio spektaklio meninė kokybė“. Su šia problema sutiko ir ekspertas „<...> logistika taip pat nėra visiškai paprasta. <...> sudėtingiausia išvežti spektaklius į Rytus, nes ten yra labai daug ir ilgai trunkančių muitinės procesų. Tai labai daug streso varantis darbas“.

Valstybinio teatro respondentas kaip problemą išskyrė auditorijos pritraukimą į spektaklį: „Organizuojant gastroles, dažniausia pasitaikanti kliūtis yra žiūrovų problemos sprendimas, todėl pirmiausiai siekiame visuomet užpildyti žiūrovų sales“. O nevalstybinio teatro respondentas teigė, jog „<...> gastrolių termino suderinimas su trupe“ taip pat yra teatrui iššūkis. Ekspertas pažymėjo, jog valstybiniams teatrams kyla dalyvavimo projektuose problema: „Negana to, kad valstybiniam teatrui reikia dėl kiekvieno menkniekio rašyti projektą, prašomos pinigų sumos gauni daugiausiai pusę, jei ne 30 procentų. <...> daug pinigų gali gauti projektas, kuris menine prasme neturės vertės, bet jis susirinks daug pliusų iš to, kokia tais metais buvo paskelbta aktuali tema. <...> tokiu būdu įsiveli į tokią mišką, kuomet viskas atsiremia tiesiog į šalies kultūros politiką“.

Šiuo metu valstybinis teatras privalo rašyti projektus, siekdamas gauti ne tik finansavimą gastrolėms, bet ir apskritai spektaklių pastatymui. Projektų rašymas yra pakankamai ilgas procesas, o konkursai rengiami tik 1–2 kartus per metus. „Biurokratinis aparatas yra

taip sudėtingai valdomas, kad galų gale tiesiog netenkama galimybės važiuoti į gastroles“, – teigė 5-asis respondentas-ekspertas.

Apibendrinus teatro gastrolių organizavimo užsienyje problemas, nurodytinos šios: nepakankamas valstybės finansavimas, rekvizitų logistika, komplikauta dokumentacija, techninis adaptavimas kitoje scenoje, salių užpildymas, trupės grafiko suderinimas.

Tarpkultūrinis bendradarbiavimas teatro tarptautinėse gastrolėse

Tarpkultūrinį bendradarbiavimą respondentai suvokė skirtingai. 1-asis respondentas pažymėjo, jog tai tarptautinės politikos minkštosios galios įrankis: „Tik tai kultūrai tapataus dalyko pristatymas kitos kultūros žmonėms. Tai yra geriausia diplomatinė priemonė, ir įvaizdžio kūrimo priemonė, ir turistinė trauka, ir netgi toks savotiškas bendravimo ryšys, kuris per meną <...> atsiranda tarp skirtingų kultūrų ir nors jis yra pakankamai tylus ir nebylus, tuo pačiu jis labai pagarbus ir artinantis“. O ekspertas pažvelgė į problemą dviem aspektais: „Tarpkultūrinis bendradarbiavimas, jeigu ta primityviąja forma, tai ir yra gastrolės. Jūs atvežat savo, mes atvežam savo. Jei išsamiau, tai kai žmonės, su visiška skirtingomis kultūrinėmis ištakomis, komunikuoja per meną, taip susipažindami tiek vieni su kitais, tiek su skirtingomis kultūromis, tiek apskritai su menu. <...> manau, kad ir užsienio režisierių pakvietimas dirbti su lietuvių aktorais yra viena iš tarpkultūrinio bendradarbiavimo formų“. Kitų respondentų atsakymus apie tarpkultūrinio bendradarbiavimo sampratą atspindi 4-ojo respondento teiginiai: „Tarpkultūrinis bendradarbiavimas gali būti suvokiamas kaip dviejų ar keleto, skirtingas šalis atstovaujančių, organizacijų mainų arba produkto pristatymo jų organizacijose sintezė, kai kitų miestų ar kultūrų terpės įsileidžia naują kultūrinį produktą“.

Apibendrinus tarpkultūrinio bendradarbiavimo respondentų pateiktas sampratas, galima išskirti šiuos svarbiausius aspektus: pristatymą, apsikeitimą, komunikaciją, bendravimą, tarptautinę diplomatiją.

Kitas svarbus aspektas buvo išsiaiškinti, kaip teatro gastrolės prisideda prie tarpkultūrinio bendradarbiavimo. Dauguma apklaustų respondentų įvardijo, jog gastrolės yra tarpkultūrinio bendradarbiavimo pavyzdys, dalis ar forma. 1-asis respondentas įvardijo, jog „<...> žmogus, pamatęs kokį nors modernų spektaklį apie tą pačią mūsų istoriją ar papročius, visiškai kitaip suvokia mūsų identitetą ir skirtingumą“. 2-asis respondentas nurodė: „Gastrolės ypač prie to prisideda, kuomet dalyvaujama festivalyje, vykstančiame visiškai kitokios kultūros regione arba pristatančiame kuo įvairesnį kultūrų ratą“. 3-iojo respondento teigimu, „vien Lietuvos vardo paminėjimas festivalių programose, bukletuose jau yra puikus šalies reprezentavimo instrumentas. Aš manau, kad tai yra pati didžiausia reklama <...> pavyzdžiui, Kinijoje pakvietimas svarbių asmenų, diplomatų, politikų į teatrą, festivalį yra labai svarbi ir prestižinė bendravimo forma...“. 5-asis respondentas-ekspertas įvardijo gastrolių naudą tarpkultūriniam bendradarbiavimui kaip išskirtinę patirtį: „Neįsivaizduoju geresnio būdo susipažinti su kita kultūra iš esmės nei per meną. Netgi tą patį „Hamletą“ Vokietijoje matysime vienaip, Lietuvoje kitaip. Tokiuose projektuose ne tik režisieriai pasisemia patirties, bet ir aktoriai, kita kūrybinė grupė užmezga labai naudingas pažintis“. 6-oji respondentė-ekspertė teigė, jog „<...> per teatrą yra atskleidžiama Lietuvos

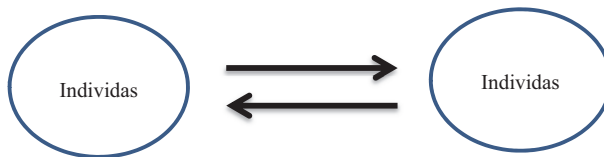
valstybė. Per žmonių santykį su ten esančiais atstovais, per parodomą produkciją, ypač per sklaidą, kadangi apie tai rašoma įvairiuose leidiniuose...“.

Iš respondentų ir ekspertų atsakymų galima daryti išvadą, kad tarptautinės teatro gastrolių yra itin sėkmingas reprezentacinis reiškinys. Jų metu garsinamas Lietuvos ir pačių menininkų vardas bei šalies kultūra. Tarpkultūrinio bendradarbiavimo reikšmė valstybei yra itin svarbi ir politiškai kaip minkštojo saugumo ir minkštosios galios priemonė.

Analizuojant tarptautines gastroles kaip tarpkultūrinę bendradarbiavimo priemonę, respondentų buvo paklausta, kokiam lygmeniui (mikro ar makro) priskiriamas bendradarbiavimas. Atsakymai buvo skirtingi. Respondentai, atstovaujantys nevalstybiniam teatrui, teigė, jog lygmuo yra tarpinstitucinis, o vėliau ir tarpasmeninis: „Mūsų atveju, visų pirma tai yra tarpinstitucinis bendradarbiavimas. <...> antra – tai tarpasmeninis bendradarbiavimas tarp aktorių ir žiūrovų, perduodant vieni kitiems kultūrinę patirtį“ ir „Pradžioje kreipiamės į instituciją, o paskui jau tampam arba draugais, arba labai mielais pažįstamais. <...> Bet kuri institucija, save gerbianči, neprisileidžia jokių asmeniškumų, nes paprasčiausiai svarbiausia yra kokybė“. O valstybinio teatro respondentai nurodė, jog pirmiausiai – tarpasmeninis ryšys: „Kiek patirtis leidžia sakyti, daugiau tarpasmeninis. Aišku, viskas vėliau išeina į tarpinstitucinį, bet viskas yra tarpasmeninio ryšio pasekmė“; „Dažniausiai galima aptikti tarpasmeninio bendradarbiavimo pavyzdžių, nes tarpinstitucinis lygmuo nors ir labai sveikintinas, bet dažnai rezultato siekimas yra gerokai sudėtingesnis, gal ne toks lankstus dėl kelių priežasčių. Pradžiai turi būti vienodai stipri institucijų tikslo siekimo motyvacija, <...> taip pat organizacinė ir vykdomoji grandys“. Ekspertai apibendrinę respondentų teiginius, nurodydami, jog „<...> tai yra šių dviejų lygmenų mišinys“, ir pabrėždami, kad „bet kokių atveju asmuo atstovauja institucijai. <...> Žinoma, yra ne vienas atvejis, kai institucijos gali būti viena su kita nesusijusios, o tarpasmeninis bendradarbiavimas vyksti tarp kitų žmonių, kuris lemia, kad institucijos susitinka“.

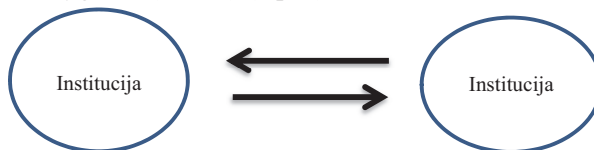
Apibendrinus respondentų teiginius apie tarptautines gastroles kaip bendradarbiavimo priemonę, galima išskirti tris bendradarbiavimo lygmenis:

1. Tarpasmeninis lygmuo (mikro) (4 pav.).



4 pav. Tarpasmeninio bendradarbiavimo lygmens schema

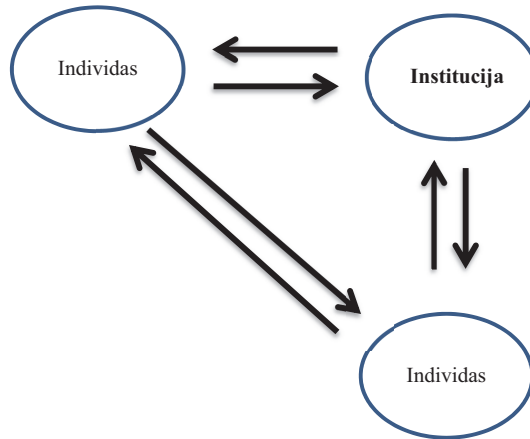
2. Tarpinstitucinis lygmuo (makro) (5 pav.).



5 pav. Tarpinstitucinio bendradarbiavimo lygmens schema

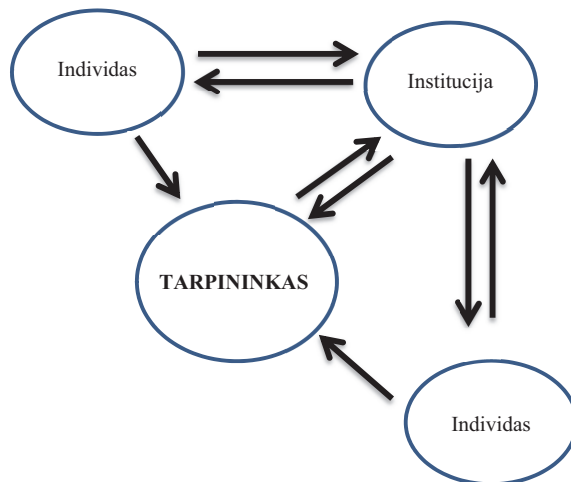
3. Mišrus bendradarbiavimo lygmuo. Šis lygmuo skyla į dvi dalis:

a) Mišrus, tarpasmeninis ir tarpinstitucinis, bendradarbiavimo lygmuo (6 pav.).



6 pav. **Mišrus bendradarbiavimo lygmuo**

b) Tyrimo metu išskirta dar viena mišraus bendradarbiavimo rūšis, kai **tarpininkas** (asmuo ar organizacija) padeda teatrams užmegzti tarptautinius ryšius (7 pav.).



7 pav. **Mišrus bendradarbiavimas per tarpininką**

Taigi, analizuojant bendradarbiavimo lygmenis organizuojant teatro gastroles užsienyje, galima išskirti unikalų bendradarbiavimo būdą, kai tarp bendradarbiaujančių šalių yra nepriklausomas tarpininkas.

Tiriant buvo nustatyta, kad tarpkultūrinio bendradarbiavimo teatro gastrolių užsienyje atveju nėra tarpvalstybinio (mezo) lygmens. Tačiau galima prielaida, jog jis gali atsirasti,

kai pati valstybė yra suinteresuota užmegzti tarpkultūrinius, tarpvalstybinius santykius. Vienas iš galimų variantų – nacionalinio teatro gastrolių rėmimas.

Tyrimo metu buvo siekiama nustatyti tarptautinių gastrolių teikiamą naudą. Nauda buvo apibrėžta kaip geri, teigiami, palankūs rezultatai. Penki respondentai pažymėjo, jog tai visų pirma didžiulė nauda pačiam teatrui. 1-asis respondentas nurodė: „Prestižas <...> dar yra ir komercinės gastrolės, kai labai daug žiūrovų pamato darbus ir, žinoma, iš to lieka finansinė paskata“. 2-asis respondentas pažymėjo: „Didelė paskata išlikti ir veikti toliau“. 1-asis ekspertas pastebėjo, jog tai prestižas, o 2-asis įvardijo savivertės pakėlimu.

Išryškėjo ir tarptautinių gastrolių nauda personalui. 1-ojo respondento nuomone, „materialinė nauda yra minimali. <...> šiaip tai daugiau yra moralinis aspektas, kai tu jautiesi atsakingas, atstovaudamas šalį. <...> taip pat labai motyvuoja pažintinis momentas, kai tu aplankai kitą šalį, bendrauji su tos šalies žmonėmis“. 2-asis respondentas atkreipė dėmesį į „galimybę tobulėti pabėgant iš hermetiškai uždaro kultūrinio lauko ir „nebeverdant“ vien savose sultyse“. O 4-asis respondentas manė, jog tai puiki galimybė aktoriams ir administraciniam personalui tobulėti: „Puiki galimybė pasitikrinti organizacinius įgūdžius, aktoriams – būti įvertintiems kitos šalies auditorijos“. Abu ekspertai kalbėjo apie motyvaciją ir teatro kolektyvo pripažinimą: „Motyvacija. Jeigu tave kviečia į festivalį, <...> visi jaučiasi įvertinti. Taipogi, vidinis mikroklimatas yra gerinamas teatre“; „Tiek aktoriai, tiek režisieriai jaučiasi vertinami, skatinami jų kūrybiniai impulsai“.

Trečioji respondentų ir ekspertų išskirta sritis, kuriai yra reikšmingos teatro tarptautinės gastrolės, – nauda valstybei. 1-asis respondentas kalbėjo apie plačiai pasaulyje naudojamą minkštąją galią: „Užsienio politikoje tai yra tiesiog neįkainojama vertybė. <...> Joks diplomatas tiek nepadarys vykdydamas savo veiklą, kiek padarys kultūra, menas ir sportas“. 2-asis ir 3-iasis respondentai atkreipė dėmesį į valstybės įvaizdį: „Tai aukščiausio lygio reprezentacija, ypač kai kalbame apie tokius fenomenalius dalykus, kaip dalyvavimas prestižiniuose festivaliuose“; „Naudinga reprezentacija per kultūros prizmę“. Abu ekspertai pritarė respondentų nuomonei, jog tai vienas ryškiausių valstybės įvaizdžio formavimo elementų: „Valstybės vardo ir valstybės teatro, kultūros garsinimas pasaulyje“; „Valstybės vardo žinomumo didinimas“.

Apibendrinus respondentų ir ekspertų atsakymus apie tarptautinių gastrolių naudą, galima teigti, jog teatrui tai – prestižas, įvertinimas. Gastroliuojančio personalo nauda galima aptarti keliais aspektais: pirmasis yra nauja patirtis, tobulėjimas, jau minėtas įvertinimas, o antrasis, šalutinis, yra asmeninio akiračio plėtimas keliaujant po įvairius regionus, susipažįstant su vietos žmonėmis. Teatro gastrolių užsienyje nauda valstybei labiausiai įvardijama kaip valstybės vardo žinomumas, prestižiškumas, aukšto lygio meninė reprezentacija, kuri yra itin naudinga tarptautinio valstybės įvaizdžio kontekste. Svarbu pažymėti, jog tai gali būti naudojama valstybės užsienio politikoje kaip minkštosios galios priemonė.

Išvados

Gastrolių organizavimas pasižymi tais pačiais etapais, kaip ir bet kurios veiklos organizavimas, tačiau prisideda keli, tik gastrolėms būdingi, procesai. Išskiriami šie gastrolių

organizavimo etapai: produkto parinkimas, sukūrimas; komunikacija su kita šalimi; organizacinių aspektų derinimas ir vykdymas bei įvykusių gastrolių vertinimas. Į šiuos etapus įeina techninių aspektų derinimas ir pritaikymas, rekvizitų logistika, trupės užimtumo grafiko suderinimas, finansavimo paieškos ir kiti smulkesni žingsniai. Skirtinguose teatruose gastrolių organizavimo etapai gali šiek tiek skirtis dėl organizatoriaus ar vadovo patirties bei bendradarbiavimo lygmens, tačiau pagrindiniai išlieka minėti keturi. Ištyrus valstybinių ir nevalstybinių teatrų gastrolių organizavimo ypatumus, buvo nustatyta, jog valstybinis teatras festivalių kvietimus daugiau naudoja kaip būdą gastroliuoti, o nevalstybinis labiau ieško kitokių galimybių vykdyti gastroles užsienyje.

Tarpkultūrinis bendradarbiavimas – vienai kultūrai tapataus dalyko pristatymas kitoje kultūroje, kai užsimezga bendravimas su tos kultūros atstovais ir dėl to įvyksta abipusis apsisikeitimas idėjomis, produktais, dar vadinamas kultūrine apykaita. Meninis tarpkultūrinis bendradarbiavimas yra ir tarptautinės diplomatijos priemonė, kurią valstybė naudoja kaip minkštosios galios sudedamąją dalį.

Tarpkultūrinis bendradarbiavimas gali vykti trimis lygmenimis: tarpasmeniniu (mikro), tarpinstituciniu (makro), tarpvalstybiniu (mezo). Tyrime atsiskleidė dar vienas, naujas lygmuo – mišrus, kuris skyla į dvi rūšis: mišrųjį (bendradarbiavimą mikro arba makro lygmenyse) ir mišrųjį, kai įsiterpia naujas elementas – tarpininkas. Taip pat buvo nustatyta, jog tarpkultūriniame bendradarbiavime teatro tarptautinių gastrolių atveju nėra tarpvalstybinio (mezo) lygmens.

Abu teatrai (valstybinis ir nevalstybinis) įžvelgia akivaizdžią tarptautinių gastrolių naudą teatrui, trupei ir valstybei. Teatrui tai – prestižas, įvertinimas. Personalui – nauja patirtis, tobulėjimas, įvertinimas, o valstybei – valstybės vardo žinomumas ir įvaizdis bei užsienio politikos priemonė, t. y. minkštoji galia.

Literatūra

BENNETT, S, *Theatre audiences. A Theory of Production and Reception*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <https://books.google.lt/books?hl=en&lr=&id=Ea_bAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Bennett,+S.+1997.+Theatre+Audiences:+A+Theory+of+Production+and+Reception.+London:+Routledge.&ots=2CXf75hBw6&sig=pmHpBH0zLCyZsU30CmFv0RsFusc&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>

CARLSON, M. (1986). *Physic Polyphony*. *Journal of Dramatic Theory and Criticism*. ISSN 0888-3203. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. balandžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<https://journals.ku.edu/index.php/jdtc/article/view/1642/1606Carlson>>

ČIŽAS, T. (2004). *Teatro vadyba. Meno aritmetika*. Vilnius: Tyto alba. 344 p. ISBN: 9986-16-392-7.

DEVLIN, G. DIX, A. (2015). *Theatre Touring in 21st Century. An Exploration of New Financial Models*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. balandžio 21 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.uktheatre.org/downloads/TheatreTouringinthe21stCenturyPublicationFINAL.pdf>>

Genzelis B., 2001. *Lietuvos kultūros istorijos metmenys*. Kaunas, Vytauto Didžiojo universiteto leidykla. p. 17-18

GETZ, D. (2010). *The Nature and Scope of Festival Studies*. *International Journal of Event Management Research*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 4 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ijemr.org/wp-content/uploads/2014/10/Getz.pdf>>

GORDON, F. (2007). *The Touring Manual: a guide to touring and producing New Zealand performing arts*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.creativenz.govt.nz/assets/paperclip/publications/files/34/original/touring-manual-07.pdf?1296359838>

HOFSTEDE, G. (1994). *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural*. London: HarperCollins. 279 p. ISBN 100071664181.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Sage Publications.

IRANI, L., DOURISH, P. (2009). *Postcolonial Interculturality*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2018 m. gegužės 14 d.]. Prieiga per internetą: http://delivery.acm.org/10.1145/1500000/1499268/p249-irani.pdf?ip=193.219.95.140&id=1499268&acc=ACTIVE%20SERVICE&key=1FA3353941FE8055%2E0BB7C649D41C6C66%2E4D4702B0C3E38B35%2E4D4702B0C3E38B35&CFID=789380096&CFTOKEN=78381577&_acm_ =1464015379_fb074aedc2f025e91a6ddb40a97b9dc

JURĖNIENĖ, V. (2015). Possibilities for Intercultural Cooperation Development in Cultural Centres. *Cross-Cultural Communication* Vol. 11, No. 2. p. 1-12

LKT, Lietuvos teatrų rinkodara: būklė ir rekomendacijos, 2017 [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: <http://www.kulturostyrimai.lt/metai/2017-metai/lietuvos-teatru-rinkodara-bukle-ir-rekomendacijos/>

LRS, Lietuvos Respublikos teatrų ir koncertinių įstaigų įstatymo Nr. IX-2257 pakeitimo įstatymas, 2016 m. rugsėjo 20 d. Nr. XII-2614 [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 15 d.]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/2cb5cf32817811e6a0f68fd135e6f40c>

MINTZBERG, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: http://www.informatik.umu.se/digitalAssets/140/140905_mintzberg--1994-.pdf

NEWBOLD, CH.: JORDAN, J., FRANCO, B., MAUGHAN, CH. (2015). Focus on Festivals. *Contemporary European Case Studies and Perspectives*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 16 d.]. Prieiga per internetą: http://www.goodfellowpublishers.com/free_files/Preface,%20contents,%20notes%20and%20copyright-f763013f421345b75ab6938090642092.pdf

PUŠKORIUS, S. (2007). Bendradarbiavimo efektyvumas. *Viešoji politika ir administravimas*. 2007. Nr. 20, p. 24-31.

STULPINIENĖ, R. (2010). Ugdymo dalyvių bendradarbiavimas, tenkinant specialiuosius vaikų ugdymosi poreikius. *Magistro darbas*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 20 d.]. Prieiga per internetą: http://vddb.laba.lt/fedora/get/LT-eLABa-0001:E.02~2011~D_20110201_092041-37911/DS.005.0.01.ETD

WESTWOOD, P. (1996). *Effective teaching*. *Australian Journal of Teacher Education*. [interaktyvus]. [žiūrėta 2019 m. gegužės 22 d.]. Prieiga per internetą: <http://ro.ecu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1189&context=ajte>

INTERNATIONAL TOURS OF THEATRE AS A MEANS OF INTERCULTURAL COOPERATION