

# 2014 PAMS RoundTable 4

**기획자**  
**Running-up**

**다음**  
**for**

**단계로**  
**Arts**

**도약하기**  
**Managers**

2014  
PAMS  
RoundTable  
4

# 기획자 다음 단계로 도약하기 Running-up for Arts Managers

일시Date **Oct. 10(Fri), 2014**  
장소Venue **국립극장 National Theater of Korea**  
주관Host **예술경영지원센터 국제문화교류 전문인력 양성사업  
NEXT[Next Expert Training] of KAMS**

# PANELS

## Moderator

**이승엽 Sungyeop LEE**

**한국예술종합학교 교수 Professor, Korea National University of Arts**

이승엽은 2001년부터 한국예술종합학교 예술경영과의 교수로 재직 중이다. 1987년 예술의전당 근무를 시작으로, 의정부 국제음악극축제 예술감독, 하이서울페스티벌 예술감독, 예술경영지원센터 이사 등을 지냈다. 현재 한국예술경영학회 회장이기도 하다.

Sungyeop LEE is a professor of Korea National University of Arts since 2001. LEE has been working in performing arts area since 1987, as an artistic director of Uijeongbu International Music Theatre Festival, artistic director of Hi Seoul Festival, board member of Korea Arts Management Service and is chairperson of Korean Association of Arts Management.

## Speaker

**삐리에타 물라리 Pirjetta Mulari**

**댄스인포핀란드 국제교류 매니저 Manager of International Affairs, Dance Info Finland**

삐리에타 물라리는 2005년부터 댄스인포핀란드의 국제교류 매니저로 활동해왔다. 주요 국제교류 활동으로는 예술경영지원센터와의 한국-핀란드 커넥션 사업, 일본-핀란드 간의 공동 제작 및 레지던스 프로그램, 호주-핀란드 간의 무용 교류 사업 등이 있다. 또한 노르딕 협력 프로젝트(kedja, ICE HOT)를 진행하고 있으며 유럽의 Aerowave network의 핀란드 파트너로 활동하고 있다.

Pirjetta Mulari has been working as the manager for international affairs at Dance Info Finland since 2005 developing programmes such as Korea-Finland Connection, exchange, co-production and residence programmes between Japan and Finland, and Australia-Finland Dance Exchange. Mulari is also active through her job in Nordic collaboration projects (kedja, ICE HOT), and also the Finnish partner for Aerowaves network in Europe.

**벨린다 존스 Belinda Jones**

**크리에이티브 뉴질랜드 국제교류 & 역량강화 매니저**

**Manager of International and Capability Building, Creative New Zealand**

크리에이티브 뉴질랜드는 뉴질랜드 문화유산부 산하기관으로, 자국의 예술발전 및 진흥을 지원하고자 설립되었다. 벨린다 존스는 문화예술단체의 국내외 역량강화 및 시장개발 업무를 담당하고 있으며, 크리에이티브 뉴질랜드는 최근 3개년의 '포커스 온 아시아 이니셔티브' 계획을 발표하였다.

Creative New Zealand is the national arts council. Its purpose is to encourage, promote and support the arts in New Zealand for the benefit of all New Zealanders. Belinda works in the areas of national and international capability building and market development. Creative New Zealand has just announced a new three year Focus on Asia initiative.

**김승연 Seung yeon KIM**

**예술경영지원센터 인력개발팀 과장**

**Assistant Manager of Human Resource Development, Korea Arts Management Service**

예술경영지원센터는 한국 예술현장의 자생력 강화를 위해 국제교류 분야의 다양한 인력양성 사업을 전개하고 있다. 김승연은 공연 및 시각예술 기획 경력자를 위한 교육프로그램 및 재외 한국문화원으로의 인력 파견사업으로 구성된 '국제문화교류 전문인력 양성사업'을 총괄하고 있다. 예술경영지원센터는 이 외에 해외전문기관과의 협력네트워크를 기반으로 한 공연예술 전문가들의 역량 강화 프로그램인 '커넥션 사업'과, 기획자들의 해외 주요 공연예술마켓 및 음악마켓 참가를 지원하는 '국제행사 참가지원' 사업, 그리고 시각예술 기획자들의 해외 리서치를 지원하는 '프로젝트 비아' 사업을 운영 중이다.

Korea Arts Management Service aims to develop a support system for training arts professionals in order to enhance competitiveness of Korean performing/visual arts. Seung yeon KIM is in charge of 'NEXT(Next Expert Training)' organized with an academy of international cultural exchange and dispatch of cultural experts to Korean Cultural Centers abroad. Besides, KAMS has set up the 'KAMS Connection' supporting research and mutual cooperation on the partnership with overseas organizations, 'Resonance Korea' supporting participation of performing arts market/festival overseas, 'Project VIA' supporting short-term research of visual arts professionals.

**최석규 Kyu CHOI**

**아시아나우 대표 Creative Producer of AsiaNow**

최석규는 춘천마임축제 부예술감독, 그리고 안산국제거리극축제에서 예술감독으로 일했다. 한국 연극의 국제교류와 국제공동창작을 중심으로 활동하는 아시아나우(AsiaNow)를 설립하여 극단 여행자, 사다리움직임연구소, 극단 뛰다 등과 함께 공연예술 국제교류 작업을 해온 바 있으며, 'EFA 젊은 축제기획자를 위한 아뜰리에' 및 예술경영지원센터 '커넥션사업', '공연예술마켓 참가지원' 등에 참여하였다. 또한 아시아 기획자들의 협력을 도모하는 '아시아 프로듀서 플랫폼'을 운영 중이다.

Kyu' professional carrier started in 1994 with the Chuncheon International Mime Festival as deputy artistic director and worked at Ansan Street Arts Festival as artistic director. Kyu founded AsiaNow productions in 2005 in order to develop, produce and present innovative and exciting Asian contemporary physical theatre, dance and interdisciplinary arts. Kyu has developed the Asia Producers' Platform Camp which is a new network for Asian producers.

최종보고서:  
공연 예술 분야 프로듀서를 위한  
실무 연수 프로그램

TAIVEX<sup>2</sup>  
프로듀서를 위한 실무 연수 및 심화 교육 및 현장에서의 복지

TAIVEX<sup>2</sup> 2012-2014

## TAIVEX<sup>2</sup> - 프로듀서를 위한 실무 연수 및 심화 교육 및 현장에서의 복지

TAIVEX<sup>2</sup>는 연극, 무용 및 서커스 등 공연 예술 프로듀서를 위한 실무 프로그램이었습니다. 프로그램이 현실화 된 것은 2012-2013년의 일입니다. 이후 2014년, 프로젝트는 다소간 확장되어 공연 예술 분야 프로듀서의 현장에서의 복지에 대한 연구를 실시하게 되었고 TAIVEX<sup>2</sup>는 씨어터인포핀란드(Theater Info Finland)와 댄스인포핀란드(Dance Info Finland) 및 서커스인포핀란드(Circus Info Finland), 그리고 헬싱키, 투르쿠, 탐페레, 포리 시 와의 협업으로 이뤄졌습니다. 자금은 유럽사회자금에서 조달하였으며 주로 하메 ELY 센터(Häme ELY Centre)에서 지원했습니다. TAIVEX<sup>2</sup>는 교육문화부의 창조분야 비즈니스 성장 및 국제화를 위한 국가발전 프로그램의 일환으로 실시되었습니다.

실무 연수 프로그램에서는 32곳의 실무교육과 6회에 걸친 2일 간의 워크숍 및 세미나가 펼쳐졌습니다. 이에 덧붙여, 프로젝트는 공연 예술 분야 프로듀서의 복지에 대해 짚어보기 위해 방대한 분량의 설문을 진행했고, 프로듀서의 복지에 대한 간행물을 펴내기도 했습니다. 결과를 좀 더 자세히 들여다보면, 광범위한 공연 예술 분야 프로듀서들이 현장에서의 복지 실태를 파악하기 위해 핀란드어로 평가 보고서를 작성했는데 이는 [www.tinfo.fi/taivex](http://www.tinfo.fi/taivex)에서 핀란드어 버전으로 직접 확인하실 수 있습니다. 이 간행물은 현장에서의 프로듀서 복지 실태에 대한 연구 조사의 결과물(Have a good day at work, producer!)을 담고 있으며 동 웹사이트에서도 읽을 수 있습니다.

이 최종보고서는 프로젝트 수행을 위해 작업한 총체를 요약해 놓은 것으로, 프로젝트 기능 및 결과, 그에 기반 한 향후 발전을 위한 제안 등에 대해 간략히 짚어보게 됩니다. 추가적으로 프로젝트 수행 및 그 성공을 위해 가장 중요한 요소, 즉 협력과 네트워크 구축에 대해서도 조망해보고자 합니다. 이 보고서를 읽으시는 여러분께 모든 프로젝트의 성공과 수행은 운영자, 참가자 및 기타 다양한 조직의 참여에 달려있음을 말씀드리고자 합니다. TAIVEX<sup>2</sup>의 경우, 후원자, 협력 파트너, 교육자, 멘토, 자금 관리 전문가는 물론, 본 보고서와 관련 다양한 의견을 제시해준 분들이 계셨습니다.

TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트의 계획 수립 및 수행, 평가에 참여해주신 크리스타 코스키넨(Krista Koskinen)과 요나 레파넨(Jonna Leppänen)께, 그리고 다른 모든 분들께 따뜻한 감사의 인사 전합니다. 여러분과 함께 일하는 것은 크나큰 기쁨이었습니다! 또한 실무 프로그램 참가자분들, 고용주 분들 및 프로그램이 활기를 띌 수 있도록 피드백을 아끼지 않아주신 실무 기관에도 감사 인사 드립니다. 이 분들이 아니었다면 TAIVEX<sup>2</sup>는 다수의 프로젝트 중 하나에 그칠 뿐, 국제적인 네트워크라는 결과물을 남지 못했을 것입니다

한나 헬라부오리 Hanna Helavuori  
TINFO 디렉터

네아 레오 Nea Leo  
TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트 매니저

## 결과 요약 및 제언

TAIVEX<sup>2</sup>는 심화 실무교육 프로그램으로서 독창적이고 새로운 방식을 위한 파일럿 프로젝트였다. 실무교육 프로그램이라는 발상 뒤에는 개인의 교류와 경험에 기반 하는 국제교류라는 주요 주제가 있었다. 프로젝트의 목표는 공연 예술 프로듀서들에게 이러한 경험과 만남을 제공하는 것이었다.

프로젝트 수행에 대해 세심하게 종합적으로 모니터링하고 평가했다. 참가자로부터 피드백을 받고 이들의 고용주 및 기관에서는 실무를 활성화 시켰다. 매 교육 모듈을 이수할 때마다 피드백을 받았으며, 2013년 가을 프로그램 전체가 종료되는 시기에 피드백을 수집했다. 최종 평가는 두 부문에 걸쳐 이뤄졌다. 참가자로부터 피드백을 받고, 이들에게 한 시간에 걸친 인터뷰를 수행한 것이다. 참가자 중 93%가 프로젝트 말미에 인터뷰를 했으며 조사에 따르면 응답률은 88%였다. 관련 기관과 직장에서의 피드백은 설문조사 형식으로 받았다. 관련 기관 응답률은 41%였고 실무 기관 응답률은 60%였다.

프로젝트는 참가자 수, 새로운 일터 창출 등의 측면에서 양적 목표를 달성했다. 그러나 더욱 중요한 것은 프로젝트의 질적 결과물이다. 평가 결과에 따른 실무 프로그램의 주요 결과는 다음과 같다.

- 1) 동료들 간 협력 네트워크 구축
- 2) 참가자의 국제교류 실무능력 향상 및 국제 협력 촉진
- 3) 교육 모델로서의 실무 프로그램 수립

또한 프로젝트 평가를 염두에 두고 수집한 정보에 따라, 프로듀서의 현장에서의 복지에 대해 연구해야 한다는 결론을 냈고 이는 2014년 봄 완료할 수 있었다. 현장 복지 보고서는 실무 프로그램의 네 번째 주요 결과라 간주할 수 있을 것이다.

본 최종 보고서에서는 실무 프로그램을 경영하며 얻은 경험에 입각하여 발전을 위한 제안을 내놓고자 한다. 이러한 제안이 프로젝트를 출범시켰던 선순환을 이어나가길 바란다. 우리는 제안 내용을 다음과 같이 요약했다.

- 1) 실무 프로그램은 다른 분야에서도 심화교육을 실시할 때 포함시키는 상시 프로그램으로 운영해야 한다. 실무 참가자의 경험이 우리의 요점을 잘 뒷받침해 준다: 국제교류는 개인의 네트워크에서 시작되며, 이는 다른 분야에서도 적용 가능하다.
- 2) 프로듀서의 현장에서의 복지 및 업무 환경이 프로듀서를 위한 '업무 중 복지 지표'에 맞는지에 대해 항상 모니터링을 해야 한다.
- 3) 예술감독 및 이사회 임원들을 대상으로 경영 및 전략 수립에 대한 교육도 실시해야 한다. 이는 예술단체를 조직할 예술가에게도 해당되며, 대학에서 관련된 기초교육을 받아야 할 것이다.

## 1. TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트: 목표, 실행 및 구성

TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트는 2012-2013년 연극, 무용, 서커스 프로듀서들의 실무 교육을 위해 출범했다. 프로그램의 주요 목표는 참가자의 국제협력 전문성을 향상시키고, 핀란드 공연 예술의 국제화를 촉진하는 것이다. 프로젝트는 참가자들이 지식, 실무적 경험, 광범위한 자국 내 및 국제 네트워크를 얻을 수 있도록 하는 것을 주요 목표로 삼았다.

씨어터인포핀란드는 TAIVEX<sup>2</sup>의 수행 및 행정에 대해 책임을 졌지만, 이 프로그램은 다수의 파트너와의 협업 하에 계획 및 수행되었다. 파트너로는 댄스인포핀란드, 서커스인피핀란드 및 헬싱키, 포리, 탐페레, 투르쿠 시청이 있다. 프로젝트는 교육문화부의 창조분야 비즈니스 성장 및 국제화를 위한 국가발전 프로그램의 일환으로 실시되었다. 자금은 유럽사회자금에서 조달하였으며 주로 하메 ELY 센터(Häme ELY Centre)에서 지원했다

TAIVEX<sup>2</sup>는 TAIVEX 코칭 프로젝트에서 얻은 경험에 기초해 계획을 수립했다. TAIVEX는 각기 다른 예술 정보 센터에서 합작으로 진행한 2009-2011년에 걸친 프로젝트였다. 프로젝트 계획수립에는 코칭 프로젝트 후 프로듀서들로부터 받은 피드백을 반영하였다. 새 프로젝트의 시발점은 모든 프로듀서들이 공연 예술의 국제화를 촉진시키는 데 있어 핵심적인 역할을 수행해야 한다는 것으로, 이는 참여 기관에서 동의하는 지점이었다. 프로젝트의 목표 중 하나는 공연 예술 분야의 국제적, 그리고 자국 내에서의 네트워크를 강화하는 것이었는데, 세 곳의 공연 예술 정보 센터에서 계획 수립 및 수행에 관한 정보를 공유하는 것은 자연스러운 일이었다.

핀란드 무용 정보의 수석 디렉터인 산나 레콜라는 TAIVEX<sup>2</sup> 및 그 전신인 TAIVEX 엑스포트 코칭프로그램 양 쪽에서 계획수립 및 수행 업무에 관여해왔는데, 프로젝트의 준비 및 시작 시점에 대해 다음과 같이 말한다.

*“TAIVEX 엑스포트 코칭 프로그램 계획수립은 문화개발프로그램으로부터 우리가 스스로 관찰하고 이해한 바를 바탕으로 했습니다. 문화예술 분야의 전문 인력은 전문적 지식, 네트워크 및 경험이 부족하고, 특히 국제적인 활동과 관련한 경험이 없었지요. 우리는 교육과정이 타깃 그룹에게 적합해야 한다고 판단했고 교육 프로그램의 콘텐츠가 실용적일 수 있도록 계획해야 한다고 생각했습니다.*

*TAIVEX<sup>2</sup>를 계획함에 있어서도 같은 원칙을 가지고 출발했고 이는 옳은 판단이었던 것 같아요. 구성이 잘 짜였으며 원활하게 실행된 현장 탐방, 동료 기반 교육, 방문, 현장에서의 교육, 워크숍 및 강의(국제 무대에서 활동하는 배우 및 동료들이 직접 강의)와 연계한 국제적 배우 및 동료와의 네트워킹 등은 그간 역량을 빠르게 강화하고 분야의 국제화를 선도하는 역할을 담당해왔습니다.*

*연극 및 서커스 분야와의 협력은, 정보 센터 간이건, TAIVEX 참가자 간이건 혹은 일반적인 배우 간이건 아주 자연스럽고 유용한 것이며 또한 우리에게 필요합니다.”*

### **실무 교육 프로그램 참가자**

실무 교육 프로그램은 이미 국제 프로젝트를 경험한 바 있는, 경륜 있는 공연 예술 프로듀서를 타깃 집단으로 삼았다. 지원자 중 24명의 참가자를 선별했으며 헬싱키, 탐페레, 투르쿠 및 포리 시에서도 교육에 참가할 여섯 명을 뽑았으며 이들 도시에서 선별한 사람들 중 두 대표는 한 곳에서 교육을 받게 되어 총 31명의 참가자가 뽑힌 셈이 되었다. 참가자 전체 명단은 본 최종보고서에도 수록되어 있다(부록 1).

실무 교육 프로그램 참가자들은 적극적으로 교육에 참여할 것을 다짐했다. 25명의 참가자들은 다양한 방식으로 그들에게 제시된 프로젝트의 활용 방안을 이용했으며 교육 기회 및 실무 기간에도 성실하게 참여했다. 두 명의 참가자는 개인적인 사유로 실무 기간을 수료할 수 없어 교육기간에만 참여했다. 프로그램을 운영한 2년간, 중도에 프로그램을 포기한 참가자는 4명이었다. 근무지 이전, 개인적 사유 등으로 프로그램 이수를 포기했다.

TAIVEX<sup>2</sup> 그룹은 교육을 받았으며 경력이 있는, 주로 여성으로 구성되어 있다. 서른 한 명의 참가자 중 25명(81%)은 학사 학위를 소지하고 있다. 교육과정에 참여하는 사람들 중 대다수는 문화예술 분야에서 최소 10년의 경력을 갖고 있으며 평균 경력연수는 14년이다. 그리고 27명(87%)이 여성이다.

씨어터/댄스/커서스인포핀란드는 각각 해당 분야에서만 실무교육 참가자를 선발했다. 그러나 39%에 달하는 참가자가 자신이 셋 중 어느 한 특정 분야만을 대표하지 한다고 생각하지 않는다고 응답했다. 많은 이들이 자신을 어느 한 특정 분야에 국한되기 보다는 공연 예술 스펙트럼 전체에서 자유롭게 일하고 있다고 생각했으며 향후 공연 예술 프로듀서가 다른 예술 장르 간의 경계를 넘나들 수 있기를 희망했다.

### **실무 프로그램 참가자의 목표**

참가자 대부분은 실무 교육에 참가하기 위해 지원했다.

*“모든 것이 흥미롭고 커리어 차원에서도 의미 있는 것으로 느껴졌고 실무 교육 모듈 전반이 새로운 것을 배우기에 적합하고 흥미로운 방식으로 꾸려졌다고 생각했습니다.”*

참가자들 중 9명(29%)은 이미 2009-2011년 TAIVEX 엑스포트 코칭 프로젝트에 참여한 바 있었다.  
*“TAIVEX에 참여했었고 아주 멋진 경험이었습니다.”*

실무 교육 참가자들은 대체로 자신의 역량과 전문적 기량을 개발하려는 열정이 있었고 흥미도 느꼈다. 대부분의 참가자가 계속해서 하루 할당량보다 더 많이 공부했다. 참가자 중 거의 절반이 TAIVEX와는 별도로 다른 심화 교육에 참가한 적이 있는 사람들이었다. 어느 참가자는 다음과 같이 상호 보완적인 교육 과정에 대해 설명했다.

*“교육 과정이 기존에 가지고 있던 관념을 지워버리고 새로운 발상을 가져오기 때문에, 저는 항상 직접 작업을 하며 배울 수 있는 과정을 원했습니다.”*

TAIVEX<sup>2</sup> 실무 교육 프로그램에서 참가자의 목표는 다음과 같았다.

#### **a) 국제화**

*“국제 공연 예술 프로젝트에서 저 자신의 협력 능력을 계발하고 국내, 그리고 국제적인 네트워크에 대해 새로운 시각을 얻는 것이 제 목표였습니다.”*

#### **b) 자국 및 해외 네트워크 구축**

*“핀란드에서, 그리고 해외에서 더 나은 네트워크를 구축하기를 희망 했습니다”*

#### **c) 개인 역량 계발 및 강화**

*“국제 활동을 시작하고 발전시켜나가는 것을 도와줄 도구를 얻고자 했습니다. 교육 모듈의 테마였던 경영 및 전략 수립도 재미있었습니다.”*

#### **d) 소속 기관/단체의 활동 개발**

*“실무 프로그램에 지원한 주요 이유는 저를 고용한 기관/단체를 발전시키고자 하는 제 열정이었습니다. 우리의 활동을 증진시킬 새로운 아이디어와 자원을 모을 수 있으리라고 생각했지요.”*

### **실무 프로그램 구성**

업무 교류 프로그램은 세 부분으로 나뉜다. 실무 교육, 6차에 걸친 워크숍 기간으로 구성된 교육 모듈, 그리고 멘토링이다.

전 세계 문화예술 분야 기관에서의 실무 교육 기간은 프로그램의 핵심이다. 2주에서 두 달까지, 참가자에 따라 기간이 다양하다. 실용적인 이유로, 일부 참가자들은 보다 빈번하고 짧은 기간 내에 실무 교육을 마치고자 하는 경우도 있다. 프로그램에서는 참가자에게 6차에 걸쳐 제공되는 공연예술 기관에서의 경영 및 전략 수립 교육을 실시함으로써 실무를 지원해준다.

전체 프로젝트의 시발점이자 핵심은 개인 실무 교육이다. 교육 모듈은 이 실무를 지원하기 위한 목적으로 설계되었다. 교육자들은 연극, 서커스 및 무용 분야에서 국제적인 인정을 받고 경험을 쌓은 참가자의 요구를 충족시킬 수 있는 사람을 물색한다.



프로젝트 계획 단계에서 교육 모듈의 콘텐츠와 주제를 공연예술 프로듀서들의 피드백과 희망사항을 반영하여 만들었다. 전략 수립, 계획 수립 및 경영 활동과 관련하여 참가자들이 도움을 필요로 했던 주제는 그들이 어떤 조직에 속해있고 어떤 일을 하며 어떤 리더십 기술을 보유하고 있는가와 관련이 있었다. 실무 및 교육 프로그램을 지원하기 위해 참가자들은 또한 개인 멘토링 기회도 부여 받았다. 프로젝트에서는 공연예술 정보 센터들로부터 각각 한 명씩 멘토를 선발했다. “하이드”라는 닉네임으로 불리는 씨어터인포핀란드의 유카 하이티, 댄스인포핀란드의 피리에타 물라리, 서커스인포핀란드의 로타 바울로가 그들이다.

## **프로듀서 지원 멘토**

TAIVEX<sup>2</sup> 실무 교육 프로그램의 모든 참가자들은 개인 멘토링을 받았다. 필자도 멘토들 가운데 한 명이었으며, 멘토가 두 명의 프로페셔널 프로듀서가 만나 그들의 개인적 필요에 따라 멘토의 전문적 지식과 경험을 활용할 수 있도록 접근했다. 양 쪽 모두를 도울 수 있는 프로페셔널한 대화라고 생각했고 이 멘토링이 참가자가 속한 조직 및 동료에게까지도 혜택을 줄 수 있어야 한다고 보았다.

멘토링은 실제에 가까운 방향으로 나아가야 하지만, 최상의 멘토링이란 사고가 자유롭게 확장될 수 있도록 하는 여백의 공간이 있어야 한다. 우리는 일상으로부터 벗어났지만, 한편으로는 늘 업무에 뛰어들 준비가 되어 있다. 멘토링은 카운슬링이나 훈육이 아니다. 양 쪽 모두 수동적이어서는 안 되기 때문이다. TAIVEX<sup>2</sup> 멘토링을 위한 회의는 한 번에 두 시간을 넘지 않았다.

어떤 이들은 자신의 실무 교육 장소와 관련해서 조언을 구하기도 한다. 어느 곳에서 실무 교육을 받을 지에서부터, 어떤 업무 환경이 바람직할지 등이다. 개인의 인맥과 네트워크가 동료들과 비슷하게 일치해야 하는지, 고용주의 역할도 함께 고려되었다. 고용주가 실무 기간 동안 급여만 제공하고자 할 시, 체류비용 등 출장비용을 위한 자금을 조달할 수 있는 곳은 어디인지도 함께 고민하였다.

두 명의 참가자가 TAIVEX<sup>2</sup> 프로그램을 시험대로 활용해서 자신의 프로젝트 아이디어를 실현하고자 했다. 기대하는 바는 컸지만 현실이 그들의 발목을 잡았다. 때로 멘토링 성공의 열쇠는 멘티가 더 큰 그림 속에서 자신의 노력을 직시할 수 있는 용기를 가지게 하는 데 달려 있다. 프로듀서들이 보다 넓게 일궈놓은 문화 서비스 분야와 실무 교육 프로그램이 보다 더 대담한 경험에 도전할 수 있도록 해준 것이다.

멘토링의 최우선적 목표는 개인의 직무 능력을 실무 교육의 일환으로 개발해주는 것이다. 그렇기에 필자는 TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트에서 교육 모듈 계획자로 실무와 아주 밀접한 교육 내용을 만들었고, 멘토로도 활동하는 것이 대단히 보람 있다고 생각했다. 향후 유사한 일을 또 하게 된다면, 멘토링의 지속성 측면에 보다 집중해야겠다고 생각한다. 현재 멘토링이 갑자기 필요할 때가 종종 있는데 이 때 양 쪽이 함께 마주앉아 충분한 시간을 보내기가 어렵다.

유카 하이티 (하이드) Jukka “Hyde” Hytti  
연극 프로듀서, 국제 프로젝트의 수석 프로듀서  
씨어터인포핀란드

## 2. 실무 프로그램 측면에서의 TAIVEX<sup>2</sup>: 국제 실습에 임하는 프로듀서

TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트의 목표는 참가자의 직무 능력을 국제적 기준에 맞추어 향상시킴으로써 국제적 협력 프로젝트의 생성을 지원하며 분야 내 국제 네트워크를 강화하는 것이다. 순수한 국제화란 개인의 경험의 산물이기 마련이며, 그러므로 참가자들에게 해외에서 일할 기회를 보다 더 길게 누릴 수 있도록 했다.

모든 참가자가 외국의 협력 기관에서 프로그램 내의 실무 기간(2주~2개월)을 경험할 수 있기를 희망했다. 참가자들의 요구를 반영하여 실무 기간을 조율함으로써 이들의 소속 기관이 참가자의 국제화 및 계획을 지원할 수 있도록 했다.

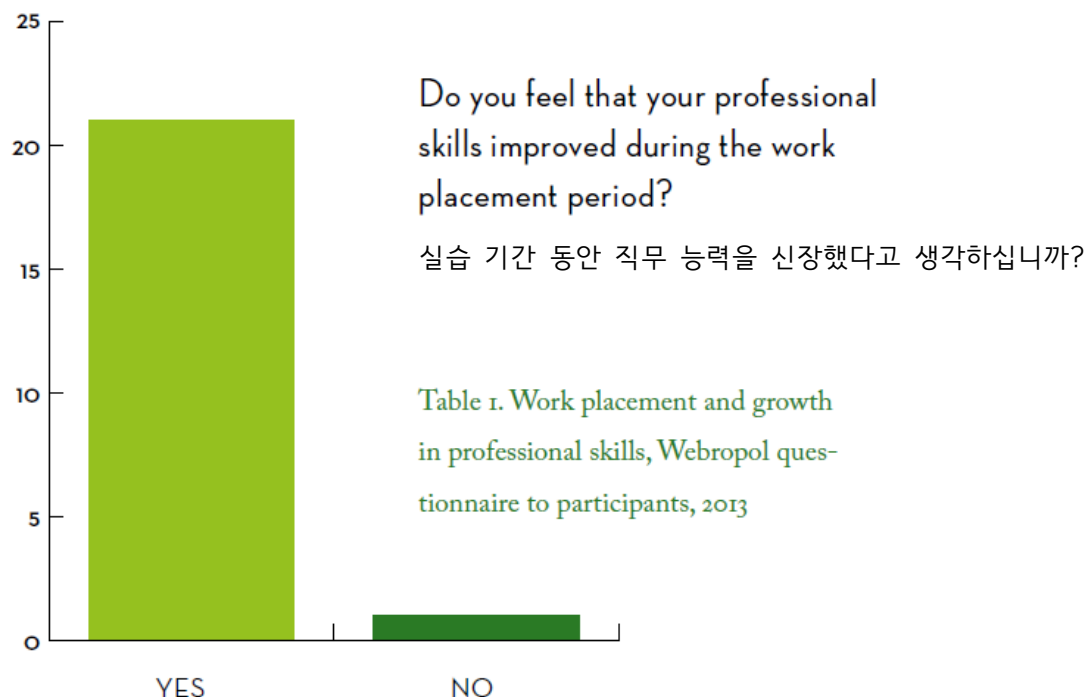
프로젝트 참가자 가운데 81%가 해외에서 실무 경험을 쌓을 기회를 가질 수 있었다. 예상했던 것보다 적은 수의 참가자만이 직장에 양해를 구해 장기간 실무 기간을 가질 수 있었고 대부분 최소 2주 기간만의 실무 교육을 받았다. 실습 기간의 길이에 무관하게, 실습에 대한 피드백은 대단히 긍정적이었다.

*“경험으로부터 저는 많은 것을 배울 수 있었습니다. 다른 업무 방식과 모델로부터 배우는 것과는 별개로, 제가 속한 기관과 저 자신에 대해서도 이전과는 달리 관심을 기울이며 배울 수 있었습니다. 우리의 향후 활동을 개발할 때에도 국제사례가 유용할 것입니다.”*

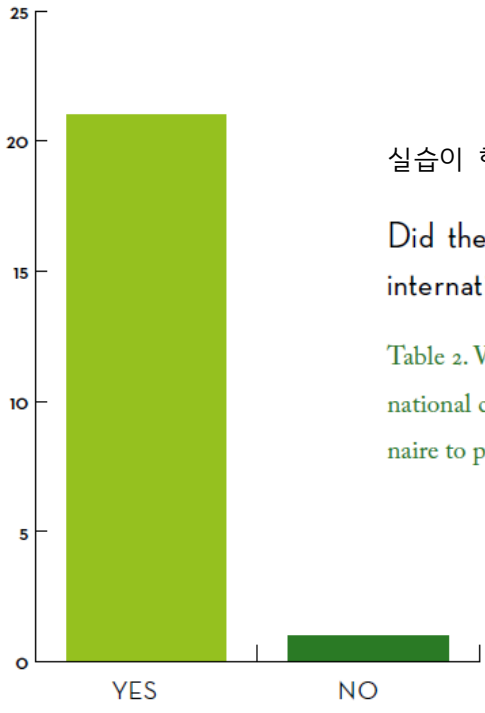
설문지 응답자의 95%가 자신의 직무 능력이 실습을 통해 성장했다고 답했다. 이는 실습 기간에 새로운 정보를 제공받고 자신의 일에 대해 새로운 시각을 가지게 될 뿐 아니라 직장과의 일로부터 약간의 거리를 두고 잠시 생각해볼 기회를 가졌다는 점에서도 유용했다고 한다.

*“국제 협력 및 국제 협력 프로젝트의 유형에 대해서 새로운 시각을 갖게 되었고, 국제협력과 네트워크 구축, 페스티벌의 기능과 구조에 대해서도, 그리고 각기 다른 자금 조달 기회에 대해서도 배울 수 있었습니다.”*

*“자신감을 가지게 되었고 제 자신의 능력에 대해서도 신뢰하게 되었습니다. 커리어 면에서 한 발 짝 더 나아간 기분입니다.”*



실습은 국제화 차원에서도 매우 효과적이었던 것으로 드러났다.



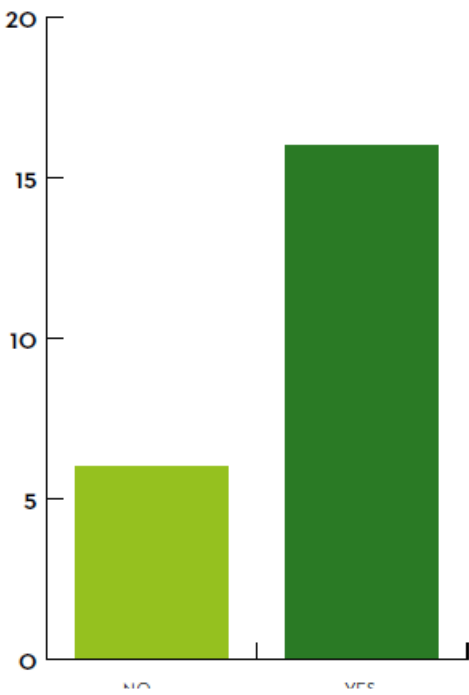
실습이 향후 국제 협력을 촉진시키리라고 생각하십니까?

Did the work placement facilitate future international cooperation?

Table 2. Work placement facilitating international cooperation, Webropol questionnaire to participants, 2013

	매우 그렇다	그렇다	그렇지 않다	매우 그렇지 않다
실습 제공이 소속 조직에 유용했다.	8	8	0	0
직원의 새로운 업무 방식이 조직에 도움이 되었다.	5	10	0	0
실습은 새로운 것을 배우기에 유용하다.	11	5	0	0
실습은 조직이 새로운 것을 배우기에 적합하다.	9	6	0	0
공연예술 분야에서 조직 간에 서로 새로운 것을 배우기에 적합하다.	10	6	0	0

프로그램이 종료한 직후, 참석자 76%가 실습기간 동안 알게 된 사람들 또는 기관과 함께 협력 프로젝트를 시작하였다.



TAIVEX<sup>2</sup> 실습이 새로운 협력 프로젝트로 이어졌는가?

Did TAIVEX<sup>2</sup> work placement start new cooperation projects?

Table 4. Work placement and cooperation projects, Webropol questionnaire to participants, 2013

계획중인, 혹은 이미 실행중인 협력 프로젝트는 프로덕션 교환 및 투어에서부터 아티스트 교환 및 협업 네트워크 프로젝트까지 범위가 넓다, 또한 페스티벌 협력, 각기 다른 종류의 행사와 투어 네트워크 프로젝트, 그리고 심지어 교육 협력 등도 중요하다. 실습은 지식과 시각뿐 아니라 새로운, 탁월한 네트워크를 준다.

*“네트워크는 이를 지탱하는 구조가 필요하고 네트워크의 활동이 협력을 통해 이루어져야 합니다. TAIVEX<sup>2</sup>는 딱 이에 걸맞은 프레임워크를 제공하는 동시에 공연 예술 프로듀서들 간에 동료 네트워크를 창출, 강화해주는 역할을 합니다.”*

#### **사례: 프로듀서 폴리나 라피오의 파빌리언 댄스 사우스 웨스트에서의 실습**

“제 TAIVEX 프로그램 참여는 일생에 한 번 있을, 귀중한 경험이었어요. 모든 것이 완벽했고, 영국 파빌리언 댄스 사우스 웨스트(PDSW)에서의 생활은 환상적이었습니다. 스태프 분들도 아주 좋았고요. 일에 대해서, 그리고 일을 하는 방식, 분야에서 어떻게 더 나은 협력을 구축해나갈 수 있을 지에 대해 새로운 시각을 가질 수 있었습니다. 그리고 어느 나라 사람이건, 같은 문제를 안고 있다는 것을 깨달았습니다. 새로운 친구와 동료를 얻고, 현실적인 이슈를 발굴하기 위한 힘을 얻었고, 국제 관계 측면에서도 더욱 자신감을 가질 수 있게 되었습니다. 저는 실습에 참여하기 전 약간의 조사를 할 기회도 있었고 그 밖에도 준비를 철저히 할 수 있었어요, 그래서 배워나가는 과정에서도 보다 전체적인 그림을 볼 수 있었던 것 같아요, 제 실습기간이 다른 참가자 분들에 비해 길었지만, 그럼에도 불구하고 모든 것들이 프로그램에 조밀하게 연결되어 있다는 느낌을 가질 수 있었고요. 그리고 지금, 반년이 지난 시점에도 그때 배운 것들을 잊지 않고 있습니다. 이 협력, 우호관계가 더 나아가 서로 관심이 있는 공동 주제에 대해 연구를 계속해나갈 수 있기를 희망합니다.

실습의 가장 좋았던 점은 저를 받아주고 교육해준 기관이 이 기회에 대해 대단히 흥미를 느끼고 성실하게 임했기 때문에 제게 다양한 아이디어를 줄 사람들을 만날 기회를 많이 줬다는 거예요. 두 달 동안 따라가기에는 벅찬 감이 있는 일정이었지만 언제나 즐거워하며 임했습니다. 안타깝게도 시간이 너무 빨리 지나가 버렸어요. 바닷가에 살면서 공동의 관심사를 보유한 전문인들과 함께 일하는 것은 제게 직무 개발을 위해 필요한 힘을 실어주는 일이었습니다. 저는 이 실습이 제게 있어 아주 소중한 것의 끝이 아닌 시작이라고 믿습니다.”

폴리나 라피오, 유바스쿨라 시 문화 프로듀서

“저희는 PDSW에서의 실습을 권장하고 있으며 폴리나가 이곳에 와서 시간을 보내고자 했다는 걸 알았을 때 기뻐했습니다. 돌이켜 보면 실습 기간이 얼마나 되는지는 우리가 관계를 발전시키는데 있어서 중요한 역할을 했던 것 같습니다. 미래에 우리가 전문가로서 협력해나갈 수 있는 토대를 마련해주시기도 했고요.

영국 서남부는 매우 광대한 지역으로써 저는 다양한 지역으로 출장을 다니며 일합니다. 사람들을 만나고 무용 프로그램을 프로듀싱하지요. 저는 처음부터 폴리나에게 이 실습 기간을 통해 얻고 싶은 바가 명확하고, 독자적으로 움직일 준비가 되어 있다면 다양한 회의에 참여할 수 있을 것이고 네트워크를 구축할 수 있을 거라고 분명하게 전달했었습니다. 이러한 방식이 폴리나와 잘 맞아서 그녀는 처음부터 실습 기간을 어떻게 보내면 좋을지 조사해서 일정을 수립해왔고요. 지역의 결연관계에 있는 무용 팀을 만나는 자리에도 오고, 자원봉사 회의, 그리고 예술과 보건 회의 등에 참여하면서 PDSW에 대해 잘 알게 되고 팀 전체와 친한 친구가 되었어요.

폴리나의 실습에 있어서 중요한 요소가 있었다면 바로 우리도 그녀로부터 배웠다는 점입니다. 우리에게 있어서 폴리나가 핀란드 중앙 무용 센터에서 그녀가 일했던 멋진 프로그램들에 대해 듣고 볼 기회가 주어진 건 대단한 기회였지요. 결과적으로 프리랜서 무용수가 핀란드로 가서 폴리나와 함께 하게 되었고 더 경력이 긴 사람들로부터 일과 관련한 멋진 아이디어를 얻게 되었으며, 양국의 무용 경영인과 무용수 모두를 지원해주는 크리에이티브 유럽의 지원을 받을 수 있는지 지켜볼 겁니다. 이러한 기회를 준 TAIVEX에 감사합니다.”

자나 돈, 파빌리언 댄스 사우스 웨스트 지역 프로듀서

프로젝트 기간 동안 실현된 모든 실습 과정은 부록 2에 첨부되어 있다. 실습 기간 및 그 결과 등에 대한 정보는 [www.tinfo.fi/taivex](http://www.tinfo.fi/taivex)에서 참가자 보고서 및 프로젝트 평가를 참고 바란다.

## 결과 요약 및 향후 실천 방안 제시

TAIVEX<sup>2</sup> 실습 프로그램에 관한 전반적인 반응은 매우 좋았다. 실습과 교육 모듈 양 쪽에 대한 피드백이 아주 훌륭했다. 프로듀서, 고용주 측 및 실습을 했던 기관까지 모든 관련자들에게 긍정적인 경험으로 다가가는 실습이었다. 피드백에 따르면 참가자들은 국제무대에서 이질적인 운영 문화를 경험할 수 있었고 외국에 인맥, 네트워크, 친구를 만들 수 있었다. 실습 프로그램 참여는 프로듀서의 전문 능력 개발 및 새로운 협업 프로젝트 출범을 지원하기 위한 것이다. 실습을 지원하는 교육 모듈에 대해서도 찬사가 쏟아졌다. 특히 거의 모든 교육 모듈에 참여한 프로듀서들은 교육과정에 매우 흡족해한다고 전했다. 한 프로듀서의 말을 빌리자면, *“교육과정이 대단한, 논리적으로 진보적이고 완전한, 부분의 총합보다 더욱 더 큰 결과를 낳았다!”*

TAIVEX<sup>2</sup>의 성과와 참가자의 경험을 실습에서 참가자가 목표로 했던 바와 대조해보면 프로젝트는 본 취지대로 잘 운영되고 있음을 알 수 있다. 약간의 시정해야 할 부분도 물론 있다. 최소 실습과 관련한 실무 조율에 대해서는 개선해야 할 여지가 있었다. 하지만 프로젝트의 콘텐츠는 대성공이었다.

실습 프로그램 참가자들은 그들의 목표는 국제화, 국내 및 해외 네트워크 구축, 역량 계발 및 강화, 그리고 소속 기관 발전이라고 공언한 바 있다. 이러한 점에서, 거의 모든 참가자(95%)가 실습 덕분에 국제적 콜라보레이션 기회를 용이하게 찾을 수 있었다는 결과는 만족스럽다. 또 같은 비율의 응답자가 자신의 업무 역량이 향상되었다고 느낀다고 답했다. 실습이 끝난 직후, 참가자의 76%가 실습 기간 동안 친해진 사람들 또는 기관과 협력 프로젝트를 진행하고 있다고 전했다. 또한, 고용기관 측 조사에 따르면 프로젝트 참가자들이 실습 기간 동안 얻은 새로운 지식과 능력은 이미 현장에서 활용되고 있다.

*TAIVEX<sup>2</sup> 교육은 제 업무 역량 계발에 있어 매우 중요한 역할을 해주었습니다. 교육 기간이 길어서 동료들과 교우관계를 맺을 시간이 충분했고 제 자신이 전문 인력 네트워크를 쌓을 수 있도록 도와주었습니다. 동료들을 만나 단지 생각을 교환하는 것만으로도 대단히 큰 도움이 되었는데, 왜냐하면 공연 예술 분야 프로듀서는 외로움을 느끼며 작업해야 하는 경우가 많기 때문입니다. 제가 보유한 지식과 능력이 다른 프로듀서에게 도움이 된다고 느껴질 때 얻는 보람도 컸습니다. 제 전문 분야에 대한 자신감도 커질 수 있었고요. 저는 교육 기간 중에 직장이 바뀌었지만, 직장에 있어서도, 제 고용기관 측에 있어서도 교육 프로그램이 혜택을 가져다주었다고 생각합니다. 다양하고 균형 잡힌 전문 네트워크, 국제화와 개방적인 대화(문제점에 대해서도)는 제 시야를 키워주었고 앞으로도 이때의 경험을 잘 활용해 나갈 생각입니다.*

아니 히에칼라, 함메리나 시 프로듀서

*Taivex<sup>2</sup>는 제게 다양한 경험과 도구를 선사함으로써 더욱더 전문적으로 일해나갈 수 있게끔 도와주었습니다. 그리고 이때 창출하고 강화한 네트워크가 아주 중요하다고 생각합니다. 교육 모듈은 물론 독일 솔로스솔리튜드 아카데미에서의 실습 기간 모두, 소중한 시간이었습니다. 제 직장인 코넬 사티오는 최근 몇 년간 급성장해오고 있습니다. 그래서 제 경력도 그만큼 성장할 수 있었습니다. Taivex<sup>2</sup>는 전략적 사고와 저 자신을 스스로 지도하는 방법, 그리고 타인을 지도하는 법, 분야에 대해 심도 있는 이해를 갖추는 것과 다른 이들의 작품으로부터 배우는 것 등을 모두 가르쳐 주었습니다. 교육 모듈은 잠시 멈춰 깊이 사유해볼 수 있는 기회를 제공해주었다고 생각하고, 업무에 쫓기는 일상에서 벗어날 수 있는 소중한 기회였다고 느낍니다.*

아나 탈라스니에미, 코넬 재단 수석 디렉터

실습 경험이 매우 성공적인 결과를 낳게 되며, 앞으로도 유사한 실습을 실시하기를 기대하게 되었다. 어느 참가자의 고용 기관에서는 이와 같이 밝혔다. *“실습은 심화 교육을 하기 위한 매우 우수한, 다양성이 있는*

방식입니다. 때로 일상의 업무로부터 벗어나 자기 자신을 멀리 떨어뜨려놓고 문제점이나 잘 되고 있는 점 등에 대해 더 나은 시야를 가질 수 있습니다. 다른 이들의 업무 방식을 함께 경험해보는 것도 좋습니다. 앞으로의 계획이 탄탄하게 되어 있다면 생생한 경험을 통해 배울 수 있을 것입니다. 때로는 배우기보다는 놀라는 일도 경험하겠지만요.”

국제화와 국제 네트워크 구축은 항상 개인적인 인맥으로부터 시작된다는 우리의 생각을, 실습을 마친 참가자들이 입증해주었다. 실습 프로그램이 각기 다른 분야에서도 심화 교육을 실시할 때 영구적인 부분이 되어 실시되어야 한다고 주장하는 바이다.

교육 모델은 다른 국제 네트워크 및 관심 분야에서의 능력 함양에 있어 적합하도록 설계되었다.

실습 및 교육 프로그램 참가자의 보다 상세한 피드백은 [www.tinfo.fi/taivex](http://www.tinfo.fi/taivex)에서 다운로드 할 수 있는 평가 보고서에 나와 있다. 종합 평가 자료가 유사한 프로젝트를 계획하는 데 있어 도움이 되길 바란다. 우리가 개발하고 시험한 운영 모델 및 결과를 사용하는 것을 허용하며, 권장한다!

### 3. TAIVEX<sup>2</sup>와 프로듀서 복지

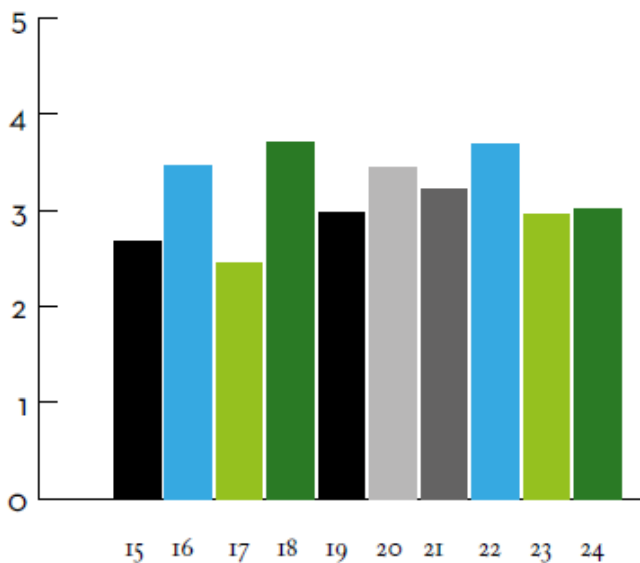
TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트는 정기적인 교육, 워크숍 및 그 외 연극, 무용 및 서커스 분야의 전문 프로듀서를 위한 행사를 담고 있다. 동료들이 모였을 때 화두로 삼는 주제가 주로 복지, 업무에서의 대처 및 근무 환경 등에 대한 것이므로, TAIVEX<sup>2</sup>의 전신인 TAIVEX 코칭 프로그램에서도 이와 관련해 회의 주제로 여러 번 삼은 바 있었다.

TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트의 주요 목표는 프로듀서의 국제적 능력을 향상시켜 국제화로 이어지게끔 유도하는 것이지만, 우리는 또 지난 5년간 프로듀서들이 언급한 소속기관의 근무 환경 및 복지에 대해 초점을 맞출 필요가 있다고 생각했다. 프로젝트 평가와 관련하여 수집한 자료에 따르면 실습 프로그램에 참여한 31명의 프로듀서 중 35%가 업무 환경과 관련한 문제로 직장을 옮긴 적이 있다고 답했다. 결코 무시할 수 없는 수치다. 프로젝트 참가자보다 많은 수의 표본을 대상으로 조사를 해서 공연 프로듀서들이 어떤 업무 환경에 처해있는지 파악해보기로 결정했다. 현재 우리의 상황은 어떠한가?

우리는 무용, 서커스, 연극 등 공연예술 분야에서 활동하고 있는, 국가 지원을 받지 않는 독자적 기관 소속 75명의 프로듀서들에게 익명의 설문지를 발송했다. 응답률은 55%였다. 설문지와 인터뷰 형태로, TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트 평가와 연계해서 조사를 시행하며, 우리는 현 상황에 대해 종합적인 청사진을 갖게 되었다. 프로듀서의 현장 내 복지에 대해 가늠할 수 있는 질문들은 직장에서, 지역 공동체에서, 각기 다른 복지의 면면으로, 업무 내용과 개인 역량, 근무 환경, 리더십, 전략 수립 및 경영 측면에서의 리더십 등으로 세분화되었다.

TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트에 참여한 그들의 동료들과 마찬가지로, 직장에서의 복지에 관한 설문에 답한 프로듀서들은 자신의 업무가 대단히 흥미롭고 온전한 도전과제라고 여기고 있었다. 그리고 프로듀서들은 자신이 배운 바와 상당히 잘 부응하는 업무를 하고 있다고 답했으나 자신의 커리어를 발전시킬 기회는 좀처럼 잡기 어렵다고 생각하고 있었다. 흥미로운 업무에도 불구하고 많은 프로듀서들은 2년 내에 다른 직장으로 옮기고 싶다고 생각하고 있었다.

설문에 기반을 두어, 프로듀서의 근무 환경과 실무는 개선할 필요가 절실하다는 결론을 내렸다. 응답자 다수가 근무일 중 해야 하는 업무를 우선순위화하는데 어려움을 겪고 있었으며, 주어진 기한 내에 가장 중요한 일을 할 수도 없었기 때문에 초과근무를 일상적으로 했다. 평균적으로 프로듀서들은 일주일에 45 시간을 일하고 있었다. 응답자 41%가 평균적으로 일주일 45 시간 이상 일한다고 답했다는 점은 우려된다. 응답자 중 12%는 한 주 60시간씩 계속해서 일하고 있다.



15. 근무 시간 내에 나의 업무 과제를 처리할 수 있는 충분한 시간이 주어진다.
16. 근무 시간 내에 가장 중요한 업무 과제를 처리할 수 있는 충분한 시간이 주어진다.
17. 내 일이 정신적으로 피곤한 일이라고 느끼지 않는다.
18. 일의 우선순위를 정할 수 있고 가장 중요한 일은 기한 전에 해결한다.
19. 업무 상 변화가 많아 부담감을 주거나 하지 않는다.
20. 지난 2년간 직장 생활을 하며 부당한 대우나 희생을 당하지 않았다.
21. 앞으로도 일의 균형을 맞춰 나갈 수 있다.
22. 고용주가 법적 의무를 잘 준수하고 있다.
23. 건강, 법정공휴일 및 초과근무와 관련해 직장에 정착한 관행이 있다.
24. 직장에서 업무를 할당하는 방법이 명확하게 정의되어 있고 사람들도 각자의 책임에 대해 숙지하고 있다.

설문 응답에 기초하여 결론을 내리자면, 업무상 특별히 어려움을 겪는다고 생각한 부분은 계획수립 및 지시, 리더십과 관련한 능력의 부족으로 나타났고 이로 인해 초과 근무를 해야 하는 경우가 많았다. 직장 내 소통과 관련한 문제점도 꼽혔다.

많은 이들이 프로듀서 직책이 외롭다고 느끼고 있었다. *“아티스트 그룹 내에서 월급을 받고 일하는 사람은 저뿐이었습니다.”* 팀 내에서 유일한 완전히 예술과 관련한 일을 하지 않는 사람인 경우가 많은 프로듀서는, 아티스트가 일이 성공을 거두는데 알맞은 환경에 처해있는지 신경을 쓰기가 어려웠다. 외로움과 단절감과는 별개로, 근무 환경 내에서 봉급뿐 아니라 지위 등으로 입증되는 존중을 제대로 받고 있지 못하다는 점에서 오는 좌절과 피로도 상당한 것으로 드러났다.

프로듀서들은 특히 상사로부터 피드백을 받는 경우가 드문 것으로 나타났다. 대부분의 프로듀서들은 상사와 얼굴을 마주하고 대화하는 경우가 전혀 없었다. 상사가 프로듀서와 충분한 시간을 가지고 얘기할 시간이 있으며 프로듀서의 직장 내 복지에 관심이 많다고 해도, 계속적으로 대화를 시도하지는 않았다.

시간과 돈이 부족해서 나쁜 관행이 생긴다는 것이 일반적인 관념이다. 공연예술 분야의 자금 조달 시스템은 고용기관과 피고용자 간의 상호 발달을 저해하고 있었으며, 이는 프로듀서의 작업 결과물에서도 드러나고 있다.

*“프로듀서가 계속해서 팀의 생존을 보장하기 위해서는 자금 마련이 불안정하더라도 재무 건전성을 확보해야 합니다. 또한 개개인의 재무 불안정을 인내해야만 하고요. 프로듀서가 프리랜서인 경우, 이들은 압박감과 불안정을 홀로 견뎌야 합니다. 프로듀서의 직장에서의 복지 및 불안정성과 관련해 이게 가장 큰 문제라고 생각합니다.”* (익명의 프로듀서, 여, 33, 프리랜서)

## **결과 요약 및 향후 실천 방안 제시**

우리가 2014년 프로듀서의 복지와 관련하여 실시한 직장에서의 복지 관련 설문 및 인터뷰로부터 내릴 수 있는 결론은 무엇일까?

공연예술이라는 독자적 분야의 개념은 매우 넓기 때문에, 아누 오이날라와 빌야 루오코라이넨이 2013년 실시한 연구에 따르면 불안정한 자금 문제를 제외하면 분야 내 모든 행위자가 안고 있는 문제는 각기 다르고 “개별 분야를 정의하는 것”이 매우 어렵다. 비록 일을 잘 해나가고 있는 프로듀서의 수가 많다고는 하나, 직장에서의 복지 관련 설문 결과는 불안정한 자금, 잘못된 관행 및 현장의 왜곡된 구조, 정보 습득의 어려움 등이 이 분야의 종사자들이 한 데 단합할 수 있는 공통의 문제로 꼽혔다. 독립 집단과 함께 작업을 전개하고 있는 프로듀서들이 공통적으로 처한 문제는 혼자 일하거나 작은 집단에서 일하게 되는 것, 광대한 업무 영역과 이를 수행할 운영 자금의 부족 등이었다. 그 외에는 일을 위해 엄청난 헌신이 필요하다는 점이었다.

그러나 일회성으로 이러한 현장 내 복지 실태에 관한 설문 조사를 실시하는 것은 단지 일의 시작에 불과할 뿐이다. 이렇듯 프로듀서들이 직장 복지와 관련하여 처해있는 문제점들, 그리고 공연예술 기관의 업무 관행 등이 앞으로도 계속해서 더 많은 관심을 받아야 마땅하다. 다수의 프로듀서가 설문 과정에 즐겁게 응했으며 사람들이 프로듀서의 현장 내 복지 실태에 대해 관심을 기울이게 되었다는 것에 대해 기쁘다고 반응했다. 우리는 직장 내 프로듀서의 복지는 앞으로 적절한 지표를 써서 정기적으로 모니터링해야 한다고 생각한다.

활동을 조직하고 이끄는 데 있어 문제점은 공연예술 집단 및 극단이 잘못된 방향으로 나아갈 가능성이 있다는 점이다. 아트 프로덕션의 자금 조달을 위해 협회가 설립되고, 자금 규모가 커지면서 제어 불능의 상황으로 빠질 수 있다. *“조직의 규모가 빠르게 성장했고, 이와 동시에 근무 환경은 점점 악화되었다.”* 협회를 통해 고용주 입장에 선 아티스트가 고용 기관 측에 서서 일한 경험이 없고 협회 운영과 관련해 어떠한 원칙도 갖고 있지 않은 경우가 그렇다. 예를 들어, 의사결정과정과 관련한 문제 및 피고용자를 대할 때의 고용주의 의무 등에 대해서 무지한 것이다. 우리는 이에 협회의 운영 방식, 그리고 고용주의 역할 등에 대해, 집단이나 기관을 꾸려나가고자 하는 아티스트에게 기본 교육을 실시해야 한다고 제안하는 바이다. 이



러한 방식을 통해 협회를 출범하는 사람들은 경영과 관련하여 교육을 받을 수 있을 것이고 필요한 교육과정을 수강하거나 지원을 받을 수 있을 것이다.

현장에서의 복지 및 공연예술 기관의 설립과 관련하여 근무 환경을 개선하기 위한 대화는 무명으로 이뤄지지 말아야 한다. 이런 맥락에서, TAIVEX가 창출한 프로듀서 네트워크와 동료의 지원 체계가 오래도록 계속되어야 할 것이다. 아트 디렉터, 경영 디렉터, 협회 이사회 등의 동료 간 네트워크도 같은 이유에서 오래도록 유지되어야 할 것임은 두말할 나위 없다. 가장 중요한 것은 당연히 직장 내에서의 원활한 대화다. 자금 조달 구조와 관련해서도 개선의 여지가 있다. 공연 예술 분야에는 지속적인 불안정성이 있으며 적은 자금을 가지고도 운영을 해야 한다는 부담이 있다. 한편, 모든 자금과 관련한 논의의 이면에는 누군가 나서서 도움을 청한다면 보다 해결이 용이할 거라는, 단순 명료한 해법이 있다. 공연예술 분야만의 고유한 특성이 있지만, 운영 실태가 열악하고 조직적이지 않게 업무를 진행하는 것은 특성으로 간주할 것이 아니라 향후 뿌리 뽑아야 하는 악습이다.

*“바보가 아니고서야 그 누구도, 당신이 속한 집단에서 창조한 예술을 사랑하지 않는다면, 그리고 앞으로 근무 환경이 개선될 거라는 희망을 가지지 않는다면, 이런 일을 사랑할 수 없을 겁니다.” (프로듀서, 여, 42, 영구계약직)*

#### 4. 협업을 위한 네트워크로서의 TAIVEX<sup>2</sup>

지금까지 프로젝트의 실행, 운영 및 그 성과에 대해 다뤄보았으며 여기에서 추론한 앞으로의 발전을 위한 제안도 했다. 그러나 이는 TAIVEX<sup>2</sup>가 과거 했던 활동으로 인하여 가지게 된 시각만을 반영할 뿐이고 TAIVEX<sup>2</sup>에 참여한 바 있는 사람들은 또 다른 시각을 가질 수 있다.

TAIVEX<sup>2</sup>는 유럽사회자금(ESF)의 자금 지원을 받는 프로젝트로 공연예술 프로듀서를 위한 실습 프로그램을 실시했다. 그러나 보는 각도에 따라서 TAIVEX<sup>2</sup>는 씨어터인포핀란드 내의 행정 조직이기도 하며, 협업 파트너이나 일터, 동료 간 네트워크이기도 하다. 본 보고서를 마무리하며, 프로젝트 참가자들에게도 발언의 기회를 부여하고자 한다. 각기 다른 시각을 종합해서 큰 그림을 그리면 TAIVEX<sup>2</sup>가 어떤 역할이었고 이 프로젝트의 뒤에서 얼마나 많은 사람들, 기관들이 노력했는지 알 수 있을 것이다.

##### **발테리 카르후, EU Structural Fund Expert, Häme ELY Centre**

어떤 일이 뿌리내리게 하기가 좀 더 용이해질 것입니다

실무자와 자금 후원자 양자에게는 이미 시도하여 입증된 운영모델을 고수하고 반복하기가 쉬울 것이다. 하지만 이는 프로젝트 자금 조달의 목표를 망각하고, 특히 유럽사회자금이 지원하는 자금의 사용이 방해받는 결과를 낳을 수 있다. 새로운 혁신, 새로운 일터와 성장은 일상적인 일을 반복하면서 얻을 수 있는 것이 아니다. TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트는 일상적인 시도가 아니었다. 자금 조달의 관점에서 볼 때 이 프로젝트는 참가자들에게는 좀 까다롭고 복잡한 것으로 보였을 법한 새로운 운영 모델을 포함하고 있었다. 동시에, 프로젝트는 다른 프로젝트에서는 일찍이 성공을 거둘 수 없었던 일에 성공했다. TAIVEX<sup>2</sup>는 순수하게 국제적인 프로젝트였으며 그리하여 국제적 협업을 창출했다. 비즈니스 활동과 국제화를 촉진시키는 것을 목표로 세운 발전 프로그램으로부터 자금을 지원받는 멋진 프로그램이었던 것이다. 모쪼록 프로젝트 참가자들도 프로젝트의 결과에 만족하기를, 그리고 실습이 그들에게 국제 협력, 국제 비즈니스 기회의 새 장을 열어주었기를 기원한다. 물론 여전히 개선의 여지가 있다. 실무자와 후원자 모두 이 프로젝트를 겪으며 더욱 더 노련해졌다. 더 단순하게 해결할 수 있는데 괜히 어렵게 풀었던 문제들이 많다는 것을 프로젝트가 끝난 후에야 깨달았다. 그리고 씨어터인포핀란드와 파트너들이 없었더라면 이 프로젝트에서 우리가 많은 불가능에 직면했을 것임을 이 기회를 통해 언급하고 싶다.

##### **야나 시물라, 포리 시 문화 디렉터/ TAIVEX<sup>2</sup> 운영위원회 의장**

나는 TAIVEX<sup>2</sup>의 운영위를 대표하는 의장이지만 동시에 시(市)를 대표하는 입장이기도 했다. 운영위원회 회의는 효율적인 두 시간 간의 만남으로, 참석자 간에 정보와 경험, 아이디어가 붓물 터지듯 흘러나왔으며 이를 실천에 옮겼다. 위원회의 구성이 각기 다른 배경을 가진 사람들로 다양하게 되어 있었고 프로젝트의 목표를 달성하기 위한 지원을 할 역량도 있었다. 운영위원회 회원들은 프로젝트에 헌신적이었다. 언제나 이들은 형광펜을 그은 흔적이 빼곡한 어젠다와 그 외 회의 자료를 들고 와서, 얼마나 열심히 준비해오는지 잘 보여주었다.

포리 시의 입장에서, 우리는 TAIVEX<sup>2</sup>를 통해 다양한 것을 대울 수 있었다. 공연예술 프로듀서가 갖춰야 하는 국제적 능력과 전문적 지식, 그리고 네트워킹이 포리와 사타쿤타의 프로듀싱 분야에서 움트기 시작하는 것을 목도할 수 있었다. 앞으로 장기적으로 이 프로젝트가 가져올 결실이 매우 기대된다.

##### **크리스타 코스키넨, TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트 코디네이터**

국제 네트워크를 구축하는 역할의 프로젝트

프로젝트에서 일하게 되며, 나는 프로젝트가 어떻게 실현되고 성과를 거두는지를 생생히 지켜볼 수 있었다. 실제로 참가자들은 네트워크를 형성하였으며, 이것은 아주 원활하게 운용되었다. 네트워크는 참가자와 협력 파트너 양 쪽 모두 함께 일하고 서로 배워나가고 싶다는 의견이 일치할 때 탄생했다. TAIVEX<sup>2</sup>는 그 리고 협업을 후방에서 지원해주는 역할을 했다.

가볍게 조직화된 프로젝트가 다양한 견실한 성과를 내는 것도 새로운 경험이었다. 과거에도 수차례 강조했 듯, 네트워크는 늘 사람 간의 만남이다. TAIVEX<sup>2</sup>는 동료간의, 국제적인 차원에서 더할 나위 없이 잘 기능 해주었다. 프로젝트에서 일한 사람으로서, 정보와 교훈, 능력에 대해 상호 교감하고 공유하며 또 동기를 부여 받은 참가자들이 더욱 몰입해서 교육과정에 임하는 것을 보는 일은 너무도 보람 있다.

### 수잔 빌로도, 문화예술 경영 수석 컨설턴트

TAIVEX<sup>2</sup> 프로그램에서 교육자 역할을 하라는 제의를 받았을 때, 나는 내 수업을 듣게 될 가능성이 큰 열린 마음의 사람들을 만나보았다. 나아말로 책임자라는 느낌이 왔고, 실제로 프로그램 교육 경험은 나의 교육 경험 중 최고로 기억된다. 수강생들에게 진정으로 중요한 성과를 가져다 줬다는 확신감이 들었다.

이러한 멋진 경험을 선사해준 분들께 감사인사를 드리고 싶으며 우리가 파종한 오랜 기간에 걸친 친교와 관계에 대해서도 기대하는 바가 크다는 말을 하고 싶다.

### 이나 오알라, 탐페레 시 계획수립 관리자

TAIVEX에서 대단히 긍정적인 결과를 얻었던 바 있는 탐페레 시는 그 후속인, 공연예술 분야 전문가들을 타깃으로 한 TAIVEX<sup>2</sup>에도 참여하기로 결심했다.

탐페레에서, TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트 참여는 시에서 교육 공간을 지역 내 공연예술 전문인력에게 제공하는 방식으로 이루어졌다.

프로젝트의 합작 교육 모듈 교육은 포괄적으로 구성되었으며 네트워크 형성을 권장했다. 맞춤형 실습으로 참가자들의 개인적 목표를 달성할 수 있도록 도왔다.

이번 프로젝트의 참가자들이 얻은 경험과 영감, 그리고 새로운 아이디어의 결실은 앞으로 몇 년간 탐페레의 문화생활이 크게 발전하는 것으로 드러날 것이다. 탐페레는 다양하고 매력적인 도시 문화를 제공하고자 한다. 이는 교육 기회를 통해 더욱 강화될 것이다.

### 피르코 니발라, 씨어터인포핀란드 재무담당자

TAIVEX<sup>2</sup>는 간접비용과 관련하여 자금을 지원받는 운영비의 17%까지 수용하는 이른바 고정 비율원칙을 사용했다.

이 원칙은 발행 영수증 수를 대폭 감소시키고 또 은행 거래 액을 감소시키는 장점이 있었다. 한편, 비율이 낮아서 임대비용, 우편 및 통신비용, 출장비, 프로젝트 인력의 봉급, 서비스 비용 및 디렉터 등의 봉급 등의 모든 관련 간접비용을 충당할 수 없었다.

다른 한편으로는, 고정 비율 원칙은 비용을 절감시키고 경제발전, 교역 및 환경 센터에서의 행정처리 절차를 간편화한다는 장점이 있었다. 전신이었던 TAIVEX 프로젝트에 비해 이러한 것들이 괄목할 만큼 간소화 됐다. 결론은, 고정 비율의 원칙 자체는 좋지만 비율이 좀 더 높아질 필요가 있다는 것이다.

### 로타 바울로, 씨커스인포핀란드

TAIVEX<sup>2</sup> 실습 프로젝트, 공연예술 정보 센터 간 협력 강화

씨커스인포핀란드의 관점에서, TAIVEX<sup>2</sup>의 효과 중 하나는 세 곳의 공연예술 정보 센터 간의 협력 관계가 더욱 강력해졌다는 것이다. 특히 국제 활동에서의 협력 부문에서 뛰어난 효과를 보았다. TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트

기간 동안 정보 센터의 국제 협력 담당자의 전문성이 빛을 발했다. 국제 협력 담당자들은 정기적으로 프로젝트 스태프와 만남을 가지고 프로젝트에 참여하고 있는 프로듀서들이 계획 수립과 실습을 포함한 모든 목표를 달성할 수 있도록 조력했다.

더욱더 긴밀한 협력이 이뤄진다는 것은 정보 센터가 상호 지식을 공유한다는 의미이기도 하다. 앞으로 있을 프로젝트를 계획하며 다른 공연예술 분야의 좋은 관행과 경험을 활용하는 것도 가능할 것이다. 협력은 박람회와 페스티벌에서도 있었다. TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트는 협업으로 이를 수 있는 활동들의 좋은 예시라 할 수 있다. 또한 각기 다른 공연예술 분야가 얼마나 서로 가까워질 수 있는지, 그리고 전문 프로듀서들이 얼마나 자유롭게 각기 다른 분야를 넘나들 수 있는지 증명해줬다. 그래서 정보 센터 간의 협력은 각기 다른 공연예술 장르를 한 개의 장르로 혼동하지 않으면서도 장르 간 소통이라는 요구에 부응했다고 할 수 있다. 국제 협력에 대한 서커스, 무용, 연극 정보 센터들 간의 협력으로 정보 센터의 활동에 도움이 되었을 뿐 아니라 분야 전체에 도움이 되었다. TAIVEX<sup>2</sup> 프로젝트 기간 중 국제적인 업무에 대해 장기적인 협력 관계를 구축함으로써 향후에 있을 협업이 보다 자연스럽게 용이해질 수 있는 분위기를 조성하였으며 지역 내 네트워크와 국가 간 차이에 대한 지식에 보다 더 쉽게 접근할 수 있게 되었다. 그러므로 국제 업무를 계속 해나가며 다른 공연예술 장르의 기존의 네트워크와 협력 모델을 가져다 활용할 수 있게 된 것이다. 또한 공연예술의 이 세 장르 간의 다른 유형의 교류도 성장하게 되었다. 바로 프로덕션 분야 사람들끼리 서로 알고 지내게 되고 네트워크를 형성하게 된 것이다.

### ***안키 헬버그 사그포르스, 헬싱키 프로두포럼 리크스 문화 프로듀서 겸 프로젝트 매니저***

TAIVEX는 프로두포럼 리크스에 있어서 좋은 협력 파트너다. 두 프로젝트는 모두 전문 예술 프로듀서에게 초점을 맞추고 있기에 정보를 교환하고 협력하기가 용이하다.

프로젝트 참가자들은 북유럽 네트워크 컨퍼런스에 동참하고 있으며 그 외의 협력 형태도 시작에 막 박차를 가하고 있다.

프로젝트 매니저는 혼자 일해야 한다. 핀란드 크리에이티브 인더스트리의 네트워크는 프로젝트 매니저에게 합작 업무에 대한 자문을 제공했는데, 이러한 종류의 지원은 정말 도움이 많이 된다. TAIVEX, 오사토리, 프로두포럼의 프로젝트 매니저들은 계속해서 만남을 지속하고 서로에게 동료로서 프로젝트 종료 시점까지 지원을 아끼지 않는다.

협업이란 프로젝트가 더 큰 결과를 낳고 핀란드의 다른 창조 부문의 발달에 까지 기여하는 것을 뜻한다고 믿는다.

위의 글에 나타나듯, TAIVEX<sup>2</sup>는 역량을 계발해주고, 변화의 시기 지원을 아끼지 않으며 아이디어 영감을 불어넣고 보다 긴밀한 협력을 이끌어내며 국제화를 돕고 새로운 심화 교육 모델을 개발 및 시험하는 역할을 했다. 이 모든 것들은 우리가 계획 단계에서는 꿈도 꾸지 못했던 성과다.

프로젝트 매니저의 관점에서, TAIVEX<sup>2</sup>는 많은 사람들과 기관이 기여한 협력의 결과물이다. 프로젝트를 실현하기 위해 수 시간에 달하는 노고와 자금 조달, 참가자, 아이디어와 열망이 필요했다.

여기 우리와 뜻을 같이 해줬던 모든 분께 감사인사 드린다.

## 크리에이티브 뉴질랜드: 역량 개발

### 크리에이티브 뉴질랜드

(2013-16 의향서에서 발췌)

비전: 강력하고 역동적인 뉴질랜드의 예술을 아오테이아러우어(뉴질랜드) 및 국제적으로 인정받게 함

목표: 크리에이티브 뉴질랜드는 국립 예술 기관으로서 예술 개발, 투자 및 홍보 활동을 펼침

크리에이티브 뉴질랜드는 뉴질랜드의 예술 개발 기관으로, 아티스트와 예술 관련 기관에 자금을 조달하는 업무뿐 아니라 전문적, 예술적 역량 개발을 지원하고 현재 예술 분야의 능력, 지속 가능성 및 생동감 향상에 기여한다.

목표를 달성하기 위해, 우리는 다음을 지원한다.

- 양질의 혁신적인 예술의 창조와 발표
- 개인 아티스트와 관련 업계 종사자의 커리어 및 작업물
- 뉴질랜드 예술 인프라스트럭처, 예술 분야 및 관객의 성장과 강화.

시행령과 더불어 크리에이티브 뉴질랜드의 목표는 '모든 뉴질랜드인에게 혜택이 돌아갈 수 있도록 자국 내 예술을 권장, 촉진 및 지원'하는 것이다.

크리에이티브 뉴질랜드는 사업 결과물로 내야 하는 4대 과제를 규명했다.

1. 뉴질랜드인이 예술 분야에 참여하게 됨
2. 양질의 뉴질랜드 예술 개발
3. 뉴질랜드인이 양질의 예술을 경험하게 됨
4. 뉴질랜드 예술이 국제적 성공을 거둠.

### 국내 역량 구축 프로그램

2014/15 역량 구축 프로그램은 연간 조직개발모델(ODM) 조사, 조직 내 이슈와 주요 부문 트렌드와 관한 내부 정보 및 크리에이티브 뉴질랜드의 전략적 우선순위 선정 등 결과로 도출한 주요 과제를 고려하여 개발되었다.

프로그램은 크리에이티브 뉴질랜드의 투자 및 전략적 클라이언트 관련 역량을 구축하는데 집중하여 마련되었으며 다음과 같은 4대 핵심 영역으로 분류된다.

1. 조직적 차원 - 전략과 거버넌스
2. 관객과 시장 개발
3. 예술부문 개발
4. 자원

## 국제 역량 구축 프로그램

국제 프로그램은 다음의 세 부분을 포괄한다.

1. 예술 개발 및 발표
2. 문화 교류 및 예술 형태 교류
3. 국제 시장 개발.

## 포커스 온 아시아 이니셔티브 (보도자료)

크리에이티브 뉴질랜드가 향후 3년간 동북아에 보다 강력한 예술 및 문화 연계를 구축하는데 초점을 맞춘 150만 달러 규모의 이니셔티브를 소개한다.

포커스 온 아시아 이니셔티브는 뉴질랜드 예술가들에게 아시아 지역에서 새로운 작품을 발표하고 예술적, 문화적으로 교류하며 타깃으로 삼은 아시아 국가에 뉴질랜드의 예술의 관객 및 시장, 네트워크를 개발할 기회를 더 많이 부여할 것이다.

“아시아 전역에서의 예술 활동은 생동감 있고 협력적이며 다양해서 이 일원이 되고자 한다. 뉴질랜드의 아티스트들이 아시아에서 작업하고 전문적 네트워크를 형성하게 된다면 예술 작품도 더욱 풍성해지고 더 많은 관객을 끌어 모을 것” 이라고 덕 그랜트 크리에이티브 뉴질랜드 의장은 말했다.

“이 새로운 이니셔티브는 뉴질랜드 와 아시아 지역 간의 예술적 교류를 위한 문화예술적 기회의 중요성을 인지하고 있으며 뉴질랜드 인구가 점차 민족적 다양성을 증진해가고 있음을 숙지하고 있다는 점에서 착안했다. 기존의 성공적인 프로그램을 확대 실시하고 전반적인 접근 방식에 맞춰 새로운 프로그램을 소개함으로써, 아시아 지역에서 뉴질랜드의 예술 활동에 대해 전략적인 시각을 갖췄으며 아시아 지역 내에서 뉴질랜드가 점하는 고유의 이미지를 강화하고 중요한 문화적 연계를 지원할 것이다.”

초기 금액은 150만 달러로, 총 5개년 계획 이니셔티브의 초기 3년간 투입되어 다음을 지원한다.

- 아시아 및 뉴질랜드에서 새로운 예술 작품 발표 기회 증진
- 뉴질랜드 아티스트와 선별된 아시아 파트너 간의 문화예술적 교류
- 아시아 내 뉴질랜드 예술 관객과 시장 개발.

포커스 온 아시아 는 아시아 뉴질랜드 재단 등 주요 파트너의 조력으로 현재 진행중인 성공적인 프로그램을 포함하여 노력을 기울여 나갈 것이다.

## **Changes in the Asian Performing Arts Scene and Asian Producers' Network: Asian Producers' Platform Camp 2014-2017**

Kyu Choi, Chief Executive of Asia Now

### **Paradigm Shift and Changing Roles of Performing Arts Planners**

At the dawn of the 21<sup>st</sup> century, the philosopher Manuel Castells said, "We have entered a new technological paradigm, centred round microelectronics-based, information/communication technologies, and genetic engineering." (Brad Haseman, The Producers' Conference, Seoul, 2013). According to Castells, some elements already existed in the 20<sup>th</sup> century but they are particularly important for the new paradigm of the 21<sup>st</sup> century. Such major elements include information, which forms the basis of communication technology, genetic engineering, globalism, which is not limited to a single region or place, formation of the transnational network of people, and finally, culture. He added that these elements would provide us with opportunities of forming a new world.

Such a paradigm shift is also observed in the performing arts scene of the 21<sup>st</sup> century. Today, not only individual artists but also the public sector actively participate in the creation and production of performing arts works. Moreover, diverse policies of arts and culture help us realize that attracting the audience is as important as training artists. Under these circumstances, cultural diversity and international exchange have become major issues. Consequently, those who had been called "planners" have had a variety of titles: artistic director of festivals, producer of a theater, international exchange expert and promotion marketer in charge of commercial production.

In the context of this paradigm shift, public theaters and festivals have actively produced, thus leading to the increasing needs of international exchange and cooperation. Recently, planners have been known as producers or creative producers. However, those who still want to serve as producers struggle with many concerns: what are the concept and roles of a producer? How could a producer and artist form a desirable relationship? What is the difference between artists' creativity and that of producers? What gets in the way of developing their creativity?

### **New Organic Mentoring Project Following the Paradigm Shift: Asian Producers' Platform Camp**

The Asian Producers' Platform Camp, which is launched in 2014, will take turns every year to take place in Korea, Taiwan, Japan and Australia. The purpose of this camp is to support the creative thinking and cooperation of Asian performing arts producers who actively engage in production activities. This project is meaningful in a couple of ways. First, it will be able to encourage the four Asian countries to cooperate with each other. Second, it will also enable Asian producers to develop artistic works and to strengthen their exchange in Asia, thanks to the long-term plan of the public and private sectors. The producers will then be able to experiment with creative projects, develop multicultural projects and creative leadership.

The Asian Producers' Platform Camp will be held in Korea in 2014, in Taiwan in 2015, in Japan in 2016 and in Australia in 2017. Five producers selected by each country will participate in this seven-day camp. This will serve as an occasion for the participants to understand the following: 1. the regional context of arts and culture, 2. each country's major arts institutions and organizations, 3. changes in major cultural policies and 4. the local audience. In short, the camp is expected to encourage Asian producers to start new and creative cooperation initiatives.

### **This 'New' Paradigm is... ■ Informational / ■ Global / ■ Networked / ■ Economic /■ Cultural Asian Producers' Platform (APP)**

The Asian Producers' Platform (APP) is a new long term public-private partnership initiative driven by AsiaNow (Korea) and the Arts Council of Korea; Open Network for Performing Arts Management (ON-PAM, Japan); Performing Arts Alliance (PAA, Taiwan); and Live Performance Australia (LPA) and Performing Lines (Australia).

It is designed to create a strongly linked network of Asian producers who can work effectively across the region, sharing and developing artistic works, skills and cultural practices.

The Asian Producers' Platform (APP) offers participants the opportunity to:

- 1) Develop industry networks in key Asian countries
- 2) Explore producing as a creative practice
- 3) Develop an Inter-cultural practice
- 4) Develop as an Arts Leader

#### **APP CAMP 2014-2017**

The core of APP is the annual APP Camp attended by 5 creative producers from each of the 4 host countries (Korea, Japan, Taiwan and Australia), plus another 10-15 producers from other Asian countries<sup>1</sup>. To encourage deep learning and strong networks core participants stay the same across the initiative while always welcoming new participants in every camp.

APP Camps are planned as follows:

- 2014 Korea
- 2015 Taiwan
- 2016 Japan
- 2017 Australia

#### **Participants**

Attendance is by application and the selection criteria will include a commitment to developing inter-cultural producing practice. APP Camp incorporates a mix of emerging and established producers, in recognition that established producers still need support to develop inter-cultural practice.

#### **Program**

Over the course of the intensive 7 day APP Camp, the participants will spend time:



- getting to know each other including developing an appreciation of each other's language and cultural perspectives around producing;
- getting to know the place (the host country's funding climate, key players in the arts, key venues and the kind of work being produced, or for which there is audience demand);
- extending themselves through exploring their approach to creative producing within an Asian framework.

While most of the Camp will be small group meetings and sessions, one day of the Camp takes a Conference format, providing learning and development opportunities for a broader group of local producers, alongside APPCamp participants.

### **Host organization**

#### **Steering committee for The Producer (AsiaNow, Korea)**

Steering committee for The Producer was established in 2013 headed by AsiaNow for APP.

*AsiaNow : Generating, developing and producing Asian contemporary theatre, dance and interdisciplinary arts*

AsiaNow is a producing company founded in 2005 to creatively develop, produce and present innovative and exciting Asian contemporary physical theatre, dance and interdisciplinary arts. The company is also strongly involved in creative development, consultation and performing arts management.

#### **Performing Arts Alliance (PAA, Taiwan);**

Established in 1997, Performing Arts Alliance, as a non-profit organization, has played a vital role in providing information on performing arts, maintaining effective communication between public and private sectors and nurturing a sound performing environment ever since. PAA actively participated in discussions in public policies; helped cultivate talents and explored channels for fundraising, moreover, developing international connections to establish network and partnership with overseas performing arts institutions.

#### **Open Network for Performing Arts Management (ON-PAM, Japan)**

ON-PAM is a membership network aiming to create a "meeting place" for those involved in the management of performing arts. It was set up in February 2013 based on the proposal of 13 Japanese producers. In its first year, more than 150 individuals, including some overseas-based members, have joined this new network. Members exchange ideas, thoughts and information in three working committees; on Cultural Policy, International Exchange and Community-based Co-working.

#### **Performing Lines (Australia)**

Performing Lines develops, produces and tours new and innovative Australian performing arts regionally, nationally and internationally.

We nurture and recognize creativity, provide artists with access to broader audiences, and contribute to a distinctly contemporary Australian culture in Australia and overseas. We work at every level, from emerging independent artists to established artists and companies. We connect artists with national and international presenters; and broker and manage the tours that result.

**Live Performance Australia (LPA, Australia)**

LPA is the peak body for the live performance industry in Australia, and represents performing arts companies, producers, venues, festivals and industry service providers like touring coordinators. LPA established the Producer Development Program in 2009, and has delivered full day and short format professional development seminars for producers around Australia. LPA began delivering more focused events for Independent Producers in 2012 through an annual Independent Producers Summit.

## 아시아 공연예술 환경의 변화와 아시아 프로듀서들의 네트워크: 아시아 프로듀서 플랫폼 캠프 2014-2017 (Asia Producer's Platform Camp)

최석규 아시아나우 대표

### 패러다임의 변화와 공연예술 기획자의 역할 변화

철학자 마누엘 카스텔(Manuel Castells)은 2000년 새로운 천 년이 시작될 때, “우리는 새로운 기술적인 패러다임에 들어갔다. 새로운 어떤 생각, 사고 틀을 시작한 것이다.”라고 말하였다(브래드 하세만, 더 프로듀서 컨퍼런스, 2013년 서울). 그는 20세기에도 존재하였지만 21세기의 새로운 패러다임에서 중요한 요소들은 통신 기술의 기반이 된 정보, 유전자 공학, 하나의 지역이나 장소에 국한되지 않는 글로벌리즘, 범국가적 사람들의 네트워크 형성, 그리고 문화라는 핵심요소이며, 이러한 것들이 우리에게 새로운 세계를 구성하게 하는 기회를 제공하게 된다고 했다.

21세기 공연예술계에서도 새로운 패러다임이 시작되고 있다. 즉 공연예술의 창작과 제작의 주체가 예술가 개인에서 공공영역으로 변화되고, 다양한 문화예술 정책은 예술가의 중요성 못지않게 관객 개발의 중요성을 일깨우게 되었고, 문화 다양성과 국제교류라는 화두를 낳게 되었다. 그러므로 기획자라고 단순히 통칭되던 기획자의 직업군은 다양하게 분화되기 시작되었다. 축제에서의 예술 감독, 극장에서의 프로듀서, 국제교류에서의 국제교류 전문가, 상업제작에서의 홍보 마케터 등이 그것이라고 할 수 있다.

특히 상업적 부분에서가 아닌 공공영역의 극장, 축제의 제작이 활발해지고, 국제교류 및 국제협력 등에 대한 요구가 지속적으로 높아지고 있는 새로운 패러다임 속에, 최근 기획자들은 점점 프로듀서 혹은 크리에이티브 프로듀서라는 타이틀을 내세우게 되었다. 그러나 여전히 프로듀서의 길을 걷고자 하는 사람들은 프로듀서의 개념과 역할에 대한 고민, 프로듀서와 예술가의 바람직한 관계 맺기는 무엇인지 그리고 예술가의 창의성과 프로듀서의 창의성은 어떻게 다른지, 그들의 창의성을 막는 것들은 무엇인지 등 많은 고민을 하고 있다.

### 패러다임의 변화에 따른 새로운 Organic Mentoring Project:

#### 아시아 프로듀서 플랫폼 캠프 (Asian Producers' Platform Camp)

‘아시아 프로듀서 플랫폼(The Asian Producers' Platform, APP)’은 활발하게 활동하고 있는 아시아의 공연예술 프로듀서들의 창의적인 사고와 협력을 지원하기 위해 2014년부터 매년 한국, 대만, 일본, 호주에서 돌아가면서 열리게 되는 프로듀서 캠프이다. 이 프로젝트는 아시아 4개국의 협력뿐만 아니라, 공공과 민간의 영역이 장기적인 계획 하에 아시아 프로듀서들의 예술 작품 개발과 아시아 내 프로듀서의 네트워크 교류를 확장하여, 창의적인 프로젝트를 실험하고, 다문화 프로젝트를 개발하고, 창의적인 리더십을 기르기 위함에도 그 의의가 있다고 할 수 있다.

‘아시아 프로듀서 플랫폼’은 2014년 한국, 2015년 대만, 2016년 일본 그리고 2017년은 호주에서 열릴 예정이다. 각국에서 5명의 프로듀서를 선발하여 7일 동안에 열리게 되는 이 캠프의 주요 프로그램은 각국의 다른 참가자에게 예술적, 문화적 관점에서의 지역적 맥락을 이해하는 시간을 가지게 하고, 또한 각국의 주요 예술기관, 예술단체에 대한 이해, 주요 문화정책의 변화, 그리고 현지 관객에 대한 이해의 시간을 갖게 될 토론과 경험의 시간을 제공하여 아시아 국가 내의 새롭고 창의적인 제작 협력에 도움을 주게 될 것으로 본다.

## 아시아 프로듀서 플랫폼 캠프

### Asian Producers' Platform Camp (APP Camp)

#### □ 사업개요

- 사업명 : 아시아 프로듀서 플랫폼 캠프(APP Camp)
- 사업일정 및 장소
  - 2014년 10월 대한민국 서울
  - 2015년 10월 대만 타이페이
  - 2016년 9월/10월 일본 도쿄/교토
  - 2017년 9월/10월 호주 멜버른
- 주관기관 : 더프로듀서추진단(한국), 호주퍼포밍라인즈(Performing Lines/호주), 라이브퍼퍼포먼스오스트레일리아(Live Performance Australia/호주), 공연예술연맹(Performing Arts Alliance/대만), ON-PAM(Open Network for Performing Arts Management/일본)
- 후원기관 : 한국문화예술위원회, 호주예술위원회, 일본국제교류기금(논의 중), 대만문화위원회(논의 중)

#### □ 기획 배경

- 국내 국제교류에 대한 관심과 프로젝트가 활발해 지고 있음
- 비아시아권의 권역에서의 아시아에 대한 관심 및 아시아 내의 협력에 대한 요구가 높아지고 있음
- 국제교류 및 협력에 대한 높은 요구에 따라 국제공동제작, 국제협력 프로젝트, 국제 공동기획 등 국제교류의 유형이 다변화되고 있으며, 국제 크리에이티브 프로듀서의 역할과 기능에 대한 요구가 높아지고 있음
- 서울아트마켓, 호주아트마켓, 요코하마공연예술회의 등 네트워크 미팅이 활발하게 지속되고 있는 가운데, 장기적이고, 실질적인 협력의 기반이 될 수 있는 밀도 있는 네트워크에 대한 요구가 높아짐
- 이에 아시아의 협력의 요구가 높은 국가들을 우선 중심으로 크리에이티브 프로듀서들의 새로운 협력 모델을 개발 해 장기적이고 밀도 있는 협력을 촉진하고자 함

#### □ 사업 목적

- 주요 아시아 국가 내 프로듀서 네트워크 개발
- 아시아 프로듀서들의 창의적 제작활동 확대
- 아시아 프로듀서들의 이종 문화 활동 개발
- 국내 및 아시아의 창의적 리더 개발

#### □ 기대효과

- 타 국가, 타 문화, 타 영역, 타 장르의 프로듀서 간의 네트워크 개발
- 크리에이티브 프로듀서의 개념 및 역할 규정을 통한 공연예술분야의 직업군 확립
- 젊은 프로듀서들의 국제적 활동 가능성과 창조성의 기회 부여 및 확대
- 창조적이고, 이종 문화 간의 교류를 통한 밀도 있는 협력 프로젝트 개발
- 서구 중심과 언어적 한계를 넘어선 아시아 지역에 대한 이해 확대

#### □ 사업 방향성 및 구조

- 2014년-2017년까지 4년 프로젝트로 진행
- 주관기관, 협력 기관, 후원기관의 민관 협력 구조로 운영
- 한국, 대만, 일본, 호주 4개국 공동 기획 프로젝트
- 2014년 선정된 프로듀서 35명(최대)이 2017년까지 4년간 프로그램에 지속 참가를 원칙으로 하되, 매해 환경에 따라 최대 인원이 넘지 않는 범위에서 신규 참가자 선정

① 협력 구조

국가	주관기관	협력기관	후원기관
한국 2014	더프로듀서추진단	한국공연예술센터, 서울공연예술제(논의 중)	한국문화예술위원회
대만 2015	공연예술연맹	타이페이 아트센터 (2015년 오픈 예정/논의 중)	대만문화위원회 (논의 중)
일본 2016	ON-PAM	도쿄페스티벌, 교토실험예술제 (논의 중)	일본국제교류기금 (논의 중)
호주 2017	퍼포밍라인즈 라이브퍼퍼포먼스 오스트레일리아	멜버른 아트센터	호주예술위원회

② 기관 별 역할

구분	역할	비고
주관기관	행사 국내외 홍보(2014-2017) 프로그램 4개국 공동 기획(2014-2017) 캠프 참가자 선정 및 관리(2014-2017) 4년 중 1회 캠프 프로그래밍 및 운영	한국 2014년 캠프
협력기관	공동 기획 공간 및 프로그램 협조	협력기관의 수는 협력 의 내용에 따라 결정
후원기관	예산 지원(2014-2017) - 캠프 기획 및 운영 지원 - 참가자 해외 캠프 참가 지원	

□ 세부 사업 내용

- 사업명 : 아시아 프로듀서 플랫폼 캠프(APP Camp)
- 참가자
  - 한국, 대만, 일본, 호주의 프로듀서(연극, 무용, 다원, 음악 현대공연예술 분야의)를 대상으로 국가별 공모를 통해 선정
  - 기타 아시아 국가의 프로듀서를 대상으로 공동 공모를 통해 선정
- 참가인원 : 각 국가별 최대 5인으로 최대 35명
- 선정대상
  - 공연예술분야의 전문가(프로듀서)로, 지역 문화와 맥락에 대한 이해가 높은 자
  - 세대 간 이종 문화 간 교류에 열려있는 자
- 프로그램
  - 일수 : 7일(도착일과 떠나는 일 포함)
  - 방향성
    - ① 핵심 참가자(35명의) 들을 대상으로 하는 밀도 높은 네트워크 프로그램
    - ② 캠프가 이루어지는 지역의 타 전문가들과 공유할 수 있는 공개 프로그램 기획을 통한 기회 확대
    - ③ 별도 멘토 그룹 없이 서로 경험과 역량이 다른 참가자 내 자연스러운 멘토십이 형성될 수 있도록 함(Organic mentoring)
  - 프로그램 내용

핵심 가치	세부 프로그램 구분
배우고 교류하며 프로젝트 개발 -지역의 맥락과 가치를 이해하기 위해 사람, 지역, 문화와의 만남	소개(Introduction)
	투어(Artistic Guide Tour)
	토론(Sharing/Discussion)
	강의(Lecture/Conference)
	조별 모임(Group Meeting)
	공연>Showcase)
	평가(Evaluation)

## 유럽 축제 연합(EFA)

### 젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에

유럽 페스티벌 연합(EFA, the European Festivals Association)이 창안한 페스티벌 아카데미는 젊고 역동적이며 열정적인 전 세계 페스티벌 기획자들에게 페스티벌 운영에 대한 독창적인 교육 프로그램을 지원해주는, 일종의 젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에입니다.

젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에에는 유럽 페스티벌 연합(EFA)에서 만든 7일간의 집중적이고 강력한 프로그램입니다. 전 세계의 도약하는 아트 페스티벌 기획자들에게 이미 소개된 본 아틀리에의 모토는 “진정한 페스티벌의 역할은 예술가들이 대담하게 새로운 프로젝트에 가담할 수 있도록 해주는 것이다”로서 과거 아비뇽 페스티벌의 기획을 맡았던 베르나르 페브르 다르시에게 만든 문구입니다.

젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에에는 새로운 프로젝트 개발, 강력한 네트워크 형성 및 국제페스티벌 영역을 개척해나가는 아트 디렉터와의 만남 주선 등의 기회를 제공합니다. 이들 아트 디렉터와의 만남을 통해 강연, 프레젠테이션, 그룹 및 일대일 토론, 집중 워크숍 등을 통해 이들의 경험을 공유할 수 있습니다.

차세대 페스티벌 기획자와 프로그램 창작자들로 하여금 놀라운 경력을 쌓아온 페스티벌 기획자들을 만나 이들의 경험을 공유하고 네트워크를 형성하도록 하는 것은 이 페스티벌 아카데미의 주요 임무 중 하나입니다. “페스티벌 아카데미와 EFA라는 이름 아래 참가자와 발표자 간의 연계를 창출해 내는 일은 필수적입니다. 네트워크 형성 그 자체가 훌륭한 페스티벌의 퀄리티 측면에서 아주 중요하기 때문입니다.”라고 과거 페스티벌 아카데미의 창설 회원이었던 위고 드 그리프는 강조합니다.

전세계의 페스티벌, 네트워크, 관련 문화 재단과 기관 및 공공기관에서는 지난 몇 년 간 젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에에 대해 깊은 관심을 표명해왔습니다. 결과적으로, 페스티벌 아카데미는 파트너십을 확대하고 초청 인사의 범위를 넓히며 시간적 가능성을 개방함으로써 교육 프로그램의 질을 한 차원 끌어 올렸다고 할 수 있습니다.

이 교육 프로그램 기회를 보다 많은 수의 젊고 역동적이며 열정적인 전 세계 페스티벌 기획자들에게 제공할 수 있게 되기를 희망합니다.

다르코 블렉 Darko Brlek  
페스티벌 아카데미 회장  
캐스린 디벤터 Kathrin Deventer  
EFA 총장

## 주요 특징

예술적 - 독점적 - 프로세스 - 경험 - 세계화 - 로컬화

•아틀리에에서는 평생학습을 제공하여 떠오르는 신진 기획자와 열정적인 페스티벌 운영자가 페스티벌의 예술적 역할에 초점을 맞추어 페스티벌 조직에 대해 배울 기회를 부여한다. 페스티벌 개최지의 예술, 문화, 역사적 사실과 연계한 예술적 지식에 대해서도 배울 수 있다.

- 전 세계 45명의 젊은 페스티벌 운영자 및 10인의 멘토, 개최 도시 및 장소, 그리고 페스티벌의 전반적인 틀을 선전하는 데 있어 신중을 기함으로써 그룹에 개인적이고도 심도 있는 토론이 이뤄질 수 있도록 하였다.
- 7일간 집중해서 일할 공간이 주어지므로 젊은 운영자들이 매일 하던 업무에서 벗어나 심혈을 기울여 개발한 균형 잡힌 강의, 워크샵, 논문, 일대일 대화와 정보를 주는 토론을 통해 보다 풍성한 성과를 이룰 수 있다.
- 유명한 멘토 그룹이 프로그램과 지침을 한 주에 걸쳐 직접 개발한다. 아틀리에의 효과는 프로그램 기간인 7일 동안만 유지되는 것이 아니라 새롭고 지속적인 네트워크와 교류의 장을 마련함으로써 계속된다.
- 아틀리에에는 페스티벌 개최 도시에서 이뤄지지만 국제적이고 글로벌한 접근 방식을 통해 참가자들은 새로운 맥락과 예술적 토대로부터 서로의 시각 차이를 비교하고 이해하며 지평을 넓힐 수 있다.
- 아틀리에에는 대륙 간, 세대 간, 문화 간, 이론 간, 교육 체제 간의 교류를 촉진함으로써 페스티벌 비즈니스에 대한 지식을 심화시켜준다.
- 아틀리에에는 웹사이트, 온라인 시청각 자료 등을 포괄하는 커뮤니케이션 전략에 기반한 광범위한 미디어를 통해 방대한 양의 결과를 제공한다.
- 아틀리에에는 경험을 통해 나타나는 지속 가능한 새로운 협력 가능성을 도출한다.
- 활발하게 성장하고 있는 아틀리에의 네트워크는 현재 56개국 32명의 고위급 페스티벌 총지휘자와 223명의 미래 페스티벌을 이끌 젊은이들로 구성되어 있다.

## 젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에

*지식의 중요성과 그 가치에 대해서는 아무도 반론을 제기하지 않을 것입니다. 지식은 가치 있고, 힘이 있으며, 무엇보다도 '책임성'을 가집니다. 지식은 다른 이들에게 이양되어야 하며 다른 이들에게, 차세대 페스티벌 관련자들에게 유용한 것이어야 합니다.*

위고 드 그리프 Hugo De Greef, 아틀리에 코디네이터,  
EFA 간행물 3 아틀리에 노트(Cahier de l'Atelier)에서 발췌

젊은 페스티벌 운영자를 위한 아틀리에에는 유럽 페스티벌 연합(EFA)에서 만든 7일간의 집중적이고 강력한 프로그램이다. 아틀리에에는 페스티벌 프로그램 수립 및 운영 분야에 있어 적절한 평생학습 기회에 대한 요구가 커져감에 따라 이에 부응하고자 마련되었다. 과거 독일 괴를리츠(2006), 불가리아 바르나(2009), 싱가포르 및 터키 이즈미르(2011), 슬로베니아 류블랴나(2012)에서 열려 대성공을 거둔 바 있는 아틀리에에는 2014년 영국 에딘버러(4월 3~10일), 폴란드 포즈난(10월 20~27일), 그리고 2014년 레바논 베이루트(3월 21~27일)에서 여러분을 찾아가게 된다.

## 비전 및 목표

*아틀리에에는 차세대 페스티벌 창작자들에게 경험을 선사하고 지식을 전달하기 위해 존재합니다. 예술, 예술가, 페스티벌에 대한 지식은 아트 페스티벌의 본질, 즉 예술과 예술가에 초점을 맞추고 있습니다.*

캐스린 디벤터, EFA 사무총장

페스티벌 프로그램을 수립하고 관련 업무를 하기를 갈망하는, 또는 이미 현직에 있는 이들을 위해 아틀리에를 만들었다. 7일 간의 아틀리에 프로그램 기간 동안, 풍부한 경험을 공유하기 위해 전 세계로부터 모인 유명 페스티벌 운영자의 전문적 지도 아래 참가자들은 지평을 넓히고 페스티벌 프로그램 수립 스킬을 확장하며 새롭고 흥미로운 아이디어를 개발할 수 있다.

아틀리에에는 인간이 해 낼 수 있는 위대한 업무 경험으로, 페스티벌에 대한 제 자신의 아이디어를 키울 수 있도록 도와주는 한편, 제가 현재 진행 중인 일에 있어서 어떤 변화를 도모해야 할지 깨달을 수 있게 해주었습니다.

라우라 마르테가니 , 슈필아트 페스티벌 - 2014 에딘버러 아틀리에의 독일 참가자

소주제 실무 그룹에서의 고차원적인 사유와 더불어, 아틀리에 참가자들이 준비한 강의와 토론, 실질적인 활동과 사례 연구, 상호 교류 및 아티스트, 지역 내 주요 문화 기관과의 정보 교환 및 교류 등은 건설한 환경을 제공하는 동시에 실무 그룹이 얻을 수 있었던 해안을 서로 연결해볼 소중한 기회를 부여한다. 이에 대해 위고 드 그리프는 “실용적인 노하우와 고차원적인 개념적 콘텐츠가 결합하여 운영 이론을 낳았고 이것이 바로 아틀리에의 지침”이라 말한 바 있다.

## 주요 포커스

페스티벌 운영의 예술적 비전, 특정 지역, 지역공동체뿐 아니라 국제적 네트워크 형성, 재개 및 지속성 측면에서 페스티벌이 접하는 문화예술적 중요성과의 관련성 차원에서 정치적 사회적 책임 등을 포괄한 예술적인 측면을 특히 중요하게 생각했다.

예술과 예술가들, 이 사회의 주요 장소에 있어 페스티벌은 강력한 의미를 지닌다는 점을 아틀리에에는 조명해보고자 한다. 물론 커뮤니케이션, 생산, 예산편성 등의 수단도 이러한 주요 목표를 달성하는 데 있어 핵심적인 역할을 수행한다. 이러한 수단들에 대해서도 예술적인 프로그램을 실행하는 데 있어서 관련성이 있는 범위 내에서 아틀리에에서 다루게 된다.

아틀리에가 전 세계 정계 및 재단의 관심을 받아왔고 대수의 정부 산하 기관으로부터 지원을 받아 왔다는 사실은 국제적인 문화적 차원에서 이 프로그램이 성공을 거두었음을 입증한다. 아틀리에에는 국제적인 차원에도 관심을 기울였다. 전문적인 접근 방식과 페스티벌의 정책에 있어서 국제적인 특징이 반영되어 있어야 하며 이는 운영 교육에 있어서도 필수적인 주제다. 더욱이, 이러한 국제적 차원에서 아틀리에에는 오늘날 세계화하고 있는 사회 간의 페스티벌에 대한 공동의 사유를 권장하고 촉진하는 역할을 한다.

마지막으로, 아틀리에에는 페스티벌 운영자들이 인맥을 쌓고, 세계화된, 그리고 빠르게 변화하고 있으며 결과 중심적인 이 세계에서 페스티벌의 진정한 역할과 기능에 대해 생각해볼 드문 기회를 제공한다. 차세대 페스티벌 운영자들에게 있어서 아틀리에에는 혁신적인, 선구자적이며 창조적인 프로젝트 아이디어와 페스티벌 형식에 대해 생각해볼 수 있는 탁월한 토론의 장이다.

## 발표자와 멘토

아틀리에에 참여하는 발표자들은 페스티벌을 직접 지휘한 경험이 있거나 현재 지휘하고 있는 페스티벌 디렉터들이다. 이들은 커뮤니케이션, 생산 혹은 예산편성 등 페스티벌 운영 총괄 업무를 한 적이 있거나 현재 총괄 업무를 하고 있다. 이들을 아틀리에에 초대함으로써 경험을 나누고 그들이 아틀리에의 목표와 관련하여 예술적 선택을 내릴 때의 동기부여 등에 대해서도 이야기를 듣게 된다.

경험이 풍부한 페스티벌 운영자, 전문가 및 아티스트 등은 강의를 하고 워크숍을 이끌며 라운드테이블 및 토론에도 참여한다. 이들 모두 참가자와 일대일로 대화하고 토론할 수 있도록 프로그램 기간의 일부를 할애한다. 참가자들은 이들의 성공 스토리에 큰 감명을 받는 한편 실패 사례로부터 교훈을 얻었다고 밝혔다. 위고 드 그리프가 아틀리에 코디네이터로 참여 중이며 지금까지 멘토와 발표자는 다음과 같다.



- 로빈 아처 Robyn Archer (호주, 멜번 겨울 등 축제 아트 디렉터, 호주 예술 위원회 부의장, 호주 퀸즈랜드 골드코스트 예술 문화 전략 자문관)
- 노먼 아모어 Norman Armour (캐나다, PuSH 국제 공연예술 페스티벌 수석 디렉터)
- 스티브 오스틴 Steve Austen (네덜란드, 펠릭스 메리티스 재단)
- 마크 볼 Mark Ball (영국, 런던 국제연극제(LIFT) 아트 디렉터)
- 다르코 블렉 Darko Brlek (슬로베니아, EFA 회장, 류블랴나 페스티벌 예술 총괄 디렉터)
- 최석규 (대한민국, 종로구 아시아 나우 프로덕션 CEO)
- 위고 드 그리프 Hugo De Greef (벨기에, 前 EFA 사무총장, 브뤼헤 유럽 문화 수도 2002 디렉터, 카이시어터(Kaaitheater) 공동 설립자)
- 베르나르 페브르 다르시에 Bernard Faivre d'Arcier (프랑스, 리옹 비엔날레 회장, 前 아비뇽 페스티벌 디렉터)
- 로즈 펜튼 Rose Fenton (영국, 국제 예술 프로듀서·자문)
- 하이네 귄벨스 Heiner Goebbels (독일, 루르트리엔날레 아트 디렉터)
- 칭리 고 Ching-Lee Goh (싱가포르, 컬처 링크 수석 아트 디렉터, 前 싱가포르 아트 페스티벌 디렉터)
- 아그네스 하바스 Agnes Havas (헝가리, 아르멜 오페라 페스티벌 디렉터)
- 개빈 헨더슨 Gavin Henderson (영국, 런던대 연극원(Central School of Speech and Drama, University of London) 원장, 前 다팅턴 국제 여름학교 아트 디렉터)
- 넬레 허틀링 Nele Hertling (독일, 예술학교 부원장, “유럽을 위한 영혼” 전략 그룹 회원)
- 츠베틀리나 이오시포바 Tzvetelina Iossifova (불가리아, 문화·토론 레드하우스 디렉터)
- 네벤카 코프리브섹 Nevenka Koprivsek (슬로베니아, 벵커 프로덕션 아트 디렉터)
- 와이랍 쉰 Wai-Lap Kwong (중국, 광동 모던 댄스 페스티벌 프로그램 디렉터)
- 군데가 라비나 Gundega Laivina (라트비아, 뉴 시어터 인스티튜트 디렉터)
- 그레이스 랑 Grace Lang (중국, 홍콩 아트 페스티벌 소사이어티 프로그램 디렉터)
- 브라이언 맥마스터 경 Sir Brian McMaster (영국, 前 에딘버러 인터내셔널 페스티벌 디렉터)
- 조셉 V. 멜릴로 Joseph V. Melillo (미국, 브루클린 아카데미 오브 뮤직(BAM) 아트 디렉터)
- 미하우 메르친스키 Michal Merczynski (폴란드, 포즈난 말타 페스티벌 총괄 디렉터)
- 조너선 밀스 경 Sir Jonathan Mills (영국, 에딘버러 인터내셔널 페스티벌 디렉터)
- 제라르 모르티에 Gerard Mortier (벨기에, 마드리드 왕립 극장 총괄 디렉터, 前 잘츠부르크 축제 디렉터, 前 루르트리엔날레 디렉터)
- 마크 러셀 Mark Russell (미국, 언더 더 레이더 페스티벌 공동 디렉터)
- 마리 아녜스 세베스트르 Marie-Agnès Sevestre (프랑스, 프랑코포니 앙 리무쟁 페스티벌 디렉터)
- 그레이엄 쉐필드 Graham Sheffield (영국, 런던 아트 브리티시 카운슬 디렉터, 前 런던 바비컨 센터 아트 디렉터)
- 갈린 스토브 Galin Stoev (벨기에/불가리아, 핑거프린트 컴패니)
- 톰 슈트롬베르크 (독일, 임펄스 페스티벌)
- 후루지나 셉 Fruzsina Szép (헝가리, 부다페스트 시갯 페스티벌 프로그램 디렉터, 헝가리 음악 수출국 창립 디렉터)
- 카를라 반 존 Carla Van Zon (뉴질랜드, 오클랜드 아트 페스티벌 아트 디렉터, 前 크리에이티브 뉴질랜드 디렉터)
- 마티아스 테오도르 보그 Matthias Theodor Vogt (독일, 작센 문화 인프라스트럭처 인스티튜트 디렉터)

## 참가자

아틀리에의 명칭에 “젊은”이라는 형용사가 붙는 것은 우선적으로는 “페스티벌 비즈니스에서 젊은”페스티벌 운영자 모두를 뜻한다. 다양한 문화적 직업적 배경을 대표하는 참가자들이 아틀리에에 모인다. 예술경영을 공부하는 학생부터 대규모 기관에서 일하는 젊은 운영자, 스스로 혁신적인 국제 페스티벌을 개최하는 신진 큐레이터까지, 아틀리에에 참가하는 모든 이들은 탁월한 아트 페스티벌을 개최하고 싶다는 열망을 공유한다.

아틀리에 참가를 준비하며, 모든 참가자들은 보고서를 작성해야 한다. “참가자들은 만들고 싶은 예술 프로젝트를 설명(기존의 페스티벌의 프로그램 측면, 또는 새로운 페스티벌, 기존 페스티벌의 새로운 모델, 일련의 프로그램 수립 이벤트 등)하고 이 제안하는 프로젝트가 어떤 곳에서 실현되어야 할지 문맥을 스케치(지리적, 지역적)한다. 그리고 구체적인 사항과 이 특정한 상황에서 요구되는 바(예산편성, 프로그램, 스태프, 프로덕션 등)에 대해 설명한다. 아틀리에 기간 동안 그들은 이 가상 보고서에 대해 발표할 기회를 가지고 발표자들 및 다른 참가자들과 토론하여 피드백을 받고 이를 수렴해 프로젝트를 개선해 나간다.

*참가자의 다양성 측면에서, 아틀리에에는 놀라운 결과를 보였습니다. 다양한 국적을 지닌 동료들과 한 방에 모여있다는 사실만으로 영감의 원천이 되었습니다. 아틀리에에는 차이를 이해하고 유사점을 비교함으로써 다양한 경험에 접근해볼 기회를 제공합니다.*

디디에 르봉, 파리 가을 페스티벌 - 2014 에딘버러 아틀리에 프랑스 참가자

## 에디션 (회차)

아틀리에의 매 에디션은 그 개최 도시 및 그 곳의 페스티벌에 의해 특징지어진다. 아틀리에에는 페스티벌 운영자와 강연자를 개최도시 및 국가, 그리고 그 곳의 문화적 삶에 연결 지어 주고자 노력한다. 참가자들은 장소를 ‘경험’하며 문화적 다양성의 다양한 면모에 대해 알게 되고 또한 유럽 및 전 세계 곳곳의 정치적 배경에 대하여 (유럽의) 역사에 있어서 가지는 의미에 대해 배운다. 개최 지역에 대한 질문을 하고 그 지역의 특정 장소와 문화 부문, 정치적 대표자 및 후원자를 동원한다. 각기 다른 장소에서 강의를 하며 지역 공동체와의 연대의식도 공고해진다. 아틀리에에는 개최 도시에 ‘살고’있는 유기체와 같고, 스태프와 자원봉사자를 포함한 지역 내 파트너들은 정말로 참여하게 된다.

아틀리에 프로그램 이수자들의 네트워크도 계속해서 성장 중이다. 총 6회에 걸쳐 56개국 출신의 젊은 페스티벌 운영자 223명, 전 세계에서 온 32명의 발표자가 본 교육프로그램에 참여했다.

*다섯 번의 성공을 거둔 후, 아틀리에에는 연례 행사가 되었으며 아이디어 교환, 예술적 비전의 개발, 새로운 네트워크 형성의 독창적인 플랫폼으로 자리매김했습니다. 아틀리에에는 페스티벌 계를 선도하는 사람들과 문화 전문가 등 유수의 전문인력이 참여하는 유일무이한 프로그램입니다.*

캐스린 디벤터, EFA 사무총장

페스티벌 아카데미 -EFA의 이니셔티브

Saintelette Square 17 - 1000 Brussels, Belgium - T: +32 2 644 4800 - atelier@efa-aef.eu

www.atelierforyoungfestivalmanagers.eu - www.efa-aef.eu - www.thefestivalacademy.eu