



Teatr jako instytucja krytyczna

Theatre as a Critical Institution

Abstrakt: Przedmiotem artykułu jest teatr w Polsce jako krytyczna instytucja kultury, nie tylko tworząca sztukę krytyczną, lecz także, a może przede wszystkim, ujawniająca i weryfikująca mechanizmy własnego funkcjonowania. Zaangażowanie instytucji w działania krytyczne oznacza zmianę jej funkcjonowania w kierunku praktyk demokratycznych – z jednej strony chodzi o sposoby pozyskiwania przychylności odbiorców, włączania ich w życie instytucji i zawierania z nimi sojuszy w celu ochrony instytucji przed zakusami władz, z drugiej o zmiany sposobów zarządzania (emancypację pracowników teatru – ich samoorganizację, potrzebę upodmiotowienia oraz wypracowania nowych praktyk zarządzania i procesów decyzyjnych). Wszystko to ma służyć „wyrwaniu” instytucji artystycznych z powszechnych i bardzo często niewidocznych (także dla pracowników instytucji) zależności folwarcznych (A. Leder), których częstym przejawem jest autorytarny model zarządzania, obowiązujący nie tylko wewnątrz instytucji (dyrektor instytucji w relacjach z zespołem).

Słowa kluczowe: polityka kulturalna, krytyka instytucjonalna, demokracja w teatrze, teatr zaangażowany

Abstract: The subject of this article is the theatre as an engaged cultural institution in Poland. Its engagement means not only producing critical art (although that is often the beginning of structural changes in an institution), but also, and perhaps most importantly, revealing and verifying the mechanisms of its own functioning. Entering into dialogue with the institution itself is the beginning of its evolution “from criticism to critical institution”. Involving the institution in this context means changing its functioning towards democratic practices. Speaking of democratisation, we can think, on the one hand, of ways of winning the favour of the audience, involving them in the life of the institution and forming alliances with them to protect the institutions from the temptations of the authorities. And on the other, of changing the modes of management. The democratisation of the management process is primarily associated with the emancipation of the theatre workers, meaning their self-organisation, the need for empowerment and the development of new management practices and decision-making processes. The empowerment of art workers seems to be an important step in order to “sever” the art institutions’ connections with their manorial dependencies, which are common and very often invisible (also to employees of institutions), because they form, as Andrzej Leder claims, the basis for the functioning of Polish society. Manorial relations, of which the authoritarian model of management is a frequent manifestation, exist not only inside institutions (the director of an institution in his

relations with a theatre company), but also at the junction of an institution and its organiser, namely, local and state authorities.

Keywords: cultural policy, institutional criticism, democracy in theatre, engaged theatre

Teatr w kryzysie

W 2019 roku dziewięć pracownic krakowskiego Teatru Bagatela oskarżyło Henryka Jacka S., wieloletniego dyrektora tej instytucji, o molestowanie seksualne i mobbing. Dwa miesiące później, w styczniu 2020 roku, prokuratora postawiła byłemu już dyrektorowi zarzuty. Ich lista została poszerzona w toku śledztwa i ostatecznie w czerwcu 2020 roku, gdy czynności śledczych dobiegały końca, Henryk S. został oskarżony o „nadużycie stanowiska celem doprowadzenia do innej czynności seksualnej, naruszenia praw pracowniczych i nietykalności cielesnej” (Sid, 2020). W październiku 2020 roku aktorka Mariana Sadovska na stronie Dwutygodnika, popularnego polskiego internetowego magazynu o kulturze, w osobistym tekście napisała o własnym doświadczeniu przemocy, do której dochodziło w Ośrodku Praktyk Teatralnych „Gardzienice”. Artystka oskarżyła Włodzimierza Staniewskiego, cenionego na świecie założyciela i dyrektora tej placówki, o manipulację, przywłaszczanie cudzych twórczych idei, nadużywanie służbowego stanowiska, presję psychiczną i fizyczną, publiczne poniżanie, izolację i ekonomiczne uzależnianie od pracodawcy (Sadovska, 2020). W ślad za oświadczeniem Sadovskiej pojawiły się wypowiedzi innych współpracowniczek i współpracowników Staniewskiego, które potwierdzały stosowanie przez niego praktyk przemocowych. Na początku lutego 2021 roku w „Dużym Formacie”, dodatku do „Gazety Wyborczej”, pojawił się reportaż Igi Dzieciuchowicz zatytułowany *Reżyser i rozgwiadzy*, którego bohaterki, studentki Wydziału Teatru Tańca Akademii Sztuk Teatralnych w Krakowie, oskarżyły reżysera Pawła Passiniego o molestowanie seksualne podczas prac nad przedstawieniem dyplomowym.

Kiedy już wydawało się, że polska wersja #MeToo rozwija się wyjątkowo opieszale w porównaniu do tempa, w jakim ujawniane są akty przemocy w krajach zachodnich, w marcu 2021 roku aktorka Anna Paliga opowiedziała o praktykach przemocowych w Szkole Filmowej w Łodzi. Najpierw, 16 marca, na Małej Radzie Łódzkiej Szkoły Filmowej postawiła zarzuty przemocy i przekraczania granic kilku wykładowcom, w tym byłemu rektorowi uczelni Mariuszowi Grzegorzewi. Dzień później na swoim profilu na Facebooku zamieściła zapis tego wystąpienia, w którym wymieniała z imienia i nazwiska osoby dopuszczające się aktów przemocy podczas zajęć. Na ten wpis zareagowała

oświadczeniem rektorka uczelni Milenia Fiedler, zapewniając, że władze uczelni przyjrzą się wszystkim nieprawidłowościom i wprowadzą procedury chroniące studentów przed podobnymi sytuacjami.

Wpis Anny Paligi, podobnie jak poprzednie ujawnienia, wywołał silne emocje w przestrzeni publicznej. W mediach głównego nurtu zaczęły ukazywać się komentarze i artykuły na ten temat, a obecność przemocy w szkole i w instytucjach artystycznych stała się sprawą publiczną. Jak bardzo ten temat jest ważny, uświadamiają nam wyznania kolejnych poszkodowanych zamieszczane w internecie i udostępniane na specjalnie utworzonym profilu na Facebooku – Spod Dywanu Polskiego Teatru. Na liście pedagogów i artystów zachowujących się agresywnie wobec studentów, poniżających ich, zastraszających i pozbawiających godności pojawiają się kolejne nazwiska. Pewnie niedługo do grona reżyserów i aktorów dołączą dyrektorzy teatrów. Lawina ruszyła i wydaje się, że tego procesu nie da się już zatrzymać. Nie tylko dlatego, że wśród osób wzywanych do odpowiedzialności znaleźli się uznani i powszechnie cenieni artyści, cieszący się sympatią opinii publicznej. Nie bez znaczenia jest również fakt, że opowieści o doznanej krzywdzie każdego dnia przybywa i w chwili, gdy piszę ten artykuł, pod koniec marca 2021 roku, należy zacząć liczyć je w dziesiątkach. Oznacza to, że przemoc w polskim teatrze ma charakter systemowy.

Obecny kryzys, który można określić mianem etycznego bądź moralnego, nie jest pierwszą trudną sytuacją, z którą musiał się zmierzyć teatr instytucjonalny w Polsce w ostatnim trzydziestoleciu. Dyrektorzy teatrów i artyści co jakiś czas spotykali się z różnego rodzaju próbami wpływania na życie artystyczne podejmowanymi przez polityków, przedstawicieli organizacji prawicowych czy środowisk powiązanych z Kościołem katolickim w Polsce, wykorzystujących teatr do walki ideologicznej. Przypomnijmy chociażby sprawę *Kłątwy* Olivera Frljicia w Teatrze Powszechnym w Warszawie (2017) – środowiska prawicowe i katolickie atakowały teatr oraz występujących w spektaklu artystów. Próby kształtowania życia teatralnego przez polityków zgodnie z ich własnym interesem politycznym najczęściej przybierały formę aktów mniej lub bardziej skutecznej cenzury: obyczajowej, religijnej, czy wreszcie – w ostatnich latach – ekonomicznej (Beylin, 2016; Głowacka, 2017; Przastek, 2017). Były to jednak działania zewnętrzne wobec instytucji. Wydaje się, że obecny kryzys ma charakter inny o tyle, że dotyczy struktur wewnętrznych i okazuje się problemem całego środowiska teatralnego. To nie są już tylko pojedyncze przypadki. Liczba kolejnych ujawnień aktów przemocy uświadamia skalę zjawiska, a zarazem sugeruje konieczność wprowadzenia poważnych zmian w systemie funkcjonowania teatrów instytucjonalnych w Polsce.

Teatr jako instytucja

Funkcjonowanie publicznych instytucji kultury regulowane jest w Polsce przede wszystkim zapisami Ustawy z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, nowelizowanej w kolejnych latach. Na jej mocy teatry publiczne mają osobowość prawną – działają jako instytucje artystyczne. Podstawą istnienia instytucji jest akt o utworzeniu instytucji kultury i wpis do odpowiedniego rejestru. Zapisy dotyczące pozostałych kwestii, takich jak siedziba teatru, zakres jego działalności czy organy zarządzające i doradcze, znajdują się w statucie nadawanym przez organizatora. Z kolei organizację wewnętrzną instytucji określa regulamin organizacyjny, który tworzony jest przez dyrektora instytucji po zasięgnięciu opinii organizatora, a także działających w teatrze organizacji związkowych i stowarzyszeń twórców. Zestaw tych dokumentów nie tylko tworzy ramy prawne funkcjonowania instytucji, lecz także wskazuje na pola władzy, związanej z nią decyzyjności oraz odpowiedzialności poszczególnych aktorów pola sztuki. Ustawa sankcjonuje i utrwała hierarchiczny model organizacji kultury. W głównej mierze odwzorowuje pewną rzeczywistość (powstała jako odpowiedź na istniejące już praktyki), choć również, tworząc szkielet prawny funkcjonowania instytucji, tę rzeczywistość projektuje.

Na czele instytucji stoi dyrektor, który zarządza organizacją i reprezentuje ją na zewnątrz. W jego rękach skupia się więc cała władza, ale i cała odpowiedzialność. Dyrektor podlega bezpośrednio urzędnikom organów nadzorujących: Ministrowi Kultury i Dziedzictwa Narodowego w przypadku państwowej instytucji kultury, marszałkowi województwa czy prezydentowi miasta, gdy jest to samorządowa instytucja kultury. Warto dodać, że wspomniani urzędnicy zwykle są politykami, co prowadzi do sytuacji, o której pisze Daniel Przystek, analizując polityki kulturalne w Polsce w ostatnim trzydziestoleciu: „Jednak w naszym kraju nadal istnieją silne tendencje podporządkowywania i ograniczania ideowo-doktrynalnego sztuki przez polityków różnego szczebla czy też obrońców »wartości«” (Przystek, 2017, s. 129-130), innymi słowy kultura bywa wykorzystywana w grze politycznej, niezależnie od opcji politycznej, którą reprezentuje Minister Kultury, marszałek województwa czy prezydent miasta.

Wyrazisty przykład tendencji do „używania” sztuki w grze politycznej stanowiła zmiana na stanowisku dyrektorskim w Teatrze Polskim we Wrocławiu po zakończeniu kadencji przez Krzysztofa Mieszkowskiego w 2016 roku. Próby pozbycia się nieakceptowanego przez urzędników dyrektora, mimo że teatr był liczącą się marką w Polsce i za granicą, podejmowano kilkakrotnie w czasie trwania kontraktu Mieszkowskiego (Krawczyk, 2016). Nasiliły się jednak po 2015 roku, kiedy dyrektor teatru uzy-

skał mandat posła na Sejm RP z listy partii Nowoczesna, konkurencyjnej wówczas wobec rządzącej w województwie dolnośląskim koalicji Platformy Obywatelskiej i Polskiego Stronnictwa Ludowego. Marszałek województwa Cezary Przybylski (PO) oraz jego zastępca odpowiedzialny za kulturę Tadeusz Samborski (PSL) już rok wcześniej – jak twierdził Mieszkowski – próbowali przekonać ówczesną minister kultury i dziedzictwa narodowego Małgorzatę Omilanowską do zastąpienia dyrektora Teatru Polskiego Cezarym Morawskim (Wodecka, 2016). Ostatecznie udało się to w 2016 roku. Morawski wygrał wtedy konkurs, który – jak relacjonowali Piotr Rudzki, ówczesny kierownik literacki teatru, i współpracujący z teatrem reżyser Krystian Lupa, obecni na spotkaniu komisji konkursowej jako przedstawiciele pracowników Teatru Polskiego – nie był uczciwie rozstrzygnięty. Morawski bowiem został wybrany na dyrektora jeszcze zanim konkurs został ogłoszony (Piekarska, 2016).

Ustawę o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wielokrotnie nowelizowano w kolejnych latach, a celem tych zmian było – jako się wydaje – zapewnienie większej autonomii instytucjom kultury i kierującym nimi dyrektorom. Po okresie komunizmu, kiedy ogromny wpływ na działanie instytucji i ich program mieli politycy, modyfikacje w zakresie prawa miały istotne znaczenie. Najgłębsze zmiany, wprowadzone w 2011 roku, stanowiły efekt debat toczonych na Kongresie Kultury Polskiej zorganizowanym w Krakowie w 2009 roku oraz wysnutych tam wniosków. Wówczas wprowadzono rozróżnienie między instytucjami kultury o charakterze upowszechnieniowym, działającymi w systemie ciągłym (jak muzea, galerie sztuki, centra kultury, kina, biblioteki), a tymi, których podstawowy cel stanowi twórczość artystyczna, a jej przygotowywanie jest oparte na sezonach artystycznych – plany repertuarowe ustala się na okres od 1 września do 31 sierpnia następnego roku (do takich instytucji należą teatry, opery, operetki, orkiestry, filharmonie, zespoły pieśni i tańca, zespoły chóralskie). W nowelizacji ustawy określono tryb powoływania dyrektorów i sprecyzowano ich kompetencje, wskazując, że dyrektorzy nie tylko reprezentują instytucję artystyczną na zewnątrz, lecz także odpowiadają za jej działalność artystyczną i ideową (zakres odpowiedzialności finansowej dyrektorów regulują również inne akty prawne, między innymi Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych).

Do ważnych elementów zmian należało wprowadzenie kontraktów menedżerskich dla dyrektorów na czas określony, co w przypadku teatrów oznacza kadencje na okres od 3 do 5 sezonów artystycznych. Do tej pory dyrektorzy byli powoływani na to stanowisko, umowa nie zawierała informacji o czasie jej trwania, co w praktyce nie gwarantowało im możliwości długotermino-

wego planowania, tworzenia i realizowania strategii artystycznych czy organizacyjnych teatru. Mogli być odwołani ze stanowiska przez organ nadzorujący w każdej chwili, bez konieczności wskazania konkretnych powodów. Uzależniało to pozycję zawodową dyrektorów od czynników politycznych: dyplomatycznych umiejętności prowadzenia dialogu z politykami różnych opcji, osobistych relacji z urzędnikami, wpisania programu teatru w oczekiwania estetyczne urzędników albo wręcz w pożądaną przez nich kontekst ideologiczny. Z kolei uzależnienie dyrektorów od woli urzędników reprezentujących organy nadzorujące narażało instytucje na rozmaite gwałtowne ruchy wywołujące zmiany na stanowisku zarządczym. Oczywiście, patrząc z dzisiejszej perspektywy na mechanizmy mające zapewnić autonomię instytucji, a więc prawo dyrektora do swobodnego kształtowania repertuaru, decydowania o strukturze organizacyjnej instytucji i systemie produkcji spektakli, trudno nie zauważyć, że autonomia ta ma charakter pozorny. Jak pokazują sposoby zawłaszczania instytucji kultury przez polityków, zwłaszcza w ostatnich latach, mechanizmy mające zapewnić teatrom niezależność nie chronią ich skutecznie przed upolitycznieniem.

Politycy mają co najmniej dwie drogi wpływania na program instytucji, nawet jeśli ustawa zapewnia dyrektorowi autonomię w tym zakresie. Po pierwsze, organizator ma decydujący głos w wyborze dyrektora. Dzieje się to w sposób bezpośredni – poprzez nominację (po uzyskaniu zgody Ministra Kultury) – albo pośrednio – w drodze konkursu. Biorąc pod uwagę, że w dziewięcioosobowej komisji konkursowej organizator ma najwięcej, bo aż trzech przedstawicieli, wystarczy porozumienie z dwoma przedstawicielami Ministra Kultury, aby wynik konkursu był przesądzony jeszcze przed jego zakończeniem. Dlatego w środowisku teatralnym co jakiś czas mówi się o nadużyciach, między innymi o konkursach „ustawianych”. Jak pisze Paweł Płoski: „Współczesna praktyka pokazuje, że odpowiednio dobrany skład komisji może zapewnić organizatorowi wyłonienie kandydata, na którego zdecydował się jeszcze przed konkursem. Wszystko przy zachowaniu demokratycznej procedury” (Płoski, 2017), czego przykładem jest wspomniany przeze mnie konkurs we wrocławskim Teatrze Polskim.

Drugi sposób wywierania przez polityków wpływu na program teatralny – sposób mniej widoczny dla zewnętrznych obserwatorów, choć dotkliwy dla instytucji – związany jest z jej finansowaniem. Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej nakłada na organizatora obowiązek między innymi zapewnienia środków finansowych niezbędnych do rozpoczęcia oraz prowadzenia działalności kulturalnej, a także utrzymania obiektu. „Jednak – jak zauważa Przastek, który poddaje analizie akty prawne tworzące ramy funkcjonowania publicznych insty-

tucji kultury w Polsce – nie ma żadnej prawnej gwarancji, że dyrektor placówki kultury może realizować swój program całkowicie niezależnie, bez nacisku i wpływu organów zarządzających” (Przastek, 2017, s. 141). W praktyce organizator, którego ustawa zobowiązuje do zapewnienia dotacji wystarczającej na pokrycie kosztów działania instytucji i realizacji programu artystycznego, bez konsekwencji może nie zapewniać odpowiedniego finansowania. Co prawda przed powołaniem dyrektora pomiędzy nim a organizatorem zostaje zawarta umowa określająca warunki organizacyjno-finansowe oraz program działania instytucji, uprzywilejowana jest jednak tylko jedna jej strona. Odstąpienie od porozumienia niesie konsekwencje wyłącznie dla osoby zarządzającej, która może stracić stanowisko. Organizator nie musi przestrzegać uzgodnień zawartych w umowie. Dysponuje środkami finansowymi, może więc wpływać na byt placówki, na przykład poprzez zmniejszenie dotacji, a tym samym uniemożliwienie dyrektorowi realizowania programu artystycznego. Brak wystarczających środków finansowych, których zapewnienie należy do obowiązków organu założycielskiego, był zresztą powodem rezygnacji Grzegorza Jarzyny ze stanowiska dyrektora naczelnego TR Warszawa na przełomie 2012 i 2013 roku. Trzeba jednak dodać, że gest Jarzyny miał charakter incydentalny. Większość dyrektorów godzi się na taki stan rzeczy.

Według klasyfikacji publicznego mecenatu opracowanej przez ekonomistów kultury Harry’ego Hillmana Chartranda i Claire McCaughey model, w którym to urzędnicy i politycy decydują o podziale środków publicznych, czyli model Architekt, określa również strefę wpływów mecenasów. Zupełnie inaczej mogłaby ta sytuacja wyglądać w modelu Patron, gdzie środki dystrybuowane są przez rady sztuki, składające się z niezależnych ekspertów, którzy w zastępstwie polityków podejmują decyzje o przyznaniu grantów (podają za: Lewandowska, 2017, s. 406–407), co w jakimś stopniu uniezależnia kulturę od politycznej koniunktury. Postulat uspołecznienia procesów decyzyjnych, formułowany co jakiś czas przez środowiska związane z kulturą w Polsce, na przykład „poprzez angażowanie zespołów eksperckich, doradców, komisji konkursowych oraz inicjowanie dyskusji publicznych wobec węzłowych problemów kultury” (Przastek, 2017, s. 131), zdaje się póki co trafiać w próżnię, a jeśli jest w jakiejś formie realizowany, to – zwłaszcza w ostatnich latach – ma fasadowy charakter.

Mimo iż w ustawie stale wprowadzane są poprawki, nie przewiduje ona bardziej nowoczesnych modeli zarządzania instytucjami kultury, dostosowanych do zmieniającej się rzeczywistości. Wydaje się, że opór przed zmianą (na przykład zmianą w zakresie stylu zarządzania bądź wprowadzeniem kodeksu dobrych praktyk) w ramach istniejących ram prawnych istnieje również w instytucjach kultury i na różnych szczeblach administracji

publicznej. Jedną z coraz częściej pojawiających się tez jest przekonanie, że: „Działalność kulturowa w Polsce napotyka wiele barier, zarówno pojęciowych i systemowych, jak i operacyjnych. Wielokrotnie na przeszkodzie realizacji zadań staje również brak kompetencji osób zarządzających kulturą” (Januszewska, 2015, s. 56). Co ciekawe, w trakcie procedury konkursowej nie sprawdza się kompetencji społecznych czy zarządczych kandydata na dyrektora, na przykład nie przeprowadza się testów psychologicznych pozwalających zbadać predyspozycje do kierowania często niemałym zespołem. Komisje konkursowe zazwyczaj zadowolają się sprawozdaniami z przebiegu kariery zawodowej, uzyskanymi certyfikatami i rekomendacjami. Biorąc pod uwagę tryb i sposób organizowania konkursów oraz praktykę prowadzenia rozmów z kandydatami, złośliwie można by powiedzieć, że czasem trudniej dostać się do szkoły teatralnej (potencjalni studenci biorą udział w wieloetapowym konkursie) niż zostać dyrektorem teatru.

Ustawa nie tylko utrwała hierarchiczny model kultury, lecz także wzmacnia interesy tych grup społecznych, które były lub są odpowiedzialne za tworzenie instytucji. W dziewięcioosobowej komisji konkursowej zespół teatru może być reprezentowany tylko przez dwie osoby, nie ma więc realnego wpływu na wybór dyrektora, z którym będzie pracował. W roli przedstawicieli pracowników, zgodnie z zapisami ustawy, zwykle pojawiają się przewodniczący bądź członkowie związków zawodowych, jeśli takie działają w instytucji. Paradoksalne nierzadko zdarza się, że te osoby nie są przez załogę teatru traktowane jako jej reprezentanci. Z przeprowadzonych przeze mnie i Dorotę Fox badań w teatrach publicznych na Górnym Śląsku - badania te dotyczyły wyboru dyrektora - wynika, że związki zawodowe często nie są rozpoznawalne w instytucji, a pracownicy odnoszą się do nich z dużą nieufnością, uważając, że są zakładane przez osoby, które robią to we własnym interesie - przewodniczący związków zawodowych nie może być zwolniony z pracy (Fox, Głowacka, 2020). Pracownicy mają mały wpływ również na organizację wewnętrzną instytucji. Nie są włączani w proces tworzenia regulaminu organizacyjnego; zgodnie z zapisami ustawy, regulamin jest przygotowywany przez dyrektora, który jedynie zasięga opinii działających w instytucji organizacji związkowych i stowarzyszeń twórców.

Ustawa odwzorowuje, ale i projektuje drabinę podległości, która podmiotom znajdującym się na wyższych szczeblach zapewnia większe przywileje i władzę, choć w praktyce nie zawsze łączy się to z odpowiedzialnością. Nie zabezpiecza jednak interesów tych, którzy znajdują się na niższych poziomach hierarchii. Sytuacja teatru i kierującego nim dyrektora zależy od woli polityków i urzędników, których praktycznie nikt nie rozlicza

ze złych decyzji. Z kolei los pracowników zależy od dyrektora, który – jak pokazała chociażby sytuacja w krakowskim Teatrze Bagatela – może przez lata nadużywać władzy. Co ciekawe, prokuratorskie śledztwo ruszyło w tej sprawie nie po zgłoszeniu nadużyć do organu nadzorującego teatr, a więc prezydenta miasta Krakowa, lecz po opublikowaniu informacji na ten temat w mediach. W kwestii modelu relacji społecznych odwzorowywanego zarówno w ustawie, jak i w praktyce teatralnej rację może mieć Andrzej Leder, który za pomocą narzędzi psychoanalizy zdemonstrował konstrukcje fantazmatyczne organizujące Polaków jako społeczeństwo: „Sądzę, że głębsze, mniej uświadomione pokłady współczesnego *imaginarium* polskiego żywią się raczej tradycją folwarku, z jego brutalnym podziałem na »pańskie« i »chamskie« [...]. Tak jakby ta lepiej uświadomiona i częściej wypowiedziana pozycja podmiotu lokowała się w obrębie fantazmatu buntu, walki i klęski, a ta głębsza dyktująca *habitus* codziennych praktyk życiowych, umiejscawiała się gdzieś w świecie folwarcznej dominacji, *fantazmacie* wzajemnego spojrzenia dziedziców i wyrobników” (Leder, 2013, s. 16). To oczywiście przekłada się na współczesne relacje pracownicze, a szczególnie na stosunek kadry zarządzającej do pracowników w firmach czy korporacjach, a także – jak się okazuje – w instytucjach kultury. Leder wskazuje na swego rodzaju przesunięcia w zbiorowej nieświadomości, które odpowiadają za kształt i charakter wielu społecznych relacji: „Fizyczne usunięcie Ziemian z miejsca, które zajmowali w dawnym *imaginarium*, tworzyło »pustkę symboliczną«. W tę pustkę wchodzili inni »notable«. [...] Stosunek do nich na pewno był dyktowany przez tkwiące »z tyłu głowy« relacje folwarczne” (Leder, 2013, s. 143–144).

Konieczność zmiany systemu teatralnego czy też otwarcia na nowe możliwości jest dostrzegana również przez artystów. Już w 2017 roku reżyserka teatralna Weronika Szczawińska pisała, że choć wiele się dzieje na poziomie teorii, a artyści sprawdzają i komentują różne modele współpracy, nie udało się „naruszyć fundamentów naszego myślenia o teatrze” (Szczawińska, 2015, s. 1 z 9). Artykuł 15a ustawy umożliwia jednak powierzenie zarządzania instytucją nie tylko osobie fizycznej, lecz także osobie prawnej (Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej), co oznacza, że publiczny teatr może być prowadzony przez stowarzyszenie lub fundację, a więc istnieje możliwość zarządzania teatrem w bardziej kolektywny sposób. Otwiera to w jakimś sensie furtkę do procesu demokratyzacji instytucji, jakkolwiek rozwiązania te są w praktyce rzadko wykorzystywane.

Krytyczne instytucje kultury

Początki krytyki instytucjonalnej, której celem jest podważanie i dekonspirowanie mechanizmów odpowiedzialnych za funkcjonowanie instytucji sztuki, związane są z działaniami artystów wizualnych. W latach sześćdziesiątych XX wieku w Ameryce Północnej i Południowej oraz w Europie narodził się ruch, który był reakcją „na modernistyczny paradygmat instytucji kultury, funkcji sztuki i roli artysty” (Sikora, 2015, s. 54). Krytyka instytucjonalna, przyglądająca się praktykom, strukturom i metodom pracy w sztuce, „W znaczeniu węższym oznacza takie działania artystyczne, które za swój przedmiot obiera instytucje działające w polu sztuki, takie jak galerie, muzea czy uczelnie artystyczne, oraz rynek sztuki wraz z ekonomicznymi mechanizmami warunkującymi produkcję artystyczną i jej dystrybucję. [...] W szerszym »instytucja« oznaczać będzie pole sztuki wraz ze zwyczajami i pojęciami je określającymi” (Sikora, 2015, s. 54–55).

Definicja i znaczenie krytyki instytucjonalnej ulegały zmianie w zależności od kontekstu, który wywoływał reakcje artystów podejmujących działania na tym polu sztuki. O ile w latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku, w których odnotowano pierwszą falę krytyki instytucjonalnej, zastanawiano się, jakie relacje władzy realizuje instytucja, czyje interesy są w niej i przez nią uwzględniane, a czyje spychane na margines lub poza sferę widzialności (ten rodzaj krytyki narodził się na fali kontrkultury z końca lat sześćdziesiątych), o tyle druga fala, datowana na lat osiemdziesiąte i dziewięćdziesiąte XX wieku, była szczególnie wrażliwa na wpływ kapitalizmu na działanie instytucji, rynek sztuki i artystę – zastanawiano się wówczas nad rolą twórcy oraz przestrzenią, w jakiej odbywa się dyskurs sztuki (Sikora, 2015, s. 55). Wreszcie trzecią falę krytyki instytucjonalnej datuje się na ostatnie kilka lat i określa mianem praktyk „instytuujących”, które łączą krytykę instytucjonalną w dotychczasowym rozumieniu z krytyką społeczną i samokrytyką. „Połączenie to – jak pisał filozof i teoretyk sztuki Gerald Raunig w 2006 roku – rozwinie się, przede wszystkim, z bezpośrednich i pośrednich powiązań praktyk politycznych i ruchów społecznych, nie rezygnując przy tym ani ze strategii i kompetencji artystycznych, ani zasobów i efektywności samej sztuki” (Raunig, 2006).

Patrycja Sikora w obszernym wprowadzeniu do omówienia początków krytyki instytucjonalnej w sztukach wizualnych w Polsce podkreśla, że u podstaw krytycznego myślenia o instytucji jako ramie twórczości artystycznej „leży chęć walki, sprzeciwu, dyskusji, negocjacji z instytucją, stanowiącą wyraz lub reprezentację grupy utrzymującej władzę, zainteresowanej jej legitymizacją, uprawomocnieniem, nadaniem wizerunku akceptowanego społecznie” (Sikora, 2015, s. 144). Przestrzenią takich działań jest współczesna sztuka zaangażowana, przyglądająca

się obszarom, w których instytucjonalizacja wpływa na kształt sztuki. W tych działaniach nie bez znaczenia jest również wektor przeciwny, związany z oddziaływaniem sztuki na różne sfery życia: obyczajową, religijną, społeczną czy polityczną. Stawia się pytania nie tylko o to, w jakich warunkach powstaje sztuka, lecz także o to, jaki może być jej wpływ na otoczenie. W obszarze działań krytycznych mieszczą się również inicjatywy, które starają się „renegocjować lub podważać ramy instytucjonalne, a niekiedy [...] [sztuka – A.G.] postuluje w ogóle wyjście poza ich obręb i odnosi się do praktyk alternatywnych wobec struktur instytucjonalnych” (Sikora, 2015, s. 144) (takich jak kolektywne modele współpracy, sztuka w przestrzeni miejskiej, wykorzystywanie internetu jako przestrzeni jeszcze nie do końca upolitycznionej).

Kolejnym krokiem w ewolucji krytyki instytucjonalnej jest przejście od krytyki instytucji do instytucji krytycznej. Przejrzucie ten proces zarysował Piotr Piotrowski. Po krótkiej dyrekcji w Muzeum Narodowym w Warszawie w latach 2009–2010 opublikował książkę, w której zamieścił swoją koncepcję rozwoju muzeum. Pomysł Piotrowskiego na program Muzeum Narodowego jako krytycznej instytucji kultury – który nie został zaakceptowany przez Radę Powierniczą instytucji, co stało się powodem dymisji dyrektora – opierał się na trzech filarach: 1) aktywności w przestrzeni publicznej i uczestnictwie w procesach demokratyzacji, sprzyjających budowaniu otwartego, obywatelskiego społeczeństwa, a więc podejmowaniu ważnych społecznie i często kontrowersyjnych tematów; 2) autokrytyce, polegającej na dialogu z własną tradycją, autorytetem i wytworzonym przez instytucję wizerunkiem; 3) programowym nastawieniem na marginesy, a nie centra zachodniej kultury (Piotrowski, 2011, s. 74), co wynikało przede wszystkim z geograficznego usytuowania muzeum i jego ograniczonych możliwości finansowych, blokujących konkurowanie z największymi europejskimi muzeami w zakresie zasobów, za to niezamykających szans na stworzenie atrakcyjnego programu.

Rozpoznanie Piotrowskiego, które można by uogólnić i dostożować również do innych dziedzin sztuki, sprowadzają się zatem do konstatacji, że zaangażowanie krytycznej instytucji kultury nie oznacza tylko wytwarzania sztuki krytycznej (choć jest to często początkiem zmian strukturalnych w instytucji), lecz również, a może przede wszystkim, ujawnianie i weryfikowanie mechanizmów własnego funkcjonowania. Konstytutywnym elementem takiej instytucji, oprócz reagowania na rzeczywistość i wychodzenia z projektami w przestrzeń publiczną, jest więc autokrytyka. Co ciekawe, zaprojektowany przez dyrektora Muzeum Narodowego proces ewolucji instytucji w pewnym sensie pokrywa się z kierunkiem przemian również w polskim teatrze.

Krytyka teatru jako instytucji – zapoczątkowana w Polsce przez ruch neoawangardowy w latach sześćdziesiątych XX wieku: teatry studenckie i offowe, które kontestowały tradycyjne ramy tworzenia przedstawień teatralnych (choć warto pamiętać także o próbach wypracowania nowego modelu polskiego teatru realizowanych przez Mieczysława Limanowskiego i Juliusza Osterwę w latach dwudziestych i trzydziestych XX wieku¹) – została podjęta przez polskich twórców dopiero na początku XXI wieku. Na fali krytyki neoliberalizmu politycznego i gospodarczego, a także punktowania różnorodnych form opresji, które przyniósł kapitalizm, artyści zaliczani do nurtu teatru krytycznego i politycznie zaangażowanego poddawali refleksji również warunki własnego funkcjonowania i wytwarzania sztuki. Na przykład w spektaklach Moniki Strzępki i Pawła Demirskiego pojawiały się informacje o wysokości honorariów aktorów zatrudnionych do spektaklu. W zrealizowanym w Teatrze Polskim we Wrocławiu spektaklu *Courtney Love* (2012) Strzępka i Demirski ironicznie komentowali swoją sytuację artystów, którzy dotarli na zawodowy szczyt, choć pod względem materialnym nie zmieniło to na lepsze ich sytuacji życiowej. Najgłębszej wiwisekcji funkcjonowania publicznego teatru w Polsce dokonali w serialu *Artyści* (2016), odsłaniającym kulisy powstawania sztuki. Oczom widzów ukazało się silnie zhierarchizowane środowisko, w którym między zespołami artystycznym i technicznym nie są mile widziane ani partnerskie relacje w pracy, ani prywatne kontakty poza sceną. Obrazu dopełniała ukrywająca się w szafie znerwicowana księgowa, która walczyła z chronicznym niedoinwestowaniem instytucji, oraz nowy dyrektor próbujący realizować artystyczny repertuar, co zmuszało go do ciągłego lawirowania pomiędzy oczekiwaniami zatrudnionych do pracy twórców, oczekiwaniami niekompetentnych urzędników odpowiedzialnych za kulturę oraz żądaniami polityków.

Artyści zajmujący się sztuką krytyczną próbowali zaburzać utrwalone w teatrze hierarchie, na przykład wprowadzając na scenę, a tym samym ujawniając obecność w kulisach, zwykle niewidocznych dla widzów pracowników technicznych (jak w spektaklach Wiktora Rubina), albo, jak w przedstawieniu *Kwestia techniki* w reżyserii Michała Buszewicza (Narodowy

1 Mieczysław Limanowski i Juliusz Osterwa byli twórcami zespołu Reduta (działał on w latach 1919–1939 na terenie Warszawy, Wilna i Grodna), ich celem były poszukiwania laboratoryjne połączone z działalnością pedagogiczną (Instytut Reduty) i tworzeniem spektakli. Twórcy Reduty postrzegali teatr nie przez pryzmat produkcji przedstawień, ale jako formę działalności, dążącej do „stworzenia zespołu opartego na zasadach nowego typu: studyjna praca nad sztuką aktorską, wypracowanie nowych reguł inscenizacji i reżyserii, długofalowe planowanie repertuaru i kształtowanie etosu człowieka teatru” (Kosiński, Świątkowska, 2019).

Stary Teatr w Krakowie, 2015), obsadzając montażyistów w rolach aktorów wypowiadających się na własny temat. Przedstawienia, choć wskazywały problemy teatru instytucjonalnego: istnienie silnej pionowej struktury władzy, która nie tylko udaremnia sprawną komunikację, lecz także ugruntowuje różnice, instytucjonalizuje pogardę i mechanizmy upokarzania, nie wywołały dyskusji ani nie doprowadziły do systemowej zmiany. Teatr krytyczny, mimo że ujawniał istotne bolączki systemu, okazał się wówczas nieskuteczny, bo narracje o nich tworzył w tradycyjny sposób w ramach istniejącego porządku. Zmianie ulegały estetyki i konwencje, wprowadzono w pole widzialności nowe tematy i aktorów, zasady pracy oparte na starych relacjach władzy nie ulegały jednak zmianie.

Teatr jako demokratyczna instytucja kultury

Dyskusje na temat organizowania życia kulturalnego, roli instytucji kultury i sposobów funkcjonowania teatrów powracają w Polsce co jakiś czas ze zmiennym natężeniem. Od niemal trzydziestu lat z różnym skutkiem podejmuje się próby zreformowania i usprawnienia sposobu organizacji oraz finansowania kultury odziedziczonego po poprzednim systemie. W ostatnim czasie coraz częściej mówi się też o demokratyzacji instytucji kultury, choć postulaty rozszczelnienia obecnego systemu i wprowadzenia innych modeli organizacyjnych pojawiają się raczej na gruncie teorii aniżeli praktyki. Już dziesięć lat temu Grzegorz Niziołek w wystąpieniu podczas Forum Teatrolologicznego: Polityczność w ramach Malta Festival Poznań dopominał się o stworzenie alternatyw dla obecnego systemu: „dwie dekady i ani jednego przykładu nowego modelu teatru. W Polsce wciąż rządzi model teatru repertuarowego: z dyrektorem naczelnym i artystycznym, współpracującymi reżyserami, stałym zespołem aktorskim i repertuarem planowanym na kilka miesięcy naprzód. Z biurami organizacji widowni i statystykami frekwencji. Mamy do czynienia ze swoistą monopolizacją przestrzeni artystycznej i przejmowaniem niemal wszystkich funduszy publicznych przeznaczonych na działalność teatralną” (Niziołek, 2010). Przy czym teatry repertuarowe oceniał przede wszystkim jako przestrzenie konfliktów, mających wielu graczy i toczących się na różnych poziomach: repertuarowym, związanym z produkcją spektakli i wydarzeń czy z doбором obsady. Diagnozując teatry publiczne jako miejsca frustracji, niespełnień i nieustannych kompromisów, dodawał, że „samo środowisko teatralne strzeże tego *status quo*. Gdyż daje on poczucie bezpieczeństwa” (Niziołek, 2010), ale i stwarza pole do wielu nadużyć.

Nie bez znaczenia jest dominujący w Polsce dyrektorsko-reżyserski model teatru, który podtrzymuje i stale odnawia hie-

rarchiczne struktury, w którym „liczy się uległość wobec egoistycznego żądania reżysera-władcy” (Niziołek, 2010), a to – jak dowodzą ujawniane w ostatnich dniach świadectwa osób uszkodzanych w pracy z różnymi artystami – może prowadzić do wielu nadużyć. Relacje władzy w teatrze wynikające z hierarchicznej struktury prowadzą też do instytucjonalizacji przemocy, pozwalają przełożonym na budowanie pozycji za pomocą mechanizmów upokarzania i pogardy, które – jak dowodzi Leder – są konstytutywnym elementem tożsamości polskiego społeczeństwa, odziedziczonym po systemie gospodarki folwarczno-pańszczyźnianej: „Drugą stroną »polskiej dumy« jest kultura pogardy, w której *pragnienie rozkoszy* realizowane jest przez upokarzanie i pogardzanie bliźnimi” (Leder, 2013, s. 99). O uwikłaniu aktora w folwarczne relacje przekonująco pisała Monika Kwaśniewska; dowodziła, że „dyrektor (ze względu na przypisaną mu ustawowo niemal absolutną władzę decyzyjną, a czasem też reżyser (ze względu na panujący w Polsce model »teatru reżysera« i związaną z tym władzę symboliczną) odgrywa rolę pana, a aktor – niewolnika” (Kwaśniewska, 2019, s. 134).

Relacje zależności i wzajemnego podporządkowania można bez problemu rozciągnąć na pozostałe zespoły, między którymi istnieje ufundowana na tradycji hierarchia: na jej szczycie znajduje się zespół artystyczny (w teatrach muzycznych najważniejszy jest zespół aktorski, w dalszej kolejności: wokalny, baletowy i orkiestra), a dopiero później zespół administracyjny i techniczny. Weronika Szczawińska zauważa, że „Polski teatr to fetyszyzowanie swoich pozycji, swojego zawodu, w obrębie artystycznej fabryki, która pracuje na potęgę i pracuje dla rynku” (Szczawińska, 2015, s. 5), a proces ten zaczyna się już w szkole teatralnej: „Budowaliśmy rolę – jak być reżyserem, aktorką, krytykiem. Wiązał się z tym określony kod, strój, sposób zachowania, a przede wszystkim performans pogardy wobec innych zawodów teatralnych (studentów Wydziału Wiedzy o Teatrze nazywaliśmy »wychodzącymi o trzeciej« w przeciwieństwie do nas, »ciężko harujących« praktyków rzadko opuszczających szkolne mury). Środowisko teatralne lubuje się w takim tożsamościowym performansie” (Szczawińska, 2015, s. 5 z 9). Nadzieja na zmianę jest w wytworzeniu „innego modelu pracy”, innych sposobów produkowania spektakli, innej instytucji (Szczawińska, 2015, s. 5 z 9).

Trudno się nie zgodzić z opinią, że obecny system wymaga reformy, choć nawet jego krytycy zastanawiają się, jak ją przeprowadzić w obecnych warunkach politycznych, gdy kolejne instytucje są „przejmowane” przez prawicowych polityków, a dyskusje na kontrowersyjne tematy mogą spowodować nowe podziały oraz osłabić już i tak nie najlepszą pozycję artystów, producentów sztuki i samych instytucji (Keil, 2017). Paradoksalnie jednak kontekst polityczny niekorzystny dla rozwoju kultury prowokuje

do dyskusji o demokratyzacji instytucji artystycznych. Wydaje się, że upodmiotowienie zarówno pracowników, jak i widzów mogłoby skutecznie chronić instytucje przed zawłaszczeniem ich przez polityków odpowiedzialnych za organizację publicznej kultury w Polsce, bez względu na to, czy przejmowanie polegałoby na ideologizacji instytucji czy też na sprowadzeniu jej do wymiaru komercyjnego. Jak słusznie zauważa Bojana Kunst: „Jeśli zastanawiamy się nad tym, jak sztuka może pracować na rzecz demokracji, jeżeli walczymy o jej potencjał emancypacyjny, to z pewnością nie możemy tego robić bez krytycznej obserwacji warunków, w jakich ją wytwarzamy, i nie zadając sobie pytania o demokrację w strukturach własnych projektów, organizacji, instytucji” (Kunst, 2016, s. 10). Demokratyzacja instytucji kultury oznacza z jednej strony zwiększenie znaczenia i obecności widzów w działaniach instytucji, sprzyja obsadzeniu tych widzów w roli sojuszników chroniących ją przed zakusami władzy, z drugiej – zmianę procesu zarządzania, który wiąże się z emancypacją pracowników. W praktyce chodzi o samoorganizację, zwiększenie udziału pracowników w procesie decyzyjnym w zakresie ich kompetencji, wzajemny szacunek oraz prawo do obustronnej krytyki dyrekcji i pracowników (Adamiczka-Sitek, 2016).

Procesy demokratyzacji instytucji kultury póki co należą raczej do sfery postulatów aniżeli praktyki teatralnej, choć ujawniana w ostatnim czasie skala przemocy w teatrach z pewnością je przyspieszy. Organizacje zawodowe, takie jak: Gildia Polskich Reżyserów i Reżyserów oraz Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów, we współpracy z Polskim Ośrodkiem Międzynarodowego Instytutu Teatralnego ITI, który jest inicjatorem projektu, przygotowują katalog dobrych praktyk i kodeks etyczny. Wydaje się, że to bardzo potrzebny krok w kierunku zarządzania etycznego w teatrach. W tym miejscu należy również wspomnieć o inicjatywie podjętej przez warszawski Teatr Powszechny im. Zygmunta Hübnera, której celem było spłaszczenie struktury organizacyjnej i decentralizacja władzy. Od września 2018 roku do września 2019 roku grupa badaczy przeprowadziła w teatrze pogłębione wywiady z pracownikami, które miały przynieść informacje dotyczące postrzegania przez nich instytucji oraz realizowanej przez nią misji. Wyniki badań okazały się zaskakujące o tyle, że dostarczyły przede wszystkim wiedzy na temat warunków pracy: pracownicy skarżyli się na przemęczenie i przepracowanie, nadmiar zadań i stresu, warunki te – jak twierdzili dyrektorzy – wynikały przede wszystkim ze zmiany systemu funkcjonowania teatru z repertuarowego na repertuarowo-projektowy, za czym nie poszła modyfikacja struktury zatrudnienia (Sztarbowski, 2019, s. 45-46).

Praca nad projektem zmierzającym do „kooperatywnego wypracowania tożsamości teatru w oparciu o założenia demokra-

tycznej instytucji kultury” (Adamiecka-Sitek, Keil, Stokfiszewski, 2019, s. 2) przyczyniła się do wzrostu samoświadomości pracowników, „obudziła w [nich – A.G.] myślenie o Teatrze Powszechnym jako miejscu pracy” (Adamiecka-Sitek, Keil, Stokfiszewski, 2019, s. 2), choć pokazała również, że nie wszyscy pracownicy, z różnych powodów, są zainteresowani partycypowaniem w procesach decyzyjnych w teatrze i wpływaniem na kształt instytucji. Zwieńczeniem badań było utworzenie Rady Artystyczno-Programowej Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, składającej się z przedstawicieli pracowników teatru, współpracujących z instytucją artystów i jednej przedstawicielki widzów, której obecność należy traktować raczej symbolicznie. Rada jest ciałem statutowym teatru, jej działania opierają się na zapisach stworzonego przez nią regulaminu (Rada Artystyczno-Programowa Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, 2019). Oprócz tego przygotowano *Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie* (2019). Na razie jest to jedyna tego rodzaju inicjatywa w teatrach instytucjonalnych w Polsce – warta uwagi, choć środowiskowa plotka niesie, że eksperyment nie do końca się powiódł.

Warto dodać, że ciała doradcze w postaci rad programowych istnieją w wielu teatrach, choć nie mają realnego wpływu na decyzje dyrektora. Jedynym wyjątkiem jest Rada Artystyczna w Narodowym Starym Teatrze w Krakowie, która współdecyduje o repertuarze teatru. Rada została stworzona w 2018 roku przez aktorów Starego Teatru jako odpowiedź na kryzys programowy i organizacyjny instytucji.

* * *

Kryzys, również wizerunkowy, spowodowany ujawnianiem w przestrzeni publicznej nadużyć władzy w teatrach instytucjonalnych i szkołach artystycznych w Polsce, odsłonił kulisy działania polskich teatrów, w których przemoc ma charakter systemowy. W dużej mierze wynika ona z hierarchicznej struktury władzy i dyrektorsko-reżyserskiego modelu teatru. W teatrze dyrektor, a często też reżyser, ma władzę niemal absolutną. Ten oparty na ogromnych dysproporcjach model władzy przenosi się na kolejny poziom: relacji dyrektora z organizatorem instytucji – w relacji tej z kolei to dyrektor ma tak zwaną słabą pozycję w stosunku do urzędnika odpowiedzialnego za nadzorowanie instytucji. Wydaje się, że przemyślenie innych modeli organizowania publicznej kultury w Polsce jest coraz bardziej palącą koniecznością. Chodzi nie tylko o osłabienie powiązań instytucji z polityką, lecz także o wprowadzenie bardziej demokratycznych modeli zarządzania, co wiązałoby się z upodmiotowieniem pracowników we włas-

nych organizacjach. W tym kontekście nie od rzeczy są refleksje Jana Stanisława Wojciechowskiego, który diagnozując relacje zachodzące między kulturą i polityką, a co za tym idzie, między pracownikami kultury i politykami, sugeruje działania, które powinny kształtować współczesną politykę kulturalną: doskonalenie zarządzania w kulturze zamiast doktrynalnego sterowania, stworzenie warunków prawnych i finansowych umożliwiających wolne działania twórców zamiast podtrzymywania struktury nadrzędności i podległości, wypracowanie nowych sposobów zarządzania i technik organizacji kultury, a także zbudowanie skutecznego systemu obiegu informacji i badania kultury (Wojciechowski, 2004, s. 103).

Bibliografia

- Adamiecka-Sitek Agata, 2016: *Społecznie odpowiedzialne instytucje kultury*. Krytyka Polityczna, 16.10.2016. <https://krytykapolityczna.pl/kultura/spolecznie-odpowiedzialne-instytucje-kultury/> [dostęp: 29.03.2022].
- Adamiecka-Sitek Agata, Keil Marta, Stokfiszewski Igor, 2019: *Materiały do „Porozumienia”*. „Didaskalia”, nr 153, s. 2–10.
- Beylin Marek, 2016: *Strategie samoobrony*. „Dialog”, nr 1, s. 49–57.
- Fox Dorota, Głowacka Aneta, 2020: *Dyrektor odchodzi, zespół zostaje*. „Zarządzanie w Kulturze”, T. 21, nr 2, s. 91–106. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.20.009.12162>.
- Głowacka Aneta, 2017: *Cenzura w przebraniu – nowe formy wpływu na życie teatralne w Polsce*. W: *Kontexty alternatívneho divadla v súčasnom myslení*. Red. Miron Pukan, Eva Kušnirová. Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove, Prešov, s. 38–58.
- Januszewska Małgorzata, 2015: *Wpływ polityki kulturalnej na funkcjonowanie instytucji kultury w Polsce*. „Studenckie Prace Prawnicze, Administracyjne i Ekonomiczne”, nr 18, s. 41–56.
- Keil Marta, 2017: *Do kogo należy teatr? O tym, do czego może nam się dzisiaj przydać krytyka instytucjonalna*. „Dialog”, nr 11. <http://www.dialog-pismo.pl/w-numerach/do-kogo-nalezy-teatr-o-tym-do-czego-moze-nam-sie-dzisiaj-przydac-krytyka-instytucjonalna> [dostęp: 29.03.2022].
- Kosiński Dariusz, Świątkowska Wanda, 2019: *Teatr Reduta* [hasło]. Encyklopedia Teatru Polskiego. <http://www.encyklopediateatru.pl/teatry-i-zespoły/1215/teatr-reduta> [dostęp: 29.03.2022].
- Krawczyk Dawid, 2016: *Rudzki: Konkurs nie jest receptą na wszystko*. Krytyka Polityczna, 11.03.2016. <https://krytykapolityczna.pl/kultura/teatr/rudzki-konkurs-nie-jest-recepta-na-wszystko/> [dostęp: 29.03.2022].
- Kunst Bojana, 2016: *Artysta w pracy. O pokrewieństwach sztuki i kapitalizmu*. Przeł. na jęz. pol. Pola Sobaś-Mikołajczyk, Dominika Gajewska, Joanna Jopek. Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego,

- Konfrontacje Teatralne / Centrum Kultury w Lublinie, Warszawa-Lublin.
- Kwaśniewska Monika, 2019: *Aktor w klinczu relacji folwarcznych*. W: Eadem: *Między hierarchią a anarchią*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 133–166.
- Leder Andrzej, 2013: *Prześlona rewolucja. Ćwiczenie z logiki historycznej*. Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa.
- Lewandowska Kamila, 2017: *Sfera autonomii, sfera biurokracji. Relacje polskich teatrów publicznych i ich organizatorów w perspektywie międzynarodowej*. „Zarządzanie w Kulturze”, T. 18, nr 3, s. 405–421. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.026.7476>.
- Niziołek Grzegorz, 2010: „dwa tysiąclecia prawie i ani jednego boga!”. „Didaskalia”, nr 99. http://archiwum.didaskalia.pl/99_niziolek.htm [dostęp: 29.03.2022].
- Piekarska Magda, 2016: *Po konkursie na dyrektora Teatru Polskiego Mieszkowski chce zawiadomić prokuraturę*. Wyborcza.pl, Wiadomości z Wrocławia, 23.08.2016. <https://wroclaw.wyborcza.pl/wroclaw/1,35771,20586509,po-konkursie-na-dyrektora-teatru-polskiego-mieszkowski-chce.html> [dostęp: 29.03.2022].
- Piotrowski Piotr, 2011: *Muzeum krytyczne*. Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
- Płoski Paweł, 2017: *Serial dyrektorzy. Dzieje prawnego unormowania statusu dyrektora*. „Zarządzanie w Kulturze”, T. 18, nr 3, s. 423–441. <https://doi.org/10.4467/20843976ZK.17.027.7477>.
- Przastek Daniel, 2017: *Polityki kulturalne a wolność wypowiedzi artystycznej w Polsce w latach 1989–2015*. Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
- Rada Artystyczno-Programowa Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, 2019: *Regulamin*. „Didaskalia”, nr 153, s. 7–9.
- Raunig Gerald, 2006: *Praktyki instytucyjne. Uciekanie, instytuowanie, przeksztalcanie*. Przeł. na jęz. pol. Aleksandra Bubiło, Bartosz Wójcik. Red. Marta Keil. Transversal Texts. <https://transversal.at/transversal/0106/raunig/pl> [dostęp: 29.03.2022].
- Sadovska Mariana, 2020: *Coming out*. Tłum. Joanna Wichowska. Dwutygodnik.com [„Dwutygodnik”, nr 10 (292)]. <https://www.dwutygodnik.com/artykul/9125-coming-out.html> [dostęp: 29.03.2022].
- Sid, 2020: *Kraków. Prokuratura rozszerza zarzuty dla b. dyrektora Teatru Bagatela Jacka Henryka S.* Wyborcza.pl, Wiadomości z Krakowa, 18.06.2020. <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,26043133,krakow-prokuratura-rozszerza-zarzuty-dla-b-dyrektora-teatru.html> [dostęp: 29.03.2022].
- Sikora Patrycja, 2015: *Krytyka instytucjonalna w Polsce w latach 2000–2010*. BWA Wrocław – Galerie Sztuki Współczesnej, Wrocław.
- Szczawińska Weronika, 2015: *Teoretyczne demokracje, praktyczne instytucje*. „Polish Theatre Journal”, nr 1, s. 01–09. Pobrano z: www.polishtheatrejournal.com/index.php/ptj/article/download/121/489 [29.03.2022].

- Sztarbowski Paweł, 2019: *Teatr w rytmie słow*. Rozmawiała Aneta Głowacka. „Opcje”, nr 4, s. 44–49.
- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Tekst jednolity. Dz.U. 1991, nr 114, poz. 493.
- Ustawa z dnia 27 sierpnia 2009 r. o finansach publicznych. Dz.U. 2009, nr 157, poz. 1240.
- Wodecka Dorota, 2016: *Teatr Polski we Wrocławiu. Zamach na teatr i demokrację*. Rozmowa z Krzysztofem Mieszkowskim. Wyborcza.pl, 1.09.2016. <https://wyborcza.pl/7,75410,20627579,zamach-na-teatr-i-demokracje.html> [dostęp: 29.03.2022].
- Wojciechowski Jan Stanisław, 2004: *Kultura i polityki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie*, 2019. „Didaskalia”, nr 153, s. 5–7.