

Magdalena Pałka  <https://orcid.org/0000-0001-7919-7472>

Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu  
magdapalka@mail.com

# „Teatr jest instytucją feudalną”. Kryzysy wizerunkowe w polskich teatrach instytucjonalnych

Abstract

## „Theatre is a Feudal Institution”. Image Crises in Polish Institutional Theatre

In publications of recent years, embedded in the discipline of management studies and regarding the issue of image, it is pointed out that one of the most frequent mistakes of modern organizations is the lack of coherence between communicated values and everyday practice. In the article, I propose to look at image crises in Polish institutional theatres (those caused by phenomenon mentioned above), in a way that recognizes and appreciates their positive aspects. They can be treated as „tools” that inspire system change. On the examples from recent years, I argue that the vast majority of image crises in art institutions are caused by the lack of coherence between the declarative sphere (mainly shaped by artistic program of institution) and intra-institutional practice. I also show that thought on the discussed subject matter has developed in art thanks to the evolution of the concept of criticism and critical attitude, and not, as one would suppose, in relation to the achievements of management studies. I will also discuss the determinants of contemporary institutional critique, in which the thought on relations between the declarative sphere and practice develops, and which affects the perception of the crisis itself.

**Keywords:** image, Polish theatre, institutional critique, critique, image crisis

**Słowa kluczowe:** wizerunek, polski teatr, krytyka instytucjonalna, krytyka, kryzys wizerunkowy

„Teatr jest instytucją feudalną”

Janusz Kijowski,  
były dyrektor Teatru im. Stefana Jaracza w Olsztynie

## I. Wstęp

W publikacjach ostatnich lat dotyczących zagadnienia wizerunku, a osadzonych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, zwraca się uwagę, że jednym z najczęściej popełnianych błędów współczesnych organizacji jest brak spójności między tym, jakie wartości komunikują, a tym, jak faktycznie wygląda ich codzienna praktyka. Wizerunek odzwierciedla przecież wiarygodność organizacji i zaufanie, jakim darzy ją otoczenie [Bombiak 2015: 93]. W świecie kultury i sztuki jest to niewątpliwie kapitał nie do przecenienia. Refleksja dotycząca rozłączności sfery deklaratywnej i faktycznej, traktowana jako podstawa do przeformułowania zasad rządzących daną instytucją czy organizacją kulturalną, w świecie sztuki jest wciąż pewnym *novum* i ideą progresywną. Wydaje się jednak, że zadomawia się w świadomości pracowników kultury, artystów i decydentów, w szczególności po Forum Przyszłości Kultury 2018 zorganizowanym pod hasłem „Feminizm! Nie faszyzm”. Wskazana wyżej problematyka stała się cichym *spiritus movens* przynajmniej kilku debat Forum.

W niniejszym artykule chciałabym zaproponować spojrzenie na kryzysy wizerunkowe instytucji kultury (szczególnie te wywołane rozłącznością sfery deklaratywnej i praktyki), które dostrzega i dowartościowuje ich pozytywne aspekty. Można przecież uznać, że kryzysy inspirują zmianę. Wymuszają one na tych, których dotyczą, przyjęcie postawy autokrytycznej.

Problematykę przedstawioną w artykule można odnieść do różnorodnych instytucji sztuki. Ja analizować ją będę w nawiązaniu do wydarzeń ważnych dla polskiego środowiska teatralnego. Szeroko rozumiana kategoria tożsamości, tak istotna dla rozważań z obszaru zarządzania wizerunkiem, od ponad piętnastu lat pozostaje w centrum zainteresowania polskiego teatru w ramach nurtu tzw. teatru krytycznego. Rozłączność sfery deklaratywnej (w przypadku instytucji teatru kształtowanej przede wszystkim poprzez repertuar i pozostałe wybory artystyczne) i praktyki wewnątrzinstytucjonalnej staje się tym samym problemem bez precedensu. Jak postaram się pokazać, może podważać samą istotę sztuki jako tej, która zmusza do krytycznego myślenia i próbuje wpływać na społeczeństwo. Po co nam teatr-instytucja, który ze sceny krytykuje na przykład stosunki pracy w systemie kapitalistycznym, ale sam zatrudnia pracowników na umowy śmieciowe? Kryzysy wizerunkowe w przedsiębiorstwach nie wydają się aż tak dojmujące: w odróżnieniu od sfery sztuki nie dotyczą bowiem istoty ich działalności.

W pierwszej części artykułu, wychodząc od pojęcia tożsamości ugruntowanego w teorii organizacji, pokażę, że refleksja nad omawianą problematyką rozwinęła się w sztuce dzięki ewolucji koncepcji krytyki i krytycznej postawy, a nie, jak można by przypuszczać, w nawiązaniu do osiągnięć nauk o zarządzaniu. Osią moich rozważań będzie krytyka instytucjonalna, którą uważam za niezbędną w uprawianiu krytycznej refleksji nad funkcjonowaniem współczesnych instytucji sztuki. W moim przekonaniu znacząco uzupełnia ona rozpoznania z zakresu nauk o zarządzaniu i to jej chciałabym poświęcić najwięcej miejsca w niniejszym artykule. Nie zyskała bowiem wystarczającej popularności wśród menadżerów, producentów i promotorów sztuki, a szczególnie wśród tych bezpośrednio zarządzających instytucjami. W drugiej części opiszę i zaprezentuję na przykładach, na czym polega zjawisko rozłączności sfery deklaratywnej i praktyki w polskich teatrach. W trzeciej, ostatniej części podsumuję swoje rozważania i odniosę je do zagadnienia wizerunku i kryzysów wizerunkowych.

Na potrzeby artykułu zdecydowałam się na metodologię jakościową. Zastosowałam metodę studiów przypadków. Badania rozpoczęłam od zebrania przykładów kryzysów wizerunkowych w polskich teatrach instytucjonalnych z ostatnich kilku lat. Po ich analizie, wspartej przeglądem literatury przedmiotu, zdecydowałam się na postawienie tezy, że główną przyczyną kryzysów wizerunkowych w teatrach instytucjonalnych jest rozłączność sfery deklaratywnej i praktyki. Przywołane w artykule studia przypadków wybrałam ze względu na aktualność, reprezentatywność (przykłady dotyczą zarówno warszawskiego teatru „głównego nurtu”, jak i teatrów lokalnych) i zróżnicowanie przedstawianych problemów (podważają wyobrażenie teatru jako miejsca krytycznego oglądu rzeczywistości na poziomie najbardziej podstawowym – pozaartystycznych wyborów związanych z zarządzaniem teatrem, jak i na poziomie głębszym – uwikłania w kapitalistyczne metody produkcji).

## 2.1. „Instytucjonalne precedensy”

W polskich tekstach teoretycznych dotyczących teatru, na problematyczną rozłączność sfery deklaratywnej i praktyki, pierwsza zwróciła uwagę kuratorka i dramaturżka Marta Keil. W jednym ze swoich artykułów zadała sugestywne pytanie, czy „wypada demaskować patriarchalność i mizoginizm lewicowych instytucji sztuki?” [Keil 2017b] Było to oczywiście pytanie retoryczne, biorąc pod uwagę dominującą w obowiązującym dyskursie funkcję sztuki. Na czym ona polega?

Na początku sztuka krytyczna, a w pierwszych latach XXI wieku teatr krytyczny przeformułowały funkcję artysty i sztuki w społeczeństwie. Ich podstawowym, programowym gestem było zerwanie z ideałem „sztuki dla sztuki”. Stała się więc ona jednym z wielu narzędzi, które miały za zadanie renegocjować zasady, na jakich ufundowana została nasza rzeczywistość społeczno-polityczna. Teatr krytyczny

przestał być uniwersalny. W sposób symboliczny zyskiwał klasę czy światopogląd, był platformą, w ramach której komentowało się sytuacje społeczne, polityczne czy ekonomiczne. Stał się w naturalny sposób sceną dla twórców i twórczyń o przekonaniach feministycznych, wspierających mniejszości czy niereprezentowane w mainstreamie narracje społeczno-ekonomiczne. Teatr jawił się jako niepokorny, odważny, idący pod prąd. Fundamentalna stała się dla niego kategoria tożsamości. Jedną z wielu strategii wykorzystywanych przez polski teatr krytyczny było wyśmiewanie mieszczańskich konwenansów i hipokryzji.

W ciągu ostatniego roku polski teatr przeżył szereg, jak określił je Witold Mrozek [2018a], „instytucjonalnych precedensów”, które odsłoniły konwenanse i hipokryzję samego teatru: konflikt byłego już dyrektora Teatru im. Stefana Jaracza w Olsztynie z pracownikami o model zarządzania instytucją, ujawnienie rejestru umów Starego Teatru w Krakowie na wniosek Sieci Obywatelskiej Watchdog, wyniki audytu w Teatrze Rozmaitości w Warszawie, postawienie Bartoszowi Szydłowskiemu, założycielowi i wieloletniemu dyrektorowi Łaźni Nowej, zarzutów prokuratorskich (choć wydaje się, że akurat ta ostatnia afera to wynik politycznych przepychanek).

Okazało się, że kryzysy wizerunkowe odsłaniają po prostu znacznie głębszy, bo instytucjonalny, kryzys polskiego teatru. Jego głównym motorem jest właśnie wspomniana niespójność sfery deklaratywnej (w przypadku instytucji teatru wytwarzanej głównie poprzez warstwę programową: krytyczne spektakle, działania performatywne i wydarzenia kontekstowe, na których budowany jest wizerunek instytucji) oraz faktycznych relacji wewnątrzinstytucjonalnych i powiązanych z nimi metod i praktyk pracy w sztuce (na co dzień ukrytych i niewidocznych dla widza). Podany w wątpliwość został więc nie tylko wizerunek instytucji, ale także jej tożsamość.

Oba te pojęcia są często stosowane zamiennie, warto więc zwrócić uwagę na fakt, że choć są bezsprzecznie nierozzerwalnie ze sobą związane, dotyczą dwóch obszarów. Tożsamość to własność podmiotu, a wizerunek to jego postrzeganie [Waszkiewicz-Raviv 2011: 22]. Kwestia tożsamości, rozumianej przede wszystkim jako indywidualna charakterystyka podmiotu, została zaadaptowana przez teoretyków zarządzania i komunikacji do studiów nad organizacją. Przyjęte w dyskursie pojęcie tożsamości organizacyjnej („organizational identity”) to więc „artykulacja tego, czym dana organizacja jest, co robi i w jaki sposób, włączając w to strategie postępowania i adaptacji do środowiska” [*ibidem*: 20]. Niewątpliwie osiągnięcia nauk o zarządzaniu są świetną podstawą teoretyczną dla praktyków pracujących w sferze kultury i sztuki, szczególnie w kontekście działań marketingowych i komunikacji. Ze względu na nakreśloną powyżej specyfikę pola sztuki chciałabym natomiast osiłą teoretyczną moich rozważań uczynić krytykę instytucjonalną. Łączy ona w sobie rozważania teoretyczne z zakresu filozofii i socjologii oraz współczesne teorie z zakresu zarządzania. Równocześnie odnosi się do teorii sztuki i to w jej rozwoju możemy doszukać się źródeł trzeciej fali krytyki instytucjonalnej, która – jak pokażę w dalszej części artykułu – proponuje radykalne rozwiązanie problemu rozłączności

sferę deklaratywnej i faktycznej. Zwraca bowiem uwagę na fundamentalne znaczenie tożsamości organizacji działających w sferze kultury.

## 2.2. Prawda nas wyzwoli – o krytyce instytucjonalnej

Krytyka instytucjonalna powstała jako nurt w sztuce współczesnej, który podważał i demaskował mechanizmy działania instytucji artystycznych i szerzej – całego sektora sztuki. Pierwsza fala, przypadająca na przełom lat sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej (czyli początki nurtu najpierw silnie związanego ze sztukami wizualnymi), zajmowała się głównie badaniem i podważaniem zasad systemu galeryjnego i muzeów, a także warunków samego artystycznego działania w polu sztuki. Druga fala, datowana na lata osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku, analizowała przekształcenia współczesnego życia (takie jak na przykład rozwój kapitalizmu) i ich wpływ na całą przestrzeń sztuki, w tym zarządzanie artystyczną podmiotowością [Sikora 2015: 25–57].

Współczesna krytyka instytucjonalna, wspomniana trzecia fala, łączy w sobie dokonania poprzednich jako zespolenie krytyki instytucjonalnej, krytyki społecznej i autokrytyki. Wychodzi poza sferę wąsko rozumianej sztuki. Nie klasyfikuje się już jedynie jako nurt w sztuce współczesnej na rzecz transdyscyplinarności, zazwyczaj na styku sztuki, perspektywy badawczej i aktywizmu politycznego. Przeobraziła się więc w postawę krytyczną (całościową krytykę dzisiejszego porządku społecznego) oraz praktykę instytuującą, czyli taką, która poszukuje nowych form politycznej podmiotowości, sposobów działania i życia. Z tego punktu widzenia pytanie o instytucję (jako uwikłaną w polityczne i ekonomiczne konsekwencje kapitalizmu) to głównie pytanie o to, w jaki sposób można ją „przechwycić” i na powrót wykorzystać do działań krytycznych [Raunig, Ray 2009].

Warto w tym kontekście wspomnieć o realizowanym właśnie w Teatrze Powszechnym w Warszawie projekcie „Porozumienie”. Wygląda na to, że proponowany przez teoretyków trzeciej fali krytyki instytucjonalnej mechanizm ma szansę zostać w nim wykorzystany w pełni. To chyba pierwszy polski projekt społeczno-artystyczny, którego zakładanym efektem jest faktyczna zmiana reżimu pracy w konkretnym teatrze instytucjonalnym. Proces zaplanowany jest na osiem miesięcy. Zadanie, które postawili przed sobą Marta Keil, Agata Adamiecka-Sitek i Igor Stokfiszewski, to wypracowanie wraz z całym zespołem instytucji, współpracującymi artystami i stroną społeczną postulatów zmian, wynegocjowanie ich z dyrekcją oraz publiczne podpisanie porozumienia.

### 2.3. Przemiany krytyki i postawy krytycznej

Skąd w środowisku kultury wzięła się refleksja na temat braku spójności między sferą deklaratywną a praktyką? Doprowadziła do tego ewolucja koncepcji krytyki i krytycznej postawy. Problem zdefiniowano właśnie na gruncie krytyki instytucjonalnej, nie inspirując się w zasadzie osiągnięciami nauk o zarządzaniu. Do jego rozpoznania doszli związani ze światem nauki praktycy i praktyczki pracujący w sztuce, czerpiąc z tekstów filozoficznych i socjologicznych. Analizowali również własne doświadczenia związane z działalnością w ramach sektora kultury.

W potocznym znaczeniu „krytyka” to odniesienie się do tezy czy światopoglądu w negatywny i oceniający sposób. Jak pisze Paweł Mościcki w książce *Polityka teatru. Eseje o sztuce angażującej*: „W dużej mierze takie właśnie znaczenie krytyki przejął dyskurs zorganizowany wokół tzw. sztuki krytycznej. Zadaniem, które stawiali przed nim twórcy i teoretycy, było odnoszenie się do pewnych kodów, praktyk, zachowań społecznych w celu demaskacji ich arbitralności, ukrytych założeń, uwikłania w języki dominacji” [Mościcki 2008: 170]. Wymuszało to stosowanie podwójnej perspektywy: krytykowanego i krytykującego, a to z kolei sugerowało, że istnieje „czysty” obszar, a co za tym idzie także punkt widzenia, który jest nieskażony wpływem szkodliwych praktyk i idei. Strategia ta sprawiała, że „krytykujący” sam usuwał się z pola władzy, a jego krytyka była wprawdzie wiarygodnym głosem opisującym stosunki dominacji, ale jednocześnie zupełnie niezdolnym do interwencji i realnego działania na rzecz ofiar hegemonii [*ibidem*: 171–172]. Dziś z perspektywy czasu można powiedzieć, że taki był właśnie teatr krytyczny: nie dokonał społecznej zmiany, nie przeformułował zasad produkcji we własnych instytucjach. Słowem: zbudował nowe narracje, ale nie przełożyły się one zupełnie na praktykę wewnątrzinstytucjonalną [Keil 2017a].

Na przemiany krytyki z pewnością wpłynęła myśl Michela Foucaulta, a szczególnie jego rozważania na temat „rządomyślności” i „parezji”. Wygłoszony w Collège de France wykład zatytułowany *Qu'est-ce que la critique?* z 1978 roku filozof poświęcił „rządomyślności”, definiowanej jako „punkt styku, w którym to, jak jednostki są kierowane przez innych, łączy się ze sposobem, w jaki kierują one sobą” [Lemke 2010]. Stwierdził wtedy, że krytyka rozwinęła się jako sztuka niezgody na bycie rządzonym „w ten sposób”. Chodziło więc nie o niezgodę na „bycie zarządzanym” w ogóle, ale o redefinicję założeń, celów i procedur z tą czynnością związanych [Foucault 1997]. Filozof i teoretyk sztuki Gerald Raunig zaznacza, że postulat ten nie może zostać zrealizowany jedynie przez fundamentalną krytykę instytucji, ale w ramach nieustannego procesu instytuowania, negocjowania i zmiany zasad [Raunig 2006]. Z tym z kolei wiąże się foucaultowska refleksja nad słowem „parezja”. W klasycznej grece oznacza ono: „mówić wszystko”, głosić prawdę wprost i bez gier retorycznych, nawet wtedy, kiedy wiąże się to z poważnym ryzykiem. Raunig referuje:

Przy użyciu wybranych przykładów z piśmiennictwa antycznej Grecji Foucault opisuje proces praktykowania parezji jako przechodzenie tej techniki od planu politycznego do osobistego. Starsza forma parezji oznacza instytucjonalne prawo do publicznego mówienia prawdy. Zależnie od formy państwa, podmiotem, do którego zwraca się parezjasta, jest zgromadzenie demokratycznej agory lub tyran na dworze królewskim. Parezja zwykle jest rozumiana werbalnie – jako oddolny ruch skierowany ku górze (...) jej potencjał tkwi w wyraźnej przepaści pomiędzy tym, który podejmuje ryzyko i mówi wszystko oraz krytykowanym suwerenem, którego pozycja podawana jest w wątpliwość [Raunig 2006].

W miarę upływu czasu akcent z odwagi w mówieniu prawdy innym ludziom został przesunięty na odwagę w mówieniu prawdy o sobie. W dialogu Platona *Laches* Sokrates nie pełni już roli krytyka reguł ustanawianych przez państwo, ale zachęca swoich rozmówców najpierw do wygłoszenia opinii na własny temat, a potem do poddania się serii pytań, które mają na celu wykazanie relacji pomiędzy ich słowami (*logos*) a sposobem życia (*bios*) – deklaracją a praktyką. Sokratesowi chodzi więc o to, aby podać w wątpliwość zgodność tych dwóch sfer i zmusić uczniów do auto-refleksji [Raunig 2006]. Wyłaniająca się z nowego porządku osobista autokrytyka stoi w kontrze do dominującej do tej pory krytyki publicznej.

Aby obraz przemian rozumienia i praktykowania krytyki był wyczerpujący, warto zaprezentować również jej nowsze interpretacje, będące w pewnym stopniu pokłosiem rozważań Foucaulta. Pomocna może być tutaj między innymi lektura tekstów krytycznych Irit Rogoff, teoretyczki sztuki z Wielkiej Brytanii (w szczególności artykułu zatytułowanego *Smuggling – An Embodied Criticality*). Twierdzi ona, że obecna faza przemian kulturowych, a także praktyk artystycznych, cechuje się przejściem od krytyki do krytyczności (*criticality*). Jej podstawowym wyróżnikiem jest przekonanie, że „krytyczna świadomość, dostrzeganie ukrytych mechanizmów władzy i rozpoznanie ich negatywnych skutków, nie daje automatycznie możliwości wykroczenia poza krytykowany obszar. Dzięki dostrzeganiu mechanizmów dominacji nie stajemy się od nich wolni” [Mościcki 2008: 173]. Podczas gdy krytyka powstaje w trakcie analizy problemu, krytyczność ma charakter performatywny i opiera się na praktyce, którą Rogoff określa jako „zamieszkiwanie problemu” (*inhabiting a problem*). Sformułowanie to podkreśla, że wyłącznie działając w krytykowanym przez nas obszarze, możemy poddawać go transformacjom. W związku z tym krytyczność zajmuje się głównie zależnymi od sytuacji i różnorodnych powiązań procesami, w odróżnieniu od krytyki, która zajmuje się przede wszystkim obiektami oraz jednostkami [Mościcki 2008]. Autorka posługuje się również tytułowym pojęciem *smuggling* – „szmuglowaniem”, rozumianym jako wywrotowe działanie, którego zaletą jest to, że nie zamienia linii podziału w rozumianą klasycznie granicę. Dzięki temu do danej przestrzeni może zawsze dołączyć coś nowego i od środka przekształcać panujące w niej relacje [Rogoff 2006].

### 3.1. Krytyczny program artystyczny i... na tym koniec?

Interesującym przykładem teatru, który zmagał się z kilkoma kryzysami wizerunkowymi jest Teatr Nowy w Poznaniu, którym kieruje Piotr Kruszczyński. W pierwszej dekadzie XXI wieku z wałbrzyskiego Teatru Dramatycznego uczynił jedną z najważniejszych polskich scen teatralnych. Możliwość kreowania wyrazistej linii programowej swojej instytucji zawdzięczał polskiej tradycji teatru reżysersko-dyrektorskiego [Galas-Kosil, Olkusz 2016: 12]. Realizując spektakle w Wałbrzychu (na zaproszenie Kruszczyńskiego), ogólnopolskie sukcesy odnieśli między innymi Monika Strzępka i Paweł Demirski, najważniejsi wtedy twórcy teatru krytycznego.

Pierwszy kryzys, o którym chcę wspomnieć, miał miejsce w 2014 roku, kiedy Nowy wykupił reklamę wielkoformatową na jednej z poznańskich kamienic, *vis á vis* budynku instytucji. Napis na płachcie głosił: „Nie lubimy reklam wielkoformatowych, ale ściana pod tą reklamą jest naprawdę okropna. Spójrz, po drugiej stronie ulicy jest przyjemniej. Wypijesz tam dobrą kawę i kupisz bilet do teatru”. Rozpętała się medialna burza. Jedną z aktywnych stron sporu byli aktywiści zaangażowani w działania na rzecz estetyki miejskiej. „Ta reklama sięga nie tylko szczytu elewacji, ale i szczytu hipokryzji. Przykro mi, że fajna instytucja pracująca na rzecz dzielnic, jednocześnie reklamuje się w sposób, który niszczy jej krajobraz. Nie rozumiem przekazu tej reklamy – jeśli deklaruje, że czegoś nie lubię, to tego nie robię”, mówił jeden z nich, Franciszek Sterczewski [Babacz 2014]. W kolejnych wypowiedziach do mediów kontynuował: „Nie liczą się słowa i puste deklaracje, tylko czyny, więc liczę, że deklaracja «nie lubimy» pociągnie za sobą konsekwencje w działaniu i że ta żółta szmata będzie ostatnią na tej «okropnej» ścianie. W przeciwnym razie teatr pozostanie pospolitym szkodnikiem niegodnym szacunku” [TVN 24, strona internetowa]. Sytuację pogorszyła informacja, że reklama jest nielegalna (warto jednak wspomnieć, że wykupując reklamę, teatr o tym nie wiedział). Jak na medialną burzę zareagowała instytucja? Stwierdziła, że reklama była zaplanowaną prowokacją, mającą wywołać dyskusję na temat estetyki miasta i zorganizowała na ten temat debatę w swojej siedzibie. Jak można się spodziewać, opinii publicznej trudno było uwierzyć w takie tłumaczenie. Wszystko wskazywało bowiem na to, że instytucja zwyczajnie nie przemyślała swojej strategii promocyjnej, a podejmując decyzję o wykupieniu reklamy wielkoformatowej, nie wzięła pod uwagę wartości i zapatrywań na przestrzeń publiczną ludzi, z którymi już wtedy tę przestrzeń współkreowała przy okazji innych społecznych i artystycznych projektów.

Choć oczywiście decyzja o wykupieniu reklamy wielkoformatowej to sprawa o wiele mniejszego kalibru niż te, które przedstawię w dalszej części artykułu, powyższy przykład prezentuje istotny problem: teatr jako miejsce krytycznego oglądu rzeczywistości bywa niewiarygodny na poziomie najbardziej podstawowym: pozaartystycznych wyborów związanych z zarządzaniem teatrem. Wbrew założeniom teatru krytycznego i powiązanego z nim projektu awangardowego, to, co na scenie, pozostaje w sferze fikcji i nie ma prawa się poza nią wydostać.



### 3.2. Późny kapitalizm i koniec snu

Niespójności sfery deklaratywnej i praktyki sięgają jednak jeszcze głębiej. Dziś najciekawsze i najbardziej zaskakujące diagnozy teatralne nadal oferują nam „lewicowe”, jak pisze o nich Keil, instytucje sztuki. Nadal powstają krytyczne wypowiedzi sceniczne dotyczące chociażby praw pracowniczych (*Modern Slavery* Bartosza Frąckowiaka), środowiska LGBT (*O mężnym Pietrku i sierotce Marysi* Wiktora Rubina i Jolanty Janiczak), praw kobiet (*Pieśni czarownic* Michała Buszewicza, Ewy Łowżył i Zbigniewa Łowżyła) czy związków państwa i Kościoła (*Kłątwa* Olivera Frljicia), nie wspominając o szeregu spektakli z nurtu krytyki instytucjonalnej. Co jednak, przykładowo, dla spektaklu o kapitalizmie i prawach pracowniczych oznacza wykorzystywanie pracowników podczas jego powstawania: na przykład poprzez niepłacenie za nadgodziny lub regularne wymuszanie pracy po kilkanaście godzin dziennie? Na to pytanie odpowiada Bojana Kunst w książce *Artysta w pracy. O pokrewieństwach sztuki i kapitalizmu*. Kunst twierdzi, że na praktyki instytucjonalne przemożny wpływ mają przemiany procesów i warunków produkcji późnego kapitalizmu. Dowartościował on cechy tradycyjnie kojarzone z pracą artystów, takie jak kreatywność, rozwój i mobilność, jednocześnie przemieniając instytucje kultury w fabryki podążające za logiką ciągłej produktywności. Jak wskazuje autorka, instytucje sztuki lubią myśleć o sobie, że są postępowe, jednak we własnych zespołach – podczas realizacji krytycznego programu artystycznego – powielają schematy wyzysku i nierówności. Kapitalizm nie doprowadza więc tylko do rozpoznanych już dobrze zjawisk takich jak choćby komercjalizacja wytworów artystycznych, ale wpływa na najbardziej podstawowe sposoby pracy w sztuce, na przykład na ustanawianie relacji władzy czy warunki pracownicze. W związku z tym nawet najlepsze, najbardziej radykalne idee wytracają swój krytyczny, emancypacyjny potencjał [Kunst 2016].

Przykładem ilustrującym słowa Bojany Kunst był kolejny kryzys wizerunkowy Teatru Nowego w Poznaniu, wywołany decyzją teatru o podjęciu współpracy z firmą Amazon w 2016 roku. W tym samym roku na deskach Nowego swoją premierę miały między innymi spektakle *Lear* w reżyserii Jędrzeja Piaskowskiego czy *Porno* w reżyserii Ceziego Studniaka, podejmujące temat władzy, wykluczenia, walki jednostki z systemem. Amazon, przekazując teatrowi między innymi 30 czytników Kindle, został partnerem technologicznym projektu artystycznego „Scena Debiutów” oraz czytań performatywnych i spotkań z książką „Czytnik”. Decyzja o współpracy z korporacją była o tyle kontrowersyjna, że od momentu rozpoczęcia działalności w Polsce firmę krytykowano za wykorzystywanie pracowników. Debata na ten temat była szczególnie żywa w Poznaniu i w mediach lokalnych, ponieważ w podpoznańskich Sadach Amazon otworzył jedną ze swoich filii. Od 2015 roku Komisja Międzyzakładowa OZZ Inicjatywy Pracowniczej działająca w Amazonie pozostawała w sporze zbiorowym z korporacją, domagając się między innymi możliwości wykorzystywania przez pracowników przysługujących im przerw i podwyżki pensji.

Również w mediach ogólnopolskich pojawiały się materiały dotyczące trudnych warunków pracy w amerykańskim przedsiębiorstwie. Warto wspomnieć, że inne poznańskie sceny, jeszcze przed nawiązaniem współpracy Nowego z Amazonem Teatr Ósmego Dnia, a później Teatr Polski w Poznaniu, wspierały pracowników firmy w działaniach na rzecz konsolidacji środowiska pracowniczego i nagłośnieniu trudnej sytuacji pracowników. Współpracę Nowego i korporacji skomentowała sama Inicjatywa Pracownicza, wystosowując apel w postaci listu otwartego do dyrekcji teatru. W tekście pod sugestywnym tytułem *Teatr w służbie korporacji za 30 czytelników* można było przeczytać:

Wiele z cenionych na świecie instytucji kultury posiada polityki sponsoringowe, które wykluczają współpracę z określonymi branżami. Najczęściej odmawia się przyjmowania środków od firm naftowych, tytoniowych, zbrojeniowych czy farmaceutycznych. Podobna odmowa w stosunku do podmiotu lekceważącego prawa pracownicze i wykorzystującego na masową skalę sytuację przymusu ekonomicznego jest całkowicie uzasadniona. Gdy odbywały się pierwsze odsłony akcji „Czytelnik”, w Amazonie trwało referendum strajkowe. Ponad dwa tysiące pracowników i pracownic opowiedziało się za strajkiem, pomimo organizowanych przez dyrektorów generalnych zebrań, na których ogłaszano, że firma nie popiera głosowania [OZZ Inicjatywa Pracownicza].

Kruszczyński, komentując dla mediów nawiązanie współpracy z producentem czytników Kindle, powiedział: „Kiedy obliczyłem ostatnio, ile tych egzemplarzy [drukowanych tekstów – M.P.] powielamy do każdej premiery, stwierdziłem że trzeba wpaść na genialny pomysł, który pozwoli nam zaoszczędzić te nomen omen amazońskie lasy” [OZZ Inicjatywa Pracownicza]. Autorzy apelu wytknęli dyrektorowi Nowego instrumentalne posługiwanie się argumentem ekologicznym przy jednoczesnym ignorowaniu tematu praw pracowniczych. Aby zebrać fundusze na realizację krytycznego programu artystycznego, teatr zignorował więc powszechnie znane informacje na temat nieetycznej działalności Amazona.

Mechanizm opisywany przez Kunst uwidocznił się również w kryzysie wizerunkowym, który dotknął TR Warszawa po przeprowadzonych w instytucji kontrolach. Wykazały one nieprawidłowości w zarządzaniu finansami, ale szczególnie niepokojące dla opinii publicznej były informacje dotyczące problemów z rozliczeniami wydatków ponoszonych z karty służbowej przez dyrektora artystycznego Grzegorza Jarzynę. W 2016 roku reżyser nie rozliczył na czas kwoty 70,5 tys. złotych. W kolejnym roku wydatki na hotele czy „odzież na warsztaty” teatr rozliczył mu bez wykazania związku z działalnością placówki, w okresie zaś od stycznia 2016 roku do września 2017 roku Jarzyna w ogóle nie rozliczał wydatków ponoszonych z karty służbowej na kwotę prawie 18 tys. złotych. Według wyciągów bankowych były to głównie koszty restauracji, przejazdów taksówkami i hoteli [Mrozek 2018a]. Audyty wykazały również między innymi brak zasad przyznawania honorariów reżyserskich, co skutkowało

uznaniowością w ich ustalaniu [Sułkowski 2017]. Pełnienie funkcji dyrektorskiej upoważniało więc niejako do wydatkowania pieniędzy publicznych bez kontroli, prawdopodobnie również na cele prywatne, a sam Jarzyna – jako jeden z najważniejszych polskich reżyserów – nie stracił stanowiska (zrezygnował jedynie z pełnienia obowiązków głównego dyrektora, którym pozostawał czasowo, po odejściu poprzednika).

Relacje władzy i konflikty ujawnił z kolei kryzys w Teatrze im. Stefana Jaracza w Olsztynie. Spór rozgorzał, kiedy organizator teatru, zarząd województwa warmińsko-mazurskiego, zainteresowany przedłużeniem kadencji ówczesnego dyrektora Janusza Kijowskiego bez ogłaszania konkursu, zapytał o zdanie lokalne środowiska kultury i urzędy. Możliwość przedłużenia umowy zaniepokoiła środowiska twórcze, w tym część załogi teatru. Okazało się, że od dłuższego czasu pozostają w sporze z Kijowskim. Gdy dyrektor dowiedział się, że część pracowników optuje za przeprowadzeniem transparentnego konkursu na obejmowane przez niego stanowisko, nazwał ich w Internecie „chamami”. Atmosferę pogorszyły także skandaliczne wypowiedzi dyrektora podczas posiedzenia komisji kultury, kiedy tłumaczył, dlaczego należy nie przeprowadzać procedury konkursowej i pozostawić go na stanowisku. Stwierdził: „teatr jest instytucją feudalną, opartą na relacjach mistrz-czeladnik (...) w teatrze «procedury demokratyczne nie sprawdzają się»” [Kurs 2018]. Ostatecznie konkurs przeprowadzono, a Kijowski stracił stanowisko.

W tym kontekście warto wspomnieć, że w latach 2012–2013 działały nieoficjalne blogi wokół muzeów, prowadzone przez anonimowych pracowników instytucji, na przykład blog Muzeum Narodowego w Warszawie. Do tej pory dostępny jest w Internecie, jednak dwa poprzednie zostały zamknięte staraniami dyrekcji. Blog ujawniał konflikty w instytucji, hierarchiczne stosunki pracy, często przybierał formę plotkarską. Oczywiście szkodził oficjalnemu wizerunkowi instytucji, ale jednocześnie sygnalizował poważne problemy: brak tak w instytucjach, jak i poza nimi miejsca na rozmowę o relacjach wewnątrzinstytucjonalnych oraz przymusowego milczenia pracowników [Ujma 2013]. Dziś, po tym, co zdarzyło się w Olsztynie okazuje się, że hierarchiczne i przemocowe relacje władzy w teatrach przestają być „przezroczyście” i w milczeniu akceptowane. Widać też, szczególnie po ujawnieniu rejestru umów Starego Teatru w Krakowie na wniosek Sieci Obywatelskiej Watchdog, że zasłonę milczenia opuszczoną na „wnętrze” instytucji można unieść. Zawierane umowy są przecież jedną z podstawowych informacji na temat działalności instytucji, a jawność rejestru umów związanych z wydatkowaniem środków publicznych jest zagwarantowana prawem.

#### 4. Folwark się chwieje – podsumowanie

W niniejszym artykule na przykładach z ostatnich lat starałam się pokazać, że znakomita większość kryzysów wizerunkowych w polskich teatrach wywołana jest brakiem spójności pomiędzy sferą deklaratywną (czyli – w kontekście teatrów – głównie proponowanym przez nie programem artystycznym) a praktyką wewnątrzinstytucjonalną. Pokazałam też, że refleksja nad omawianą problematyką rozwinęła się w sztuce dzięki ewolucji koncepcji krytyki i postawy krytycznej, a nie, jak można by przypuszczać, wraz z rozwojem myśli z obszaru nauk o zarządzaniu. Dziś zagadnienie to bada przede wszystkim krytyka instytucjonalna, która wpływa z kolei na postrzeganie samego kryzysu w instytucji (traktowanego dziś przede wszystkim jako kryzys tożsamościowy, a więc o wiele szerszej niż tylko jako kryzys wizerunkowy).

Trudno jest przewyżyczyć blokady środowiskowe, aby otwarcie analizować działalność instytucji sztuki. Jak pisze Magdalena Ujma, „krytyka instytucjonalna to rodzaj lustra kontrolnego, niezbędnego do właściwego życia instytucji, a także istotny składnik życia artystycznego. Gdy nie masz w głowie wizji instytucji idealnej, gdy nie zastanawiasz się, po co działasz i dla kogo, stajesz się jak okręt bez steru, błądasz się bez celu (bądź ten cel skrzętnie ukrywasz)” [Ujma 2013]. Podczas panelu „Feminizacja – demokracja – praca. W stronę demokratycznej instytucji kultury” odbywającego się w ramach wspomnianego na początku artykułu Forum Przyszłości Kultury, zasiadająca na widowni pracownica Muzeum Sztuki w Łodzi została nagrodzona gromkimi brawami za stwierdzenie, że jeśli instytucji nie stać na zatrudnienie osób sprzątających i obsługi widowni na godnych warunkach i na umowach o pracę, nie powinno być jej stać na realizację programu. „Coś w polskim teatrze pęka, coś się zmienia – na styku samorządów, instytucji kultury, praw pracowniczych i transparentności. Ważne, by ta cicha rewolucja dotarła też do miejsc, które nie są tak wyeksponowane, jak powyższe. Folwark się chwieje”, pisze Witold Mrozek [2018a]. Proponuję więc spojrzeć na kryzysy wizerunkowe instytucji kultury ostatnich lat jako na „narzędzia” inspirujące zmianę i przyjąć, że niekoniecznie warto tym kryzysom zapobiegać. To one uzmysławiają nam przecież, że hierarchie, systemy władzy, logika produktywności i konkurencyjności nie mogą dłużej kształtować naszych relacji i stanowić podstaw ładu społecznego. Właśnie to starał się nam przecież powiedzieć teatr krytyczny.

#### Bibliografia

- Babacz K. (2014), *Teatr Nowy ogłasza, że nie lubi wielkich reklam... na wielkiej reklamie. Hipokryzja czy prowokacja?*, [dok. elektr.], dostęp online: <https://gloswielkopolski.pl/teatr-nowy-oglasza-ze-nie-lubi-wielkich-reklam-na-wielkiej-reklamie-hipokryzja-czy-prowokacja/ar/3314608> [odczyt: 3 grudnia 2018]

- Bombiak E. (2015), *Wizerunek – kluczowy element postrzegania przedsiębiorstwa*, [w:] K. Pieniak-Lendzion, A. Marcysiak, A. Nowogródzka, A. (red.), *Współczesny marketing i logistyka – innowacyjne rozwiązania*. Siedlce: Wydawnictwo Diecezji Siedleckiej UNITAS, s. 93–104.
- Foucault M. (1997), *What is critique?*, [w:] idem, *The Politics of Truth*. Los Angeles: Semiotext(e).
- Galas-Kosil A., Olkusz P. (2016), *Struktury (i) estetyki. Wprowadzenie*, [w:] A. Galas-Kosil, P. Olkusz, *Struktura teatru a struktura spektaklu. Wpływ systemu organizacji instytucji na estetykę przedstawienia w wybranych krajach europejskich*. Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, s. 8–14.
- Keil M. (2017a), *Kto was tu wpuścił, teatralne prowokatorki?*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.zorkawollny.net/OFELIE/index.php/pl/marta-keil-kto-was-tu-wpuscil-teatralne-prowokatorki/> [odczyt: 5 grudnia 2018].
- Keil M. (2017b), *Do kogo należy teatr? O tym, do czego może nam się dzisiaj przydać krytyka instytucjonalna*, „Dialog”, nr 11 (732), [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.dialog-pismo.pl/w-numerach/do-kogo-nalez-y-teatr-o-tym-do-czego-moze-nam-sie-dzisiaj-przydac-krytyka-instytucjonalna> [odczyt: 5 grudnia 2018].
- Kunst B. (2016) *Artysta w pracy: O pokrewieństwach sztuki i kapitalizmu*, tłum. P. Sobaś-Mikołajczyk, Warszawa – Lublin: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego & Konfrontacje Teatralne Centrum Kultury w Lublinie.
- Kurs T. (2018), *Razem atakuje dyrektora teatru. „Jest jak książkę”*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://olsztyn.wyborcza.pl/olsztyn/7,48726,23163683,razem-atakuje-dyrektora-teatru-jak-ksiazke-na-lennie.html> [odczyt: 20 grudnia 2018].
- Lemke T. (2010), *Foucault, rządomyślność, krytyka*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://recyclingidei.pl/lemke-foucault-rzadomysl-nosc-krytyka> [odczyt: 16 grudnia 2018].
- Mościcki P. (2008), *Polityka teatru. Eseje o sztuce angażującej*, Warszawa: Wydawnictwo Krytyki Politycznej.
- Mrozek W. (2018a), *Teatr po wyborach – folwark się chwije?*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/264758.html> [odczyt: 19 grudnia 2018].
- Mrozek W. (2018b), *TR Warszawa wpadał w długi i nie płacił pracownikom na czas. Czy teraz wyjdzie na prostą?*, [dok. elektr.], dostęp online: [http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/264365.html?josso\\_assertion\\_id=5D2EB91B700190BC](http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/264365.html?josso_assertion_id=5D2EB91B700190BC) [odczyt: 19 grudnia 2018].
- OZZ Inicjatywa Pracownicza (2016), dostęp online: <http://www.ozzip.pl/teksty/informacje/wielkopolskie/item/2150-teatr-w-sluzbie-korporacji-za-30-czytnikow> [odczyt: 6 grudnia 2018].
- Raunig G. (2006), *Praktyki instytucyjne. Uciekanie, instytucjonowanie, przekształcanie*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://eicpc.net/transversal/0106/raunig/pl/print> [odczyt: 6 grudnia 2018].
- Rogoff I. (2006), *Smuggling – An Embodied Criticality*, [dok. elektr.], dostęp online: [www.eicpc.net/dlfiles/rogoff-smuggling](http://www.eicpc.net/dlfiles/rogoff-smuggling) [odczyt: 19 grudnia 2018].
- Sikora P. (2015), *Krytyka instytucjonalna w Polsce w latach 2000-2010*, Wrocław: BWA Wrocław-Galerie Sztuki Współczesnej.
- Sułkowski K. (2017), *Co wykazał audyt w TR Warszawa? Wpływy z biletów przeszacowane o milion złotych*, [dok. elektr.], dostęp online: [http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/252426.html?josso\\_assertion\\_id=3C2EE27CC86CF0A6](http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/252426.html?josso_assertion_id=3C2EE27CC86CF0A6) [odczyt: 6 grudnia 2018].

- TVN 24, strona internetowa (2014), *Teatr nowy zrezygnuje z kontrowersyjnej reklamy*, dostęp online: <https://www.tvn24.pl/poznan,43/teatr-nowy-rezygnuje-z-kontrowersyjnej-reklamy,403053.html> [odczyt: 19 grudnia 2018].
- Ujma M. (2013), *Krytyka instytucjonalna*, [dok. elektr.], dostęp online: <http://magdalena-ujma.blogspot.com/2013/01/krytyka-instytucjonalna.html?m=1> [odczyt: 6 grudnia 2018].
- Waszkiewicz-Raviv A., 2011, *Tożsamość a wizerunek. Kim jesteśmy, a jak nas widzą?*, [dok. elektr.], dostęp online: [https://www.researchgate.net/publication/323640165\\_Tozsamosc\\_a\\_wizerunek\\_Kim\\_jestesmy\\_a\\_jak\\_nas\\_widza\\_Wizerunek\\_organizacji\\_Teoria\\_i\\_praktyka\\_badania\\_wizerunku\\_uczelni](https://www.researchgate.net/publication/323640165_Tozsamosc_a_wizerunek_Kim_jestesmy_a_jak_nas_widza_Wizerunek_organizacji_Teoria_i_praktyka_badania_wizerunku_uczelni) [odczyt: 20 lutego 2019].