



ANETA GŁOWACKA

University of Silesia in Katowice, Poland

ORCID iD: 0000-0003-4622-6315

KAROLINA PRYKOWSKA-MICHALAK

University of Lodz, Poland

ORCID iD: 0000-0003-1560-1645

RUINY KAPITALIZMU. O MODELACH ZARZĄDZANIA W TEATRZE

RUINS OF CAPITALISM. ON MODELS OF MANAGEMENT IN THE THEATER



ABSTRACT

The text discusses the evolving models of leadership in repertory theatres in the context of the ongoing disintegration of capitalist ideals. Not long ago, shared – or collective – leadership appeared to be the answer to the crisis of single-person, often authoritarian leadership in these institutions. The authors, drawing on media sources and existing data, examine two examples of collectives – from a Polish and a German theatre – analyzing their emergence and eventual dissolution. New approaches to running artistic institutions emerged in response to crises caused by abuses of power, the impact of the #MeToo movement, and the growing demands of employees to gain agency in decision-making processes. However, it quickly became clear that socially attractive leftist ideas of democratization do not always hold up in practice. The aim of the article is to capture this moment of transformation and to show how artistic institutions and their leaders attempt to navigate a changing reality.

ABSTRAKT

Tekst omawia zmieniające się modele przywództwa w teatrach repertuarowych w kontekście postępującego rozpadu idei kapitalistycznych. Jakiś czas temu wydawało się, że odpowiedzią na obecny w tych instytucjach kryzys przywództwa jednoosobowego, często autorytarnego, będzie przywództwo współdzielone, zwane też kolektywnym. Autorki, wykorzystując materiały medialne i dane zastane, omawiają dwa przypadki kolektywów (na przykładzie polskiego i niemieckiego teatru), analizując ich powstanie i rozpad. Nowe propozycje prowadzenia instytucji artystycznych narodziły się w odpowiedzi na kryzysy spowodowane nadużyciami władzy, zdobycze ruchu #MeToo i domaganie się przez pracowników własnego upodmiotowienia w procesach decyzyjnych. Szybko jednak okazało się, że atrakcyjne społecznie, lewicowe idee demokratyzacji, nie zawsze sprawdzają się w praktyce. Celem artykułu jest uchwycenie momentu przełomu i ukazanie, w jaki sposób instytucje artystyczne oraz osoby zarządzające nimi próbują odnaleźć się w zmieniającej się rzeczywistości.

KEYWORDS: *case study, The ruins of capitalism, theater management models, collective leadership, institutional theater in Poland and Germany, institutional critique, leadership*

SŁOWA KLUCZOWE: *studium przypadku, ruiny kapitalizmu, modele zarządzania teatrem, kolektywne przywództwo, teatr instytucjonalny w Polsce i w Niemczech, krytyka instytucjonalna, przywództwo*

TRZY RODZAJE PRZYWÓDZTWA

Kilka lat temu w teorii zarządzania zyskała popularność koncepcja wskazująca na trzy oblicza (niektórzy pisali także o trzech maskach) przywódcy. Pierwszym był menedżer, drugim – artysta i w końcu także przywódca kapłan (zob. Hatch i in., 2010; Cieszevska-Mlinarič (red.), 2023). Przywódca – menedżer odnosi się do klasycznego wymiaru tego zawodu, czyli organizowania, planowania, kontrolowania i koordynowania działań. Jest to aspekt najbardziej osadzony w tradycyjnej teorii zarządzania. Jednak zestawienie tej roli z przywódcą *artystą* i *kapłanem* może wprowadzać dychotomię pomiędzy sferą racjonalną i emocjonalną, co w praktyce jest znacznie bardziej złożone. W tym modelu *artysta* odnosi się do kreatywnej i innowacyjnej strony przywództwa, podkreślając zdolność lidera do generowania nowatorskich rozwiązań, wyobraźni oraz elastyczności. W praktyce ta rola wymaga jednak nie tylko artystycznej ekspresji, ale także umiejętności operacyjnego przekładania kreatywnych pomysłów na konkretne działania organizacyjne. Uproszczenie jej do *artysty* może prowadzić do fałszywego wrażenia, że przywództwo to domena wyłącznie twórcza, zaniedbując aspekty systematycznego planowania czy realizacji celów. Rola *kapłana* nawiązuje do funkcji symbolicznej, duchowej i integrującej, gdzie lider pełni funkcję strażnika wartości, norm oraz wizji organizacyjnej. Przywódca-kapłan ma budować wspólnotę i nadać sens działaniom zespołu. Z perspektywy zarządzania nie jest to jednak pojęcie jednoznaczne i może wywoływać skojarzenia z autorytarnym lub religijnym modelem władzy, co bywa krytykowane w nowoczesnych, demokratycznych organizacjach.

Tym niemniej wskazana tu koncepcja *trzech obliczy* przywódcy wydawała się szczególnie funkcjonalna w kontekście opisu instytucji kultury, gdyż właśnie tam najczęściej wskazane cechy przywódcze przenikały się, choć dominowali zazwyczaj przywódcy artyści i przywódcy kapłani. Z czasem powstało także liczne grono dobrze wykształconych menedżerów kultury, którzy zajęli stanowiska przywódcze, uzupełniając wskazaną wyżej triadę.

Jeśli jednak spojrzymy na wyłonione modele z perspektywy doświadczeń zarządczych ostatnich sezonów kulturalnych, to nasuwa się pytanie, czy i jak wskazane trzy oblicza osób kierujących instytucjami mogą sprawdzić się w modelu zespołowego zarządzania? Czy wymienione wyżej postawy mogą

realizować się w modelu zwanym też kolektywnym? Nie jest bowiem do końca jasne, czy zakłada on – jakby się zdawało – występowanie obok siebie uzupełniających się umiejętności, kompetencji i temperamentów przywódców. Czy może model kolektywny eliminuje pojęcie przywódcy, a role zarządcze sprowadza do zupełnie nowego, *a priori* niehierarchicznego, procesu decyzyjnego?

W literaturze przedmiotu wyróżnia się co najmniej trzy rodzaje zespołowego przywództwa: partycypacyjne (*participative leadership*), współdzielone (*shared leadership*) i kolektywne (*collective leadership*) (Lang, Rybnikova, 2024). W ramach przywództwa partycypacyjnego menedżerowie angażują pracowników w procesy decyzyjne, pozostawiając im w tej sprawie wolność wyboru lub obligując ich do podejmowania decyzji. W modelu współdzielonego przywództwa odpowiedzialność rozkłada się na wszystkich członków i członkinie grupy. Ten model często jest łączony z partycypacyjnym. Z kolei kolektywne przywództwo zakłada, że ciężar podejmowania decyzji spoczywa na grupie co najmniej trzech osób, które wspólnie podejmują się zadań związanych z prowadzeniem instytucji zarówno od strony finansowo-administracyjnej, jak i programowej (Glesner, 2024). Celem tego rodzaju przywództwa jest rozbicie hierarchicznych struktur i poprowadzenie organizacji w kierunku demokratyzacji procesów decyzyjnych. Jak jednak zauważa Richard Bolden, wprowadzenie struktur zbiorowego zarządzania nie jest politycznie neutralne, jest bowiem *motywowane szeregiem oczekiwań, założeń i programów, które choć na pierwszy rzut oka wydają się wystarczająco rozsądne, w rzeczywistości mogą służyć do wzmocnienia i legitymizacji dominacji poszczególnych osób oraz grup nad innymi* (Bolden, 2011).

Pytania o modele przywództwa w instytucjach artystycznych pojawiają się szczególnie wtedy, gdy obserwuje się współczesne życie teatralne. W wyniku działania różnych procesów społecznych w teatrach obserwujemy raczej rozpad kolejnych modeli zarządczych niż powstawanie nowych, optymalnie zaspokajających szeroko rozumiane potrzeby instytucji. Celem niniejszego artykułu jest pokazanie takiego procesu. Składa się on co najmniej z dwóch etapów: pierwszy wiąże się z rozpadem autokratycznego modelu przywództwa, charakterystycznego dla systemu kapitalistycznego końca XX i początków XXI w., a drugi – z rozpadem nieformalnego modelu kolektywnego,

który pojawiał się w teatrach polskich i niemieckich jako prototypowe rozwiązanie wychodzące naprzeciw nowym potrzebom społeczeństwa.

Teatr polski i teatr niemiecki to dwa różne modele organizacyjne. Model niemiecki jest zdominowany przez federacyjnie ukształtowany system polityczny, którego główną cechą jest heterogeniczność. Oznacza to, że każdy kraj związkowy tworzy swój system organizacji teatrów, opiera go na własnej, często ponad dwustuletniej tradycji. W kontekście niniejszego artykułu ważną cechą systemu niemieckiego jest – jak uważają badacze teatru Christopher Balme i Thomas Schmidt – orientacja na silnego przywódcę: tzw. intendenta^[1] (por. Balme, 2019; Schmidt, 2019b). W Polsce po transformacji ustrojowej został przyjęty decentralistyczny system organizacji instytucji artystycznych. Samorządy lokalne, zgodnie z ustawą o samorządzie terytorialnym, *stały się podstawowym i autonomicznym ogniwem demokracji społecznej i gospodarczej*. Otrzymywały też prawo dysponowania własnymi środkami finansowymi. *Wśród obowiązkowych zadań własnych znalazła się również kultura* (Płoski, 2016, s. 84). Podstawy tego systemu nie były jednak związane z tradycją, więc nieco mechaniczne podziały wymagały czasu, aby mogły zostać zaakceptowane.

Po upadku muru berlińskiego i otwarciu granicy na Zachód teatr w Polsce czerpał i nadal czerpie inspiracje (nie tylko artystyczne) właśnie z teatru niemieckiego. Spowodowane to jest kilkoma czynnikami, z których najbardziej oczywistym jest bliskość terytorialna, a pozostałe, takie jak koniunktura czy akulturacja, należą do cech transferu kultury. Zarówno w polskiej publicystyce fachowej, jak i w badaniach naukowych często porównuje się liczbę oraz strukturę teatrów berlińskich i warszawskich, nie zagłębiając się w zgoła odmienne uwarunkowania społeczne, finansowe czy administracyjne tych dwóch systemów. Dlatego pośrednim celem niniejszego artykułu jest nie tyle porównywanie modeli zarządzania w teatrze niemieckim i polskim, ile zaprezentowanie dwóch różnych przykładów, osadzonych w dwóch różnych systemach organizacyjnych, których analiza prowadzi do tego samego wniosku – powtarzającego się zjawiska rozpadu kolejnych modeli zarządczych w teatrze. Nasza hipoteza zakłada istnienie w Niemczech i w Polsce podobnych czynników zewnętrznych, występujących poza samym teatrem, np. wśród publiczności, krytyków i w środowisku teatralnym (czyli wśród tzw. aktorów

życia teatralnego), a także w mediach i we władzach lokalnych, które silnie wpływają na system zarządzania daną instytucją i prowadzą do jej zmian.

RZĄDY AUTORYTARNE W RUINIE – KAPITALIZM W RUINIE

W 2013 r. ukazała się książka Moisésa Naíma zatytułowana *The End of Power: From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being In Charge Isn't What It Used to Be* (Naím, 2013), dziś uważanego, za niezwykle wpływowego politologa. Dziesięć lat temu wskazał on na klęskę i rozpad autokratycznych struktur zarządczych zarówno na najwyższych szczeblach władzy państwowej, jak i w niewielkich organizacjach. Naím uważa, że rozpad silnych przywódczych modeli wynika z braku ich funkcjonalności w zmieniającym się społeczeństwie, bowiem społeczeństwa stają się zarówno coraz bardziej ograniczone, jak i coraz bardziej anarchiczne. Ludzie protestują, konsumenci bojkotują, parlamentarzyści wetują, a wyborcy nadmiernie atomizują swoje poglądy, co prowadzi do braku konsensusu. Tworzy się więc wewnątrz społeczeństw niebezpieczny (lub właśnie bezpieczny wentyl) twór/siła/imperatyw, który rujnuje powstałe struktury, kwestionuje kapitalistyczny porządek, nie proponując nic w zamian.

Odnosząc tę dalekosiężną koncepcję do systemu organizacji teatrów, warto zwrócić uwagę, że tutaj również pojawił się taki imperatyw wraz z falą ruchu #MeToo w 2017 r., która dość szybko przekroczyła nie tylko granice geograficzne, lecz także instytucjonalne i dyscyplinarne. Wynikające z #MeToo działania i dyskusje spowodowały radykalne zmiany pozycji różnych podmiotów w ramach organizacji artystycznych, jakimi są teatry. Precyzyjnie wskazały bowiem na patologiczne zachowania generowane przez autokratyczne systemy władzy. Pochodną tego ruchu jest również rozpowszechniająca się w mediach społecznościowych od kilku lat tzw. kultura unieważniania (*cancel culture*) (Krajewski, 2022). Zmiany zachodzące w instytucjach spowodowały badaczki i badaczy do podjęcia naukowej refleksji nie tylko nad przyczynami takiego stanu, lecz także nad propozycjami i możliwościami wyjścia z niego.

W Niemczech pionierem badań nad systemem organizacji teatrów był Thomas Schmidt. Co ważne, Schmidt w latach 2003–2012 był dyrektorem

zarządzającym (czyli tzw. *Geschäftsführer*) w Deutsches Nationaltheater Weimar. Był on odpowiedzialny m.in. za program restrukturyzacyjny, zwany w literaturze przedmiotu modelem weimarskim (zob. Schneider (red.), 2013). Doświadczenia wypływające z pracy w jednym z większych teatrów Niemiec predysponowały Schmidta do głębszej analizy patologicznych sytuacji prowokowanych przez system organizacyjny. W roku 2018 rozpoczął badania w ramach projektu *Sztuka i władza w teatrze*, na podstawie którego powstała książka: *Władza i struktura w teatrze. Asymetrie władzy* (zob. Schmidt, 2019). Głównym celem badań zespołu Schmidta była weryfikacja wielu obiegowych opinii świadczących o nadużyciach władzy, głównie przez dyrektorów artystycznych (czyli tzw. intendentów). Wyniki badań ujawniły liczne kryzysy w instytucjach oraz szeroką skalę patologii. Między innymi wykazano, że od 2014 r. doszło do ponad 50 sytuacji konfliktowych, głównie pomiędzy intendentami a zespołami artystycznym, technicznym i administracją. Badania prowadzono, stosując m.in. pogłębione wywiady i ankiety przeprowadzone na prawie dwóch tysiącach osób, które jako główną patologię systemu wskazywały autokratyczną władzę zazwyczaj mężczyzny. Według Schmidta napięcie wokół wielu problemów społecznych, z jakimi boryka się współczesny niemiecki teatr, narasta i prowadzi do prorokowanej od dawna katastrofy – rozpadu systemu nie tylko z powodu kryzysu finansowego, lecz także z powodu kryzysu publiczności.

Wracając do autokratycznej władzy intendenta, czyli osoby będącej najczęściej artystą i menedżerem jednocześnie, zazwyczaj także ważną osobowością w życiu teatralnym kraju, regionu czy miasta, warto wskazać, że autokratyzm nie wynika tylko z cech osobowych. Stymulowany jest także czynnikami prawnymi. Według Schmidta nadużycia pogłębia sam kontrakt dyrektorski narzucony przez organ finansujący dany teatr. Kontrakt ten obejmuje szerokie spektrum zadań i obowiązków, spoczywających tylko na jednej osobie. Jest to szczególna cecha kontraktów menedżerskich wypracowana w kapitalistycznym systemie przedsiębiorstw.

PRZYKŁAD BERLIŃSKIEJ VOLKSBÜHNE

W kontekście rozważań prowadzonych w niniejszym artykule interesujące jest przyjrzenie się zmianom, jakie nastąpiły w teatrze Volksbühne am Rosa-Luxemburg Platz. W latach 1992–2017 dyrektorem artystycznym tego teatru był Frank Castorf, który opuścił to miejsce po 25 latach w wyniku decyzji władz, Senatu Berlina, nie do końca jasnej – i jak dziś wiemy – rodzącej wiele komplikacji wpływających m.in. na poziom artystyczny tego teatru i oddźwięk publiczności (Prykowska-Michalak, 2017; Prykowska-Michalak, 2018). Po nieudanej dyrekcji Chrisa Dercona w latach 2017–2018, czyli okresie przejściowym, gdy Senat poszukiwał odpowiedniego kandydata lub kandydatki na to stanowisko, do Volksbühne sprowadzono jako intendenta Klausa Dörra, który w atmosferze skandalu i zarzutów o molestowanie został odwołany w trakcie trwającego sezonu.

Od 2017 r. toczyło się wiele debat na różnych szczeblach (publicznym, naukowym, politycznym) nad programem i kształtem organizacyjnym tego teatru. Jedną z najbardziej radykalnych propozycji przedstawił ukonstytuowany wtedy kolektyw artystyczny Staub zu Glitzer (nazwa własna *kurz w brokat*). Kolektyw chciał kształtować ten teatr jako scenę aktywistycznej polityki społecznej i miejskiej. Dlatego też od początku uparcie domagał się *kolektywnej dyrekcji*, którą rozumiał tak: *Nasza wizja oznacza rozwiązanie monarchicznie zdeterminowanej działalności teatru uporządkowanej według ścisłych hierarchii. Zamiast jednej osoby, w przyszłości wszyscy pracujący w teatrze powinni mieć wpływ na repertuar i decyzje personalne. Ma to zostać wypracowane i eksperymentalnie przetestowane w ramach produkcji B6112* (Staub zu Glitzer 2018/2019, s. 10). Staub zu Glitzer współpracuje z wieloma podmiotami, które mają wieloletnie doświadczenie w zakresie koncepcji samostanowienia pracy. B6112 nie precyzuje, czy uprawnienia decyzyjne będą w przyszłości należeć do organu delegującego czy plenum. To, jak dokładnie będą podejmowane decyzje, czy zostanie zastosowana zasada rotacji i co zostanie włączone lub wykluczone z programu, zostanie początkowo przetestowane w procesie zbiorowym. Otwarta, transmedialna forma B6112 umożliwia wszystkim mieszkańcom miasta, wszystkim miłośnikom teatru i sztuki, wszystkim aktywistom

i aktywistkom politycznym oraz wszystkim artystkom i artystom udział w tym dwuletnim procesie odkrywania (Operation Staub zu Glitzer).

Tajemniczym kodem B6112 oznaczona została *transmedialna produkcja teatralna*. Można spotkać także opis mówiący o tym, że jest to *kolektywna antykapitalistyczna, feministyczna, antyrasistowska i queerowa transmedialna produkcja teatralna*. W swoistym manifestie kolektywu chodziło o związanie sztuki z potrzebami społecznymi i politycznymi oraz o odwołanie się do praktyk teatralnych Międzynarodowego Instytutu Morderstw Politycznych Milo Raua. Kolektyw zabierający głos w różnych gremiach, a także na spotkaniach z przedstawicielami władzy, nie precyzował dokładnie, na czym ma polegać kolektywna dyrekcja. W owym czasie za sprawy kultury w Senacie Berlina odpowiadał Klaus Lederer, polityk skrajnie lewicowej partii Die Linke. Właściwie cała jego polityczna kadencja zbiegła się z okresem zmian i reform w Volksbühne. To Lederer szukał rozwiązań, aby odwołać feralnie wybranego Chrisa Dercona, co ostatecznie dokonało się w kwietniu 2018 r.; także Ledererowi przypadło rozwiązać umowę z Klausem Dörrem. Równolegle cały czas, jako przedstawiciel Senatu, sprawujący opiekę nad nieposiadającą osobowości prawnej instytucją, jaką jest Volksbühne, negocjował powrót do tego teatru René Pollescha. Ostatecznie już w 2020 r. ogłoszono, że od początku sezonu 2021/2022 Pollesch zostanie dyrektorem artystycznym – intendentem. Stan ten zadowolił nie tylko Lederera, który wkrótce opuścił urząd, ale głównie publiczność i liczne grono osób artystycznie współpracujących z tym teatrem. Formalnie jednak niewiele się zmieniło, bo miała być kontynuowana istniejąca w strukturze tego teatru funkcja intendenta, czyli nadal pełnię obowiązków i odpowiedzialności ponosiła jedna osoba. Senat Berlina nie zdecydował się na zmianę statusu prawnego tego teatru, przekształcając go np. w spółkę z o.o. czy fundację^[2].

Pollesch jako intendent od początku deklarował stworzenie kolektywnej dyrekcji, cokolwiek miało to znaczyć. Wydaje się, że spowolniony start w pierwszym sezonie był podyktowany pewną niechęcią czy też brakiem pomysłu na zarządzanie dużym miejskim teatrem (ponad dwuosobowym). Rozpoczęto więc od deklaracji, że kolektyw tworzą: Marlene Engel jako dyrektorka muzyczna oraz Vanessa Unzalu Troya, która od 2008 r. sprawowała funkcję kierowniczki oddziału młodzieżowego P14 w Volksbühne. Trudno jednak nazywać kolektywną dość typową w niemieckich dużych teatrach

strukturę, gdzie kolejne oddziały teatru (Sparten) mają swoich kierowników lub kierowniczkę, a ci/te wraz z naczelnym dyrektorem artystycznym (zazwyczaj także z dyrektorem zarządzającym) tworzą zespół kierowniczy. Pollesch słabo definiował, na czym polegać miałyby kolektywizm, mówił głównie o zasadach współpracy i dialogu, o płaskiej hierarchii, praktykowanej przez niego w wielu teatrach, w których pracował. Zasadą kolektywizmu Pollescha stało się zatem budowanie zespołu, który w kwestiach sztuki myśli podobnie. Dlatego w czasie pierwszego sezonu włączył do ścisłego zarządu pięcioro przedstawicieli zespołu artystycznego: dwie dramaturżki, aktora, aktorkę i scenografa (aktor to Martin Wuttke, aktorka – Kathrin Angerer, a scenograf – Leonard Neumann). Osiągnął dzięki temu merytorycznie spójny kolektyw nazywany przez branżową prasę kolektywem strażników tradycji Castorfa. Czy o to jednak chodzi w kolektywnej dyrekcji? Czy ma opierać się tylko na porozumieniu w kwestiach artystycznych? W takim razie jak dzielona jest odpowiedzialność za kwestie nieartystyczne? Pierwszy sezon nowej Volksbühne miesięcznik *Theater heute* opisał jako skromny, zaznaczając, że *ceną za wewnętrzną przyjaźność*, rozumianą tu jako negocjowanie różnych stanowisk kolektywu, jest mało atrakcyjny programowo sezon.

Można by tu mnożyć sytuacje z niecałych trzech sezonów dyrekcji Pollescha, w których widać było słabość, a może raczej bezradność wobec formalnie panującego modelu wszechwładzy intendenta przy jednoczesnej potrzebie reprezentacji kolektywu. Próby, na jaką został wystawiony kolektyw Volksbühne, nie przywydywał żaden scenariusz. Nagła śmierć René Pollescha w lutym 2024 r. nie tylko pogрузżyła jego teatr w kryzysie przywództwa, ale ujawniła – jak pisał *Theater heute* – kilka życiowych kłamstw, które wcześniej Pollesch potrafił neutralizować dzięki swojej osobowości i autorytetowi posiadanemu w środowisku. Rozpad kolektywu Pollescha można nazwać naturalnym, ale zadziwia fakt, że do końca sezonu pozostali członkowie i członkinie kolektywu nie odbudowali podstaw jego działania. Zabrakło instrukcji obsługi ideologicznie stworzonego konstruktu. Niestety, dowodzi to tylko tego, że brak struktur to brak kół ratunkowych.

SYSTEM TEATRALNY DO ZMIANY

Ruch #MeToo również w Polsce sprowokował dyskusje na temat relacji władzy w instytucjach artystycznych (w większości prowadzonych przez mężczyzn), ich hierarchiczności, preferowanych modeli zarządzania i warunków wytwarzania sztuki. Pierwsze informacje o nadużyciach wobec pracowników teatralnych pojawiły się w mediach w 2019 r. i dotyczyły Jacka Schoena, dyrektora Teatru Bagatela w Krakowie, którego aktorki oskarżyły o molestowanie seksualne i mobbing (Gurgul, Skowrońska, Sid, 2019). Niewiele później podobne zarzuty ze strony byłych współpracownic i współpracowników padły pod adresem Włodzimierza Staniewskiego, założyciela i dyrektora Ośrodka Praktyk Teatralnych *Gardzienice*. Mimo zeznań świadków śledztwo w tej sprawie zostało umorzone, a prokuratura powoływała się na przedawnienie i brak znamion czynu zabronionego (Nowak, 2021). Decyzja o zakończeniu śledztwa była zaskakująca dla opinii publicznej, nie zatrzymała jednak fali kolejnych ujawnień na temat nadużyć i przemocy w instytucjach artystycznych. W prasie i w mediach społecznościowych zaczęły pojawiać się nazwiska osób, m.in. reżyserów teatralnych i pedagogów oraz pedagogów szkół artystycznych, oskarżanych przez osoby poszkodowane o różnego rodzaju przekroczenia, nadużycia władzy i zachowania przemocowe: poczynając od agresywnych wypowiedzi i wyzwisk, na mobbingu i molestowaniu seksualnym kończąc. Skala tych ujawnień uświadomiła, że przemoc w szkołach artystycznych i instytucjach teatralnych nie dotyczy tylko pojedynczych przypadków, lecz całego środowiska i ma charakter systemowy. Co prawda nie zostały jeszcze przeprowadzone na ten temat gruntowne badania ilościowe, obejmujące całą Polskę, jednak z raportu Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka z 2020 r. wynika, że w wielu instytucjach artystycznych nie ma żadnych wewnętrznych procedur antymobbingowych bądź antidyskryminacyjnych, co utrudnia wykrywanie praktyk przemocowych. Okazało się również, że instytucje artystyczne zaniżają liczbę raportowanych przypadków mobbingu, molestowania bądź molestowania seksualnego, co sugeruje konieczność wzmocnienia ochrony prawnej pracowników instytucji artystycznych (Gerlich, Jarzmus, 2020).

Ujawnione w mediach przypadki nadużyć skłaniają do refleksji, że obecny system organizacji kultury w Polsce sprzyja różnego rodzaju nieprawidłowościom. Warto dodać, że teatry publiczne w zależności od typu

są finansowane z budżetu państwa, województwa bądź miasta, i podlegają kontroli swoich organów założycielskich. Na czele instytucji kultury stoi dyrektor, który zarządza i reprezentuje ją na zewnątrz. W jego rękach skupia się więc cała odpowiedzialność, ale i cała władza. Działania wynikające z nadużycia władzy w instytucji rzadko są zgłaszane, a sytuacje mobbingowe w obecnym systemie prawnym są trudne do udowodnienia. Dlatego wielu pracowników rezygnuje z dochodzenia swoich praw, a w skrajnych przypadkach zmienia pracę. Dyrektorzy nadużywający władzy rzadko są z tych praktyk rozliczani, chyba że sprawa trafia do mediów i nacisk opinii publicznej wymusza podjęcie działań przez organ założycielski. W tym miejscu trzeba dodać, że dyrektor podlega bezpośrednio urzędnikom organów nadzorujących: ministrowi kultury i dziedzictwa narodowego, marszałkom województw czy prezydentom miast, którzy zwykle są politykami i interesują się teatrami przede wszystkim w kontekście korzyści politycznych, rzadziej – realizując zadania związane z czuwaniem nad prawidłowym funkcjonowaniem instytucji.

System teatralny w Polsce jest hierarchiczny (Głowacka, 2022) i dowartościowuje wybitne jednostki. Najczęściej wynika to z rachunku ekonomicznego. Wybitni twórcy realizują przedstawienia, które zapraszane są na międzynarodowe festiwale i przynoszą teatrowi prestiż oraz wymierne korzyści finansowe. To powoduje, że instytucja jest gotowa wiele zainwestować w taką współpracę: odpowiednio duże nakłady finansowe, energię wszystkich zespołów teatru i wydłużony czas pracy nad premierą. Uznany twórca ma więc uprzywilejowaną pozycję, którą zdarza mu się wykorzystywać. I jest to kolejny czynnik prowokujący do myślenia o innych sposobach organizowania działalności teatru oraz pracy nad przedstawieniem. Coraz częściej podejmuje się więc temat bardziej sprawiedliwego podziału zasobów instytucji. Postuluje się odejście od myślenia o twórczości teatralnej w kontekście artysty mistrza, którym zwykle jest reżyser, na rzecz relacji równościowych, dowartościowujących wszystkich uczestników procesu twórczego, zarówno artystów, jak i zespoły techniczne czy administrację. Ten temat jest podejmowany zwłaszcza w ostatnim czasie, a pretekstem do publicznej debaty stała się odwołana w 2023 r. w Genewie premiera spektaklu *Les Emigrants* na podstawie powieści W.G. Sebald'a w reżyserii wybitnego polskiego artysty Krystiana Lupy. Przyczyną wstrzymania prac nad przedstawieniem był konflikt reżysera z zespołem technicznym teatru

La Comédie de Genève szeroko w Polsce komentowany w mediach i w środowisku teatralnym. Mamy wrażenie, że dyskusja początkowo koncentrująca się wokół osoby Lupy i jego metod pracy, ewoluuje obecnie w kierunku refleksji nad pozycją pracowników nieartystycznych teatru, warunków ich pracy i płacy.

Wymienione przez nas czynniki powodują, że w instytucjach teatralnych niejako oddolnie sprawdza się inne modele zarządzania niż jednoosobowe kierownictwo, wybierając kolektywne zarządzanie teatrem albo włączając – z różnym powodzeniem – w procesy decyzyjne pracowników oraz współpracujących z teatrem artystów czy widzów. Przykładem takich działań jest powołana w 2019 r. Rada Artystyczno-Programowa Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie. Powodem powstania rady, składającej się z 20 pracowników, współpracujących z Teatrem Powszechnym artystów i przedstawicielki widzów, była sygnalizowana oddolnie potrzeba spłaszczenia struktury organizacyjnej i decentralizacja władzy (Adamiecka-Sitek, Keil, Stokfiszewski, 2019). Widocznym efektem powołania rady było przygotowanie *Zasad współpracy twórczyni i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie* (Zasady współpracy twórczyni i twórców..., 2019), choć – jak się okazało – na późniejszym etapie pracownicy nie do końca byli zainteresowani angażowaniem się w podejmowanie decyzji dotyczących teatru^[3].

PRZYPADEK KOLEKTYWU DRAMATYCZNEGO

Jedną z propozycji zmiany sposobów prowadzenia teatru przedstawiła Monika Strzępka, reżyserka teatralna o lewicowych poglądach, podejmująca w swojej twórczości tematy polityczne. Strzępka była również inicjatorką i aktywistką antykapitalistycznego ruchu obywatelskiego *Teatr nie jest produktem / widz nie jest klientem*, który w 2012 r. doprowadził do podniesienia nakładów na kulturę z budżetu państwa do poziomu 1 proc. PKB. Startując w 2021 r. w konkursie na dyrektorkę Teatru Dramatycznego w Warszawie, zaproponowała wieloosobowe, kolektywne zarządzanie teatrem, a grupę kilku współpracowniczek, przygotowujących z nią program teatru, nazwała Kolektywem Dramatycznym. Strzępka zaproponowała przekształcenie teatru uchodzącego za konserwatywny i prowadzony twardą ręką (w środowisku krążyły anegdota o autorytarnym

stylu zarządzania ustępującego dyrektora Tadeusza Słobodzianka) w feministyczną, otwartą, uspołecznioną, demokratyczną i ekologiczną instytucję kultury, wolną od przemocy, otwartą na młodych twórców i odbiorców. W swoim programie zapowiedziała spektakle i warsztaty odnoszące się do pandemiczno-kryzysowej polskiej rzeczywistości, wykłady i prelekcje dotyczące ekologii, feminizmu i praw człowieka (Strzępka, 2021).

Choć jej program wydawał się rewolucyjny w stosunku do oczekiwań władz Warszawy, ku zaskoczeniu obserwatorów wygrała konkurs i we wrześniu 2022 r. objęła stanowisko dyrektorki warszawskiego teatru. Niemало emocji wzbudził też początek dyrekcji Strzępki. Towarzyszył mu happening przed Teatrem Dramatycznym, którego częścią było wniesienie do teatru, w konwencji katolickiej procesji, *Wilgotnej Pani* – rzeźby polskiej artystki Iwony Demko, przedstawiającej złotą waginę. Jak artystka podkreślała w mediach, złota wagina w foyer Teatru Dramatycznego miała być przeciwwagą dla fallicznego kształtu Pałacu Kultury i Nauki, w którym znajduje się teatr. Rzeźba została umieszczona w przestrzeni galeryjnej teatru, a widzowie przychodzący na spektakle mogli robić sobie z nią zdjęcia. Sens tej artystycznej prowokacji wkrótce okazał się bardziej istotny, bo ujawnił konflikty istniejące na głębszym poziomie. Prowadzenie instytucji przez kobietę, która deklaruje feministyczne poglądy, dla prawicowych organizacji i polityków okazało się nie do przyjęcia. Trzy miesiące później Konstanty Radziwiłł, wojewoda mazowiecki z ramienia Prawa i Sprawiedliwości, unieważnił zarządzenie powołujące Strzępkę na dyrektorkę teatru, twierdząc, że jej program odbiega od oczekiwań zawartych w ofercie konkursowej.

Co ciekawe, argumenty, którymi posłużył się wojewoda, odnosiły się przede wszystkim do poglądów politycznych reżyserki i planowanych przez nią działań artystycznych. To zaś, zgodnie z polskim prawem, nie może być powodem odwołania kogoś ze stanowiska. Ostatecznie artystka została zawieszona w wykonywaniu funkcji aż do kwietnia 2023 r., kiedy Wojewódzki Sąd Administracyjny nakazał przywrócenie jej do pracy. Przez kilka miesięcy teatrem zarządzała jej zastępczyni i Dramatyczny Kolektyw, w składzie którego oprócz Moniki Strzępki znalazły się m.in. Dorota Kowalkowska (jako pełnomocniczka dyrektorki ds. programowych), Agata Adamiecka-Sitek (jako pełnomocniczka dyrektorki ds. transformacji instytucji) i Monika Dziekan (jako pełnomocniczka dyrektorki ds. organizacyjno-finansowych).

Pomysł na wieloosobowe ciało zarządcze w tamtym okresie okazał się skutecznym narzędziem chroniącym instytucję przed nieodpowiedzialnymi decyzjami polityków i zapewniającym teatrowi stabilne działanie. Niestety, wkrótce okazało się, że kolektyw jako wieloosobowe ciało decyzyjne jest fikcją.

W październiku 2023 r. opinię publiczną zelektryzował wywiad, którego Strzępka udzieliła dla Onetu Magdalenie Rigamonti (Rigamonti, 2023). Dyrektorka mówiła w nim o transformacji instytucji, zwolnieniach, cięciach i restrukturyzacji koniecznej do przeprowadzenia po dyrekcji Tadeusza Słobodzianka, który zostawił teatr z długiem strukturalnym w wysokości 1,5 mln zł rocznie, zasypywanym przez ostatnie lata pieniędzmi ze sprzedaży działki. Wspomniała także o tym, że trudno jest pracować z ludźmi wyznającymi inne niż ona wartości. Zapowiadała więc działania sprzeczne z ideami deklarowanymi w programie przygotowanym dla Teatru Dramatycznego, dzięki któremu wygrała konkurs. Wówczas obiecywała stworzenie inkluzywnej, nieprzemocowej i wspólnototwórczej instytucji. Komentatorzy zauważyli, że osoba manifestująca niegdyś lewicowe poglądy, zachowuje się jak rasowa liberałka, łącząca retorykę neoliberalizmu z językiem ezoteryki i psychoterapii (Felberg, 2023).

Wkrótce w mediach społecznościowych pojawiły się relacje o tym, co dzieje się w Teatrze Dramatycznym. Aktorzy dzielili się rewelacjami o stylu zwalniania kolejnych pracowników, którzy otrzymywali wypowiedzenia tuż przed spektaklem. Przy okazji okazało się, że w pierwszym roku dyrekcji w teatrze przestało pracować 28 osób, co jest znaczącą liczbą jak na standardy instytucji artystycznych. Pojawiały się też plotkarskie doniesienia o rytuałach dyrektorki związanych z okadzaniem szaławia, sypaniem solą, obozach z gongami i organizowaniem kobiecych kręgów. Pogarszająca się sytuacja w teatrze miała swój finał w grudniu, gdy na kilka dni przed premierą *Heks* Agnieszki Szpili w reżyserii Strzępki z obsady odeszło dwóch aktorów, a w następnych dniach kilka aktorek odmówiło dalszej z nią współpracy. Ostatecznie 5 stycznia 2024 r. Monika Strzępka została odwołana ze stanowiska z powodu nie-realizowania *zapisów umowy określającej warunki organizacyjno-finansowe działalności instytucji kultury i programu działania teatru* (Szwedowicz, 2024). Oczywiście nie miały wpływ na tę decyzję miały pojawiające się w mediach zarzuty o mobbing, choć Aldona Machnowska-Góra, wiceprezydentka odpowiedzialna w mieście za kulturę, powściągliwie komentowała tę sytuację,

twierdząc, że *[z]arzuty dotyczące przemocy i mobbingu może potwierdzić i ocenić jedynie sąd, ale organizator nie może dopuścić do dalszego chaosu w instytucji i nierealizowania założeń programowych. Najważniejsze jest teraz zachowanie stabilności i ciągłości działania instytucji* (Szwedowicz, 2024).

W zaistniałej sytuacji największą zagadką okazało się stanowisko Kolektywu Dramatycznego i jego rola w trwającym prawie rok kryzysie. Komentatorzy pisali, że Kolektyw *przegapił swoją szansę, żeby zabrać głos, i zostanie zapamiętany jako twór milczący* (Piekarska, 2023). Zadawano sobie pytanie, dlaczego współpracowniczki Strzępki nie reagowały na niepożądane zachowania dyrektorki, zwłaszcza że jedna z nich była odpowiedzialna za transformację instytucji. Na początku grudnia członkinie Kolektywu opublikowały zaledwie jeden komentarz odnoszący się do krążących w mediach informacji, który – jak się wydaje z perspektywy czasu – nie dotyczył istoty problemu. Być może miały do czynienia z charyzmatyczną liderką, która – wbrew deklaracjom i wprowadzonym zmianom – zarządzała instytucją jednoosobowo. Ramy prawne dla takiego modelu tworzy zresztą ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, która sankcjonuje i utrwała hierarchiczną strukturę w teatrze (Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej). Być może członkinie zespołu liczyły na porozumienie z ratuszem i możliwość poprowadzenia teatru po odejściu Strzępki. W takim razie dyrektorka współpracowała z niezbyt lojalnym zespołem. Problemem mógł być też niezbyt klarowny podział obowiązków między poszczególnymi członkiniami Kolektywu, na co w mediach skarżyli się pracownicy teatru, mówiąc o chaosie panującym w instytucji.

PODSUMOWANIE

W obliczu zmian, jakie dokonują się na świecie, transformacji autorytarnych modeli zarządzania w biznesie w kierunku nowego modelu przywództwa empatycznego, opartego na ścisłej współpracy zespołu, warto zastanowić się, czy ten nieunikniony rozpad autokratycznej dyktacji przerodzi się w nową hegemonię?

Wracając do wspomnianego wcześniej Klausa Lederera – senatora odpowiedzialnego za sprawy kultury w Berlinie, warto zauważyć, że w 2024 r. wydał on książkę pod tytułem *Mit Links die Welt retten* (*Ratowanie świata z lewicą*)^[4] będącą – jak czytamy w podtytule – wyrazem radykalnego humanizmu. Publikacja ta jest z jednej strony jego osobistym manifestem politycznym, z drugiej jednak tekstem naukowym opatrzonym ponad 500 przypisami. Lederer wysnuwa dość typowe dla lewicowego myślenia hasła *wolności, równości i braterstwa*, po czym analizuje, jak systematycznie idee te od czasów rewolucji francuskiej były niszczone, a w końcu uznane za utopijne. Sama koncepcja wolności nie miała szans ciągłego rozwoju, np. w ekonomicznych podstawach i ograniczeniach społeczeństwa czasów Marksa. Niewiele zmieniło się także we współczesnych procesach leżących u podstaw (uwolnionego) społeczeństwa kapitalistycznego, które także legną w gruzach z powodu globalnego kryzysu.

Jak pisze Vera Nitsche, twórcy teatralni w latach 70. XX w. postrzegali kolektywne metody współpracy i tworzenia sztuki jako *rodzaj próby generalnej mającej na celu transformację społeczną na szerszą skalę i ostateczny upadek burżuazyjno-kapitalistycznego społeczeństwa* (Nitsche, 2021, s. 117). Teatr miał być przestrzenią eksperymentalnego testowania współdecydowania. Monika Strzępka i współpracowniczki z Kolektywu Dramatycznego początkowo również postrzegały prowadzoną przez siebie instytucję jako miejsce wytwarzania nowej jakości życia społecznego. Do tego był potrzebny wspólny ideologiczny fundament, gwarantujący spójność i jedność. Współdzielone przywództwo może być skuteczną odpowiedzią na zachodzące zmiany, również w instytucjach, których pracownicy chcą mieć większy wpływ na funkcjonowanie swojej organizacji. Jednocześnie podejmowane oddolnie decyzje wymagają konsensusu. Wszak – jak pisze Henning Rischbieter – kolektyw to grupa osób wyzwolona od ustalonego autorytetu (Rischbieter, 1970, s. 11). Jeśli braterstwo można współcześnie identyfikować jako zdolność

egzystencji w ramach kolektywów, to obserwujemy właśnie jej rozpad. Choć wiele mówi się o tym, że jednoosobowe przywództwo jest podatne na nadużycia władzy, a współdzielone przywództwo lepiej nadaje się do radzenia sobie z rosnącymi wyzwaniami zmieniającego się świata (Schrauwen i in., 2016), to jednocześnie nie oznacza, że będzie ono bardziej skuteczne (zob. Bolden). Tym samym w gruzach legną nie tylko dogmaty kapitalizmu, lecz także i nurtów lewicowych.

Oczywiście warto przyglądać się tym procesom. Naprzeciw nim wychodzą współczesne krytyczne badania jakościowe (Critical Qualitative Research CQR), oferujące podejście badawcze zakorzenione w tradycji badań jakościowych wraz z analizą społeczno-kulturową, zaangażowaniem etycznym i politycznym. CQR nie tylko opisuje rzeczywistość, ale dąży do jej zmiany. Badania te są nastawione na ujawnianie nierówności, opresji i wykluczenia oraz wspieranie sprawiedliwości społecznej. W ramach tego nurtu badacze skupiają się na analizie tego, jak władza, ideologia i hegemonia kształtują codzienne praktyki, tożsamości i dyskursy, a co ważniejsze, podejmują refleksję o tym, jak dekonstruować dominujące narracje instytucjonalne i mechanizmy kontroli.

Artykuł powstał w wyniku badań prowadzonych w ramach grantu finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki nt. *Procesy demokratyzacyjne w teatrach instytucjonalnych w Polsce. Procedury, mechanizmy i relacje władzy* (2021/43/D/HS2/01722).

This research was funded in whole or in part by National Science Centre, Poland, grant no. 2021/43/D/HS2/01722. For the purpose of Open Access, the author has applied a CC-BY public copyright licence to any Author Accepted Manuscript (AAM) version arising from this submission.

REFERENCES

- Adamiecka-Sitek, A., Keil, M., Stokfiszewski, I. (2019). Materiały do Porozumienia. *Didaskalia. Gazeta Teatralna*, 153, 2–10.
- Balme, Ch. (2019). Die Krise der Nachfolge: Zur Institutionalisierung charismatischer Herrschaft im deutschen Stadt – und Staatstheater. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2, 37–54.
- Bolden, R. (2011). Distributed Leadership in Organizations: A Review of Theory and Research. *International Journal of Management Reviews*, 13, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1468-2370.2011.00306.x>, 260 (dostęp: 20.11.2024).
- Felberg, K. (2023). *Terapia szokowa. Co się dzieje w warszawskim Teatrze Dramatycznym?*. OKO.press, <https://oko.press/monika-strzepka-terapia-wstrzasowa-teatr-dramatyczny> (dostęp: 20.11.2024).
- Gerlich, J., Jarzmus, K. (2020). *Być albo nie być. Raport o mobbingu i molestowaniu seksualnym w polskich instytucjach artystycznych*. Helsińska Fundacja Praw Człowieka, <https://hfhr.pl/aktualnosci/-byc-albo-nie-byc-raport-hfpc-na-temat-mobbingu-i-molestowania-w-instytucja> (dostęp: 20.11.2024).
- Glesner, J. (2024). *Collective Leadership and Participation in Theatre Companies*, <https://airdrive.eventsair.com/eventsairwesteuprod/production-leading-public/7133958d53d14efb8bac3b9eeb999f5d> (dostęp: 20.11.2024).
- Głowacka, A. (2022). Teatr jako instytucja krytyczna. *Śląskie Studia Polonistyczne*, 2, 1–19, <https://doi.org/10.31261/SSP.2022.20.08> (dostęp: 20.11.2024).
- Gurgul, A., Skowrońska, M., Sid. (2019). Dziewięć aktorek i pracownik oskarża dyrektora Teatru Bagatela o molestowanie i mobbing. *Gazeta Wyborcza*, <https://krakow.wyborcza.pl/krakow/7,44425,25381735,metoo-w-bagateli-dziewiec-aktorek-oskarza-dyrektora-schoena.html> (dostęp: 20.11.2024).
- Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, A.K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer. Artysta. Kapłan*, T. Wrzesiewski (przeł.). Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Krajewski, M. (2022). Cancel culture: unieważniając unieważnianie. *Przegląd Socjologiczny*, 1, 185–203.
- Lang, R., Rybnikova, I. (2021). *Partizipative und geteilte Führung: Alle machen mit? W: Aktuelle Führungstheorien und – konzepte*, I. Rybnikova, R. Lang (red.). Wiesbaden: Springer Gabler, 151–177.
- Naím, M. (2013). *The End of Power; From Boardrooms to Battlefields and Churches to States, Why Being in Charge Isn't What it Used to Be*. New York: Basic Books.
- Naím, M. (2015). *Koniec władzy: Od pól bitew i kościołów do nowoczesnych państw – dlaczego dziś sprawowanie rządów wygląda inaczej niż kiedyś*, M. Macińska (przeł.). Warszawa: Kurhaus Publishing.

- Nitsche V. (2021). Theatermachen als Zeit-Erfahrung: Kollektive Produktionsverfahren in den 1960/70 er-Jahren und zu Beginn des 21. *Jahrhunderts*, 68, 113–128. Germanica.
- Nowak, P. (2021). Prokuratura umorzyła śledztwo w sprawie dyrektora Gardzienic. Przyczyny: przedawnienie i brak znamion czynu zagrożonego. *Kurier Lubelski*, <https://kurierlubelski.pl/prokuratura-umorzyła-sledztwo-w-sprawie-dyrektora-gardzienic-przyczyny-przedawnienie-i-brak-znamion-czynu-zabronionego/ar/c1-15700696> (dostęp: 20.11.2024).
- Operation Staub zu Giltzer. https://www.nachtkritik.de/images/stories/pdf/B6112_Broschüre.pdf (dostęp: 20.11.2024).
- Operation Staub zu Glitzer (2018/2019), <https://staubzuglitzer.net/b6112/,2018/2019> (dostęp: 20.11.2024).
- Pasque, P.A. (red.). (2025). *Critical Qualitative Research and Social Justice Key Concepts in Qualitative Method*. London: Routledge.
- Piekarska, M. (2023). Krach w Dramatycznym, Monika Strzępka podaje się do dymisji. W tej sytuacji nie ma zwycięzców. *Gazeta Wyborcza*, <https://wyborcza.pl/7,112395,30509987,krach-w-dramatycznym-monika-strzepka-podaje-sie-do-dymisji.html> (dostęp: 20.11.2024).
- Płoski, P. (2016). *Od decentralizacji do decentralizacji. System teatralny w Polsce. W: System organizacji teatrów w Europie*, K. Prykowska-Michalak (red.). Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Teatralnego, 65–98.
- Prykowska-Michalak, K. (2017). Do kogo należy teatr. Zmiany w teatrach Berlina. *Didaskalia. Gazeta Teatralna*, 141, 11–16.
- Prykowska-Michalak, K. (2018). Jak zniszczyć światowej klasy teatr przed upływem jednego sezonu? Fiasko pomysłu Nowej Volksbühne. *Didaskalia. Gazeta Teatralna*, 147, 52–56.
- Przyszłość jest dziś. Trendy kształtujące biznes, społeczeństwo i przywództwo* (2023). M. Ciszewska-Mlinarič (red.). Warszawa: Akademia Leona Koźmińskiego.
- Rigamonti, M. (2023). Monika Strzępka: Aktor to miał być mój największy wróg (rozmowa z Moniką Strzępką). Onet.pl. <https://kultura.onet.pl/teatr/monika-strzepka-aktor-to-mial-byc-moj-najwiekszy-wrog-wywiad/t09bqep> (dostęp: 20.11. 2024).
- Rischbieter, H. (1970). *Theater im Umbruch: Eine Dokumentation aus Theater heute*. München: Deutscher Taschenbuch-Verl.
- Schmidt, T. (2019a). *Macht und Struktur im Theater. Asymmetrien der Macht*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schmidt, T. (2019b). Macht als Struktur – und organisationsbildendes Konzept des Theaterbetriebes. Power as Concept of structure and organization in theatre. *Zeitschrift für Kulturmanagement*, 2, 93–134.
- Schrauwen, J., Schramme, A., Segers, J. (2016). *Do managers run cultural institutions? The practice of shared leadership in the art sector. W: Perspectives on Cultural*

- Leadership*, K. Dalborg, M. Löfgren (red.), https://europeanculturalleadership.org/wp-content/uploads/2015/10/perspectives_web.pdf (dostęp: 20.11.2024).
- Strzępka, M. (2021). *Koncepcja programowa Teatru Dramatycznego m.st. Warszawy*, https://um.warszawa.pl/documents/65745/16639951/Koncepcja+programowa+Teatru+Dramatycznego_Monika+Strz%C4%99pka.pdf/11e03283-7c51-57bf-43f6-5e621ae1c7aa?t=1642790882068&fbclid=IwAR0_P8MKeTfaJ8qaqXMMm7OUz-fQDWZahopF-4qaNSjliuxY79gD9QVZkxc (dostęp: 20.11.2024).
- Szwedowicz, A. (2024). *Monika Strzępka odwołana ze stanowiska. Napisała list do pracowników teatru, pap*, <https://www.pap.pl/aktualnosci/monika-strzepka-odwolana-ze-stanowiska-napisala-wiadomosc-do-pracownikow-teatru> (dostęp: 20.11.2024).
- Theater entwickeln und planen. Kulturpolitische Konzeptionen zur Reform der Darstellenden Künste* (2013). W. Schneider (red.). Bielefeld: Transcript Verlag.
- Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej. Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego – Archiwum, <https://www.gov.pl/web/archiwum-kultuaisport/ustawa-o-organizowaniu-i-prowadzeniu-dzialalnosci-kulturalnej> (dostęp: 20.11.2024).
- Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie (2019). *Didaskalia. Gazeta Teatralna*, 153, 5–7.

ENDNOTES

- [1] Mniej więcej do 2020 r. w niemieckim teatrze funkcję intendentki pełniło zaledwie kilka kobiet. Jedną z najbardziej znanych była Helene Weigel, sprawująca tę funkcję ponad 20 lat.
- [2] Takie modele organizacji funkcjonują w teatrach Berlina od 2012 r.
- [3] Powołujemy się tu na rozmowę telefoniczną z jednym z byłych pracowników teatru, którego personalia zostały przez nas utajnione. Był on mocno zaangażowany w proces demokratyzacji instytucji.
- [4] Warto zaznaczyć, że tytuł *Mit Links die Welt retten* jest dwuznaczny; określenie *mit Links* oznacza bowiem także *z łatwością*.