didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 186**
Data wydania: kwiecień 2025
DOI: 10.34762/3n1n-wa74
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/kleska-nieistniejacego

/ INSTYTUCJE

Klęska nieistniejącego?

O kolektywnie zarządzanej feministycznej instytucji kultury na przykładzie Teatru Dramatycznego w Warszawie

Monika Kwaśniewska | Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

The Failure of What Never Was? On a Collectively Managed Feminist Cultural Institution: The Case of the Dramatyczny Theatre in Warsaw

The collective management of the Dramatic Theatre in Warsaw – as a feminist cultural institution co-directed by the Dramatyczny Collective – under the leadership of Monika Strzępka was an unprecedented phenomenon in Poland. Based on media reports, supplemented by insights from Iga Dzieciuchowicz's book *Teatr. Rodzina patologiczna*, this article explores the reasons behind the project's failure. The theoretical framework is provided by Thomas Schmidt's concept of the "ethical theatre." The author attempts to reconstruct a hypothetical picture of the transformation process within the theatre and the challenges that emerged, highlighting, among other issues, the absence of formal legal status for the Collective, hierarchical management practices, and crisis-driven responses. Both internal and external factors – from resistance to change to media backlash – are considered. While Strzępka's programme aligned with the principles of an ethical, participatory cultural institution, its implementation diverged from its original ideals. The article also invites reflection on the practical and legislative possibilities for collective management of public theatres.

Keywords: collective management; feminist cultural institutions; ethical theatre; institutional transformation

Wstęp

Kolektywne zarządzanie Teatrem Dramatycznym w Warszawie – jako feministyczną instytucją kultury współkierowaną przez Kolektyw Dramatyczny – podczas dyrekcji Moniki Strzępki było w Polsce ewenementem bez precedensu. Strzępka została powołana na to stanowisko we wrześniu 2022 roku. Do jej wygranej przyczynił się list do władz miasta, w którym upominała się o to, by uznać wieloletnie doświadczenie reżyserskie za wymagane w konkursie „minimum 5-letnie doświadczenie w zarządzaniu zespołem" (Strzępka, 2021) oraz odważny, jawnie feministyczny program konkursowy. Dyrekcja rozpoczęła się performansem *Sabat dobrego początku*, w czasie którego Strzępka została koronowana. Wbrew symbolicznej wymowie tego aktu (złagodzonej nieco przez to, że miejsce złotej korony zajął wianek), obejmując dyrekcję, przedstawiła Kolektyw Dramatyczny, wraz z którym zamierzała zarządzać teatrem i podała podział przypisanych poszczególnym osobom zadań i funkcji. Początek kadencji został zaburzony przez interwencję wojewody Konstantego Radziwiłła, wskutek którego Strzępka przez sześć miesięcy, od listopada 2022 do kwietnia 2023, była zawieszona (Kyzioł, 2022). Przychylny dla niej wyrok sądu sprawił, że mogła znów być dyrektorką. Po kolejnym półroczu, w grudniu 2023 roku, rozwiązała Kolektyw Dramatyczny, przejmując jednoosobową władzę, a w styczniu 2024 roku – po półtora sezonu dyrekcji, a realnie około dziesięciu miesiącach (wliczając przerwę letnią) bycia czynną dyrektorką – została odwołana (Felberg, 2024). Każdy z tych etapów był bardzo szeroko komentowany w mediach, w tekstach o niebywale rozpiętej amplitudzie emocjonalnej: od euforii po hejt. Teraz, w czasie stopniowego wyciszania ekscytacji[1], warto rozważyć czynniki, które mogły przyczynić się do klęski projektu uczynienia Teatru Dramatycznego kolektywnie zarządzaną

feministyczną instytucją kultury. By to zrobić, odniosę się do koncepcji „etycznego teatru” projektowanej przez niemieckiego badacza i praktyka Thomasa Schmidta. Następnie zestawię jego rozważania i postulaty z programem konkursowym Moniki Strzępki i Kolektywu Dramatycznego. W kolejnym kroku na podstawie doniesień prasowych spróbuję zrekonstruować hipotetyczny obraz procesu transformacji w Teatrze Dramatycznym oraz problemy, które się w jego trakcie wyłoniły. Zastanowię się również, w jakim stopniu na konflikt wewnątrz teatru mogły wpłynąć typowy dla okresu przemian opór przed zmianą oraz utrwalony tradycją wzorzec teatru dyrektorskiego. Centrum mojego zainteresowania będzie relacja między teorią a praktyką kolektywnego, etycznego zarządzania. Koncentrując się na tym aspekcie, pominę wiele innych istotnych wątków tej sprawy.

Mój artykuł bazuje wyłącznie na materiałach medialnych. Należy więc brać pod uwagę, że na procesy toczące się w Teatrze Dramatycznym wpływało wiele czynników, które nie przeniknęły do opinii publicznej lub zostały w jakiś sposób zniekształcone przez media. Zdaję sobie też sprawę, że na dziennikarskie narracje w różny sposób wpływają interesy określonych osób (nie tylko autorskich, ale też np. tych, które udzielają swojego głosu), instytucji (chociażby redakcji i teatru) i podzielane przez nie przekonania polityczne oraz światopoglądowe. Sama czytając materiały dotyczące tej sprawy, niejednokrotnie wychwytywałam różne nieścisłości. Mój tekst nie ma jednak na celu szczegółowej weryfikacji tego archiwum. Nie uzupełniam go też o wyniki własnych badań „terenowych” (na ostatnim etapie pracy nad artykułem udało mi się uwzględnić fragment książki Igi Dzieciuchowicz *Teatr. Rodzina patologiczna* poświęcony Teatrowi Dramatycznemu, oparty m.in. na rozmowach z różnymi stronami konfliktu). Sposób, w jaki używam źródeł, ma raczej na celu wydobycie z nich informacji na temat obszaru problemów w funkcjonowaniu teatru oraz punktów zapalnych konfliktów

dotyczących strategii zarządzania.

Nowe modele zarządzania

Autorki i autorzy raportu *Scena polska 2024. Pracując w teatrze* podsumowującego badanie dotyczące sytuacji zawodowej pracownic i pracowników teatru wskazują na dominację autorytarnego modelu zarządzania polskimi teatrami:

> Wypowiedzi rozmówczyń i rozmówców sugerują, że teatry instytucjonalne są często zarządzane w sposób scentralizowany i mniej lub bardziej autokratyczny, od zarządzania życzliwie autorytarnego po eksploatacyjno-autorytarne […]. Kluczowe decyzje są podejmowane raczej jednoosobowo (względnie w tandemie – dyrektor naczelny i artystyczny) (Ilczuk i in., 2024, s. 106).

Bardziej horyzontalne i zespołowe strategie znajdują się, ich zdaniem, w fazie testowania. Przy czym wyniki tych prób są często negatywne ze względu na to, że dyrektorom i dyrektorkom brakuje „wiedzy, kompetencji i narzędzi do przeprowadzenia reformy systemu zarządzania teatrem" (Ilczuk i in., 2024, s. 113). Za jeden z ważniejszych w Polsce eksperymentów tego typu uznać można „feministyczną instytucję kultury", którą w 2019 roku ogłosił się Teatr Powszechny im. Zygmunta Hübnera (*Teatr Powszechny – feministyczna instytucja kultury*, 2019, s. 10). W dokumentach, które miały stanowić fundament transformacji tej instytucji, postulowano odejście od modelu hierarchicznego i autorytarnego, opartego na konkurencyjności, w stronę takich wartości, jak empatia, solidarność, równość. Służyć miała temu demokratyzacja, partycypacja i wzmacnianie podmiotowości zespołu,

uspołecznienie teatru. Ważnym krokiem do tego było równomierne docenianie zarówno pracy produkcyjnej, jak i reprodukcyjnej. Ten pierwszy rodzaj pracy jest pracą kreacyjną i artystyczną, wiąże się więc bezpośrednio z realizacją spektakli. Drugi z kolei stanowi część zasobów niematerialnych instytucji, reprodukujących egzystencję zbiorową. W moim rozumieniu praca reprodukcyjna w teatrze wykonywana jest więc głównie przez osoby pracujące w teatrze, ale nie w charakterze twórczyń i twórców, np. administracja, dział promocji, obsługa widowni, osoby dbające o dostępność czy zajmujące się edukacją teatralną. W szerszym ujęciu, włączającym takie trudno uchwytne wartości jak atmosfera, jakość relacji i komunikacji, obejmuje wszystkich pracowników i pracownice, również pełniących funkcje artystyczne. Praca reprodukcyjna stanowi niezbędną podwalinę pracy produkcyjnej. W feministycznej instytucji kultury chodziło więc o dowartościowane tego, co małe, niespektakularne, oparte na szeroko rozumianych relacjach, codzienne, a feminizacja oznaczała „zastąpienie wzorców współbycia społecznego kojarzonych z postawą męską tymi kojarzonymi z postawą kobiecą" (Adamiecka-Sitek, Keil, Stokfiszewski, 2019, s. 5). Teatr Powszechny w Warszawie był jednak kierowany przez tradycyjny tandem dyrektorski złożony z Pawła Łysaka (dyrektor artystyczny) i Pawła Sztarbowskiego (zastępca dyrektora ds. programowych). Po kilku latach „feministyczność" prowadzonego przez siebie teatru Łysak komentował z rezerwą jako niemożliwy do pełnego zrealizowania ideał (Chmielewski, 2023, s. 24; e-book). Na przeszkodzie w realizacji tego projektu stoją, zdaniem Łysaka, utrwalone tradycją i praktyką zbiorowe wyobrażenie o potrzebie centralizacji władzy w teatrze oraz zapisy *Ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, które całą sprawczość i odpowiedzialność – prawną i finansową – przypisują osobie dyrektorskiej. Dyrektor Teatru Powszechnego nie miał więc złudzeń, że również w Teatrze

Dramatycznym wdrożenie nowego modelu zarządzania i funkcjonowania wymaga czasu, który szacował na „przynajmniej dwa sezony” (tamże).

Feministyczna instytucja kultury w takim kształcie, w jakim zaistniała w manifeście Teatru Powszechnego, jest trudna do realizacji ze względu na swój teoretyczny charakter, który wymaga opracowania realnych rozwiązań. W przypadku teatru pod dyrekcją Łysaka i Sztarbowskiego manifestowi towarzyszyły dwa dokumenty: *Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie* oraz regulamin Rady Artystyczno-Programowej („Didaskalia. Gazeta Teatralna”, 2019, s. 5-9). Choć nie można odmówić im pionierskiego charakteru, to jednak stanowią raczej pewien przyczynek do pełnej zmiany systemowej, który wymaga rozszerzenia, pogłębienia i praktycznego przetestowania. Do takiej formy kontynuacji i weryfikacji miało dojść w moim rozumieniu w Teatrze Dramatycznym zarządzanym przez Monikę Strzępkę i Kolektyw Dramatyczny. Zanim jednak przyjrzę się zapisom w programie konkursowym Moniki Strzępki (współtworzonym przez Kolektyw Dramatyczny) oraz jego realizacji, przywołam propozycje reformy teatru na poziomie zarządczym i organizacyjnym wytworzone na gruncie niemieckim, gdzie refleksja i praktyka dotycząca kolektywnej dyrekcji i partycypacyjnego zarządzania teatrami jest lepiej rozbudowana i usystematyzowania niż w Polsce.

Wspomniany we wstępie Thomas Schmidt, wykładowca akademicki, który ma też doświadczenie dyrektorskie, kompleksowo opisał problemy dotyczące zarządzania teatrami publicznymi oraz zarysował możliwy kierunek zmiany. Choć jego prace zawierają podwaliny teoretyczne dla myślenia o reformie zarządzania instytucjami teatralnymi, to są mocno zakorzenione w rzeczywistości. Bazują bowiem na ankiecie wypełnianej przez tysiąc dziewięćset sześćdziesiąt sześć osób reprezentujących branżę teatralną.

Osobiste doświadczenie i kompetencje Schmidta, szeroki zasięg przeprowadzonych badań oraz ich empiryczno-teoretyczny charakter czynią jego badania pionierskimi na polu teatru. Dlatego, choć dotyczą teatru niemieckiego, zyskały recepcję międzynarodową dzięki anglojęzycznemu wydaniu książki (*Power and Structure in Theater. Asymmetries of Power*, 2023). Warto zauważyć, że narodowy charakter badań nie przeszkadza zarysowaniu rekomendacji dla procesów transformacji systemu teatralnego, które wykraczają poza kontekst lokalny i mogą być źródłem inspiracji i wskazówek również w innych krajach. Badacz wzywa bowiem do reformy systemu, a nie budowania strategii działania w tym istniejącym.

Badania Schmidta dotyczą zarówno przemocy i nadużyć władzy w instytucjach, jak i modeli alternatywnych, które pomogłyby budować w przyszłości „etyczny teatr" (taki jest też tytuł jego najnowszej książki; Schmidt, 2024). Schmidt zwraca uwagę na to, że jedną z kluczowych przyczyn nadużyć władzy w teatrach niemieckich jest wszechwładza kierującego teatrem intendenta (siedemdziesiąt siedem procent to mężczyźni), który jednoosobowo zarządza kapitałem teatru, w tym zatrudnieniem. Schmidt pisał, że autorytarny styl zarządzania łączy pewność siebie z brakiem ostrożności i ignorancją. Poczucie wszechmocy wiąże się jednak również z ogromną liczbą obowiązków oraz odpowiedzialnością, która z kolei stymuluje potrzebę kontroli. Rekomenduje więc zmiany w zarządzaniu instytucjami teatralnymi (Głowacka, 2022) i proponuje dwa kierunki: zorientowaną na zespół i proces reformę strukturalną oraz nowy etyczny model zarządzania (Schmidt, 2023, s. 352).

W proponowanym przez niego modelu zarządzania opartym na partycypacji i równowadze sił osoby liderujące miałyby pełnić funkcje moderatorów wiedzy, dzieląc odpowiedzialność z zespołem oraz ograniczając narzędzia

kontroli (tamże, s. 360-361). Do realizacji tego celu niezbędna jest rozwinięta inteligencja emocjonalna, która powinna być jednym z kryteriów wyboru osoby dyrektorskiej (tamże, s. 364-366; 393-396). Zdaniem Schmidta, najlepszym rozwiązaniem jest rezygnacja z jednoosobowej dyrekcji na rzecz zespołów zarządzających, w których wszystkie osoby mają równy zakres praw. Grupy te powinny być co najmniej trzyosobowe[2], ale nie większe niż ośmioosobowe, przy czym ich liczebność należy dostosować do wielkości organizacji, tak by nie blokowała płynności pracy. Niekorzystne są, jego zdaniem, rozwiązania pozorne, w których zespół zarządzający jest kierowany przez osobę dyrektorską i de facto jej podlega. Grupa liderująca powinna dzielić się zakresami kompetencji na poziomach artystycznym, organizacyjnym, programowym, produkcyjnym i zarządczym, ale ustalić sprawną procedurę przepływu wiedzy i wszystkie ważne decyzje podejmować wspólnie (tamże, s. 394). Niezwykle ważna jest skuteczna komunikacja z zespołem teatru oraz z mediami (na tym polu osoby z zespołu powinny się wzajemnie reprezentować; tamże, s. 345), za którą odpowiedzialne powinny być wyznaczone w tym celu osoby. Schmidt postuluje też większą równowagę genderową w obsadzaniu funkcji kierowniczych i przywołuje przykład kolektywów kobiecych zarządzających teatrami w Zurychu. Wskazuje na to, że w Theater Neumarkt oraz Theater Gessnerallee zarządzają kolektywy złożone z trzech kobiet na równorzędnych stanowiskach, które w tej drugiej instytucji dzielą się funkcjami w dziedzinach dramaturgii, komunikacji i organizacji (tamże, s. 394). Ten stan rzeczy, z pewnymi zmianami, utrzymuje się do dziś. W Theater Neumarkt dyrekcję sprawują obecnie: Hayat Erdoğan, Julia Reichert i Tine Minz, a w Theaterhaus Gessnerallee po Michelle Akanji, Juliane Hahn i Rabei Grand dyrekcję przejęły Kathrin Veser i Miriam Walther – na równorzędnych stanowiskach dyrektorek artystycznych i naczelnych[3].

Etycznie kierowaną instytucję powinny cechować, zdaniem Schmidta, m.in.: wspólna odpowiedzialność kierownictwa i osób pracujących za zarządzanie teatrem oraz zespołowe opracowywanie strategii i koncepcji na przyszłość w kontekście społecznej odpowiedzialności teatru; uczciwe (również na poziomie ekonomicznym) warunki pracy; unikanie korupcji i nepotyzmu; nastawienie na edukację i rozwój w kontakcie ze środowiskiem zewnętrznym – w tym z publicznością; współpraca z organizacjami społecznymi; ekologia (tamże, s. 358-359). Ważne jest też ostrożne nawigowanie wszelkimi sytuacjami konfliktowymi, zwłaszcza tymi wynikającymi z zachodzących w instytucji zmian, oraz oszczędne używanie narzędzi dyscyplinujących i premiujących. Niezbędne wydaje się mu wdrożenie kodeksów postępowania, dbanie o partycypację i rozwój zawodowy zespołu; stopniowe podnoszenie pensji najgorzej zarabiającym – w tym zespołu technicznego i administracyjnego. Jak wskazuje Schmidt – taki model zarządzania opiera się w większej mierze na szacunku i wzajemności niż wywieraniu wpływu czy sankcjach i groźbach (tamże, s. 382-383). Podobna restrukturyzacja systemu teatralnego, zdaniem Schmidta, wymaga płynnej, długotrwałej, obejmującej zarówno teatry, jak i politykę kulturalną oraz media, transformacji całego systemu, a nie jednej instytucji. Zająć ona może nawet dziesięć-dwadzieścia lat (tamże, s. 384). Schmidt postrzega zmianę bardziej praktycznie i kompleksowo, dlatego jego prognoza dotycząca czasu potrzebnego na wdrożenie jest znacznie dłuższa niż – bardziej intuicyjna – prognoza Łysaka.

Jak zauważa Aneta Głowacka, badania Schmidta spotkały się w Niemczech z dużym zainteresowaniem (Głowacka, 2022). Jednocześnie jednak, jak podkreśla Artur Duda (w artykule korespondującym z tekstem Głowackiej), modele kolektywnego zarządzania budziły też opory. Choć, na przykład, wyżej wymienione szwajcarskie teatry czy Theaterhaus Jena są od lat zarządzane przez kolektywy[4], to podobny pomysł w przypadku Volksbühne,

kiedy René Pollesch obejmując ten teatr postanowił podzielić się władzą z Marleną Engel i Vanessą Unzalu Troyą, wzbudził wątpliwości dotyczące decyzyjności, zarobków, sposobu zawierania umów (Duda, 2022). W odpowiedzi, nowa dyrekcja nie ukrywała, że wiele kwestii wymaga jeszcze ustalenia. Uniknięciu impasu decyzyjnego i konfliktów miał natomiast służyć jasny podział odpowiedzialności, kompetencji i decyzyjności oraz otwartość na negocjacje (por. np.: Vollmer, 2021; *An Unspoken Collective…*, 2021). Dyrekcję zainaugurowaną w 2021 roku przerwała niespodziewana śmierć Pollescha w 2024 roku.

W napisanym właśnie w kontekście inauguracji kolektywnego zarządzania Volksbühne artykule, Artur Duda zauważa, że sprzeciw wobec nowych modeli zarządzania w Niemczech wzmacniany jest przez każde, choćby częściowe, niepowodzenie w ich realizacji. Duda, wymienia przykłady, w których programy oparte na demokratyzacji lub/i kolektywności nie powstrzymały instytucjonalnej przemocy, hamowały procesy decyzyjne i odciągały od pracy artystycznej. Zwraca też uwagę na „podwójną moralność", w ramach której głoszone przez osoby zarządzające teatrem równościowe deklaracje nie pokrywały się ze stosowanymi przez nie praktykami prowadzenia teatru (Shermin Langhoff w Maxim Gorki Theater; Duda, 2022). W dyskusji o dyrekcji Moniki Strzępki w Teatrze Dramatycznym oba wymienione powyżej wątki – rozdźwięk między teorią a praktyką oraz nadużycia władzy w zarządzaniu kolektywnym – okazały się bardzo ważne. Poniżej przyjrzę się zarówno programowi wyznaczającemu ramy teoretyczne, jak i skargom obecnym w przestrzeni medialnej, dotyczącym praktyk zarządczych. Zestawiając te kwestie z propozycjami Schmidta, zwrócę uwagę na hipotetyczne przyczyny niepowodzenia tego projektu.

Feministyczna instytucja kultury a „teatr etyczny”

W zwycięskim programie konkursowym Moniki Strzępki zarysowany został projekt transformowania Teatru Dramatycznego w stronę „feministycznej instytucji kultury”, w której znajdzie się miejsce dla ekspresji kobiecej podmiotowości, mniejszości seksualnych, tożsamościowych (grup LGBTQ+), narodowych i etnicznych, dla osób z różnych klas społecznych i w różnym wieku. Podobna inkluzyjność miała charakteryzować estetykę i repertuar teatru. W programie wyznaczono miejsce zarówno dla dramatu współczesnego i klasyki, jak i dla stand-upu, kobiecego rapu i hip-hopu czy teatru angażującego dzieci oraz młodzież. Program zakładał „mierzenie się z kolektywnymi traumami” oraz „terapię dla wszystkich” (Strzępka, *Koncepcja programowa*). Bardzo ważne były deklaracje dotyczące zarządzania teatrem, które wydają się zgodne z ideami Schmidta, ponieważ koncentrowały się na zespołowości i procesualności. Znalazły się one w punktach programu zatytułowanych *W bezpiecznym procesie. System pracy artystycznej* oraz *Struktura organizacyjna*. W pierwszym z nich opisano model współpracy instytucji z osobami artystycznymi, podkreślając potrzebę głębokiego przekształcenia dotychczasowej strategii nastawionej na efekt. Planowano otworzyć teatr na różnorodne modele twórczej pracy, wedle zasady: „mniej pracy, więcej namysłu” (Strzępka, *Koncepcja programowa*, s. 12). Podkreślano więc, na przykład, potrzebę wspierania praktykowanej przez osoby twórcze pracy kolektywnej w stałych zespołach twórczych, obejmujących niejednokrotnie dłuższe niż okres prób poszukiwania (również w środowisku pozateatralnym, poprzez pracę ze społecznościami). Zakładano przy tym również rozwój stałego zespołu aktorskiego Teatru Dramatycznego, nazwanego w programie jednym z „jego największych potencjałów” (tamże).

Taka droga służyć miała przeciwdziałaniu przemocy w teatrze:

> W Dramatycznym będziemy stawiać na jakość rezultatu, ale równie mocno na jakość pracy, bo wierzymy głęboko – a potwierdzają to badania – że skrajny stres, (auto)eksploatacja i cierpienie nie są niezbędne do powstawania wartościowej sztuki. […] twórczość ma się znacznie lepiej w warunkach, które sprzyjają dobrostanowi osób zaangażowanych w proces twórczy. To właśnie szeroko rozumiane bezpieczeństwo jest podstawą odwagi twórczej i ryzyka artystycznego (tamże).

Zaznacza się przy tym, że takie standardy są wprowadzane głównie przez nowe pokolenie osób twórczych, w przeciwieństwie do artystek i artystów w wieku Strzępki lub starszych, które i którzy zostali „sformatowani" do modelu sprzyjającego „przemocy, mobbingowi, nadużyciom, mechanizmom dominacji i manipulacji" (tamże). Deklarowano zastosowanie w praktyce takich narzędzi pracy jak: *Karta prac i granic procesu twórczego*, kontraktowania procesów twórczych, koordynacji scen intymnych, *Elementarza dobrego debiutu* oraz *Zasad współpracy twórców i twórczyń z Teatrem Dramatycznym*, który ma zapewnić efektywną i transparentną komunikację z wszystkimi działami teatru (jak mniemam – analogicznym do dokumentu *Zasady współpracy twórców i twórczyń z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie*"; *Zasady współpracy…*, 2019). Passus ten kończył się silną i dość oczywistą tezą o zależności między praktykami artystycznymi a społecznymi (tamże, s. 13). Podobne idee przyświecały planom organizacyjnym zmierzającym w stronę partycypacyjnej, etycznej instytucji kultury:

> W 2027 roku Teatr Dramatyczny będzie nieprzemocową, innowacyjną, dobrze zorganizowaną, sprawnie działającą, ekologiczną i transparentną instytucją kultury. […] Będzie działał zgodnie z wypracowaną z zespołem misją i wizją oraz celami strategicznymi. […] Będzie dbał o dobrostan zespołu i skupionych wokół teatru społeczności (tamże, s. 15).

Program zgodnie z wcześniejszymi koncepcjami podkreślał znaczenie demokratyzacji, partycypacji i dzielonej z pracownicami i pracownikami odpowiedzialności za teatr:

> Skuteczna realizacja planu organizacyjno-finansowego będzie możliwa z zespołem zaangażowanych i odpowiednio wykwalifikowanych współpracowników i współpracownic – ludzi, którzy mają jasno określone obszary odpowiedzialności, precyzyjny podział zadań, czują swobodę w podejmowaniu decyzji i biorą odpowiedzialność za swoje obszary.
> Chcę, aby współpraca opierała się na współdziałaniu a nie konkurencji. Jej podstawą powinien być wzajemny szacunek, zaufanie i poczucie utożsamienia się z instytucją, w której jest miejsce na konstruktywną krytykę, ale nie ma miejsca na złe traktowanie.
> […] Moim celem jest przejście ze ściśle hierarchicznego stylu zarządzania do modelu samoorganizujących się zespołów […]. Taka zmiana powinna mieć charakter płynnej transformacji, a jej tempo musi wynikać z wewnętrznego procesu negocjacji, dyskusji i dojrzewania do zmian (tamże, s. 15).

Kandydatka na dyrektorkę zapowiada przy tym, że prowadząc instytucję zgodnie z narzucającym hierarchię modelem zarządzania zapisami w *Ustawie o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*, będzie starała się dążyć do bardziej spłaszczonego, demokratycznego i upodmiotowiającego osoby pracujące stylu zarządzania inspirowanego ideą „kolektywnego geniuszu”[5]. Temu celowi służyć ma powołanie Rady Teatru – tworzonej przez przedstawicieli i przedstawicielki wszystkich struktur organizacyjnych teatru, Rady Programowo-Artystycznej złożonej z twórczyń i twórców współpracujących z instytucją oraz Zespołu Programowego odpowiedzialnego za wdrażanie programu artystyczno-społecznego. Kluczową wartością przyświecającą pracy wszystkich tych organów jest w programie transparentność (tamże, s. 16).

Teoria a praktyka

Na poziomie programu idee przedstawione w dokumencie konkursowym spełniają wiele postulatów Thomasa Schmidta. W praktyce założenia te miały zostać – właściwie wbrew regulującej działanie teatru ustawie – pogłębione, zwłaszcza w sferze kolektywnego zarządzania. Program został podpisany przez Monikę Strzępkę i to ona wygrała konkurs na dyrekcję teatru. Warto w tym momencie zaznaczyć, że *Ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej* daje możliwość rozwiązania alternatywnego wobec dyrektury. Oprócz tradycyjnej dyrekcji, dokument ten przewiduje również możliwość powierzenia funkcji zarządzania teatrem (a co za tym idzie odpowiedzialności prawnej i finansowej) osobie fizycznej lub osobie prawnej[6]. Ta druga formacja to np. fundacja, stowarzyszenie czy spółka[7]. Teoretycznie więc kierować teatrem publicznym może nie dyrektor czy dyrektorka, ale zarządca, czyli na przykład zespół osób współtworzących taką organizację[8]. Można więc wyobrazić sobie, że teatrem kieruje kolektyw

funkcjonujący jako osoba prawna (np. stowarzyszenie). Taka możliwość nie jest jednak wykorzystywana przez organizatorów teatrów publicznych, zdecydowanie preferujących model dyrektorski. Jak można wnioskować z ustawy i komentarzy do niej, kiedy organizator teatru ogłasza konkurs na stanowisko dyrektorskie, to już na tym etapie wyklucza rozwiązanie alternatywne, bo powierzenie zarządzania teatru osobie fizycznej czy prawnej nie odbywa się na zasadach konkursu dyrektorskiego, ale w trybie zamówień publicznych (tu należy podkreślić, że konkurs na stanowisko dyrektora jest czymś innym niż zamówienie publiczne i podlega innym przepisom prawnym)[9] Bartosz Zaczykiewicz, komentując tę sytuację w czasie konferencji „Teatr od}{nowa" (22-23 listopada 2024), twierdził, że tryb zamówienia publicznego jest niekorzystny dla organizatora, bo wymaga większej niż w przypadku konkursu dyrektorskiego transparentności finansowej (w ogłoszeniu dotyczącym zamówienia publicznego powinna być zawarta wysokość dotacji na cały okres zarządczy wraz z informacją, czy kwota dotyczy lat czy sezonów)[10].

Koncepcja programowa Strzępki była podpisana tylko przez reżyserkę[11] i nie wspomina o kwestii zarządzania kolektywnego, choć – jak artystka wielokrotnie zaznaczała – była wynikiem zbiorowej pracy. Jeszcze na etapie kandydowania reżyserka mówiła: „w znakomitym zespole, z którym przystępuję do tego konkursu, przeważają kobiety, owszem, ale są i mężczyźni" (Majmurek, 2021). Po zwycięstwie deklarowała natomiast:

> Bardzo zależy mi na tym, żeby o tej dyrekcji mówić w liczbie mnogiej. […] Ten program został napisany społeczną energią żądającą zmiany. Zrozumiałam, jak sprawczą moc ma wspólnota, zwłaszcza wspólnota kobiet. Otworzyłam się na to doświadczenie na oścież i zrozumiałam, co to znaczy żyć harmonijnie i harmonijnie

> działać. […] Oczywiście w grupie, która była zaangażowana w powstawanie programu, byli też mężczyźni, ale prawda jest taka, że jak trzeba było zapierdalać przez wiele tygodni po nocach, to robiły to kobiety. […] Nie interesuje mnie siedzenie samotnie w gabinecie i kontakt z własnym geniuszem. To jest kompletnie niekobiece, my zasilamy się nawzajem w relacjach. Z dziewczynami, z którymi pisałam program, wypracowałyśmy bardzo efektywny i harmonijny sposób współpracy. Mamy wspólne cele – to one konstytuują nas jako zbiorowy podmiot (Niedurny, 2022).

Nie było więc tajemnicą, że program podpisany przez Strzępkę jest wynikiem pracy grupowej, która – jak podawała Krystyna Romanowska, powołując się na słowa Moniki Dziekan – zawiązała się na rok przed wygraniem konkursu (Romanowska, 2023). Jest to też widoczne na poziomie treści. Feministyczna instytucja kultury to koncepcja współtworzona przez Agatę Adamiecką-Sitek w ramach projektu „Porozumienie" w Teatrze Powszechnym. W programie znalazło się wiele inspirowanych wypracowanymi w 2019 roku procedur, idei i sformułowań. Monika Dziekan pełniła już wcześniej funkcję pełnomocniczki Natalii Dzieduszyckiej ds. rozwoju organizacji w TR Warszawa, wprowadzając podobny do opisanego w programie Strzępki model zarządzania[12]. Rozbudowany program pedagogiki teatru, który nie zakładał tylko realizacji spektakli dla dzieci i młodzieży, ale ścisłą współpracę z tymi grupami, do programu wniosła, jak można przypuszczać, Dorota Kowalkowska – doświadczona i ceniona pedagożka teatru. Mimo to nazwiska kobiet z Kolektywu Dramatycznego nie pojawiają się w programie konkursowym. Nie licząc sporadycznych i enigmatycznych postów na Facebooku, pierwsze publiczne wystąpienie Kolektywu Dramatycznego w składzie: Agata Adamiecka, Małgorzata Błasińska, Jagoda Dutkiewicz,

Monika Dziekan, Dorota Kowalkowska i Monika Strzępka odbyło się, o ile mi wiadomo, dopiero po ogłoszeniu wyników konkursu (w styczniu 2022 roku), ale przed objęciem dyrekcji (1 września 2022 roku). Było to Orędzie na Międzynarodowy Dzień Teatru – wygłoszone 27 marca 2022 roku (*Kobiecy Dramatyczny kolektyw i Monika Strzępka*, 2022; *Orędzie…*, 2022). Można więc odnieść wrażenie, że istnienie i rola Kolektywu Dramatycznego były z jednej strony sugerowane, a z drugiej enigmatyczne i do momentu ogłoszenia wyników konkursu – nie wyrażane wprost. Czy wynikało to z lęku, że koncepcja kolektywnego zarządzania okaże się zbyt rewolucyjna, by przekonać do niej organizatora, czy z wewnętrznych ustaleń kobiecego zespołu (nie wszystkie podpisane pod Orędziem osoby weszły potem w skład grupy zarządzającej Teatrem Dramatycznym), czy z jeszcze innych powodów? Trudno dziś rozstrzygnąć. Takie działanie wydaje się jednak stać w sprzeczności z ideą transparentności, istotną zarówno w koncepcji feministycznej instytucji kultury oraz „teatru etycznego", jak i deklarowanej w programie.

Uroczysta inauguracja dyrekcji, nazwana *Sabatem dobrego początku*, mogła wywołać wiele wątpliwości – zarówno na poziomie estetycznym[13], jak i ze względu na wspomniany we wstępie akt koronacji sugerujący jednoosobową władzę. Monika Strzępka przedstawiła jednak wtedy również Kolektyw Dramatyczny, wskazując ramowo (bo nie podając listy konkretnych obowiązków) na, powtarzany potem wielokrotnie, podział funkcji i odpowiedzialności: „dr hab. Agata Adamiecka – pełnomocniczka ds. transformacji instytucji, Monika Dziekan – zastępczyni ds. organizacyjno-finansowych, Dorota Kowalkowska, która pokieruje działem programowym, i Małgorzata Błasińska, która będzie odpowiadać za produkcje i organizowany przez Teatr Dramatyczny festiwal Warszawskie Spotkania Teatralne" (Mrozek, 2022). Na konferencji prasowej inaugurującej dyrekcję podała

analogiczną informację oraz w żartobliwym i nieco ryzykownym stylu komentowała znaczenie kolektywnego zarządzania w hierarchicznej strukturze:

> I to się po prostu dzieje w zaufaniu. To jest o zaufaniu. To znaczy ja nie chcę żyć […] w świecie opartym na nieufności, na podejrzliwości. Że jak sama sobie nie przeczytam tej sterty umów codziennie, to nie mogę złożyć podpisów. Ale czyta je Monika, czyta je Agata. Mogę złożyć ten podpis. […]. Ostatecznie ja odpowiadam. Ja to robię świadomie. Świadomie się narażam, dziewczyny (śmiech) (Romanowska, 2023).

Ten podział kompetencji przypominał strukturę organizacyjną opisaną przez Thomasa Schmidta. Kolektywne zarządzanie według Schmidta ma nie tylko przeciwdziałać gromadzeniu władzy w rękach jednej osoby, ale też równomiernie rozłożyć odpowiedzialność. Badacz twierdzi bowiem, że zarządzanie teatrem stało się z czasem ogromnie skomplikowanym i wymagającym różnorodnej wiedzy i umiejętności zadaniem (Schmidt, 2023, s. 345). Jednocześnie pisze jednak o podziale umocowanym w strukturze organizacyjnej teatru, a do takiej fazy legitymizacji Kolektywu Dramatycznego nigdy nie doszło. Znamienne jest to, że – jak mówiła Strzępka – ostatecznie to ona musiała podpisać wszystkie dokumenty i ponosiła za nie pełną odpowiedzialność prawną. W tym świetle deklaracja, że niektórych z nich nie będzie czytać, może brzmieć wręcz niepoważnie. Wskazuje to jednak na sprzeczność między modelem dyrektorskim a kolektywnym. Dodajmy, że gdyby teatrem zarządzała wybrana na mocy zamówień publicznych osoba prawna nazwana Kolektyw Dramatyczny, dokumenty mogłyby być podpisywane przez kilka wyznaczonych do tego

osób[14].

Ważną kwestią jest tu też czas. Przypomnijmy, że Kolektyw zawiązał się na rok przed wygraniem konkursu (Romanowska, 2023). Można się zastanawiać czy to wystarczający okres na opracowanie programu i metodologii wspólnego działania. Marta Jalowska, członkini funkcjonującego od 2008 roku niezależnego kolektywu Teraz Poliż, twierdzi:

> Ale tak sobie myślę w kontekście Teatru Dramatycznego, gdzie na dzień dobry już jest bardzo konkretna struktura, że proces przygotowania się do roli dyrektorki czy też kolektywu zarządzającego instytucją, która jest jednym z największych teatrów w Polsce i stoi w samym centrum stolicy, powinien trwać ze dwa lata, na zakładkę. Trzeba nauczyć się pracy z programem, najbliższym sobie zespołem, wszystkimi pozostałymi grupami zawodowymi w teatrze, powinno dostać się za to także wynagrodzenie, jak w modelu brytyjskim. A systemowo, w Polsce, nie przewiduje się takiego czasu (*Feministycznie, kolektywnie, horyzontalnie – czyli jak?*, 2024).

Artystka odnosi się krytycznie do procesu zmiany dyrekcji w polskich teatrach. Sytuacja kolektywu wchodzącego w mocno ustrukturyzowaną instytucję jest jednak na tyle szczególna, że te dwa lata przygotowań zaproponowane przez Jelowską wydają się bardzo potrzebne. Warto jednak zwrócić uwagę na to, że według niej ten czas powinien być już okresem zatrudniania, a nie oddolnej, nieformalnej inicjatywy, jak było w przypadku Kolektywu Dramatycznego. Inspirowany pomysłem Jalowskiej proces mógłby więc wyglądać tak: co najmniej rok przed konkursem zawiązuje się Kolektyw

Dramatyczny, po wygraniu konkursu wchodzi do instytucji na dwuletni okres wdrożeniowy (ma czas poznać instytucję, przygotować nowe dokumenty i regulaminy) i dopiero potem przejmuje dyrekcję. Uważam, że oba etapy byłyby równie ważne. Pierwszy umożliwia zawiązanie się grupie jeszcze bez presji terminów, dokumentów i odpowiedzialności, a nawet wzajemnych – uwarunkowanych formalnie – zobowiązań i deklaracji, by, jak to ujmuje Bojana Kunst, przemyśleć to, co motywuje osoby do wspólnej pracy (2016, s. 74). To czas koncentracji na pracy niematerialnej „wykorzystującej komunikatywne i ludzkie potencjalności" (tamże, s. 82). Wtedy mogłoby dojść do wstępnego opracowania sposobów wspólnego działania w zakresie zasad dyskusji, podejmowania decyzji, przepływu informacji, działania w obliczu konfliktu. W drugim etapie tak ukształtowany zespół mógłby dogłębnie poznać mechanizmy instytucji (wraz z ich uwarunkowaniami ekonomicznymi, systemowymi i zwyczajowymi) i sprawdzić, czy wypracowane wcześniej narzędzia są adekwatne, czy i jakich weryfikacji wymagają. W tym czasie kolektyw i osoby zatrudnione w teatrze miałyby okazję się lepiej poznać. Można też podejrzewać, że takie przygotowanie dałoby szansę przyszłemu zespołowi zarządzającemu poznać sytuację finansową teatru i wyjaśnić z organizatorem wszystkie kwestie niejasne, problematyczne i trudne[15]. Proces rozpisany na kilka lat i dwa etapy być może pozwoliłby też dogłębnie przemyśleć i zweryfikować skład zespołu zarządzającego oraz podział funkcji, ale też zdiagnozować braki kompetencyjne i w miarę możliwości je uzupełnić. Z książki Igi Dzieciuchowicz wynika, że okres dyrekcji zrewidował wstępne założenia w tym zakresie. Monika Strzępka mówi: „Jestem dziewczynom za wiele spraw wdzięczna. To była dobra przygoda. Wnioski jednak mam takie: w teatrze lepiej pracować z ludźmi, którzy się na teatrze znają, niż z cywilami. W moim teamie było pół na pół" (Dzieciuchowicz, 2025, s. 290). Dwie członkinie

Kolektywu, które rozmawiały z Dzieciuchowicz, mówią z kolei o tym, że pracując ze Strzępką, zdały sobie sprawę, że „w niektórych wymiarach Strzępce rzeczywiście zabrakło kompetencji zarządczych", próbowały ją więc wesprzeć „organizując na przykład indywidualne szkolenie dotyczące zarządzania zespołem i komunikacji" (tamże). Przypuszczają jednak, że „prawdopodobnie byłaby ona dużo lepszą dyrektorką artystyczną teatru niż jego menadżerką" (tamże). Zauważmy jednak, że gdyby proces zawiązywania kolektywu i wdrażania nowej dyrekcji wyglądał tak, jak to opisałam powyżej, kadencja Strzępki i Kolektywu w momencie odwołania jeszcze w ogóle by się nie rozpoczęła[16].

Wracając jednak z pola spekulacji na poziom realiów, warto zauważyć, że do Kolektywu nie weszły wszystkie osoby podpisane pod Orędziem na Międzynarodowy Dzień Teatru, do zespołu zarządzającego włączony został natomiast Mariusz Guglas (zastępca dyrektorki ds. technicznych[17]). Poza tym w Teatrze Dramatycznym w czasie dyrekcji Moniki Strzępki nie opracowano nowego regulaminu pracy, który sankcjonowałby założony podział funkcji i odpowiedzialności. W odpowiedzi na krytyczne reportaże[18] Kierownictwo Teatru Dramatycznego (niepodpisane nazwiskami) opublikowało oświadczenie, w którym tak opisywało sytuację organizacyjną w teatrze w grudniu 2023 roku:

> 17. Jesteśmy w trakcie zmian regulaminu organizacyjnego, kluczowych dla prawidłowego działania Teatru. Po wdrożeniu tych zmian:
>
> - Monika Dziekan będzie zastępczyni dyrektorki ds. organizacyjno-finansowych (już dziś pełni taką rolę, ale formalnie jest pełnomocniczką dyrektorki do spraw

organizacyjno-finansowych),

- Dorota Kowalkowska będzie kierowniczką działu programowego (już dziś pełni taką rolę),
- Małgorzata Błasińska będzie kierowniczką działu produkcji (już dziś pełni taką rolę),
- Agata Adamiecka-Sitek w dalszym ciągu będzie zatrudniona na pół etatu, jako pełnomocniczka dyrektorki ds. transformacji instytucji.

18. Obecnie funkcje dyrektorskie sprawują trzy osoby:

    - Monika Strzępka: dyrektorka naczelna i artystyczna,
    - Mariusz Guglas: zastępca dyrektorki ds. technicznych,
    - Monika Dziekan: docelowo zastępczyni dyrektorki ds. organizacyjno-finansowych (obecnie zatrudniona na stanowisku pełnomocniczki dyrektorki ds. organizacyjno-finansowych)[19].

Półtora roku po inauguracji dyrekcji nie było więc dokumentów legitymizujących kolektywne zarządzanie teatrem. Potwierdziła to wypowiedź Artura Jóźwiaka, dyrektora Biura Kultury m.st. Warszawy, który już po odwołaniu Strzępki informował, że Kolektyw Dramatyczny nie jest tworem oficjalnym, nie pojawił się bowiem w koncepcji programowej ani nie usankcjonował go nowy regulamin teatru (*Władze Warszawy…*, 2023). Taką informację można znaleźć również w *Wystąpieniu pokontrolnym* z 4 października 2024. Pokazuje to, że zmiany organizacyjne nie były przygotowane pod względem formalnym w momencie przejęcia dyrekcji. Wiązało się to najprawdopodobniej z próbą partycypacyjnego wypracowania nowego regulaminu, na którą wskazywano w wyżej przywołanym oświadczeniu:

> W […] partycypacyjny sposób, toczą się obecnie prace nad nowym Regulaminem pracy. […] Trwa bardzo intensywny proces negocjacji nowego dokumentu, uwzględniającego postulaty różnych grup zawodowych pracujących w Teatrze oraz zmieniające się realia pracy […]. Ważnym aspektem jest zmiana języka dokumentu i możliwie najszersze uwzględnienie podmiotowej pozycji pracowników. Zamknięty został pierwszy etap wspólnego czytania regulaminu i zgłaszania postulatów ze strony całej załogi. Obecnie weszliśmy w etap formalnych konsultacji z prawnikiem i kierownictwem Teatru[20].

Nie zmienia to jednak faktu, że stan realny nie pokrywał się ze stanem proceduralnym.

Opóźnienie w pracach nad dokumentem mogło wynikać również z półrocznego zawieszenia Moniki Strzępki w funkcji dyrektorki, które nastąpiło niedługo po jej powołaniu. W listopadzie 2022 roku wojewoda Konstanty Radziwiłł unieważnił zarządzenie powołujące Strzępkę na dyrektorką Teatru Dramatycznego, twierdząc, że jej feministyczny program nie spełnia wymagań opisanych w ogłoszeniu konkursowym (Cieślak, 2023b). Uzasadnienie to spełniało wszelkie cechy backlashu. W mediach pisano, że Strzępka została odwołana za feminizm (Mrozek, 2023). Było też najprawdopodobniej reakcją na performatywną inaugurację dyrekcji, której towarzyszyło wniesienie do teatru złotej rzeźby Iwony Demko *Wilgotna Pani* – przypominającej zarówno waginę, jak i figurę Matki Boskiej. Wojewodzie nie podobało się też, że hymnem warszawskiej instytucji został utwór Marii Peszek *Viva la Vulva!* (Gazur, 2022). Władze miasta zawiesiły nową dyrektorkę w obowiązkach, ale skierowały sprawę do Sądu Administracyjnego. Od listopada 2023 roku do kwietnia 2024 roku, kiedy

Wojewódzki Sąd Administracyjny uchylił rozstrzygnięcie wojewody mazowieckiego, teatrem oficjalnie zarządzała Monika Dziekan (Kyzioł, 2022). Kolektywne zarządzanie było wtedy opisywane jako remedium na kryzys spowodowany interwencją polityka. Na fanpage'u teatru pojawiło się zdjęcie ubranej na złoto, zawieszonej na haku nad sceną Moniki Strzępki, wraz z komunikatem:

> te warunki, choć wymuszone, pozwalają na pełniejszą realizację naszej koncepcji kolektywnie prowadzonej instytucji. Dramatyczny Kolektyw wdraża nowy model zarządzania teatrem i dalej realizuje zwycięski program […]. Czy da się prowadzić teatr poza ściśle dyrektorskim schematem? Czy da się zarządzać instytucją inaczej, niż w jednowładztwie? Trzymajcie kciuki! Kierunek: feministyczna instytucja kultury. Terapia dla wszystkich[21].

Wydaje się jednak, że Kolektyw, zamiast stopniowo wdrażać kolejne założenia programowe, nowe procedury i praktyki zarządzania oraz organizacji, musiał zabezpieczyć funkcjonowanie teatru w okresie kryzysowym, którego czas trwania trudno było klarownie określić. Teatr Dramatyczny w czasie „zawieszenia" wyprodukował cztery premiery oraz przygotował kolejną edycję Warszawskich Spotkań Teatralnych. Można się zastanawiać, czy w takich okolicznościach praca produkcyjna nie zdominowała pracy niematerialnej, reprodukcyjnej, a jeśli tak, to czy możliwe były alternatywne scenariusze postępowania w takich warunkach.

Problemy Teatru Dramatycznego nie skończyły się jednak wraz z wygraniem procesu i powrotem dyrektorki. W wywiadzie udzielonym Magdalenie Rigamonti w październiku 2023 roku Monika Strzępka informowała o

półtoramilionowym długu strukturalnym, który nowa dyrekcja miała odziedziczyć po poprzedniej. Artystka twierdziła przy tym, że nie została poinformowana o realnej sytuacji finansowej instytucji, ani kiedy przystępowała do konkursu, ani po jego wygraniu. W późniejszych wypowiedziach Aldona Machnowska-Góra twierdziła natomiast, że „pani Monika Strzępka, jako osoba bez doświadczenia w kierowaniu instytucjami kultury, nie wiedziała, w jaki sposób korzystać z prawa do sprawdzania sytuacji finansowej teatru przed objęciem stanowiska" (Dudko, 2023). Drugim istotnym problemem był zbyt duży zespół aktorski, którego poprzedni dyrektor nie zredukował po sprzedaży Sceny na Woli w 2020 roku. Rozpoznana kilka miesięcy po objęciu dyrekcji sytuacja teatru skłoniła Strzępkę i Kolektyw do oszczędności – związanych między innymi ze zwolnieniami. Choć wywiad wywołał burzę negatywnych komentarzy, w książce Igi Dzieciuchowicz Monika Strzępka twierdzi, że powstał on z inicjatywy jej oraz Kolektywu. Osoby zarządzające teatrem, kierując się zasadą transparentności, chciały opowiedzieć opinii publicznej o przyczynach swoich decyzji i strategii, mających na calu racjonalne gospodarowanie funduszami publicznymi (z tym miało się wiązać zwolnienie osób aktorskich, które najprawdopodobniej nie będą obsadzane w nowych produkcjach). Z wywiadu były podobno zadowolone, ale ujawniając tajemnicę dotyczącą długu, zdaniem Strzępki, naraziły się ratuszowi (Dzieciuchowicz, 2025, s. 284-285). Z perspektywy kolektywnego zarządzania i transparentności zastanawia jednak, dlaczego w wywiadzie brała udział wyłącznie dyrektorka, wypowiadając się we własnym imieniu i nie przywołując w swoich wypowiedziach Kolektywu Dramatycznego. W tym kontekście osobie czytającej trudno orzec, na ile jej wypowiedzi faktycznie reprezentowały opinie i postawy pozostałych członkiń Kolektywu (jak rekomendowałby Schmidt), a na ile jej własne. W związku z tym pierwsza

fala krytyki uderzyła bezpośrednio w Strzępkę. Sytuację w niewielkim stopniu zmieniły reportaże Romanowskiej: *Rok ze Strzępką. „Monika z zadeklarowanej feministki stała się wzorcem dyskryminacji”* (Romanowska, 2023a) oraz *„Macki były wszędzie”. Kulisy zarządzania Teatrem Dramatycznym* (Romanowska, 2023), które dotyczyły również działań Kolektywu. Ostatecznie można odnieść wrażenie, że odpowiedzialność za odbierane negatywnie decyzje i działania członkiń Kolektywu przypisywano przede wszystkim Strzępce jako dyrektorce teatru. Na tym poziomie doszło więc, w mojej opinii, do rozdźwięku między kolektywnym zarządzaniem a jednoosobową reprezentacją.

Bazując na wywiadzie i reportażach, kierownictwu Teatru Dramatycznemu zarzucano: zwolnienia, które odbywały się na początku sezonu (co jest zgodne z prawem, ale utrudnia znalezienie pracy w już rozpoczętym sezonie), w upokarzających okolicznościach (np. kilka godzin przed spektaklem), z podaniem przyczyn podważających kompetencje zawodowe (np. brak umiejętności performatywnych) oraz mające znamiona dyskryminacji z przyczyn światopoglądowych (wielokrotnie przywoływany wypowiedziany przez Strzępkę argument, że nie wyobraża sobie pracy artystycznej z osobami o innym niż ona systemie wartości; Rigamonti, 2023). Wskazywano też na wątpliwe oszczędności: zatrudnianie nowych osób w miejsce zwolnionych (bilans: 28 osób zwolnionych, 27 zatrudnionych; choć, jak wykazała kontrola – cały zespół pracowniczy teatru zredukował się z 144 do 136 osób; *Wystąpienie pokontrolne*, 2024, s. 9), ale też: kumulowanie obowiązków pracownic i pracowników; usuwanie z repertuaru spektakli cieszących się uznaniem publiczności, ale powstałych za poprzedniej dyrekcji (np. *Amadeusz*, spektakl cieszący się dużą popularnością, ale – jak pisały Strzępka i Kolektyw Dramatyczny – przynoszący straty ze względu na ogromne koszty eksploatacji; Strzępka i Dramatyczny Kolektyw, 2022);

oszczędzanie na środkach higienicznych, kawie, a – przede wszystkim – bezpieczeństwie (kwestie związane z BHP). To wszystko wywoływało, jak twierdzą osoby, z którymi rozmawiała Romanowska, nieprzyjemną, napiętą atmosferę w teatrze. Monika Strzępka tłumaczyła zwolnienia koniecznością restrukturyzacji i złą sytuacją finansową teatru. Mówiła też o tym, że nowa estetyka i kierunek ideowy w teatrze wymagają specyficznych narzędzi i postaw aktorskich, co miało tłumaczyć potrzebę zmian personalnych w zespole (Rigamonti, 2023).

W reportażach Romanowskiej wiele miejsca poświęcono też krytyce działań Kolektywu Dramatycznego. Oprócz braku decyzyjności (lub zbyt wydłużonego procesu decyzyjnego, który źle wpływał na czas i higienę pracy oraz poziom stresu pracownic i pracowników[22]), członkiniom Kolektywu zarzucano złe zarządzanie[23], pasywno-agresywne zachowania, z góry krytyczne podejście do tego, co zostało w teatrze wypracowane za poprzedniej dyrekcji[24], brak transparentności w podziale obowiązków. Według tego, co mówią osoby w reportażach Romanowskiej, kolektywne zarządzanie nie spłaszczało hierarchii, tylko ją wzmacniało. Sprzyjało zwiększeniu kontroli w teatrze (sprawowanej nie tylko przez dyrektorkę, ale również jej zespół)[25], tworzyło dysproporcję sił w czasie rozmów z pracowni(cz)kami[26], potencjalnie blokowało ewentualne skargi dotyczące działania dyrektorki czy Kolektywu, bo miały one trafiać do jednej z jego członkiń, Agaty Adamieckiej-Sitek, odpowiedzialnej za transformację instytucji[27]. Rozpatrując wiarygodność tych zarzutów, trzeba jednak brać pod uwagę, że postawione zostały w większości przez osoby niepracujące już w Teatrze Dramatycznym, w tym te zwolnione, a niektóre głosy były anonimowe.

Kolektyw na część zarzutów nie odpowiedział, odnosząc się w wydanym

przez Kierownictwo Teatru Dramatycznego oświadczeniu przede wszystkim do kwestii finansowych. Wskazywał jednocześnie na szereg przynoszących straty finansowe nadużyć ze strony osób pracujących również za poprzedniej dyrekcji[28], do których dochodziło w teatrze i w wyniku których jedna osoba została zwolniona dyscyplinarnie, jednej wręczono wypowiedzenie, dwie odeszły same. Zwolnienia, które zarzucano Strzępce, nie dotyczyły więc tylko zespołu aktorskiego i nie miały wyłącznie podłoża artystyczno-światopoglądowego. Wskazując również na inne oszczędności (na kawie, taksówkach itp.), Kierownictwo TD dowodziło, że teatr był przez lata źle zarządzany pod względem finansowym (późniejsza kontrola, która dotyczyła też końcowego etapu dyrekcji Słobodzianka, częściowo potwierdziła tę tezę[29]). Choć trudno nie przyjąć tej argumentacji, to nie można nie zauważyć, że język idei zawarty w programie zamienił się tu w język ekonomii. Był to dość znaczący zwrot w narracji. Strzępka w liście do władz Warszawy po ogłoszeniu konkursu na dyrekcję Teatru Dramatycznego w 2021 roku, zgłaszając liczne wątpliwości, pytała: „Naprawdę poszukujecie kogoś, kto da Wam pewność, że w toaletach nie zabraknie papieru toaletowego?” (Strzępka, 2021). W oświadczeniu Kierownictwa Teatru Dramatycznego z 2023 roku nieprawidłowościom związanym z zakupem i użytkowaniem środków czystości poświęcono dużo miejsca. Alternatywa: albo idee, dobrostan emocjonalny i sztuka, albo dbałość o budżet i infrastrukturę wydaje się więc zniekształcać instytucjonalną rzeczywistość.

Nie wiemy jednak, kto pisał oświadczenie podpisane przez Kierownictwo Teatru Dramatycznego. Na linii Monika Strzępka – Kolektyw doszło najprawdopodobniej do podziału. Świadczyć może o tym wypowiedź Strzępki z 18 grudnia 2023 roku, w której informowała, że podpisała rezygnację z funkcji dyrektorki pod wpływem szantażu kilku aktorek grających w reżyserowanym przez nią spektaklu – *Heksy* (miały powiedzieć, że nie wyjdą

na próbę, dopóki nie podpisze dokumentu) w obecności członkiń Kolektywu. W tej samej wypowiedzi Strzępka rozwiązała Kolektyw i ogłosiła, że nie rezygnuje ze swojego stanowiska i od tego momentu jest „samodzielną dyrektorką naczelną i artystyczną Teatru Dramatycznego im. Gustawa Holoubka" (Cieślak, 2023)[30]. Ostatecznie, pod wpływem zwiększającego się kryzysu, Monika Dziekan złożyła wypowiedzenie z pracy. Agata Adamiecka-Sitek zrezygnowała natomiast z pełnionej równolegle funkcji Rzeczniczki Praw Studenckich w Akademii Teatralnej. Składając rezygnację, pisała o klęsce projektu kolektywnej dyrekcji:

> Projekt, w który bardzo wierzyłam na etapie współtworzenia programu i który z determinacją i mimo trudnych okoliczności starałam się realizować, zakończył się niezwykle bolesną klęską. Zrozumienie tego doświadczenia, zarówno w obszarze refleksji związanej z teatrem i zachodzącymi w nim procesami instytucjonalnymi, jak i w wymiarze relacji międzyludzkich, jest dla mnie ogromnym zadaniem (Felberg, 2023).

Sytuacja rozwiązania Kolektywu dobitnie pokazała nadrzędną pozycję Moniki Strzępki jako dyrektorki. Kolektywne zarządzanie okazało się więc ideą bardzo słabo osadzoną w rzeczywistości na poziomie prawnym i realnym. Model kolektywnego zarządzania tak dużą instytucją jak Teatr Dramatyczny, do tego w niesprzyjających warunkach legislacyjnych, nie ma w Polsce precedensu, więc na dobrą sprawę musiałby zostać wymyślony od początku – być może inspirując się wiedzą, którą na ten temat wypracowano w Niemczech. Na poziomie idei, jak wskazałam, w programie konkursowym udało się opisać model instytucji feministycznej, demokratycznej, partycypacyjnej. Brak odpowiedniego przygotowania Kolektywu do

zarządzania tak dużą i skomplikowaną instytucją jak Teatr Dramatyczny oraz nawarstwiające się kryzysy utrudniły wdrażanie zmian, a przede wszystkim – wypracowanie i osadzenie w praktyce metodologii kolektywnego zarządzania. To wszystko – jak można wnioskować z reportaży – wpłynęło negatywnie na kwestie etyczne. Ostatecznie kolektywne i etyczne zarządzanie w Teatrze Dramatycznym okazało się, krytykowanym przez Schmidta, tworem pozornym. Czy możemy jednak mówić, że poniosło ono klęskę, jeśli tak naprawdę nigdy w pełni nie zaistniało na poziomie praktyki i w okresie względnej stabilności? I czy da się praktykować kolektywne zarządzanie w hierarchicznym systemie?

Opór przed zmianą?

Okres dyrekcji Moniki Strzępki w Teatrze Dramatycznym nie był pierwszą klęską próby spłaszczenia hierarchii w tej instytucji. Podobne starania podjęto za dyrekcji Pawła Miśkiewicza (2008-2012). Pełniąca wtedy funkcję zastępczyni dyrektora artystycznego Dorota Sajewska tak relacjonowała po latach ówczesną sytuację:

> instytucją teatru rządzi faktycznie bardzo mocno przestrzeń wypełniona dyskursem władzy. Kiedy przyszliśmy z Pawłem Miśkiewiczem do Teatru Dramatycznego, pierwszym ruchem było pozamienianie miejsc pracy […]. Chcieliśmy, żeby ta struktura była bardziej „pozioma”, a wydaje mi się, że praca jest dużo bardziej wydajna, jeżeli ludzie umieją się komunikować równolegle, poziomo, a nie tylko przez dyrektora. Było to dość utopijne założenie. Sama siedziałam w pracowni krawieckiej przez rok i przez ten czas nikt ze starego zespołu nie traktował mnie jako

> dyrektora. Dopiero gdy zajęłam pokój po Piotrze Cieślaku, zostałam dostrzeżona i mogłam zacząć podejmować decyzje, wydawać zarządzenia, podpisywać dokumenty (*Reżyser(ka)…*, 2013).

Świadczyć to może o tym, że model zarządzania oparty na tradycyjnej hierarchii został silnie znormalizowany. Choć kumulacja władzy może prowadzić do nadużyć, daje też poczucie bezpieczeństwa. Osoby pracujące od lat w takich relacjach znają je i umieją się w nich poruszać. Zmiany, nawet jeśli są pozornie akceptowane, w praktyce mogą wywoływać poczucie dyskomfortu, dezorientacji, lęku, a w konsekwencji – opór. Taka reakcja jest zrozumiała i opisana w literaturze psychologii, również w kontekście organizacji zawodowych (por. np. Centkowska, 2015; Wybrańczyk, Szromek, 2018). W przypadku tak utrwalonego modelu zarządzania, jaki panuje w polskich teatrach publicznych, można mówić o inercji strukturalnej, która „wynika z natury organizacji jako czynnika stabilizującego zachowania organizacyjne” (Centkowska, 2015, s. 14).

Podobne czynniki mogły wpływać negatywnie na próby restrukturyzacji organizacyjnej Teatru Dramatycznego w czasie dyrekcji Moniki Strzępki współpracującej z Kolektywem Dramatycznym. Proces transformacji był też mocno utrudniony ze względu na lęk niektórych pracownic i pracowników przed ponowną destabilizacją teatru w okresie popandemicznym oraz trwający wiele lat konflikt w zespole, który w obliczu zmiany podzielił się na tych, którzy sprzyjali nowej dyrekcji i Kolektywowi, oraz tych, którzy byli wobec nich sceptyczni. W reportażach Romanowskiej wypowiadają się osoby z tej drugiej grupy, w większości zwolnione po zmianie dyrekcji (por. Dzieciuchowicz, 2025). Warto w tym kontekście zwrócić uwagę na przywołane w nich opinie, które nie wskazują stricte na nadużycia władzy, tylko na samą zmianę:

> Ale po rozpoczęciu sezonu zespół dość szybko się orientuje, że – jak to określa: „nic już nie będzie, jak do tej pory”.
> […]
> Dla pracowników administracji staje się jasne, że „feministyczna instytucja kultury” oznacza, że teatr zmienia się w centrum kultury, w którym na dalszy plan schodzi produkcja i eksploatacja spektakli, a ważniejsze stają się różnego eventy, warsztaty, spotkania czy zwykłe potańcówki (Romanowska, 2023a).

Opór wzbudzała też decyzja o tym, że darmowa kawa będzie tylko w gabinecie dyrektorskim – dla gości teatru; wspólne wyjazdy na grzyby; rzeźba Iwony Demko w foyer teatru[31]; zmiana nazwy „gabinet” na „waginet”; okadzanie teatru szałwią. Źle oceniano epizod, w którym z powodu skręcenia kostki przez aktora przerwano przedstawienie i wysłano poszkodowanego pogotowiem na SOR, zamiast podać mu leki przeciwbólowe i usztywnić nogę, by zagrał spektakl do końca. W pismach mających zwrócić uwagę związków zawodowych na problem w teatrze alarmowano, że „marnowana [jest] twórczość tego teatru”, „teatr środka powinien być zachowany” (Romanowska, 2023a). Reportaże o nieprawidłowościach w Teatrze Dramatycznym są też sceptyczne wobec idei zarządzania kolektywnego:

> Czy zarządzanie kolektywne w teatrze może się udać? – Były takie próby w teatrze moskiewskim i niemieckim w latach 70., ale nigdy nie trwały one długo, kończyły się niepowodzeniem – mówi Onetowi jeden z dyrektorów teatrów (Romanowska, 2023).

Insynuowano przy tym, że taki model jest znacznie droższy od klasycznego, co zostało zdementowane w oświadczeniu Kierownictwa Teatru

Dramatycznego. Część z tych narracji ma swoje drugie dno: dodatkowe wydarzenia organizowane w teatrze prowokowały problemy z czasem pracy, w przypadku skręcenia nogi chodziło też o to, że na sali nie było ratownika medycznego, który mógłby ją opatrzyć i umożliwić dokończenie spektaklu; osoby, które nie chciały wyjeżdżać na grzyby, czuły się z tego powodu wykluczone (Romanowska, 2023a). Nie wydaje się jednak, że były to kwestie, których nie dałoby się uregulować bez eskalowania konfliktu. Thomas Schmidt zwraca uwagę, że w okresach przejściowych szczególnie ważne jest uważne nawigowanie konfliktami oraz osłabienie narzędzi krytyczno-dyscyplinarnych (Schmidt, 2023, s. 382-383); jak mi się wydaje, w warszawskim teatrze tych postulatów nie udało się wdrożyć. Oczywisty w sytuacji gruntownej zmiany opór nie został więc złagodzony, przeciwnie – zyskiwał kolejne powody do eskalacji.

Magdalena Centkowska w tekście *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji* podkreśla się, że opór jest tym większy, im gorzej zaplanowany jest proces transformacji (2015, s. 11) – a jak wynika z opisów sytuacji w mediach – było tak w Teatrze Dramatycznym. Nieufność wobec zmiany wzbudza też zazwyczaj brak informacji: „na temat metod, sposobów, przyczyn, przebiegu wdrożenia, celu zaplanowanych zmian; konsekwencji zmian dla pracownika na płaszczyźnie finansowej, społecznej, szczególnie materialnej; aktualnej i przyszłej pozycji firmy; […] liczne nieporozumienia w przepływie wiadomości” (tamże). O ile w przypadku Teatru Dramatycznego kierunek zmian został opisany na poziomie ideowym w programie, a potem powtarzany w rozmowach z zespołem, o tyle jego realny przebieg, zaburzony przez zawieszenie Strzępki, chyba nie dla wszystkich osób był zrozumiały, również z powodu sprzeczności między założeniami a działaniami i braku nowych dokumentów formalnie legitymizujących funkcjonowanie Kolektywu Dramatycznego oraz polityki antydyskryminacyjnej. Poza tym, opór wzmaga

zmiana lub zwiększenie wymagań wobec osób pracujących oraz obawa przed dodatkowymi obciążeniami (tamże, s. 12). W analizowanym tu przypadku były to, na przykład, oczekiwanie aktorstwa performatywnego od zespołu aktorskiego. Strzępka tłumaczyła je jako przeciwieństwo aktorstwa „wcieleniowego" i polegającego na posłusznym wykonywaniu zadań reżyserskich. Takie aktorstwo wymaga osobistego zaangażowania osoby aktorskiej, która jest gotowa ujawnić swój stosunek do podejmowanych w spektaklu tematów i nie kryje się za iluzją sceniczną (Rigamonti, 2023). W książce Igi Dzieciuchowicz precyzuje, że jej rozumienie tego typu obecności scenicznej opiera się na takich jakościach jak „emanacja", „performance" i „improwizacja" – od dawna obecnych w historii i teorii teatru (Dzieciuchowicz, 2025, s. 281-282). Dodam, że z rozpoznaniem Strzępki trudno się nie zgodzić, biorąc pod uwagę książki cenionych badaczek i badaczy współczesnego teatru takich jak Philip Auslander (1997) czy Erika Fischer-Lichte (2008). Nowe oczekiwania mogły jednak budzić dezorientację, a zwolnienia na tej podstawie – opór i pytanie, dlaczego nie dano aktorkom i aktorom szansy na poznanie i nabycie takich kompetencji. Wątpliwości budziła też rezygnacja z obecności na każdym wydarzeniu ratownika medycznego i przeniesienie odpowiedzialności za bezpieczeństwo w czasie spektakli na współpracujący z teatrem zespół bileterski oraz etatowych pracowników i pracownice teatru pracujących przy scenie (osoby te odbyły odpowiednie szkolenia) oraz propozycja, by charakteryzacją zajmowały się garderobiane (Romanowska, 2023). Opór zwiększa też urażenie ambicji zawodowej (Centkowska, 2015, s. 11-12), które z pewnością nastąpiło w wyniku krytyki różnych aspektów funkcjonowania teatru za dyrekcji Tadeusza Słobodzianka, uderzającej bezpośrednio w kompetencje osób odpowiedzialnych za ich realizację („Kolektyw przyszedł do naszego domu, zaczął go krytykować, że wszystko jest w nim niewłaściwie, kwestionując

całą naszą dotychczasową pracę, czujemy się z tym po prostu bardzo źle”; cyt. za: Romanowska, 2023). Kolejnym czynnikiem jest brak zaufania do osób przeprowadzających zmianę. Zespół zarządzający Teatrem Dramatycznym, poza Guglasem, który został do niego włączony, nie były w Teatrze Dramatycznym dobrze znane, bo nie pracowały w nim w czasie dziesięcioletniej dyrekcji Tadeusza Słobodzianka. Źle na dynamikę zmiany wpływa też poczucie, że sytuacja wymyka się spod kontroli (Centkowska, 2015, s. 12), co miało miejsce, na przykład, w czasie prób do spektaklu *Arka i Ego* (podobno zespół aktorski odmówił współpracy z reżyserką, z którą nie mógł się porozumieć, spektakl do premiery doprowadziła Monika Strzępka; po tym procesie odbyły się mediacje przeprowadzone przez zewnętrzną specjalistkę; Romanowska, 2023), a potem również w czasie prób do *Heks* (świadczyć może o tym chociażby reakcja aktorek, które nakłaniały Strzępkę do podpisania rezygnacji, a potem przedstawiły zwolnienia lekarskie na dwa dni przed premierą – Cieślak, 2023; oświadczenie Michała Sikorskiego: „W obliczu wydarzeń, które miały miejsce na próbach w ostatnich dniach, poczułem, że nie jest możliwe kontynuowanie przeze mnie pracy w warunkach, które odbiegają od standardów zdrowego, bezpiecznego procesu” – Dróżdż, 2023; wypowiedzi Agnieszki Szpili, która oświadczyła, że nie przyjdzie na premierę, pisząc: „Ogrom cierpienia psychicznego i emocjonalnego, którego doznał zespół aktorski w ostatnim czasie, jest tak dewastujący”[32]). W konsekwencji Monice Strzępce przestały sprzyjać również osoby początkowo przychylne nowej dyrektorce lub przez nią zatrudnione.

Techniki przełamywania oporu przed zmianą są różne, choć głównie polegają na informowaniu, angażowaniu osób pracowniczych w proces transformacji, analizie technik go wspierających i hamujących. Przede wszystkim jednak nie powinno się oporu postrzegać jako czynnika negatywnego, ale immanentne zjawisko towarzyszące każdej transformacji w organizacji pracy

(Centkowska, 2015, s. 17). W Teatrze Dramatycznym zażegnaniu kryzysu i powolnego zbadania i przepracowania oporu z pewnością nie pomagała nasilająca się burza, czy wręcz nagonka medialna wokół dyrekcji Moniki Strzępki.

Powrót tego samego

Początek wieloletniej dyrekcji Tadeusza Słobodzianka wywołał podobne mechanizmy instytucjonalne. W 2013 roku prasa informowała, że zespół Teatru Dramatycznego traci jedną czwartą zespołu aktorskiego, a osoby zwolnione przez nowego dyrektora uważają jego decyzje za bezpodstawne i kierują sprawy do sądu. Zespół Teatru Dramatycznego zwrócił się też do Biura Kultury warszawskiego ratusza oraz wiceprezydenta Warszawy z prośbą o interwencję. Słobodziankowi zarzucano łamanie praw pracowniczych, brak szacunku do osób zatrudnionych w teatrze, wprowadzanie wrogiej atmosfery, wywieranie presji i zastraszanie w czasie rozmów pracowniczych. Powodem zwolnień, jak donosiły osoby aktorskie było to, że ich „typ sceniczny jest niepotrzebny w realizowanym przez teatr repertuarze" oraz „brak zainteresowania ze strony reżyserów tą częścią zespołu" (Szewczak, 2013). Obwiniano go też o straty finansowe wynikające z usunięcia z repertuaru spektakli zrealizowanych za poprzedniej dyrekcji, mimo że cieszyły się one powodzeniem. Słobodzianek zapewniał, że „procedury wypowiedzeń umów o pracę zostały przeprowadzone zgodnie z kodeksem pracy", „Proces budowy nowego zespołu aktorskiego to zjawisko normalne, tym bardziej że moja wizja teatru różni się od wizji poprzedniej dyrekcji". Decyzje, w tym repertuarowe, wynikały zaś z konieczności oszczędzania (Szewczak, 2013). Trudno nie zauważyć analogii między zarzutami wobec Słobodzianka i zarzutami wobec Strzępki. Podobne wydają się też argumenty je oddalające. O czym to może świadczyć? Z jednej strony,

o podobnych mechanizmach władzy i narzędziach oporu wobec zmian w teatrach po zmianie dyrekcji. Z drugiej, choć podobieństwa mogą być jedynie powierzchowne, trudno tu mówić o radykalnej zmianie w podejściu do zarządzania instytucją od modelu hierarchicznego i patriarchalnego w przypadku Słobodzianka do kolektywnego i feministycznego w praktyce Strzępki. Różnica jest jednak zasadnicza, kiedy weźmiemy pod uwagę początek i finał obu dyrekcji. Słobodzianek nie wygrał konkursu, tylko został mianowany przez warszawską Radę Miasta, za zgodą ministra kultury; Strzępka swoim brawurowym programem wygrała konkurs. Te dwie drogi miały zapowiadać różnicę między dyrektorem z nadania, który wprowadza własne porządki, a dyrektorką, która złożyła społeczną obietnicę wprowadzenia nowego, bardziej horyzontalnego stylu kierowania instytucją. Niespełnienie tej obietnicy stało się ważnym motywem oporu i źródłem utraty wewnątrzinstytucjonalnego i środowiskowego zaufania. Słobodzianek nie zawiódł nadziei, bo ich nie rozbudzał. Mimo oporów i protestów zespołu nie stracił stanowiska, tak jak to miało miejsce w przypadku Strzępki, która nie dostała kolejnego kredytu zaufania. Wynika to, jak sądzę, z tego, że obie sprawy dzieliło dziesięć lat, ogromna dyskusja o przemocy w teatrze, zmiany na stanowiskach dyrektorskich zachodzące pod wpływem protestów zespołów (jak w TR Warszawa). To wszystko zmieniło wrażliwość na głosy osób osadzonych na słabszych pozycjach w hierarchii instytucjonalnej, nauczyło reagować na skargi dotyczące nadużyć. Mam jednak poczucie, że tak szybka utrata zaufania do Moniki Strzępki i Kolektywu Dramatycznego wynikała też z uznawanego za rewolucyjny i deklaratywnie feministycznego wymiaru ich programu oraz dającego się odczuć w dyskusji publicznej oczekiwania, że zmianę da się przeprowadzić natychmiast, bez komplikacji i błędów. Każde potknięcie, każda zmiana narracji, każda skarga stawały się dowodem na klęskę i niemożliwość wprowadzenia nowych narzędzi

zarządzania w publicznym teatrze. Dorota Glac – członkini wspomnianego już feministycznego kolektywu teatralnego Teraz Poliż – tak komentowała tę atmosferę:

> A gdy w teatrach zarządzanych przez mężczyzn pojawiają się kryzysy czy wybuchają afery przemocowe, to nie mówi się, że jest problem z patriarchatem. Niesamowite, że w patriarchacie cały czas musisz udowadniać, że on faktycznie nie działa, a w przypadku feministycznego kolektywu wystarczy jedna sytuacja, żeby świadczyło to o tym, że feminizm i niehierarchiczność w teatrze się nie sprawdza […]. Kolektyw musi łączyć mocna więź i coś więcej niż praca, by przetrwał presję z zewnątrz i bycie na świeczniku. Plusem naszej offowej sytuacji jest to, że nie jesteśmy non stop obserwowane, że nam do trudów dogadywania się wewnątrz nie dochodzą ataki hejtu z zewnątrz. Kolektywowi Dramatycznemu nikt nie ułatwiał życia, wszyscy na ogół zajmowali się podważaniem ich pracy, choć na pewno były też wokół nich osoby wspierające (*Feministycznie, kolektywnie, horyzontalnie – czyli jak?*, 2024).

Reasumując, można dojść do wniosku, że sprawdzone metody zarządzania, nawet jeśli wiążą się z oporem i oskarżeniami o przemoc, nie podkopują tak bardzo zaufania społecznego, bo są tym, co znamy i czego się spodziewamy. W wypowiedziach Sajewskiej i Glac dostrzec można wpływ kwestii genderowych na skuteczność osób zarządzających instytucjami. W odniesieniu do dyrekcji Strzępki mówiła na ten temat również Joanna Nawrocka – wieloletnia dyrektorka Teatru Ochoty w Warszawie oraz członkini Zarządu Stowarzyszenia Dyrektorów Teatru:

> Kobiety, nawet te o silnej osobowości i autorytecie, często mają trudniejszą pozycję w życiu publicznym ze względu na stereotypy i różne oczekiwania. Mężczyzna ma automatyczny autorytet, przyznawany mu ze względu na płeć (*Porażka?*, 2023).

Opisany w literaturze dotyczącej zarządzania wpływ stereotypów płci na postrzeganie kobiet na stanowiskach kierowniczych potwierdza te rozpoznania (por. np. Tomaszewska, 2023). Trudno nie brać więc pod uwagę również tych czynników, pytając o przyczyny klęski transformacji Teatru Dramatycznego.

Zakończenie

Program konkursowy Moniki Strzępki, współtworzony przez Kolektyw Dramatyczny, spełniał wiele wyznaczników etycznej, opartej na partycypacji i równowadze sił instytucji kultury. Realny sposób zarządzania Teatrem Dramatycznym, jak wynika z wywiadu ze Strzępką oraz reportaży Romanowskiej, reprodukował jednak na wielu poziomach utrwalony tradycją i legislacją model hierarchiczny. Nie usankcjonowano funkcjonowania Kolektywu Dramatycznego ani nie opracowano transparentnej metodologii jego działania. W miejsce upodmiotowienia zespołu, rozwoju jego kompetencji i włączenia go w mechanizmy decyzyjne zaproponowano kontrole, krytykę i zwolnienia. Nowa dyrekcja wydawała się też niegotowa na opór jako czynnik nieunikniony każdego tego typu procesu. Jednak okoliczności zawieszenia Moniki Strzępki i problemy finansowe, oraz wykryte przez nową dyrekcję nieprawidłowości w instytucji, a potem narastająca krytyka czy wręcz hejt sprawiały, że osoby zarządzające działały wciąż w trybie kryzysowym, najprawdopodobniej traciły zaufanie do zespołu

(a przynajmniej jego części), a to wszystko nie sprzyjało wyważonym decyzjom i powolnym procesom transformacji.

Wartą refleksji w odniesieniu do tego przypadku kwestią są jednak również ewentualne możliwości – legislacyjne i praktyczne – kolektywnego zarządzania teatrami publicznymi oraz procesami wdrażania dyrekcji lub zespołów zarządczych do obejmowanego przez nich teatru.

Wzór cytowania:

Kwaśniewska, Monika, *Klęska nieistniejącego? O kolektywnie zarządzanej feministycznej instytucji kultury na przykładzie Teatru Dramatycznego w Warszawie*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2025, nr 186, DOI: 10.34762/3n1n-wa74.

Autor/ka

Monika Kwaśniewska

Monika Kwaśniewska (monika.kwasniewska@uj.edu.pl) – redaktorka „Didaskaliów. Gazety Teatralnej", adiunktka w Katedrze Teatru i Dramatu Uniwersytetu Jagiellońskiego. Autorka książek *Od wstrętu do sublimacji. Teatr Krzysztofa Warlikowskiego w świetle teorii Julii Kristevej* (2009), *Pytanie o wspólnotę. Jerzy Grzegorzewski i Jan Klata* (2016) oraz *Między hierarchią a anarchią. Teatr – instytucja – krytyka* (2019). Współredaktorka kilku książek, np.: *Teatr brzydkich uczuć* (2020), *Autocenzura i cenzura. Nowe ujęcia* (2024). Kierowniczka grupy badawczej „Przemoc w teatrze – praktyki, dyskursy, alternatywy" oraz członkini platformy badawczej „Disability studies in Estern Europe: Reconfigurations" (projekty finansowane ze środków Priorytetowego Obszaru Badawczego Heritage w ramach Programu Strategicznego Inicjatywa Doskonałości na UJ). ORCID: 0000-0003-1913-4562.

Przypisy

1. Podsycanej jednak ostatnio przez media po publikacji wyników kontroli w Teatrze Dramatycznym dotyczącym końcówki dyrekcji Tadeusza Słobodzianka oraz dyrekcji Moniki Strzępki (Gruszczyński, 2025; Mrozek, 2025), oraz zakończoną ugodą sprawę, jaką Monika Strzępka wytoczyła Teatrowi Dramatycznemu; rozprawa miała rozstrzygnąć, czy była dyrektorka została odwołana zgodnie z prawem (Dudko, 2025).

2. Jak pisze: „Dopiero od trzeciej osoby w komitecie zarządzającym procesy uzgodnień stają się trudniejsze, koncentracja władzy i wykroczenia są ograniczone, a z każdą kolejną osobą na pierwszym poziomie zarządzania władza jednostek jest dalej ograniczana" (Schmidt, 2023, s. 381 [tłum. aut.]).
3. Por. https://gessnerallee.ch/en/bout-us/team-and-contacts#direction [dostęp: 5.04.2025].
4. Por. https://www.theaterhaus-jena.de/geschichte.html [dostęp: 5.04.2025].
5. Koncepcja kolektywnego geniuszu dotyczy zarządzania dążącego do efektywnej innowacji. Zakłada ona m.in., że innowacja jest wynikiem działania grupowego opartego na regularnej, ustrukturyzowanej komunikacji oraz informacji zwrotnej, otwartości na długotrwały eksperyment, akceptacji błędów i niepowodzeń, weryfikacji wcześniejszych założeń, akceptacji konfliktu. Tworzeniu społeczności, w której „my" jest tak samo ważne jak „ja", sprzyja posiadanie wspólnego celu, który będzie zrozumiały i ważny dla każdej osoby w grupie, oraz poczucie współodpowiedzialności za jego osiągnięcie; niezbędne są też zaufanie, szacunek, uważna komunikacja, elastyczność. Istotną rolę w tym procesie pełnią osoby liderskie, których zadaniem jest: zachęcanie do wyrażania wielu różnych opinii, umiejętne wspierania grupy w konflikcie, tworzenie atmosfery pracy otwartej na kreatywność, cierpliwość, stawianie trudnych pytań i wskazywanie braków, zamiast dawania rozwiązań, wyznaczanie granic i współtworzenie klarownych, ale dostosowanych do potrzeb zespołu i praktycznych zasad. Osoby liderskie powinny być jednocześnie idealistyczne i pragmatyczne, posiadać zdolność dostrzegania złożoności problemu, dzielić się zasługami za sukces, być odporne – również w obliczu konieczności ponoszenia konsekwencji własnych błędów. Por. Hill i in., 2014.
6. Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf [dostęp: 28.03.2025], s. 15.
7. *Osoba prawna*, „INFOR.PL", https://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/o/273520,Osoba-prawna.html [dostęp: 28.03.2025].
8. Por. „Nową konstrukcją w przepisach ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz. U. z 2012 r., poz. 406) jest możliwość powierzenia zarządzania instytucji kultury podmiotom zewnętrznym, innym, niż dyrektor instytucji kultury" (cyt. za: *Zarządzanie instytucją kultury…*, 2012).
9. Por. „Do wyboru zarządcy stosuje się przepisy ustawy z dnia 29 stycznia 2004 r. – Prawo zamówień publicznych (Dz. U. z 2010 r. Nr 113, poz. 759, ze. zm.). Ta ustawa określa zasady i tryb udzielania zamówień publicznych, środki ochrony prawnej, kontrolę udzielania zamówień publicznych oraz organy właściwe w sprawach uregulowanych w ustawie Prawo zamówień publicznych. Wybór zarządcy dokonywany jest w wyniku przyjęcia najkorzystniejszej oferty (co ma kluczowe znaczenie dla postępowania o zamówienie publiczne) – czyli oferty, która przedstawia najkorzystniejszy bilans ceny i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia publicznego, albo ofertę z najniższą ceną, a w przypadku zamówień publicznych w zakresie działalności twórczej lub naukowej, których przedmiotu nie można z góry opisać w sposób jednoznaczny i wyczerpujący – ofertę, która przedstawia najkorzystniejszy bilans ceny i innych kryteriów odnoszących się do przedmiotu zamówienia publicznego (art. 2 pkt 5 ustawy Prawo zamówień publicznych)" (cyt. za: *Zarządzanie instytucją kultury…*, 2012).
10. Por. https://www.youtube.com/watch?v=iNzIeFadHgc (od 35 min).

11. Konkurs wymaga wyznaczenia jednoosobowej kandydatury, ale i w tym wariancie istnieje jednak możliwość wyznaczenia w programie konkursowym osoby czy osób, które mają wejść do zespołu zarządzającego teatrem. Mogą być one też współautorami czy współautorkami programu. Na przykład koncepcja programowa złożona w konkursie na dyrekcję Teatru Narodowego w Warszawie przez Joannę Nawrocką została podpisana zarówno przez nią, jak i przez Macieja Nowaka, z którym miałaby ona prowadzić teatr. W pierwszym zdaniu dokumentu pada też informacja o podziale funkcji – Nawrocka miała być dyrektorką naczelną, a Nowak – dyrektorem artystycznym (Nawrocka, Nowak, 2025).
12. Por. Niedurny, Morawski, 2022. Dodajmy jednak, że model ten i sama postawa Dziekan w TR Warszawa zostały negatywnie ocenione przez zespół i były jednym z powodów buntu przeciwko dyrekcji Grzegorza Jarzyny i Natalii Dzieduszyckiej i wynikającej z niego zmiany dyrekcji. Z tego powodu Łukasz Drewniak zastanawiał się, jak rozumieć decyzję Strzępki o tak bliskiej współpracy z Dziekan (por. Drewniak, 2022).
13. Mrozek opisał ją tak: „Impreza na placu Defilad była dość osobliwym połączeniem wątków nawiązujących do New Age, intelektualnej lewicowej krytyki społecznej i ulicznego święta", Mrozek, 2022.
14. „Gdy zarządcą instytucji kultury jest osoba prawna, umowa powinna przewidywać, kto w jej imieniu będzie wykonywał czynności zarządu. Może być to osoba (osoby) wskazane do reprezentacji osoby prawnej (np. członkowie zarządu)" (*Zarządzanie instytucją kultury…*, 2012).
15. Ten okres pozwoliłby np. lepiej poznać sytuację finansową Teatru. W wywiadzie Rigamonti Strzępka mówiła, że odkrycie półtoramilionowego długu zajęło kilka miesięcy (por. Rigamonti, 2023).
16. Choć taki scenariusz wydaje się warty rozważenia, to jednak wymagałby przemyślenia na polu praktycznym – zarówno prawnym, ekonomicznym (czy teatry stać na dodatkowe etaty?), jak i mentalnym (czy osoby dyrektorskie, które przegrały konkurs na następną kadencję, byłyby skłonne do takiego procesualnego przekazania stanowiska?).
17. https://www.facebook.com/photo.php?fbid=510817821083917&id=100064671102439&set=a.448512043981162 [dostęp: 28.03.2025].
18. *Rok ze Strzępką. „Monika z zadeklarowanej feministki stała się wzorcem dyskryminacji"* (Romanowska, 2023a) oraz *„Macki były wszędzie". Kulisy zarządzania Teatrem Dramatycznym* (Romanowska, 2023).
19. Oświadczenie Kolektywu Dramatycznego nie jest obecnie dostępne na stronie Teatru, Jacek Cieślak cytował je obszernie w artykule: *Monika Strzępka, dyrektorka Dramatycznego, zarabia 18,5 tys. zł brutto* (Cieślak, 2023a). Obecnie można je przeczytać w całości pod adresem: https://web.archive.org/web/20231210074048/https:/teatrdramatyczny.pl/aktualnosci-9 [dostęp: 9.03.2025].
20. https://web.archive.org/web/20231210074048/https://teatrdramatyczny.pl/aktualnosci-9 [dostęp: 9.03.2025].
21. https://www.facebook.com/photo.php?fbid=510817821083917&id=100064671102439&set=a.448512043981162 [dostęp: 28.03.2025]. W *Wystąpieniu pokontrolnym* z 4 października 2024 komisja uznała jednak, że niewłaściwe było zatrudnianie Moniki Strzępki na umowę cywilnoprawną w okresie zawieszenia. Umowy ze Strzępką miały zapewnić ciągłość jej pracy w teatrze.

22. „przy tylu wydarzeniach dodatkowych, braku decyzyjności, deficycie czasu, bez plakatów, bez decyzji co do repertuaru, najprostsze rzeczy robiło się o wiele dłużej niż przed nastaniem rządów Kolektywu. Jeżeli nie ma decyzji dyrekcji, co gramy w przyszłym miesiącu: stare spektakle, nowe spektakle, czy jeden tytuł gramy dwa razy, czy gramy pięć razy, które tytuły schodzą, a które zostają w repertuarze, paraliżuje to pracę wszystkich. A najgorzej mają ci, którzy muszą obdzwaniać wszystkich wykonawców pozaetatowych i pytać, czy mają wtedy czas – od muzyków po statystów" (Romanowska, 2023).
23. „nikt nie zajmował się nawet takimi codziennymi przyziemnymi rzeczami jak przedłużenie umowy aktorom. Kiedy Adam Ferency złożył wypowiedzenie i od 1 września 2022 r. nie był już na etacie, trzeba było dzwonić do niego i porozmawiać o stawce jego gościnnych występów – nikt tego nie robił miesiącami. A aktorów poza etatem co miesiąc było coraz więcej. Zdarzały się sytuacje: jutro gramy spektakl, a aktor mówi: «Sorry, mam niepodpisaną umowę, albo będzie umowa na jutro, albo nie gramy spektaklu»" (Romanowska, 2023).
24. „Były miłe, ale nigdy nie mieliśmy poczucia, że one tak naprawdę chcą się dowiedzieć, jacy jesteśmy. Dawały do zrozumienia: spektakle – fatalne. Aktorzy Słobodzianka – źli. Plakaty – okropne («To są portrety trumienne, a nie plakaty. Strona internetowa – pożal się Boże»." Cyt. za: Romanowska, 2023.
25. „Macki były wszędzie. Łapaliśmy dziewczyny z Kolektywu (zwłaszcza jedną) na podsłuchiwaniu pod drzwiami". Cyt. za: Romanowska, 2023.
26. „Ale «grillowanie» pracowników zwykle odbywało się jednomyślnie w kilka osób", „Trudno się rozmawia z trzema osobami, które są przeciwko tobie. Każdy mój argument był trzykrotnie zbijany, nie miałem żadnej szansy, żeby się przedrzeć ze swoją opinią. W dialogu argumentacja ma rację bytu, można siebie nawzajem przekonać. W sytuacji «trzy na jednego» traci kompletnie sens. Nawet gdybym był uczniem samego Demostenesa, najlepszego retora, i tak nie miałbym szans. Rozmawiałem głównie z Moniką Strzępką, ale kiedy ona nie była w stanie odpowiedzieć na moje pytania, jej rolę przejmowała następna z Kolektywu, a potem następna". Cyt. za: Romanowska, 2023.
27. „Ludzie zgłaszali do niej niepokojące konfliktowe sytuacje do rozwiązania, ale nic z tym nie zrobiła. A wszyscy na nią liczyli, bo na Akademii Teatralnej zajmuje się walką z przemocą i mobbingiem. Myśleliśmy, że może tutaj również coś takiego zrobi. Ale się przeliczyliśmy. Nie mogła tego zrobić, bo była «team Strzępka». Mamy więc do czynienia z klasycznym konfliktem interesów: jak zgłaszać przypadki mobbingu koleżance mobberki? – dlaczego nikt na to nie wpadł?". Cyt. za: Romanowska, 2023.
28. „nowe kierownictwo odkryło długotrwałe nadużycia, związane m.in. z zakupem środków czystości, w wyniku których Teatr ponosił znaczne straty finansowe. Nie wiemy jak długo, wiemy jednak na pewno, że na fakturach zakupu wykazywane były inne środki lub środki o innej wartości, niż dostarczane. Dochodziło również do sytuacji, w której odzież opisywana na fakturze jako robocza kupowana była w znanych markowych sklepach, które w swoim asortymencie nie mają odzieży roboczej. W ramach nowych standardów dziś każdorazowo sprawdzamy, czy zakupiony i opłacony towar odpowiada dostarczonym produktom. Już tak oczywista czynność daje Teatrowi spore oszczędności". Dalej: „Mamy też powody przypuszczać, że przez dłuższy czas w Teatrze dochodziło do sytuacji, w której regularnie i na dużą skalę ginęły środki czystości. Potwierdzają to między innymi wyniki inwentaryzacji i korekty faktur. Już teraz możemy powiedzieć, że dzięki wprowadzonym zmianom organizacyjnym wygenerowane oszczędności sięgają w tym obszarze kilkudziesięciu tysięcy złotych w skali roku, i to mimo wysokiej inflacji" (cyt. za: Cieślak, 2023a).

29. *Wystąpienie pokontrolne*.
30. Tę tezę potwierdzają też informacje zawarte w książce Dzieciuchowicz. Warto dodać, że Dorota Kowalkowska była wtedy na zwolnieniu lekarskim, więc nie uczestniczyła w tej sytuacji (por. Dzieciuchowicz, 2025, s. 294).
31. Wprost zostaje to powiedziane w książce Igi Dzieciuchowicz (2025, s. 278).
32. https://www.pap.pl/aktualnosci/agnieszka-szpila-rezygnuje-z-udzialu-w-premierze-heksy-podala-powod. Poświęcone temu zagadnieniu fragmenty książki Igi Dzieciuchowicz przedstawiają bardzo różne przebiegi i interpretacje tych wydarzeń w zależności od tego, kto o nim opowiada. Aktorki, choć nie mówią o szczegółach, deklarują, że współpraca ze Strzępką nad *Heksami* była dla nich „wstrząsającym przeżyciem" – konieczność komentowania tego doświadczenia w mediach ma dla nich wymiar podwójnej wiktymizacji (Dzieciuchowicz, 2025, s. 299-300).

Bibliografia

Adamiecka-Sitek, Agata; Keil, Marta; Stokfiszewski, Igor, *Materiały do Porozumienia; Feminizacja – demokracja – praca. W stronę uspołecznionej instytucji kultury*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2019, nr 153.

An Unspoken Collective: A Roundtable With Matthias Dell, Marlene Engel, René Pollesch, And Vanessa Unzalu Troya, „Texte Zur Kunst", 17.12.2021, https://www.textezurkunst.de/en/articles/dell-engel-pollesch-unzalu-troya-unspoken-collective/ [dostęp: 5.04.2025].

Auslander, Philip, *From Acting to Performance: Essays in Modernism and Postmodernism*, Routledge, London – New York 1997.

Centkowska, Magdalena, *Podstawy teoretyczne oporu wobec zmian w organizacji*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej" 2015, z. 77.

Chmielewski, Adrian R., *Praktyki nadziei, rozmowa z Pawłem Łysakiem*, „Notatnik Teatralny" 2023, nr 92.

Cieślak, Jacek, *Monika Strzępka rozwiązała Kolektyw. „Niezwykle bolesna klęska". Kto ją popiera?*, „Rzeczpospolita online", 20.12.2023, https://www.rp.pl/teatr/art39598521-monika-strzepka-rozwiazala-kolektyw-niezwykle-bolesna-kleska-kto-ja-popiera [dostęp: 25.03.2025].

Cieślak, Jacek, *Monika Strzępka, dyrektorka Dramatycznego, zarabia 18,5 tys. zł brutto*, „Rzeczpospolita online", 9.12.2023a, https://e-teatr.pl/monika-strzepka-dyrektorka-dramatycznego-zarabia-185-tys-zl-brutto-43894 [dostęp: 25.03.2025].

Cieślak, Jacek, *Rozprawa Radziwiłł kontra Strzępka*, „Rzeczpospolita online", 18.04.2023b,

https://e-teatr.pl/warszawa-rozprawa-radziwill-kontra-strzepka-36298 [dostęp: 25.03.2025].

Drewniak, Łukasz, *K/347: Rzeczy niemożliwie dziwne, a nawet skandalicznie zadziwiające*, „Teatralny.pl", 16.11.2022, https://teatralny.pl/opinie/k347-rzeczy-niemozliwie-dziwne-a-nawet-skandalicznie-zadziwiajace,3643.html [dostęp: 25.03.2025].

Dróżdż, Dawid, *Michał Sikorski: Nie stanęliśmy w obronie Strzępki. Współczuję aktorom zwolnionym z Dramatycznego*, „Wyborcza.pl", 14.12.2023, https://wyborcza.pl/7,101707,30500238,michal-sikorski-nie-stanelismy-w-obronie-strzepki-wspolczuje.html [dostęp: 25.03.2025].

Duda, Artur, *Wyzwania kolektywnej dyrekcji Volksbühne oraz teatru politycznego par excellence*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2022, nr 169-170, DOI: 10.34762/q78k-j877.

Dudko, Dawid, *Aldona Machnowska-Góra o sprawie Moniki Strzępki: wezwałam do siebie dyrektorkę [wywiad]*, „Onet.pl", 14.11.2023, https://kultura.onet.pl/teatr/wiceprezydentka-warszawy-o-sprawie-moniki-strzepki-wezwalam-do-siebie-dyrektorke/2rm515w?utm_source=konto.onet.pl_viasg_kultura&utm_medium=referal&utm_campaign=leo_automatic&srcc=undefined&utm_v=2 [dostęp: 19.04.2025].

Dudko, Dawid, *Monika Strzępka w sądzie, zapadła decyzja. „Na tym nam zależało"*, „Onet.pl", 4.03.2025, https://kultura.onet.pl/teatr/monika-strzepka-w-sadzie-zapadla-decyzja-na-tym-nam-zalezalo/bdyt73e?fbclid=IwY2xjawI1fDFleHRuA2FlbQIxMAABHcFazoqrP5KF30mpOHeFiGn9DkFjdn2Jzk7cphNOCnobIePrJzvetQD8Gw_aem_-xrBkU2o6olt6TaHOLvuPw [dostęp: 25.03.2025].

Dzieciuchowicz, Iga, *Teatr. Rodzina patologiczna*, Wydawnictwo Agora, Warszawa 2025.

Felberg, Karolina, *Kryzys w warszawskim Dramatycznym: Strzępka nie rezygnuje, Kolektyw rozwiązany*, „OKO.press", 18.12.2023, https://oko.press/zastepczyni-strzepki-monika-dziekan-odchodzi-z-teatru-dramatycznego [dostęp: 25.03.2025].

Felberg, Karolina, *Monika Strzępka odwołana z Teatru Dramatycznego. Miasto zapowiada konkurs na nową dyrektorkę*, „OKO.press", 5.01.2024, https://oko.press/monika-strzepka-odwolana-z-teatru-dramatycznego-miasto-zapowiada-konkurs [dostęp: 25.03.2025].

Feministycznie, kolektywnie, horyzontalnie – czyli jak?, z Martą Jalowską i Dorotą Glac z Grupy Artystycznej Teraz Poliż oraz Darią Sobik, Pamelą Leończyk, Magdaleną Sowul i Moniką Balińską rozmawia Agata Skrzypek, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2024, nr 179, https://didaskalia.pl/pl/artykul/feministycznie-kolektywnie-horyzontalnie-czyli-jak [dostęp: 25.03.2025].

Fischer-Lichte, Erika, *Estetyka performatywności*, tłum. M. Borowski, M. Sugiera, Księgarnia Akademicka, Kraków 2008.

Gazur, Łukasz, *Dramat w Dramatycznym, czyli ile feminizmu można dopuścić w teatrze?*, „OKO.press", 26.11.2022, https://oko.press/dramat-w-dramatycznym-czyli-ile-feminizmu-mozna-dopuscic-w-teatrze [dostęp: 25.03.2025].

Głowacka, Aneta, *Jaka jest przyszłość niemieckiego teatru?*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2022, nr 167, DOI: 10.34762/7cd9-6k87.

Gruszczyński, Arkadiusz, *Pół miliona na spektakl i „nonszalanckie" umowy z Moniką Strzępką. Poznaliśmy wyniki kontroli w Teatrze Dramatycznym*, „Wyborcza.pl", 12.02.2025, https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,31684134,pol-miliona-na-spektakl-i-nonszalanckie-umowy-z-monika-strzepka.html [dostęp: 25.03.2025].

Hill, Linda A.; Brandeau, Greg; Truelove, Emily; Lineback, Kent, *Collective genius: the art and practice of leading innovation*, Harvard Business School Publishing, Boston 2014.

Ilczuk, Dorota; Karpińska, Anna; Majewski, Piotr; Płoski, Paweł; Szczeblewska, Anna, *Scena polska 2024. Pracując w teatrze*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2024, https://www.instytut-teatralny.pl/2025/03/20/scena-polska-2024-pracujac-w-teatrze-raport-z-badan/ [dostęp: 25.03.2025].

Kobiecy Dramatyczny Kolektyw i Monika Strzępka: Orędzie na Międzynarodowy Dzień Teatru, „Gazeta Prawna", 27.03.2022, https://kultura.gazetaprawna.pl/teatr/artykuly/8387915,kobiecy-dramatyczny-kolektyw-i-monika-strzepka-oredzie-na-miedzynarodowy-dzien-teatru.html [dostęp: 25.03.2025].

Kunst, Bojana, *Artysta w pracy. O pokrewieństwach sztuki i kapitalizmu*, przekł. P. Sobaś-Mikołajczyk, D. Gajewska, J. Jopek, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Konfrontacje Teatralne/Centrum Kultury w Lublinie, Warszawa – Lublin 2016.

Kyzioł, Aneta, *Dyrektorka Strzępka zawieszona. Co tak kole w oczy wojewodę Radziwiłła?*, „Polityka", 16.11.2022, https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kultura/2191222,1,dyrektorka-strzepka-zawieszona-co-tak-kole-w-oczy-wojewode-radziwilla.read [dostęp: 25.03.2025].

Majmurek, Jakub, *Strzępka: Nie mam już siły słuchać, że jeśli jestem artystką, to jestem pierdolnięta i rozpieprzę kasę*, „Krytyka Polityczna", 5.11.2021, https://krytykapolityczna.pl/kultura/teatr/monika-strzepka-konkurs-dyrektorka-teatr-dramatyczny-rozmowa-jakub-majmurek/ [dostęp: 25.03.2025].

Mrozek, Witold, *Monika Strzępka dyrektorką Teatru Dramatycznego. Staśko podarowała jej ochraniacz na zęby*, „Wyborcza.pl", 1.09.2022, https://wyborcza.pl/7,75410,28855742,strzepka-wniosla-zlota-wagine-do-teatru-dramatycznego-feministki.html [dostęp: 25.03.2025].

Mrozek, Witold, *Pół miliona za spektakl? Kwoty z kontroli po dyrekcji Strzępki to nic nadzwyczajnego*, „Wyborcza.pl", 17.02.2025,

https://wyborcza.pl/7,112395,31691224,pol-miliona-za-spektakl-kwoty-z-kontroli-w-teatrze-dramatycznym.html?fbclid=IwY2xjawIhHhxleHRuA2FlbQIxMAABHUJ5jtGSQFwaukPw4r2KZxL3bbjJwAx5bIaZIuQ5onoSMRi-I54GmtUcLA_aem_XTHJruiQjAqicghqLTY6tw [dostęp: 25.03.2025].

Mrozek, Witold, *Strzępka wygrywa w sądzie z Radziwiłłem. Jest dyrektorką Teatru Dramatycznego*, „Wyborcza.pl", 26.04.2023, https://wyborcza.pl/7,112395,29700491,strzepka-wygrywa-w-sadzie-z-radziwillem-jest-dyrektorka-teatru.html#S.MT-K.C-B.2-L.1.duzy [dostęp: 25.03.2025].

Nawrocka, Joanna; Nowak, Maciej, *Koncepcja programowa dla Teatru Narodowego pod dyrekcją Joanny Nawrockiej i dyrekcją artystyczną Macieja Nowaka na okres od 1 września 2025 do 31 sierpnia 2030*, Warszawa,12.01.2025, https://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/2025_pliki/ogloszenia_i_zawiadomienia/20250128_-_teatr_narodowy_koncepcje/KONCEPCJA_Joanna_Nawrocka.pdf [dostęp: 25.03.2025].

Niedurny, Katarzyna, *Wiem, co robię. Rozmowa z Moniką Strzępką*, „Dwutygodnik.com" 2022, nr 327, https://www.dwutygodnik.com/artykul/9921-wiem-co-robie.html?fbclid=IwY2xjawIv6C1leHRuA2FlbQIxMQABHW4iQsqgTeWp_ei7QMtSuBrrCXA3VTgNU1SYfNOXHxvt7v7KKwgVTLwIgA_aem_Bgln6AjyA-4wogti5HID7Q [dostęp: 25.03.2025].

Niedurny, Katarzyna; Morawski, Piotr, *Teatr na wulkanie*, „Dwutygodnik.com" 2022, nr 341, https://www.dwutygodnik.com/artykul/10248-teatr-na-wulkanie.html [dostęp: 25.03.2025].

Orędzie Polskiego Ośrodka ITI na Międzynarodowy Dzień Teatru 27 marca 2022 roku, „YouTube", 27.03.2022, https://www.youtube.com/watch?v=pATHUqtrrak [dostęp: 25.03.2025].

Osoba prawna, „INFOR.PL", https://www.infor.pl/prawo/encyklopedia-prawa/o/273520,Osoba-prawna.html [dostęp: 28.03.2025].

Niedurny, Katarzyna, *Porażka?* Rozmowa z Moniką Kwaśniewską, Joanną Nawrocką, Magdaleną Piekarską i Katarzyną Waligórą, „Dwutygodnik" 2024, nr 377, https://www.dwutygodnik.com/artykul/11073-porazka.html [dostęp: 17.04.2025].

Rada Artystyczno-Programowa Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie. Regulamin, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2019, nr 153.

Reżyser(ka). Narracja (nie)obecna, rozmawiają Joanna Krakowska, Dorota Sajewska, Małgorzata Sugiera i Weronika Szczawińska, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2013, nr 113, https://archiwum.didaskalia.pl/113_rezyserka.htm [dostęp: 25.03.2025].

Rigamonti, Magdalena, *Monika Strzępka: aktor to miał być mój największy wróg*, „Onet.pl", 28.10.2023, https://kultura.onet.pl/teatr/monika-strzepka-aktor-to-mial-byc-moj-najwiekszy-wrog-wywiad/t09bqep?utm_campaign=cb [dostęp: 25.03.2025].

Romanowska, Krystyna, *„Macki były wszędzie". Kulisy zarządzania Teatrem Dramatycznym*, „Onet.pl", 5.12.2023, https://kultura.onet.pl/teatr/macki-byly-wszedzie-kulisy-zarzadzania-teatrem-dramatycznym-ujawniamy/pbzrxeb [dostęp: 25.03.2025].

Romanowska, Krystyna, *Rok ze Strzępką. „Monika z zadeklarowanej feministki stała się wzorcem dyskryminacji"*, „Onet.pl", 7.11.2023a, https://kultura.onet.pl/wiadomosci/rok-ze-strzepka-uslyszalam-ze-powinnam-spakowac-sie-i-nigdy-nie-wracac/49jrp46 [dostęp: 25.03.2025].

Schmidt, Thomas, *Ethisches Theater Grundlagen des ethischen Managements und der strukturellen Transformation des Theaters*, Springer, Wiesbaden 2024.

Schmidt, Thomas, *Power and Structure in Theater. Asymmetries of Power*, Springer, Wiesbaden 2023.

Strzępka, Monika; Kolektyw Dramatyczny, *Oświadczenie dyrekcji Teatru Dramatycznego w sprawie spektaklu „Amadeusz"*, „e-teatr", 12.10.2022, https://e-teatr.pl/warszawa-oswiadczenie-dyrekcji-teatru-dramatycznego-w-sprawie-spektaklu-amadeusz-30370 [dostęp: 17.04.2025].

Strzępka, Monika, *Koncepcja programowa Teatru Dramatycznego m.st. stołecznego Warszawa Moniki Strzępki*, https://um.warszawa.pl/documents/65745/16639951/Koncepcja+programowa+Teatru+Dramatycznego_Monika+Strzępka.pdf/11e03283-7c51-57bf-43f6-5e621ae1c7aa?t=1642790882068 [dostęp: 25.03.2025].

Strzępka, Monika, *Warszawa. List otwarty reżyserki Moniki Strzępki*, „e-teatr", 25.10.2021, https://e-teatr.pl/warszawa-list-otwarty-rezyserki-moniki-strzepki-17871?fbclid=IwY2xjawIv7fZleHRuA2FlbQIxMQABHYIx_O8-xVSuF9-rC7PEFTzK33_9N6l0cA9Hlnzi5nBbORG9H2FaZr8yMA_aem_rBbkqECcATc99tleyUaE0g [dostęp: 25.03.2025].

Szewczak, Natalia, *Ostry konflikt w teatrze. Aktorzy: zwolnienia, zastraszanie i łamanie prawa. Dyrektor: To pomówienia*, www.tvn24.pl, 17.06.2013, https://e-teatr.pl/warszawa-ostry-konflikt-w-dramatycznym-a161763 [dostęp: 25.03.2025].

Teatr Powszechny – feministyczna instytucja kultury, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2019, nr 153.

Tomaszewska, Małgorzata, *Wpływ stereotypów na postrzeganie kobiet w roli menedżera*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów" 2023, nr 68(2), https://econjournals.sgh.waw.pl/EEiM/article/view/4216 [dostęp: 17.04.2023].

Ustawa z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej, https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU19911140493/U/D19910493Lj.pdf [dostęp: 25.03.2025].

Vollmer Anna, *Keine One-Man-Show*, „Frankfurter Allgemeine Zeitung” 15 grudnia 2021, https://www.faz.net/aktuell/feuilleton/buehne-und-konzert/pollesch-und-die-neue-leitung-an-der-berliner-volksbuehne-17677186.html [dostęp: 5.05.2022].

Władze Warszawy rozpoczęły procedurę odwołania Moniki Strzępki. „Kryzys w Teatrze Dramatycznym narasta z dnia na dzień”, „Tok.FM”, 19.12.2023, https://audycje.tokfm.pl/podcast/150609,Wladze-Warszawy-rozpoczely-procedure-odwolania-Moniki-Strzepki-Kryzys-w-Teatrze-Dramatycznym-narasta-z-dnia-na-dzien [dostęp: 25.03.2025].

Wybrańczyk, Katarzyna; Szromek, Adam R., *Postawy pracownika wobec zmian oraz wybrane koncepcje wprowadzania zmian w postawach pracowniczych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej” 2018, z. 131.

Wystąpienie pokontrolne, 4.10.2024, https://bip.warszawa.pl/documents/d/biuro-kontroli/kw-wgf-1712-3-2024-mwb-pdf?fbclid=IwY2xjawIb4n1leHRuA2FlbQIxMAABHUf2Y9JuEmfWoQfCvW7dcvDf5ZrvO5VbJDyU_ROpOuBJS1SCOXXhuahz_g_aem_KuZf2udB1Xy4RGds7Tk29A#S.embed_link-K.C-B.1-L.1.zw [dostęp: 25.03.2025].

Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2019, nr 153.

Zarządzanie instytucją kultury przez podmioty zewnętrzne, „Narodowe Centrum Kultury”, 3.01.2012, https://nck.pl/szkolenia-i-rozwoj/projekty/kultura-sie-liczy-/zarzadzanie-kultura/zarzadzanie-instytucja-kultury-przez-podmioty-zewnetrzne [dostęp: 25.03.2025].

Zasady współpracy twórczyń i twórców z Teatrem Powszechnym im. Zygmunta Hübnera w Warszawie, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2019, nr 153.

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/kleska-nieistniejacego*