didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 195**
Data wydania: październik 2026
DOI: 10.34762/7g95-kz36
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/plany-wizje-obietnice

/ KRYTYKA INSTYTUCJONALNA

Plany, wizje, obietnice

„Ekologie teatru" Zofii Smolarskiej a dyrektorskie koncepcje programowe

Maciej Guzy | Uniwersytet Jagielloński w Krakowie

Plans, Visions, Promises. *Ekologie teatru* by Zofia Smolarska and Directors' Programme Proposals

This article, elaborating on *Ekologie teatru* by Zofia Smolarska (Instytut Sztuki PAN, 2025), combines a summary of most important theses of the book's author, with an attempt to verify them by presenting a close reading of official programming proposals submitted by theatre directors' candidates during procedures of their selection. First, I present the rationale of the analysis, determining the most appropriate time frame for selecting the documents (2022-2025) and the list of candidates (Michał Zadara, Monika Strzępka, Andrzej Wyrobiec, Krzysztof Głuchowski, Anna Rochowska, Marcin Kowalski, Maja Kleczewska, Jan Klata). Moreover, Bruno Latour's and Tomasz S. Markiewka's respective understandings of language provide a methodological basis for the research. The main part of the article is centred around three concepts that arise from Smolarska's work: theatre craft, theatre community, and theatre ecology. I tend to examine how each of the terms is used in the documents, and what kind of ideologies, metaphors, or associations they are connected with. I also investigate whether the authors share the same view on theatre craft, community, and ecology, or rather differ in these areas. The analysis brings me to the conclusion that among candidates there is no particular solution for the theatre craft crisis pictured by Smolarska. On the other hand, it is quite common to declare craft workers as an equal part of theatre communities, and to express the will to engage them in artistic and/or marketing activities. However, such ideas are only general remarks, neither legally nor organizationally defined. The future of theatre craft therefore remains unknown.

Keywords: theatre ecology; ecosystem; theatre craft; theatre directors; labour rights

Wydana przez Instytut Sztuki PAN książka Zofii Smolarskiej *Ekologie teatru. Analiza relacyjna instytucji teatru z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek teatralnych* (2025) jest efektem długotrwałych, przemyślanych i konsekwentnie zrealizowanych badań nad sytuacją osób uprawiających ginący zawód rzemieślnika teatralnego. Zawarte w niej wnioski (i – co nie mniej ważne – metoda, która pomogła je wypracować) wypełniają lukę w polskich studiach teatrologicznych. Badacze wprawdzie coraz częściej zdają sobie sprawę, że nie sposób zajmować się wyłącznie interpretacją spektakli, lecz niekoniecznie wychodzą poza tę potrzebną, choć wygodną perspektywę. Książka stanowi też doskonały punkt wyjścia do poszerzenia spostrzeżeń autorki i dopisywania kolejnych rozdziałów do narracji, która sama na punkty zaczepienia wskazuje. Gdy redakcja „Didaskaliów. Gazety Teatralnej" zaprosiła mnie do napisania tekstu o monografii Smolarskiej, stanąłem jednak przed zasadniczym problemem. Czy w artykule – z jednej strony zbierającym rozpoznania autorki, z drugiej nieograniczającym się do ich zrelacjonowania lub zrecenzowania – można nawiązać do ponad dekady pracy Smolarskiej, opisu jej osobistego doświadczenia pracy nad spektaklem *Błękitna planeta* (reż. Erling Jóhannesson, Miejski Teatr Miniatura w Gdańsku, 2014), który otwiera książkę, oraz niemal setki wywiadów, które przeprowadziła? Nie chciałem ani pozorować, że mój dopisek jest efektem pogłębionych analiz tematu sytuacji pracowników teatrów, ani imitować pracy badaczki, ograniczając jej skalę i tym samym znaczenie. Postawiłem więc na alternatywę. Autorka *Ekologii teatru* chce oddać głos rzemieślnikom teatralnym, a rozmowy z nimi stanowiły dla niej „główną część badań" (2025, s. 139) – co uważam za ważne, także pod względem nieskrywanego, politycznie zaangażowanego,

umotywowania procesu badawczego – natomiast ja chciałbym krytycznie wsłuchać się w słowa tych, którzy w książce wybrzmiewają okazjonalnie: osób zarządzających polskimi teatrami.

Proponuję krótki eksperyment weryfikujący badawczy potencjał tkwiący w analizie dyrektorskich opowieści o strukturze i organizacji teatru, a przede wszystkim o bohaterach książki Smolarskiej i przedstawionych w niej ideach. Interesuje mnie, jak wyznaczone przez badaczkę sposoby pojmowania pracy rzemieślniczej, jej sensu, obecnych problemów i miejsca w strukturze organizacyjnej instytucji są pozycjonowane (bądź nie!) w myśleniu osób decyzyjnych w teatrze. Źródłem refleksji są dokumenty programowe złożone przez kandydatów na stanowiska dyrektorskie w procedurach konkursowych. W przeciwieństwie do Smolarskiej, kładącej nacisk na empiryczną obserwację skutków degradacji zawodu niegdyś podstawowego dla funkcjonowania teatru, przenoszę refleksję na poziom języka i retoryki. Jednocześnie wierzę, że zapis deklaracji, koncepcji i wizji – bezpośrednio lub pośrednio – odciska piętno na kształcie polskiej sceny.

Powody i założenia analizy

Czy bezkrytycznie wierzę, że programy ściśle determinują przyszłe formy zarządzania teatrami? Pragmatyczne podejście do tematu każe temu zaprzeczyć. Znaczenie dokumentów dla wzbogacenia opisów sytuacji zawodu rzemieślnika kryje się, moim zdaniem, gdzie indziej i jest bardziej kompleksowe. Po pierwsze, program może zdradzać przynajmniej część poglądów jego autora i zwiastować choćby ogólny kierunek rozwoju instytucji, której dotyczy. Po drugie, nawet jeśli kwestia indywidualnych przekonań kandydata nie jest w programie wyeksponowana, nie należy zapominać o jego adresatach: organizatorze instytucji, odpowiedzialnym za

dokonanie wyboru, a także osobach zasiadających w komisji konkursowej (również przedstawicielach pracowników teatru). Dokument jest przygotowywany wobec nich – stanowi emanację predykcji tego, co decydenci chcą przeczytać, aby nakłonić ich do wyboru. Może więc stanowić pośrednie źródło informacji na temat nastrojów panujących w danej instytucji lub stosunku podmiotów finansujących do danego teatru (jego przyszłego bytu). W końcu, biorąc pod uwagę publiczny charakter dokumentów programowych, a także fakt, że stanowią one oś medialnych odniesień do zmian dyrekcji instytucji teatralnych, nie można przekreślać ich zależności od dominujących narracji na temat roli teatru w życiu społecznym, pojmowania funkcji publicznej instytucji kultury, a także roli rzemieślników teatralnych. Programy są więc papierkiem lakmusowym panujących nastrojów – niosą w sobie zapis rzeczywistości – ale i wywierają wpływ na imaginarium, którym obrasta zarówno współczesny teatr, jak i poszczególne zawody teatralne.

W ten sposób patrzę na współzależność rzeczywistości teatralnej (obecnej i przyszłej) oraz jej opisu w sposób podobny do tego, który proponował Bruno Latour, nazywając proces wytwarzania wiedzy „krążącą referencją" (2013, s. 55 i n.). Nie ma pęknięcia między językiem a światem – to „dwukierunkowy łańcuch transformacji" (tamże, s. 105); stała, niekończąca się zależność. Na gruncie polskim z tego podejścia korzystał Tomasz S. Markiewka, badając język neoliberalizmu. Zauważał on wprost:

> Nie powinniśmy go [języka – M.G.] zatem traktować jako czegoś, co stoi obok świata, aby pomóc w jego adekwatnym opisie (dualizm realistyczny) lub przeszkodzić w realizacji tego celu (dualizm postmodernistyczny), lecz jako coś, co znajduje się zawsze w świecie. Tworzy świat i jest nim zarazem. A dokładniej: współtworzy

go, stanowiąc jeden z jego wielu budulców (2017, s. 49).

Zdaniem Markiewki nawet pojedyncza wypowiedź może wywierać wpływ na rzeczywistość – niekoniecznie siłą własnej retoryki, ale dzięki tradycji hegemonicznych narracji, z których wyrasta i które powiela. „Jeśli, na przykład, jakiś dziennikarz tworzy w swoim felietonie określoną ontologię świata, w której działają tacy, a nie inni aktorzy, wytwarzają takie, a nie inne skutki, nie zbywam tego twierdzeniem, że mamy do czynienia ze zwykłą metaforą czy też zabawą językową" – pisze badacz (tamże, s. 53). Podobnie traktuję dyrektorskie dokumenty programowe. Jeśli kandydat składa w aplikacji pewne obietnice, to nie znaczy, że pierwszego dnia na stanowisku wcieli je w życie. Jednak gdy używa pewnych sformułowań, a te wpisują się w szerszy porządek rozumienia teatru – obowiązujący i dominujący – to mogą one zwiastować stagnację i utrwalenie pewnych zjawisk, nawet mimo deklarowania reform.

Zaproponowane podejście uważam za uprawnione także ze względu na spostrzeżenia Zofii Smolarskiej. Badaczka aspiruje do tego, aby jej „badania mogły posłużyć prakty(cz)kom teatru na przykład przy planowaniu organizacyjnych przekształceń" (2025, s. 103). Naturalne wydaje się więc sprawdzenie, czy aby nie pojawiały się w ostatnim czasie pomysły, dające impuls do tego rodzaju przemian instytucjonalnych. Gdzie szukać takich koncepcji, jeśli nie w programach konkursowych? Mało tego, formułując wnioski z badań, autorka słusznie zauważa, że „teatry publiczne bez kompleksowej wizji reformy" akceptują i wdrażają tendencje dominującego modelu gospodarczego, co przekłada się na degradację i zanik zawodu rzemieślnika (tamże, s. 345). Poszukiwanie owej wizji wydaje się więc potrzebne, a weryfikacja koncepcji programowych może temu służyć. W kontekście argumentacji za zasadnością analizy sformalizowanych

wypowiedzi kandydatów na stanowiska dyrektorskie kluczowe jest jednak wystosowane przez Smolarską zaproszenie do poszerzenia pola odniesień, wobec których interpretować można przeprowadzone przez nią rozmowy. Badaczka wymienia kodeks pracy, dokumenty związków zawodowych, artykuły prasowe jako źródła, które „pomagały jej interpretować wypowiedzi w szerokim społecznym, organizacyjnym i psychologicznym kontekście zmian zachodzących w środowisku teatru instytucjonalnego w Polsce na przestrzeni ostatnich czterdziestu lat" (tamże, s. 140). Wyliczenie to prosi się o poszerzenie, a wśród kontekstowych źródeł warto umieścić koncepcje programowe. Tym samym, z jednej strony staram się swoją analizą choćby w niewielkim stopniu uzupełnić wnioski z książki Smolarskiej, a z drugiej samą książkę traktuję jako metodologiczny pryzmat dla własnej lektury dokumentów przedstawionych przez kandydatów na dyrektorów.

Wybór koncepcji programowych

Ramy artykułu nie pozwalają wyczerpująco omówić wszystkich koncepcji programowych z okresu, który interesuje Smolarską, obejmującego czas rozwoju polskiej gospodarki rynkowej. Zdecydowałem się na istotne ograniczenie wyboru. Przede wszystkim pod uwagę wziąłem wyłącznie teatry dramatyczne. Te, które budzą największe zainteresowanie mediów, a więc odpowiadają za kształtowanie obiegowych opinii o teatrze publicznym. Sięgam też po dokumenty programowe powstałe w związku z procedurami konkursowymi zakończonymi najwcześniej w roku 2022, a przed rokiem 2026. Kieruję się tu jakościową zmianą w dyskusji nad pracą w instytucjach kultury, jaka zaszła w tym czasie. Smolarska zauważa, że pandemia COVID-19 uwypukliła pracę tych, którzy na co dzień pozostają niezauważeni, choćby krawców i krawcowych, mogących wykorzystać swoje umiejętności w walce z wirusem, np. poprzez szycie maseczek (2025, s. 59-60). Pandemia

ujawniła jednak także zmianę statusu zatrudnienia w instytucjach teatralnych, rodzaj niepokoju, który wiąże się z pracą przy produkcjach scenicznych, a także skalę prekaryzacji zatrudnienia w instytucjach teatralnych (Kalinowska i in., 2020). Zarówno zasługi rzemieślników, jak i problemy związane z wykonywanym przez nich zawodem wyszły więc z cienia. Wybierając rok 2022 jako początkową cezurę dla selekcji źródeł, chciałbym zastanowić się, czy tę niespodziewaną obecność zawodów wcześniej nieobecnych w blasku reflektorów dostrzegli także kandydaci pretendujący do decydowania o przyszłości instytucji teatru.

Ponadto postawiłem na programy osób, które ostatecznie zostały wybrane na stanowiska dyrektorskie. Nie biorę przy tym pod uwagę tego, czy procedura konkursowa była otwarta, czy też zamknięta (wybór spośród zaproszonych przez organizatora kandydatów), a także jaki był stosunek startującego do faktu i sposobu przeprowadzenia procedury oraz czy ostatecznie to konkurs rozstrzygnął o powołaniu, czy też go unieważniono, a decyzja zapadła bez procedury konkursowej. W tej zasadzie czynię jeden wyjątek – analizuję program Michała Zadary złożony w konkursie na dyrektora Teatru Dramatycznego w Warszawie. To decyzja związana z faktem, że reżyser, jako bodaj jedyny twórca, prezentuje program kompleksowej reformy organizacji pracy w teatrze, oparty na strukturze macierzy oraz metodzie organizacji pracy Scrum. Biorę także pod uwagę, że ostatecznie Zadara dostał szansę wcielenia w życie swoich pomysłów – w roku 2025 został wybrany na stanowisko dyrektora Teatru Polskiego we Wrocławiu w trybie pozakonkursowym.

Nieostre kryterium selekcji programów, które zastosowałem, wynika natomiast z założenia o przekładalności kategorii i idei zawartych w programach na kształtowanie dyskursu poświęconego organizacji instytucji

teatrów publicznych (i odwrotnie – o podatności kandydatów na wpisywanie się w społeczne oczekiwania). Chcę wyeksponować te programy, które odbiły się najszerszym echem medialnym z uwagi na rozpoznawalność teatru, szczególne okoliczności organizacji konkursu, bądź po prostu nazwisko kandydata lub kandydatki. To ograniczenie z pewnością nie pozwala stawiać wyrazistych diagnoz dotyczących szerokiego horyzontu strategii kształtowania wizji przyszłości teatru polskiego, ale umożliwia sformułowanie precyzyjniejszych hipotez weryfikowalnych wraz z uzupełnieniem analizowanej listy programów.

Tak sformułowane wyznaczniki skłoniły mnie do lektury poniższych dokumentów:

- Program Michała Zadary z konkursu na stanowisko dyrektora Teatru Dramatycznego im. Gustawa Holoubka w Warszawie (2022),
- Program Moniki Strzępki z konkursu na stanowisko dyrektora Teatru Dramatycznego im. Gustawa Holoubka w Warszawie (2022),
- Program Andrzeja Wyrobca z konkursu na stanowisko dyrektora Teatru Bagatela im. Tadeusza Boya-Żeleńskiego w Krakowie (2023),
- Program Krzysztofa Głuchowskiego z konkursu na stanowisko dyrektora Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie (2023),
- Program Anny Rochowskiej z konkursu na stanowisko dyrektora TR Warszawa (2023),
- Program Marcina Kowalskiego z konkursu na dyrektora Teatru Polskiego w Poznaniu (2024),
- Program Mai Kleczewskiej z konkursu na stanowisko dyrektora Teatru Powszechnego im. Zygmunta Hübnera w Warszawie (2025),
- Program Jana Klaty z konkursu na stanowisko dyrektora Teatru Narodowego w Warszawie (2025).

Każdy z nich zestawiam z książką Smolarskiej w trzech zakresach pojęciowych, które wydają mi się najistotniejsze dla jej monografii. Sama autorka nie dokonuje wprawdzie takiego wyróżnienia, ale jej rozważania oscylują wokół terminów rzemieślnika/rzemieślniczki, zespołu teatralnego i ekologii, dowodząc odmiennych – czasem dość wyraźnie – sposobów ich rozumienia, które realnie przekładają się na organizację pracy w teatrze i sytuację pracowniczą.

Zawód rzemieślnika

Pojęciem centralnym dla Zofii Smolarskiej jest „rzemiosło teatralne". Badaczka zwraca uwagę na różne możliwości jego rozumienia, odwołując się do kryteriów prawnych, językoznawczych, historycznych, a także wskazuje na różnice między rzemieślnikami i technikami teatralnymi (2025, s. 65 i n.). Ostatecznie przyjmuje definicję rzemieślnika „jako osoby wytwarzającej elementy scenografii lub/i kostiumy", choć rozmowy przeprowadziła z przedstawicielami większej liczby zawodów teatralnych (tamże, s. 69). Choćby pobieżna lektura programów pozwala stwierdzić, że nomenklaturowe niuanse pozostają irrelewantne dla poszczególnych autorów. Jedni stronią od pojęcia rzemiosła (np. Kowalski preferuje kategorię „zespołu technicznego"), inni z niego korzystają, ale nie ograniczają go do funkcji, które eksponuje Smolarska. Z kontekstu użycia terminu wynika, że kandydaci mają na myśli zarówno przedstawicieli pracowni scenograficznych czy kostiumograficznych, jak i charakteryzatorów, pracowników magazynów lub wręcz bliżej nieokreśloną grupę osób „pomagającą" zespołowi artystycznemu stworzyć spektakl. W programach dochodzi więc do zatarcia znaczenia terminu „rzemiosło".

Konstrukcja programów wskazuje także na drugoplanowe znaczenie, jakie

przypisuje się kwestiom technicznym i pracowniczym w planowaniu przyszłości instytucji. Adekwatny wydaje się przy tym wniosek Smolarskiej wyciągnięty z jednej z przeprowadzonych przez nią rozmów: „Organizacja pracy teatru nastawiona na optymalne wykorzystanie czasu pracy pracowników skutkuje ich separacją w arbitralnie określonym podziale na produkcję i twórczość na scenie" (tamże, s. 286). Wizje rozwoju teatru jasno priorytetyzują obszary zarządzania instytucjami: kandydaci szeroko omawiają plany repertuarowe, z kolei inne elementy programu są pozycjonowane jako narzędzia, których usprawnienie ma służyć efektywności w realizacji celów artystycznych. W gruncie rzeczy nie powinno to dziwić. Taki układ odpowiada zadaniom stawianym kandydatom przez organizatora, a także celom funkcjonowania instytucji prowadzących działalność kulturalną. Dysproporcja wydaje się jednak wyraźna. Programy zauważają rzemieślników wybiórczo, zwykle jako element większej całości zespołu pracowników, nie formułując wobec nich konkretnej perspektywy przekształcenia zawodu. To szczególnie istotne w kontekście podstawowej tezy Smolarskiej o kryzysie rzemiosła teatralnego. Jego obecność wydaje się zobiektywizowana, naturalna i rzekomo trwale wpisana w krajobraz sztuk scenicznych. Tymczasem *Ekologie teatru* urealniają perspektywę zaniku tej dziedziny pracy teatralnej.

Rozmyty status zawodu rzemieślnika, którego przyszłość pozostaje niejasna, bywa potęgowany przez brak konsekwencji niektórych kandydatów w przypisywaniu rzemieślnikom określonego znaczenia w procesie pracy nad spektaklem lub strukturze organizacyjnej teatru. Raz mają oni pełnić czysto techniczne (asesoryjne) funkcje, aby chwilę później wywierać wpływ na artystyczny profil instytucji. Krzysztof Głuchowski, deklarując chęć stymulowania modelu „samouczącej się instytucji", proponuje „regularne konsultacje dotyczące realizacji programu i repertuaru na poziomie

wszystkich grup współuczestniczących w realizacji", jednak – wymienione w tym samym punkcie – „robocze spotkania" przewiduje wyłącznie dla „zespołu artystycznego" (s. 8). Nie jest przy tym jasne, czy „zespół artystyczny" to synonim „wszystkich grup" (co świadczyłoby o przypisaniu rzemieślnikom sprawczości w zakresie kreowania profilu artystycznego Teatru im. Juliusza Słowackiego), czy raczej uściślenie, które prowadzi do swoistego rozdwojenia: wszyscy odpowiadają za program, ale tylko wybrana część pracowników uczestniczy w roboczych spotkaniach. Z kolei w programie Mai Kleczewskiej pewną dezorientację budzi sprawa pracowniczej podległości rzemieślników teatralnych. Kandydatka proponuje podział obowiązków dyrektorskich między sobą (odpowiedzialną za wizję artystyczną) a swoim zastępcą Pawłem Skrodzkim (specjalizującym się w sprawach finansowych, organizacyjnych i prawnych). Deklaruje przy tym: „Moim zadaniem będzie […] budowanie zespołu aktorskiego i technicznego oraz wspieranie ich w procesie twórczym" (s. 11). Z tego należy wnioskować, że rzemieślnicy Teatru Powszechnego pozostają w zależności od dyrektorki naczelnej i aktywnie włączają się w kreację wydarzeń artystycznych. Równocześnie Kleczewska swojemu zastępcy przypisuje odpowiedzialność za „inwestycje infrastrukturalne, prowadzenie spraw administracyjnych i zakupowych, a także dbanie o zgodność działań instytucji z obowiązującym prawem" (s. 11), które to obszary – jak dowodzi Smolarska – wymagają pełnej współpracy z pionem technicznym, najlepiej znającym potrzeby inwestycyjne w zakresie remontu i zaopatrzenia teatru (2025, s. 145 i n.). Czy to oznacza, że w zakresie części realizowanych zadań rzemieślnicy odpowiadają przed dyrektorką naczelną, a w części przed jej zastępcą? Program nie precyzuje tej kwestii. Ponadto u Kleczewskiej nie jest też jasne, w jakim wymiarze rzemieślnicy wpływają na wspomniany „proces twórczy". Kandydatka pisze na przykład, że przygotowywanie międzynarodowych koprodukcji będzie

wymagało „szczegółowych konsultacji wewnętrznych z zespołem Teatru” (brak doprecyzowania każe przypuszczać, że chodzi o cały zespół, choć podkreślony zostaje udział aktorek i aktorów w tym procesie), jednak w odniesieniu do „określenia kierunków programowych i wyboru projektów, które najlepiej wpisują się w misję Teatru”, podobnie jak w programie Głuchowskiego, wyeksponowany zostaje wyłącznie „zespół artystyczny” (s. 14).

Przypisywanie wszystkim pracownikom – a więc i rzemieślnikom – możliwości definiowania oblicza teatru to retoryczna figura, która przewija się zresztą przez większość analizowanych dokumentów. Anna Rochowska opowiada się za modelem pracy zespołowej opartym na poczuciu „współodpowiedzialności wszystkich pracowników i pracowniczek teatru za finalny efekt, jakim jest wydarzenie artystyczne” (s. 16-17) oraz na „wspólnej odpowiedzialności za tworzenie wysokiej jakości artystycznej” (s. 17). I tu spotykamy się jednak z pewną swobodą pojęciową, która przy bliższej lekturze programu skutkuje niepewnością, czy pion rzemieślniczo-techniczny zostanie uwzględniony w dyskusjach programowych. Zaproszenie do „nowej, partnerskiej formuły programowania instytucji” zostaje bowiem skierowane do „zespołu twórczego” (s. 5). Monika Strzępka stawia z kolei na strukturalne włączenie przedstawicieli każdego z działów w prace nad programem teatru: „Rada Teatru będzie składała się z demokratycznie wybranych przedstawicielek i przedstawicieli wszystkich struktur organizacyjnych teatru” (s. 16). Pisze też o „zespołach samoorganizujących się”, które „samodzielnie będą podejmowały decyzje, w jaki sposób najlepiej zrealizować założenia programowe” oraz o „wyzwalaniu oddolnego potencjału kreatywności” (s. 16). Tu Strzępka pozostaje blisko swojego kontrkandydata Michała Zadary. I w jego propozycji mowa o „twórczej energii wszystkich osób w zespole Dramatycznego” (s. 5). Reżyser

ukonkretnia: „Rzemieślnicy teatralni będą integralną częścią produkcji projektów w teatrze. Ich wkład i decyzyjność będzie od początku brany pod uwagę, i sami będą mogli inicjować projekty, jeśli wyrażą taką potrzebę” (s. 11).

Podkreślana przez Zadarę „potrzeba” inicjacji projektów wydaje się kluczowa w kontekście trendu „upodmiotawiania” wszystkich pracowników teatru, jaki wyłania się z analizowanych programów. Kandydaci i kandydatki konsekwentnie deklarują rozproszenie sprawczości w zakresie zarządzania profilem artystycznym teatru, a także obiecują integrację wszystkich pracowników wokół kształtowania wydarzeń artystycznych. Trudno przesądzać o rzeczywistych efektach takich deklaracji. Smolarska słusznie przestrzega jednak przed zbytnim entuzjazmem wobec odgórnie narzucanej kolektywności. Jej zdaniem ta może być „równie problematyczna, co reżyserki totalitaryzm”, gdyż zostaje implementowana „w oderwaniu od wciąż istniejących pionowych relacji, które w największym stopniu determinują pozycję pracowników w teatralnej hierarchii” (2025, s. 135). Badaczka nawiązuje tu przede wszystkim do postaw młodych realizatorów przedstawień – reżyserek i reżyserów – ale sens obserwacji może odnosić się także do praktyk i deklaracji osób zarządzających teatrami. Pionowa hierarchia organizacyjno-decyzyjna jest bowiem sankcjonowana ustawowo – artykuł 17 *Ustawy z dnia 25 października 1991 r. o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej*(tekst jedn. Dz.U. 2026 poz. 457 ze zm.) „wprowadza zasadę jednoosobowego zarządu instytucją kultury” (Antoniak-Tęskna, 2019) – oraz statutowo, a także na skutek obowiązywania niepisanych tradycji. Decentralizacja decyzyjności w zakresie programowania instytucji teatru ma więc swoje granice i musi przebiegać zgodnie z ustalonymi zasadami lub synchronicznie z ich modyfikacją. W przeciwnym razie grozi organizacyjnym chaosem.

Co jeszcze istotniejsze, warto przywołać to, o czym w programach mowy nie ma. Autorzy dokumentów w dorozumiany sposób pozycjonują możliwość wywierania wpływu na program instytucji jako rodzaj nobilitacji, okazję do sięgnięcia po sferę kompetencji dotychczas zarezerwowanych dla nielicznych: artystów i dyrektorów. Stawiają znak równości między upodmiotowieniem a działaniem kreatywnym. Tymczasem członkostwo w nowych ciałach organizacyjnych, inicjowanie działań produkcyjnych lub poszerzone uczestnictwo w próbach do spektaklu jest także obowiązkiem, dodatkową pracą i odpowiedzialnością, a niekiedy wręcz obciążeniem. O tym, dlaczego w realiach kapitalizmu kognitywnego nie zawsze eksploatacja własnych pokładów kreatywności oznacza upodmiotowienie, obszernie pisała Bojana Kunst (2016, s. 27 i n.). Niezależnie od wniosków badaczki, dokumenty programowe nie wyjaśniają nadto, czy nowe formy zaangażowania pracowników w kształtowanie oblicza instytucji odbiją się na warunkach ich zatrudnienia – na przykład, czy będą wiązały się z dodatkowym wynagrodzeniem, bądź czy posiedzenia rad i zespołów doradczych pozwolą im wykonywać ich dotychczasowe obowiązki w wyznaczonych godzinach pracy. Wyjątek znajdziemy w programie Zadary – co ciekawe, dotyczy on ściśle technicznych, a nie okołoartystycznych, potencjalnych dodatkowych zadań dla rzemieślników:

> Dramatyczny posiada wspaniałe pracownie i wspaniałych specjalistów od produkcji dekoracji, mebli i kostiumów. Wzorem Opery Narodowej, Dramatyczny będzie przyjmować zlecenia od stacji telewizyjnych i innych teatrów, co z kolei zwiększy premie i zarobki dla zespołu pracującego w warsztatach. Pracownicy powinni też mieć możliwość legalnej realizacji małych zleceń na własny rachunek, po porozumieniu z Dramatycznym (s. 19).

Takie rozłożenie akcentów – traktowanie dodatkowych zleceń produkcyjnych jako źródła bonusowego zarobku, przy jednoczesnym pominięciu tematu gratyfikacji za udział w zadaniach programujących – tylko uwypukla sposób utożsamiania działań kreatywnych z nagrodą za oferowane doświadczenie teatralne, a nie z polem realnej, wynagradzanej współpracy.

Pokrewnymi dla tego wyobrażenia zjawiskami mogą być sygnalizowane przez Smolarską próby „wykorzystywania wizerunków rzemieślników do celów reklamowych" (2025, s. 71) oraz romantyzowania tego zawodu jako nośnika „utopii powrotu do źródeł, łącznika z tradycją i środowiskiem naturalnym" (tamże, s. 72). Spostrzeżenia badaczki przypominają o sobie podczas lektury analizowanych programów. Andrzej Wyrobiec następująco formułuje propozycję upowszechnienia wiedzy o zakulisowym funkcjonowania teatru: „Uczestnicy warsztatów mają możliwość spotkania i rozmowy z niezwykłymi fachowcami i rzemieślnikami teatralnymi. Spotkania przepełnione są ciekawostkami z życia scenicznego i odkrywają magię «umowności» na scenie" (s. 12). Warto podkreślić stosowaną przez niego nomenklaturę. Zawód rzemieślnika jest tu pozycjonowany jako źródło ciekawostek, a wykonywana praca ma kojarzyć się z magią. To kategorie odbiegające od – zazwyczaj marketingowo obojętnej bądź wręcz nużącej – praktyczności i użyteczności doświadczenia rzemieślników (cech kluczowych dla ich zawodu). Formułę warsztatową przewiduje także koncepcja Moniki Strzępki – pracownie mają tworzyć przestrzeń dla rozwoju zainteresowań młodzieży (s. 23). Najdalej idzie natomiast Krzysztof Głuchowski. Jego propozycja obejmuje utworzenie przy Teatrze im. Słowackiego Szkoły Rzemiosł Teatralnych, nawiązującej do placówki zamkniętej w 1968 roku, a opisywanej przez Smolarską (2025, s. 310 i n.). Intencje kandydata – przynajmniej te wyrażone w programie – choć odpowiadają na wezwanie do konfrontacji z kryzysem zawodu rzemiosła teatralnego, ukierunkowują na jego

retrospektywne, muzealnicze traktowanie. Głuchowski zwraca bowiem uwagę na potrzebę „przywrócenia etosu rzemieślnika", „zachowania przepadającej wiedzy" czy „kulturowego dziedzictwa", czyniąc z rzemiosła co najwyżej łącznik między tradycją a przyszłością teatru.

Zbierając powyższe uwagi, z analizowanych koncepcji programowych wyłania się więc mglisty obraz rzemieślnika, który rozciąga się między zrównaniem tego zawodu z nośnikiem tradycji i etosem pracy teatralnej a czekającymi go nowymi wyzwaniami, które sprowadzają się do angażowania każdego z pracowników w proces kształtowania artystycznego i marketingowego profilu teatru (bez przewidzianej gratyfikacji). Interesy przedstawicieli pionów technicznych, a także konkretne rozwiązania przesądzające o przyszłości zawodu, nie są dla autorów koncepcji sprawą pierwszorzędną. Potwierdza to także sposób myślenia o zespole teatralnym (teatralnej wspólnocie) zaprezentowany w dokumentach.

Zespół teatralny

Choć *Ekologie teatru* nie są wprost poświęcone formom organizacji zespołu teatralnego ani międzyludzkim stosunkom, które leżą u podstaw funkcjonowania teatrów, książka Smolarskiej pozwala wyciągnąć wnioski i w tym zakresie. Robi to zresztą sama autorka, gorzko konstatując: „To, co łączy przywołane wypowiedzi [rzemieślników w wieku przedemerytalnym i emerytalnym – M.G.], to diagnoza negatywnej zmiany, jaka zaszła w sferze relacji międzyludzkich w teatrze. Według rozmówców starszego pokolenia nastąpił rozpad więzi pomiędzy pracownikami artystycznymi a rzemieślnikami i obsługą sceny" (2025, s. 264). Badaczka upatruje przyczyn tego stanu rzeczy w zmianach systemu organizacji pracy teatralnej i wejściu instytucji w porządek kapitalistycznej gospodarki, gdzie teatr funkcjonuje

jako „miejsce produkcji sztuki” (tamże, s. 272). Pesymistyczna wizja Smolarskiej odbiega przy tym od wyobrażeń o teatralnej wspólnocie, które wyłaniają się z większości analizowanych koncepcji programowych. Tam zespół już funkcjonuje jako zgrana wspólnota lub osiągnie ów stan wraz z objęciem przez kandydata stanowiska dyrektora.

Krzysztof Głuchowski podkreśla: „w ciągu ośmiu ostatnich sezonów […] pokazałem swoją wizję tego miejsca […]. Nie zrobiłem tego sam: był ze mną zespół wspaniałych, wrażliwych, otwartych ludzi, którzy poszli ze mną wspólnie wytyczoną drogą” (s. 1). Na przyszłość proponuje z kolei „zespołowość” rozumianą jako „współodpowiedzialność za instytucję przez wszystkie piony zatrudnionych pracowników, bez względu na stanowisko czy zajmowaną pozycję” oraz opartą na zasadzie „wszyscy za jednego i jeden za wszystkich” (s. 8). Z podobnych retorycznych wybiegów korzysta Maja Kleczewska. I w Teatrze Powszechnym „cały zespół pracuje na wspólny sukces”, a „wewnątrz zespołu istotną rolę odgrywa wzajemna, pozbawiona hierarchiczności otwartość na siebie” oraz „równe traktowanie bez względu na pełnione role czy funkcje” (s. 16). „Znajduje to odzwierciedlenie w nowej, spłaszczonej strukturze organizacyjnej, która wzmacnia odpowiedzialność wszystkich pracowniczek i pracowników” (s. 16) – dodaje artystka, nie precyzując jednak, jakie miałyby być mechanizmy owego spłaszczania, gdyż w punkcie „Struktura organizacyjna” programu jej autorstwa mowa jedynie o wspomnianym podziale kompetencji między przyszłą dyrektorką a jej zastępcą. Najdalej w tej retoryce idzie Jan Klata, dla którego teatr z „wielopokoleniowym, stałym zespołem aktorskim, znakomicie funkcjonującymi pracowniami, zespołem obsługi sceny, oddanym i świadomym specyfiki pracy zespołem administracyjnym” (s. 3) to cecha wykraczająca poza warszawski Teatr Narodowy, dystynktywna dla polskiego modelu organizacji instytucji scenicznych. Jego zdaniem model ten pozwala

„na świadome wspólnej misji działanie zespołu artystycznego, administracyjnego, technicznego i gospodarczego” (s. 3). Sam zespół Narodowego (artystyczny, techniczny i administracyjny) jest natomiast „unikatowy” (s. 20).

Choć wizje teatralnych wspólnot prezentowane przez Kleczewską i Klatę różnią się między sobą – pierwsza zawiera w sobie pierwiastek dehierarchizacji, w drugiej mowa raczej o dobrze zaprogramowanej, lecz niekoniecznie spłaszczonej strukturze organizacyjnej – w słowach obojga kryje się postawa dyplomatyczna i głęboka świadomość istniejącej koniunktury. Trudno nie odebrać spostrzeżeń Klaty jako próby obłaskawienia zespołu Teatru Narodowego. Z kolei Kleczewska czuje, że warto pisać o równości i wspólnocie, jeśli decyzja o obsadzie stanowiska dyrektorskiego jest podejmowana, gdy powszechnie wskazuje się potrzebę demokratyzacji życia teatralnego, a konkurs dotyczy stołecznej instytucji. Warto przy tym zauważyć, jak zmieniło się nastawienie artystki po zakończeniu procedury konkursowej. W wywiadzie udzielonym Dawidowi Karpiukowi Kleczewska jest sceptyczna wobec kolektywizacji, a termin „kontrakt”, ostatnio używany w kontekście zmiany metod pracy scenicznej, przechwytuje, artykułując potrzebę zachowania *status quo*: „Jogę to ja sobie zrobię w parku, a tu jestem w pracy i chcę wiedzieć, po co to robię, do czego zmierzam. Uważam, że kontrakt, że aktor gra, reżyser reżyseruje, scenarzysta pisze, jest OK kontraktem, nie trzeba go zmieniać. Było wiele eksperymentów w rodzaju: niech aktor napisze sobie tekst, niech zrobi kostium. Mam wrażenie, że aktorzy mówią temu: nie” (2025).

Dodatkowym adekwatnym wyjaśnieniem dla konstruowanych w koncepcjach programowych teatralnych wspólnot wydaje się diagnoza Smolarskiej, dotycząca popularności idei teatru-domu (2025, s. 110 i n.). Jej zdaniem

metafora „udomowienia” przyświeca osobom zarządzającym teatrami i funduje ich model rozumienia instytucji: teatr to komórka społeczna oparta na relacjach nie tylko zawodowych, ale też prywatnych, na której czele stoi dyrektor-lider, dbający o zgodę i zrozumienie. Choć źródło tej metafory badaczka dostrzega w antyku i wiąże ją z patriarchalnym modelem rodziny (tamże, s. 111), odwołania do niej odnajdujemy zarówno w dokumentach o zachowawczym, konserwatywnym rysie, jak i w tych – przynajmniej deklaratywnie – bardziej postępowych, reformatorskich. Głuchowski opiera cały swój wywód na koncepcji „domu”: „«Dom» jest pojęciem bardzo mi bliskim, również w kontekście teatralnym. […] Swoją wizję rozwoju Teatru przedstawię więc jako idee czterech domów, a będą to: Dom Klasyki, Dom Machin, Dom Rzemiosł i Dom Wolności” (s. 3). Zadara terminem tym tytułuje program na lata 2022-2027: „Dom żywej literatury” (s. 7). Rochowska chce, aby TR Warszawa był „domem otwartym” (s. 6), przyjmującym widzów niczym gości.

Na powyższym, raczej optymistycznym, przekonaniu o możliwości ukształtowania zespołu teatralnego w harmonijny sposób pojawiają się jednak pewne rysy. Najdobitniej ujmuje to Rochowska, pisząc o „kryzysowej sytuacji w TR Warszawa”, której przejawem jest między innymi „brak zakorzenienia wspólnoty” (s. 3). Również Klata, choć uważa, że zastana kultura pracy w Teatrze Narodowym jest wzorowa, widzi „pole do poprawy przepływu informacji między działami oraz zadbanie o partnerskie relacje z zespołem technicznym” (s. 14). Traktuję te wtrącenia jako wyraz urealnienia perspektyw – niemożności przeoczenia spraw ważnych, lecz trudnych dla instytucji, w dokumencie o zgoła odmiennej, entuzjastycznej naturze. Uderza przy tym, że nawet w tych koncepcjach, które wspominają o problemach, logika konsensusu przeważa. Potwierdza to zdanie Smolarskiej, porównującej sytuację w teatrach do wniosków z badań wykonanych przez

Annę Zawadzką w dziedzinie sztuk wizualnych. Okazuje się, że „zinternalizowanie w środowisku artystycznym «ideologii zgody, wspólnoty i koleżeństwa»" oraz „tabuizacja konfliktu" (2025, s. 293) są w sztuce pewną normą. Tymczasem zróżnicowane interesy wewnątrz instytucji – konfliktogenne układy priorytetów, podziały zadań, sposoby komunikacji – wydają się nieuchronne w pracy teatralnej, a większym zagrożeniem niż ich wystąpienie jest fikcyjne założenie o możliwości całkowitej eliminacji sporu. Maskowanie konfliktu – reprodukowanie narracji o niezmąconej wspólnocie, jednolicie zmierzającej ku spójnym celom – ogranicza natomiast zdolność do zarządzania kryzysem. Nierzadko prowadzi również do deprecjonowania racji nieuprzywilejowanej strony konfliktu (w teatrze – niejednokrotnie rzemieślników i pracowników obsługi sceny).

Przenosząc te rozpoznania na grunt teorii, należałoby stwierdzić, że z analizowanych dokumentów wyłania się obraz zespołu przypominający wizję „konsensualnej wspólnoty moralnej tworzonej za pomocą społecznego dialogu" autorstwa Józefa Tischnera (Smolarska, 2025, s. 299). „Skutkiem tego dialogiczne ramy, jakie Tischner nakłada na obserwowaną przez siebie rzeczywistość społeczną, aby za wszelką cenę uniknąć języka konfliktu, bywa, że więcej zaciemniają, niż wyjaśniają" (tamże) – puentuje Smolarska. Trudno nie przyznać jej racji, zapoznając się z przekonaniami autorów dokumentów. Ich autorzy rezygnują (w niektórych przypadkach radykalnie) z jakiejkolwiek formy agonizmu, przekonania o nieuchronności konfliktu w demokratycznych społeczeństwach. Zdaniem Chantal Mouffe to właśnie polityka agonistyczna pozwala na „określenie przestrzeni inkluzji/wykluczenia" (rozpoznanie sprawującego władzę hegemona) i zakwestionowanie „dominującej hegemonii władzy" (2015, s. 28). „Nie można już dłużej rozumieć projektu emancypacyjnego jako eliminacji władzy i zarządzania wspólnymi sprawami przez podmioty społeczne utożsamione z

punktem widzenia społecznej całości” (tamże, s. 90-91) – dodaje filozofka. Tak właśnie zdają się widzieć organizację teatru kandydaci na stanowiska dyrektorskie. Obietnice zgodnej wspólnoty, zarządzanej przez empatycznego dyrektora, korzystającego z pluralistycznych ciał doradczych, powielają liberalną ideę zgody ponad podziałami, a abstrahują od tych – istniejących – sposobów artykulacji interesów danej grupy zawodowej (np. rzemieślników teatralnych), które wynikają z prób kanalizowania konfliktu.

Najlepszym przykładem powyższej reguły jest sposób pozycjonowania związków zawodowych w koncepcjach programowych. To organizacje pracownicze, które traktuję jako zapobiegające przekształceniu agonizmu w antagonizm; „dzięki którym konflikt przyjmuje postać agonistyczną” (Mouffe, 2015, s. 59), ale samego konfliktu niepodważające. W interpretacjach *Ustawy z dnia 23 maja 1991 r. o związkach zawodowych* konflikty traktuje się jako immanentne dla środowiska zawodowego, gdyż „ich źródło tkwi w ekonomiczno-strukturalnych antagonizmach stosunków pracy” (Baran, 2024a). Jednocześnie w analizowanych dokumentach rola związków – jeśli już się pojawia – zostaje sprowadzona do funkcji partnerskich. Uwzględnianie organizacji związkowych w procesach decyzyjnych jest ważne. Istotą ich istnienia jest jednak możliwość samodzielnego, niezależnego wyznaczania celów i zadań, a przede wszystkim ochrona praw pracowniczych w ramach dostępnych dla związków mechanizmów wywierania zalegalizowanej presji na pracodawców. W komentarzu do wspomnianej ustawy czytamy: „Podstawowym przejawem samorządności związków zawodowych jest swoboda kształtowania celów i zadań. To właśnie ich określenie decyduje o obliczu konkretnej organizacji w stosunkach przemysłowych. […] Z reguły chodzi o ochronę praw i reprezentację interesów członków” (Baran, 2024b). Zatem organizacje związkowe mogą, ale nie muszą akceptować profilu współpracy zaproponowanego przez

kierownictwo danego zakładu. Z kolei, gdy mowa o związkach jako „sojusznikach dyrekcji" (Zadara, s. 10), „ścisłej współpracy ze wszystkimi związkami zawodowymi" (Klata, s. 19) lub integracji związków w ramach „rady Teatru" (Strzępka, s. 16), rodzi się pytanie, czy powyższe obietnice nie przysłaniają – i tym samym symbolicznie nie ograniczają – opozycyjnego autorytetu organizacji związkowych, w tym rangi niewygodnych dla dyrekcji narzędzi, którymi związki dysponują z mocy prawa powszechnie obowiązującego, a nie wewnętrznych ustaleń dla danej instytucji. Oczywiście, przytoczone w cytatach obietnice nie negują uprawnień organizacji związkowych. Kreują wszak uładzony obraz instytucji, gdzie rozbieżność interesów daje się zażegnać, a mechanizmy obrony praw pracowniczych znajdują alternatywy w koncyliacyjnych i konsultacyjnych – choć bliżej niedookreślonych – formach dialogu.

Na zalążki potencjalnych konfliktów wskazują natomiast same programy. Choć dla wszystkich kandydatów teatralna wspólnota – pracowników równych sobie i perfekcyjnie dogadujących się w imię realizacji solidarnych celów – wydaje się podstawową wartością, bliższy ogląd treści dokumentów wskazuje na fundamentalną chwiejność tych deklaracji. Pewne grona pracownicze są eksponowane w sposób szczególny, a ich potencjalny wpływ na kreowanie oblicza teatru może uchodzić za wizję hegemoniczną, a zatem wywołującą rozbieżność interesów. Wzrost znaczenia pierwszej z takich grup, osób zajmujących się promocją instytucji, związany jest z oczekiwaniami, jakie organizatorzy teatrów – a pośrednio rynkowe podejście do sztuki – stawiają obecnie przed kandydatami na stanowiska dyrektorskie. Każdy z analizowanych programów odnosi się – niekiedy bardzo obszernie na tle pozostałych punktów dokumentu – do strategii marketingowych. W koncepcji nie odnajdziemy wprawdzie przywilejów dla pracowników działów promocji; stosunkowo nowych stanowisk w strukturze teatru. Mimo to

trudno nie spekulować, że wartość, jaką przypisuje się w programach widzialności sceny w sferze publicznej, przekłada się na sytuację zawodową tej grupy i jej wpływ na kształt instytucji kultury. Zwłaszcza jeśli – jak deklaruje Maja Kleczewska – „priorytetem komunikacyjnym/wizerunkowym" staje się „zaangażowanie wszystkich pracowniczek i pracowników teatru […] do komunikowania i promowania marki Teatru" (s. 22). Reżyserka nie zdradza szczegółów tej koncepcji, ale z samej deklaracji wyłania się nowa forma faktycznej (niekoniecznie statutowej bądź regulaminowej) podległości organizacyjnej rzemieślników tym ośrodkom decyzyjnym, które kształtują przekaz marketingowy instytucji.

Druga z wyróżnionych w programach grup nie powinna budzić zdziwienia – to zespół aktorski. Bywa on szczególnie doceniany – co momentami przypomina wręcz obłaskawianie – a niekiedy wprost przypisuje się mu prerogatywy niedostępne innym pracownikom teatru. Andrzej Wyrobiec wśród swoich sukcesów przywołuje realizację postulatów Związku Zawodowego Aktorów działającego w Teatrze Bagatela (s. 2), a na przyszłość obiecuje: „Inwestycje w urządzenia sceniczne i technikę są niezbędne dla rozwoju Teatru i zapewnienia osobom pracującym na scenie komfortu i najwyższych norm bezpieczeństwa" (s. 7). Klata zwraca uwagę na rodowód „wielopokoleniowego" zespołu aktorskiego Teatru Narodowego, „grupy artystów na najwyższym poziomie", na którym swoje piętno odcisnęli zarówno Jerzy Grzegorzewski, jak i Jan Englert, a w którym „mistrzowie stanowią wzór dla najmłodszego pokolenia" (s. 13). Analogicznej skali docenienia pozostałych zawodów teatralnych w programie nie odnajdziemy (choć i w tym przypadku stosunek autora jest względem nich jednoznacznie pozytywny). W wizji Strzępki „każdy projekt artystyczny realizowany w Dramatycznym rozpocznie się od kontraktu na proces twórczy ustalanego wspólnie przez zespół realizatorski i zespół aktorski" (s. 13). Skoro reżyserka

stawia na kształtowanie przyszłości teatru przez wszystkich jego pracowników, brak uwzględnienia zespołu technicznego przy zawieraniu kontraktu na pracę przy konkretnej produkcji może dziwić. O analogicznej dysproporcji obecnej w programie Kleczewskiej pisałem wcześniej w kontekście planowanego przez nią rozdzielania konsultacji koprodukcji międzynarodowych z całym zespołem teatru i linii programowej instytucji kreowanej z udziałem wyłącznie zespołu artystycznego. Kleczewska dokonuje zresztą interesującej i znaczącej operacji językowej. Pisząc o – z pozoru – całym zespole Teatru Powszechnego, nazywa go „gwiazdorskim" (s. 3), korzystając z przymiotnika używanego przede wszystkim w odniesieniu do aktorów. To niepozorne sformułowanie traktuję jako przejaw intuicyjnego sprowadzenia zespołowości pracy nad produkcjami teatralnymi do grupy osób, które ostatecznie zyskują widzialność na scenie. Konsekwentnie utrwalane w ten sposób przekonania przekładają się na funkcjonowanie w obiegu bardziej zdecydowanych twierdzeń, otwarcie stawiających aktorów i aktorki w pozycji liderów i liderek życia teatralnego. Najdobitniej obrazuje to cytat z koncepcji programowej Marcina Kowalskiego: „Zespół aktorski to silnik i klejnot teatru publicznego, o który trzeba troskliwie dbać i traktować jak partnera" (s. 1).

Analizowane koncepcje programowe cechuje zatem podstawowa rozbieżność. W perspektywie deklaratywnej każdy z kandydatów podąża ku budowaniu zgodnej, rodzinnej wspólnoty teatralnej, w której mechanizmy koncyliacyjne łączą poszczególne zawody występujące w instytucjach kultury. Dialogiczność staje się ideową osią formułowania wizji zespołu. Równocześnie nieustannie usprawiedliwiana jest ekspozycja wybranych grup zawodowych, w tym zwłaszcza aktorek i aktorów. Albo są im przypisywane określone kompetencje, niedostępne dla innych pracowników, na przykład rzemieślników teatralnych, albo na poziomie symbolicznym zespół aktorski

odpowiada za tożsamość teatru; jego przeszłe, obecne i przyszłe oblicze. W tym zakresie kandydaci pozostają zaskakująco zgodni. Zupełnie inaczej wygląda to w przypadku rozumienia pojęcia ekologii.

Ekologia

W monografii Smolarskiej pojęcie ekologii to termin najsilniej metodologicznie umocowany. Pisząc o ekologii teatru, autorka przyjmuje stanowisko obecne od kilku lat – także za sprawą samej Smolarskiej – w dyskursie teatrologicznym i krytycznym (Kowalkowska i in., 2021; Berendt, 2024; Budzowska, 2024). Sprowadza się ono do odejścia od utożsamienia działań ekologicznych z ochroną natury (przeciwstawianej kulturze) na rzecz dostrzeżenia ich nieuchronnego związku. Z kolei w perspektywie politycznej – uwzględnienia w ramach analiz ekologicznych badania „porządku społecznego" (Smolarska, 2025, s. 88). Powołując się na rozpoznania Felixa Guattariego, Smolarska dowodzi powiązania wymierania gatunków z wymieraniem zawodów rzemieślniczych, trafnie łącząc oba zjawiska systemowym, rynkowo uwarunkowanym źródłem ich pochodzenia (s. 90).

Koncepcje programowe nie zawierają tak dokładnej wykładni „ekologii", jak *Ekologia teatru*. Spektrum interpretacji działań prośrodowiskowych jest jednak uderzająco szerokie. Rozciąga się od stanowisk bardzo zbliżonych do tez badaczki, przez zrównanie ekologii ze zrównoważonym rozwojem, aż po nieskrywany sceptycyzm wobec teatralnej inkorporacji idei ekologicznych. Niemal paralelną interpretację terminu ekologii do tej wyrażonej w książce Smolarskiej prezentuje Rochowska. Kandydatka pisze o nadprodukcji jako zagrożeniu nie tylko dla dostępnych środków (ryzyku ich nadmiernej eksploatacji), ale też dla „ekologii zarządzania" winnej kształtować wewnątrzteatralną komunikację i wspólnotę (s. 3). Zwraca uwagę na

potrzeby zrównoważonej produkcji, recyklingu, kształtowania postaw proekologicznych, przeprowadzenia zielonego audytu (s. 14, 17), lecz nie sprowadza ekosystemu do wycinka „natury" zagrożonego dewastacją. Ekosystem to dla niej jądro instytucji – porządek kształtowany przez osoby tworzące teatr (s. 7). Przypuszczalnie właśnie dlatego podpunkt „Teatr dla klimatu" to u Rochowskiej składowa szerszego kierunku rozwoju TR Warszawa pod nazwą „Fokus na zespół", ustępująca pod względem pierwszeństwa „Kulturze organizacyjnej", a zwłaszcza „Planowi naprawczemu" (s. 16-17). Przywrócenie „homeostazy teatru" (można by rzec – jego równowagi ekologicznej) ma zdaniem kandydatki zależeć od m.in. niezależnej ewaluacji struktury organizacyjnej, szkoleń antydyskryminacyjnych i z zakresu zarządzania czasem, analizy ankiet satysfakcji z pracy czy przeprowadzenia audytów BHP (s. 16).

Z pozoru podobne koncepcje przyświecają Strzępce, zamierzającej „zadbać o budowanie ekosystemu pracy" (s. 4). A jednak fundamentem jej holistycznego spojrzenia na ekologię teatru nie wydaje się przeświadczenie o systemowym związku środowiskowych i społeczno-pracowniczych wyzwań współczesności. Strzępka deklaruje: „Bardzo ważnym nurtem będzie ciało […]. Także zwrot w stronę ciała Ziemi, organizmu, który tworzą wszystkie ożywione i nieożywione istoty. Kluczowe będzie ciało i cielesność kobieca, tematyzowana i wyrażana w bogaty sposób" (s. 4). Upatruję w tym matriarchalno-witalistyczną wizję relacji międzyludzkich, odbijających porządek metaforycznie uosabiany przez życiodajną „Ziemię". To kontrkulturowe z ducha podejście ma znaczące miejsce w historii ruchów ekologicznych, lecz bywa też kwestionowane. Między innymi Bruno Latour, komentując koncepcję Gai, przestrzega przed utożsamianiem tego pojęcia z „jakimś mętnym, mistycznym bytem" (2014, s. 171). „Nie jest ona żadnym superorganizmem wyposażonym w jednolitą sprawczość" – dodaje filozof

(tamże, s. 172). U Strzępki sprawy wpływu teatru na środowisko, a także kształtowania ekologicznej świadomości wśród publiczności stoją więc niejako obok obrazowej paraboli, która kształtuje wizerunek teatru i sugeruje system wartości, mający w nim obowiązywać.

Inny związek występuje natomiast między rozumieniem ekologii teatru Smolarskiej a koncepcją Zadary. Dla kandydata jedną z podstawowych wartości wyznaczających kierunek działań Teatru Dramatycznego jest „zrównoważoność", rozumiana przede wszystkim jako stawianie oporu kryzysowi klimatycznemu i kryzysowi bioróżnorodności (s. 5). A jednak jako zadanie związane z tym punktem programu reżyser wyznacza sobie kształtowanie „zdrowych relacji międzyludzkich" (s. 5). Da się w tym doszukać echa stanowiska autorki *Ekologii teatru*. Co ciekawe, Smolarska i Zadara spotykają się ze sobą bliżej, gdy mowa o konkretnych propozycjach powiązania tematów zachowania zawodów rzemieślniczych i nowych sposobów myślenia o teatrze, w których rozsądne zarządzanie zasobami staje się wyzwaniem tyleż ekonomicznym, co ekologicznym. Zadara widzi w rzemieślnikach partnerów zdolnych najrzetelniej ocenić zrównoważone wykorzystanie materiałów produkcyjnych – na przykład dokonać przemyślanej optymalizacji zużycia materiałów przez pracownie scenograficzne (s. 17).

Waga, jaką Zadara, Strzępka czy Rochowska przywiązują do spraw ekologii, nie jest jednak normą. Niektóre dokumenty programowe prezentują podejścia odbiegające od stanowiska Stolarskiej lub wręcz sceptyczne wobec podzielanych przez nią idei. Głuchowski, Wyrobiec i Kowalski nie poruszają szerzej tematu ekologii teatru. Klata widzi dbałość o klimat i środowisko jako dźwignię pozyskania środków z Funduszy Europejskich (s. 17). Dla nich ekologia teatru to zatem temat poboczny, podczas gdy badaczka stawia go w

centrum współczesnego myślenia o sztukach scenicznych w Polsce. Najdalej (przynajmniej z pozoru) od modelu myślenia prezentowanego w książce Smolarskiej odchodzi jednak Maja Kleczewska. W jej koncepcji temat ekologii pojawia się w trzech porządkach. Po pierwsze, kwestie zmian klimatycznych mają stać się treścią programu teatru, w tym jego produkcji scenicznych (s. 3, 4, 11). Po drugie, dyrekcja ma zmierzać ku generalnym pracom remontowym Teatru Powszechnego, w tym funkcjonalnemu dostosowaniu go „do wymogów klimatycznych i energetycznych" (s. 12). Celem jest w tym przypadku zwiększenie „efektywności energetycznej", co artystka podkreśla dwukrotnie (s. 12, 15). Odchodzi tym samym od sedna interpretacji pojęcia ekologii, którą prezentuje Smolarska: „To nie «czysty» rachunek ekonomiczny, a sposób dystrybucji środków i władzy jest kluczem do ekologicznego zarządzania" (2025, s. 117). W końcu, po trzecie, Kleczewska kwestionuje zasadność podporządkowywania praktyki teatralnej tendencjom proekologicznym:

> Nie możemy pozwolić, aby proekologiczne koncepcje takie jak „less is more" wpłynęły na ograniczenie podstawowych funkcji Teatru Powszechnego. Teatr repertuarowy, taki jak Teatr Powszechny, nie jest znaczącym trucicielem w skali globalnej ani nawet lokalnej, a jego działalność nie powinna być ograniczana pod pretekstem ochrony środowiska. Produkcja i wielokrotna prezentacja spektakli są fundamentem istnienia teatru, a próby ograniczania liczby spektakli czy produkcji w imię ekologii prowadzą do erozji jego funkcji społecznej, edukacyjnej i artystycznej. Tego typu podejście grozi sprowadzeniem instytucji kultury do roli lokalnych klubów dyskusyjnych czy domów kultury, co jest sprzeczne z misją profesjonalnego teatru artystycznego. Teatr Powszechny ma

> obowiązek grać często, intensywnie i na najwyższym poziomie, co wymaga zarówno odpowiedniego finansowania, jak i zaawansowanej infrastruktury, która umożliwi realizację ambitnych projektów w sposób zrównoważony (s. 15).

Stanowisko Kleczewskiej, obecne także w udzielanych przez nią wywiadach (Niedurny, 2021; Gruszczyński, 2025), traktuję jako przykład wypowiedzi wpisującej się w ramy ekologicznego backlashu w rozumieniu, jakie nadaje temu pojęciu badacz zjawiska James J. Patterson, pisząc o „gwałtownej reakcji (odpowiadającej na polityki klimatyczne) charakteryzującej się silnym negatywnym sprzężeniem zwrotnym […], która wybucha w niekontrolowany sposób w odpowiedzi na poczucie krzywdy" (2023, s. 74). Zdaniem badacza to niezwykle zróżnicowany proces (wymykający się choćby utartym podziałom na uprzywilejowanych i prekariuszy, konserwatystów i progresywistów, prawicę i lewicę – co nie jest bez znaczenia w kontekście brzmienia programu Kleczewskiej), ale da się w nim wyróżnić kilka cech dystynktywnych. Przede wszystkim eko-backlash pojawia się w odpowiedzi na wprowadzane regulacje zmieniające zastany układ. Te nie zawsze muszą być jednak słusznie dostrzeżone i zinterpretowane przez sceptyków, zwłaszcza jeśli idzie o efekty implementacji tych norm. „Sprzeciw wynika nie tylko z realnych skutków, ale także z postrzegania tych skutków" – twierdzi Patterson (tamże, s. 75). To właśnie widzimy w wypowiedziach Kleczewskiej. Choć sam fakt związania instytucji publicznych poszerzającym się zakresem regulacji prośrodowiskowych nie budzi wątpliwości, nie wymagają one ograniczenia liczby spektakli oraz nie zabraniają realizowania „ambitnych" produkcji (z przywołanych wcześniej wywiadów z reżyserką możemy wnioskować, że chodzi tu przede wszystkim o rozmach przedstawień). Pisząc o „próbach ograniczania", Kleczewska dokonuje zbliżenia porządku

legislatywnego oraz tendencji estetycznych próbujących odnaleźć potencjał ekologicznego przekazu produkcji w poszukiwaniach formalnych, między innymi skłonności do scenograficznej ascezy. Drugie nie implikuje wszak pierwszego. Pewne wątpliwości budzi zresztą w tym zakresie także konsekwencja jej założeń programowych. Kandydatka deklaruje bowiem otwartość na współpracę z młodymi artystami w zakresie kształtowania teatralnej odpowiedzi na temat kryzysu klimatycznego (s. 4). Niejako z góry skreśla natomiast rozwiązania sceniczne, które zyskują na popularności, co sama Kleczewska zdaje się przecież dostrzegać.

Patterson zauważa też, że ekologiczny backlash opiera się na kwestionowaniu legitymacji do wprowadzania nowych reguł postępowania (2023, s. 69, 76). To efekt konfliktu wartości – przywiązania do norm, powszechnie akceptowanych przekonań, które już obowiązują, a dotyczą wolności, swobód, równości, zasadnej reprezentacji (s. 79). Okazuje się, że i normy estetyczne mogą sprzyjać wyrażaniu oporu wobec realnych lub błędnie interpretowanych zagrożeń dla kształtowania przyszłości sztuk scenicznych. Kleczewska, pisząc o „podstawowych funkcjach" Teatru Powszechnego, „funkcji społecznej, edukacyjnej i artystycznej" teatrów oraz „misji profesjonalnego teatru artystycznego", powołuje się na bliżej niezdefiniowane wartości i wynikający z nich system reguł, które nie tylko już sankcjonują sposób zarządzania instytucjami teatrów publicznych, ale też stoją w sprzeczności z ewentualnymi nowymi – na przykład prośrodowiskowymi – normami, uniemożliwiając ich wprowadzenie.

O ile sam konflikt reguł ma tu charakter otwarty, w wypowiedziach Kleczewskiej można również doszukiwać się konstytutywnego dla eko-backlashu, zwykle ukrytego, lęku przed utratą możliwości realizacji własnego interesu. Patterson podkreśla: „oceny nie są wolne od własnych

interesów; interesy te kształtują rozumowanie moralne” (2023, s. 78). Czym miałyby być owe interesy w przypadku Kleczewskiej? To pozycja autorytetu, wynikająca z traktowania reżyserów i dyrektorów jako osób, których jednostkowy wpływ na kształtowanie profilu estetycznego sztuk scenicznych pozostaje niekwestionowany. To także władza symboliczna, wiążąca się z długoletnią tradycją kierowania prestiżowymi teatrami przez reżyserów-dyrektorów. Przebłysk tego, co Kleczewska uważa za realną wartość, gdy mowa o zagrożeniach strategii *less is more*, odnajdujemy we fragmencie programu, w którym kandydatka chce bronić teatru przed „sprowadzeniem instytucji kultury do roli lokalnych klubów dyskusyjnych czy domów kultury”. Kleczewska niejako deprecjonuje znaczenie wymienionych, choć w istocie i one podlegają zwykle tym samym regulacjom prośrodowiskowym, co teatralne instytucje publiczne. Stawką nie jest tu zatem wpływ branży kulturalnej na ekosystem, lecz prestiż miejsca, którym w przyszłości artystka chce zarządzać.

Rozwijam refleksję nad akapitem z programu Kleczewskiej, niekoniecznie mając na celu krytykę jej ujęcia ekologii teatru. Ekologicznego backlashu nie da się ocenić jednoznacznie negatywnie – w pewnych okolicznościach może sygnalizować fundamentalną niesprawiedliwość wprowadzanych regulacji (np. niesprawiedliwe rozłożenie ich skutków). Reżyserka bez wątpienia słusznie zauważa zresztą, że środowiskowy koszt produkcji teatralnych pozostaje marginalny w szerszej skali kryzysu klimatycznego. Zależy mi raczej na pokazaniu, jakie sfery dyskusji nad sztukami scenicznymi uruchamia temat ekologii teatru, i to nawet wtedy, gdy rozumienie tego terminu pozostaje wąskie. Kleczewska stroni przecież od użycia terminu ekologii w znaczeniu instytucjonalnego porządku. Jednak mówiąc z pozoru wyłącznie o sprawach środowiska, ociera się o zagadnienia form estetycznych, sposobów zarządzania instytucją, relacji z twórcami i

pracownikami, a w końcu dystrybucji władzy. Przewrotnie pozostaje więc bardzo bliska spojrzeniu Smolarskiej, dowodząc nieuchronności politycznego odczytania pojęcia ekologii.

Podsumowanie

Ukierunkowana przez monografię Smolarskiej lektura wybranych koncepcji programowych z ostatnich lat pozwala postawić kilka wstępnych hipotez dotyczących strategii formułowania wizji rozwoju teatrów, a także warunkowanej przez nie przyszłości zawodu rzemieślnika teatralnego oraz wdrażania idei ekologii instytucji publicznych. Równocześnie niektóre wnioski badaczki znajdują w dokumentach potwierdzenie, a jej spekulacje zyskują w nich punkt zaczepienia i stają się prawdopodobne. Choć część kandydatów odnosi się, niekiedy wprost, do stanowisk rzemieślniczych, ich programy nie uspokajają, jeśli mowa o kryzysie rzemiosła. Przede wszystkim zaciera się znaczenie tego terminu. „Rzemieślnicy" (lub pojęcia analogiczne bądź podobne) funkcjonują jako zbiorcze określenie całej grupy bardzo zróżnicowanych zawodów lub wręcz figura retoryczna bez konkretnego desygnatu, która ma służyć na przykład promocji instytucji. Raczej nie pisze się też o niezbędnej i pilnej reformie zawodu. Jeśli już pojawiają się wzmianki na ten temat, to rozwiązania mają charakter wyimkowy, a kompleksowość wynika raczej z retrospektywnej wiary w historyczną wartość zawodu niż z potrzeby jego prospektywnej, praktycznej zmiany.

Również status rzemieślników jako członków wspólnoty pracowniczej teatru pozostaje wieloznaczny. Tendencja do podkreślania współodpowiedzialności wszystkich zatrudnionych w teatrze za jego artystyczny kształt mogłaby sugerować współczesną chwiejność utrwalonej hierarchii teatralnej, w której pracownicy techniczni zajmują mniej eksponowane miejsce. Wczytanie się w

dokumenty budzi jednak wątpliwości co do skali i zasad faktycznego zaangażowania rzemieślników w proces wyznaczania estetycznego profilu teatru oraz kształtu konkretnych produkcji teatralnych. Z niektórych dokumentów wyłania się wręcz kompetencyjny chaos, inne nie analizują zagrożeń, z którymi wiąże się poszerzenie spektrum zadań pracowników technicznych. Deklarowane niekiedy myślenie o wspólnocie teatralnej jako ekosystemie kruszy się też w tych miejscach, gdzie wybranym grupom zawodowym przypisuje się dominującą pozycję. Dotyczy to zwłaszcza zespołu aktorskiego.

Obecne w programach rozumienie „ekologii teatru", poza sporadycznymi wyjątkami, odbiega natomiast od utożsamienia jej z porządkiem społecznym, a tym samym zostaje sprowadzone do kwestii środowiskowych. Ciekawe, że obecność tego tematu bynajmniej nie jest normą i zdarza się, że w ogóle nie ma mowy o sprawczości instytucji w zakresie publicznej odpowiedzialności za skutki kryzysu klimatycznego. Tam, gdzie mimo wszystko pojawia się owo wąskie rozumienie wspomnianego terminu, brakuje jego łączności ze sprawami praw pracowniczych, systemami zarządzania i politycznym aspektem określonych wyborów estetycznych. Równocześnie to właśnie w eksplikacji owych zależności upatruję największą rolę, jaką może odegrać książka Smolarskiej. Monografia tłumaczy je systematycznie i na konkretnych przykładach. Staje się więc przewodnikiem, zbierającym dotychczas rozproszone w polskim kontekście próby wyznaczenia pola badawczej dyskusji o ekologii teatru. Oferuje narzędzia analizy funkcjonowania instytucji kulturalnych oraz systematyzuje wiedzę w tym zakresie, sprzyjając próbom korzystania z niej przez wnikliwych obserwatorów życia teatralnego, obejmującego o wiele więcej, niż tylko same produkcje sceniczne.

Wzór cytowania:

Guzy, Maciej, *Plany, wizje, obietnice. „Ekologie teatru" Zofii Smolarskiej a dyrektorskie koncepcje programowe*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2026, nr 195, DOI: 10.34762/7g95-kz36.

Autor/ka

Maciej Guzy

Maciej Guzy (maciej.guzy@alumni.uj.edu.pl) – prawnik i teatrolog. Na Uniwersytecie Jagiellońskim obronił rozprawę doktorską poświęconą dźwiękowym aspektom współczesnej scenografii teatralnej. Laureat nagrody specjalnej im. Sławomira Świontka dla najlepszej pracy z zakresu teorii teatru (2022). Publikował między innymi w „Przeglądzie Kulturoznawczym", „Pamiętniku Teatralnym", „Didaskaliach", a także „Dwutygodniku", „Ruchu Muzycznym", „Glissandzie", Culture.pl i „Dialogu". Autor książki *Obiekty w ruchu? Ontologia przedmiotu w choreografiach Aleksandry Borys, Izy Szostak i Magdaleny Ptasznik* (2025). ORCID: 0000-0001-7137-1974.

Bibliografia

Antoniak-Tęskna, Patrycja, *Art. 17 Zadania dyrektora instytucji kultury*, [w:] P. Antoniak-Tęskna, *Organizowanie i prowadzenie działalności kulturalnej. Komentarz*, LEX, Gdańsk 2019.

Baran, Krzysztof Wojciech, *Art. 1 Charakterystyka statusu związków zawodowych*, [w:] D. Książek, M. Lekston, A. Tomanek, K. W. Baran, *Komentarz do ustawy o związkach zawodowych*, [w:] *Zbiorowe prawo zatrudnienia. Komentarz*, LEX, Warszawa 2024.

Baran, Krzysztof Wojciech, *Art. 37 Spór między pracodawcą a organizacją związkową*, [w:] D. Książek, M. Lekston, A. Tomanek, K. W. Baran, *Komentarz do ustawy o związkach zawodowych*, [w:] *Zbiorowe prawo zatrudnienia. Komentarz*, LEX, Warszawa 2024.

Berendt, Zuzanna, *Da się zrobić spektakl bez prądu. Rozmowa z Agatą Siwiak, Michałem Zadarą i Weroniką Zajkowską*, „Dwutygodnik" 2024, nr 401, https://www.dwutygodnik.com/artykul/11618-da-sie-zrobic-spektakl-bez-pradu.html [dostęp: 18.08.2026].

Budzowska, Małgorzata, *Ekoetyka praktyki artystycznej osób aktorskich: Perspektywa ekozoficzna w dyskursie intymnym*, „Pamiętnik Teatralny" 2024, nr 73(4).

Ekoetyka w teatrze. Rozmawiają: Dorota Kowalkowska, Romuald Krężel, Hanna Maciąg,

Zofia Smolarska, Weronika Szczawińska, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2021, nr 162, https://didaskalia.pl/pl/artykul/ekoetyka-w-teatrze [dostęp: 18.08.2026].

Głuchowski, Krzysztof, *Program realizacji zadań w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie w sezonach 2024/25, 2025/26 i 2026/27 (od września 2024 do sierpnia 2027)*, https://teatrwkrakowie.pl/zespol/dyrekcja/krzysztof-gluchowski [dostęp: 18.08.2026].

Gruszczyński, Arkadiusz, *„Nie zgadzam się na publikację”. Tego wywiadu z Mają Kleczewską miało nie być*, „Gazeta Wyborcza online”, https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,32317892,nie-zgadzam-sie-na-publikacje-tego-wywiadu-z-maja-kleczewska.html [dostęp: 18.08.2026].

Kalinowska, Katarzyna i in., *Pracownice i pracownicy teatrów w pandemii. Zawody teatralne w perspektywie antropologicznej*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2020, https://www.instytut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/pracownice-i-pracownicy-teatrow-w-pandemii-raport-z-badan/ [dostęp: 18.08.2026].

Karpiuk, Dawid, *Maja Kleczewska: Teatr ma gryźć*, „Teatr” 2025, https://teatr-pismo.pl/maja-kleczewska-teatr-ma-gryzc/ [dostęp: 18.08.2026].

Klata, Jan, *Koncepcja programowa Teatru Narodowego ze wskazaniem istotnych kierunków i obszarów. 1.09.2025 – 31.08.2030*, https://bip.mkidn.gov.pl/media/docs/2025_pliki/ogloszenia_i_zawiadomienia/20250128_-_teatr_narodowy_koncepcje/KONCEPCJA_Jan_Klata.pdf [dostęp: 18.08.2026].

Kleczewska, Maja, *Koncepcja programowa i organizacyjna. Teatr Powszechny – TEATR PRZYSZŁOŚCI / TEATR OTWARTY*, https://kultura.um.warszawa.pl/documents/65745/16639951/Koncepcja%2Bprogramowa%2B-%2BMaja%2BKleczewska%2B-%2BTeatr%2BPowszechny.pdf [dostęp: 18.08.2026].

Kowalski, Marcin, *Program działania Teatru Polskiego w Poznaniu na lata 2024–2029*, https://bip.poznan.pl/bip/teatr-polski,1684/news/program-dzialania-teatru-polskiego-w-poznaniu-na-lata-2024-2029,c,8700/program-dzialania-teatru-polskiego-w-poznaniu-na-lata-2024-2029,236710.html [dostęp: 18.08.2026].

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

Latour, Bruno, *Czekając na Gaję. Komponowanie wspólnego świata poprzez sztukę i politykę*, przeł. A. Kowalczyk, [w:] *Ekologie*, red. A. Jach, P. Juskowiak, A. Kowalczyk, Muzeum Sztuki, Łódź 2014.

Latour, Bruno, *Nadzieja Pandory. Eseje o rzeczywistości w studiach nad nauką*, red. K. Abriszewski, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2013.

Markiewka, Tomasz Szymon, *Język neoliberalizmu. Filozofia, polityka i media*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2017.

Mouffe, Chantal, *Agonistyka. Polityczne myślenie o świecie*, przeł. B. Szelewa, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.

Niedurny, Katarzyna, *„Dziady" – wydarzenie sezonu. Rozmawiamy z reżyserką spektaklu Mają Kleczewską*, https://zwierciadlo.pl/kultura/524680,1,dziady--wydarzenie-sezonu-rozmawiamy-z-rezyserka-spektaklu-maja-kleczewska.read [dostęp: 18.08.2026].

Patterson, James J., *Backlash to Climate Policy*, „Global Environmental Politics" 2023, nr 23 (1).

Rochowska, Anna, *Koncepcja programowa i organizacyjna dla TR Warszawa na lata 2023-2028*, https://trwarszawa.pl/wp-content/uploads/2023/09/koncepcja-programowa-dla-tr-warszawa.pdf [dostęp: 18.08.2026].

Smolarska, Zofia, *Ekologie teatru. Analiza relacyjna instytucji teatru z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek teatralnych*, Instytut Sztuki PAN, Warszawa 2025.

Strzępka, Monika, *Koncepcja programowa Teatru Dramatycznego Miasta Stołecznego Warszawa Moniki Strzępki*, https://um.warszawa.pl/documents/65745/16639951/Koncepcja+programowa+Teatru+Dramatycznego_Monika+Strz%C4%99pka.pdf/11e03283-7c51-57bf-43f6-5e621ae1c7aa?t=1642790882068&fbclid=IwAR0_P8MKeTfaJ8qaqXMMm7OUz-fQDWZahopF-4qaNSjliuxY79gD9QVZkxc [dostęp: 18.08.2026].

Wyrobiec, Andrzej, *Koncepcja programowa i organizacyjna w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju Teatru Bagatela na sezony 2023/2024 – 2027/2028*, https://www.bip.krakow.pl/plik.php?zid=446376&wer=0&new=t&mode=shw [dostęp: 18.08.2026].

Zadara, Michał, *Pisemne opracowanie 5-letniego autorskiego programu realizacji zadań w zakresie bieżącego funkcjonowania i rozwoju Teatru Dramatycznego m.st. Warszawy w tym wizji organizacyjnej i restrukturyzacyjnej*, https://drive.google.com/file/d/1nLKox7jLfyiWriNE6IzZ34W8bnM_62d8/view [dostęp: 18.08.2026].

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/plany-wizje-obietnice*