

System pod presją

Rozmowa Piotra Dobrowolskiego z Agatą Adamiecką-Sitek, Agnieszką Jakimiak i Martą Keil



Piotr Dobrowolski: W ostatnich latach coraz częściej słyszymy o nadużyciach, do których dochodzi w polskich instytucjach kultury. Większość ujawnianych przez media przypadków mobbingu, przemocy i molestowania miała miejsce w teatrach. Dlaczego tak się dzieje? Czy teatr jest miejscem, które daje szczególną okazję do wykorzystywania władzy, ugruntowanej przez hierarchiczną strukturę organizacji pracy? Czy przyczyna takiego stanu leży w ustalonych tradycją relacjach i zależnościach wewnętrznych, a może w przesłankach genderowych? Czy to dziedzina jest wyjątkowa, a może jej wyjątkowość wiąże się z większą świadomością pracowników teatru, wykorzystujących możliwości nagłaśniania potencjalnych skandali?



Agnieszka Jakimiak: Odpowiedź na pytanie o szczególne uwarunkowania teatru nie jest jednoznaczna. W kontekście nadużyć teatr może być traktowany zarówno jako specyficzna, jak i niespecyficzna przestrzeń. Wyjątkowość teatru w odniesieniu do ujawniania przemocowych praktyk wynika między innymi z tego, że pracujący tam ludzie są często osobami publicznymi. W teatrze, podobnie jak i w każdym innym miejscu pracy w obszarze kultury i sztuki, panuje także stereotypowe – często uzasadnione – przekonanie, że zatrudnienia nie regulują żadne zasady. Od pracowników wymaga się więc intuicyjnego dostosowywania się do niejasnych, zmiennych warunków. W ten sposób teatr jako pracodawca wymyka się mechanizmom mającym zapobiegać ewentualnym nadużyciom. W twórczości teatralnej często wykorzystywana jest intymność oraz cielesność, co przy równoczesnym zaburzeniu równowagi genderowej wytwarza sytuacje sprzyjające przekroczeniom. Ostatnio głos kobiet jest w teatrze coraz lepiej słyszalny, a głosy mniejszościowe – doceniane, jednak uwarunkowania strukturalne sprawiają, że w teatrach nadal prym wiodą mężczyźni znajdujący się w pozycji władzy; zarówno jako ich dyrektorzy, jak i pracujący tam reżyserzy. Nie twierdzą, że problem jest wpisany w płęć. To raczej element warunkowanej patriarcalnie, nietransparentnej struktury organizacyjnej. Teatr to szczególna przestrzeń idolatrii, w której promowane są silne jednostki. Wszystko to świadczyć może o wyjątkowości tej dziedziny sztuki. Równocześnie jednak w teatrach, jak i w każdym innym środowisku pracy podlegającym zasadom kapitalizmu wyraźne jest dążenie do efektywności i sukcesu. W dominującym w Polsce systemie produkcji ta perspektywa jest powszechna – praca w teatrze nie różni się w tym aspekcie od pracy w innych miejscach. Fakt, że w teatrze

problem widać wyraźniej niż gdzie indziej, nie znaczy, że to dziedzina wyjątkowa lub odosobniona.

Bardzo pozytywnie postrzegam fakt, że przypadki niesprawiedliwości, nadużyć i molestowania w teatrach coraz częściej są ujawniane, a informacje o nich odbijają się szerokim echem, nie tylko w środowisku. Najwyższy czas dostrzec to, co zawsze było przed naszymi oczami. Pora przestać oddzielać dzieła od twórców. Jaskrawym przykładem służy sytuacja dotycząca Jana Fabre'a, którego nadużycia opisane zostały w opublikowanym w roku 2018 liście otwartym pracowników i pracowniczek prowadzonego przez niego w Belgii teatru Troubleyn (tym tematem zajmowała się Marta Keil, a ja – razem z Jaśminą Polak, Janem Sobolewskim, Mateuszem Atmanem i Kubą Ziółkiem – zrobiłam inspirowany nim spektakl *Nosexnosolo*, którego tytuł to maksyma nieformalnie określająca zasadę pracy w zespole Fabre'a). Patrząc dzisiaj na stworzone przez niego spektakle, wiemy, że zawsze ujawniała się w nich struktura władzy razem ze specyficznymi sposobami traktowania przez reżysera aktorek i aktorów, których cielesność wykorzystywał. Nawet przyglądając się samym tylko efektom pracy w tym zespole, podobnie jak w innych teatrach kierowanych przez silne jednostki, można zauważyć, że strukturalna organizacja działań artystycznych nie jest tam egalitarna ani wolna od przekroczeń. Musimy zrewidować naszą dotychczasową nieświadomość, którą nierzadko wykorzystujemy jako usprawiedliwienie własnej bierności. Pracując w teatrze, często uczestniczymy w systemowych strukturach władzy, obserwując je jedynie jako bystanderzy. Wyzwanie, które powinniśmy teraz przyjąć, wymaga zastanowienia nie tylko nad tym, jak często byliśmy sprawczyniami i sprawcami przemocy, ale także – jej świadkami. I tego, co – jako świadkowie – możemy zrobić.

Sytuacja systemowa w ostatnich miesiącach skłoniła mnie, podobnie jak wiele innych osób, do przemyśleń. W jaki sposób zachować się, widząc, że dochodzi do nadużyć? Czy reagować? Jak? Jak bardzo widoczna musi stać się przemoc, żeby przerwać ciszę wokół niej? Indywidualne gesty, podobnie jak obserwacje, że system jest skomplikowany, niewiele dają. Dlatego wydaje mi się, że ogromne znaczenie ma zachowanie świadków, którzy zaczynają mówić. Anna Paliga po tym, jak opisała zdarzenia z łódzkiej Szkoły Filmowej, wielokrotnie spotykała się z zarzutem, że odnosiła się nie tylko do własnych doświadczeń. A przecież to właśnie zabranie głosu w cudzej sprawie pozwala często na przerwanie zmywu milczenia w danej instytucji. Zyskanie świadomości, że głośne mówienie ma sens, ma rewolucyjne znaczenie dla środowiska artystycznego. Od innych środowisk, na przykład korporacyjnych, różni je właśnie to, że głos świadka może tu rezonować, zyskując znaczący status w przestrzeni publicznej. Nastal czas, w którym możemy mówić głośno o tym, co widzieliśmy i słyszeliśmy. Plotka zyskuje specyficzny status – potwierdzona przez świadków przestaje funkcjonować jedynie w kularach jako środowiskowa anegdota.



Marta Keil: Plotka rzeczywiście zyskuje w ostatnim czasie szczególnie status. Jednak to nadal wieloznaczne i potencjalnie niebezpieczne narzędzie; przynajmniej dopóki nie zostanie mocno ugruntowana. Natomiast

wyjatkowo ważna wydaje mi się rzeczywiście pozycja obserwatorów i obserwatek – ich postawy, interwencje i decyzje mogą bardzo konkretnie wpłynąć na to, jak pracujemy w teatrze. Sprawczość bystanderów i bystanderek jasno się wyświetli, kiedy szerzej spojrzymy na sieci współzależności, które łączą osoby uczestniczące w życiu teatralnym. Odpowiedzialność za kształt teatralnego ekosystemu nie ogranicza się przecież do ludzi bezpośrednio zaangażowanych w produkcję danego spektaklu. Kuratorki, kuratorzy, badacze i badaczki muszą zrozumieć, że także ich wybory i decyzje mają konkretne znaczenie, wpływając na kanon; decydując, które praktyki artystyczne są wartościowe (oraz godne badania, prezentowania, promocji itd.), a które nie. To są przecież gesty polityczne. Pozycja Jana Fabre'a byłaby zapewne inna, gdyby prestiżowe festiwale w Europie i na świecie nie zapraszały go, ignorując plotki na jego temat. Słyszeliśmy je wszyscy, musieli je zatem znać także organizatorzy wydarzeń, gdzie pojawiał się jako gwiazda. Musimy wyjść poza horyzont pojedynczego projektu i spojrzeć na sieci środowiskowych zależności, w których uczestniczymy i które wytwarzamy. Indywidualne wybory kuratorskie i badawcze w realny sposób wpływają na to, jak ten ekosystem działa i jak publiczność odbiera określone praktyki artystyczne. Co traktujemy jako szczególnie interesującą praktykę artystyczną? Które z nich wspieramy, a które odrzucamy? Bardzo konkretny przykład: które spektakle pokazujemy jako najważniejsze w ramach jednego czy drugiego showcase'u polskiego teatru? Kto o tym decyduje i według jakich kryteriów? To pytania, które zadaje także Ilse Ghekiere, założycielka belgijskiego ruchu Engagement działającego na rzecz walki z seksizmem w tańcu. Po kilku latach aktywności w tym obszarze stwierdziła, że refleksja dotycząca przemocy seksualnej, strukturalnej czy ekonomicznej w obszarze sztuk performatywnych zawsze prowadzi do refleksji dotyczącej tego, jak tworzony jest kanon i komu w danym kształcie służy.



Agata Adamecka-Sitek: Powróciłabym do pytania Piotra o specyfikę świata teatru w kontekście relacji władzy i mechanizmów sprzyjających przemocy. W moim przekonaniu w tej dyskusji niezbędne jest wzięcie pod uwagę roli, jaką w kształtowaniu relacji w całym systemie odgrywa ją szkoły teatralne. Dla mnie osobiście to temat szczególnie ważny z racji funkcji Rzeczniczki Praw Studenckich, którą od 2 lat pełnię w warszawskiej Akademii Teatralnej. Teatr i szkoła to system naczyń połączonych, który w naszych warunkach przez długie lata działał tak, by nie tyle nawet replikować, ile wzmacniać przemocowe mechanizmy. Według niepisanego, ale powszechnie przyjętego założenia szkoła miała antycypować teatralną przemoc, czyli kształcić tak, by wychodzący z niej ludzie byli zdolni do funkcjonowania w warunkach nadużyć, przekroczeń, manipulacji i zawłaszczeń, nie widząc nawet, że takim mechanizmom podlegają. To była część przygotowania do zawodu, kształcenia do tego „twardego fachu”, w którym „nie głaszcze się po główce”. Aktorzy i aktorki inicjowani byli do tego świata na przykład poprzez fuksówkę – trwający kilka tygodni półoficjalny rytuał organizowany przez starsze roczniki dla pierwszego roku. Jego celem miały być integracja, wytworzenie

gotowości do artystycznych eksperymentów i przełamywania barier, ale zdaniem wielu prowadził ona przede wszystkim do pozbawienia osobistych granic, wdrukowania młodym ludziom postawy autoagresywnej i poddańczej, która otwierała drogę do zgody na wszelkie nadużycia „w imię sztuki”. Dziś znamy wiele świadectw osób, które zapłaciły za to ogromną cenę fizyczną i psychiczną. Rozmawiałam na przykład ze studentką, która przez lata leczyła głos uszkodzony podczas jednej z takich „zabaw”. Intensywne używanie głosu w sytuacji ekstremalnego napięcia ciała, w stresie graniczącym z traumą, może prowadzić do fatalnych, czasem nieodwracalnych skutków. Ta historia głosu niemal odebranego w momencie rozpoczęcia szkoły i potem długiej walki o jego zachowanie i wzmocnienie jest dla mnie w pewien sposób symboliczna.

Innym opresyjnym mechanizmem była selekcja. „Witamy państwa na ostatnim etapie egzaminów” – słyszeli przez lata studenci pierwszego roku – „część z was z pewnością nie ukończy tej szkoły”. I tak się istotnie działo. Często bez uprzedzenia i szansy na poprawę, bez należytej komunikacji i omówień wskazujących zawczasu na trudności czy ewentualne zagrożenia studenci byli usuwani ze szkoły. Nietrudno sobie wyobrazić, jaką to dawało władzę wykładowcom i wykładowczyniom, jak ustawiało dynamikę podporządkowania i uległości, a także jak skutecznie blokowało studenckie gesty solidarnościowe, ustanawiając prymat konkurencji i grania na sobie. W każdej chwili można było zostać zidentyfikowanym jako ktoś, kto nie ma predyspozycji do zawodu czy też jest pozbawiony talentu. Ten mechanizm odsyła do wspomnianego przez Martę pytania o kanon – o to, co jest uznawane za wartościowe i jako takie jest uniwersalizowane, a co jest usuwane z mainstreamu. „Talent” jest przecież zawsze osadzony w konkretnym kontekście estetycznym, ma zatem ideologiczny i historyczny charakter. To w żadnym razie nie jest przezroczysta, obiektywna kategoria. Niezwykle łatwo uczynić z niej jednak narzędzie systemowej kontroli. Do tego trzeba dodać założenie o pełnej autonomii czy nawet suwerenności wykładowcy na swoich zajęciach. Wymagania, metody, do pewnego stopnia także program – wszystko było kwestią indywidualnych decyzji i właściwie nie podlegało dyskusji ani kontroli.

W podobny sposób można by mówić o przemocy w procesie kształcenia reżyserów i reżyserek, uwzględniając specyfikę kierunku, na którym formatuje się przyszłych liderów – tych, którzy mają zająć wyższą pozycję w teatralnej hierarchii i panować nad zespołem współpracowników. Wiele głosów wybrzmiało ostatnio na ten temat, między innymi ważne dla mnie wypowiedzi Huberta Sulimy i Jędrzeja Piaskowskiego. Możemy dziś otwarcie mówić, bo – dzięki trwającej od kilku lat dyskusji o przemocy – te mechanizmy przestały być niewidzialne i bagatelizowane. To ważne, żeby pamiętać, że tocząca się dziś tak intensywnie rozmowa o przemocy w teatrze zaczęła się właśnie w szkołach teatralnych jako oddolny proces, który spotkał się z instytucjonalną reakcją. Ten proces ma bardzo dynamiczny charakter. Podtrzymywany jest przez kolejne oddolne działania, takie jak opór studentek bytomskiej filii Akademii Sztuk Teatralnych wobec nadużyć Pawła Passiniego czy wystąpienie Anny Paligi, które – chcę w to wierzyć – mają siłę transformującą

w odniesieniu do całego systemu. Tym bardziej że odpowiedź ze strony instytucji jest konkretna i w historii polskiego teatru bezprecedensowa. Od 2018 roku w szkołach dokonują się systemowe zmiany: powstają kompleksowe procedury na rzecz przeciwdziałania przemocy, a nieustannie tocząca się intensywna wewnętrzna debata zaczyna wpływać na zmianę mentalności. Napisano Kodeksy Etyki, powołano Rzeczników Praw Studenckich lub Pełnomocników ds. Przeciwdziałania Dyskryminacji. Po ostatniej dyskusji, wywołanej wystąpieniem Anny Paliği, w szkołach łódzkiej i warszawskiej powstały stale działające komisje antymobbingowe. W tej chwili fuksówka jest już wszędzie zakazana. W szkole warszawskiej zrezygnowaliśmy z selekcji i wspólnie z osobami studiującymi opracowaliśmy system dawania informacji zwrotnej, zapewniający znacznie większą transparentność, bezpieczeństwo i podmiotowość procesu kształcenia.

To bardzo świeże, ale równocześnie fundamentalne zmiany. Nie wiemy jeszcze, jakie przyniosą rezultaty i czy będą one trwałe. W każdym razie szkoły, które w moim przekonaniu stanowiły kluczowy element teatralnego systemu przemocy, w tej chwili stają się siłą progresywną. Jestem jak najdalej od odrzucenia sukcesu i bardzo świadoma oporu i napięcia, w jakim obecnie znajdują się uczelnie. Ale – powtarzam – dzieje się coś bezprecedensowego.

Chciałabym jeszcze, jeśli pozwolicie, nawiązać do poruszonego przez was wątku plotki. W szkołach bardzo długo mieliśmy do czynienia wyłącznie z plotkami na temat przemocy. Z korytarzową wiedzą – powszechną i nieoficjalną. Niemożliwą do formalnego użycia, bo nikt nie składał skarg i nie uwiarygadniał pojawiających się informacji swoim nazwiskiem, w istocie więc silnie działającą na rzecz normalizacji przemocowych praktyk. W pełni zgadzam się z tym, co mówicie na temat zmiany pozycji świadka przemocy – z kogoś, kto jest źródłem nieoficjalnej, zakulisowej wiedzy na tego, który reaguje i mówi otwarcie. Kiedy miejsce bystanderki zajmuje sygnalistka, dokonuje się transformacja. Zastanawiam się jednak, jak w praktyce brać pod uwagę to, co nadal funkcjonuje wyłącznie jako plotka. Mówisz, Marto, że jeśli – kierując się nieoficjalną wiedzą – nie zapraszano by Fabre'a na festiwale, wszystko mogłoby wyglądać inaczej. Mnie wydaje się jednak, że ludzie tworzący system teatralny nie mogą polegać na nieoficjalnej wiedzy. Takie podejście byłoby niebezpieczne. W teatrze istnieje skłonność do nadużyć – bywa to przestrzeń intryg, manipulacji i prowokacji. Sama bałabym się podejmowania konkretnych decyzji pod wpływem plotki. Nie wiem, czy uda się stworzyć sprawnie działające procedury, ale myślę, że budowanie miękkich narzędzi z udziałem ekspertów – powoływanie komisji antymobbingowych, badanie spraw w ramach instytucji i doprowadzenie do sytuacji, w której prośba o pomoc czy arbitraż nie będzie traktowana jako „obciach”, skandal czy ostateczność – to jednak dużo lepszy kierunek. Warto podejmować próby stworzenia i uruchomienia sprawnie działających instrumentów, pozwalających przekładać wewnętrzne, afektywne obiegi informacji – plotki i wiedzę korytarzową – na procedury. Tak, żeby nie tylko ofiary, ale też osoby występujące w tym szeptanym obiegu jako sprawcy przemocy mogły powiedzieć „sprawdzam”. Są sposoby, by sensownie

i demokratycznie tworzyć takie komisje, które – w obecności psychologów i prawników – inicjować będą rozmowy pozwalające na weryfikację tych informacji i rozwiązywanie konfliktów. Nie chciałabym, żeby nieformalna wiedza stała się elementem oficjalnej polityki instytucjonalnej.

P.D.: Zgadzam się, że plotka nie powinna być traktowana jako podstawowe źródło wiedzy. Dlatego bardzo ważne wydają mi się próby wypracowania systemowych mechanizmów konfrontacji, pozwalających na weryfikację wszelkiego rodzaju wątpliwości wewnątrz instytucji. Jednak zanim wrócę do pytań o to, jak według was można próbować uzdrowić system, chciałabym nawiązać do wspomnianej wcześniej reprodukcji przemocy. Informacje i interpretacje, na które zwróciła uwagę Agata Adamiecka, mówiąc o praktycznej stronie edukacji aktorskiej w szkołach teatralnych, są wstrząsające. Wspomnienie wchodzenia w przemoc, osvajania z nią i traktowania jej jako coś oczywistego, a potem wykorzystywania tego w zarządzanych hierarchicznie teatrach, prowokuje pytania o to, jak przemoc objawia się w instytucjach. Czy jej zinternalizowane formy widoczne są w praktyce ich funkcjonowania? Jak to wygląda z perspektywy kobiety reżyserki? Agnieszko, czy wchodząc do teatru i rozpoczynając próby, widzisz codzienną przemoc oraz systemową dominację?

A.J.: Zanim odpowiem, chciałabym odnieść się do wypowiedzi Agaty. Zgadzam się, że środowisko pracy w teatrze jest pod wieloma względami specyficzne. Jako absolwentka Wydziału Reżyserii krakowskiej Szkoły Teatralnej potwierdzam również to, co odnotowali Hubert Sulima – z którym byłam na roku – oraz Jędrzej Piaskowski. To, co widziałam w PWST, którą ukończyłam niemal dekadę temu, było dla mnie, jako osoby, która ma też doświadczenie uniwersyteckich studiów MISH, wstrząsające. Szczególnie kiedy przyglądałam się pracy na Wydziale Aktorskim. Edukacja w Instytucie Kultury Polskiej UW nauczyła mnie, że istnieje dialog pomiędzy wykładowcami a studentami i studentkami. Okazało się, że studia aktorskie funkcjonują na innych zasadach. Każdego, w każdym momencie można z nich wyrzucić, na przykład dlatego, że ma krzywy zgryz – na drugim albo na trzecim roku! Uważam, że to esencja polskiej wersji korporacyjnego systemu kapitalistycznego. Oczywiście finansowane z pieniędzy publicznych teatry w Polsce podlegają innym zasadom niż firmy. Ale obecna, uwewnętrzniona hierarchia i wiara w to, że niektórzy pracujący w nich ludzie są lepsi od innych, traktowanych jak środki produkcji, do których ktoś ma prawo, jest zwyrodniałą formą kapitalistycznego stosunku do pracy. Ten system zakorzenia się w świadomości wielu osób właśnie w szkołach teatralnych. Krakowska Akademia Sztuk Teatralnych była dla mnie specyficzna z jeszcze jednego powodu – chociaż w Warszawie pewnie jest podobnie – tu w większości aktorzy uczyli aktorów, przekazując to, czego zostali nauczeni przez lata funkcjonowania w systemie, i pielęgnując wizję krakowskiej bohemy: przekraczania granic i niepodporządkowywania się żadnym standardom, co także stanowi źródło patologii. Aktorzy, uczący zwykle bez żadnego przygotowania pedagogicznego, przerzucają swoje nawyki

i przyzwyczajenia na studentów i studentki. Przekazują im, jak przegrzyć drogę w środowisku i jak utrzymać się w pozycji władzy. Kiedy zaczęliśmy pracę nad *Nie-Boską Komedią* w Narodowym Starym Teatrze, Oliver Frlić powiedział, że w Polsce, podobnie jak w Chorwacji, aktorzy w szkołach teatralnych uczeni są tego, jak unikać manipulacji reżyserkich, a reżyserzy – jak manipulować ludźmi. Zgadzam się z nim.

Wracając do pytania: życie teatralne w Polsce umoczone jest w przemocowym sosie. Łatwo znaleźć przykłady na to, jak mało opiekuńczy i drapieżny jest ten system. Jednak dzisiaj – jako uczestniczkę dyskusji o nadużyciach, molestowaniu i #MeToo w kulturze – bardziej od analiz negatywnych przykładów interesuje mnie poszukiwanie pozytywnych wzorców i odniesień. Próba stworzenia kodeksu etyki i zbioru dobrych praktyk to jeden z pomysłów realizowanych z inicjatywy Igi Gańczarczyk, Beaty Kempy i Michała Telegi w AST. A przecież nawet w sytuacji kryzysu spowodowanego przez pandemię można było dostrzec, jak wiele instytucji w sposób odpowiedzialny i troskliwy traktowało swoich pracowników. Sama widziałam to w Teatrze Współczesnym we Wrocławiu, gdzie została wykonana praca w dwie strony. Związki zawodowe oraz aktorki i aktorzy już w trakcie remontu, który został zakończony rok przed pierwszym lockdownem, zdołali wypracować sposoby na to, żeby w czasie kryzysu niegrania nikt nie stracił pracy. Wkrótce potem mechanizmy te świetnie sprawdziły się w pandemii. Dyrekcja zwracała tam uwagę na każdą pracownicę i każdego pracownika teatru, wykazując się dużą umiejętnością zarządzania. Doprowadzono do sytuacji, że umowy negocjowane są z wyprzedzeniem, wiedza o planach repertuarowych jest szeroko dostępna, a pracownicy i pracownice zyskują poczucie instytucjonalnego bezpieczeństwa w obliczu kryzysowych sytuacji. Doświadczenie pracy w takim teatrze pozwala mi wierzyć, że przemocową bańkę można przekuć nie tylko w szkołach, ale też na późniejszych etapach praktyki zawodowej.

Chociaż edukacja ugruntowała złe nawyki i wydaje się, że nie ma łatwo dostępnej drogi wyjścia, pewnych rzeczy można się oduczyć. Istnieje pula pozytywnych przykładów, z której powinniśmy czerpać. Oczywiście warto zaczynać od samego początku, ale nie każdy ma możliwość reformowania szkoły. Sama jestem poza jej obiegiem i mogę najwyżej nagłaśniać to, co widziałam i czego doświadczałam przed dekadą, kiedy jeszcze studiowałam. Wewnętrzny dyskurs zawsze karmi się przykładami złych praktyk, które przysłaniają starania na rzecz zmiany. Uważam jednak, że warto mówić też o tym, co dobre. W innym przypadku stracimy z horyzontu pozytywne wzorce.

P.D.: Myśl dotycząca transparentnego ustalania obsad spektakli i przejrzystego zarządzania instytucją, jak w Teatrze Współczesnym we Wrocławiu, łączy się z ideą konfrontacji z plotką w wewnętrznym dialogu. Czy ujawnianie pogłosek i otwarta dyskusja na ich temat może przynosić konstruktywne efekty, sprowadzając potencjalne zarzuty do dyskusji będącej warunkiem współpracy w ramach instytucji? Czy zmiana zasad pracy wymaga reformy w podejściu do aktorów i całego zespołu współtwórców spektakli teatralnych, których należy

traktować jako niezależnych, podmiotowych artystów, a nie biernych wykonawców woli reżyserów? Czy członkowie i członkinie teatralnych zespołów aktorskich są gotowi i gotowe, żeby wejść na taki poziom współpracy? A może czekają raczej na inicjatywę reżyserów, na ich wizję, co mają robić i w jaki sposób? Jak jest z gotowością do kooperacji, zastępującej postawę służącą biernej realizacji woli reżysera lub reżyserki?

A.J.: Chciałabym spojrzeć na te pytania z nieco innej strony. Sama miałam dotychczas sporo szczęścia w świadomym tworzeniu zespołów współpracownic i współpracowników, które gotowe były działać na egalitarnych zasadach. Nie doświadczyłam tego, że jakaś osoba stawiała okoniem albo okazywała się bardzo trudna we współpracy. Wiem jednak, że takie sytuacje się zdarzają. Przygotowując spektakl, muszę odpowiedzialnie dobierać współpracowników i współpracownice, którzy i które są w stanie się ze sobą dogadać. Nie pracuję na konflikcie, choć nie jestem przeciwna takiemu stylowi pracy. Uważam nawet, że praca z wykorzystaniem konfliktu może przynieść ciekawe efekty. Na ideowym konflikcie pracuje Oliver Frljić. Podobnie do Chantal Mouffe przyjmuje on założenie, że w społeczeństwie przebiegają linie konfliktu, które trzeba ujawnić, ponieważ bez tego niemożliwe jest oczyszczenie relacji. Konfrontacja ideologiczna pozwala dalej funkcjonować – tylko dzięki niej zdajemy sobie sprawę z istniejących między nami różnic i jesteśmy w stanie wypracować wspólne rozwiązania. Kiedy Oliver zaczyna próby, szuka tego, jak wewnątrz zespołu reprezentowane są konflikty społeczne. Nie chodzi o różnice osobiste – choć i takie mogą się pojawić w trakcie pracy – lecz o konfrontacje postaw politycznych. Frljić stawia sprawy jasno. Pyta, co myślimy o strajku w pracy, o aborcji, antysemityzmie albo polskim nacjonalizmie. Ja pracuję inaczej: nie szukam linii podziału pomiędzy ludźmi, tylko punktów stycznych. Wiem, że pewnego rodzaju napięcie nie jestem w stanie rozwiązywać. Nie traktuję teatru jako przestrzeni terapii i nie wymagam nigdy od ludzi, żeby przekraczali psychiczne granice, których nie chcą przekraczać. Nie mam na to papierów.

Nie wierzę też w to, że praca w instytucjonalnym teatrze repertuarowym w Polsce może mieć kolektywny charakter w pełnym rozumieniu tego słowa, ponieważ różnie skonstruowane są tu umowy i wynagrodzenia. Pomysłu, koncepcji i scenariusza, które najczęściej powinny być przygotowane już na pierwszej próbie, wymaga się tylko od reżysera czy reżyserki. Nie ma w polskich teatrach praktyki opłacania czasu researchu i przygotowań – nie ma więc szansy, żebyśmy siedzieli pół roku w grupie współpracowników i współpracowniczek, wspólnie poszukując jakiejś ścieżki. Druga różnica jest taka, na co Agata Adamiecka zwróciła uwagę już w trakcie pracy nad projektem „Porozumienie” w Teatrze Powszechnym, że struktury instytucji są rozmaicie zorganizowane i różni są pracujący w nich ludzie. Dyrektor Paweł Łysak zauważył wówczas, że nie wszystkie pracujące w teatrze osoby chcą podejmować decyzje. Zainicjowana wtedy dyskusja doprowadziła do wniosków, że nawet jeśli ludzie nie chcą podejmować decyzji, nie znaczy to, że nie chcą o nich

wiedzieć. Wryło mi się to wówczas głęboko w świadomość – nie musimy każdego obarczać odpowiedzialnością za podejmowanie decyzji, ale każdego powinniśmy informować, że są one podejmowane.

P.D.: Czy spotykasz w teatrach nadzór ograniczający twoją autonomię artystyczną? Czy widoczne są wpływy dyrektora artystycznego na autonomię reżyserską albo próby wpływania organizatorów na dyrektorów?

A.J.: To trudne pytanie, rozmaite instytucje działają na różne sposoby. Ostatnio w swojej pracy, zarówno w Teatrze Współczesnym w Szczecinie, jak i Teatrze Współczesnym we Wrocławiu, miałam do czynienia z bardzo produktywnym feedbackiem i troską organizacyjną, w której wyraźne było otwarcie na dialog. Oczywiście wielokrotnie spotykałam się także z konceptualnym nadzorem. Powiem wprost – pracując w polskich teatrach, widziałam mnóstwo przemocowych sytuacji i bardzo wiele złych praktyk. Wrócę jednak do tego, co już powiedziałam – w tym momencie zależy mi, żeby mówić o tym, co dobre. Wspomnienie wsparcia, którego udzielił mi Marek Fiedor, kiedy przygotowywałam *Kongres futurologiczny*, jest dla mnie dużo ważniejsze niż ponowne analizowanie opresyjnych działań ludzi, dla których kiedyś pracowałam. Czuję, że coraz lepiej potrafimy rozpoznawać przemoc, ale brakuje nam narzędzi, żeby dyskuszję na jej temat popchnąć dalej. Nie twierdzę, że rozliczanie z przemocowych gestów i szkodliwych praktyk jest nieważne, wprost przeciwnie – uważam, że to kluczowy krok, który pozwoli nam stworzyć nowe przestrzenie dialogu. Jednocześnie jestem przekonana, że wiele osób od dłuższego czasu pracuje na to, żeby było lepiej, bardziej równościowo i sprawiedliwie – i nie chciałabym, żeby ten wysiłek trafił na drugi plan.

A.A.-S.: Zgadzałam się z Agnieszką. Potrzebne są konstruktywne przykłady, warto skupiać uwagę na strategiach świadomie przekraczających przemocowy paradygmat. Jeśli pozwolicie, żeby jeszcze na moment wrócić do procesu zmian w warszawskiej Akademii Teatralnej, chciałam powiedzieć, że z wielką radością odkryłam w ostatnim czasie wiele świetnych kontrpraktyk podejmowanych przez pedagogów i pedagózek rozpoznających problem systemowej przemocy i stawiających mu opór. Nie zawsze mają oni odwagę czy też po prostu okazję, by szerzej mówić o odmienności stosowanych przez siebie praktyk pedagogicznych. Ale właśnie teraz następuje moment, w którym zaczynają się ze sobą komunikować. Widzę to podczas przeprowadzanych w Akademii obowiązkowych dla wykładowców warsztatów antyprzemocowych. To program obejmujący szesnastogodzinny cykl pracy warsztatowej w małych grupach. Niesamowicie, kiedy w dyskusji ktoś stwierdza, że przez lata czekał na podjęcie tego tematu przez instytucję, w której pracuje. I kiedy odpowiadają mu inni uczestnicy i uczestniczki, dzieląc się swoimi doświadczeniami, diagnozami i autorskimi metodami radzenia sobie z rozpoznanymi problemami. W ten sposób budują się ważne sojusze, choć też oczywiście ujawniają się antagonizmy i konflikty, co – tu zgodzę się z przywołanym już Frłjciem – jest generalnie procesem konstruktywnym

i warunkującym rozwój organizacji. Myślę, że to projekt dla mnie – oprócz opisywania, analizowania i prób rozumienia systemu – chcę zbierać przykłady pozytywnych strategii kontrprzemocowych i upodmiotowiających, których jest naprawdę niemało.

Nawiązując do wątku pracy kolektywnej – zgadzam się, że nie ma sensu czynić z niej jakiegos utopijnego dążenia, bo to praktyka w systemie repertuarowym niemal niemożliwa. Nie chciałabym jednak dewalutować samego pojęcia ani przyjmować powierzchownych mechanizmów, które je zastępują. Dążenie do kolektywności zastąpiłabym jednak w kontekście teatru repertuarowego transparentnością i podmiotową komunikacją. Podstawowym narzędziem powinno być zawieranie tak zwanego kontraktu, którego postulat znalazł się w dokumencie będącym rezultatem zorganizowanej w tym roku konferencji *Granice w teatrze*¹. Chodzi o to, żeby ludzie, którzy uczestniczą w procesie artystycznym, na samym początku pracy spotkali się i ustalili zasady, według których będzie przebiegał podjęty przez nich proces. Mogą zgodzić się zarówno na określony zakres wzajemnych relacji, jak i sposób pracy; ustalić kwestie merytoryczne, ale także psychologiczne czy etyczne. Ważna jest rozmowa o tym, jak chcieliby pracować; co będzie im potrzebne, na co się zgadzają, a co na pewno odrzucają. Te rzeczy powinny podlegać negocjacji, której efekty powinny zostać spisane. Zespół twórców, który proponuje koncepcję artystyczną, może inicjować rozwiązania, ale musi być otwarty na rozmowę.

Ta fundamentalna, bardzo prosta w założeniach, choć nie zawsze prosta w stosowaniu procedura osłabia podstawę całego systemu manipulacji. Jak wspomniała Agnieszka, opiera się ona na specyficznej grze, w której szuka się sposobów, by podejść współpracownika. Reżyserzy uczą się manipulować aktorami, a aktorzy – funkcjonowania wobec manipulacji. Oczywiście dynamika władzy jest skomplikowana. Zespół może mieć własne strategie i zasoby pozwalające mu bronić się przed nadmierną dominacją. Zawsze jednak potrzebna jest wiedza, zarówno dotycząca organizacji w instytucji, jak też odnosząca się do założeń procesu twórczego. Tymczasem wielu reżyserów nadal uważa, że aktorzy lepiej realizują swoje zadania, kiedy nie wiedzą, co robią; wówczas mieliby pełniej uruchamiać swój nieświadomy potencjał. Ujawniła to na przykład dyskusja wokół praktyk Pawła Passiniego, który twierdził, że ma prawo proponować zasady, które tylko on rozumie, nawet nie próbując ich komunikować. Jak się okazało, praca nad dyplomem z bardzo młodymi ludźmi oparta była na przemilczeniach, zatajaniu intencji i manipulacji. Tylko reżyser wiedział, jak chce pracować i po jakie metody sięgnie. Wszystko pozostawało w jego rękach, mógł dowolnie proponować indywidualne, rozbierane próby kolejnym aktorkom, w przekonaniu – jak twierdził – że mają one terapeutyczną moc i pozwalają wyzbyć się wstydu i ograniczeń. Uważał, że wiedza i zgoda nie są potrzebne. Taka sytuacja ogromnie sprzyja przemocy.

Dlatego w dokumencie *Granice w teatrze* proponujemy spisywanie kontraktu, do którego zawsze można wrócić, który można renegecować

1 <http://www.ast.wroc.pl/projekt-granice-w-teatrze-15-16-maja-2021-r>

i który powinien być przedstawiony także dyrekcji teatru. To ona bowiem odpowiada w świetle prawa za zapewnienie bezpiecznego środowiska pracy. Sprawy o mobbing czy molestowanie toczą się przed sądem pracy przeciwko pracodawcy, a nie przeciwko bezpośredniemu sprawcy. Praca z kontraktami, obok istnienia komisji współpracujących z ekspertami i zapewniającymi tryb bezpiecznej dyskusji, mogłaby ogromnie wiele wnieść na rzecz zapobiegania i zwalczania przemocy, prowadząc do wzmocnienia zespołów.

M.K.: W pełni zgadzając się z tym, co mówisz o procedurach, kontraktach, a przede wszystkim o rozmowie i dzieleniu się wiedzą z zespołem, mam jedną wątpliwość. W wyniku badania, które właśnie prowadzę na zlecenie IETM (International Network for Contemporary Performing Arts, największa na świecie sieć sztuk performatywnych) wspólnie z Marie Le Sourd (przedstawicielką On the Move, organizacji monitorującej i wspierającej mobilność w sztuce) w ramach projektu SHIFT, a które sprawdza reakcje instytucji i organizacji artystycznych w Europie na kolejne fale #MeToo, dowiadujemy się, że wprowadzenie najlepiej nawet wymyślonych procedur nie zawsze wystarcza. Czasem okazują się one rodzajem listka figowego – zapisem na papierze, który nie przynosi realnych skutków. Bywa też, że ich wprowadzenie po prostu nie jest możliwe. Dzieje się tak przede wszystkim w zespołach zarządzanych przez silne jednostki, gdzie pracownicy jednoznacznie podporządkowani są dominującej wizji lidera bądź liderki i gdzie nie ma przestrzeni na realną rozmowę. Nie chcę powiedzieć, że to powód, dla którego nie należy próbować wdrażać rekomendowanych mechanizmów. Przeciwnie – bez nich nie będzie zmian. Ale same procedury nie wystarczą. Co można zrobić w takiej sytuacji? Jak wpłynąć na osobę, która prowadzi daną instytucję? Kluczowy jest kontekst, w jakim się poruszamy. Tu znowu wracam do kanonu, równocześnie zgadzając się z Agnieszką, że polski teatr jest środowiskiem osadzonym w społecznym, politycznym i ekonomicznym systemie, w którym efekty pracy są ważniejsze od tego, w jaki sposób jest ona wykonywana. Świadomość, że na miejsce każdego pracownika zawsze znajdzie się stu innych, pozwala niemal dowolnie naruszać prawa pracownicze. Także uważam, że to fundamentalna cecha systemu ekonomicznego w Polsce, gdzie dominuje bardzo brutalna wersja późnego kapitalizmu.

Równie ważnym utrudnieniem na drodze do zmiany jest moim zdaniem dominacja teatru repertuarowego. Nie ma, a przynajmniej dotychczas nie było warunków, żeby o plotce rozmawiać publicznie. Dlatego plotki pozostawały jedynie plotkami. Nie chcę przez to powiedzieć, że to narzędzie, którym można reformować system i poszczególne instytucje. Jestem jednak przekonana, że konieczne jest stworzenie przestrzeni do publicznej rozmowy, która umocuje osobiste doświadczenia przemocy, pozwalając mówić o niej bez represji i przylepiania latek, że jest się osobą trudną, troublemakerką. Przeszłam przez doświadczenie przemocy w teatrze. Jako osoba niezatrudniona na etacie nie miałam dostępu do narzędzi prawnych, nie byłam chroniona przez prawo pracownicze – mogłam więc jedynie mówić głośno o tym doświadczeniu. Tylko

że w gruncie rzeczy nie miałam wówczas gdzie i z kim o tym rozmawiać. Zamiast publicznej debaty pozostawała więc plotka. Jestem przekonana, że brak przestrzeni do rozmowy o warunkach pracy był głęboko zakorzeniony w systemie teatru repertuarowego. Brakowało nam wiedzy na temat tego, że można pracować inaczej. Wywołanie krytyki obowiązującego systemu powoduje, że niemal całkiem traci się możliwość pracy i rozwoju. Wobec tego sposobu organizacji w zasadzie nie ma alternatyw. Myślę, że pełna zmiana nie nastąpi, jeśli nie zobaczymy, że na poziomie zawodowym możliwe są rozmaite formy organizowania się i rozmaite sposoby pracy, i jeśli nie będzie możliwe wytwarzanie alternatywnych struktur wobec instytucji repertuarowych – takich, które umożliwiają pracę zarobkową i pełnoprawny rozwój zawodowy. Trudno rozmawia się o niedoskonałościach metod pracy w teatrze repertuarowym, jeśli nie znamy innych rozwiązań. Więcej – to właśnie brak alternatyw długo umożliwiał przymykanie oczu na nadużycia. Nie było gdzie uciec. Weźmy lekcję ze środowiska naturalnego: brak alternatywy wobec silnej monokultury zawsze szkodzi rozwojowi, wyjaławia glebę. Warto się zastanowić, jak budować alternatywny kanon, a to, co dotychczas było obszarem osobistych, afektywnych doświadczeń, przekładać na konkretne, uprawomocnione doświadczenia społeczne i polityczne. Pewnie nie będzie to możliwe, dopóki nie zaczniemy dopuszczać myśli o różnych warunkach i metodach pracy w teatrze. A także dopóki nie zaczniemy myśleć o sztuce jako – po prostu – środowisku pracy.

P.D.: Stawiamy pytania, ale pozostaje nam tylko domniemanie możliwych odpowiedzi. Jak w kontekście utrzymywania zależności i dyscyplinowania aktorek oraz aktorów widzicie możliwość przeprowadzenia rzeczywistej zmiany na poziomie organizacyjnym? Czy założona ustawowo niezależność instytucji może ułatwiać, czy raczej utrudnia przeprowadzenie potencjalnej reformy w sposobie traktowania pracowników kultury? Czy przypadkiem nie jest tak, że każdy dyrektor, mając zapewnioną niezależność prawną i mogąc jednoosobowo podejmować arbitralne decyzje, będzie bronił status quo? Oczywiście znamy przykłady wyłomów z inicjatywy dyrekcji teatrów, ale to pojedyncze przypadki. Jaka jest szansa, żeby wpłynąć na kształt całego systemu? Jak dotrzeć do każdej instytucji? Jak można wpłynąć na model funkcjonowania i zarządzania instytucjami kultury w Polsce?

A.A.-S.: Powiem jasno: nie widzę tu jakiegóż rozszerzonej roli dla organizatora instytucji kultury. I bałabym się jakichkolwiek ruchów osłabiających autonomię instytucji. Mamy w ostatnich latach wiele przykładów na to, jak niekompetentne i często otwarcie upolitycznione działania organizatorów niszczyły instytucje. Właściwy kierunek zmian widzę raczej we wzmacnianiu podmiotowości zespołu. Coraz częściej słyszymy o konstruktywnej, pozytywnej roli związków zawodowych. Warto także promować nowy sposób myślenia o radach programowych czy programowo-artystycznych, co próbowaliśmy zrobić w Teatrze Powszechnym w ramach projektu *Porozumienie*. Demokratycznie wybrani

przedstawiciele pracowników wszystkich struktur instytucji, nawet jeśli nie będą jeszcze upoważnieni do współdecydowania, powinni być uprawnieni do uzyskania pełnej wiedzy o decyzjach dyrekcji. Dyrektor nie może nie podejmować z nimi dyskusji i nie odpowiadać na ich pytania. Praca takiej rady powinna być transparentna, a protokoły z jej posiedzeń – upowszechniane wewnątrz. Takie mechanizmy pozwalają zobaczyć, jak zarządzany jest teatr. Spełniają przy tym rolę miękkich narzędzi upodmiotowienia jego pracowników.

M.K.: Szukając odpowiedzi na pytanie, jak można przeprowadzić zmianę, chciałabym zwrócić uwagę na pułapkę, jaką stwarza brak uprawnionych organizacyjnie niezależnych grup mających możliwość strukturalnego finansowania, a co za tym idzie – zawodowego rozwoju. Osoby chcące wyjść z systemu, do którego przyuczone zostały w szkołach, nie mają dokąd pójść. Pozostaje im postgrotowska i okologardzieńska tradycja teatrów alternatywnych, z której wywodzi się na przykład Paweł Passini, albo niepewny, niedający szans na zatrudnienie los twórców, którzy zarabiać muszą gdzie indziej, czego przykładem jest Komuna Warszawa. Nadzieję na zmianę przynoszą coraz liczniejsze, wspaniałe, oddolne inicjatywy choreograficzne, jak KEM czy Centrum w Ruchu, ale te ciągle funkcjonują na granicy przetrwania, w niepewnym systemie projektowym i bez wsparcia strukturalnego. Brak wystarczającej przestrzeni dla praktyk choreograficznych jest tu szczególnie znaczący, bo oznacza brak refleksji i nieobecność dyskursu, w ramach którego przez lata wypracowane zostały alternatywne metody pracy stosowane w różnych miejscach świata.

Odniosę się tu do osobistego przykładu. Próba zmiany modelu, w jakim funkcjonujemy, oraz poszerzenie kanonu praktyk artystycznych były podstawą strategii programowej, którą przyjęliśmy wspólnie z Grzegorzem Reske jako kuratorzy Konfrontacji Teatralnych. Dzisiaj mam wrażenie, że nasza działalność została przerwana w roku 2017, ponieważ nie korespondowała z dominującymi wówczas w Lublinie, głęboko patriarchalnymi i hierarchicznymi, metodami pracy tamtejszej „alternatywy” – Janusza Opryńskiego, Pawła Passiniego, Łukasza Witta-Michałowskiego – w której, co dzisiaj wiemy, zdarzały się też nadużycia władzy reżysera. Tymczasem naszym celem było coś innego. Chcieliśmy pokazywać takie praktyki artystyczne, które rozwinęły się właśnie dzięki szczególnej organizacji pracy. Prezentowane przez nas zjawiska, widziane w szerszej europejskiej perspektywie, wcale nie były szczególnie wywrotowe czy radykalne. Gob Squad czy She She Pop to przecież bardzo mocno ugruntowane, dziś już w zasadzie mainstreamowe propozycje. Nasz program nie był więc szczególnie prowokacyjny. Różnił się jednak od tego, co środowisko związane z Centrum Kultury, czyli organizatorem Konfrontacji, uznawało wówczas za wartościowe. Mówię o tym dlatego, że z dzisiejszej perspektywy rozumiem nasze odejście z festiwalu jako element znacznie szerszego sporu, który gwałtownie toczy się do chwili obecnej. Nasz program osadzony był w perspektywie feministycznej oraz wynikał z potrzeby poszerzenia sposobów myślenia o praktykach

teatralnych i sposobach pracy w teatrze. Organizatorzy jasno dali nam jednak do zrozumienia, że wówczas nie było na to miejsca w Lublinie.

Doskonale wiemy, że takie sytuacje nie są odosobnione. Spójrzmy na kilka pierwszych z brzegu wartościowych programów kuratorskich, które poszerzały myślenie o sztukach performatywnych i wprowadzały alternatywne, międzynarodowe perspektywy do polskich instytucji czy festiwalu: mam tu na myśli program performatywny Joanki Zielińskiej w Centrum Sztuki Współczesnej Zamek Ujazdowski w Warszawie, realizowaną przez Katarzynę Tórz koncepcję programową Festiwalu Malta w Poznaniu czy poszerzenie programu Festiwalu Dialog-Wrocław przez Tomasza Kireńczuka. Żadna z tych osób nie pracuje już w Polsce – podobnie jak my z Grzegorzem. Nie twierdzą przy tym, że proponowane przez tę grupę osób rozwiązania były idealne. Popelnialiśmy błędy, jak wszyscy. Bardzo mnie jednak martwi, że żadna z rozpoczętych w ten sposób rozmów nie ma chwilowo szansy na kontynuację. Chciałabym wierzyć, że zmiana jest możliwa, ale rzeczywistość sugeruje jednak coś innego. Dopóki organizacyjnie i strukturalnie nie zostaną uprawomocnione alternatywne modele pracy w teatrze, głęboka, długotrwała zmiana się nie uda.

P.D.: W repertuarowym systemie teatralnym, podobnie jak w każdej instytucji kultury, kluczowa jest wymierność efektów. To dominujący sposób myślenia o kulturze w Polsce. U podstaw organizacji życia kulturalnego leży tu potrzeba mierzenia efektywności liczbami: zainteresowanie mediów, wymierny efekt prób, zainteresowanie publiczności, sprzedaż biletów, frekwencja, wyjazdy na festiwale, nagrody. Te uwarunkowania wpływają na przemocowość polskiego systemu teatralnego. A jak to wygląda w Europie? Czy w tamtych teatrach powszechne są mechanizmy służące zapobieganiu nadużyciom oraz prowadzące do pełnego egzekwowania przez pracowników swoich praw?

M.K.: Obecnie obserwuję dwie praktyki służące zapobieganiu przemocy. Pierwsza wiąże się z użyciem narzędzi, o których mówiła już Agata, czyli rozmaitych form transparentnych procedur zawierania kontraktów, co jest bardzo istotne w odniesieniu do teatrów instytucjonalnych. Przejrzyste stawki bardzo dobrze funkcjonują w Niderlandach czy Belgii. Struktury wynagrodzeń są tam precyzyjnie określone na poziomie państwowym, dzięki czemu, dysponując określonym doświadczeniem i wykształceniem, wiesz, w jakim miejscu listy wynagrodzeń się znajdujesz. Wiadomo, ile kosztują dzień i godzina pracy freelancerki czy freelancera, i organizatorzy nie mogą zaproponować im niższego wynagrodzenia. Bardzo istotne jest przy tym, że widelki ustalane są nie tylko w dół, ale także w górę. Dzięki temu kwestia wynagrodzenia przestaje być szarą strefą bądź narzędziem manipulacji. Transparentność wynagrodzeń oraz jasne zasady ogłaszania konkursów i zawierania kontraktów porządkują pracę instytucji.

Druga rzecz, którą dostrzegam, to – nie wiem do końca, jak to nazwać – pewnego rodzaju masa krytyczna. Chodzi mi o dyskurs, który powstaje w wyniku całej serii działań oddolnych, niewychodzących już z poziomu

państwowego, ale ze strony osób pracujących w sztuce, zatrudnionych na różnych poziomach organizacyjnych. Nie są to tylko inicjatywy artystek i artystów, ale też osób pracujących w administracji, produkcji, promocji czy wspierających proces artystyczny. Chodzi o takie ruchy jak Engagement czy Sprawiedliwość Jest Sprawiedliwa w Belgii, kodeksy praktyk *fair* w Niderlandach czy niemiecka Inicjatywa na rzecz Solidarności w Teatrze. To cały nurt oddolnych inicjatyw, które wytwarzają zasady regulacyjne dotyczące równego traktowania, zapobiegania dyskryminacji na tle rasowym, płciowym, seksualnym czy ekonomicznym, a proponowane w ich ramach dokumenty podpisywane są przez różne instytucje. Takie publiczne deklaracje umożliwiają powiedzenie „sprawdzam” (nie przypadkiem akurat zespół Jana Fabre’a Troubleyn nie podpisał deklaracji dobrych praktyk opracowanej przez Engagement).

Proponowane zasady dobrych – równościowych, sprawiedliwych – praktyk powstają w procesach partycypacji i dialogu, w których uczestniczy duża część środowiska. Toczące się dyskusje są szeroko komentowane, a często także podchwytywane przez media, i to nie tylko specjalistyczne. Kiedy temat przechodzi do mediów publicznych, staje się w pewnym sensie odpowiedzią na mechanizm plotki. Oczywiście nie oznacza to, że we wspomnianych krajach zawsze pracuje się świetnie. W wielu niezależnych, pozarepertuarowych zespołach nadal dominuje porządek mistrzowski. Ale zmienia się kontekst i styl publicznej debaty, która kierowana jest w stronę praktyk *fair*. Coraz częściej mówi się o znaczeniu sprawiedliwych, równościowych warunków pracy w sztuce i pokazuje się, do jakich rezultatów artystycznych prowadzą alternatywne propozycje organizacyjne. A przez to trudniej jest udawać, że nic się nie zmienia, i pracować po staremu.

Wprowadzenie kodeksu dobrych praktyk oraz powołanie rzecznika czy rzeczniczki praw pracowniczych w organizacji zatrudniającej powyżej kilkunastu osób jest obowiązkowe i wymagane przez prawo. Organizacje artystyczne muszą spełnić te warunki, żeby ubiegać się o dotacje. Odrzucenie dobrych praktyk, rezygnacja z rozwiązań równościowych czy niwelowania nierówności genderowych sprawia, że trudniej otrzymać dofinansowanie. Oczywiście nie są to rozwiązania doskonałe. Nawet po ujawnieniu przypadków nadużyć i przemocy seksualnej Troubleyn dalej dobrze funkcjonował i otrzymywał dotacje na niezmiennym poziomie. Dlaczego? Bardzo sprzyjał mu wówczas prawicowy rząd Flandrii. Zmiana więc jeszcze nie dokonała się w pełni. Skoro jednak następuje ona na kilku poziomach – prawnym, strukturalnym i publicznej debaty – widzę bardzo dużą szansę, że obejmie coraz większe obszary.

P.D.: Zaznaczyłaś, że pewną rolę w procesie reformowania systemu mają do spełnienia media. Czy przypadkiem współcześnie w Polsce doniesienia medialne mówiące o tym, jak źle dzieje się w teatrach, nie będą wykorzystywane do prezentowania ich jedynie jako przestrzeni wypaczeń i nadużyć? Czy skandale w kulturze mogą być przeciwko niej – nie tylko przeciwko wadliwemu systemowi organizacji, uwarunkowaniom mistrzowskiemu, hierarchii, patriarchatowi czy złemu zarządzaniu w instytucjach – ale przeciwko całemu systemowi kultury w Polsce? Czy

wszystko to może stać się politycznym argumentem za przejściem pełnej kontroli i wdrożeniem schematów ograniczających wolność twórczą?

A.A.-S.: W środowisku kultury intensywnie o tym myślimy i od jakiegoś czasu zadajemy sobie podobne pytanie. Na razie jednak nic takiego się nie wydarzyło. Oczywiście, zawsze istnieje możliwość, że władza, którą mamy w kraju, wykorzysta jakiś skandal. Nie powinno nas to jednak paraliżować. Powtarzam tę myśl i wiem, że zgadzam się tu z Martą i wieloma innymi osobami – lęk o utrzymanie zasobów nie może powstrzymać naszej pracy transformacyjnej. Samo ich zachowanie nie ma sensu. Instytucje są warte naszego zaangażowania i obrony nie wtedy, kiedy definiowane są jako „nasze” w perspektywie politycznej – zresztą ten rodzaj myślenia jest dla kultury bardzo szkodliwy – ale gdy rzeczywiście reprezentują wartości, które podzielamy. Krótko mówiąc, w ogóle bym się tego nie bała. Musimy oczywiście tworzyć sojusze, także polityczne. Musimy pracować na rzecz szerokiej zmiany politycznej w Polsce, również na rzecz zmiany polityki kulturalnej, ale nie może to być czynnik, który w decydujący sposób wpływa na strategię i praktykę działania.

Media, które ujawniają skandale, są niezbędne w procesie zmiany. Wszyscy wiemy, jak zafunkcjonowało #MeToo – o rozwoju sytuacji zdecydowały nie tylko kanały społecznościowe, ale także praca dziennikarzy śledczych. Wszystko, co w sprawie oczyszczenia środowiska kultury wydarzyło się dotychczas w Polsce, było możliwe dzięki zaangażowaniu mediów. Istnieje jednak także zagrożenie z ich strony. Bywa, że media, wchodząc w proces negocjowania trudnych spraw wewnątrz instytucji, paraliżują te procesy i blokują możliwość rozwijania tego, co szczególnie cenne, czyli mechanizmów sprawiedliwości naprawczej. Ludzie teatru to często osoby powszechnie znane, których obecność w mediach prowokuje „klikalność”. Jeden materiał jest przedrukowywany dziesiątki razy przez kolejne tytuły, stacje i portale, które upraszczają go, podkreślają i wprowadzają destrukcyjną dynamikę. Zdarza się też, że ktoś pozoruje skandal, żeby zyskać rozgłos. Myślę, że w całym procesie nie ma równie ambiwalentnego gracza jak media. A przy tym system teatralny, ale też cały system instytucji kultury w Polsce jest pod ogromną presją – rozgrzany, wręcz przegrzany procesem transformacji, która być może zachodzi obecnie zbyt szybko. Mam poczucie, że dalsza krytyka może w tym momencie zacząć działać na rzecz backlashu. Dlatego powtórzyła-bym postulat Agnieszki: to jest moment na opowieść o dobrych praktykach, o możliwym teatrze bez przemocy.