

Joanna Kasza

## ZARZĄDZANIE KULTURĄ A HEGEMONIA DYSKURSU EKONOMICZNEGO – ANALIZA PRZYPADKU: TEATR STUDIO W WARSZAWIE

Abstract

### CULTURE MANAGEMENT AND A HEGEMONY OF ECONOMIC DISCOURSE – CASE STUDY: STUDIO THEATRE IN WARSAW

Usually when we talk about culture management, whether in the context of the object (reflection on what we manage in the sphere of culture: the definition of culture or/and culture goods), as well as in the context of the subject (reflection on the actors involved in this process, i.e. artists, intermediating institutions and receivers), we should be prepared for a certain ambivalence of contrasting discourses or narrations, both within theoretical scientific discourses (discrepancies between the humanities and economic) as well as pragmatic approach resulting from the individual experience of management in culture. Presented case study of the conflict in Studio Theatre in Warsaw is the perfect example, that illustrates in practice this collision (short circuit in refers to S. Žižek' favourite metaphor) of completely different paradigms, narration, or discourses, as well as individual values, expectations and experiences, which regardless of the attempts of exit from the impasse or negotiations on both side, is still escalating and rising in power.

Evoked conflict, referring both to ideological issues (different values), as well as political (different interests), is at the same time personal conflict as well as substantive one: collision between artistic vision or management strategy for the artistic theatre (repertory's theatre) and economic vision or management strategy of project theatre (event's theatre). In refers to difference in epistemological and axiological assumptions, creation of a common space (conceptual, analytical and research) is of the particular importance, this requires a multidisciplinary approach/discourse (scientific, public, environmental), which takes into account relationships of both sides/disciplines/ environments, while assuming both: the critical approach or competition as well as common space and cooperation, underlying their mutual diffusion within the contemporary world of „liquid modernity”.

**SŁOWA KLUCZE:** zarządzanie w kulturze, kulturowa ekonomia polityczna, konflikt w Teatrze Studio w Warszawie

**KEY WORDS:** culture management, cultural political economy, conflict in Studio Theatre in Warsaw

## Wprowadzenie

Zwykle kiedy mówimy o zarządzaniu kulturą, czy to w kontekście przedmiotowym (refleksji na temat tego, czym zarządzamy w sferze kultury: definicji kultury lub/i dóbr kultury), czy podmiotowym (refleksji na temat podmiotów zaangażowanych w tym procesie, tj. artystów, producentów, instytucji pośredniczących w obiegu kultury czy odbiorców), powinniśmy przygotować się na pewną ambiwalencję lub swoiste zderzenie (krótkie spięcie)<sup>1</sup>, często diametralnie odmiennych dyskursów czy narracji, zarówno w ramach teoretycznych dyskursów naukowych, jak i czysto pragmatycznego stosunku wynikającego z indywidualnych doświadczeń zarządzania w kulturze. Punktem wyjścia podjętych rozważań na temat istoty zarządzania kulturą jest podstawowe założenie (wyjściowa teza) przyjęte przez Petera Bendixena w artykule *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą* – dwóch przeciwstawnych filozoficznie kierunków obecnych w metodologii (pragmatyce) zarządzania kulturą, ujęcia arystotelesowskiego obecnego w obszarze sztuki, archeologii czy literaturoznawstwa (w którym działalność artystyczna jest punktem wyjścia, zaś zarządzanie pełni jedynie funkcje pomocnicze; prymat treści nad formą) i platońsko-kartezjańskiego, widocznego głównie w naukach przyrodniczych i ekonomii (w którym podkreśla się głównie rolę zarządzania, a tym samym znaczenie ekonomicznych uwarunkowań działalności artystycznej)<sup>2</sup>. Niniejszy artykuł stanowi kontynuację i próbę rozwinięcia wyjściowych tez przedstawionych w ww. artykule, zwraca przy tym uwagę bardziej na polityczne niż filozoficzne aspekty zarządzania kulturą (choć oba stanowią punkt wyjścia rozważań Richarda Rorty'ego zawartych w ramach *Filozofii jako polityce kulturalnej*<sup>3</sup>. Zdaniem P. Bendixena, w sensie konceptualnym i metodologicznym, zarządzanie kulturą (jako stosunkowo młodą dyscypliną naukową)

<sup>1</sup> Ulubiona metafora Słavoja Žižka – w swojej książce *Short Circuits* (Krótkie spięcia) pisał „do krótkiego spięcia dochodzi wtedy, kiedy w sieci znajduje się właściwie połączenie – wadliwe, oczywiście z punktu widzenia jej płynnego funkcjonowania. Czy zatem wstrząs wiążący się z krótkim spięciem nie jest jedną z najlepszych metafor krytycznej interpretacji? Czy nie jest tak, że jedną z najbardziej skutecznych procedur stanowi połączenie tych przewodów, które się zazwyczaj nie stykają ze sobą?”, S. Žižek, *Lacrimae rerum*, Warszawa 2011, s. 9.

<sup>2</sup> P. Bendixen, *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą* [w:] E. Orzechowski, Ł. Gawel (red.), *Zarządzanie: kultura/media/dziedzictwo*, Kraków 2012, t. 11.

„Jak wyjaśniono powyżej, zostało dowiedzione, że w przypadku produkcji komercyjnych – realizowanych czy to przy pomocy zarządzania kulturą, czy bez niej – kulturowy sens przedmiotu (dla ułatwienia przedstawienie teatralne zostało tu określone jako przedmiot) zostaje sprowadzony do osiągnięcia zysku. Estetyka komercyjnego przedstawienia nie musi zawierać skomplikowanego przekazu, który trzeba długo rozszyfrowywać, lecz z całą swoją sprawnością musi wyjść naprzeciw mało wyrafinowanemu gustowi audytorium. Tylko w tej »formie« podąża śladem – z reguły – komercyjnej »treści«. Analogiczną sytuację można zaobserwować na przykładzie sztuki niekomercyjnej, kiedy właśnie przekaz tchnięty przez artystę w przedmiot jest tym, co powinno dotrzeć do publiczności. Ten przekaz, a nie materialna realizacja, w którą jest wpisany, stanowi w tym przypadku treść. Wynika stąd, że zarządzanie kulturą, ponieważ samo nie jest włączone do procesu produkcji artystycznej, w rzeczywistości może tu odgrywać jedynie rolę pomocniczą”.

<sup>3</sup> R. Rorty, *Filozofia jako polityka kulturalna*, Warszawa 2009.

jest zawieszony pomiędzy dwiema ukonstytuowanymi już naukowo i badawczo dziedzinami: naukami humanistycznymi i naukami ekonomicznymi. Tego rodzaju zawieszenie w przestrzeni „pomiędzy” (*in between*) jedynie pogłębia i tak wyczuwalne napięcie oraz swoistą ambiwalencję, która wydaje się nieunikniona – już samo zestawienie pojęć zarządzania i kultury, przynależących tradycyjnie do odmiennych dyscyplin naukowych: humanistyki i ekonomii, daje nam przedsmak tego, z czym będziemy mieli do czynienia na co dzień, decydując się na pełne doświadczenie zarządzania kulturą. Zdefiniowanie pojęcia zarządzania czy kultury, które „słynie ze swojej nieusuwalnej wieloznaczności”<sup>4</sup>, nie jest przedmiotem refleksji czy rozważań niniejszego artykułu, należy jednak podkreślić, że współcześnie zarówno kultura, jak i zarządzanie znajdują się w polu zainteresowania wielu dyscyplin naukowych, z których każda w kontekście własnego pola semantycznego definiuje je na własny sposób (odmienne modele wyjaśniające zbudowane wokół odmiennych pojęć teoretycznych wraz z towarzyszącą im odmienną metodologią).

Do pogłębionej analizy istoty fenomenu, jakim jest zarządzanie kulturą, potrzebna jest tzw. przestrzeń wspólna (pojęciowa, analityczna, badawcza), która uwzględnia zarówno kulturowe, jak i ekonomiczne aspekty ‘zarządzania kulturą’, *de facto* wzajemnie przenikające się i warunkujące w rzeczywistości społeczno-gospodarczej (w formie kulturowych aspektów ekonomii: kulturyzacji ekonomii i ekonomicznych aspektów kultury: ekonomizacji kultury). W tym kontekście dla dalszych rozważań kluczowe staje się odwołanie do *kulturowej ekonomii politycznej B. Jessopa*, która łączy pojęcia i narzędzia z krytycznej analizy semiotycznej i krytycznej ekonomii politycznej, podkreślając w sposób szczególny znaczenie czynnika kulturowego w ekonomii politycznej, przez co stwarza możliwość postdyscyplinarnego spojrzenia zarówno na sferę ekonomiczną i polityczną, jak i sferę społeczną oraz kulturową. Traktując poważnie rolę i znaczenie kultury, „kładzie nacisk na złożone relacje między znaczeniem a użyciem, jako że generowanie znaczenia intersubiektywnego jest niezbędne w opisie, rozumieniu i wyjaśnianiu działań ekonomicznych i politycznych w tym stopniu, w jakim nieodzowne jest ono w innych typach zachowań społecznych”<sup>5</sup>. W rezultacie

<sup>4</sup> Zdaniem Zygmunta Baumana, „nieusuwalna wieloznaczność” pojęcia kultury w mniejszym stopniu wynika z różnych sposobów definiowania kultury, w większym z nieprzystawalności tradycji intelektualnych, które na skutek rozmaitych uwarunkowań historycznych zbiegły się w tym pojęciu. Zob. Z. Bauman, *Kultura jako Praxis*, Warszawa 2013. Oczywiście, w literaturze przedmiotu widzimy dwie zasadnicze tendencje w kontekście definiowania kultury – definicje całościowe (opisujące kulturę jako zintegrowaną całość, porównując ją do często do kultury grupowej (zbiorowości), mają za zadanie ustanowienie specyficznej tożsamości grupy, pozwalając jej członkom odróżnić się od innych grup) oraz – definicje częściowe/funkcjonalne (które obejmują zazwyczaj jedynie pewne aspekty ludzkiego życia – w kontekście kultury według Alfreda L. Kroebera: kultura rzeczywistości (technologie, nauka), kultura wartości (filozofia, sztuka, moralność, część nauki/humanistyczna), kultura społeczna i język (z zastrzeżeniem, że jest on autonomiczny i służy wszystkim wymienionym wcześniej trzem aspektom. A.L. Kroeber; C. Kluckhohn, *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, Mass, 1952; A.L. Kroeber, *Istota kultury*, Warszawa 1973, 2002.

<sup>5</sup> B. Jessop, *Kulturowa ekonomia polityczna a analiza dyskursu* [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008, s. 123.

zwraca uwagę na fundamentalną rolę przyjmowanych „wyobrażeń” czy ideologii w naukach społecznych, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy terminologia staje się niejasna lub też zasadniczo kwestionowana, wskazując na główne źródło niejasności i rozdźwięk pomiędzy paradygmatami teoretycznymi a paradygmatami praktyczno-politycznymi<sup>6</sup>. Odwołanie do kulturowej ekonomii politycznej stanowi podstawę głównej tezy niniejszego artykułu, bowiem w tej niezwykle złożonej i wzajemnie uwarunkowanej przestrzeni wspólnej ‘zarządzanie kulturą’ staje się narzędziem (zakładnikiem) hegemonii ekonomii politycznej, w tym w szczególności neoliberalnego dyskursu (paradygmatu, który współcześnie zdominował ekonomię tzw. głównego nurtu) oraz związanych z nim założeń epistemologicznych, aksjologicznych i metodologicznych.

Ścieżka argumentacji – pierwsza część artykułu rozpoczyna się od przedstawienia tej złożonej, pełnej ambiwalencji pozycji ‘zarządzania kulturą’ jako dyscypliny naukowej, zawieszanej pomiędzy naukami humanistycznymi a ekonomicznymi, wraz z towarzyszącymi im odmiennymi założeniami: epistemologicznymi, aksjologicznymi i metodologicznymi, głównie na podstawie macierzy paradygmatów Gibsona Burella i Garetha Morgana. Należy jednak wyraźnie podkreślić, że te odmienne dyscypliny naukowe współprzenikają się i wzajemnie warunkują w rzeczywistości społeczno-gospodarczej, dlatego pełny obraz złożoności i ambiwalencji relacji w obszarze ‘zarządzania kulturą’ wymaga – jak powiedzieliśmy wcześniej – pewnej ‘wspólnej przestrzeni’: pojęciowej, analitycznej i badawczej.

Druga część artykułu stanowi pragmatyczne przedstawienie ambiwalencji i złożoności doświadczeń zarządzania kulturą na przykładzie analizy przypadku (*case study*) Teatru Studio w Warszawie, którego bezpośrednim rezultatem jest właśnie zderzenie lub krótkie spięcie – przywołam tu ulubioną metaforę Žižka – odmiennych założeń epistemologicznych, aksjologicznych i metodologicznych w tym obszarze. Wynikiem tego zderzenia jest, w zasadzie nierozstrzygalny w swojej istocie, konflikt zarówno personalny, jak i merytoryczny – między zespołem artystycznym i artystyczną wizją czy strategią zarządzania teatrem artystycznym (repertuarowym) a zespołem ekonomiczno-technicznym i ich ekonomiczną wizją czy strategią zarządzania teatrem projektowym (eventowym). Ten fundamentalny w swojej istocie konflikt dotyczy zarówno pozycji czy hierarchii wartości i sfery wpływów (kompetencji), jak i decyzyjności artysty/ów oraz menedżera/ów wewnątrz samej instytucji kultury w kontekście mniej lub bardziej udanej współpracy lub konfliktu.

Trzecia część artykułu stanowi podsumowanie teoretycznych i pragmatycznych doświadczeń w kontekście zarządzania kulturą, odniesionych zarówno do poziomu mikro (relacji wewnątrz instytucji kultury), jak i poziomu makro – szerszej panoramy polityk kulturowych realizowanych w instytucjonalnym środowisku (zarządzania

<sup>6</sup> „Paradygmaty praktyczno-polityczne wywodzą się z paradygmatów teoretycznych, ale charakteryzują się mniej wyszukanyymi i rygorystycznymi wymogami co do swej intelektualnej konstrukcji, tworzącej ich ramy konceptualne. W istocie eksperci polityczni rozdzielają paradygmaty praktyczno polityczne i teoretyczne, pomijając wieloznaczności i zamazując wyrafinowane różnice znaczeniowe (*fine distinctions*) charakterystyczne dla paradygmatów teoretycznych” Wallis, Dollery [w:] B. Jessop, *Refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, Kraków 2007.

kulturą), zdominowanych przez paradygmat ekonomiczny (hegemonię ekonomii neoliberalnej). W rezultacie zarządzanie kulturą staje się przede wszystkim *narzędziem ekonomii politycznej* – widać to doskonale na przykładzie współczesnej polityki (kulturalnej): braku zainteresowania czy odpowiedzialności klasy politycznej za kulturę w kontekście coraz bardziej popularnej w Europie postpolityki, której bezpośrednim przejawem jest Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management*), zgodnie z zasadą ‘trzechE’: ekonomiczność (*economy*), skuteczność (*efficiency*), efektywność (*effectiveness*).

## Zarządzanie w kulturze: dyskursy teoretyczne a pragmatyczno-polityczne

Punktem wyjścia naszych rozważań nad istotą ‘zarządzania kulturą’ jest, zgodnie z tezą przyjętą przez P. Bendixena, ukonstytuowanie tej stosunkowo młodej dyscypliny naukowej *pomiędzy naukami humanistycznymi a ekonomicznymi*, które do niedawna stanowiły dwie niemal odrębne sfery zainteresowań, nie tylko w kontekście teoretycznym, posługując się odmiennymi paradygmatami poznawczymi jako dyscypliny naukowe, lecz także pragmatycznym, dostarczając odmiennych doświadczeń codzienności (praktyk codzienności). Co ciekawe, pod koniec XX wieku, w związku z rosnącą specjalizacją i doskonaleniem narzędzi ekonomii neoklasycznej z jednej, oraz pogłębioną analizą kultury na gruncie nauk humanistycznych i społecznych z drugiej strony, pomiędzy ekonomią i humanistyką pojawiała się rosnąca przepaść. Co prawda w latach siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku zaistniały obszary wspólne w postaci nowych dyscyplin naukowych, tj. ekonomia kultury czy zarządzanie humanistyczne, w których relacje między szeroko pojętą kulturą a ekonomią budziły coraz większe zainteresowanie w perspektywie globalnej (a ekonomia kultury i sztuki zyskała rangę istotnego elementu w układance, jakim jest nowoczesna ekonomia polityczna)<sup>7</sup>. Jednak pojawienie się potężnych sił na globalnym rynku, przy rosnącej współzależności i złożoności globalnych procesów (dynamiczne i niespokojne, konkurencyjne środowisko globalne) i stale wzrastającym tempie nakładających się na siebie zmian (gospodarczych, społecznych, kulturowych), znacznie zaostrzyło konfrontację czy zderzenie pomiędzy gospodarczymi i kulturowymi problemami współczesnego społeczeństwa (w tym również zderzenie odmiennych paradygmatów czy wartości).

Tę swoistą ambiwalencję i pewną nieprzystawalność paradygmatów poznawczych w obrębie nauk humanistycznych i ekonomicznych doskonale obrazuje (w pewnym

---

<sup>7</sup> Przepis własny: w latach siedemdziesiątych XX wieku wraz z dokonującym się wówczas w naukach społecznych zwrotem kulturowym, kiedy w zachodnim kapitalizmie zaczęły wypalać się naturalne źródła wzrostu gospodarczego tkwiące w konsumpcji, zaś w kontekście coraz trudniejszej gry rynkowej, właśnie w kulturze i sztuce (przemysłach kultury, przemysłach kreatywnych) dostrzeżono nowy (obok jakości produktu, czy konkurencyjności cenowej) sposób na uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej.

uproszczeniu) przywoływana często w naukach społecznych macierz paradygmatów G. Burella i G. Morgana<sup>8</sup>, wyróżniająca cztery podstawowe paradygmaty na podstawie dwóch kryteriów: założeń epistemologicznych dotyczących nauki/poznania (obiektywne–subiektywne) i orientacji społecznej/założeń co do kierunku preferowanych działań społecznych (regulacja czy zachowanie porządku–zmiana społeczna). Co istotne z punktu widzenia naszych rozważań, przywołana macierz dobrze oddaje naturalną linię podziału między naukami humanistycznymi a ekonomicznymi – nauki ekonomiczne zwykle przyjmują obiektywne założenia epistemologiczne: realność zjawisk społecznych, którą można badać i opisywać w sposób obiektywny, wolny od wartościowania (paradygmat: funkcjonalistyczny i strukturalistyczny)<sup>9</sup>, podczas gdy nauki humanistyczne: subiektywne założenia epistemologiczne, które zakładają względność zjawisk społecznych, koncentrując się na badaniu i opisywaniu inter/subiektywnego różnicowania sensu i znaczeń między aktorami społecznymi (paradygmat: interpretatywny i radykalnie humanistyczny)<sup>10</sup>. Naturalną konsekwencją przyjętej linii podziału jest odmienna metodologia w obrębie nauk ekonomicznych (ujęcie analityczne, preferujące formułowanie abstrakcyjnych teorii o zasięgu ogólnym, oparte na empirycznej weryfikacji badań przedmiotu za pomocą modelowania matematycznego – badania ilościowe) i humanistycznych (ujęcie symboliczne – relatywizm epistemologiczny, zorientowane na wartości oraz inter/subiektywne poszukiwanie sensu i znaczenia o charakterze lokalnym, oparte na weryfikacji konstruktywistycznej – badania jakościowe)<sup>11</sup>. Równoległe przywoływane

<sup>8</sup> G. Burrell, G. Morgan, *Sociological paradigms and organisational analysis*, London 1979; więcej patrz: M. Kostera, J. Kociakiewicz, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, vol. 11, nr 4 (44), Kraków 2013; Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012.

<sup>9</sup> Różnica pomiędzy paradygmatem funkcjonalistycznym i strukturalistycznym opiera się na ujęciu krytycznym wobec obiektywnie istniejącej rzeczywistości społecznej, poszukując często ukrytych pod powierzchnią zjawisk, wzorców i mechanizmów społecznych celem dokonania (radykalnej) zmiany społecznej rzeczywistości. Paradygmat funkcjonalistyczny oparty jest na postrzeganiu rzeczywistości społecznej jako systemu stanowiącego całość i dążącego do równowagi funkcjonalnej (homeostazy) – często krytykowany jest za statyczność obrazu i brak autonomii podmiotu/aktora społecznego, podczas gdy paradygmat strukturalistyczny, krytycznie odnosząc się do zastanej rzeczywistości (mechanizmów władzy, dominacji i kontroli czy nierówności społecznych), wyraźnie dąży do zmiany rzeczywistości społecznej, podkreślając zaangażowanie podmiotu w badanie oraz status ontologiczny aktora obdarzonego sprawczością i odpowiedzialnością. Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012, s. 32.

<sup>10</sup> Różnica pomiędzy paradygmatem interpretatywnym i radykalnie humanistycznym dotyczy krytycznego (radykalnego) stosunku do nauki, w tym jej uprzywilejowania (hegemonii) względem innych obszarów kultury, podkreślając jednocześnie, że kryteria racjonalności i prawdy, podobnie jak sposób percepcji rzeczywistości, są uwarunkowane kulturowo i społecznie – relatywizm epistemologiczny i równorzędność wszelkich teorii skutkuje problemem w kontekście zastosowania ujęcia naukowego, stając się swoistą prowokacją intelektualną. Zob. Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy...*, s. 37.

<sup>11</sup> Przywołajmy rozróżnienie Diltheya: „w odróżnieniu nauk humanistycznych od nauk przyrodniczych chodzi nie tylko o różnicę między stanowiskiem podmiotu wobec przedmiotu, o sposób postępowania, o metodę, ale i o to, że proces rozumienia jest rzeczowo uwarunkowany przez to, że zewnętrżność, która jest przedmiotem nauk humanistycznych, różni się zasadniczo od przedmiotu

dyscypliny charakteryzuje odmienność założeń aksjologicznych, bowiem ekonomia odwołuje się do paradygmatu racjonalnej użyteczności i maksymalizacji zysku, opartego na indywidualizmie (podkreślając kwestie niedoboru czy rozdzielania ograniczonych środków między konkurencyjne cele, w rezultacie dotyczy głównie efektywności procesów produkcji i konsumpcji), podczas gdy kultura odwołuje się do sfery wartości, symboli i wzorów zachowań wspólnych dla członków społeczności, dotyczy więc zachowań kolektywnych i normatywnych. Odmienność założeń aksjologicznych doskonale widać na przykładzie odmiennych koncepcji wartościowania kultury i sztuki – nauki humanistyczne posługują się kategorią autotelicznej wartości kultury czy sztuki jako celu samego w sobie (*intrinsic value*), podczas gdy nauki ekonomiczne traktują je instrumentalnie (*instrumental value*) jako środek czy narzędzie do osiągania celów społecznych i ekonomicznych. Ten instrumentalny kierunek myślenia czy mówienia, który funkcjonuje głównie w obszarze nauk ekonomicznych, zdominował europejską debatę o kulturze w ostatnim dziesięcioleciu, ostatnio jednak coraz częściej pojawiają się głosy sprzeciwu, które postulują za bardziej zrównoważonymi koncepcjami, uważając, że te instrumentalne zaszyły zdecydowanie za daleko (*no more economic impact studies*)<sup>12</sup>.

---

nauk przyrodniczych”. Zob. Z. Kuderowicz, *Dithley*, Warszawa 1987, s. 193. W ten sposób dochodzimy do bardziej fundamentalnej różnicy, w której nauki przyrodnicze/ekonomiczne w znacznym stopniu odwołują się do tradycyjnego paradygmatu kartezjańsko-newtonowskiego (pojęcie nauki obiektywnej, niezależnej od obserwatora i procesu poznania, a także przekonanie, iż wiedza naukowa zdolna jest nam dać ostateczną pewność (prawdę)), przy równoczesnym ujęciu mechanistycznym (założeniu, że dynamikę całości można zrozumieć na podstawie cech części składowych) i strukturalistycznym (założeniu o istnieniu pierwotnych struktur oraz mechanizmów powodujących ich interakcje) przy jednoczesnym rozumowaniu przyczynowo-skutkowych relacji w układzie zmiennych zależnych i niezależnych, podczas gdy nauki humanistyczne odwołują się bardziej do paradygmatu systemowego lub ponowoczesnego (pojęcie nauki epistemicznej, w której podmiot, proces poznania i przedmiot są wzajemnie uwarunkowane (inter/subiektywny) przy założeniu względności (ograniczoneści) opisu naukowego (naukowcy nie zajmują się prawdą, ale przybliżonymi opisami rzeczywistości, które należy poddawać falsyfikacji) oraz odejściu: od ujęcia statycznego (struktury) na rzecz procesu (dynamicznego ujęcia zjawisk) i od ujęcia mechanicznego na rzecz systemowego (cechy części składowych mogą być rozumiane jedynie na podstawie dynamiki całości).

<sup>12</sup> Takie głosy sprzeciwu przeciw instrumentalizacji kultury pojawiły się na Europejskim Forum Kultury 2013. Oczywiście, myślenie czy mówienie o kulturze w kategoriach instrumentalnych zaczęło się głównie w krajach anglosaskich (w latach osiemdziesiątych XX w.), co jest zrozumiałe, gdy weźmie się pod uwagę anglosaskie tradycje polityki kulturowej (definiowania kultury w kategoriach dóbr/własności prywatnej) oraz związane z nimi dążenie do maksymalizacji efektywności i użyteczności, z czasem to instrumentalne traktowanie dotarło również do europejskich krajów socjaldemokratycznych (zastępując europejskie tradycje polityki kulturowej, definiowania kultury w kategoriach dóbr publicznych, wyrastające z koncepcji państwa dobrobytu *welfare state*). Jednak faktyczna instrumentalizacja kultury dokonała się w ostatnim dziesięcioleciu na szczeblach UE, retoryka przyjęta przez Komisję Europejską kładzie szczególny akcent na rolę kultury w rozwiązywaniu szerszych problemów społecznych i ekonomicznych, co widać doskonale na przykładzie raportu *Creative Economy*, który przyczynił się do popularyzacji pojęcia przemysłów kreatywnych oraz idei „kultury jako motoru gospodarki” (pobudzania kreatywności lub/i wzrostu innowacyjności gospodarki pogrążonej w permanentnym kryzysie/kryzysie systemowym).

W wyniku przedstawionego powyżej – w pewnym uproszczeniu – podziału epistemologicznego i aksjologicznego można odnieść wrażenie, że formalna precyzja (abstrakcja) neoklasycznej ekonomii z jej matematycznymi modelami czy wiarą w obiektywność epistemologiczną i bezstronność naukowych metod weryfikacji może sugerować, iż ekonomia jest dziedziną pozbawioną kontekstu kulturowego, funkcjonującą w świecie wolnym od kulturowych uwarunkowań. Jednak tego rodzaju założenie, często podzielane przez ekonomistów, jest jedynie kolejnym uproszczeniem (redukcją epistemologiczną), bowiem jako paradygmat poznawczy czy dziedzina naukowa, ekonomia nie może być niezależna od kultury, podobnie jak nie może być wolna od wartościowania. Ekonomiści zwykle nie przyjmują do wiadomości, że ich własne, jawne czy ukryte, systemy wartości wpływają na ich sposób postrzegania świata czy możliwych dróg jego rozwoju. W rezultacie kultura odciska się na ich sposobie myślenia jeszcze mocniej; nabyte czy odziedziczone wartości kulturowe wywierają tym większy, bo niezauważalny (nieświadomy) wpływ na ich spostrzeżenia, postawy i działania. Kulturowy kontekst ekonomii przejawia się nie tylko w nastawieniach ekonomistów (współistnieniu w głównym nurcie ekonomii wielu różnych szkół czy nurtów/paradygmatów, każdy z własnym zespołem przekonań i praktyk łączących jej członków), lecz także w samej metodologii dyskursu ekonomicznego, gdy obok klasycznej analizy ilościowej coraz częściej pojawia się jakościowe ujęcie problemu badawczego, oparte na krytycznej analizie dyskursów ekonomicznych<sup>13</sup>. Podobna sytuacja dotyczy ekonomicznego kontekstu kultury (kontekstualizacji kultury w ramach ekonomii) – tak jak dyskurs ekonomiczny i systemy gospodarcze funkcjonują w szerszym kontekście kulturowym, tak relacje i procesy kulturowe funkcjonują w środowisku ekonomicznym. Jeśli kulturę uznamy za system przekonań, wartości i zachowań podzielanych przez członków grupy, to interakcje kulturowe można przedstawić jako procesy wymiany dóbr symbolicznych w ramach systemu ekonomicznego. W rezultacie w dyskursach kultury pojawia się założenie, że wszystkie kultury są przystosowane do swojego otoczenia rynkowego, więc można je interpretować na tej podstawie – oczywiście kultury mogą się od siebie różnić, jednak ich rozwój uzależniony jest nie od wartości (które ucieleśniają), ale głównie od tego, jak skutecznie radzą sobie z wyzwaniem świata materialnego. W podobnym tonie wypowiada się Jean Baudrillard, który lokuje kulturę w zmieniającym się uniwersum materialnych i niematerialnych zjawisk społecznych oraz ekonomicznych, przekonując, że „oddzielenie domeny gospodarczej od domeny ideologii lub kultury

<sup>13</sup> W ramach tzw. głównego nurtu ekonomii jako dyscypliny naukowej istnieje wiele różnych szkół, tj. neoklasyczna, marksistowska, keynesowska, stara i nowa szkoła instytucjonalna, równoległe w ramach tzw. heterodoksji w ekonomii pojawiają się nowe nurty czy szkoły, m.in. ekonomia behawioralna, ekonomia złożoności, ekonomia wiedzy niedoskonałej, czy analiza procesów tworzenia i krytycznej oceny dyskursów ekonomicznych przy użyciu kategorii zaczerpniętych z prac teoretyków analizy literackiej i krytyki, tj. M. Foucaulta czy J. Derridy – D. McCloskey, *The Rhetoric of Economics*, Madison 1985; S. Lash, J. Urry, *The Economies of Signs and Space*, London 1994; D. Throsby, *Economics and Culture*, Cambridge 2001; więcej: A. Wojtyła, *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu*, Warszawa 2008.



jest dziś niemożliwe, ponieważ kulturowe artefakty, obrazy, reprezentacje czy uczucia i struktury psychiczne stały się dzisiaj częścią świata ekonomii”<sup>14</sup>.

Reasumując, należy stwierdzić, że swoista nieprzystawalność czy ambiwalencja narracji, czy dyskursów w zakresie nauk ekonomicznych i humanistycznych – wynikająca z diametralnie odmiennych założeń (paradygmatów) epistemologicznych i aksjologicznych, jak również wyjątkowo napiętych relacji: swoistej niechęci i lekceważenia między oboma środowiskami – przejawia się często w postaci jednostronnego, dość uproszczonego stanowiska: ekonomistów lub teoretyków i praktyków kultury czy artystów, którym do dziś trudno znaleźć satysfakcjonujące przestrzenie wspólne, co widać przy okazji licznych dyskusji na temat uwarunkowania kultury przez ekonomię czy ekonomii przez kulturę. W tym kontekście szczególnie istotne jest stworzenie wspólnej przestrzeni (pojęciowej, analitycznej i badawczej), która wymaga interdyscyplinarnego traktowania/dyskursu (naukowego, publicznego, środowiskowego), uwzględniającego relacje obu stron/dyscyplin/środowisk, zarówno w ramach krytycznego ujęcia czy konkurencji, jak i wspólnych obszarów porozumienia i współpracy, zwracając uwagę na ich wzajemne przenikanie w globalnym świecie ‘płynnej nowoczesności’.

## Pragmatyka zarządzania w kulturze – case study: Teatr Studio w Warszawie

Przykładem, który doskonale ilustruje w praktyce to napięcie czy zderzenie całkowicie odmiennych paradygmatów, narracji lub dyskursów oraz indywidualnych wartości, oczekiwań i doświadczeń, jest trwający blisko rok konflikt w Teatrze Studio w Warszawie, który niezależnie od podejmowanych prób wyjścia z impasu (negocjacji) po obu stronach, stale przybiera na sile. Konflikt został ujawniony po nagłym odwołaniu premiery *Cwaniar* w reżyserii Agnieszki Glińskiej, ówczesnej dyrektorki artystycznej Studia, we wrześniu 2015 roku. Po jednej stronie konfliktu znalazła się była już dyrektorka artystyczna Teatru, znana i ceniona w środowisku reżyserka teatralna Agnieszka Glińska<sup>15</sup> wraz z większością zatrudnionego w Studio zespołu artystycznego. Po drugiej dyrektorka naczelna Teatru Roman Osadnik<sup>16</sup> z zespołem

<sup>14</sup> J. Baudrillard, *Symulakry i symulacja*, Warszawa 2005, s. 18–21.

<sup>15</sup> Agnieszka Glińska została dyrektorką artystyczną Teatru Studio po odejściu poprzedniego dyrektora Grzegorza Brała w 2012 r., z inicjatywy Romana Osadnika. Po objęciu stanowiska odmieniła oblicze podupadającego artystycznie i omijanego przez widzów teatru – frekwencja i popularność Teatru znacząco wzrosły. W 2012 r. reżyserce przyznano Wdechę, kulturalną nagrodę Gazety „Co Jest Grane”, w kategorii Człowiek Roku, pisząc w uzasadnieniu: „Studio pod artystycznym kierownictwem Glińskiej stało się wyraźnym punktem na kulturalnej mapie Warszawy”. Agnieszka Glińska należy do ścisłej czołówki polskiego teatru – jej sukcesy w Studio sprawiły, że mówi się o niej jako poważnej kandydatce na dyrektorkę artystycznego Teatru Narodowego po tym jak skończy się kadencja Jana Englerta (K-MAG.pl *W Teatrze Studio nie widać końca konfliktu* [odczyt: 29.03.2016]).

<sup>16</sup> Roman Osadnik dyrektorem naczelnym Teatru Studio został w 2011 r. Trafił tutaj po sześciu latach współpracy z Krystyną Jandą w Teatrze Polonia, zakończonej wielkim konfliktem – „Urato-wałam i swoją psychikę i naszą fundację po jego rządach z trudem, odwróciłam się plecami do tych

administracyjnym i technicznym, którego kontrowersyjne metody zarządzania spotkały się z ostrym i zdecydowanym sprzeciwem zespołu oraz środowiska artystycznego. Agnieszka Glińska objęła kierownictwo artystyczne Teatru Studio we wrześniu 2012 roku, w odpowiedzi na zaproszenie ze strony Romana Osadnika, rozpoczynając od zbudowania silnego i różnorodnego zespołu aktorskiego. Inauguracji pierwszego sezonu pod jej kierownictwem towarzyszyła uroczystość nadania imion twórców Teatru Studio: Józefa Szajny – Dużej Scenie, oraz Jerzego Grzegorzewskiego – Galerii, wyraźnie zapowiadając powrót do tradycji eksperymentalnego teatru repertuarowego Teatru Studio. W krótkim czasie po objęciu stanowiska Agnieszka Glińska odmieniła wizerunek podupadającego artystycznie i omijanego przez widzów Teatru, „za zmiany, jakie udało się jej przeprowadzić [...] za obiecujące nowe spektakle i komplety na widowni”<sup>17</sup> została wyróżniona nagrodą Gazety „Co Jest Grane” w kategorii Człowiek Roku (2012).

W tym miejscu warto podkreślić, że Teatr Studio zajmuje szczególne miejsce na teatralnej mapie Warszawy, nie tylko ze względu na swoje położenie (w wyróżniającym się architektonicznie i historycznie na mapie Warszawy – Pałacu Kultury i Nauki), ale przede wszystkim ze względu na swoją ponadczterdziestoletnią historię eksperymentalnego teatru repertuarowego ze stałym zespołem aktorskim. Scena Teatru Studio powstała w 1972 roku z inicjatywy Józefa Szajny. Pod jego kierownictwem (1972–1982) teatr ów zyskał miano jednego z bardziej awangardowych w Polsce, stając się przede wszystkim autorskim teatrem twórcy (sceną studyjną, eksperymentalną, otwartą na poszukiwania formalne). Jego następcą, Jerzy Grzegorzewski (1982–1997) kontynuował wytyczony przez Szajnę kierunek teatru eksperymentalnego (autorskiego), budując jeden z najlepszych – po rozpadzie Teatru Dramatycznego G. Holoubka – zespołów aktorskich w Warszawie. W rezultacie w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku Teatr Studio pod kierownictwem J. Grzegorzewskiego stanowił jedno z najciekawszych i najbardziej obleganych miejsc na mapie teatralnej Warszawy. Przywołana tu tradycja (historia) Teatru Studio jako eksperymentalnego teatru repertuarowego ze stałym zespołem aktorskim wydaje się kluczowa dla zrozumienia istoty konfliktu między dyrektorem artystyczną A. Glińską i zespołem artystycznym z jednej strony, a dyrektorem naczelnym Teatru R. Osadnikiem oraz zespołem technicznym i administracyjnym z drugiej. Na fali sukcesu Teatru Studio, odzyskując swoje miejsce na teatralnej mapie Warszawy, podjął decyzję poszerzeniu dotychczasowej oferty programowej Teatru – obok teatru repertuarowego pod kierownictwem A. Glińskiej oraz licznych wystaw organizowanych w Galerii przez A. Zawadzką – równoległe decyzją dyrektora R. Osadnika

---

doświadczeń, ale wspomnienia są mi naprawdę przykre. Przed nominowaniem go na dyrektora Teatru Studio ostrzegałam przed nim ówczesnego dyrektora Biura Teatrów, i opowiadałam o swoich doświadczeniach, ale ten nie zareagował na nie, ani też nikt wtedy nie poprosił mnie o opinię w tej sprawie, a wydałabym ją wtedy negatywną” – napisała Janda na swoim blogu, komentując sytuację w Studio, [www.krystynajanda.pl](http://www.krystynajanda.pl) [odczyt: 11.09.2017].

<sup>17</sup> Informacja ze strony Teatru Studio, <https://www.teatrstudio.pl/teatr/historia/studio-1955-obecnie/> [odczyt: 11.09.2017].

uruchomiono wiele dynamicznie rozwijających się projektów artystycznych, tj. Met Opera HD, 'Kultura bez barier', Scena Tańca Studio, Plac Defilad czy Bar Studio.

Wypowiadając się na łamach „Gazety Wyborczej”, A. Glińska wyrażała swoje obawy co do przekształcenia Teatru Studio w „komercyjny dom produkcyjny”, zwłaszcza w kontekście powołania zastępcy dyrektora Aldony Machnowskiej-Góry, odpowiedzialnej za nadzór nad „pozateatralnymi projektami artystycznymi” realizowanymi w teatrze, w tym m.in. za Galerię Studio, Scenę Tańca czy Plac Defilad. Wiadać tu wyraźnie zderzenie odmiennych założeń (epistemologicznych i aksjologicznych) lub bardziej pragmatycznie – odmiennych strategii (metodologii) zarządzania teatrem. W zasadzie sprowadza się to do nierozstrzygalnego w swojej istocie konfliktu – między zespołem artystycznym i artystyczną wizją czy strategią zarządzania teatrem repertuarowym (w którym działalność artystyczna jest punktem wyjścia, a zarządzanie pełni jedynie funkcje pomocnicze – arystotelesowskim czy prymatem treści nad formą, w ujęciu P. Bendixena) a zespołem ekonomiczno-technicznym i jego ekonomiczną wizją czy strategią zarządzania teatrem projektowym czy eventowym (w którym podkreśla się rolę zarządzania, a działalność artystyczna pełni funkcje pomocnicze – koncepcją platońsko-kartezjańską – według P. Bendixena). Ten fundamentalny w swojej istocie konflikt dotyczy zarówno kwestii merytorycznych, jak i personalnych, odnosi się bowiem do hierarchii wartości i sfery wpływów (kompetencji) oraz decyzyjności artysty/ów i menedżera/ów wewnątrz samej instytucji kultury w kontekście mniej lub bardziej udanej współpracy lub konfliktu.

W obliczu narastających nieporozumień i wzajemnego publicznego oskarżania się, w grudniu 2015 roku ze stanowiska odeszła A. Glińska. Po jej odejściu konflikt wyraźnie eskalował, zespół (artystyczny) wyraźnie opowiedział się przeciw decyzjom podejmowanym przez Dyрекcję Teatru, zarzucając jej otwarcie komercjalizację Teatru Studio, głośno wyrażając przy tym swoje obawy co do przyszłości Teatru Studio jako teatru repertuarowego (w szczególności) oraz modelu teatru artystycznego w Polsce (w ogóle). W rezultacie protest zespołu aktorskiego zaczął przybierać kolejne formy sprzeciwu wobec dyrekcji – aktorzy założyli związek zawodowy, stworzyli grupę Aktorzy Teatru Studio na Facebooku, gdzie publikowali wymianę pism z dyrektorem, próbując zainteresować całą sprawą media, interweniowali też u władz miasta, domagając się zewnętrznej kontroli działalności placówki. Jednym z ostatnich pomysłów, który szerokim echem odbił się w mediach, było umieszczenie na YouTube, utrzymanego w stylistyce disco polo teledysku, w którym jako TeatrRomani w ironicznym tonie komentują prymat komercyjnych i barowych rozrywek w obecnej działalności Teatru Studio<sup>18</sup>. W wyniku narastającego konfliktu doszło do zwolnienia czterech aktorów: dwóch dyscyplinarnie, dwóch w trybie normalnym, z powodu łamania prawa, niszczenia mienia teatru oraz skandalicznych zachowań w pracy. Tłumacząc decyzję o zwolnieniach w Teatrze Studio, pod nieobecność dyrektora R. Osadnika, wicedyrektor Teatru A. Machnowska-Góra wydała emocjonalne oświadczenie, apelując do „wszystkich, którym na sercu leży dobro

<sup>18</sup> TeatrRomani (Teatr Romana) dostępny na stronie: <https://www.youtube.com/watch?v=4uX87NYjS04&list=RD4uX87NYjS04> [odczyt: 11.09.2017].

Teatru Studio, o zakończeniu tego spektaklu medialnego [...] obecny kryzys nikomu nie służy i tracą na nim przede wszystkim widzowie. Oglądają oni właśnie najgorszy spektakl w wykonaniu Teatru Studio. Czas opuścić kurtynę<sup>19</sup>. Apel ten nie kończy bezprecedensowego w gruncie rzeczy konfliktu – aktorzy wystosowali list do Hanny Gronkiewicz-Waltz z prośbą o spotkanie w trybie pilnym. Chcą, aby wzięły w nim udział wszystkie strony sporu: „Skoro ważny jest teatr, ważne jest i to, co się w nim i wokół niego dzieje. Na temat sytuacji w Teatrze Studio powiedziano i napisano wiele. Nie dopuścimy do tego, aby rzeczywistość budowana ze słów i emocji stała się trwalsza od tej obiektywnej. Odnieśmy się do faktów” – napisali aktorzy (tamże).

W tym miejscu warto przywołać opinię poszczególnych stron konfliktu. Dyrektor naczelny Teatru Studio Roman Osadnik – jedna ze stron konfliktu – od samego początku nie zgadzał się z zarzutami przedstawianymi przez dyrektor artystyczną A. Glińską oraz zespół artystyczny Teatru Studio. Wydał on oświadczenie<sup>20</sup>, wobec rozpętanej w mediach dyskusji na temat sposobu funkcjonowania Teatru Studio, gdyż poczuł się wywołany do odpowiedzi w związku z postulowaną metodologią zarządzania oraz obawami co do przyszłości teatru artystycznego. W pierwszej kolejności wypowiadał się na temat strategii działania i przyszłości Teatru Studio, powołując się na ponadczterdziestoletnią historię eksperymentalnego teatru repertuarowego, zapoczątkowaną przez Józefa Szajnę i Jerzego Grzegorzewskiego. Wyraźnie podkreślał, że

[...] osiã działań artystycznych Centrum Sztuki Studio zawsze będzie teatr repertuarowy ze stałym zespołem aktorskim [...] Studio musi pozostać teatrem ze stałym zespołem aktorskim, który daje 250 spektakli rocznie i co najmniej cztery premiery w każdym sezonie. Jest to możliwe tylko i wyłącznie przy utrzymaniu, a nawet powiększeniu zespołu artystycznego Teatru Studio.

To jednak nie przeszkadza mu podkreślać rosnącego znaczenia podejmowanych cyklicznie, licznych projektów (pozateatralnych):

Obok teatru repertuarowego, gdzie pod opieką Dyr. Artystycznego – Pani A. Glińskiej – tworzone są spektakle najwyższej próby, zamierzamy realizować też inne przedsięwzięcia [...] Od 2011 roku realizujemy w Studio nowatorski projekt, cieszący się uznaniem publiczności, jakim są transmisje i retransmisje z nowojorskiej Metropolitan Opera. Od trzech lat jesteśmy gospodarzami „Kultury bez barier”, programu udostępniania teatru dla osób z dysfunkcją słuchu i wzroku. Największym obok Teatru projektem Studio jest Plac Defilad – dzięki swojej otwartości, interdyscyplinarności odniósł spektakularny sukces (ponad 110 000 uczestników imprez w sezonie letnim w 2015 r.), łącząc z powodzeniem różne formy spędzania wolnego czasu z kulturą wysoką. Teatr z Galerią Studio jest uzupełniany ofertą edukacyjną i propozycjami

<sup>19</sup> W. Mrożek, J. Panek, *Kryzys w Teatrze Studio w Warszawie. Odwołane spektakle, niższa frekwencja*, „Gazeta Wyborcza” 20.04.2016 r.

<sup>20</sup> To samo oświadczenie R. Osadnika, opublikowane m.in. na stronie medium publiczne.pl i terazteatr.pl różni się treścią – więcej: M. Płatek *Konflikt wokół Teatru Studio w Warszawie* (29.01.2016 r.), <http://mediumpubliczne.pl/2016/01/konflikt-wokol-teatru-studio-w-warszawie/> Terazteatr.pl (08.04.2016 r.) [www.terazteatr.pl/aktualnosci/oswiadczenie-romana-osadnika,2784](http://www.terazteatr.pl/aktualnosci/oswiadczenie-romana-osadnika,2784) [odczyt: 11.09.2017].

z innych dziedzin sztuki (muzyka, taniec, sztuki performatywne). Nie zamierzamy z tej drogi zrezygnować. Dlatego kontynuowane będą flagowe projekty, takie jak: Plac Defilad, Scena Tańca, cykl Opera HD, Kultura bez barier. Chcemy otwierać się na nowe, cenne teatralne i okołoteatralne działania i zjawiska<sup>21</sup>.

Najważniejszy jednak wydaje się komentarz Osadnika w budzącej największe kontrowersje publikacji *Metodyki zarządzania projektami Teatru Studio*, która to – jak się wydaje – stanowi główną oś konfliktu – stworzona przez specjalistów od zarządzania projektami (wyraźnie z obszaru nauk ekonomicznych) metodologia zarządzania teatrem odebrana została jako główne źródło zagrożenia (ultimatum) dla artystycznego teatru (repertuarowego). Co ciekawe, w trakcie trwania prac nad strategią (dokumentem) *Metodyki zarządzania projektami Teatru Studio*, z inicjatywy dyrektora Osadnika zorganizowano kilkudniowe warsztaty prowadzone przez wykładowców ze Szkoły Głównej Handlowej (SGH) w Warszawie, zapraszając do udziału przedstawicieli zespołu artystycznego, administracyjnego i technicznego, na czele z dyrektorem artystyczną A. Glińską. W jednym z wywiadów dotyczących konfliktu w Teatrze Studio, R. Osadnik tak komentuje rosnące kontrowersje wobec *Metodyki zarządzania projektami Teatru Studio*:

[...] uważam też, że w kontekście powołanych przez miasto zespołów, które pracują pod kierunkiem prof. J. Hausnera i E. Bedyka nad wypracowaniem rozwiązań systemowych mających na celu standaryzację sposobów zarządzania we wszystkich teatrach, cały szum wokół metodyki opracowywanej w Studio jest nieuzasadniony. Prędzej czy później podobne standardy zarządzania wejdą we wszystkich dobrych teatrach. A my chcemy być w czołówce<sup>22</sup>.

Z przytoczonych wyżej wypowiedzi wyraźnie przebija ekonomiczne ujęcie zarządzania kulturą (prymat zarządzania nad kulturą) wartościujące kulturę czy sztukę pod względem ilości, efektywności czy medialności (przeliczanych na liczbę spektakli, wystaw, publikacji czy liczbę odbiorców) *instrumental value*, istotnych

<sup>21</sup> M. Płatek, *Konflikt wokół Teatru Studio w Warszawie* (29.01.2016 r.), <http://mediumpubliczne.pl/2016/01/konflikt-wokol-teatru-studio-w-warszawie/> [odczyt: 11.09.2017].

<sup>22</sup> W rozmowie Agaty Diduszek-Zyglewskiej z Romanem Osadnikiem (*Czy działalność artystyczna teatru jest zagrożona?* „Dziennik Opinii” 07.12.2015 r.) szczerze opowiada o kulisach powstawania dokumentu *Metodyki zarządzania projektami Teatru Studio* – „Jesienią wysłałem do zespołu informację, że *Metodyka zarządzania projektami w Teatrze Studio* jest gotowa i wysłałem dokument osobom, które brały udział w pracy nad nim podczas warsztatów, do konsultacji, prosząc o uwagi. Nie dostałem żadnych uwag od nikogo z zespołu artystycznego. Zorganizowałem spotkanie z członkami grupy roboczej, kierownikami działów i wykładowcami z SGH tutaj, żeby jeszcze raz omówić ten dokument i poinformować, że chcemy wybrać dwa tytuły, które będą pilotażowo zrealizowane w taki sposób [...] W następnym tygodniu mieliśmy zrobić zebranie z całym zespołem, żeby wszyscy wiedzieli, o co chodzi. W międzyczasie ukonstytuował się związek zawodowy, który [...] bez mojej ani autorów wiedzy zaczął rozsyłać ten dokument wszędzie z sugestią, że stanowi on zagrożenie dla formuły teatru artystycznego w Polsce. Było to absurdalne, tym bardziej że pan Żołądkowicz, szef związku zawodowego, brał udział w warsztatach, podczas których powstawał ten dokument, i nigdy wcześniej nie informował nikogo, że coś go w tym dokumencie niepokoi.

w kontekście (planowanych) inwestycji, rosnącej konkurencji i pozycjonowania w stosunku do innych instytucji kultury:

[...] w perspektywie planowanych inwestycji na Placu Defilad (budowa nowych siedzib TR Warszawa i Muzeum Sztuki Nowoczesnej czy projektowanie Placu Centralnego), rosnącej konkurencji sposobów spędzania czasu wolnego, permanentnego niedofinansowania kultury, chcemy zapewnić mu [Teatrowi Studio] trwale, niezachwiane miejsce na kolejnych kilkadziesiąt lat<sup>23</sup>.

Druga strona konfliktu – dyrektor Agnieszka Glińska wraz z zespołem artystycznym – wypowiadając się w kwestii obowiązującego w Teatrze Studio podziału kompetencji (metodologii zarządzania dotyczącej zarówno strefy wpływów, jak i hierarchii wartości), tak komentuje powołanie drugiego zastępcy dyrektora (A. Machnowskiej-Góry) odpowiedzialnego za tzw. pozateatralne projekty artystyczne, m.in. Galerię Studio, Scenę Tańca czy Plac Defilad.

To kolejny ruch dyrektora Osadnika radykalnie redukujący i praktycznie eliminujący rolę dyrektora artystycznego. [...] Nie wyobrażam sobie pełnienia mojej funkcji bez możliwości kształtowania programu teatru, jego linii repertuarowej, horyzontu wszystkich wydarzeń artystycznych i bez wpływu na wizerunek tego miejsca. Ani współpracy z dyr. Osadnikiem, który od dawna nie respektował moich obowiązków określonych w umowie o pracę i uparczywie ignorował moje próby sformułowania jasnego podziału kompetencji, izolował mnie od pełnej wiedzy o finansach teatru<sup>24</sup>.

Glińska została wsparta przez środowisko artystyczne, w sprawie konfliktu głos zabrali m.in.: prezes Związku Artystów Scen Polskich Olgierd Łukaszewicz, Maciej Englert z Unii Teatrów Polskich czy dyrektor Instytutu Teatralnego Dorota Buchwald – w opracowanej na zlecenie dyrektora R. Osadnika *Metodyce zarządzania projektami* widzą ryzyko komercjalizacji teatru. Prezes ZASP O. Łukaszewicz w liście do prezydent Warszawy H. Gronkiewicz-Waltz, komentując powołanie A. Machnowskiej-Góry odpowiedzialnej za pozateatralne projekty artystyczne, pyta, „czy możliwe jest prowadzenie działalności pozateatralnej w teatrze? W naszej opinii w założeniu takim tkwi sprzeczność, choćby dlatego, że pracownicy teatru będą angażowani do pozateatralnej działalności, co będzie miało wpływ na organizację statutowej działalności teatru”<sup>25</sup>. Zaniepokojenie sytuacją w Teatrze Studio, zagra-

<sup>23</sup> M. Płatek, *Konflikt wokół Teatru Studio w Warszawie* (29.01.2016 r.), <http://mediumpubliczne.pl/2016/01/konflikt-wokol-teatru-studio-w-warszawie/> [odczyt: 11.09.2017].

<sup>24</sup> Witold Mrozek (03.12.2015 r.) Pałac Kultury. Konflikt w Teatrze Studio nasila się, <http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,19284084,konflikt-w-teatrze-studio-nasila-sie.html> [odczyt: 11.09.2017].

<sup>25</sup> *List ZASP do Prezydent M. St. Warszawy w sprawie Teatru Studio*, <http://zasp.pl/index.php?page=Pages&id=346> [odczyt: 11.09.2017].

Równolegle Związek Zawodowy Artystów Polskich w kolejnym liście do prezydent Warszawy zaapelował o odwołanie decyzji A. Machnowskiej-Góry dotyczącej zwolnień aktorów: dyscyplinarnie zwolniono trzech, dwóch odeszło z własnej woli, podkreślając że „determinacja działań zespołu aktorskiego wynika z nieufności i niepokoju o naturę i trwałość teatru, z troski o Teatr Studio

zającą „misji miejskiego teatru publicznego”, wyrazili w liście otwartym twórcy teatralni i filmowi, intelektualiści, politycy i pisarze, m.in.: prof. Maria Janion, prof. Magdalena Środa, reżyserki Monika Strzępka i Agata Duda-Gracz, aktorzy Wojciech Malajkat, Jerzy Radziwiłowicz i Adam Woronowicz, krytyczka Kazimiera Szczuka, redaktor naczelny Krytyki Politycznej Sławomir Sierakowski, szef festiwalu Nowe Horyzonty Roman Gutek, liderka partii Twój Ruch Barbara Nowacka i wiceprzewodnicząca SLD Paulina Piechna-Więckiewicz<sup>26</sup>.

## Zarządzanie kulturą a polityki kulturalne: hegemonia dyskursu neoliberalnego

Reasumując dotychczasowe rozważania na temat zarządzania kulturą, można stwierdzić, że przedstawiony powyżej konflikt w Teatrze Studio: „teatralna gra o tron” pomiędzy dyrekcją a zespołem artystycznym jest dość bezprecedensowym przykładem (dobrze) ilustrującym w praktyce to napięcie czy zderzenie odmiennych paradygmatów lub dyskursów, jak również odmiennych wartości, oczekiwań czy indywidualnych doświadczeń. Przywoływany konflikt, nierozstrzygalny w swojej istocie, dotyczy zarówno definiowania i rozumienia kultury (dyskursów naukowych i publicznych), jak i czysto pragmatycznego doświadczenia (strategii) zarządzania w kulturze – jak mówiliśmy wcześniej – w kontekście przedmiotowym (refleksji na temat tego, czym zarządzamy w sferze kultury: definicji kultury czy dóbr kultury) i podmiotowym (refleksji na temat podmiotów zaangażowanych w tym procesie). Jak widać na przykładzie eskalującego konfliktu w Teatrze Studio, przywoływany spór jest zarówno konfliktem personalnym (między dyrektorem artystyczną A. Glińską i zespołem artystycznym Teatru a dyrektorem naczelnym R. Osadnikiem i zespołem technicznym), jak i merytorycznym między artystyczną wizją czy

---

w obliczu wprowadzanych zmian”. ZZAP zapowiedział, że wraz z ZASP pracuje nad „stworzeniem odpowiednich narzędzi, które pozwolą na właściwe kierowanie inst. kultury, jaką jest teatr, bez doprowadzania jej do sytuacji kryzysowych, jak w przypadku teatru Studio”. *Lista aktorów do zwolnień w Teatrze Studio* (Polsat News 19.04.2016 r.).

<sup>26</sup> Otwarty list do Hanny Gronkiewicz-Waltz w sprawie sytuacji Teatru Studio, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/213649.html> [odczyt: 11.09.2017].

„Trzy lata temu dyrektor artystyczną teatru została Agnieszka Glińska. Lista premier, wernisarzy, warsztatów i konferencji, jakie odbyły się w tym czasie w Studio, jest imponująca. Teatr stał się ważnym, popularnym miejscem na kulturalnej mapie Warszawy, nie tracąc przy tym więzi z tradycją tworzoną niegdyś przez Józefa Szajnę i Jerzego Grzegorzewskiego. Dyrektor artystyczna udowodniła, że pojmuje misję teatru publicznego jako wartość niepodważalną. Teatr jest dla niej miejscem pracy zespołowej, artyści – aktorzy, reżyserzy, scenografowie – stanowią o jego wartości i sile. [...] Niestety, w przypadku Teatru Studio misja miejskiego teatru publicznego jest zagrożona. Działania dyrektora naczelnego, pana Romana Osadnika, opisane i komentowane przez ekspertów oraz bezstronnych twórców teatrów publicznych, budzą najwyższy niepokój. Jako zwierzchnia władza Teatru Studio, pan Osadnik postępuje wedle najgorszych stereotypów zarządzania firmą prywatną nastawioną na zysk”.

strategią zarządzania teatrem artystycznym (repertuarowym) a ekonomiczną wizją czy strategią zarządzania teatrem projektowym (eventowym). To jednocześnie dość fundamentalny w swojej istocie konflikt dotyczący pozycji czy hierarchii wartości i sfery wpływów (kompetencji) oraz decyzyjności artysty/ów i menedżera/ów wewnątrz samej instytucji kultury w kontekście mniej lub bardziej udanej współpracy lub konfliktu<sup>27</sup>. W przypadku Teatru Studio okazało się, że strony konfliktu – mimo trzech lat wspólnej pracy – nie zdołały dojść do porozumienia w sprawie jasnego podziału kompetencji (nie podpisano m.in. regulaminu organizacyjnego Teatru). W przywoływanym sporze „artystyczna strona konfliktu” odnosi wrażenie, że traci wpływ na linię repertuarową teatru, który jej zdaniem stopniowo się komercjalizuje „sztuka jest marginalizowana kosztem innych działań, zwłaszcza tych organizowanych przez Bar Studio w teatralnym foyer i przed teatrem w ramach cyklu Plac Defilad. Tymczasem strona zarządzająca, przywołując imponujące statystyki dotyczące podejmowanych działań i projektów, argumentuje, że „statut teatru obejmuje szeroki zakres działań artystycznych, zaś wszelkie »eventy« realizowane są po to, by zyski z nich płynące podwyższały budżet na produkcję teatralną”<sup>28</sup>. Dyskusja (konflikt) na temat modelu zarządzania w instytucjach kultury obejmuje swoim zasięgiem również m. st. Warszawa i tym samym wkracza na teren polityki kulturalnej. Dyrektor stołecznego Biura Kultury, Tomasz Khun-Janowski, mówi o realnej potrzebie usprawnienia sposobu zarządzania w teatrach, zgodnie z uchwalonym

<sup>27</sup> Konflikt w Teatrze Studio jest równoległym konfliktem (sporem) merytorycznym (dotyczącym strategii czy metodologii zarządzania teatrem) i sporem kompetencyjnym dotyczącym relacji pozycji czy (hierarchii) między dyr. naczelnym a dyr. artystycznym... Niewątpliwie jednak możemy znaleźć liczne przykłady udanych kohabitacji artystyczno-menedżerskich – dyrektor naczelna Teatru im. Szaniawskiego w Wałbrzychu Danuta Marosz, której udaje się nawiązać „twórczą” współpracę z czwartą już dyrekcją artystyczną (to ona zatrudniała Piotra Kruszczyńskiego, za którego kadencji Teatr wszedł do pierwszej ligi, i Sebastiana Majewskiego, z którym odnosiła spektakularne sukcesy). Podobnie wygląda sytuacja w przypadku dyrektora naczelnego Teatru Narodowego w Warszawie Krzysztofa Torończyka, który od lat współpracuje z Janem Englertem (równoległe dyrektorując od 15 lat w Teatrze Osterwy w Lublinie) czy Karoliny Ochab i Krzysztofa Warlikowskiego w Teatrze Nowym lub Wojciecha Gorczycy i Grzegorza Jarzyny w TR Warszawa.

<sup>28</sup> A. Kyzioł, *Co się dzieje w Teatrze Studio i jak wyjść z tego impasu*. Projekt Studio i okolice, „Polityka” 09.02.2016 r. Związek Zawodowy Aktorów Polskich i Unia Teatrów Polskich, wypowiadając się w sprawie modeli zarządzania instytucjami kultury nakreślonymi w dokumencie Metodyki, wyraźnie podkreśla, że nie uwzględnia on specyfiki pracy w teatrze repertuarowym, który zatrudnia etatowo zespół wykonawców i jest z mocy ustawy instytucją artystyczną i *non profit* (zwracając przy tym szczególną uwagę na misję i cele statutowe instytucji, które gwarantują pewną wolność i niezależność działania), a nie biznesową. Instytut Teatralny ze swojej strony dodał także, iż kierowanie się tego rodzaju opracowaniami może prowadzić do komercjalizacji teatrów miejskich – jego dyrektor D. Buchwald zadaje wiele pytań, które wyrażają niepokoje środowiska i jego podejrzliwość wobec działań Biura Kultury: „do kierowania jakim teatrem został zaangażowany przez miasto dyrektor Osadnik? Teatrem opierającym swoją pracę na działaniu artystycznym stalego zespołu pod kierunkiem programującego tę pracę lidera, czyli dyrektora artystycznego, czy domem produkcyjnym – przedsiębiorstwem, które może bardzo sprawnie realizować projekty jakiegokolwiek: przedstawienia, koncerty, wystawy?”.



przez Radę Warszawy w roku 2012 Programem Rozwoju Kultury do 2020<sup>29</sup>, który kładzie akcent na odbiorców, nie tylko twórców, a także na nowoczesne zarządzanie instytucjami, łatwiejszy dostęp do kultury i większe zróżnicowanie oferty. Obawy środowiska artystycznego, związane z założeniami Programu Rozwoju Kultury do 2020, były widoczne w trakcie akcji medialnej Popieramy#Aktorzy TeatruStudio, zorganizowanej przez siedzibą teatru Studio z inicjatywy Zarządu Głównego Związku Zawodowego Aktorów Polskich (ZZAP) i Komisji Zakładowej ZZAP Teatru Studio. Przywoływana akcja była wyrazem niepokoju środowiska (artystycznego) związanego z przedłużającym się konfliktem w Teatrze Studio, w tle jednak wyraźnie słyhać obawy co do kierunku zmian polityki kulturalnej Miasta Stołecznego Warszawy, zapowiadanych w *Diagnozie potencjału podmiotów kultury w zakresie realizacji Programu Rozwoju Kultury 2020*<sup>30</sup>. Zdaniem organizatorów akcji

[...] dokument ten zawiera sugestię rezygnacji, ze względów ekonomicznych, z utrzymywania stałych zespołów w teatrach miejskich. Co więcej, rekomenduje prowadzenie działań animacyjnych oraz edukacyjnych w teatrach jako dodatkową działalność bez gwarancji, że nie zakłóci ona realizacji najważniejszego celu, dla którego istnieje teatr: powstawania spektakli. Przykładem marginalizacji „teatru w teatrze” jest obecny kryzys w Studio<sup>31</sup>.

Przywoływany spór w istocie dotyczy zarówno kwestii ideologicznej (odmiennych wartości), jak i kwestii politycznej (odmiennych interesów) – padające po obu stronach argumenty stają się coraz bardziej fundamentalne i bezpardonowe zarówno w kwestiach ideologicznych (gry wartości), jak i pragmatycznych (gry interesów). Pod adresem Głównego pojawiają się personalne zarzuty, że ma trudny charakter, budżety spektakli i obsady negocjuje krzykiem, że często zdarza się jej odwoływać czy przesuwac premiery, przedkładając inne obowiązki zawodowe nad te wynikające z zawartej umowy o pracę. Z kolei pod adresem Osadnika padają zarzuty o zatrudnianie zaprzyjaźnionych firm, czy wręcz ‘mobbing’, gdy weźmie się pod uwagę proponowany dokument „metodyki zarządzania projektami”, w którym ani raz nie pada słowo ‘reżyser, teatr czy aktor’, są za to ścieżki realizacji projektów i oceny ryzyka. Równolegle padają zarzuty o arbitralnie podejmowane decyzje czy odgórny model jednoosobowego zarządzania teatrem, transparentność finansową: metody finansowania i rozliczania działalności teatralnej i pozateatralnej czy ‘bliskie relacje towarzyskie’ z wiceprezydentem J. Józwiakiem.

<sup>29</sup> Program Rozwoju Kultury w Warszawie do 2020 roku to pierwszy strategiczny dokument dotyczący rozwoju stołecznej kultury. PRK wyznacza kierunki polityki kulturalnej miasta i powstaje przy współpracy ze Społeczną Radą Kultury i Zespołem Sterującym, więcej o programie, [http://nck.pl/media/attachments/302516/miasto\\_kultury\\_i\\_obywateli\\_program\\_rozwoju\\_kultury\\_w\\_warszawie\\_do\\_roku\\_2020\\_copy2.pdf](http://nck.pl/media/attachments/302516/miasto_kultury_i_obywateli_program_rozwoju_kultury_w_warszawie_do_roku_2020_copy2.pdf), [http://www.kulturalna.warszawa.pl/prk,17,2597.html?locale=pl\\_PL](http://www.kulturalna.warszawa.pl/prk,17,2597.html?locale=pl_PL) [odczyt: 11.09.2017].

<sup>30</sup> Diagnoza potencjału podmiotów kultury w zakresie realizacji Programu Rozwoju Kultury 2020, [http://nck.pl/media/attachments/317966/doskonalenie\\_polityki\\_kulturalnej\\_w\\_warszawie\\_-\\_obszar\\_instytucje\\_kultury\\_diagnoza.pdf](http://nck.pl/media/attachments/317966/doskonalenie_polityki_kulturalnej_w_warszawie_-_obszar_instytucje_kultury_diagnoza.pdf) [odczyt: 11.07.2016].

<sup>31</sup> Akcja Popieramy#AktorzyTeatruStudio, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/223098.html> [odczyt: 11.07.2016].

Oczywiście, każda próba skomentowania czy oceny tej sytuacji i opowiedzenia się po jednej ze stron będzie jedynie pewnym (nieuzasadnionym) uproszczeniem, w środowisku artystycznym dość często każda próba zmiany *status quo* jest traktowana jako zamach na wolność artystyczną twórców. Należy jednak spojrzeć na ten spór w szerszym kontekście ekonomicznym, społecznym czy kulturowym. Trzeba wyraźnie podkreślić, że współczesne polityki kulturalne, definiujące instytucjonalny kontekst zarządzania kulturą (w tym wypadku metodologię czy strategię zarządzania w lokalnych instytucjach kultury), stają się w coraz większym stopniu zakładnikiem, zataczającej coraz szersze kręgi w Europie, postpolityki (ponowoczesnego odejścia od polityki rozumianej jako zderzenie odmiennych systemów ideologicznych – definiowanych w kategorii dobra publicznego – na rzecz bardziej pragmatycznego i indywidualistycznego ujęcia: zderzenia odmiennych interesów – definiowanych głównie w kategorii dobra prywatnego, przy uwzględnieniu wpływu globalnych procesów: gospodarczych, społecznych i kulturowych)<sup>32</sup>. W rezultacie polityka jako przestrzeń sporów czy konfliktów ideologicznych zostaje zastąpiona współcześnie przez dyskurs ekonomiczny (modernizacyjny) i technokratyczne zarządzanie, które odwołuje się do prymatu racjonalnego i merytorycznego (eksperskiego) stosunku do polityki oraz istniejących problemów ekonomicznych, społecznych czy kulturowych. Doskonałym przykładem takiego dyskursu jest tzw. Nowe Zarządzanie Publiczne (*New Public Management*), które zgodnie z zasadą „trzech E”: ekonomiczność (*economy*), skuteczność (*efficiency*), efektywność (*effectiveness*), uznaje prymat ekonomii (hegemonię dyskursu ekonomicznego) nad polityką czy kulturą.

Takie instrumentalne traktowanie kultury, widoczne na Europejskim Kongresie Kultury, zwłaszcza w kontekście przemówień inauguracyjnych kongres: komisarza Androulli Vassiliu i przewodniczącego Parlamentu Europejskiego Jerzego Buzka, wyraźnie wskazywało na priorytety obecne w ramach europejskiej polityki kulturalnej<sup>33</sup>. W obydwu wypowiedziach podkreślona została przede wszystkim integracyjna

<sup>32</sup> Pojęcie postpolityki (czy postpolityczności), które zdominowało współczesny dyskurs naukowy czy publiczny, pojawia się zasadniczo w dwóch kontekstach – pierwszy, związany z rozdzieleniem władzy i polityki (usunięciem z dyskursu politycznego pojęcia polityczności), często bywa analizowany jako rezultat globalnych procesów przenoszenia władzy z poziomu państw narodowych na poziom ponadnarodowy. Drugi wiąże się z procesem odideologizowania polityki (końca ideologii) na rzecz bardziej pragmatycznego lub/i konsensualnego stosunku do uprawiania polityki i rozwiązywania konfliktów społecznych. Co ciekawe, zarówno Carl Schmitt (2000), jak i Chantal Mouffe (2011) wyraźnie podkreślają, to właśnie liberalizm wraz z jego racjonalistycznym i indywidualistycznym ujęciem jest odpowiedzialny za negację wymiaru polityczności w praktyce politycznej – liberalne ujęcie nadało sferze publicznej neutralny charakter kosztem zepchnięcia wszelkich antagonizmów do poziomu prywatności, co w konsekwencji umożliwiło i polityczny konsensus w formie politycznego ‘centrum’ (demokracji konsensualnej) poza ideologicznymi podziałami politycznymi (przypis własny).

<sup>33</sup> Głównym dokumentem odpowiedzialnym za kreatywny kurs w polityce europejskiej jest Strategia Lizbońska (2000–2010) z podstawowymi postulatami zrównoważonego rozwoju gospodarczego, zwiększania spójności społecznej czy zwiększania udziału badań naukowych w wydatkach unijnych (3% PKB). W kolejnych latach hasła socjalne, takie jak spójność społeczna i zrównoważony rozwój, zastąpiono postulatami na rzecz wzrostu ekonomicznego i rozwoju rynków pracy (reformy

i rozwojowa rola kultury w polityce Europejskiej, w tym rozwoju kreatywnego jako sposobu na łagodzenie sprzeczności między konkurencyjnością ekonomiczną a spójnością społeczną – jak podkreślał A. Vassiliu:

[...] gospodarka światowa zmienia się niezwykle szybko, (w związku) z procesem digitalizacji i globalizacji, od uwagi skupiającej się na czynnikach namacalnych przenosimy uwagę na to, co nienamacalne [...]. Niestety, jak wszyscy wiemy, kryzys finansowy odczuwany jest we wszystkich aspektach naszego życia, to wszystko wymaga myślenia kreatywnego [...]. Kultura i sztuka mogą bardzo wiele wnieść do życia społecznego i gospodarki, mogą być katalizatorem innowacji. [...] dzisiaj bogactwo narodów zależy od wiedzy i innowacji, podkreśla to strategia „Europa 2020”. [...] Jestem głęboko przekonana, że kultura może wnieść ogromny wkład w konkurencyjność i integralność Europy, [...] może pomóc Europie w załagodzeniu i pokonaniu wyzwań społecznych i ekonomicznych, przed jakimi stoimy<sup>34</sup>.

Ten europejski „kurs na kulturę”, mocno widoczny czy słyszalny w kontekście przewodniego hasła Programu Kulturalnego Polskiej Prezydencji (2011) „Uwaga na kulturę” czy tekstu (przemówienia) dyrektora Narodowego Instytutu Audiowizualnego Michała Merczyńskiego na Europejskim Forum Kultury<sup>35</sup>, ma za zadanie przekonać nas, że „kultura się liczy”, jest narzędziem zmiany, wzrostu gospodarczego czy łagodzenia „nierówności społecznych”, zwłaszcza w kontekście pogłębiającego się kryzysu ekonomicznego. W rezultacie

[...] ideologiczna sprzeczność między ekonomią a kulturą [...] zostaje zniwelowana przez uznanie, że to właśnie prawa rynkowe są gwarancją wolności w sferze kultury. Nie ma sprzeczności między logiką konkurencyjności a różnorodnością kulturową w dyskursie, w którym konkurencyjność wspiera różnorodność ponieważ rozbija monopole<sup>36</sup>.

W prezentowanych dyskursach widać wyraźnie budowanie bliskiego związku semantycznego między kulturą i sztuką a kreatywnością i innowacyjnością czy konkurencyjnością (znoszenie różnic (dystynkcji) między kapitałem kreatywnym czy kulturowym a kapitałem społecznym czy ekonomicznym, o których pisał P. Bourdieu w *Regułach sztuki*)<sup>37</sup>, próbując niwelować tym samym istniejące sprzeczności (czy napięcia) między paradygmatem (dyskursem) ekonomicznym a paradygmatem humanistycznym.

---

Strategii Lizbońskiej 2006–2007), wówczas pojawił się ‘kurs na kulturę’, w którym to właśnie kreatywność (przemysły kreatywne) miały być odpowiedzią na pogłębiający się kryzys ekonomiczny (więcej: J. Kasza, *Czysta radość czy przymus kreatywności?*, Katowice 2016).

<sup>34</sup> A. Skórzyńska, *Kultura w czasach kryzysu. Nieodpowiedzialny projekt polityczny*, Warszawa 2011, s. 157.

<sup>35</sup> Warszawa. Inauguracja Przewodnictwa Polski w radzie UE, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/117610,druk.html> [odczyt: 11.07.2016].

Europejski Kongres Kultury, tekst M. Merczyńskiego „Uwaga na kulturę!”, [http://www.culturecongress.eu/whycongress/why\\_congress\\_merczynski](http://www.culturecongress.eu/whycongress/why_congress_merczynski) [odczyt: 11.07.2016].

<sup>36</sup> R. Minichbauer, *Chanting the Creative Mantra: the Accelerating Economization of EU Cultural Policy* [w:] G. Raunig, G. Ray, U. Wuggenig (red.), *Critique of Creativity. Precarity, Subjectivity and Resistance in the Creative Industries*, London 2011, s. 158.

<sup>37</sup> P. Bourdieu, *Reguły sztuki. Geneza i struktura pola literackiego*, Kraków 2007.

W Polsce w kontekście zarządzania kulturą sytuacja wygląda podobnie, dominuje głównie system menedżerski, dotacyjno-grantowy czy ekspercki, oparty na standardach: efektywności, mierzalności czy medialności (przeliczanych na liczbę spektakli, wystaw, publikacji czy liczbę odbiorców lub patronów medialnych)<sup>38</sup>. Całkiem niedawno minister Bogdan Zdrojewski deklarował publicznie, że na tzw. substancję instytucjonalną wydaje około 80% budżetu, zaś na wydarzenia artystyczne zaledwie kilkanaście procent (w rezultacie polska polityka kulturalna w polskim wydaniu polega głównie na nadzorowaniu czy administrowaniu bieżącej działalności instytucji kultury, przy pogłębiającym się braku środków na działalność artystyczną, skazując je na postępującą marginalizację (artystyczną) czy cenzurę ekonomiczną)<sup>39</sup>. Eksperymenty artystyczne czy kulturowe pojawiały się w Polsce jeszcze w latach dziewięćdziesiątych XX wieku, gdy część kultury działała na dziko (w formie drugiego czy trzeciego obiegu) – dzisiaj dominuje ujęcie zawodowe, menedżerskie, skalkulowane: w rezultacie nie powstaje nic nowego, bo po prostu się nie opłaca. Duże instytucje kultury, działające na prawach rynkowych czy menedżerskich, mają niewielki wpływ na kreowanie nowych jakości (w kulturze), a bardziej – na utwierdzanie obowiązującego kanonu. Ktoś jednak powinien tworzyć nowe wartości, treści, idee, bo-wiem w ostatecznym rozrachunku w „kulturze czy sztuce często liczy się to, co się nie liczy”.

W rezultacie, przywoływane w kontekście zarządzania kulturą napięcie między paradygmatem ekonomicznym (opartym na indywidualizmie, odwołującym się głównie do racjonalnej użyteczności, efektywności i maksymalizacji zysku na podstawie analizy ilościowej) a paradygmatem humanistycznym (odwołującym się do przede wszystkim do sfery wartości, symboli i wzorów zachowań wspólnych dla danej grupy czy społeczności, a więc zachowań kolektywnych i normatywnych na podstawie analizy jakościowej) wydaje się czymś więcej niż ideologicznym czy

<sup>38</sup> System dotacyjno-grantowy (finansowanie projektowe) koncentruje się głównie na zarządzaniu operacyjnym, co *de facto* wyklucza zarządzanie strategiczne w kulturze (długookresowe), podobne stanowisko można zaobserwować w kontekście polityki kulturalnej (brak spójnej, jasno określonej i długookresowej polityki kulturalnej zarówno na szczeblu MKiDN, jak i samorządu terytorialnego (braku strategii kulturalnych na poziomie poszczególnych gmin, powiatów czy województw). W dłuższym okresie skutkuje również zmianą w strukturze instytucji kultury, w przypadku teatrów widać odejście od teatrów repertuarowych (stałych zespołów aktorskich) na rzecz teatrów projektowych – co skutkuje również zmianą samego repertuaru teatru: rzadkością są wieloobsadowe produkcje czy stały repertuar: spektakle grane są rzadko i szybko schodzą z afisza (trudno bowiem zgrać terminy artystów projektowych), coraz trudniej też dostrzec wyraźny profil artystyczny teatru (zwłaszcza teatrów projektowych).

<sup>39</sup> Sprawozdanie ze spotkania z min. B. Zdrojewskim, Serwis Informacyjny FZZPKIS Nr 7 (253), <http://www.fzzpkis.pl/archiwum/serwis-pdf/253www.pdf> [odczyt: 11.09.2017]. Tymczasem jeśli chodzi o cenzurę ekonomiczną, o której mówi się coraz częściej w kontekście aktualnej polityki kulturalnej – wolność artystyczna można ograniczać również w formie specyficznej cenzury ekonomicznej, tj. obcinając finansowanie (publiczne) dla instytucji czy spektakli, które zostaną uznane za niewygodne lub/i nieprawomocne (jak w przypadku spektaklu *Golgota Picnic* w reżyserii Rodrigo Garcii w Teatrze Nowym w Warszawie czy *Śmierć i dziewczyna* w reżyserii Eweliny Marciniak w Teatrze Polskim we Wrocławiu).

politycznym sporem (konfliktem) w sferze zarządzania kulturą. To stale narastające napięcie czy nierozstrzygalny w swojej istocie konflikt dotyczy przede wszystkim wyobrażeń (sposobu postrzegania przez nas otaczającej rzeczywistości), zarówno w kontekście przedmiotowym (refleksji na temat tego, czym zarządzamy w sferze kultury: definicji kultury czy założeń aksjologicznych: napięcia między kategorią autotelicznej a instrumentalnej wartości kultury), jak i podmiotowym (refleksji na temat podmiotów zaangażowanych w tym procesie – napięcia między „homo economicus” a „homo culturalis”). Kluczowe dla kulturowej ekonomii politycznej pojęcie wyobrażeń (*imaginaries*) stanowi rodzaj konceptualnej ramy (paradygmatu) – postrzegania otaczającej nas rzeczywistości, istotnej dla naszej zdolności funkcjonowania czy radzenia sobie w świecie. Zdaniem Boba Jessopa, tak naprawdę nie jesteśmy w stanie postrzegać świata w całej jego złożoności i współzależności w rzeczywistym czasie, w rezultacie potrzebujemy upraszczać lub redukować, żeby cokolwiek rozumieć i być w stanie w nim funkcjonować, mniej lub bardziej skutecznie<sup>40</sup>. W rezultacie, naszym działaniem w świecie kierują wyobrażenia, a nie rzeczywistość – do rzeczywistości jako takiej nie mamy dostępu – w tej sytuacji istotne jest, jak precyzyjnie opisują rzeczywistość, zwykle bowiem między wyobrażeniem czy ideą a rzeczywistością pojawiają się poważne luki (nieciągłości, niejasności, nieściśłości). Dlatego tym bardziej istotna staje się publiczna dyskusja na temat dominujących wyobrażeń – niezwykle ważne jest, żeby te wyobrażenia zostały nazwane, żeby toczyła się między nimi debata i żebyśmy rozumieli, co się stanie, kiedy okażą się nietrafne. Co ważniejsze, taka debata pokazuje nam, jaki jest aktualny udział i rozkład sił w rozprzestrzenianiu i utrzymywaniu wyobrażeń, podkreślając tym samym fundamentalną rolę przyjmowanych „wyobrażeń” czy ideologii w naukach społecznych, zwłaszcza w sytuacjach, kiedy terminologia staje się niejasna lub też zasadniczo kwestionowana, wskazując na główne źródło niejasności, rozdźwięk między paradygmatami teoretycznymi a praktyczno-politycznymi. Hegemonia neoliberalnego paradygmatu, który zdominował nie tylko współczesny dyskurs w ekonomii, ale również pozostałe obszary naszego życia, w tym także kulturę i sztukę, czy relacje społeczne, przyjmuje w gruncie rzeczy dość ograniczoną i jednostronną perspektywę postrzegania rzeczywistości. Tkwiący u podstaw ekonomii klasycznej, mocno uproszczony konstrukt, jakim jest *homo oeconomicus*, miał być jedynie początkiem, na pewno nie końcem, badań czy założeń przyjętych w ramach nauk ekonomicznych<sup>41</sup>. Tymczasem

<sup>40</sup> „Ontologiczna kompleksowość oznacza, że świat jest zbyt złożony, aby kiedykolwiek umysł ludzki zdołał go ogarnąć [...] Ponieważ kompleksowe całości (*entities*) i ich interakcje zawierają wiele naturalnie niezbędnych potencjalności (i możliwych stanów), które mogą nie być i/lub nie mogą być spełnione, w przypadku systemów kompleksowych występuje z zasady nieprzewidywalność i niedookreślenie ich funkcjonowania. To wyklucza użycie prostego algorytmu do generowania wyjaśnień złożonych zjawisk lub dostarczenia podstaw ich planowania i wymaga mechanizmów redukujących lub upraszczających kompleksowość na poziomie poznawczym, organizacyjnym i praktycznym, zob. B. Jessop, *Refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 2 (2), s. 12–13.

<sup>41</sup> Pojęciem *homo oeconomicus* – człowieka ekonomicznego – prawdopodobnie jako pierwszy posłużył się J.K. Ingram w swym dziele pt. *A History of Political Economy* w odniesieniu do

obecna hegemonia paradygmatu ekonomicznego sprawiła, że ta nieustannie powtarzana i odmieniana przez wszystkie przypadki, fundamentalnie uproszczona koncepcja „homo economicusa” zdefiniowała na dobre naszą tożsamość (podmiotowe wyobrażenie tego, kim jesteśmy), stając się rzeczywistością.

Kulturowa ekonomia polityczna wyraźnie podkreśla, że kryzysy w znacznym stopniu zaburzają dominujące wyobrażenia, inspirując społeczeństwo do debaty na temat nowych sposobów interpretacji kryzysu i tego, czym zarządzać – co więcej, jeśli kryzys zostanie zinterpretowany jako kryzys obowiązującego paradygmatu czy wyobrażenia, a nie tylko kryzys w jego ramach, może zainspirować do poszukiwania alternatywnych wyobrażeń. Współczesny (permanenty) kryzys ekonomiczny, często określany jako kryzys systemowy (kryzys obowiązującego paradygmatu, a nie tylko kryzys w jego ramach) wraz z towarzyszącym mu kryzysem zaufania wyraźnie kwestionuje dominujący paradygmat ekonomiczny, otwierając nowe pola refleksji czy debaty publicznej i motywując do wyjścia poza ten uproszczony czy jednowymiarowy paradygmat w kierunku bardziej złożonego, wieloaspektowego paradygmatu czy wyobrażenia systemowego. Zwłaszcza w kontekście zarządzania kulturą pojawia się paląca potrzeba wyjścia poza dotychczasową hegemonię paradygmatu ekonomicznego w kierunku bardziej zrównoważonego czy systemowego ujęcia, które uwzględni i równoważy jednocześnie różne „wyobrażenia”: artystyczne, kulturowe, ekonomiczne czy społeczne (również w kontekście ich reprezentacji w postaci wymiernych i niewymiernych wartości czy kapitałów, czyli mówiąc inaczej – uwzględnia zarówno metodologię: ujęcie ilościowe, jak i jakościowe, czy autoteliczne wartości kultury obok tych instrumentalnych). Dopiero takie wielowymiarowe i wielokontekstowe wyobrażenie (paradygmat) i powiązane z nim dyskursy czy narracje (nowe języki i wspólna przestrzeń: nowe sposoby mówienia i myślenia o kulturze), oparte na pewnej immamentnej złożoności i ambiwalencji, oraz bardziej kompleksowa metodologia badań i pomiaru (efektywności) zarządzania kulturą (włączająca metody ilościowe i jakościowe), odsyła nas z powrotem do bardziej humanistycznego wyobrażenia „człowieka całościowego”, który znacznie lepiej radzi sobie z atrybutami życia w „płynnej nowoczesności”: niepewnością, nieciągłością i zmianą. W tym kontekście interesujące wydaje się odwołanie do prac R. Rorty’ego, zwłaszcza *Filozofii jako polityki kulturalnej*, w której wyraźnie postuluje wskazanie polityki kulturalnej

---

konstrukcji człowieka ekonomicznego, sformułowanej przez J.S. Milla w eseju *On the Definition of Political Economy; and on the Method of Investigation Proper to It* oraz A. Smitha w *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. Natomiast łacińskim pojęciem *homo oeconomicus* posłużył się jako pierwszy V. Pareto, *Manual of Political Economy* [w:] J. Dzionek-Kozłowska (red.), *System ekonomiczno-społeczny Alfreda Marshalla* Warszawa 2007, s. 82–83. *Homo oeconomicus* to abstrakcyjny paradygmat, który zakłada, że w swych działaniach człowiek ekonomiczny dokonuje ściśle racjonalnych wyborów, kierując się jedynie interesem własnym i dążąc do osiągnięcia jak największego zysku (minimalizacji nakładów przy równoczesnej maksymalizacji swych korzyści), nie bierze pod uwagę (nie uwzględnia) żadnych innych (pozaekonomicznych) przesłanek. Co ciekawe, kiedy w 2014 r. nagradzano Noblem Jeana Tirole’a, Komitet Nagrody wyraźnie podkreślał, że została przyznana tylko za te badania, które mieszczą się w paradygmacie *homo economicusa*, nie biorąc pod uwagę całej reszty, co pokazuje mechanizmy stojące za stanowieniem dominujących w społeczeństwie wyobrażeń.

jako alternatywy dla filozofii, wskazując przy tym na szczególne znaczenie gier językowych i konfrontacji słowników, które zapładniają wyobraźnię w procesie kreowania nowych rozwiązań dla indywidualnego i zbiorowego życia.

## Bibliografia

- Akcja Popieramy#AktorzyTeatruStudio, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/223098.html> [odczyt: 11.07.2016].
- Baudrillard J., *Symulakry i symulacja*, Warszawa 2005.
- Bauman Z., *Kultura jako Praxis*, Warszawa 2013.
- Bourdieu P., *Reguły sztuki. Geneza i struktura pola literackiego*, Kraków 2007.
- Bendixen P., *O filozoficznych fundamentach teorii zarządzania kulturą*, Zarządzanie: kultura/ media/ dziedzictwo, Kraków 2012, t. 11.
- Bendixen P., *Understanding the Economy – A cultural perspective*, Berlin 2008.
- Burrell G., Morgan G., *Sociological paradigms and organisational analysis*, London 1979.
- Diagnoza potencjału podmiotów kultury w zakresie realizacji Programu Rozwoju Kultury 2020*, [http://nck.pl/media/attachments/317966/doskonalenie\\_polityki\\_kulturalnej\\_w\\_warszawie\\_-\\_obszar\\_institucje\\_kultury\\_diagnoza.pdf](http://nck.pl/media/attachments/317966/doskonalenie_polityki_kulturalnej_w_warszawie_-_obszar_institucje_kultury_diagnoza.pdf) [odczyt: 11.09.2017].
- Diduszko-Zyglewska A., *Czy działalność artystyczna teatru jest zagrożona? Rozmowa z Romanem Osadnikiem*, „Dziennik Opinii” 2015, nr 341 (7.12.2015), <http://www.krytykapolityczna.pl/artykuly/teatr/20151207/osadnik-nigdy-nie-dzialalem-na-szkode-teatru-studio> [odczyt: 11.09.2017].
- Europejski Kongres Kultury, [http://ec.europa.eu/culture/forum/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/culture/forum/index_en.htm) [odczyt: 11.07.2016].
- Europejski Kongres Kultury Tekst M. Merczyńskiego „Uwaga na kulturę!”, [http://www.culture-congress.eu/whycongress/why\\_congress\\_merczynski](http://www.culture-congress.eu/whycongress/why_congress_merczynski) [odczyt: 11.07.2016].
- Janda K., *Komentarz w sprawie sytuacji w Teatrze Studio*, blog 26.11.2015, <http://www.krystyna-janda.pl/dziennik?y=2015&m=11> [odczyt: 11.07.2016].
- Jessop B., Ngai-Ling S., *Towards a Cultural International Political Economy [w:] International Political Economy & PoststructuralPolitics*, New York 2006.
- Jessop B., *Refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia*, „Zarządzanie Publiczne” 2007, nr 2 (2).
- Jessop B., *Kulturowa ekonomia polityczna a analiza dyskursu* [w:] A. Duszak, N. Fairclough (red.), *Krytyczna analiza dyskursu. Interdyscyplinarne podejście do komunikacji społecznej*, Kraków 2008.
- Kasza J., *Czysta radość czy przymus kreatywności? Analiza (retoryki) kreatywności z punktu widzenia kulturowej ekonomii politycznej*, Katowice 2016.
- Kostera M., Kociakiewicz J., *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, „Problemy Zarządzania” 2013, vol.11, nr 4 (44).
- Kroeber A.L., *Istota kultury*, Warszawa 1973, 2002.
- Kroeber A.L., Kluckhohn C., *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*, Cambridge, Mass, 1952.
- Kuderowicz Z., *Dilthey*, Warszawa 1987.
- Lash S., Urry J., *The Economies of Signs and Space*, London 1994.
- List aktorów do zwolnień w Teatrze Studio* (Polsat News 19.04.2016), <http://www.polsatnews.pl/wiadomosc/2016-04-19/list-aktorow-ws-zwolnien-w-teatrze-studio-chca-spotkania-z-prezydent-warszawy/> [odczyt: 11.09.2017].
- List ZASP do Prezydent M. St. Warszawy w sprawie Teatru Studio*, <http://zasp.pl/index.php?page=Pages&id=346> [odczyt: 11.09.2017].

- McCloskey D., *The Rhetoric of Economics*, Madison 1985.
- Minichbauer R., *Chanting the Creative Mantra: the Accelerating Economization of EU Cultural Policy* [w:] G. Raunig, G. Ray, U. Wuggenig (red.), *Critique of Creativity. Precarity, Subjectivity and Resistance in the Creative Industries*, London 2011.
- Mrozek W., *Pałac Kultury. Konflikt w Teatrze Studio nasila się*, „Gazeta Wyborcza” 03.12.2015, <http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,19284084,konflikt-w-teatrze-studio-nasila-sie.html> [odczyt: 11.09.2017].
- Mrozek W., Panek J., *Kryzys w Teatrze Studio w Warszawie. Odwołane spektakle, niższa frekwencja*, „Gazeta Wyborcza” 20.04.2016, <http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,19948553,kryzys-w-teatrze-studio-w-warszawie-odwolane-spektakle-nizsza.html> [odczyt: 11.09.2017].
- Mouffe Ch., *Wyzwanie Schmitta* [w:] *Carl Schmidt. Wyzwanie polityczności*, Warszawa 2011.
- Oświadczenie R. Osadnika – Terazteatr.pl (8.04.2016), [www.terazteatr.pl/aktualnosci/oswiadczenie-romana-osadnika,2784](http://www.terazteatr.pl/aktualnosci/oswiadczenie-romana-osadnika,2784) [odczyt: 11.09.2017].
- Otwarty list do H. Gronkiewicz-Waltz w sprawie sytuacji Teatru Studio*, [odczyt: 11.09.2017].
- Płatek M., *Konflikt wokół Teatru Studio w Warszawie* (29.01.2016), <http://mediumpubliczne.pl/2016/01/konflikt-wokol-teatru-studio-w-warszawie/> [odczyt: 11.09.2017].
- Program Rozwoju Kultury w Warszawie do 2020 roku*, [http://www.kulturalna.warszawa.pl/prk,17,2597.html?locale=pl\\_PL](http://www.kulturalna.warszawa.pl/prk,17,2597.html?locale=pl_PL) [odczyt: 11.09.2017].
- [http://nck.pl/media/attachments/302516/miasto\\_kultury\\_i\\_obywateli\\_program\\_rozwoju\\_kultury\\_w\\_warszawie\\_do\\_roku\\_2020\\_copy2.pdf](http://nck.pl/media/attachments/302516/miasto_kultury_i_obywateli_program_rozwoju_kultury_w_warszawie_do_roku_2020_copy2.pdf) [odczyt: 11.09.2017].
- Rorty R., *Filozofia jako polityka kulturalna*, Warszawa 2009.
- Schmitt C., *Teologia polityczna i inne pisma*, Warszawa 2000.
- Skórzyńska A., *Kultura w czasach kryzysu. Nieodpowiedzialny projekt polityczny*, „Kultura Współczesna” 2011, nr 5(71), s. 145–163.
- Sprawozdanie ze spotkania z min. B. Zdrojewskim FZZPKIS*, lipiec 2009, nr 7 (253), <http://www.fzzpkis.pl/archiwum/serwis-pdf/253www.pdf>. [odczyt: 11.09.2017].
- Sułkowski Ł., *Kulturowe procesy zarządzania*, Warszawa 2012.
- Teatr Romani (Teatr Romana)*, <https://www.youtube.com/watch?v=4uX87NYjS04&list=RD4uX87NYjS04> [odczyt: 11.09.2017].
- Throsby D., *Economics and Culture*, Cambridge 2001.
- UNESCO, *Creative Economy Report*, <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf> [odczyt: 11.09.2017].
- UNCTAD, *Creative Economy. Raport 2010*, [http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103\\_en.pdf](http://unctad.org/en/Docs/ditctab20103_en.pdf) [odczyt: 11.09.2017].
- Warszawa. Inauguracja Przewodnictwa Polski w radzie UE*, <http://www.e-teatr.pl/pl/artykuly/117610,druk.html> [odczyt: 11.09.2017].
- Wojtyna A., *Współczesna ekonomia – kontynuacja czy poszukiwanie nowego paradygmatu?*, „Ekonomista” 2008, nr 1, s. 9–30.
- W Teatrze Studio nie widać końca konfliktu. Aktorzy stworzyli prześmiewczy teledysk, w którym krytykują dyrektora*, K-MAG.pl, 29.03.2016, <http://k-mag.pl/artykul/w-teatrze-studio-nie-widac-konca-konfliktu-aktorzy-stworzyli-przesmiewczy-teledysk-w-ktorym-krytykuja-dyrektora/> [odczyt: 11.09.2017].
- Žižek S., *Lacrimae rerum*, Warszawa 2011.