



ZAWÓD – DYREKTOR TEATRU DRAMATYCZNEGO. DYREKCJA JACKA GŁOMBA JAKO EGZEMPLIFIKACJA MODELOWEGO KIEROWANIA TEATREM PUBLICZNYM

Emilia Zimnica-Kuzioła

ORCID: 0000-0003-1827-0802

Uniwersytet Łódzki

e-mail: emilia.zimnica@uni.lodz.pl

THE PROFESSION – DIRECTOR OF A DRAMATIC THEATRE.
THE DIRECTORSHIP OF JACEK GŁOMB AS AN EXEMPLIFICATION
OF MODEL MANAGEMENT OF A PUBLIC THEATRE

Keywords: work pedagogy, theatre director, Polish drama theatre, theatre management

Abstract. The article is part of the issues of work pedagogy and work sociology – both disciplines have common problem areas and conceptual categories, such as, inter alia, profession. The question I ask in the essay concerns the factors determining the durability of the director's position in Polish public theatres. The empirical material is primarily free interviews that I conducted with Director Jacek Głomb and the actors employed in his Theatre. Analysis of the special situation at the Theatre in Legnica shows a combination of exogenous and endogenous factors conducive to maintaining power in a theatre institution. The uniqueness of this „management in culture” can be a model for other leaders who decide to run a theatre.

Słowa kluczowe: pedagogika pracy, dyrektor teatru, polski teatr dramatyczny, zarządzanie teatrem

Streszczenie. Artykuł wpisuje się w problematykę pedagogiki pracy i socjologii pracy – obie dyscypliny mają wspólne pola problemowe i kategorie pojęciowe (m.in. zawód). Pytanie, które stawiam w artykule, dotyczy czynników decydujących o trwałości urzędu dyrektorskiego w polskich teatrach publicznych. Materiałem empirycznym są m.in. wywiady swobodne, które przeprowadziłam

z Dyrektorem Jackiem Głombem i aktorami zatrudnionymi w kierowanej przez niego placówce. Analiza specyfiki zarządzania Teatrem im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy pokazuje spłot czynników egzogennych i endogennych sprzyjających utrzymaniu władzy w instytucji teatralnej. Wyjątkowość owego ‘zarządzania w kulturze’ może być wzorem dla innych liderów, decydujących się na prowadzenie teatru.

Wprowadzenie

W Rozporządzeniu Ministra Pracy i Polityki Społecznej z dnia 7 sierpnia 2014 roku w sprawie klasyfikacji zawodów i specjalności na potrzeby rynku pracy pojawia się kategoria ‘dyrektor generalny i zarządzający’, natomiast w wyszukiwarce Ministerstwa Rodziny i Polityki Społecznej (utworzonego w 2020 roku) występuje już zawód – dyrektor teatru, co więcej, określone są jego zadania główne i dodatkowe. W syntetycznym opisie profesji zawarte są podstawowe funkcje dyrektora, który: „Kieruje pracą teatru w zakresie udzielonych pełnomocnictw i upoważnień zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa; planuje i rozdziela zadania pracowników administracyjno-technicznych teatru; realizuje program artystyczny teatru; nadzoruje i utrzymuje kontakty z podwykonawcami, dostawcami usług itp.” (Klasyfikacja zawodów).

W polskich teatrach publicznych tryb wyboru dyrektora określa *Ustawa z dnia 25 października 1991 roku* (Dz.U. z 1991, nr 114, poz. 493). Akceptowane są dwie formy – konkurs i pozakonkursowy wybór dokonany przez organizatora teatru (władze centralne w przypadku kilku teatrów i samorządowe w większości z nich). W pierwszym przypadku spośród zgłoszonych kandydatur dyrektora wybiera dziewięcioosobowa komisja, w której skład wchodzi przedstawiciele organizatora teatru (3 osoby), ministra kultury (2 osoby), organizacji związkowych działających w danej instytucji lub przedstawiciele pracowników (2 osoby) i stowarzyszeń zawodowych lub twórczych (2 osoby).

Za zgodą ministra kultury organizator teatru może sam dokonać wyboru dyrektora (tzw. ‘dyrektor z teczki’), zobowiązany jest jednak do uzasadnienia takiej procedury i omówienia sylwetki wskazanego kandydata (kompetencje, formalne przygotowanie, doświadczenie zawodowe, etc.). Ponadto obowiązkiem organizatora teatru jest konsultacja z przedstawicielami związków i stowarzyszeń zawodowych oraz uwzględnienie w wyborze ich opinii na temat kandydata. Ten tryb wyboru wzbudza wiele kontrowersji i generuje dyskusje – różne podmioty społecznego świata teatru inaczej postrzegają kwestię ‘dyrektorską’ (przykładowo Związek Artystów Scen Polskich za optymalną – bo transparentną i niearbitralną

- formę wyłaniania dyrektorów uznaje konkurs). ZASP stoi na stanowisku, że instytucją teatralną powinien kierować tandem – dyrektor artystyczny wspierany przez dyrektora administracyjnego (menedżera), natomiast Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów preferuje władzę menedżerską, która posiada nade wszystko kompetencje organizacyjne.

W praktyce w polskich teatrach dramatycznych występują różne modele władzy: 1) władza jednoosobowa (dyrektor naczelny jest menedżerem i jednocześnie sprawuje funkcję dyrektora artystycznego); 2) tandem, w którym dyrektorem naczelnym jest artysta współpracujący z zastępcą do spraw ekonomicznych; 3) tandem, w którym władza naczelna sprawowana jest przez menedżera, natomiast zastępca rozstrzyga kwestie artystyczne i odpowiada za linię repertuarową teatru.

Warto dodać, że w teatrach publicznych (nie tylko dramatycznych) stanowiska dyrektorskie i kierownicze sprawują przede wszystkim mężczyźni (80%) (*Teatr w Polsce*, 2016, s. 49).

Zarządzanie instytucją kultury

Większe szanse na utrzymanie się na stanowisku dyrektora teatru ma sprawny menedżer, który rozważnie i oszczędnie gospodaruje funduszami publicznymi, nie generuje zadłużenia kierowanej przez siebie instytucji. Zadowolający bilans finansowy placówki kultury stanowi relevantny czynnik sprzyjający przychylniej ocenie działalności kierownictwa. Teatry funkcjonujące w ramach gospodarki wolnorynkowej muszą podlegać dyscyplinie finansowej. Nieraz prowadzi to do makdonaldyzacji teatru, do traktowania go przez urzędników jak przedsiębiorstwa, które musi być rentowne, przynosić zyski. Regulaminy, procedury, przepisy mają przyczynić się do jego sprawnego funkcjonowania. Dyrekcja musi realizować program oszczędnościowy, nieraz kosztem jakości artystycznej przedstawień. Charakterystyczna jest wypowiedź jednego z dyrektorów: „Wprowadziłem stanowiska łączące kilka funkcji – inspicjent przejął obowiązki garderobianego, sprzątaczką sprawuje opiekę nad magazynem kostiumów, kierownik literacki oraz specjalista ds. kultury zajmuje się tworzeniem wizerunku teatru, czyli robią to, czym w innych teatrach mógłby się zająć PR-owiec itd. Rozwiązanie to jest dla nas obecnie optymalne. Na stworzenie kolejnych miejsc pracy nie pozwalają nam ograniczone możliwości pozyskiwania finansów” (Michalak, 2015).

Spośród dwóch podstawowych stylów zarządzania organizacją (autokratyczny i demokratyczny), zdecydowanie lepsze rezultaty przynosi ten drugi,

styl partycypacyjny: „Kierownictwo demokratyczne opiera się na pozytywnym nastawieniu do podwładnych i współpracy przełożonego z zespołem. Współpracownicy uczestniczą w procesie ustalania celów działania organizacji i sposobów ich realizacji oraz motywowani są do współuczestniczenia w wypracowywaniu decyzji kierowniczych. Demokratyczny kierownik ufa podwładnym oraz ‘deleguje’ uprawnienia i część odpowiedzialności za wykonanie celów cząstkowych organizacji. Demokratyczne zarządzanie opiera się na partycypacji pracowników w procesie kierowania, usamodzielnianiu ich w granicach określonych ich wiedzą i umiejętnościami. Demokracja w organizacji nie oznacza rezygnacji z hierarchii i dyscypliny oraz tolerowania zachowań sprzecznych z obowiązującymi w organizacji normami. Jest jedynie bazowaniem procesu zarządzania na zaufaniu do podwładnych i polega na inspirowaniu ich do aktywnej, a nie wymuszonej realizacji celów organizacji” (Czermiński, Grzybowski, Ficoń, 1999, s.75).

Implementowanie przynajmniej niektórych elementów zarządzania typu demokratycznego w teatrze publicznym, włączanie aktorów do współdecydowania o sprawach istotnych dla teatru, troska o personel to częste postulaty wysuwane pod adresem dyrekcji przez członków grupy artystycznej (Zimnica-Kuzioła, 2018, s. 65–78).

Truizmem jest stwierdzenie, że osoba zarządzająca spełnia w zespole kluczową rolę i od jej predyspozycji w dużej mierze zależy sukces organizacji. Niemniej zdaniem Daniela Golemana najlepsze zespoły charakteryzują się wysokimi kompetencjami emocjonalnymi członków: empatią, współpracą, otwartym porozumiewaniem się („ustanawianie jasnych norm i oczekiwań oraz szczerze rozmowy”), dążeniem do doskonalenia się („przykładanie wagi do wzajemnych opinii”), samoświadomością („w formie oceniania silnych i słabych stron zespołu”), wiarą w możliwości członków, elastycznością podejścia do zbiorowych działań, świadomością organizacyjną („pomysłowe korzystanie z tego, co ma do zaoferowania firma”), „tworzeniem więzi z innymi zespołami” (Goleman, 1999, s. 307). W zarządzaniu instytucjami kultury istotne są miękkie kompetencje. Aktorzy będą bronić dyrektora przed zwolnieniem, jeśli znajdą w nim oparcie i zrozumienie. Czasem podejmują próby wpływania na wyniki konkursów, o czym pisze Krzysztof Orzechowski, były dyrektor naczelny i artystyczny Teatru Bagatela (w latach 1997–1999) i Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie (w latach 1999–2016): „Zespoły artystyczne podejmowały w ostatnim sezonie różne wysiłki, aby uzyskać znaczące wpływy na obsadzanie stanowisk dyrektorskich [...]. Uwarunkowania prawne, regulaminy konkursowe nie pozwalały zespołom na wykazanie skutecznej inicjatywy. Pozostawało lobbowanie władz

ogłaszających konkurs, akcje medialne, a także wciąganie do rozgrywki widzów” (Orzechowski, 2017, s. 156).

Działalność artystyczna teatru

W ocenie działalności teatru ważne są nagrody branżowe, sukcesy, nie tylko lokalne (udany udział teatru w festiwalach, dobre recenzje w prasie ogólnopolskiej, docenienie aktorów na krajowych i międzynarodowych przeglądach, konfrontacjach teatralnych). Zwolnienie dyrektora, który kieruje teatrem wywołującym żywy rezonans wśród krytyków, nie leży w interesie władz-organizatorów tej instytucji. Warto jednak poczynić pewne zastrzeżenia do powyższej konstatacji. Obserwacja społecznego świata teatru prowadzi do wniosku, że działalność artystyczna teatru, jeśli ma być długofalowa i nie wzbudzać zastrzeżeń, powinna reprezentować raczej repertuar ‘środka’, a nie awangardę. Proponowanie ‘rewolucyjnych’ zmian może mieć przykre konsekwencje – egzemplifikacją może być krótka dyrekcja Sebastiana Majewskiego w łódzkim Teatrze im. Stefana Jaracza. Jego program artystyczny ‘nowego teatru’, ‘esejowego’, został odrzucony przez widzów profesjonalnych i nieprofesjonalnych, ponieważ stanowił zbyt duże *novum* w stosunku do formuły teatru, do jakiej przywykła łódzka publiczność i krytycy.

Niektórzy dyrektorzy w odpowiedzi na oczekiwania organizatorów teatru starają się poszerzać ofertę kulturalną kierowanych przez siebie placówek, pozyskują też zewnętrzne źródła finansowania multidyscyplinarnych projektów. Oferują warsztaty teatralne, edukują młodzież, zapraszają publiczność na koncerty, wystawy, spotkania z artystami. Czasem to wzbogacenie oferty spotyka się ze sprzeciwem personelu artystycznego, szczególnie jeśli dzieje się to kosztem podstawowego działania, jakim jest przygotowywanie i prezentowanie spektakli teatralnych (sytuacja w warszawskim Teatrze Studio, nagłośniana w mediach w latach 2015 i 2016: aktorzy zarzucali dyrektorowi [m.in.] komercjalizację teatru, nadmierną dywersyfikację działań artystycznych (por. Jarząbek, 2016).

Czynniki zewnętrzne decydujące o trwałości urzędu dyrektorskiego

O trwałości dyrekcji w teatrze decydują niewątpliwie dobre stosunki z organizatorami/władzami lokalnymi, z urzędnikami decydującymi o losach teatru. Znakomitą ilustracją koalicji między różnymi światami, a zarazem prezentacją

mechanizmów sprawczych w świecie teatralnym może być wybór dyrektora artystycznego Teatru im. Stefana Jaracza w Łodzi, Sebastiana Majewskiego (który w 2015 roku objął to stanowisko w dużej mierze dzięki ‘systemowi poleceń’). Lokalna prasa pisała o spotkaniu rektora PWSFTiT Mariusza Grzegorzka z Marszałkiem województwa, na którym Rektor przedstawił swoją (zaaprobowaną wcześniej przez zespół artystyczny Teatru im. Stefana Jaracza) kandydaturę (Grzegorzek, 2015, s. 8–9). Grzegorzek zapewniał, że chciał pomóc teatrowi i zespołowi (z którym łączyła go szczególna więź poprzez dwadzieścia lat pracy w tym właśnie teatrze) w wyborze odpowiedniej, kompetentnej osoby. Grzegorzek ze szczegółami opisuje swoje zaangażowanie w obsadzenie kierowniczego stanowiska w ‘swoim’ teatrze: „Spotkałem się RAZ z zespołem na wyraźną prośbę samych aktorów [...]. Pomiędzy zespołem a dyrekcją powstał rodzaj energetycznej blokady. Gdy po rezygnacji Waldemara Zawodzińskiego powstała próżnia, wtedy w sposób, uwaga, zupełnie przypadkowy (przygotowywaliśmy razem adaptację sceniczną Dostojewskiego dla Starego Teatru) dowiedziałem się od Sebastiana Majewskiego, wraz z Janem Klatą kierującego wówczas Starym Teatrem w Krakowie, że Majewski byłby gotów wziąć odpowiedzialność za program artystyczny »Jaracza«. Obserwowałem Majewskiego w czasie pracy nad *Woyzeckiem* w Krakowie i wydawało mi się, że jest artystą, który stwarza szansę na niebezpieczną, acz konieczną fuzję tego, co w »Jaraczcu« najmocniejsze (czyli mądrego, pogłębionego aktorstwa), z nowym, odświeżającym podejściem do repertuaru. Przedstawiłem Sebastiana zespołowi i wtedy zaczął się długi proces weryfikowania innych, wyłonionych przez zespół kandydatów, m.in. Jacka Orłowskiego, Macieja Nowaka, w który w jakikolwiek sposób nie ingerowałem. A z marszałkiem spotkałem się tylko po to, by zapytać czy w przypadku gdyby pojawiła się kandydatura zespołu, marszałek byłby skłonny tę propozycję rozważyć” (Grzegorzek, 2015, s. 9). Przytoczyłam obszerną wypowiedź Grzegorzka, ponieważ stanowi ona egzemplifikację typowych inicjatyw podejmowanych przez uczestników społecznego świata teatru. Przedstawiciele środowiska teatralnego nie chcą, by o sprawach istotnych dla działania podstawowego decydowali wyłącznie uczestnicy świata polityki.

Sytuacja opisana powyżej pokazuje też dużą rolę lokalnego autorytetu, który ma wiele do powiedzenia w sprawach zasadniczych dla życia teatralnego. Za Grzegorzkiem stał zarówno autorytet formalny, desygnowany, instytucjonalny (sprawowana wówczas przez niego funkcja rektora szkoły teatralnej), jak i nieformalny (zaufanie aktorów – kolegów z Teatru Jaracza, więź osobowa między nimi). Grzegorzek niewątpliwie postrzegany był przez władze jako

człowiek o dużym doświadczeniu i zawodowych kompetencjach, z drugiej strony spotkanie z aktorami – na ich zaproszenie – świadczy też o jego środowiskowej legitymizacji. Kwestię społecznego uznania dobrze podsumowuje Anna Mikołajko: „Każdą grupą społeczną tworzy właściwy dla niej zespół ról, zwany autorytetem. Są one związane z potrzebą zachowania społecznych tożsamości i z koniecznością regulowania życia zbiorowego, decydują także o stratyfikacji wspólnoty. Autorytet zawsze jest podporą stabilizacji: stoi na straży określonego porządku” (Mikołajko, 2004, s. 24).

Warto zwrócić uwagę na fakt wymiernej ‘opłacalności’ dobrej współpracy na linii instytucja teatralna – władze miasta czy województwa. Poprawne stosunki między przedstawicielami obu światów (instytucji) mogą – między innymi – przekładać się na wysokość dotacji przyznawanych na podstawową działalność danej placówki teatralnej bądź na dofinansowanie wybranych projektów zgłaszanych w lokalnych konkursach.

Udana współpraca między podmiotami zbiorowymi w społecznym świecie teatru determinuje też jednostkowe losy. Większe szanse utrzymania się na stanowisku dyrektora ma osoba budująca dobre relacje z władzami samorządowymi, zorientowana w lokalnych układach (Święcicka, 2015, s. 146–147). Egzemplifikacją może być wypowiedź Macieja Nowaka, który odkrywa kulisy swego angażu w gdańskim Teatrze Wybrzeże i odwołania (jego dyskurs publiczny zaskakiwać może stopniem jawności i dosadnością sformułowań): „Ludzie z zewnątrz nie podobają się, bo się nie podlizują, nie piją wódki ze zwierchnikami [...]. Mam głębokie przekonanie, że gdybym wszedł w to środowisko, gdybym był dobrze ze wszystkimi ustawiony, to pewnie nic by się nie stało. Tylko ja, i tu może jest moja głupota, nie chciałem wchodzić w żadne układy lokalne” (Święcicka, 2015, s. 147). Oczywiście jest to subiektywne spojrzenie dyrektora, bowiem nie jest tajemnicą zadłużenie finansowe prowadzonej przez niego instytucji. Ten sam uczestnik społecznego świata teatru (zarazem pierwszy dyrektor Instytutu Teatralnego imienia Zbigniewa Raszewskiego), pokazuje to, co zazwyczaj należy do sfery utajnionej, jest przemilczane w oficjalnym dyskursie. W jego wspomnieniach Instytut Teatralny powstał dzięki przychylności dla tej inicjatywy znajomego ministra (idea powstania takiej instytucji bliska była profesorowi Zbigniewowi Raszewskiemu): „Z koncepcją idę do ówczesnego ministra kultury Waldemara Dąbrowskiego, którego znam od dziecka, bo jest kolegą mojego ojca. Pomysł zaczyna mu się podobać i gdy tylko środowisko zauważa, że powstanie instytutu jest realne, zajmuje nową pozycję. Teraz oburzają się jakim prawem ma to robić jakiś Nowak” (Święcicka, 2015, s. 153). W społecznym

świecie teatru – podobnie jak w każdym innym świecie – nurt działań oficjalnych przesłania bogate spektrum działań zakulisowych, nieformalnych ustaleń decydentów, cichych rozmów na tematy zawodowe toczonych przy kawiarnianych stolikach. Oficjalna wykładnia ludzkich działań staje się – mówiąc językiem Vilfreda Pareto – derywatem uzasadniającym podskórny nurt życia społecznego.

Case study – dyrekcja Jacka Głomba w Teatrze im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy

Tę część artykułu poświęcam dyrekcji Jacka Głomba, którą rozumiem jako sposób sprawowania funkcji dyrektora. Ten artysta i menedżer został doceniony przez środowisko teatralne, otrzymał wiele nagród, w tym za reżyserię spektakli prezentowanych w legnickim teatrze¹. Należy w Polsce do rekordzistów, którzy sprawują swój urząd kilka dekad (najdłużej ‘dyrektoruje’ Maciej Englert w Warszawskim Teatrze Współczesnym, bo od 1981 roku). Z okazji jubileuszu 25-lecia pracy w Teatrze im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy, który obchodził Jacek Głomb w 2019 roku, Grzegorz Żurawiński napisał: „Dziś pochodzący z Tarnowa twórca kieruje Teatrem im. Heleny Modrzejewskiej, instytucją kultury samorządu województwa dolnośląskiego współprowadzoną przez miejski samorząd Legnicy. W ciągu minionego ćwierćwiecza formuła organizacyjna, w jakiej funkcjonowała legnicka scena dramatyczna zmieniała się bowiem trzykrotnie. Nie zmieniał się jednak jej dyrektor, choć – także trzykrotnie – przedstawiciele władzy podejmowali próby odwołania go ze stanowiska. Bezskutecznie [...] Szef legnickiej sceny inaczej postrzega jednak największe zagrożenie dla siebie i kierowanej przez niego instytucji. »Kluczowym był ‘zamach na teatr’, który usiłował przeprowadzić latem 2008 roku – urzędujący do dziś – prezydent Legnicy Tadeusz Krzakowski. Konto teatru zablokował komornik, zarzucono

¹ Jacek Głomb otrzymał m.in. nagrodę im. Kazimierza Dejmka „dla dyrektora teatru szczególnie przyjaznego polskiej dramaturgii współczesnej w ostatnich dwudziestu latach”; w 2018 roku został uhonorowany Nagrodą im. Zygmunta Hübnera „Człowiek Teatru”; <https://www.teatr.legnica.pl/teatr/dyrektor> (27.12.2019). W 2021 roku przyznano mu Nagrodę Specjalną „Teatru” „za długoletnie, konsekwentne i twórcze zarządzanie Teatrem im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy. Pod jego ręką legnicka scena stała się miejscem wyjątkowym na teatralnej mapie Polski”, <https://legnica.naszemiasto.pl/jacek-glomb-dyrektor-teatru-modrzejewskiej-w-legnicy/ar/c13-8483377> (22.11.2021). W wywiadzie, jakiego udzielił mi dyrektor Głomb, uwidacznia się satysfakcja, ale i lekka rezerwa wobec otrzymywanych nagród: „Jak się ma 53 lata, to do nagród się podchodzi z lekkim dystansem. One potwierdzają, że obraliśmy dobry kierunek. Natomiast ja nie robię teatru festiwalowego, mnie nie interesuje robienie czegoś »pod festiwal«. Robię ważne spektakle dla mojego miasta, a to, że one stają się ważne także dla Polski, to jest dodatkowo motywujące” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017).

mi niegospodarność, skierowano sprawy do prokuratury i rzecznika dyscypliny finansów publicznych. Moment ataku był dobrze wybrany, bo zajęty byłem reżyserowaniem swojego debiutu filmowego, jakim była *Operacja Dunaj*. Wsparli mnie jednak dotacją miejscy radni, a zarzuty zostały oddalone. Postanowiłem zatem 'odwrócić sojusze' i znaleźć nowego organizatora dla teatru. Odbyłem wiele rozmów z radnymi sejmiku wojewódzkiego różnych opcji zarówno z PO, Samoobrony i PiS, a także z marszałkami Dolnego Śląska. Przekonałem ich, by głównym organizatorem legnickiego teatru został dolnośląski samorząd. I tak się stało wiosną 2009 roku. Gdyby to się nie udało, nie byłoby mnie w Legnicy« – wspomina Jacek Głomb” (Żurawiński, 2019). Z tej wypowiedzi można wyciągnąć kilka wniosków – tak długie trwanie na stanowisku dyrektora wymaga dużej odporności psychicznej, umiejętności dyplomatycznych, determinacji. Dyrektor musi być dobrym strategiem, szukać sojuszników, którzy wsparliby go w jego dążeniach. Nie bez znaczenia są zatem jego umiejętności retoryczne, zdolność przekonywania. Ważną kwestią jest aktywność dyrektora, podejmowanie konkretnych działań, by utrzymać urząd. Nie można być pionkiem przesuwany po politycznej szachownicy – bierność, zaniechanie starań, rezygnacja niewątpliwie skutkują utratą stanowiska. Zdecydowana postawa dyrektora Głomba (którego nazywano ‘pogromcą urzędników’, ‘wojownikiem’, a nawet ‘awanturnikiem’) i skuteczne zabieganie o poparcie decydentów owocowały przedłużaniem kontraktu. Oto jak przedstawił tę sytuację sam dyrektor: „Zaproponowałem marszałkowi Cezaremu Przybylskiemu, żeby powołał mnie na kolejną kadencję. Po zasięgnięciu opinii u ministra, prezydenta Legnicy (współprowadzi teatr), związków zawodowych, zdecydował się powierzyć mi tę funkcję w trybie pozakonkursowym” (Ćwiertniewicz, 2018). W tej wypowiedzi istotne są dwa słowa: „zaproponowałem marszałkowi” – to dyrektor wyszedł z inicjatywą, przedstawił swoją kandydaturę. Także w 2021 roku Zarząd Województwa Dolnośląskiego udzielił Jackowi Głombowi kredytu zaufania – otrzymał możliwość kontynuowania pracy na stanowisku dyrektora – bez konkursu – na następne pięć lat. Oczywiście zabiegi Jacka Głomba może nie byłyby skuteczne, gdyby nie stał za nim dorobek artystyczny i dokonania dostrzegane przez uczestników społecznego świata teatru w Polsce.

Przypomnijmy zatem początki Teatru w Legnicy. Jeden z aktorów Teatru im. Heleny Modrzejewskiej mówił w udzielonym mi wywiadzie: „Początki tego teatru, to na scenie 40 osób, łącznie z orkiestrą, a na widowni było 15 osób. To było smutne miasto, z którego wyjechali Rosjanie, ogólne przygnębienie.

I nagle przyjeżdża człowiek, który ma pomysł i energię. Kreśli wyraźny profil teatru – wyjście z budynku, przeniesienie spektakli do hal fabrycznych, do domów kultury, do zrujnowanych kin, bliżej ludzi i opowiada o tych ludziach, o czymś, co ich dotyczy. Opowiada historię miasta, historię grup etnicznych, mniejszości. I nagle ci ludzie zrozumieli... Teraz jak mamy premierę, to widownia jest pełna. Tęgo widza trzeba było sobie przyzwyczaić, wychować i nauczyć. I stąd wzięło się to wychodzenie do miasta. To nie była inicjatywa, ale wręcz profil teatru. Potem inne teatry zaczęły to naśladować. Inne teatry zaczęły kopiować pomysł z opowiadaniem w miejscach historycznych miasta lokalnych swoich historii [...] Ja jestem w tej dobrej sytuacji, że pracuję od początku w miejscu, które stworzył Jacek Głomb. I on stworzył to miejsce, z tą grupą ludzi. Mamy poczucie, że współuczestniczyliśmy w tym tworzeniu, w budowaniu takiego właśnie teatru i że się udało nam coś wspólnie zrobić, coś razem osiągnąć. I jest z tego satysfakcja i duma. To, że jest dobra opinia o teatrze, to nie tylko zasługa Jacka, ale całego zespołu” (Wywiad z aktorem Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy)². Autor powyższej wypowiedzi docenia swego zwierzchnika za twórczy zapał, pomysłowość, ale co warto podkreślić, również za umiejętność stworzenia zespołu, złożonego z aktorów, którzy czują się współgospodarzami teatru. Niezmiernie istotna jest integracja grupy złożonej z indywidualności i to także udało się osiągnąć w Legnicy. Moi rozmówcy stwierdzają: „Podstawą każdego teatru i każdej zespołowości jest bufet. Jeżeli jakiś dyrektor mi mówi, że ma problemy z integracją zespołu, że każdy aktor goni po spektaklu do siebie, to musi mieć bufet. I to nie taki z bufetową. Miękkie kanapy... Jacek kupił telewizor plazmowy, jak są mecze nikt nie ogląda w domu, tylko spotykamy się tutaj” (Wywiad z aktorem Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy); „Jest życie towarzyskie

² Dyrektor Teatru im. H. Modrzejewskiej w syntetyczny sposób zaprezentował istotę swojej działalności artystycznej: „Miałem tę możliwość, jaką ma rzadko który dyrektor w Polsce, by budować wszystko od podstaw. Budować zespół artystyczny i techniczny, budować etos pracy, katalog zasad, myślenie teatrem o teatrze. Realizujemy projekt teatru w przymierzu z widownią, projekt teatru blisko widza, teatru społecznego czy politycznego nawet. Teatru, który mówi także tekstami klasycznymi o ważnych sprawach, które są za oknem. Druga rzecz, na której zbudowaliśmy charakter naszego teatru to eksploracja przestrzeni miejskiej. Bardzo dużo projektów robimy poza budynkiem, przywracamy Legnicy pewne miejsca zrujnowane, zdegradowane poprzez teatr dla życia. To jest bardzo ważna dla nas misja, z której jesteśmy dumni. Trzecia sprawa to spektakle pisane z mieszkańcami, lokalne historie, opowieści. Rozmawiamy z ludźmi, szukamy tych historii, potem robimy z nich sztuki. Legnica, jak pani wie, jest miastem bardzo ciekawym. W latach 60. to była wieża Babel i język polski wcale nie był najgłośniejszy na ulicach. Byli Rosjanie, Niemcy, Żydzi, Ukraińcy, Romowie, Łemkowie, Macedończycy, Grecy, itd. Społeczeństwo wielokulturowe. Legnica to jest miasto 100-tysięczne. Relacje między nimi były intensywne. I o tym też robimy teatr. Powstało pięć, sześć spektakli. Poważne tytuły powstały właśnie w taki sposób” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017).

w teatrze... jesteśmy dość hermetyczni, ponieważ nie mamy czasu. Fajne jest to, że my po spektaklach nie wracamy zaraz do domu, ale siadamy w garderobie, w bufecie i gadamy, niekoniecznie o sztuce. Gadamy, gadamy. Nieraz ten powrót do domu opóźnia się i wracamy o pierwszej, o drugiej. I to zdarza się często. Tak bywa w innych teatrach, że ludzie ze sobą nie rozmawiają. Rozbiorą się w garderobie po spektaklu i szybko biegną do domu. Ja nie lubiłabym takiego modelu. Wszyscy się znamy dobrze, lubimy... to nam miło się spędza czas razem” (Wywiad z aktorami Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy). Zarysowana powyżej sytuacja stanowi rzadkość w polskich teatrach dramatycznych, szczególnie w dużych miastach trudno o taki rodzaj zażyłości pomiędzy członkami zespołu artystycznego. W wielu wywiadach, które przeprowadziłam z aktorami polskich publicznych teatrów dramatycznych, pojawił się motyw utraty więzi i pewnego osamotnienia artystów, którym brak czasu na co dzień na podtrzymywanie przyjaznych stosunków interpersonalnych.

Jacek Głomb stara się o dobrą atmosferę w kierowanym przez siebie zespole, ponadto w wyjątkowych sytuacjach (gdy ktoś z aktorów otrzymuje ciekawą, wartościową propozycję pozateatralną) zezwala na udział w takim przedsięwzięciu: „Aktorzy to są moi ...może nie wszyscy przyjaciele, ale blisko żyjemy ze sobą. To są moi koledzy, koleżanki. Z częścią (większą) wiąże mnie bardzo wiele emocji pozytywnych, także to jest normalne, że oni się pytają. Wspieram bardzo fabuły, jak tylko mogą trafić do filmu, to często robimy łamigłówki z repertuarem, aby tylko umożliwić im jakieś zastępstwa. Albo układamy repertuar pod jakiegoś aktora, żeby on był w fabule i żeby się uczył” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017). Dyrektor Głomb mocno akcentuje wspólnotowy, jednak pozbawiony przymusu czy presji charakter stosunków interpersonalnych w zespole: „Nie stanowimy w teatrze żadnej komuny, chcę, aby pani to dobrze zrozumiała. Codziennie pracujemy razem, a potem każdy ma prawo do wolności. Większość aktorów ma rodziny, dzieci, partnerów spoza teatru. Mają też inny świat, szkoły, itd.” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017).

W organizowaniu pracy artystycznej zespołu legnickiego istotna jest strategia eliminowania niezadowolenia spowodowanego eksploatacją ciągle tych samych aktorów: „Ten model teatru, który uprawiamy jest modelem zespołowym. Akto- rzy grają wszyscy w większości spektakli. To jest wartość. Dlatego nie ma miejsca na frustrację i na kłótnie w bufecie. To jest nasz wybór” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017). Potwierdzają to członkowie zespołu artystycznego: „Nie jesteśmy aktorami na walizkach, bo pracujemy już 20. lat w jednym teatrze. I gramy we wszystkich spektaklach tutaj. Jacek tak organizuje tę pracę, że nie »grzejemy

ławy«, tylko gramy w tym zespole absolutnie wszyscy. Nas jest 17 osób, zatem wszyscy mają pracę, wszyscy wykonują swoją robotę codziennie. Oczywiście oprócz poniedziałku, choć czasem i poniedziałek jest zajęty»; „Od determinacji dyrektora zależy to czy grają wszyscy, czasem dyrektor zaprasza reżysera i stawia warunek: »ale musisz zatrudnić wszystkich« i często to się udaje. Albo się dzieli zespół na pół i jedni robią premierę w tym miesiącu, drudzy dwa miesiące później” (Wywiad z aktorami Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy).

Dyrektor Jacek Głomb nie nazywa stylu swojego zarządzania demokratycznym, bo to on jest liderem i ma decydujący głos we wszystkich istotnych kwestiach dotyczących teatru, jednak podkreśla, że wywodzi się z teatru alternatywnego i te doświadczenia ukształtowały jego sposób organizacji zbiorowego działania: „Ja się wywodzę z teatru alternatywnego, takiego teatru, w którym zespół, sprawa, idea jest najważniejsza. Z teatru Ósmego Dnia, z Teatru 77 z Łodzi. Ja jestem dzieckiem Lecha Raczaka i Zdzisława Hejduka. Ja się wychowałem na ich teatrze. W związku z tym poszedłem do szkoły teatralnej nie po to, by być artystą, tylko mówić ważne rzeczy w teatrze. Bo teatr jest ważną sprawą. Ma dużo mniejsze znaczenie w społeczeństwie niż kiedyś, ale to nie znaczy, że my-twórcy mamy teatr lekceważyć. Duch zespołowy, duch idei patronuje też temu, co robię w Legnicy. Ja zawsze chciałem prowadzić teatr, nawet bardziej niż reżyserować samemu. Ja mam geny lidera. Mnie to bardziej interesowało niż robienie własnych tytułów” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017). Dyrektor lubi podkreślać w wywiadach znaczącą rolę aktorów w kształtowaniu wizerunku legnickiej sceny: „To są renesansowi aktorzy, bo także reżyserują, piszą sztuki, wiersze, malują. Oni nie są tylko wykonawcami. Są twórcami, współtwórcami tego, co robimy w Legnicy. Dla mnie oni są czymś więcej niż tylko aktorami” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017).

To, na co warto zwrócić uwagę w przypadku legnickiego teatru, to etos pracy, niezmienny od początku działania zespołu. Dyrektor nazywa swój teatr ‘staroświeckim’, w tym sensie, że obowiązują w nim reguły usankcjonowane tradycją: „Ja próbuję robić teatr, który ma być ważny, żeby aktor był skupiony na pracy, żeby nie odbierał telefonów komórkowych podczas próby, żeby nie gwizdał w teatrze, żeby szanował partnera, szybko nauczył się tekstu, itd. [...]. To jest szacunek do wieloletniej tradycji. Jasne, że dzisiaj na wiele rzeczy patrzy się z przymrużeniem oka. Każdego młodego aktora trzeba uczyć tego szacunku, bo tego nie uczą ich w szkołach. Trzeba ich uczyć etosu pracy” (Wywiad z Jackiem Głombem, 2017).

Jeżeli chodzi o wymowę ideową spektakli, Jacek Głomb preferuje 'teatr nadziei', pragnąłby przedstawić z 'happy endem', które 'rozjaśniają', 'pomagają w życiu'. Niemniej tworzy teatr mocno osadzony w *sic et nunc*, zaangażowany społecznie i politycznie. Krytyka rzeczywistości nie zawsze idzie w parze z optymizmem, toteż ideał sztuki, która podnosi na duchu i dodaje sił życiowych nieczęsto zostaje ucieleśniony w materii spektakli prezentowanych na scenie legnickiego teatru.

Zakończenie

O trwałości urzędu dyrektorskiego decyduje synergia wielu czynników, zarówno zewnętrznych (sytuacja polityczna i warunki, w jakich działa teatr), jak i wewnętrznych, związanych z osobowością dyrektora sprawującego władzę i z jego kompetencjami artystycznymi i menedżerskimi. Jacek Głomb niewątpliwie należy do elity zawodowej, spełnia trzy warunki przynależności do kategorii elitarnych twórców, nakreślone przez znanego praktyka teatru, zadomowionego w tym uniwersum: ma „akceptację swojego środowiska, uznanie i oddziaływanie społeczne oraz powiązanie z władzą” (Orzechowski, 2017, s. 29). Należy do nielicznego grona dyrektorów, którzy uniknęli konieczności 'przejęcia' do innego teatru bądź do innej zawodowej aktywności. Kilka dekad utrzymuje się na stanowisku dyrektora zarządzającego legnicką sceną. Jest charyzmatycznym liderem, cenionym przez personel kierowanej przez siebie instytucji, doceniają go lokalni organizatorzy teatru, których potrafił i nadal potrafi przekonać do formuły Teatru im. Heleny Modrzejewskiej. Nie zadłuża placówki, dowodząc swoich umiejętności menedżerskich. Nagrody, jakie otrzymał (m.in. ceniona w branży nagroda reżyserska imienia Konrada Swinarskiego czy nagroda honorująca dyrektora współczesnego teatru imienia Kazimierza Dejmka, a nade wszystko nagroda im. Zygmunta Hübnera „Człowiek Teatru”) umacniają jego pozycję w tym uniwersum.

Warto dodać, że teatr z Legnicy miał możliwość zaprezentowania się szerokiej publiczności w Polsce, ponieważ wiele przedstawień przeniesiono do telewizji (m.in. *Made in Poland*, *III Furie*, *Pasja*, *Ballada o Zakacławiu*, *Wschody i Zachody Miasta*, *Orkiestra*, *Zabijanie Gomułki*).

Odpowiedź na pytanie o czynniki decydujące o trwałości urzędu dyrektorskiego w polskich publicznych teatrach dramatycznych nie jest prosta. Może trzeba być artystą, pasjonatem teatru, proponującym nową jakość artystyczną, osobą o dużej inteligencji racjonalnej, emocjonalnej i duchowej, trzeba być

sprawnym menedżerem, potrafiącym zachować dyscyplinę finansową teatru; trzeba umiejętnie zaprezentować szerszej publiczności wytwory własnej działalności artystycznej. Sztuka wieloletniego dyrektorowania w teatrze publicznym udaje się w Polsce nielicznym. Praktyka życia teatralnego pokazuje, że nawet spełnienie nakreślonych powyżej warunków czasem nie wystarczy – organizator teatru może przeforsować – bez akceptacji środowiska artystycznego – swojego kandydata na urząd dyrektorski. Taką sytuację również dopuszcza prawo.

Referencje

- Aktorzy vs. Dyrektor Teatru Studio. „To teatr Romana”* (2016), <http://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/1,34862,19830897,spiewaja-o-konflikcie-w-studio-to-teatr-romana.html>, (29.06.2017).
- Czermiński, A., Grzybowski, M., Ficoń, K. (1999). *Podstawy organizacji i zarządzania*. Gdynia: WSAiB.
- Ćwiertniewicz, G. (2018). *Dla teatru ważna jest sprawa*, rozmowa z Jackiem Głombem, http://www.aict.art.pl/2018/03/22/dla-teatru-wazna-jest-sprawa/?fbclid=IwAR009Ty_p5vBBck0, (17.12. 2019).
- Goleman, D. (1999). *Inteligencja emocjonalna w praktyce*. Poznań: Media Rodzina.
- Grzegorzek, M. *Wraz z upadkiem duchowości zaczął się upadek jakości życia*, rozmowa z Łukaszem Kaczyńskim. *Dziennik Łódzki*, 8–9 (2015).
- Jarząbek, A. (2016). *Zaostrza się konflikt w Teatrze Studio*. <http://warszawa.eska.pl/newsy/zaostrza-sie-konflikt-w-teatrze-studio-czterech-aktorow-zostalo-zwolnionych-audio/146474>, (29.06.2017).
- Klasyfikacja zawodów, https://psz.praca.gov.pl/rynek-pracy/bazy-danych/klasyfikacja-zawodow-i-specjalnosci/wyszukiwarka-opisow-zawodow/-/klasyfikacja_zawodow/zawod/143116?p
- Michalak, A. (2015). *Teatr? Zwierciadło rzeczywistości. Rozmowa ze Zbigniewem Lisowskim – dyrektorem Teatru „Baj Pomorski” w Toruniu*, rozmawiała Agnieszka Michalak, http://www.250teatr.pl/artykuly,164,teatr?_zwierciadlo_rzeczywistosci, (16.08.2016).
- Mikołajko, A. (2004). *Autorytet religijny*. W: M. Libiszowska-Żółtkowska, J. Mariański (red.), *Leksykon socjologii religii*. Warszawa: Verbinum.
- Orzechowski, K. (2017). *Teatr świata – świat teatru. Felietony 2016–2017*. Kraków: Universitas.
- Osadnik, R., *Oświadczenie*, <https://www.terazteatr.pl/aktualnosci/oswiadczenie-romana-osadnika,2784>, (29.06.2017).
- Świącicka, O. (2015). *Mnie nie ma. Rozmowa z Maciejem Nowakiem*. Wołowiec: Wyd. Czarne.
- Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy, <https://www.teatr.legnica.pl/teatr/dyrektor>, (27.12.2019).
- Teatr w Polsce* (2016). *Dokumentacja sezonu 2014/2015*. Zespół Pracowni Dokumentacji Teatru IT (red.). Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.

- Ustawa z dnia 25 października 1991 roku (znowelizowana od 1 stycznia 2012 roku) o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej (Dz.U. z 1991, nr 114, poz. 493).
- Wywiad z Jackiem Głombem (2017), przeprowadzony w siedzibie Teatru Nowego im. Kazimierza Dejmka w Łodzi przez Autorkę artykułu.
- Zimnica-Kuzioła, E. (2018). *Społeczny świat teatru, Areny polskich publicznych teatrów dramatycznych*. Łódź: UŁ.
- Zimnica-Kuzioła, E. (2020). *Aktorzy polskich publicznych teatrów dramatycznych. Studium socjologiczne*. Łódź: UŁ.
- Żurawiński, G. (2019). *Jacek Głomb dyrektorem już ćwierć wieku*, <http://gazeta.teatr.legnica.pl/2-artykuy/akt-artykuly/9149-jacek-głomb-dyrektorem-już-ćwierć-wieku>, (17.12.2019).