

FORUM:

CZAS KRYTYCZNY

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE



JERZY HAUSNER

/ KAIROS.

NIEMOŻLIWE
SIĘ ZDARZA

KULTURA A BIZNES.

JERZY HAUSNER

SUBSTANCJA KULTURY

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE

Nasze życie, jako człowieka, które nie jest życiem tylko organizmu biologicznego, jest również życiem innego wymiaru – psychicznego, duchowego – który oczywiście ma odniesienia do tego, co biologiczne. Nie ma psychiki, duchowości, bez odniesienia cielesnego. Ale to jest jednak inny wymiar. Tu użył bym określenia nie tyle „wymiar”, o ile „warstwa”. To znaczy życie społeczne i życie człowieka jest warstwowe. Jesteśmy złożeni z różnych warstw. Te nazwy mają to do siebie, że są odrębne, ale się przenikają. Oczywiście one mogą się w bardzo różny sposób przenikać. Można wyobrazić sobie, że czasami te warstwy są mocno odgraniczone. Mają często fizyczne lub nieprzekraczalne granice. Wtedy wzajemnie nie wzmacniają się. A można powiedzieć, że te warstwy są do jakiegoś stopnia przenikalne, to znaczy że wzajemnie się zasilają. I właśnie chodzi o to, żeby one się wzajemnie zasiłały. W tym sensie kultura jest jednym z istotnych, niezbędnych, kluczowych wymiarów życia i człowieka, i życia społeczeństwa, życia ludzi, życia zbiorowego. To jest ten, ogólnie rzecz biorąc, cały wymiar duchowy naszego życia. Ten, który powoduje, że nie reagujemy impulsywnie, nie reagujemy na zasadzie bodziec-reakcja, reagujemy przez filtry kulturowe, reagujemy przez rodzaj wytworzonych praktyk, odniesień, znaczeń. Im bardziej są one pogłębione, rozbudowane to repertuar naszego reagowania powiedziałbym nie wykluczający naszej biologiczności, by nie powiedzieć zwierzęcości, jest uzupełniany o coś innego, co pozwala po pierwsze okiełznać te instynkty, które są w nas jako organizmach biologicznych; po drugie pozwala nam przekraczać dotychczasowe granice, wyruszać w podróż w nieznaną, poszukiwać czegoś nowego, bez tego byśmy się odtwarzali w przemijaniu, natomiast nie byłibyśmy w stanie się rozwijać.

KONDYCJA POLSKIEJ KULTURY

Jeśli popatrzymy na niektóre rodzaje, wymiary działalności artystycznej, oczywiście w różnych okresach to różnie bywało, to można powiedzieć, że nawet jeśli nie jesteśmy jakimś centrum, to też nie jesteśmy na marginesie. Popatrzmy na polską kinematografię. Ona oczywiście miała ogromny dołek. Ale m.in. powstanie Polskiego Instytutu Sztuki Filmowej, czyli znalezienie rozwiązania ekonomicznego dla finansowania, spowodowało że nagle pojawiło się więcej filmów, więcej młodych ludzi, debiutów i nagle poziom polskiej kinematografii bardzo się podniósł. Nie chcę powiedzieć, że to jest dzisiaj przodująca kinematografia, ale nie mamy powodu do wstydu. Choćby te nagrody, które zyskują, można by wymienić nazwiska kolejnych reżyserów, ale także aktorek i aktorów, którzy zyskują uznanie i nagrody. To się samo nie stało. Znaczący, że z jednej strony jest potencjał twórczy, pod tym względem nikt nam nie ustępuje. Można powiedzieć, że rozkład talentów w skali różnych nacji jest podobny – pytanie o warunki dla rozwijania się tych talentów. W kinematografii można powiedzieć, że mamy do czynienia z pozytywną zmianą, ale – i tu jest to ale – to, jak jest PISF teraz zarządzany kompletnie odbiega od tego, jaki wzór, formułę nadała Agnieszka Odorowicz, przy okazji – studentka mojej uczelni, w jakimś stopniu moja wychowanka, która się uczyła ekonomii kultury na Uniwersytecie Ekonomicznym i jest osobą, która często do mnie przychodziła, jako studentka, pytać o różne rzeczy i w czasie studiów inicjowała tu duże przedsięwzięcia kulturalne. Z jednej strony, miał potrzebę spełnienia się w tej dziedzinie, ale z drugiej strony zdobywała określone umiejętności menadżerskie. To pokazuje, jakie elementy muszą się złożyć na to, z jednej strony muszą być twórcy, z drugiej

strony umiejętności producenckie, menadżerskie, z trzeciej strony finansowanie, rozwiązania instytucjonalne. Czy w każdej dziedzinie sztuki tak jest? Mamy literaturę i biorąc pod uwagę ilość nagród Nobla w dziedzinie literatury można powiedzieć, że nie mamy się na co skarżyć. Długo po czasach początku poprzedniego wieku, teraz nagle aż 3, dwoje poetów i powieściopisarka, czy pisarka, bo trudno zakwalifikować Olgę Tokarczuk, jest taką światową postacią. Z drugiej strony mógłbym powiedzieć o regresie w innych dziedzinach działalności artystycznej. Różnie bywa i często jest to falowanie. Natomiast nie możemy kultury sprawdzać do poziomu działalności artystycznej. Nie możemy, dlatego że to jest znacznie szersze pole, niż tylko działalność artystyczna. Z tego punktu widzenia, zasadniczy problem polega na tym, jak się rozumie w Polsce kulturę, z punktu widzenia tych, którzy tworzą warunki. Kulturę rozumie się resortowo, jako zarządzane przez mnie instytucje kultury. Mogę powiedzieć na przykładzie Warszawy – akurat dla Warszawy, wraz ze swoim zespołem, opracowałem plany wdrażania strategii rozwoju kultury. Wyraźnie podkreślałem, że strategię macie dobrze pomyślaną, ale w realizacji koncentrujecie się na zarządzaniu miejskimi instytucjami kultury, czyli na bardzo wąskim aspekcie sprawy. W dodatku, czemu podporządkowane jest zarządzanie miejskimi instytucjami kultury? Są dwa kryteria: żadnych skandali i jak najmniej wydawać. Reszta się nie liczy! Owszem, każdy zarządzający cieszy się, że instytucja kultury wygrała konkurs, dostała nagrody, grant, chętnie się wręczy odznaczenie, nagrodę, chętnie się w tym ciepło, sławie artystów się pogrzejemy, ale tak naprawdę liczy się to, żeby żadnych skandali, wszystko jedno, czy związanych z tzw. wartościami chrześcijańskimi, czy

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE

z jakimikolwiek obyczajowymi skandalami – jak najmniej skandali i jak najmniej wydawania pieniędzy i zawracania nam głowy. Jeśli w Krakowie nikt się nie zajmował Teatrem Bagatela i nie przywiązywano do niego wagi, to dlatego że teatr na siebie zarabiał, ale pojawił się skandal obyczajowy i trzeba było nagle dostrzec, że coś niedobrego dzieje się pod bokiem, za rogiem. Wystarczyło otworzyć oczy, nastawić uszy i by się wiedziało. To nie jest to, co stanowi o istocie kultury. Można powiedzieć, że mamy jeszcze system grantowy, a więc szukamy utalentowanych artystów, system nagród itd. Ale ja tylko wtedy powiem, że miasto prowadzi politykę kulturalną, jeśli zobaczę, że kultura została wkomponowana w mechanizm rozwoju tego miasta, że stała się integralnym silnikiem napędowym. Nie sprowadzam tego do ruchu festiwalowego. Nie o to chodzi, żeby było jak najwięcej festiwali. To trzeba sprowadzić do czegoś innego. Czy potencjał twórczy mieszkańców tego miasta, związany z ich wyobraźnią, aktywnością, kreatywnością, różnych, może się tutaj rozwijać, może być włączany w poszukiwanie najlepszych rozwiązań dotyczących zagospodarowania przestrzeni, jak rozwiązywać problemy z wodą, jak rozwiązywać problemy z edukacją w tym mieście. Jeśli my potrafimy wykorzystać ten potencjał twórczy, to, co wynika z tego, co nie jest rutyną, co nie jest powtarzaniem schematów, nie jest myśleniem prosto-efektywnościowym - róbmy to samo, tylko taniej lub wydajniej – a właśnie jest poszukiwaniem nowych rozwiązań, jest szukaniem własnej drogi rozwojowej, w oparciu o własny potencjał – no to ja wtedy powiem, że kultura jest wkomponowana w mechanizmy rozwoju miasta. A jak już ktoś powie: „No ale te festiwale są ważne”, to ja będę pytał: „A jaki jest związek pomiędzy

zorganizowaniem tych festiwali a pomiędzy tym, że młodzi ludzie w tym mieście mają szansę uzyskania najwyższych szlifów artystycznych?” Jak ktoś mi mówi jakie wielki orkiestry ściągnął do Krakowa, to ja się pytam: Jak często najlepsza orkiestra krakowska jest ściągana do największych sal w innych miastach? I o ile tam są adepci szkół muzycznych tego miasta i jej akademii muzycznej. Jeśli tak jest, to ja widzę ten proces rozwojowy, widzę że to się odtwarza, że się rozwija. Nie chodzi o to, żeby w historii miasta mieć te wybitne postaci, których w Krakowie nie brakuje, bo możemy i Miłosza i Szymborską i wiele innych wspaniałych postaci ma związek. Pytanie co z tego wynika dla każdego nowego pokolenia, na ile dla nich te osoby, które tu żyły, oddziaływały, są dzisiaj punktem odniesienia w wyzwaniu ich własnych aspiracji i poszukiwaniu własnej drogi. Oni nie mogą tego nie znać, ale mają to zreinterpretować. Nie mają tego odklepywać i uświęcać. Mają to przemieniać, poszukiwać to jest właśnie dziedzictwo kulturowe, które jest zasobem dla każdego nowego pokolenia i trzeba do tego dziedzictwa podchodzić krytycznie, nie na kolanach, ale krytycznie, z poszukiwaniem nowych dróg rozwojowych. Jeśli tak jest, to ja wiem że kultura w tym mieście, i to nie chodzi o to, czy ona jest wysoka czy niska, to nie w tych kategoriach, że ona ma siłę rozwojową, daje siłę rozwojową. A czy tak jest? W większości miast polityka kulturalna sprowadza się do tego, co powiedziałem. Zresztą widać jak miasta reagowały na ten kryzys w tej chwili.

ANATOMIA KRYZYSU

/ NIE TYLKO PANDEMIA

Mniej więcej w 2008, czyli rok, może trochę krócej przed Kongresem Kultury Polskiej w Krakowie, który inicjował i przygotowywał pan minister Zdrojewski, zostałem poproszony przez pana ministra o to, by przygotować raport o stanie kultury. W sumie urodziły się aż trzy opracowania. Pierwsze z nich było opracowaniem diagnostycznym. Zresztą, w związku z Kongresem Kultury Polskiej bardzo wiele opracowań diagnostycznych, często bardziej specjalistycznych, branżowych, przygotowano. Obraz był naprawdę dobrze zrobiony. Ale przygotowaliśmy taki dokument programowo-strategiczny pod tytułem „Kultura w kryzysie, czy kryzys kultury”. Odpowiedź w tym dokumencie strategicznym była: jedno i drugie. Wtedy był globalny kryzys finansowy i było pytanie na ile to uderzy w kulturę. Ale my postawiliśmy również pytanie na ile kultura jest odporna na tego rodzaju zjawiska kryzysowe, na ile jest zdolna do radzenia sobie i na ile może być pomocna w wychodzeniu z kryzysu. Później został opracowany jeszcze jeden dokument, który pokazywał potrzebne zmiany systemowe i legislacyjne. Tamten trzeci został już kompletnie zlekceważony, niezauważony. Ten drugi wywołał duże zamieszanie, ponieważ on pokazywał kulturę w kryzysie, niezdolną do reagowania na kryzys, który w nią uderza. W związku z tym myśmy zanegowali, w tych zespołowych dokumentach, podstawową myśl, która wówczas obowiązywała. Przypominam takie główne hasło: „Kultura się liczy”. Wszyscy starali się udowodnić, że kultura wytwarza taką część PKB i tyle pieniędzy powinno być na kulturę przeznaczane, i gdyby tyle było na kulturę przeznaczane reszta by się sama rozwiązała. Myśmy to zanegowali. Przede wszystkim mówiliśmy o tym, że to rozumowanie, że trzeba patrzeć na kulturę przez pryzmat wkła-

du do PKB, a więc do czegoś, co się liczy w skali rocznej - PKB liczy się w skali rocznej, porównuje się produkt danego roku z następnym rokiem, a wzrost oznacza przyrost tego produktu – że ten pomysł, że można kulturę mierzyć za pomocą produktu, który produkujemy, więc ile jest filmów, ile sprzedaliśmy książek, jest bez sensu, ponieważ oddziaływanie kultury jest długoletnie, długofalowe i nie odbywa się w tym trybie, bo odbywa się przez głowy, przez zmianę relacji społecznych, zmianę społecznego wyobrażenia tego co dobre, a co złe, co słuszne, co niesłuszne, co prawidłowe, co nieprawidłowe. Kultura tak działa i nie może działać inaczej. W związku z tym nie da się jej sprowadzić do mierzenia krótkiego okresu. Jak Waldemar Dąbrowski, mój kolega niegdysiejszy z rządu, chciał mnie ośmieszyć i zadał mi na kongresie pytanie: „Jurek, jak jesteś taki mądry to powiedz nam jaki ma wpływ muzyka Szopena na wzrost PKB po 200 latach od jej napisania?”, powiedziałem, że żaden rozsądny ekonomista nie będzie odpowiadał na to pytanie – nie dlatego, że ekonomista nie byłby w stanie tego policzyć, ale koszty zrobienia takiego rachunku byłyby znacznie wyższe, niż korzyść z tego rachunku. Rozsądny ekonomista nie będzie się zajmował takimi bzdurami, które stawiasz, tylko rzecz polega na tym, że Ty przypisujesz mi pogląd, który ja zwalczam. To wy wymyśliliście sobie, że to jest argument, by dawać więcej pieniędzy na kulturę, sądząc, że jak będzie więcej pieniędzy, to kultura będzie się lepiej rozwijać. To nie znaczy, że nie potrzebujemy więcej strumieni pieniędzy, ale nie od ilości pieniędzy, ale sposobu ich wydawania, celowości. I nie tylko od pieniędzy to zależy. W związku z tym, jeżeli nie dokonamy zmiany instytucjonalnej, zmiany sposobu myślenia, a do tego dopasujemy instrumentarium

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE

finansowe, to zmian pozytywnych nie będzie i kultura będzie nadal w kryzysie. Minęła dekada. Pandemia uderzyła w kulturę w sposób okrutny. W tych alertach, które z ekspertami piszemy powiedzieliśmy: pierwsza do zamknięcia, ostatnia do otwarcia. Powiedzieliśmy: jeśli się na to zgodzicie, jeśli w tym czasie nie znajdziecie nowych sposobów działania, to zobaczycie, jak substancja kultury została zmniejszona. Ona będzie w różny sposób zmniejszana. Bo jeśli ludzie nie wytwarzają dóbr kultury, to tracą zdolności do ich wytwarzania. Konsumpcja i zapotrzebowanie spada. Jeśli ja zwalniam ludzi, którzy mają doświadczenie i dorobek, to jak później będzie trochę więcej pieniędzy, to ja ich od razu nie znajdę. Człowieka, który w mojej organizacji pracuje, my wychowujemy kilka lat, żeby on był zdolny do samodzielnego działania. Chcemy, żeby on jak najszybciej się usamodzielniał, żeby był jak najbardziej twórczy, ale musi się wkomponować w organizację i sam siebie poznać. To nie jest z dnia na dzień, nie jest tak, że ja go na szkoleniu wykształcę. Tak, jeśli te czynności są powtarzalne, rutynowe, administracyjne, to tak można. Ale jeśli my chcemy, żeby ten człowiek działał twórczo, to tak się nie da. On musi uczestniczyć w twórczym procesie, bo jego kompetencje twórcze się rozwijają. Nie chciano wtedy przyjąć tego ostrzeżenia. Uważano, że to jest nieprawda, że kultura wymaga głębokiego, przemyślanego działania reformatorskiego. Żadna satysfakcja, że miałem rację. Bardzo niewiele osób z tego środowiska, na przykład teatralnego, powiedziało „Hausner ma rację, mylicie się”. Tym bardziej, że ja nie mówiłem, że jest jakaś jedna niezbędna, właściwa formuła teatru. Ja tylko mówiłem, że ta koncepcja teatru, która ukształtowała się w wieku XX, nie pasuje do XXI wieku, i na waszych oczach

ona się rozwała. Albo powiemy: OK., nie zmienimy pewnych rzeczy, które są poza nami, ale możemy się zmienić, żeby umieć te rzeczy ogarnąć. W związku z tym, schemat teatru repertuarowego, ze stałą ekipą, jest być może do utrzymania w pewnych warunkach jako wyjątkowe rozwiązanie. Poszukujemy różnych form działalności teatralnej, od żywych, amatorskich, do tych tradycyjnych, i patrzmy które przystają do jakich warunków. A przede wszystkim zastanówmy się, czy musi być, wtedy gdy ja o tym mówiłem, 26 teatrów miejskich w Warszawie. Jeśli 80 % środków przeznaczanych na instytucje kultury w Warszawie jest przeznaczana na teatry, to jest coś chore. Jeśli oni wpisują w swój dokument, że mają być przeprowadzone rzeczywiste konkursy – ja rozpisuję, jak wygląda rzeczywisty konkurs, w jaki sposób ta procedura ma wyglądać, ale przede wszystkim ideę tego konkursu wyjaśniam. Pierwszy konkurs jest ogłaszany, po czym jest zawieszany pod hasłem „będziemy robić remont tego teatru, konkurs zawieszamy, bo wynika z niego, że wygrają nie ci, którzy mają wygrać”, to o czym my rozmawiamy? Znaczący, że mam do czynienia z partnerami, którzy są dla mnie pozornymi partnerami, którzy nie chcą zrozumieć tego, za co płacą wtedy, gdy im te materiały dostarczam. Nie chcą zrozumieć, że od poszukiwania nowych form, szukania nowych rozwiązań nikt nie ucieknie. To nie dotyczy teatru, nie dotyczy tylko muzeum. Dotyczy szkoły, uniwersytetu: wszędzie. To jest najważniejsze i to jest największa siła kultury.

KULTURA JAKO ŚCIEŻKA WYJŚCIA Z KULTURY

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE

My nie znajdziemy drogi do przyszłości bez kultury dlatego że kultura ma największą siłę twórczą. Ta siła twórcza polega na tym, że ona jest najważniejszą drogą do uruchamiania społecznej wyobraźni. To nie jest prosty klucz, to jest bardzo złożone i skomplikowane narzędzie, ale nie ma innego narzędzia. Bez tego co ja nazywam kulturą; bez tego co jest szeroko rozumianą kreatywnością, duchowością czyli innego myślenia niż dotychczasowe. Bez przekraczania granic własnej wyobraźni dotychczasowej. I to wyobraźni, która jest wyobraźnią, która wychodzi poza schemat; to nie jest wyobraźnia trwania i przetrwania – to jest wyobraźnia przemiany. Nie ma możliwości znajdowania dróg wychodzenia z kryzysu. Nie ma. Ten kryzys także wymaga tego, żebyśmy otworzyli zdolności kultury. Weźmy sobie stronę psychiczną tego naszego doświadczenia. Ludzie pewnie bardzo różnie znoszą to wszystko, ale dla każdego to jest głębokie przeżycie psychiczne. Każdy z nas zadawał sobie pytanie „ile to potrwa?” Każdy z nas zadawał sobie pytanie „Co by się stało gdybym był zarażony, moi bliscy, jak bym się zachował?” Każdy z nas zastanawiał się „Czy mam się kontaktować z sąsiadem, czy nie mam się kontaktować?”, „czy mam się spotykać z moimi współpracownikami, czy raczej zachowywać się defensywnie”. Stawialiśmy sobie jeszcze bardziej skomplikowane egzystencjalne pytania: dlaczego tego wszystkiego doświadczamy? Ale na końcu dnia jest ważne, żeby z tą traumą sobie poradzić, to znaczy ją owoić. Nie wyrzucić, nie zapomnieć, a owoić. Co to znaczy owoić? Znaleźć klucz, który nie polega na tym, że ja wyjaśnię dlaczego tak się stało, tylko co zrobić żebym był odporny, i indywidualnie i zbiorowo. Co zrobić, żebym mógł sobie z takimi doświadczeniami radzić? Na ile sam, a na ile z innymi?

Z którymi innymi? Na jakich zasadach? To dotyczy szpitala. Nie wyobrażam sobie, że można w tej chwili nie zmienić sposobu funkcjonowania uniwersytetu i relacji między pracownikami a studentami. To, że będziemy mieli zdalne nauczanie całkowicie może zgubić to, co jeszcze częściowo i w bardzo prostych formach istniało – bezpośrednio kontakt nauczyciela ze studentami. Jak ja studiowałam to istniały dziesiątki form nieformalnego, koleżeńkiego kontaktu z moimi nauczycielami. Ja po prostu łaknąłam czegoś takiego i wiem, że moi studenci też tego łakną. Po prostu sięść i pogadać, zagrać w piłkę, pogadać przy piwie, zachowywać się jak ludzie, którzy ze sobą pracują, ale jeszcze chcą się poznać, chcą się zrozumieć, chcą ze sobą być. I że mnie jest to tak samo potrzebne, jak im. Że jeśli ja nie mam na to czasu, to tracę coś bardzo wielkiego. To znaczy, że ja się nie odnawiam.

WSPÓŁPRACA KULTURY I BIZNESU

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE

Nie ma żadnego patentu. Jest natomiast rodzaj podejścia, jak ktoś chce: metody. Teraz o swoich własnych doświadczeniach zanim o pomysłach dla innych. To, co mnie definiuje, co konstytuuje moją tożsamość zawodową, to jest to, że jestem nauczycielem akademickim. Co prawda dzisiaj jest akurat pierwszy dzień, w którym nie pracuję na uczelni, bo moja umowa z uczelnią wygasła, po 48 latach pracy na uczelni, ale to, co mnie przez całe życie definiowało i czego nie porzucę to jest to, że jestem nauczycielem akademickim. W związku z tym ja odkryłem, że dla mnie najważniejszą rzeczą w życiu zawodowym jest praca ze studentami, jest bycie z moimi studentami i wspólnie praca z nimi. Jeśli ja tak zdefiniowałem to, co dla mnie jest najważniejsze, co określa istotę mojej roli społecznej, to stosunkowo szybko doszedłem do wniosku, że ta rola polega na tym, że ja jestem kimś, kto ma pomóc rozwinąć się moim studentom. To jest moja rola, to jest moje wyzwanie. Najważniejsze w tym co robię jest to, czy ludzie którzy będą ze mną jako studenci pracowali i byli w moim oddziaływaniu są ludźmi, którzy ze względu na to, co ja potrafię zaproponować, zainicjować, zrobić, będą mogli rozwinąć swoje predyspozycje. Stosunkowo szybko zorientowałem się, że ten schemat, którymi my się kierujemy, że trzeba myśleć o wiedzy i umiejętności, a czasami jeszcze o pewnych generalnych kompetencjach – na przykład taką jest umiejętność pracy zbiorowej – jest za mały, za wąski, że trzeba do tego dodać coś więcej, a mianowicie wyobraźnię. Zastanawiałem się dlaczego wyobraźnię – bo bez wyobraźni nie ma odpowiedzialności. Człowiek, który nie ma wyobraźni nie może być człowiekiem, który przyjmuje współodpowiedzialność za innych. Nie ma możliwości przyjmowania postawy odpowiedzialności.

Można o niej mówić w kategoriach sankcji i egzekwowania, w kategoriach pana ministra Ziobry. Ale nie można myśleć w kategoriach przyjmowania przez osobę odpowiedzialności za innych – bez wyobraźni tego nie ma. Jak uruchomić wyobraźnię? Doszedłem do wniosku, że kultura jest tym, co pozwoli moim studentom, co i mnie pozwoli rozwijać ich wyobraźnię. Stąd stworzyliśmy Agencję Artystyczną Gap i zaczęliśmy realizować bardzo wiele projektów kulturalnych, także artystycznych, ale nie dlatego że moi studenci mają być artystami, ale dlatego że muszą mieć kontakt z artystami, umiejętność rozumienia ich języka. Przykładowo, to jest stosunkowo najprostsza forma. Jeśli zorganizowałem, plus minus, ze sto wystaw, w ciągu kilkunastu lat, łącznie z wielkimi wystawami, z perspektywy roli mojej uczelnianej, z wielkimi wystawami, wystawami które mają wzorowe i nagradzane katalogi, to ważne było to, że moi studenci pracując nad tym projektem musieli się bardzo wielu rzeczy nauczyć. Na przykład, musieli nauczyć się dokonywać wyboru ubezpieczyciela. Bardzo ważna, przydatna umiejętność dla ekonomisty. Ale oni musieli to zrobić nie w standardowych przypadkach – ubezpieczasz majątek. Musieli nauczyć się ubezpieczyć prace, dzieło, rzeźbę – to jest zupełnie coś innego, więc musieli twórczo pomyśleć, nie schematycznie. Ale przede wszystkim nawiązywali kontakt. Jeśli student odpowiadał za kontakt z drukarnią, to musiał się nauczyć co ma egzekwować od drukarza i czy rzeczywiście to, co on otrzymuje jako katalog, odpowiada takim kryteriom. Niech pyta ekspertów, którzy mu doradzą, czym ma się kierować, niech się tego nauczy. To nie jest wiedza tajemna. To nagle okazało się kluczem. Raz, że samo przeżycie, wspólne uczestniczenie w wydarzeniach kulturalnych,

ale kontakt, poznawanie innego języka, innego sposobu interpretowania świata, to wszystko nagle poszerzało w sposób znaczący i nieprawdopodobny horyzonty. To było „fun”, ale nie tylko było miłe, fajne, ciepłe, to dawało bardzo wiele różnych rzeczy. Ja to wszystko robiłem z pozycji uczelnianej, nie mając żadnego finansowania uczelnianego. To skąd ja brałem to finansowanie? Brałem od ludzi biznesu. A dlaczego oni dawali? Nie dlatego, że ja wszedłem i mówiłem „Słuchajcie, ja zorganizuję wspaniałą wystawę i potrzebuję pieniędzy na tę wystawę.” Tylko dlatego, że ja pokazywałem, że pracuję ze studentami i rozwijam swoich studentów, a studenci są dla nich bardzo ważni. Tak jak ja szukam talentów dla swojej organizacji, oni szukają talentów dla swoich organizacji. W związku z tym oni, de facto, finansowali moją pracę ze studentami, bo tych studentów potrzebowali. Ale ja później, dla tych studentów najbardziej aktywnych, organizowałem wydarzenie, które w naszym środowisku jest takie legendarne: sympozja, na które zapraszałem ludzi biznesu i oni przyjeżdżali bo chcieli w tłumie tych młodych ludzi uczestniczyć w tym, co było połączeniem rozwoju intelektu, integracji; było świetną zabawą, ale też było niesamowitym przeżyciem. Po prostu. Dawali pieniądze na to, co było dla nich ważne i było im potrzebne. Rozumowanie jest bardzo proste: zastanówcie się co z tego, co robicie, może być ważne i potrzebne dla tych, których wy potrzebujecie. Trzeba ich do tego przekonać. I nie można ich przekonać teoretycznie. Trzeba ich zaprosić do czegoś, i to zaprosić personalnie, osobiście, to Ciebie zapraszamy. Ciebie konkretnie. Przyjdź uczestniczyć w tym wszystkim. Teatr musi się, w specyficzny dla niego i w zależności od repertuaru sposób, otworzyć. To nie może być na tej zasadzie, że doty-

czy to tylko pana prezesa. Ja nie mam problemu w przekonaniu ludzi biznesu do siebie i nie tylko dlatego oni są do mnie przekonani, że ja mam wiedzę ekonomiczną, której oni potrzebują. Owszem, ja im dostarczam również wiedzę. Tylko że oni potrzebują nie tylko wiedzy ekonomicznej. Potrzebują wiedzy psychologicznej. Potrzebują wiedzy, która wiąże się ze sposobami obrazowania. W tej chwili wszyscy zdają sobie sprawę, że komunikaty, które przekazujemy również zawodowo, jeśli nie są wyrażone wizualnie, nie działają. Dla sztuk wizualnych to jest idealny czas. Usłyszałem takie powiedzenie i często mówię: Jeśli nie potrafisz czegoś narysować to znaczy, że nie potrafisz tego zrozumieć. Znaczy, że ja nie potrafię narysować, ale potrafię szukać kogoś, kto narysuje to, co ja mam w głowie. A jeśli on to narysuje to znaczy, że ja potrafię lepiej dotrzeć. To znaczy, zacząłem pracować z grafikami, wszystkie moje prezentacje są opracowywane z grafikami. Nie chodzi o zrobienie oprawy graficznej do treści. Oni pomagają mi przenieść z jednego języka na inny język te treści. To samo może być z innymi językami sztuk, językami kultury. Im w większym stopniu wykorzystamy różne języki, tym bardziej będziemy trafnie. Oczywiście, trzeba to umieć zrobić. W związku z tym te pomysły muszą zaczynać się od tego, co ja potrafię i co z tego, co ja potrafię lub mogę rozwinąć, jest ważne i potrzebne dla innych. To jest punkt wyjścia. A następny punkt – następny punkt zrobimy razem. Czyli wytwórzmy coś, co jest naszym wspólnym wytworem i dzielny się tym. Niekoniecznie to musi być sprzedawane. Nie polega na tym, żeby to sprzedawać. Polega na tym, żeby to wytworzyć i z tego korzystać. Monetyzowanie tego jest jak najbardziej na miejscu, ale nie chodzi tylko o to, żeby to sprzedać. Chodzi o to,

żeby umieć to wytworzyć, bo w ten sposób wytwarzamy nowe kompetencje. Zrozummy, że ten świat, który w tej chwili jest, jest światem, który nas kompletnie zaskoczył. Świat nas zaskoczył czy my daliśmy się zaskoczyć? Jeśli Bill Gates mówi „W ciągu 5 lat będzie pandemia”, nie powiedział jaki to będzie wirus, ale powiedział że w ciągu 5 lat będzie pandemia. Każdy inteligentny człowiek powinien sobie zdać sprawę, że jest pewne poważne prawdopodobieństwo, że tak może być. Może nie za 5 lat, może za 6 lat, może za 7. Oczywiście rzeczą jest, że my musimy umieć wytwarzać mechanizmy kreowania nowych kompetencji, które trzeba będzie możliwie szybko wytwarzać, w zależności od tego, jakie zjawiska pojawią się w naszym otoczeniu. To, co jest dzisiaj elementem naszej podróży, że ona jest w nieznanie. Żyjemy w świecie w którym, tak naprawdę, wszyscy przypominamy Kolumba. Nam się wydaje, że płyniemy do Indii, ale nieważne gdzie dopłyniemy. Ważne, że płynąc gdzieś i podejmując to ryzyko, uczymy się płynąć. Nauczmy się rozpoznawać nowe drogi. Dlatego potrzebna jest kultura i wyobraźnia i tak dalej. To jest potrzebne wszystkim, ludziom biznesu, to jest potrzebne także politykom. Oni są najmniej podatni na to, żeby było jasne, bo oni wiedzą, są wielopami. Są aroganckimi wielopami. Że im mniej wiedzą, tym bardziej są przekonani, że wiedzą wszystko.

INSTYTUCJE KULTURY / OTWIERANIE CZASOPRZESTRZENI

KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE

Po pierwsze, oczywistą jest rzeczą, iż polityka kulturalna, w tym działanie wyspecjalizowanych instytucji musi polegać na tym, żeby wyznaczać miejsca na eksperyment artystyczny. Jeśli nie ma takich miejsc, to znaczy, że kultura będzie stygnąć, nie będzie miała w sobie ożywczej siły. W każdym pokoleniu muszą mieć szansę zaistnienia ci ludzie, którzy kiedyś byli traktowani jako bohema, którzy walczyli z mieszczaństwem, przeciwstawiali się temu, byli tymi artystami ginącymi, którzy de facto życiem płacili za prawo do swojego eksperymentu. Ja nie chcę wracać do takich doświadczeń, jesteśmy społeczeństwem, które nie musi się do tego posuwać. Ale ważne jest to, żeby było miejsce. I od tego muszą być wyspecjalizowane instytucje, które mają w swoim programie szukanie najbardziej rewolucjonizujących sztukę artystów. Nie po to, żeby ich hołubić, ale po to, żeby dać im prawo do tego, materialne warunki do tego eksperymentu. To jest jedna rzecz. Druga ważna rzecz, że niezwykle istotne jest krzyżowanie różnych gatunków sztuk. Na przykład, że jeśli ja prowadzę teatr, nie muszę tego za każdym razem robić, ale od czasu do czasu powinienem wychodzić poza schematy scenograficzne. Powinienem eksperymentować. To nie jest eksperyment w tym znaczeniu, jakim powiedziałem, radykalny eksperyment twórczy. Ale to jest próba poszukiwania nowej formuły, nowego języka, łączenia różnych sztuk. Ja wyprodukowałem, i dwaj młodzi studenci rzeczywiście się tym zajmowali, sztukę Michała Zadary, która nazywa się „Chopin bez fortepianu”. To była sztuka, która powstała w zamyśle Michała Zadary i ja znalazłem potrzebne wówczas 210 tys. zł żeby ta sztuka była wystawiona. Co jest niezwykle ważne, co mnie ujęło, bo to był pomysł Michała Zadary. Że on nagle przełamał schemat – Chopin

bez fortepianu, nie ma jednego dźwięku klawisza. A jednocześnie jak to przemawia, jaką to ma siłę. Nikt nie chciał, w żadnym repertuarowym teatrze Michałowi pozwolić to zrealizować. A ja to zrobiłem dlatego, że chciałem pokazać, że coś takiego można zrobić poza teatrem i że ci dwaj moi studenci, -zresztą jeden i drugi pracują gdzieś w moim obszarze oddziaływania, Tomek Wojtas, który jest dzisiaj dyrektorem znaczącej części moich przedsięwzięć, jest moją główną podporą – oni się nauczyli od początku do końca. Łącznie z tym, że potem przenieśli meble itd. Ale to oni musieli podpisać kontrakt międzynarodowy z dyrygentem, bo Kasprzyk był wtedy w Stanach Zjednoczonych, z jego menadżerką w Stanach korespondowali; i jak zobaczyli, jakie były honoraria to w ogóle w życiu takich pieniędzy...ale udało się to wszystko zrobić. Musiałem przekonać Teatr Słowackiego itd. Ile rzeczy przy okazji się stało. Na końcu ukazała się płyta DVD, ten spektakl został jakoś zapisany. On może zresztą być odtwarzany w bardzo różnych układach. Nieważny jest sam spektakl, ważne jest to, że poszliśmy na próbę czegoś nowego. Czasami się uda a czasami się nie uda, ale chodzi o to, żeby próbować. Bo czasami wyjdą nieprzewidziane rzeczy. To jest właśnie to, co jest istotą kultury: emergencja, pojawianie się zupełnie nowej jakości przez nowe skojarzenia. Na tym to polega: przełamywać schemat, granice, otwierać czasoprzestrzeń. To jest istota działania kultury: otwierać społeczną czasoprzestrzeń. A trzecia rzecz, trzeba pomyśleć, że instytucje kultury, jeżeli mają twórcze, nie mogą być feudalnie zarządzane. Po prostu nie może to być zamordyzm. Rozumiem, że musi być dyscyplina i porządek, ale nie może być zamordyzm. Jeśli chcę, by moi artyści byli twórcami tej instytucji, to muszę im pozwolić na to, by byli

moimi partnerami. Muszę zadbać o dwie rzeczy: o to, żeby oni się rozwijali, ale też o to, by oni mieli poczucie współtworzenia. Że są rzeczywistymi współtwórcami. Bo inaczej nie będzie im się chciało rozwijać. To są proste rzeczy, ale każda z tych rzeczy jest właśnie tym, co można by nazwać eksperymentem. I nie trzeba mieć eksperymentalnej instytucji i eksperymentalnego programu żeby eksperymentować. Kultura bez eksperymentu, bez poszukiwania czegoś nowego, nawet jeśli mamy taką instytucję jak Comédie-Française. Oczywiście, że tam pole dla poszukiwania czegoś nowego jest ograniczone, ale to nie znaczy, że nie ma żadnego pola na interpretację. Moliera można interpretować po nowemu, niekoniecznie udziwaczać. Tylko dlaczego ten Moliere jest ważny? Bo tam w pigułce, tak samo jak u Szekspira, pojawiają się wszystkie najbardziej istotne, egzystencjalne, ludzkie motywy i jeśli my potrafimy, dostosowując język tej sztuki, dopasować do człowieka współczesnego to znaczy, że my mu pozwalamy na rozwijanie siebie nie przez osobiste doświadczenie, tylko wczucie się, „wżycie” się w doświadczenie kogoś innego, które zostało, to życie, ujęte przez genialnego artystę, które jest syntezą doświadczenia ludzkiego. My nie musimy wszystkiego na własnej skórze doświadczyć, żeby jakby w nas to było. Żeby w nas to co nieosobiście doznane było doznaniem i doświadczeniem osobistym. To jest właśnie siła genialnych artystów, którzy potrafią to chwycić – wszystko jedno, czy to robią w poezji, czy w powieści, w teatrze, czy to robią za pomocą rzeźby. To znaczy, że my potrafimy to przyjąć, staje się naszym własnym doświadczeniem i nas tworzy. To jest nasze zadanie ponieważ tak działa kultura, również w tym wymiarze indywidualnym. Tyle tylko, że jak ona nie działa w indywidu-

alnym wymiarze, to nie wytwarza tego wymiaru, który jest ostatecznie rozstrzygający, społecznego imaginariu. My toczyliśmy dzisiaj wojnę kulturową w Polsce, bezwzględna, głupawą, która nas cofa wstecz i która blokuje możliwość przekraczania granic, poszukiwania czegoś nowego. Po prostu dlatego, że kultura została podporządkowana polityce, ponieważ ta polityka kulturalna, którą robimy, zwana polityką historyczną, jest polityką cofającą nas wstecz, zamykającą nas w dotychczasowej czasoprzestrzeni, utrwalająca nasze wszystkie dotychczasowe nawyki, również te złe. Ona nie otwiera społecznej czasoprzestrzeni. Nie otwiera możliwości pojawiania się nowego. To znaczy, że nigdy nie znajdziemy repertuarów reagowania na nowe zjawiska. Będziemy zawsze szukali repertuaru znanych dotychczasowych reakcji, które w ogóle kompletnie nie pasują. Co najwyżej będziemy tylko wykorzystywali nową technologię, co nas zgubi.

**KONFR
ONTACJ
E TEAT
RALNE**