

**PRACOWNICE  
I PRACOWNICY  
TEATRÓW  
W PANDEMII ZAWODY  
TEATRALNE  
W PERSPEKTYWIE  
ANTROPOLOGICZNEJ**

Katarzyna Kalinowska

Katarzyna Kułakowska

Michał Bargielski

Anna Buchner

Maria Wierzbicka

Raport został przygotowany w ramach badań polskiego teatru i życia teatralnego w czasie pandemii prowadzonych w 2020 roku z inicjatywy Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie. Zaproszone do współpracy zespoły badaczek i badaczy przyjrzały się funkcjonowaniu siedmiu obszarów działalności teatralnej w tej wyjątkowej sytuacji społecznej. Na tej podstawie powstały raporty dotyczące: strategii i celów działania teatrów, sytuacji pracowników teatrów, publiczności teatralnej, obecności teatrów w przestrzeni online, artystów teatru, krytyki teatralnej i teatru amatorskiego.

Koordynatorki projektu: Maria Babicka, Justyna Czarnota

Konsultant naukowy: Tomasz Kukołowicz

Redakcja i korekta: Joanna Targoń

Opracowanie graficzne: Kama Sokolnicka

ISBN 978-83-66124-50-9

Dofinansowano ze środków  
Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

# **SPIS TREŚCI**

Wstęp — 5

## **I. Opis badań — 9**

O badaniach: cele i pytania badawcze — 10

Metodologia: metody i przebieg badań, charakterystyka próby — 14

## **II. Etnografie teatralne — 19**

Zastygłe ciała. O aktorach — 20

Mikroludzie i ich makrosprawy. O zespole twórców — 28

Przewodnicy po chaosie. O zespole administracyjnym — 40

Brzemie odpowiedzialności. O zarządzaniu zespołami artystycznymi i produkcją teatralną — 50

Znikanie bez sceny. O pracownikach technicznych — 62

Kapitan opuszcza statek jako ostatni.  
O artystach rzemiosł teatralnych — 69

Na pierwszej linii frontu.  
O działach obsługujących i rozwijających widownię — 77

Facebook, który stał się sceną.  
O zespołach promocji i komunikacji — 85

Problem czy wyzwanie? O edukacji i pedagogice teatralnej — 92

Wydobyć z zapomnienia. O teatralnym archiwum — 101

Komunikaty z nieplanowanej orbity.  
O ludziach teatrów niezależnych — 108

## **III. Synteza — 118**

Zmiany aktywności zawodowych w teatrach instytucjonalnych — 119

Zmiany statusu — 125

Codzienne trudności i życiowe troski — 136

Radzenie sobie w pandemii — 142

**IV. Teatr jako miejsce pracy** — 145

**Bibliografia** — 149

**Aneks** — 154

Ankieta internetowa — 155

Zestawienie działań badawczych — 159

Kiedy finalizujemy prace nad raportem, liczba dziennych zakażeń koronawirusem wywołującym chorobę COVID-19 w Polsce to **5068** przypadków (13 października)<sup>1</sup>. Zgodnie z wytycznymi GIS i resortu zdrowia na dziś, teatry zlokalizowane w strefie zielonej mogą grać przy maksymalnie 50% zajętych miejsc na widowni (w strefie żółtej – przy 25%), a widzowie i widzki mają obowiązek noszenia maseczek i podawania danych osobowych na wypadek, gdyby doszło do zakażenia. Kiedy zamknięto teatry (12 marca) dziennych przypadków zakażeń w Polsce było zaledwie **20**; kiedy je otworzono (6 czerwca) – prawie 30 razy więcej, tj. **576** dziennych przypadków. Brak klarownej i zrozumiałej logiki nakładania i znoszenia obostrzeń dotyczących działalności teatralnej sprawia, że **ludzie teatru trwają w nie lada konsternacji. Poczucie niesprawiedliwości miesza się z doświadczeniem absurdu.** Jadąc do teatru w innym mieście, artyści i artystki przemieszczają się w zatłoczonych wagonach PKP, podczas gdy ze sceny patrzą na rozsadzoną w reżimie sanitarnym widownię. Świątując premierę w restauracji, jak wszyscy pozostali goście siedzą przy stolikach bez maseczek, podczas gdy pierwszy rząd teatralnych foteli musi być odsunięty od rampy na odległość przynajmniej sześciu metrów...

Teatry zamknięto jako pierwsze i jako ostatnie (częściowo) odmrożono. Zamrożenie repertuaru dla tych placówek, w których wpływy z biletów są główną częścią budżetu, stało się początkiem notowania olbrzymich strat finansowych; odmrożenie, wymagające dodatkowych nakładów związanych z reżimem sanitarnym, przy jednoczesnej sprzedaży o połowę mniejszej liczby biletów, nie poprawia sytuacji ekonomicznej teatrów publicznych. Część samorządów obcięła dotacje lub wstrzymała konkursy dla trzeciego sektora, w którym działa wiele teatrów niezależnych. W najgorszym położeniu znaleźli się jak zawsze wolni strzelcy – bez świadczeń socjalnych, bez możliwości zarobku, bez perspektyw na przyszłość. A freelancerek i freelancerów wśród

---

<sup>1</sup> Wszystkie dane dotyczące przebiegu epidemii koronawirusa w Polsce podajemy za *Koronawirus w Polsce*. <https://koronawirusunas.pl/> [dostęp: 8.10.2020].

tworzących polski teatr jest przecież wiele i wielu. Nic dziwnego, że w obliczu pandemicznego kryzysu środowisko apeluje o solidarność<sup>2</sup>, o zwolnienie produkcji i uruchomienie rozumianej już politycznie troski o innych<sup>3</sup>, wreszcie stwierdza, że „**romantyzowanie kwarantanny to przywilej nielicznych**”<sup>4</sup>.

Do grona tych nielicznych nie należą pracownice i pracownicy polskiego teatru. Pandemia wydobyła na światło dzienne ich największe problemy i uruchomiła odkładaną do tej pory na bok **dyskusję o sprawach pracowniczych** – niestabilnych formach zatrudnienia, nierównościach w płacach, hierarchicznej strukturze organizacyjnej, prekariacie, trudnej sytuacji debutantek i debutantów, wreszcie o problemie nadprodukcji. O skali tego ostatniego zjawiska świadczą tysiące godzin nagranych przedstawień wypuszczanych do sieci przez pracujące w trybie online teatry. Tak dziwne twory jak premiery online i to w niemożliwej do obejrzenia liczbie (a czasem i jakości) wskazują też, że **nawet w sytuacji kryzysu jako społeczeństwo nie potrafimy się zatrzymać**. „Więcej się nie ogląda niż ogląda, co budzi uzasadnioną frustrację, szczególnie jeśli wszyscy dookoła chwala się tym, co właśnie obejrzeli w sieci, albo doradzają, co trzeba koniecznie zobaczyć (typowe symptomy FOMO – *fear of missing out*, strachu przed przegapieniem wydarzeń)”<sup>5</sup>. A jednak z obawy przed utratą widza teatry nie są w stanie zwolnić, skończyć z nakładanym sobie samym przymusem premier – nawet jeśli są to „stare-nowe premiery”<sup>6</sup>, których wypuszczanie jedynie reprodukuje skostniały **system nieustannego wytwarzania jako podstawowej miary naszych działań**. I wydaje się, że nawet kryzys pandemiczny nie zachwiał zasadą *better, faster, stronger*, angażując w uprawianie produktywności i wytwarzanie widzialności tym razem nie tylko zespół artystyczny jak zazwyczaj, a pracownice i pracowników zespołów promocji, archiwizacji, a także innych działań teatralnych, które

---

<sup>2</sup> Orędzie Weroniki Szczawińskiej na 59. Międzynarodowy Dzień Teatru. <https://e-teatr.pl/ore-dzie-weroniki-szczawinskiej-na-miedzynarodowy-dzien-teatru-a283089> [dostęp: 22.09.2020].

<sup>3</sup> Piotr Morawski, *Musimy zwolnić*, „dwutygodnik”, <https://www.dwutygodnik.com/artukul/8826-musimy-zwolnic.html> [dostęp: 5.10.2020].

<sup>4</sup> Jagoda Szelc, *Proletariat planu*. [http://ekrany.org.pl/kino\\_wspolczesne/jagoda-szelc-proletariat-planu/](http://ekrany.org.pl/kino_wspolczesne/jagoda-szelc-proletariat-planu/) [dostęp: 5.10.2020].

<sup>5</sup> Marcin Bogucki, *Syndrom orkiestry na Titanicu*, „dwutygodnik”, <https://www.dwutygodnik.com/artukul/8922-syndrom-orkiestry-na-titanicu.html> [dostęp: 5.10.2020].

<sup>6</sup> Piotr Morawski, dz. cyt.

nie brały dotychczas bezpośredniego udziału w procesie produkcji. W pandemii reprodukowali oni pełną parą, zapowiadając, promując i udostępniając kolejne stare-nowe premiery w sieci. „Zostań w domu, nie wychodź z teatru”.

Kiedy widzowie w strojach wieczorowych, rozumianych nierzadko jako pidżamy, mieli okazję „wybrać się” do teatru zlokalizowanego na ekranie własnego, zagrzebanego w pościeli laptopa, pogrążeni w tęsknocie za sceną twórcy czasem nawet nie byli poinformowani o udostępnionym w sieci spektaklu, nie mówiąc o wypłaconych tantiemach. Kiedy pozbawieni pracy (a więc i dochodów) aktorzy czytali w sieci dzieciom bajki, krawcowe i krawcy na posterunku własnych pracowni szyli z teatralnych zapasów materiałów maseczki dla służb sanitarnych. Co czują, co myślą i czym zajmują się w pandemii przedstawiciele i przedstawicielki rozmaitych profesji teatralnych? Jak interpretują pandemiczną rzeczywistość? Jakie myśli im towarzyszą w kontekście istotności wykonywanej pracy w teatrze i poczucia docenienia? Co pandemia zmieniła w ich codziennym funkcjonowaniu i w statusie poszczególnych grup zawodowych w teatrze? Niniejszy raport to próba opisu sytuacji ludzi teatru w pandemii. Sytuacji ludzi teatru bez teatru, który zazwyczaj doświadczany jest przez nich jako niezwykła czasoprzestrzeń artystycznego święta. W naszych badaniach teatr opisujemy jako miejsce pracy, w pandemii dużo bardziej zwyczajne i pospolite niż na co dzień. O szczegółowych celach i metodologii badania piszemy obszernie w **części I**. Na **część II** składają się opowieści o kondycji pracownic i pracowników poszczególnych grup zawodowych. Pierwsze dziesięć studiów przypadków opisanych w formie etnografii teatralnych dotyczy kolejnych grup zawodowych w teatrach: aktorek i aktorów, pozostałych twórców i twórczyń teatralnych, pracownic i pracowników administracyjnych, osób zarządzających produkcją i pracą zespołów artystycznych, techników i techniczek, osób zajmujących się rzemiosłem teatralnym, pracownic i pracowników biur obsługi widza, specjalistów i specjalistek ds. promocji i marketingu, edukatorów i edukatorek oraz osób zajmujących się archiwami. Jedenasty opis dotyczy twórców niezależnych, których pandemiczny stan ducha znacznie różni się od pozostałych z racji pracy w teatrze nieinstytucjonalnym i nierepertuarowym bądź też w charakterze wolnego strzelca. Oprócz etnograficznych form prezentacji wyników badań przedstawiamy także

syntetyczne analizy. O zmianach w teatrach, jak i o codziennych trudnościach i życiowych troskach ich pracownic i pracowników, a także o strategiach i taktykach radzenia sobie w pandemii piszemy w **części III**. **Część IV** ma charakter podsumowania, w którym wracamy do wątku teatru jako miejsca pracy w czasach pandemii w doświadczeniach pracownic i pracowników. W aneksie zamieszczonym na końcu raportu znajdują się: ankieta internetowa oraz zestawienie działań badawczych.



Fot. Bartosz Krupa / EAST NEWS



# I. OPIS BADAŃ

# O BADANIACH: CELE I PYTANIA BADAWCZE

Tematem naszych badań była sytuacja pracownic i pracowników teatrów oraz osób współpracujących z teatrami w czasie pandemii COVID-19.

Cele badawcze miały charakter **eksploracyjny** i **opisowy** (Tabela 1).

Przedmiotem analiz uczyniliśmy **doświadczenia ludzi teatru podczas pandemii**. Interesowały nas przede wszystkim: zmiany aktywności zawodowych podejmowanych w różnych pionach i działach w teatrach w pandemii, subiektywne postrzeganie zmiany statusu poszczególnych grup zawodowych podczas pandemii, trudności i troski pracownic i pracowników teatrów związane z ograniczeniami wynikającymi z lockdownu, ich emocje oraz sposoby radzenia sobie ze zmianami w funkcjonowaniu teatrów. W badaniu wzięli udział **przedstawiciele i przedstawicielki wszystkich teatralnych profesji, działów, pionów czy zespołów**, które wpisane są w strukturę teatrów instytucjonalnych: aktorzy i aktorki, pozostali artyści (reżyserzy i reżyserki, osoby tworzące scenografię i kostiumy, dramaturgię, choreografię i ruch sceniczny oraz muzykę do spektakli), administracja teatrów, producenci i producentki, ekipy techniczne i pracownice rzemieślnicze, pracownicy i pracownice biur obsługi widowni, działów promocji, edukacji i archiwów; a także osoby tworzące teatry niezależne (Tabela 2).

Za podstawową zmienną różnicującą sytuację pracownic i pracowników uznaliśmy **rodzaj wykonywanej pracy, a co za tym idzie przynależność do konkretnej grupy zawodowej<sup>7</sup> w teatrze**. Badania terenowe prowadziliśmy w każdej z dziesięciu grup należących do pięciu pionów: artystycznego, administracyjnego, technicznego, promocji i marketingu oraz edukacji i archiwizacji (Tabela 2). W drugiej kolejności istotny był **typ instytucji**, z którą związani byli badani i badane (teatr publiczny, teatr prywatny, teatr nieinstytucjonalny), dlatego oddzielne miejsce poświęciliśmy teatrom alternatywnym, prowadząc obserwacje i rozmowy

---

<sup>7</sup> Lub kilku grup zawodowych w przypadku osób multifunkcyjnych, dzielących czas pracy w teatrze na różne zadania, łączących pracę w kilku działach.

Tabela 1. Cele i pytania badawcze

CELE BADAWCZE	SZCZEGÓLNE PYTANIA BADAWCZE
<p>Odtworzenie <b>struktury aktywności</b> poszczególnych grup zawodowych w teatrach podczas pandemii.</p>	<p>Jak wygląda obecnie praca zawodowa pracowników teatrów?</p> <p>Co robią podczas pandemii?</p> <p>Jak zmieniła się ich praca?</p> <p>Jak jest zorganizowana?</p>
<p>Analiza porównawcza <b>roli/statusu/poczucia „ważności” poszczególnych grup pracowników</b> w teatrach podczas pandemii i w czasie „zwykłego” funkcjonowania (uchwycenie zmiany).</p>	<p>Jak zmieniła się sytuacja wybranych grup zawodowych w teatrach w czasie pandemii?</p> <p>Jak pracownicy poszczególnych grup zawodowych w teatrach oceniają swoje miejsce w instytucji i rolę w funkcjonowaniu teatru przed/w trakcie pandemii?</p> <p>Jak oceniają ważność wykonywanej przez siebie pracy na co dzień i w pandemii?</p> <p>Jak zmienił się status poszczególnych zawodów teatralnych w wyniku zmian wynikających z pandemii?</p>
<p>Identyfikacja <b>trudności w codziennym funkcjonowaniu</b> pracowników teatru.</p>	<p>Co przedstawicielom poszczególnych grup zawodowych w teatrach sprawia największą trudność w aktualnie wykonywanej pracy?</p> <p>Jakie problemy odczuwają oni w „codzienności w pandemii”?</p>
<p>Identyfikacja <b>trosk pracowników teatru związanych z pandemią.</b></p>	<p>Jakie emocje związane ze zmianami zawodowymi przeżywają pracownicy teatrów?</p> <p>Jakie są ogólne troski pracowników teatrów w związku z pandemią i sytuacją środowiska teatralnego?</p>
<p>Opis <b>strategii i taktyk</b> radzenia sobie pracowników teatru w sytuacji pandemii.</p>	<p>Jakie indywidualne i wspólnotowe strategie radzenia sobie w pandemii przyjmują pracownicy teatrów?</p>
<p>Porównanie sytuacji pracowników <b>teatrów publicznych, prywatnych i niezależnych</b> podczas pandemii.</p>	<p>Jak różni się sytuacja ludzi teatru w zależności od typu instytucji, w której pracują?</p> <p>W czym podobna jest sytuacja pracowników teatrów publicznych, prywatnych i alternatywnych?</p>

wśród ludzi teatru niezależnego. Przy konstrukcji narzędzi wzięliśmy pod uwagę także **zmienną czasową**. Aby uchwycić zmianę form aktywności zawodowej i statusu zawodów teatralnych, pytaliśmy badane osoby zarówno o czas przed pandemią, czyli o ich „zwyczajne” funkcjonowanie w teatrach, jak i o czas w pandemii, gdy placówki były zamknięte, a w wyniku lockdownu praca w teatrach wyglądała inaczej niż zwykle. Ostatnią sprawą różnicującą pandemiczne doświadczenia ludzi teatru, na którą zwracaliśmy szczególną uwagę, były **obszary życia, do których odnosiły się napotykanne problemy i odczuwane emocje**: skupialiśmy się zarówno na realizacji bieżących aktywności zawodowych w pandemii i trudności, z którymi badani zmagali się podczas codziennej pracy, jak i na dotarciu do życiowych (bytowych i niematerialnych) trosk generowanych przez pandemiczne zawirowania.

Tabela 2. Różnicowanie próby – podział badanych ze względu na grupę zawodową i zestawienie działań badawczych w poszczególnych grupach zawodowych.

DZIAŁ/PION/ZESPÓŁ/GRUPY ZAWODOWE		
<b>Artystki, artyści</b>	<b>zespół aktorski</b> aktorzy i aktorki	<b>zespół reżyserski i pozostali twórcy</b> reżyserki i reżyserzy asystentki i asystenci dramaturżki i dramaturdzy scenografowie i scenografki kostiumolodzy i kostiumolożki choreografki i choreografowie kompozytorki i kompozytorzy
	2 FGI, 3 IDI, 75 ankiet, netnografia	8 IDI, 30 ankiet, netnografia
<b>Administracja i produkcja</b>	<b>zespół administracyjny</b> księgowość i kadry specjaliści i specjalistki ds. administracji ekipa sprzątająca oraz woźne i woźni	<b>zespół producencki</b> produkcja dyrekcja artystyczna
	39 ankiet	9 IDI, 31 ankiet, netnografia

**DZIAŁ/PION/ZESPÓŁ/GRUPY ZAWODOWE**

<b>Technika i rzemiosło teatralne</b>	<b>zespół obsługi scenicznej</b> charakteryzatorki i charakteryzatorzy perukarki i perukarze garderobiane rekwizytorki i rekwizytorzy montażystki i montażysty dekoracji mistrzynie i mistrzowie tapicerki zespoły oświetlenia i nagłośnienia scenicznego zespół obsługi i konserwacji mechaniki scenicznej inspicjenci i inspicjentki oraz suflerki i suflerzy 5 IDI, 32 ankiety	pracownice dekoracji stolarze i stolarki modelatorzy i modelatorki mistrzowie i mistrzynie rzemiosł teatralnych malarki i malarze tapicerzy i tapicerki specjalistki i specjaliści ds. budowy scenografii <b>pracownice kostiumów</b> krawcowe i krawcy krojczycze i krojczy szewcy i szewki <b>pracownice lalkarskie</b> 7 IDI, 7 ankiety, netnografia
<b>Promocja, marketing i obsługa widza</b>	dział obsługi widza kierowniczkę i kierownicy widowni specjalistki i specjaliści ds. rozwoju widowni kasjerki i kasjerzy bileterki i bileterzy szatniarze i szatniarki 7 IDI, 24 ankiety, netnografia	dział promocji i komunikacji dział literacki 1 FGI, 4 IDI, 57 ankiety
<b>Edukacja i archiwizacja</b>	dział edukacji i pedagogiki teatru pedagożki i pedagodzy teatru edukatorzy i edukatorki 1 FGI, 4 IDI, 32 ankiety, netnografia	archiwum i udostępnianie zbiorów archiwistki i archiwiści 4 IDI, 8 ankiety
<b>Ludzie teatru niezależnego</b>	<b>ludzie orkiestry,</b> wszechstronni ludzie teatru, odpowiadają jednocześnie za wiele zadań w teatrze 1 FGI, 11 IDI, 5 ETNO, netnografia	

# METODOLOGIA: METODY I PRZEBIEG BADAŃ, CHARAKTERYSTYKA PRÓBY

Badania miały charakter **jakościowy**. **Od maja do sierpnia 2020** roku zrealizowaliśmy **jedenaste studiów przypadków**, które dotyczyły poszczególnych grup zawodowych w teatrach (*Tabela 2*). W ramach każdego ze studiów korzystaliśmy z różnych metod i technik badawczych z pogranicza **socjologii** i **antropologii**. Naszym celem było uzyskanie **głębokiego wglądu** w sytuację poszczególnych grup pracownic i pracowników teatrów, dlatego – w zależności od dyspozycyjności badanych, dostępności materiałów zastanych oraz możliwości realizacji badań w pandemii – każda grupa zawodowa była badana trochę inaczej. Wśród wykorzystywanych technik badawczych znalazły się: pogłębione wywiady indywidualne (IDI), zogniskowane wywiady grupowe (FGI), obserwacje terenowe i wywiady etnograficzne (ETNO), netnografia (NET) oraz *desk research*, który obejmował analizę dostępnych raportów, opracowań i ogólnodostępnych materiałów z mediów. Spis zrealizowanych działań badawczych dla każdej z grup zawodowych ujęty został w powyższej tabeli (*Tabela 2*)<sup>8</sup>. Studia przypadków realizowaliśmy do momentu **teoretycznego wysycenia próby**, czyli do momentu uzyskania wszystkich informacji potrzebnych do stworzenia spójnego, a zarazem zniuansowanego opisu sytuacji danej grupy pracownic i pracowników w pandemii. Niektóre grupy zawodowe (te, w których pracownice i pracownicy mają jednolity zakres zadań, np. aktorzy i aktorki) wymagały mniejszych nakładów pracy, inne (o bardziej zróżnicowanej strukturze obowiązków, jak chociażby zespół reżyserski i pozostali twórcy) wymagały wykonania większej liczby działań. Razem zrealizowaliśmy 63 wywiady indywidualne, 4 fokusy, 7 obserwacji terenowych, a etnografię wirtualną i analizę

---

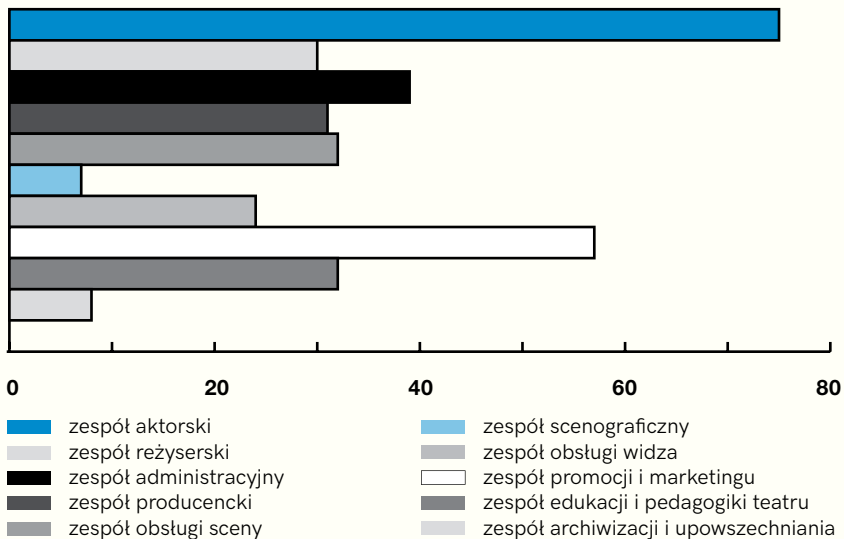
<sup>8</sup> Kilka wywiadów zakwalifikowaliśmy do dwóch kategorii, jeśli rozmówca identyfikował się z więcej niż jedną badaną grupą, np. jako aktor i przedstawiciel teatralnej alternatywy, i opowiadał w rozmowie o obydwu perspektywach swojego funkcjonowania w pandemii. Szczegółowy spis wywiadów znajduje się w aneksie.

danych zastanych prowadziliśmy na bieżąco przez cały czas trwania projektu. Ze względu na sytuację pandemiczną i wynikające z niej ograniczenia dla realizacji badań społecznych, działania badawcze realizowane były przede wszystkim **online i telefonicznie**, ale część badań terenowych w środowisku teatralnej alternatywy przeprowadzona została w **bezpośrednim kontakcie**. Ponadto do przedstawicieli i przedstawicielek wszystkich grup zawodowych w teatrach różnych typów skierowana została **ankieta online** składająca się z kilku pytań otwartych i zamkniętych oraz metryczki (patrz: *Aneks*, s. 154). Pytania otwarte dotyczyły pracy wykonywanej przed pandemią oraz podczas pandemii, problemów i emocji odczuwanych w lockdownie, a także przewidywanych zmian z sytuacji zawodowej i planów na przyszłość. Pytania zamknięte dotyczyły subiektywnego postrzegania statusu swojej grupy zawodowej na co dzień i w pandemii (patrz: *Zmiany statusu*, s. 135). Na końcu uczestniczki i uczestnicy badań mogli zostawić do siebie namiar, jeśli wyrażali chęć pogłębionej rozmowy z zespołem badawczym na temat swoich doświadczeń w czasie pandemii. Część tych kontaktów została wykorzystana do rekrutacji rozmówców w badaniach terenowych.

Ankieta została przygotowana w formularzu Google Forms i przeprowadzona była **między 2 a 30 czerwca 2020 roku**, a więc w okresie, gdy część teatrów powoli się „odmrażała”. Link do ankiety rozsyłany był przez mailing Instytut Teatralnego do wszystkich teatrów publicznych, prywatnych i niezależnych znajdujących się w bazie IT z prośbą o przesłanie wiadomości do pracowników i pracowników wszystkich działów, a także do osób współpracujących z teatrem. Ankieta dystrybuowana była również przez media społecznościowe i prywatne kontakty badaczy. Na zaproszenie do udziału w badaniu odpowiedziało **269 osób**, w tym 184 kobiety, 82 mężczyzn i jedna osoba niebinarna. Dwie osoby nie udzieliły odpowiedzi na pytanie o płeć. Udział przedstawicieli i przedstawicielek poszczególnych grup zawodowych obrazuje poniższy wykres (*Wykres 1*).

Zdecydowana większość uczestników i uczestniczek badań ankietowych (252 osoby) zadeklarowała, że teatr jest dla nich głównym źródłem utrzymania. Badani rekrutowali się ze wszystkich trzech typów teatrów, jednak większość pracowała bądź współpracowała z teatrami

Wykres 1. Rozkład próby – podział na grupy zawodowe.

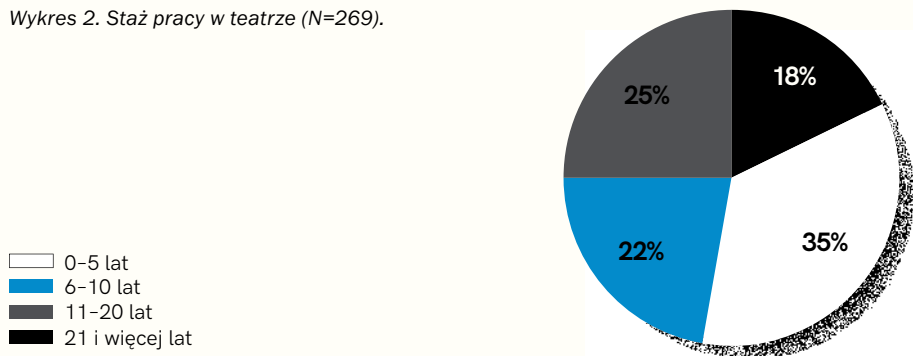


publicznymi (254 osoby). 41 osób zaznaczyło, że pracuje w teatrach prywatnych, a niewiele więcej, bo 49 osób reprezentowało teatralną alternatywę bądź niezależne instytucje teatralne. Trochę ponad  $\frac{1}{3}$  badanych pracowało w więcej niż jednym miejscu pracy. Dominującą formą zatrudnienia wśród osób badanych była umowa o pracę na czas nieokreślony lub czas określony. Część badanych łączyła jakąś formę umowy etatowej z umowami cywilnoprawnymi, a 14% ankietowanych było zatrudnionych jedynie na podstawie umów-zleceń lub/i o dzieło. Poniższe wykresy pokazują rozkład zmiennych metryczkowych w badanej próbie.

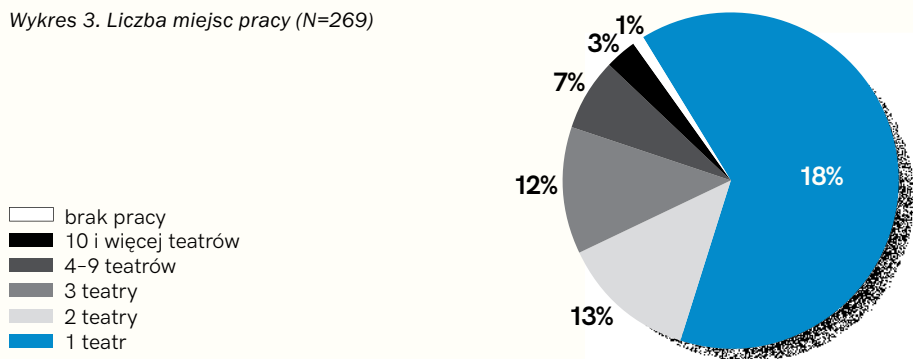
Ze względu na **przypadkowy dobór próby** pozyskane dane nie odzwierciedlają struktury zatrudnienia w teatrach, a wyniki nie są reprezentatywne. Realizacja badania ankietowego pozwoliła nam natomiast rozeznaczyć się w panoramie zmian, emocji i problemów odczuwanych w środowisku teatralnym w czasie pandemii, a także zdobyć kontakty do rozmówców z poszczególnych grup zawodowych. Głównym efektem przeprowadzonych badań jest stworzenie galerii **opisów gęstych**, które przybliżają sytuację ludzi teatru w pandemii.



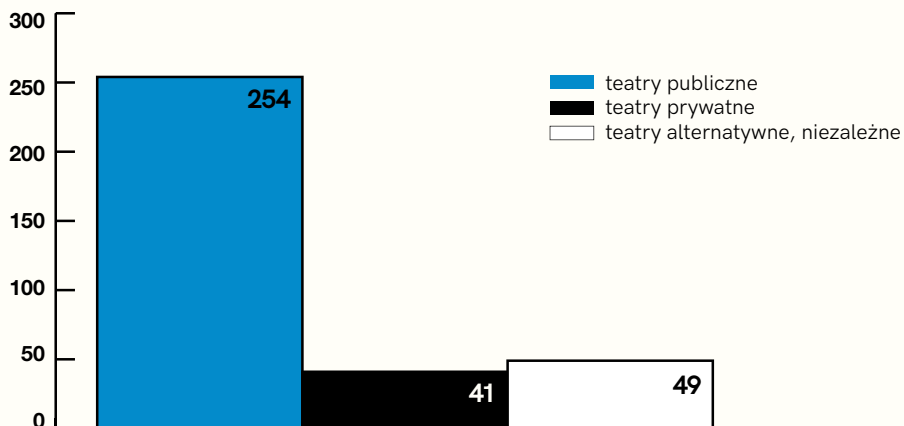
Wykres 2. Staż pracy w teatrze (N=269).



Wykres 3. Liczba miejsc pracy (N=269)

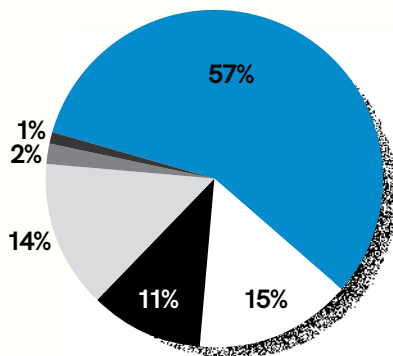


Wykres 4. Podział miejsc pracy ze względu na typ teatru.



Wykres 5. Rozkład próby ze względu na formę zatrudnienia badanych (N=269)

- Umowa etatowa na czas nieokreślony
- Umowa etatowa na czas określony
- Umowa etatowa i umowy cywilnoprawne
- Umowy cywilnoprawne (dzieło, zlecenie)
- Działalność gospodarcza
- Brak umowy



Opowiadamy w nich, co robią i co czują przedstawiciele i przedstawicielki kolejnych zawodów teatralnych, przytaczamy także ich myśli i interpretacje pandemicznej rzeczywistości. Każdy z opisów jest obrazem kondycji pracownic i pracowników poszczególnych grup zawodowych. Opisy mają różną formę i strukturę, każdy z nich opowiada historię jednego z zawodów teatralnych osnutą wokół tematu przewodniego. W zależności od poziomu zróżnicowania opisywanego działu, w niektórych tekstach udało się przedstawić obraz „typowego przedstawiciela z danej grupy”, w innych – opis podąża kilkoma ścieżkami, by uwzględnić wewnętrzne zróżnicowanie sytuacji osób badanych. Oprócz etnograficznych form prezentacji wyników badań, w końcowej części raportu przedstawiamy syntetyczne analizy zgromadzonych danych.

# **II. ETNOGRAFIE TEATRALNE**

# ZASTYGLĘ CIAŁA. O AKTORACH

Aktor jaki jest, każdy widzi: „**albo ekspresja, albo depresja**” (IX\_FGI\_1). Jak pracuje nad postacią, osadza się w roli, gra, jest oglądany, buduje więź z publicznością – wtedy jest w swoim żywiole, zyskuje to, co go napędza, błyszczycy! Jeśli nie może próbować i grać, jeśli zostaje odcięty od emocji swoich postaci, jeśli się nie wczuwa, nie ucieleśnia, nie uzewnętrznia, nie przeżywa – wówczas „zamyka się w sobie” (V\_IDI\_2), tęskni za kreowanymi rolami, za kondycją fizyczną i scenicznymi relacjami, ledwo czuje się sobą. Czas bez grania to doświadczenie, które uderza w **tożsamość aktora**, zabiera coś najważniejszego w tym zawodzie:

*To pierwsze doświadczenie w moim życiu, że ja nie będę na scenie osiem miesięcy, **creepy** trochę, po ośmiu miesiącach jest się już innym człowiekiem... (I\_FGI\_1).*

*Kostium założyć, światło poczuć na twarzy...! To jest coś, od czego my jesteśmy **uzależnieni**. Więc jak tego przez długi czas nie ma, to się trochę robi **niewygodnie**. Jest to jakiś taki bodziec, tak jak ci, co skaczą na bungee, bo potrzebują wrażeń, albo chodzą na imprezy przebierane, tak my gramy spektakle. To jest to, co nas utrzymuje w poziomie **adrenaliny** na co dzień. **Dziwnie** jak tego nie ma (XI\_IDI\_3).*

*Brak grania na scenie to **powolne umieranie** dla aktora (I\_A\_31).*

Istnieje pewien twórczy imperatyw, który cechuje artystów. Granie daje im energię, spełnienie, równowagę. Bycie kimś innym na scenie pozwala im czuć się sobą, odnaleźć się w aktorstwie. Dlatego **aktor pozbawiony możliwości ekspresji scenicznej czuje się jakby nie na miejscu**.

Albo ekspresja, albo depresja! Opowieść o aktorach w pandemii to opowieść o zastygłych ciałach – nieużywanych narzędziach pracy, wyciszonych emocjach scenicznych i zapomnianych rolach teatralnych. To czas, który rodzi podszyte lękiem pytania i wątpliwości:

*A jeszcze czuję taki lęk – czy ja w ogóle jeszcze potrafię grać?! Czy ja tego nie zapomniałem? Boję się trochę tego, że jak ja mam jakieś emocje produkować teraz? Które są dla mnie trochę żenujące w tym wszystkim... Ja będę musiał tu się wzruszać, płakać, się denerwować... jak tu jest w życiu jakiś taki kocioł... (I\_FGI\_1).*

*Jako człowiek, który nie był na scenie od początku marca, mam w sobie jakiś lęk. Ja **nie wiem, z czym i jak wyjść na tą scenę troszkę...** czuję się taki przycupnięty (XI\_FGI\_1).*

*Jest taki lęk wyjścia teraz na scenę... nie wiem. Myślę, że to może poskutkować tym, że będziemy grali tak, jak człowiek je, gdy długo nie jadł – łapczywie (XI\_IDI\_3).*

Aktor jaki jest, każdy widzi. Ale widzi to, co ma zobaczyć: aktora w roli, bohatera na scenie, znaną twarz na afiszu, idola w mediach. Na co dzień widzimy te zajęcia spośród repertuaru aktorskich aktywności, które są efektami ich pracy, zaś żmudny (i fascynujący) proces wypracowywania tych efektów jest przez szeroką publicznością zazwyczaj ukryty. A przecież aktor (ale też tancerz czy muzyk) nie tylko występuje w blasku reflektorów i nie tylko udziela wywiadów. Praca aktora to też godziny prób (tekstowych, wokalnych, choreograficznych, kostiumowych), miesiące pracy nad formą fizyczną, ćwiczenia z emisji głosu, śpiewu, różnych rodzajów tańca potrzebnych do roli, odbywanie wędrówek wgląd siebie w poszukiwaniu emocji, na których można zbudować postać, długotrwałe uczenie się tekstu, nawyków, ruchów i gestów, przymiarki i poprawki, poszukiwanie wiedzy, *research*, lektury... **Aktorstwo to ciągle dbanie o siebie, utrzymywanie się w formie.** Dobrze zagrana postać to nie dzieło jednego wieczoru, ale efekt całego maratonu działań. Pandemia podkopuje fach aktorski podwójnie: odbiera to, co widać – i całą tę niewidoczną na co dzień ucieleśnioną sferę praktyki zawodowej aktorów związaną z przygotowaniem do ról.

*Ja mam taki strach w sobie związany z tym, że jednak odpowiadam swoją formą fizyczną, jaką mam w danym spektaklu, że **ciało jest dla mnie najważniejsze**, jakaś psychologia, jaka się tworzy przy tworzeniu postaci scenicznych, jest na dalszym miejscu,*

a to ciało jest dla mnie na pierwszym miejscu. I teraz jestem jak ten instrument, na którym się nie gra, że ja po prostu **tracę sprawność**... czuję, że niegranie i nieuruchamianie siebie jako aktorki sprawia, że ja **jestem mniej czujna**, odebrano mi jakieś narzędzia. **Nie jestem w formie** po prostu, jak sportowiec, który nie mógł ćwiczyć przez jakiś czas (I\_FGI\_1).

Tancerz bez ciągłości ćwiczeń **obniża swój poziom**, a także może **nabawić się kontuzji** po powrocie do pracy (I\_A\_68).

Tęsknię za pracą, bo czuję, że moje **struny głosowe śniedzieją** z braku używania języka.

**Pamięć usypia** z braku zapamiętywania, a **ciało zastygło** w bezruchu (I\_A\_27).

Przytyłem. To jest **smutek**. Najzwyczajniej w świecie to jest smutek i **pustka** (II\_IDI\_6).

Aktor w pandemii – jaki jest? Jak mu się wiedzie? Co porabia? O co się troszczy? Gdy wraz z wprowadzeniem lockdownu zamknięto teatry, odwołano wszystkie spektakle, próby, wyjazdy, festiwale, artyści zostali bez pracy, a co za tym idzie **bez dochodów albo bez znacznej ich części**. Pierwsza troska aktorów dotyczyła zatem **kwestii materialnych**. Wielu z nich sygnalizowało „problemy finansowe” (I\_A\_18), „brak zarobków” (I\_A\_6), „znacząco niższe płace” (I\_A\_21), „brak środków do życia” (I\_A\_16); niektórzy tłumaczyli: „nie gramy i w związku z tym nie zarabiamy, bo wiadomo, że **aktor [etatowy] ma pensję podstawową plus dodatkową za spektakle**” (I\_FGI\_1); inni pisali wprost: „wstrzymanie pracy teatrów = przestałem zarabiać” (I\_A\_1), „przykry był dla mnie fakt, że musiałam ubiegać się o pomoc socjalną” (I\_A\_59). Warto przy tym podkreślić, że aktorzy w pandemii znaleźli się w niekiedy skrajnie odmiennych okolicznościach, bo **ich sytuacja bytowa i warunki zatrudnienia były zróżnicowane** już przed pandemią. Są aktorzy ze stałą etatową umową, są osoby na „śmieciówkach”, są artyści, których głównym źródłem zarobków jest gra w teatrze, a są i tacy, co grają w filmach, serialach, reklamach – dla nich kołem ratun-

kowym mógł stać się zgromadzony wcześniej kapitał. Są w końcu osoby, które prowadzą pozaartystyczne biznesy lub mają alternatywny filar dochodów w postaci działalności medialnej, edukacyjnej, szkoleniowej, celebryckiej etc. Sami aktorzy podkreślali, że:

*pandemia pokazała, że aktorstwo to szerokie pole: są **freelancerzy**, bo nie każdy chce mieć etat, ta cała część **prekariatu** aktorskiego – ci, którzy uprawiają „projektozę” i teraz są w bardzo złej sytuacji [materialnej]; **etatowi aktorzy** – i tu się okazuje, że siedzisz w domu przez miesiąc i nic nie robisz, ale dostajesz tą podstawę, która pozwala ci przeżyć; są **gwiazdy filmowe**, które zarabiają tyle hajsu, że tu nie może być mowy o prekariacie (I\_FGI\_1).*

Druga pula trosk związana była z niekiedy bezpowrotną **utrata zawodowych możliwości rozwoju**, z odwołaniem niektórych produkcji, projektów i wyjazdów, które stanowiły ważny element budowania kariery, a także z „brakiem ciągłości spektaklowej” (I\_A\_17), w tym z żalem po premierach, których aktorzy „nie zdążyli wygrać przed tym dziwnym czasem” (XI\_IDI\_3). O zaprzepaszczonych szansach, zatartych perspektywach, planach, które „rozbiły się o skałę pandemiczną” (I\_FGI\_1) aktorzy i aktorki mówili tak:

*Żałoba po niektórych odwołanych, zawieszonych projektach jest duża. Bo czasami to są rzeczy, które się robi dla zarobku, ale czasami to są jakieś rzeczy, na które się czeka latami: szanse, okazje, marzenia. I to jest największy żal (I\_FGI\_1).*

*Spadł nam cały set grania, spadły nam wszystkie wyjazdy, mieliśmy naprawdę duże możliwości grania wyjazdowego, a nie pojedziemy nigdzie (I\_FGI\_1).*

Podczas pierwszej fazy pandemii, gdy zamrożono teatry, aktorzy podejmowali zasadniczo cztery główne typy aktywności. Robili: (1) **nic** w atmosferze wakacyjnego odpoczynku bądź – częściej – frustracji, depresji, wycofania i lęku; (2) **nic konkretnego**, czyli nic, co by się wiązało z pracą nad rolą, ale jednak coś, co łączyło się z ogólnym dbaniem o podtrzymanie formy fizycznej i dobrostanu

psychicznego (ćwiczenia, treningi, refleksyjne przepracowanie pandemicznych zaskoczeń); (3) **cokolwiek** – tu wymieniano całą litanię zadań zastępczych (edukacyjnych, promocyjnych), niektóre działania w sieci podejmowane ewidentnie tylko po to, by wykazać się jakąkolwiek aktywnością i „mieć zapłacone za te onlajny” (I\_FGI\_1), ale także pozateatralne prace zarobkowe, łątające domowe budżety (jak jeżdżenie Uberem, robienie zleconych remontów czy prowadzenie warzywniaka<sup>9</sup>); (4) **coś**, a w tej kategorii znalazły się wszelkie formy pracy aktorskiej podejmowane celowo, z zamysłem; zajęcia, które aktorzy uważali za część swojej pracy artystycznej, tyle że w nowych warunkach, a więc na przykład: próby i warsztaty online, nagrania spektakli lub krótkich form teatralnych online, spotkania z widzami po emisji spektakli zarejestrowanych na wideo etc. Owo „coś” działo się przeważnie w internecie.

Aktorów w pandemii można było zobaczyć, tyle że na ekranie, chociaż przejawiali oni raczej rezerwę w stosunku do działań teatralnych online. Niektórzy **odrzucili** ten kanał komunikacji artystycznej, argumentując, że w teatrze online „relacja aktor-widz to jest to, co najdotkliwiej się traci” (XI\_IDI\_5). Część aktorów wykorzystywała narzędzia online wyłącznie do **działań promocyjnych i podtrzymywania kontaktu z widzami**. Jeszcze inni **bali się** spróbować, zdradzali, że nie są gotowi na przenoszenie aktorstwa do sieci i **nie czują się kompetentni** wobec wyzwania, jakie stanęły przed ludźmi teatru w pandemii:

*Brakuje mi umiejętności, żeby móc zarabiać online.  
Czy my już na zawsze będziemy musieli przepakować nasze  
umiejętności na YouTube? **Przeraża mnie to** (I\_A\_13).*

Często aktorzy traktowali narzędzia online czysto **instrumentalnie** jako możliwość „tworzenia” na szybko czegokolwiek, co można by uznać za podstawę do wypłaty dodatkowych pieniędzy. Nie mieli jednak zaufania do tego kanału prezentacji dzieł teatralnych:

---

<sup>9</sup> Michalina Bednarek, *Dyrektor katowickiego teatru sprzedaje z żoną warzywa i owoce*, „Gazeta Wyborcza” (online), 27.04.2020. <https://katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35063,25900408,kryzysowy-warzywniak-ratuje-w-czasie-epidemii-zamkniety-teatr.html> [dostęp: 22.06.2020].



*Wysyp tych onlajnów różnych był spowodowany nie tylko tym, że ludzie chcieli coś pokazać, lepiej lub gorzej zrobionego, ale były po prostu podkładką pod to, żeby można było cokolwiek wyplącić (I\_FGI\_1).*

Spora grupa aktorów podjęła wyzwanie i zmierzyła się z nowym medium. Mimo że ocenili swoją sieciową działalność teatralną pozytywnie oraz dostrzegli **korzyści**, jakie przyniosła im samym, widzom i teatrom, to jednak deklarowali, że wrócą do tradycyjnych form teatralnych, gdy tylko będzie to możliwe. Główną przyczyną niechęci wobec teatru online były **ograniczenia** samego medium, które nie uwzględnia tego, co jest kluczowe dla teatru (szczególnie alternatywnego) – dotyku, ciała, bliskości, bezpośredniego kontaktu, spotkania.

*To, że odnalazłem się w nowej formie, jest dla mnie bardzo dużym zaskoczeniem, ale nie chciałbym jej kontynuować. Kamera jest tylko kwadracikiem ciemnym i nie mogę uczestnikom spojrzeć w oczy. I nie mogę dostrzec ich najmniejszych gestów, które w mojej pracy są bardzo istotne. W mojej pracy zwracam dużą uwagę na szczegóły, które online mi zabierał. Potrafiłem się do tego dostosować, ale czułem, że w jakiś sposób to, co komentuję, jest niepełne. Trochę było wewnętrznej frustracji (XI\_IDI\_4).*

Wśród aktorów znaleźli się też **entuzjaści** pracy teatralnej online, którzy widzieli w niej szansę na zdobycie nowych kompetencji oraz poznanie i opanowanie nowych technik pracy artystycznej, mogących wejść do stałego repertuaru aktorskich sztuczek:

*Trzeba inwestować w myśl, jak przełożyć spektakl na rejestrację wideo. Trzeba reżyserować inaczej, **trzeba grać inaczej**. [...] Jeśli te inicjatywy w sieci mają być takim naszym drugim kanałem, to warto się temu przyjrzeć. Żeby te rzeczy, które wypuszczamy, miały jakieś drugie dno, żeby nie były tylko półproduktem. Żeby coś naprawdę proponować, jeśli poświęcamy temu czas. [...] Praca z kamerą, działanie z kamerą, zabawa z kamerą da **nowe możliwości** i to jest świetne. Jesteśmy jako zespół przygotowani na różne wyzwania (I\_FGI\_1).*

Jednak nawet zwolennicy online podkreślali, że **brakuje im bezpośredniego kontaktu z widzami i fizycznych spotkań z członkami zespołu aktorskiego**. Spektakle można nagrywać i pokazywać publiczności na ekranie, próby tekstowe można odbywać na Zoomie, ale nie da się całego procesu twórczego aktorów przenieść do sieci, jak powiedziała jedna z aktorek: „Nie wyobrażam sobie grania w jakiejś odległości... spektakl mi się kojarzy z bliskością, cielesną taką” (I\_FGI\_1). Znów – podstawą jest **ciało** i **emocje** rodzące się w niezapośredniczonych interakcjach.

Aktor jaki jest, każdy widzi. Ale każdy widzi co innego, bo zależy, kto patrzy. Dlatego sytuacja aktorów w pandemii komentowana była w różny sposób. Po jednej stronie widzieliśmy **medialny obraz roszczeniowego i rozrzutnego gwiazdora**, który w opinii części społeczeństwa „nie ma prawa narzekać”, bo przecież „zarabia krocie” i zawczasu „mógł oszczędzać” zamiast teraz się „publicznie wyżalać” (I\_NET\_1). Z drugiej strony uaktywnił się stereotyp aktora jako **biednej, nieporadnej ofiary losu**, „co pracuje 30 lat na scenie i nic innego nie potrafi” (V\_IDI\_1). Jaki zatem jest aktor, kiedy widz go nie widzi?

Najpierw media i opinia publiczna. W początkowej fazie lockdownu, gdy świat teatru nagle stanął, wielu aktorów alarmowało, że artyści teatralni znaleźli się w trudnej sytuacji finansowej. Aktorzy starali się naświetlić szerokiej publiczności swoją sytuację, korzystając z zasięgu własnych mediów społecznościowych oraz z kontaktów z mediami, które chętnie udzielały im czasu antenowego i otwierały swoje łamy na ich głos. Te apele spotkały się ze skrajnymi opiniami. Część z nich była **przychylna**, pełna **współczucia** i **deklaracji wsparcia**. Część przeciwnie – wyrażała **dezaprobatę** dla emocji aktorów, **niechęć** względem reakcji środowiska na pandemię, czasami **zazdrość** albo zwykły **hejt**. To pokazało, że w oczach opinii publicznej aktor (nieważne – teatralny czy filmowy) to bogaty człowiek, który osiągnął sukces i znajduje się na górze hierarchii społecznej. To z kolei utrudnia „zwyktemu człowiekowi” identyfikowanie się z artystami i okazanie im empatii. Wielu komentatorom życia kulturalnego i celebryckiego nie przyszło na myśl, że pandemia mogła dotknąć także tych, którzy są znani, lubiani, oglądani i słuchani, bo przecież „oni mają w życiu aż za dobrze” (I\_NET\_1).

Media i odbiorcy podziwiają lub krytykują aktorów, ale niekoniecznie ich rozumieją.

Duże wsparcie dostali natomiast aktorzy etatowi od innych pracowników i pracowników teatrów, od kolegów i koleżanek z pionu technicznego, promocji i administracji – od ludzi nauczonych, jak zrozumieć artystę. Przedstawiciele wszystkich badanych grup zawodowych pytani o to, kto ma najgorzej w ich teatrze, odpowiadali zgodnie – „nasi aktorzy!”. Na co dzień aktorzy i aktorki są w teatrach traktowani z dużym **szacunkiem, wrażliwością i wyrozumiałością**. To artyści, a artyści to delikatni ludzie, emocjonalni, mają czasem swoje humory, „bujają w obłokach i są oderwani od rzeczywistości” (IV\_IDI\_2), potrzebują pomocy w różnych sprawach. W wielu ekipach teatralnych wciąż funkcjonuje tyleż protekcyjne, co dla niektórych po prostu wygodne przekonanie o tym, że o aktorów trzeba szczególnie dbać. Cały sztab ludzi stara się zapewnić im komfort pracy, „żeby byli w miarę wypoczęci, nie stresowali się niczym” (V\_IDI\_2). Czas pandemii wyostrzył jeszcze tę **postawę troski** o aktorów: otrzymywali oni **wsparcie** techniczne przy realizacji nagrań online i emocjonalne, „żeby pomóc im ogarnąć emocjonalny chaos” (III\_IDI\_) i „przeprowadzić za rękę przez pandemię” (I\_FGI\_1); ze strony współpracowników spotykali się zazwyczaj z **empatia, współczuciem i zrozumieniem**:

*Niektórzy naprawdę są w trudnej sytuacji, jeszcze jak nie mają zarobków takich, jakie mieli, to naprawdę ciężko związać koniec z końcem i jeszcze nie móc robić tego, co się kocha (V\_IDI\_2).*

W teatrach alternatywnych artyści spotkali się też z innymi formami **solidarności** zawodowej, takimi jak wsparcie socjalne czy dzielenie się pracą, zasobami z dotacji i grantów, zapraszanie do współpracy osób w najgorszej sytuacji finansowej. Chociaż sami aktorzy podkreślali, że nie mogą wykonywać swojego zawodu, czują się **niedocenieni i niepotrzebni**, środowisko teatralne stało na wysokości zadania i pochyliło się nad ich problemami.

Myśleniu aktorów o (post)pandemicznej przyszłości towarzyszyły skrajne emocje: od wiary w nieodległy powrót normalności, przez niepewność,

po głęboki pesymizm. W ankietowych wypowiedziach o tym, co będzie dalej, powtarzały się uparcie niektóre sformułowania, oczekiwania i plany spisane przez wielu badanych w podobnych słowach, świadczące o trzech sposobach postrzegania przyszłości przez aktorów. Część z nich zaklinała rzeczywistość **mantrami nadziei**: „powrót do teatru”, „będzie po staremu”, „będę grał”, „liczę na nowe projekty”, „chcę normalności”. Na przeciwległym biegunie znalazły się osoby wyrażające swoje dekadencjonalne nastroje w **mantrach czarnowidztwa**: „brak przyszłości”, „trzeba szukać nowej pracy”, „mam obawy, wątpliwości”, „będzie źle”, „to koniec”. Jeszcze inni, zawieszani w niepewności, powtarzali raz po raz **mantry wielkiego nie wiem**: „nie wiem, jak będzie”, „nikt tego nie wie”, „to zagadka”, „wielka tajemnica” ... Jak nic „będą kolejne odcinki tej historii pandemicznej” (I\_FGI\_1).

## **MIKROLUDZIE I ICH MAKROSPRAWY. O ZESPOLE TWÓRCÓW**

„Myją ręce, kluski trzymają w szafce, mrożonki w lodówce”<sup>10</sup>. Nic więcej nie mają do roboty. Ich praca związana jest bezpośrednio z teatralną sceną, bez której nie mogą jej wykonywać. Reżyserowie i reżyserki, ich asystenci i asystentki oraz pozostali twórcy i twórczynie: choreografii, scenografii, kostiumów, muzyki, światła, dramaturgii – ich wszystkich pandemia pozbawiła przestrzeni do pracy. „Zamiast produkować reprodukują, zamiast robić nowe oglądają stare, oglądają swoje”. To słowa wideoperformansu *Antyteatr* Mateusza Atmana i Agnieszki Jakimiak, trzeciego odcinka *Projektu kwarantanna* warszawskiego Teatru Studio i Komuny//Warszawa – przedsięwzięcia nawiązującego do realizowanego kilka lat wcześniej cyklu *Mikro Teatr*, w którym zapraszano reżyserów i reżyserki do twórczego

---

<sup>10</sup> Cytat z wideoperformansu *Antyteatr*, reż. Agnieszka Jakimiak.

Premiera online: 1.04.2020. <https://youtu.be/liLa8n2cFu4> [dostęp: 14.09.2020].

samoograniczenia. Celem było stworzenie małych form teatralnych ze zredukowaną obsadą i zminimalizowaną liczbą rekwizytów, tak by zmieściły się w walizce kabinówce. Tym razem wytyczne związane były z możliwościami i estetyką pandemicznej rzeczywistości. Dlatego wykonawcy *Antyteatru* – współtowarzysze lockdownu – pokładać się będą na własnej zielonej kanapie, do której ogranicza się ich izolacyjna codzienność, by obejrzeć nagranie własnego, zrealizowanego trzy lata wcześniej *Mikro Teatru*<sup>11</sup>. Bo cóż innego mogą robić twórcy teatralni w izolacji? Performans z odtwarzaniem w tle *Mikro Teatrem* nie tylko dobitnie uświadamia widzom **bezproduktywność** uwięzionych we własnych mieszkaniach twórców, którzy „zamiast robić nowe, oglądają stare, oglądają swoje”, lecz także zdumiewająco diagnozuje ich aktualną sytuację. Jest to bowiem opowieść o mikrokraju zamieszkanym przez mikroludzi, których „pewnego dnia [...] zaczęła trapić dziwna mikroba, która zupełnie ich sparaliżowała. [...] Całkiem nagle zaczęła ich opanowywać mikrofała mikrosmutku”<sup>12</sup>. „Ja się mam nie najlepiej w tej pandemii” – przyznaje jeden z rozmówców – „Zawodowo mi się posypało w pierwszej kolejności i **to mnie ścięło psychicznie**” (II\_IDI\_6).

**Smutek i załamanie** to dominujący stan emocjonalny artystów teatru wynikający wprost z „**braku możliwości wykonywania pracy**” (II\_A\_6), co się przełożyło zarówno na „**trudności finansowe**” (II\_A\_4) w postaci „niskich zarobków” (II\_A\_10) lub najczęściej całkowitego „**braku dochodu**” (II\_A\_18), jak i na nagłe odcięcie od podtrzymującej energię życiową pasji, której podstawą wszakże jest niemożliwa w pandemii „nażywość” (II\_A\_7). Opowiada jedna z rozmówczyń:

*Pamiętam, jak w pierwszym tygodniu lockdownu falowała mi świadomość, to znaczy przechodziłam dość skrajnie od świadomości: „ok, to jest gigaawaria i nie ma co myśleć w normalnych kategoriach, trzeba trochę się przystosowywać jak na wojnie i inne wartości teraz są na pierwszym miejscu”; po momenty jednak **ogromnego żalu** i takiego **potężnego smutku**. Pamiętam taki wieczór: potężny smutek i myśli, że nie wiem, kiedy moja noga stanie w teatrze ponownie – i to nie tylko*

---

<sup>11</sup> *Mikroteatr*, reż. Agnieszka Jakimiak. Premiera: Komuna//Warszawa, 20.05.2017.

<sup>12</sup> Cytat z *Mikro Teatru*, słyszany też jako głos w tle w *Antyteatrze*.

*jako twórczyni, ale też jako widzki. Ten smutek, że już tego święta nie ma (II\_IDI\_2).*

Tęsknota za świętem teatralnego spotkania przeplata się z tęsknotą za twórczym spełnieniem w „pracy na żywo z ludźmi, [której brak] skutkuje mniejszą energią” (II\_A\_11) i „spadkiem kreatywności” (II\_A\_1).  
Opowiadają twórcy:

*Ciężko mi odnaleźć pozytywy – samorozwój i inne trele-morele – w tej sytuacji (II\_IDI\_6).*

*Nie uważam tego czasu pandemicznego za czas najbardziej produktywny. Trudno było mi się skupić, cały czas byliśmy masakrowani sprzecznymi informacjami i to oddziaływało na mnie (II\_IDI\_3).*

*Szybko miałam poczucie, że Internet nam nie zastąpi naszej działalności i że trzeba przeżyć to, że to jest **strata ogromna**. Jest to **żałoba** do odrobienia (II\_IDI\_2).*

*Jeśli chodzi o taniec, to jest bardzo ciężko ćwiczyć bez sali i bez ludzi: bez kontaktu fizycznego z człowiekiem i kontaktu z przestrzenią, która jest większa niż przestrzeń pokoju. Wszystko się zaczyna robić takie małe, wszystko zaczyna się zmniejszać do tej przestrzeni pokoju ze starym dywanem, meblościanką z PRL-u i obskurnymi ścianami (II\_IDI\_6).*

Skurczenie przestrzeni twórczej do metrażu mieszkania znów budzi skojarzenia z historią o mikrokraju i mikroludziach, którymi nagle poczuli się twórcy teatralni. To poczucie było spotęgowane przez fatalną sytuacją finansową, w jakiej się znaleźli.

*Przyszłe projekty zostały odwołane: spektakle, które miałem robić; umowy, które miałem podpisać – to w ogóle **nie nastąpi** w związku z pandemią (II\_IDI\_6).*

*Muzykom, którzy zarabiają wyłącznie z produkcji teatralnych, **ucięło się** wszystko (II\_IDI\_7).*

**Brak spektakli, brak premier oznacza brak pracy** dla reżyserki światła oraz asystryntki reżysera (II\_A\_13).

Gdybym pracowała tylko w teatrze, to na pewno bym się nie utrzymała. [...] **Byłam załamana** brakiem jakiegokolwiek wsparcia społecznego dla artystów i ludzi, którzy w jakiś sposób utrzymują się samodzielnie albo nie prowadzą dużych zakładów pracy, tylko małe. Nie spodziewałam się, że w momencie kryzysu ta pomoc będzie żadna (II\_IDI\_3).

*Nic, co by dawało poczucie bezpieczeństwa. Nie ma nic* (II\_IDI\_2).

Prawo do świadczenia tak zwanego postojowego okazało się bowiem prawem nielicznych. Większość twórców i twórczyń zatrudniona jest na umowy o dzieło, które w systemie organizacji pracy w kulturze podpiswane są „w dniu realizacji projektu albo czasem po” (XI\_IDI\_6). Postojowe uwzględniało wyłącznie sytuacje, gdy umowa jest podpiswana z wyprzedzeniem<sup>13</sup>. „Mam dużo znajomych, twórców teatralnych, którzy nie mogli z tarczy skorzystać przez to i gdyby nie wsparcie ich rodziców, to by nie mieli co jeść” (XI\_IDI\_6) – mówi jedna z rozmówczyń. „Przeciw **lekceważeniu** potrzeby naszej pracy”<sup>14</sup> powstała na Facebooku grupa dyskusyjna o wymownej nazwie *Nieodwołalni(e) Artyści*, która dziś liczy 6,5 tysięcy członkiń i członków [stan na 21.09.2020]. Co do skuteczności działań budowanego tam frontu, artyści są jednak sceptyczni:

*Gdyby sądzić po mediach społecznościowych, jest to gorący temat: próba solidarności, refleksja nad tym, jak chronić najsłabszych. Natomiast pojawia się pytanie, jak zaangażowane są w to osoby, które mają realną władzę: dyrektorzy, artyści z wyższą pozycją, którzy mogą realnie coś zmienić* (II\_IDI\_4).

---

<sup>13</sup> Chodzi o zapis: „Aby zleceniobiorca lub wykonawca dzieła miał prawo do świadczenia, musi udowodnić zawarcie umowy przed 1 lutego 2020”. Zob. Postojowe w czasie epidemii. Kto i ile dostanie? Dla kogo elastyczny czas pracy?

<https://www.gov.pl/web/tarczaantykrzysowa/postojowe-w-czasie-epidemii-kto-i-ile-dostanie-dla-kogo-elastyczny-czas-pracy> [dostęp: 28.03.2020].

<sup>14</sup> Grupa *Nieodwołalni(e) Artyści*:

<https://www.facebook.com/groups/144411110165695/> [dostęp: 21.09.2020].

„Reżyserzy są stawiani w sytuacji kompletnego **prekariatu**” – stwierdza jedna z reżyserek i przyznaje: „Mnie jest teraz łatwiej, bo udało mi się osiągnąć jakąś taką pozycję, w której czuję, że jest trochę wygodniej, to znaczy trochę trudniej mnie kompletnie zrobić w bambuko” (II\_IDI\_2). Robienie twórców w bambuko jest bowiem na porządku dziennym – kryzys czy stabilizacja, normalność czy pandemia – co wynika ze wspomnianej już, powszechnej praktyki niepodpisywania umów z wyprzedzeniem, a składania obietnic „na gębę”, którą w pandemii wiele teatrów zamknęło na kłódkę.

*To milczenie mi trochę przeszkadza, bo znowu stawia mnie **w sytuacji petentki**. Czy to, na co żeśmy się umawiali, to się naprawdę umawialiśmy czy jednak nie umawialiśmy? To jest znowuż ten sam problem: co to znaczy umówić się z twórcami na spektakl? (II\_IDI\_4).*

*Ta niepewność jest ogromna nawet w tych czasach normalnych przed pandemią: [...] umawiasz się z jakimś teatrem, a potem teatr się wycofuje (II\_IDI\_2).*

*Dyrekcja umawia się z dramaturgiem na pracę, po czym terminy zostają bez uprzedzenia, arbitralną decyzją zmienione, przez co trudno zaplanować sobie życie<sup>15</sup>.*

Pandemia ten problem uwypukliła, bezlitośnie obnażając wszystkie **luki systemu**. Mówią reżyserki:

*Pracuję od projektu do projektu bez przerw między projektami. Pandemiczny stan tylko potwierdza to, co obserwuję, jeśli chodzi o działalność długodystansową (II\_IDI\_3).*

*W takich sytuacjach jak ten kryzys pandemiczny widać, jak dramatycznie jest to wszystko wymyślone: jak na dłuższą metę cały ten system freelancerów, którzy niesamowicie zapładniają polski rynek, polski teatr, to jednak jest **żyłowanie siebie od projektu***

---

<sup>15</sup> *Opowiedzieć dramat*. Z Iga Gańczarczyk rozmawia Magda Piekarska.  
<http://teatralny.pl/rozmowy/opowiedziec-dramat,3079.html> [21.09.2020].



**do projektu** z takim lękiem, że „będę brać i brać, i będę tych projektów mnożyć, bo może ich zabraknąć” (II\_IDI\_2).

W sytuacji, kiedy projektów brakuje, jedynym pewnym ratunkiem materialnym okazuje się bowiem **życie z oszczędności**, ale takie sytuacje są jednostkowe, odbierane nie jako norma, raczej uśmiech losu:

*Mam to szczęście, że mam dosyć stabilną sytuację rodzinną [...] i w zeszłym sezonie zarobiłam bardzo porządne pieniądze, które pozwoliły mi teraz czuć się dosyć stabilnie* (II\_IDI\_2).

*Jest przypadkiem to, że akurat mam trochę pracy w perspektywie i na tyle regularnie pracowałam w ostatnim czasie, że udało mi się coś odłożyć* (II\_IDI\_4).

Perspektywa przyszłych projektów (o ile zawczasu podpisana została umowa) daje możliwość podzielenia planowanej pracy na etapy, z których przynajmniej pierwszy – koncepcja spektaklu w przypadku reżysera, adaptacja tekstu w przypadku dramaturga czy projekt scenografii/kostiumów w przypadku kostiumologa/scenografa – jest możliwy do rozliczenia w czasie izolacji. Relacjonuje scenograf:

*Zazwyczaj jest tak: pierwsza rata za projekty, druga rata na etapie wczesnej realizacji, kiedy kostiumy są zrealizowane albo scenografia staje już na scenie (czyli jakieś dwa tygodnie przed premierą), a reszta po premierze. Więc mi te zaliczkowe rzeczy zostały już zapłacone* (II\_IDI\_8).

Analizując sytuację finansową twórców, warto wspomnieć o tych, którzy dopiero rozpoczynają karierę teatralną i w obliczu pandemii „znaleźli się w niebywale trudnej sytuacji, ponieważ dziś nie wiedzą, kiedy i jak wejdą do zawodu”<sup>16</sup>. Nierozpoznawani jeszcze w środowisku nie mogą liczyć na jakiegokolwiek zlecenia, nie mówiąc o tym, że stabilizacji finansowej nie zdążyli osiągnąć. Mówi świeżo upieczony choreograf:

---

<sup>16</sup> *Teatr musi wyjść z sieci*. Z Martą Miłoszewską rozmawia Magda Piekarska. <http://teatralny.pl/rozmowy/teatr-musi-wyjsc-z-sieci,3049.html> [21.09.2020].

*Smutne dla mnie jest to, że ledwo zostałem magistrem, miałem perspektywę na świetną i stałą pracę, a świat się zmienił. Jeszcze rok temu to było marzenie trudne do spełnienia, a tu nagle to się udało. Pomachało i uciekło (II\_IDI\_6).*

Dodając do tego „dezinformację na temat możliwości podjęcia praktycznych działań, niepewność dotyczącą kolejnego sezonu artystycznego, niekorzystny dla warsztatu zastój pracy artystycznej” (II\_A\_3) nic dziwnego, że „**mikroludziom było bardzo mikroprzykro**”<sup>17</sup>. **Twórcy teatralni są grupą zawodową, która ani nie może wykonywać swojej profesji poza kontekstem sceny** (inaczej niż chociażby rzemieślnicy teatralni, którzy w pandemii dalej wykonywali swoje rzemiosło czy niektórzy technicy, który zajęli się pracami konserwatorskimi w budynku teatru) **ani też nie może tymczasowo przenieść swoich działań do sieci**. Stąd większość ankietowanych „nie pracuje w ogóle” (II\_A\_24); „czeka na wznowienie działalności” (II\_A\_4); „nie wykonuje żadnych zadań” (II\_A\_1); doświadcza „całkowitego braku zleceń” (II\_A\_27). **Czym zatem zajmowali się w izolacji przedstawiciele i przedstawicielki poszczególnych profesji?** Dla **reżyserów i reżyserek** „w czasie epidemii teatr umiera”<sup>18</sup>. Zdarzało się im prowadzić **próby online**, „co jest niewygodne i nieefektywne” (II\_A\_17), a jeśli wykracza poza próby stolikowe, najczęściej kończy się fiaskiem:

*To jest kłopot. Jednak próba jest takim wyczuwaniem siebie nawzajem, grą na emocjach też, a na zoomie nie widzisz tej osoby do końca, nie widzisz, jak reaguje jej ciało, jego ciało. Też ludzie są bardzo przytłoczeni swoimi domowymi obowiązkami (to po tych zoomach widać) i nawet jak ktoś ma najlepsze chęci i strasznie się rwie do pracy, to co chwila łączy się rwie (II\_IDI\_4).*

*Bardzo niechętnie zaczęłyśmy spotkania na zoomie i zaczęło się totalną katastrofą, bo wydawało nam się, że na zoomie*

---

<sup>17</sup> Cytat z wideoperformansu *Antyteatr*, dz. cyt.

<sup>18</sup> *Teatr to ryzykowne przeżycie*. Z Árpádem Schillingiem rozmawia Paweł Sztarbowski. „Didaskalia” 2020 nr 156. <https://didaskalia.pl/pl/arttykul/teatr-ryzykowne-przezycie?fbclid=IwAR13KD10I2qFkpwYdmzOM4P0grD-EjDZD2ruiDchK6-sosDILhhaNiuPWa0> [dostęp: 22.09.2020].

*można śpiewać, że na zoomie można prowadzić ćwiczenia głosowe i się harmonizować (sic!). A potem się okazało, że jest to zupełnie niemożliwe (XI\_IDI\_6).*

Podobną refleksję mają **dramaturdzy i dramaturżki**, których praca jest ściśle powiązana z pracą reżyserską. „Mieliśmy sporo prób na zoomie i to jest coś, co zupełnie nie działa” – opowiada dramaturg. „To było zwyczajnie smutne. Projekt miał wynikać z improwizacji i z rozmów, więc nie przyszliśmy z gotowym tekstem, tylko z samym założeniem. To się okazało karkołomne” (II\_IDI\_8). Co zatem innego mogli robić dramaturdzy? „Prowadzę pracę koncepcyjną [...], robię research dramaturgiczny” (II\_A\_11) – odpowiadają ankietowani, a zajęcia te nie mają charakteru zarobkowego, raczej są wykonywane na poczet przyszłych projektów, których przyszłość jest wszakże niepewna. Nic dziwnego, że widzą ją „niewyraźnie” (II\_A\_26), także w kontekście dalszego trwania swojego zawodu.

*Jestem dramatopisarką i myślę, że na przedstawicielach naszej grupy zawodowej najłatwiej będzie teatrom zaoszczędzić. Po prostu nie będzie się zamawiać nowych sztuk, które w moim przypadku są głównym źródłem utrzymania (II\_A\_26).*

Jeśli chodzi o **scenografów i scenografki**, to „w pandemii scenografowie są niepotrzebni; ewentualnie po to, żeby dobrać tła do zooma. Rola scenografa, kiedy nie powstaje produkcja na scenie, jest ograniczona do minimum; może do jakiś konsultacji” (II\_IDI\_8). Jednak i w tym gronie twórców sytuacje były mocno zindywidualizowane, w zależności od tego, na jakim etapie prac zastała danego twórcę pandemia. Ci, którzy byli na etapie wymyślania koncepcji projektów – kostiumów czy scenografii – podczas prób i nieustających konsultacji z reżyserem czy aktorami, cierpieli z powodu „niemożliwości ukończenia rozpoczętej pracy” (II\_A\_27). „Mogę [w izolacji] rozwijać kostiumy koncepcyjnie, ale żeby zrobić kostium, muszę być w kontakcie z żywym aktorem” – mówi **kostiumografka**, podkreślając, że jej ambicją jest stworzenie kostiumu, który by „aktorów jakoś popychał, pomagał im przekraczać siebie”. Dlatego też w normalnym, przedpandemicznym trybie zawsze bierze udział w próbach od samego początku:

*Przysłuchuję się i obserwuję, a kiedy aktorzy zaczynają wychodzić na scenę, przyglądam się im – jak się ruszają, gestykulują – i wtedy zaczynam im coś proponować. Potem z każdym aktorem czy aktorką omawiam postać, słucham, jakie mają intuicje<sup>19</sup>.*

W pracy nad kostiumem czy scenografią jest jednak taki moment, kiedy twórca ma już „zebrany materiał, wstępne szkice scenografii zatwierdzone przez reżyserkę [...] obgadane kwestie postaci i tego, jak kostiumy mają wyglądać [...], więc musi usiąść na tyłku w domu i rozrysować technicznie projekt dla wszystkich pracowni i zrobić projekty kostiumów, żeby móc je kupować albo szyc” (II\_IDI\_8). Jeśli w takim momencie zastał go lockdown, miał szansę na kontynuowanie prac i otrzymanie transzy wynagrodzenia za ten etap dzieła. I znów: taka sytuacja to szczęśliwy traf. „Moim znajomym [scenografom] w pandemii wszystko się skasowało” (II\_IDI\_8) – mówi rozmówca.

Także możliwość komponowania muzyki do spektakli w pandemii była w dużej mierze uzależniona od zbiegu okoliczności: polityki danego teatru, warunków domowego studia i podejścia do komponowania dla teatru. Wielu **kompozytorów i kompozytorek** bowiem nie wyobraża sobie tworzenia poza kontekstem prób teatralnych, w których aktywnie uczestniczy. „Byłem na próbach wszystkich” – mówi jeden z rozmówców – „Zanurzam się w cały proces. Czasem wręcz mieszkam w teatrze i schodzę sobie na próby w klapkach. [...] Uwielbiam ten czas” (II\_IDI\_7). Bywają jednak tacy, którym niedostępność sceny nie przeszkadzała w tworzeniu. „Komponuję muzykę do kolejnego spektaklu” (II\_A\_4) – odpowiada jeden z ankietowanych. „Ciekawa jest historia Baascha” – o której opowiada jeden z rozmówców. Baasch, właściwie Bartosz Schmidt, producent, kompozytor, wokalista, „zawsze marzył o tym, by robić muzykę dla teatru, któremu pandemia otworzyła możliwości” (II\_IDI\_7), dzięki produkcji wirtualnego spektaklu *Balladyna*<sup>20</sup> w reżyserii Oskara Sadowskiego, do której został zaproszony.

---

<sup>19</sup> *Jestem matką, rozwódką i wiem, jakie decyzje są dla mnie dobre.* Z Anną Axer-Fijałkowską rozmawia Paulina Reiter. <https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,53662,25974451,anna-axer-fijalkowska-mialam-problem-z-haslem-ze-aborcja.html?disableRedirects=true> [dostęp: 21.09.2020].

<sup>20</sup> To pierwszy w Polsce wirtualny spektakl z pogranicza teatru i kina eksperymentalnego, wyprodukowany w warunkach całkowitej izolacji aktorów. *Balladyna*, reż. Oskar Sadowski, muz. Baasch, montaż: Adrien Cognac i Wojciech Kaniewski. Premiera: VOD player.pl, 28.05.2020.

Wreszcie **choreografowie i choreografki**, osoby pracujące ciałem i z ciałami, które w pandemicznej rzeczywistości podlegają regułom reżimu sanitarnego i musi ich dzielić dystans – ci z wielkim trudem i niekrytą niechęcią przenosili swoje działania do Internetu. „Doświadczyłem tańca przez kamerkę i mikrofon i tańczenia w przestrzeni 1,5 na 3 metry na starym dywanie w studenckim mieszkaniu” – opowiada choreograf, po czym stwierdza: „Niektóre rzeczy można zrobić online, a niektóre nie” (II\_IDI\_6). Inicjatywy choreograficznych w sieci pojawiło się w pierwszych tygodniach lockdownu jednak mnóstwo – część miała charakter dostępnych dla wszystkich zajęć ruchowych online<sup>21</sup>, część stanowiły zmontowane z pojedynczych nagrań klipy, w których choreografowie i artyści tańca łączą się ze sobą ruchem pomimo izolacji i tańczą do jednego utworu. Ze względu na **rozmach produkcji** warto wymienić *Kwarantaniec*<sup>22</sup> angażujący ponad 150 polskich twórców, z których każdy miał do dyspozycji jedynie pięć sekund. Z uwagi na **krytyczny metakomentarz** wobec przymusu ciągłego tworzenia interesujące było jednorazowe wydarzenie na platformie Zoom: *Maria Klassenberg. Choreografie domowe*<sup>23</sup> w reżyserii Katarzyny Kalwat, w którym mógł wziąć udział każdy i każda, wykonując przez kamerę w zaciszu własnego mieszkania proste zadania zgodnie z instrukcjami artystki. Partycypacyjne, niewymuszone w formie *Choreografie domowe* stały się **humorystycznym** sprzeciwem artystycznym wobec uprawomocnienia przez twórców swojego istnienia gorączkową nadprodukcją.

To, że „nie umiemy zatrzymać produkcji” (II\_IDI\_4), jest bowiem zmartwieniem artystów nie tylko w kontekście zalewającej ich onlajnozy, lecz także planowanego na jesieni odmrożenia teatrów. Obawiają

---

<sup>21</sup> Przykładem mogą być dwie warszawskie inicjatywy: *Świadome ciało* choreografki Iwony Olszowskiej prowadzone w każdy poniedziałek i czwartek lockdownu (Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego) czy też zainicjowany przez Strefę WolnoSłową Międzypokoleniowy Chór Ruchowy adresowany do osób 50+/- prowadzony przez choreografa i performerę Łukasza Wójcickiego (Teatr Powszechny).

<sup>22</sup> *Kwarantaniec/Quarandance*, pomysłodawczyni: Paulina Wycichowska, montaż: Agnieszka Jankowiak i Amelia Zabel, muzyka: Michał Strugarek. Premiera: YouTube, 4.04.2020. <https://www.youtube.com/watch?v=9miiWGKcSD4> [dostęp: 21.09.2020].

<sup>23</sup> *Maria Klassenberg. Choreografie domowe*, reżyseria: Katarzyna Kalwat. Premiera: TR Warszawa, Volksbühne [online], 31.05.2020. <http://trwarszawa.pl/spektakle/maria-klassenberg-choreografie-domowe/> [dostęp: 21.09.2020].

się, że „będzie tyle wydarzeń, że nikt tego nie ogarnie” (II\_IDI\_3), nie wiedzą, jak uniknąć „zbiegania się terminów, gdy wszyscy chcą wrócić z repertuarem” (II\_A\_28), martwią się, że w obliczu nadmiaru stracą „pewnego rodzaju widzialność i [...] publiczność” (II\_IDI\_3), jednocześnie nie chcą „zwiększenia konkurencji środowiskowej” (II\_A\_14). Przyszłość widzą „kiepsko” (II\_A\_8), „źle” (II\_A\_21), albo „raczej jej nie widzą” (II\_A\_9). Nierzadko ogarnia ich wątplenie:

*Mam dużo myśli co do tego, że **być może teatry upadną**. [...] W obliczu intensyfikacji pandemicznej miałam absolutne wątplenie w zajmowanie się jakimikolwiek teoriami dotyczącymi teatru [...] poczułam bezsens swojej pracy* (II\_IDI\_3).

**Nie wiem, czy chcę do niego [teatru] wracać** (II\_A\_15).

**Może się okazać, że trzeba będzie opuścić ten zawód** (II\_IDI\_2).

„Staram się nie myśleć za dużo do przodu” (II\_A\_11) – przyznają jedni, „dużo o tym myślę” (II\_A\_8) – deklarują inni. Twórcy teatralni bowiem, a w szczególności **reżyserzy i reżyserki, to grupa myślicieli**. To oni jako **wizjonerzy i kreatorki** wskazują kierunek teatrowi nie tylko rozumianemu jako dziedzina sztuki, lecz jako instytucja kultury. Po iluzji dostępności, jaką stworzyło udostępnianie rejestracji spektakli w sieci, wokół powrotu do rzeczywistości offline, w której „bilety już są drogie, a będą jeszcze droższe” (II\_IDI\_3), przed oczami mają widmo teatru dostępnego jedynie nielicznym: „widmo obrzydliwej dekadencjonalnej elitarności” (II\_IDI\_4).

*To, że okopimy się w tym bastionie sztuki wysokiej, to jest podstawowy lęk, który mi towarzyszył* (II\_IDI\_3).

*Najbardziej boję się [...] wytwarzania dystynkcji, że albo rozrywka, albo elita i że będą to te dwa bieguny, że tu się rozerwiesz, a tu potwierdzisz swoją klasę; a ja **potrzebuję teatru jako instrumentu, jako części rzeczywistości*** (II\_IDI\_4).

W „bezproduktywnych czasach w obliczu nadprodukcji”<sup>24</sup>, jakimi okazał się czas izolacji, myślenie o teatrze jako narzędziu kreowania rzeczywistości oraz jego roli w społeczeństwie doświadczającym kryzysu było tym, co ich zajmowało. Licznie też zasilali oni szeregi Gildii Polskich Reżyserek i Reżyserów Teatralnych zajmującej się doraźnie kwestią ubezpieczeń socjalnych dla wszystkich twórców, a systemowo strukturami zatrudnienia, podpisywaniem umów.

*Mamy tylko jeden obowiązek – solidarności. Ze wszystkimi pracownikami i pracownicami wszystkich struktur teatralnych w Polsce. [...] To nie czas na minimum przyzwoitości, tylko na **maksimum troski**. Dbajmy o kontynuację poczynionych już planów – jeśli od tego zależy dobrostan ludzi. [...] Zwracajmy uwagę na osoby w szczególnie trudnej sytuacji – freelancerów, debutantów, ludzi tworzących teatry poza głównym nurtem [...]. Przyjmijmy do wiadomości, że teraz, bardziej niż kiedykolwiek, **musimy się dzielić**: scenami, pieniędzmi, uwagą widowni<sup>25</sup>. Teraz musimy się bardzo mocno zastanowić, żeby nie wrócić głupio. Jak ten teatr mógłby być naprawdę **narzędziem budowania ładu, demokracji?** (II\_IDI\_4)*

To właśnie reżyserzy i reżyserki, zawiadujący zależnym od nich zawodo-wo (w tym też materialnie) zespołem teatralnym, czują, że na ich barkach **ciężą szczególnie odpowiedzialność**.

*Czuję **ogromną odpowiedzialność** za ludzi, z którymi współpracuję, szczególnie za freelancerów. Za ekipę realizatorów. Wiem, że **mam rodzaj władzy**. Daję im po prostu pracę i to jest ogromna odpowiedzialność (II\_IDI\_2).*

*Ja jako reżyserka jestem kierowniczką i to w końcu jest **moja odpowiedzialność**; w takim hierarchicznym tradycyjnym układzie to ja jestem osobą, która sugeruje: „słuchaj, skoro masz katar, to proszę cię, jedź do domu”. Ktoś ma dziecko, ktoś ma starszych rodziców, ktoś ma żonę w ciąży, ktoś ma katar, ale czuje się dobrze, ktoś kaszle, ale nie chce tracić próby (II\_IDI\_4).*

---

<sup>24</sup> Cytat z wideoperformansu Antyteatr, dz. cyt.

<sup>25</sup> Orędzie Weroniki Szczawińskiej na 59. Międzynarodowy Dzień Teatru, dz. cyt.

**Mikroludzie zajmują się makroprawami.** Odwołując się do najwyższych wartości, apelują o najważniejsze: o drugiego człowieka. Pogrążeni w mikrosmutku, nie przestają działać, powtarzając jak mantra: „zaopiekujmy się sobą”<sup>26</sup>.

## **PRZEWODNICY PO CHAOSIE. O ZESPOLE ADMINISTRACYJNYM**

Droga przez stary park otaczający renesansowy pałac, tramwaj i gwar śródmiejskiej ulicy, szkolny autobus czy samochód parkujący na opłacanym parkingu. Następnie osobiste powitanie przez dyrektora teatru, aktorów, uśmiechy szatniarzy i bileterów. Czerwone plusze i marmury, skrzypiące schody stuletnich kamienic, czarne ściany z odsłoniętymi lampami czy sztankietami. Krzesła drewniane, teatralne, kinowe, wygodne ławki, poduszki na podestach. Wreszcie spektakl, spotkanie, doświadczenie wspólnoty. Niekiedy, zapewne w młodości, wizyta w teatralnych pracowniach po spektaklu czy widok sylwetek w czarnych strojach przemykających w chwilach zaciemnienia z elementami scenografii. Poza wrażeniami artystycznymi to wszystko kojarzy nam się z teatrem i zapada głęboko w pamięć. Nie zaglądamy nigdy do biur i w mniej charakterystyczne zakamarki teatrów. Znamy je przecież z każdego innego miejsca pracy, wydają się zwyczajne i nie przyciągają egzotyką. Zazwyczaj administracyjne stanowiska pracy nie odbiegają wyglądem od podobnych stanowisk biurowych w każdej innej instytucji. Również charakter wykonywanej pracy na pierwszy rzut oka nie odróżnia pionu administracyjnego w teatrach od pionów administracyjnych w innych instytucjach. Jednak ludzie z teatralnych zespołów administracyjnych angażowani są w szeroką paletę działań.

---

<sup>26</sup> Tamże.



Zadania **księgowo-kadrowe** przeważnie realizowane są wewnętrznymi siłami teatrów. Zawsze wymaga to dużego nakładu pracy bez względu na to, czy w teatrze jest stały zespół artystyczny, czy też aktorzy zatrudniani są do konkretnych produkcji. Wiele zespołów administracyjnych pełni także funkcje **koordynacyjne**. Niekiedy to im przypisane jest ułożenie repertuaru na dany okres, skoordynowanie dostępności aktorów (głównie w placówkach niepublicznych), ale także zadania techniczne, jak zabezpieczenie zakupów niezbędnych do funkcjonowania czy utrzymania teatralnej infrastruktury. Chodzi tu także o spięcie w jeden proces działań różnych podwykonawców i działów, aby możliwa była produkcja spektaklu. To oznacza „rozliczanie spektakli, przygotowywanie planów tygodniowych dla aktorów, tworzenie umów dla twórców, praca związana z sekretariatem, ustalanie terminów prób” (III\_A\_2). Na barkach administracji spoczywa również **utrzymanie działalności** teatru, czyli umożliwienie pracy pozostałym zespołom przez zapewnienie materiałów, usług, ale też obsługi wszystkich współpracowników, innymi słowy „wszelkie sprawy związane z funkcjonowaniem infrastruktury teatru” (III\_A\_16), w tym „środki trwałe, ewidencja magazynowa, nadzorowanie ochrony i firmy sprzątającej, rezerwacja pokoi aktorskich, standardowe prace administracyjne” (III\_A\_22). Niekiedy po stronie administracji leżą też **działania dokumentacyjne i fundraisingowe**, a więc staranie o uzyskanie finansowania, „prowadzenie archiwum, pisanie i rozliczanie wniosków o dotacje celowe, prowadzenie projektów” (III\_A\_29).

Zakres pracy administracji zależy od tego, jak bardzo rozbudowaną organizacją jest dana instytucja kultury: zadania te są bardziej rozdrobione w dużych teatrach publicznych lub skoncentrowane w rękach pojedynczych osób w teatrach niezależnych, bez rozbudowanej struktury. Niekiedy kluczowe jest także to, jaką formę organizacyjną ma instytucja.

*W związku z tym, że jest to teatr prywatny, niewielki, absolutnie każdy zajmuje się prawie wszystkim. Oczywiście nie wchodzimy w kompetencje innych: dział techniczny to jest dział techniczny, na scenę też bym nie weszła. [...] nie możemy mieć miliona działów, które zajmują się jedną działką. My musimy współpracować, nawet jeśli czasami nie mamy na to ochoty, to jest to tak wiążące zadanie i tak bardzo wszystkim musi zależeć, żeby to działało (III\_IDI\_3).*

Można spojrzeć na **osoby pracujące w administracji jak na szerpów, którzy w wysokich górach wspierają zdobywców szczytów**. Zapewniają pożywienie, wnoszą sprzęt. Co prawda na końcu nie wspomina się o nich zbyt często, ale z pewnością to, że prowadzą ekipę w drodze do miejsca, gdzie będzie musiała ona użyć sprzętu i specjalistycznych umiejętności, pozwala w metaforyczny sposób opisać rolę działań administracyjnych. Administracja podprowadza zespół teatru pod „szczyt możliwości” instytucji teatralnej, którym jest działalność artystyczna.

Co dzieje się w pionie administracyjnym w sytuacji nadzwyczajnej? Jak w pandemii zmienia się praca ludzi, których nie kojarzymy z teatrem w pierwszej ani nawet drugiej kolejności: księgowych, portierek i portierów, sprzątaczy i sprzątaczek, asystentek i asystentów dyrekcji, osób odpowiadających za zamówienia publiczne? W jakich kierunkach podąża administracyjna drużyna przewodników? Co zmieniło się najpierw wraz z zamknięciem teatrów, a później uruchomieniem ich w ograniczonym zakresie? Przede wszystkim nastąpiła **intensyfikacja zadań** w konkretnych aspektach:

*Zwiększyła się ilość [naszych zadań]. W sensie zorganizowania samych tych zabezpieczeń, bo to jednak jak sam koronawirus się zaczął, to wszyscy mieli nadzieję, że to będzie na moment. Powiedzmy 4-5 tygodni, wejdziemy w jakąś nową rzeczywistość z ograniczeniami sanitarnymi, ale że po prostu wrócimy do normalności. Takie rzeczy jak zorganizowanie odkażania, serwisu sprząającego w jakimś większym zakresie [...] to mi sporo zajęć przysporzyło. Również kwestia logistyki, bo wszystkie branże ograniczyły swoją działalność do niezbędnego minimum. Zorganizowanie dostaw czy ludzi, usług związanych z dezynfekcją to było spore wyzwanie (III\_IDI\_2).*

Nacisk na **kwestie sanitarne** był oczywistą i bezpośrednią konsekwencją kwarantanny. Problemy, z którymi mierzyły się w pandemii zespoły administracyjne, to wyzwania interdyscyplinarne, często bez jednoznacznych odpowiedzi, zależne od zasobów instytucji: budynku, wyposażenia, charakteru pracy teatru (np. typu granych spektakli).

*Temat wentylacji sal widowiskowych i w ogóle budynków. Analizowaliśmy to w ogóle ze specjalistami budowlanymi, bo pojawiały się bardzo sprzeczne informacje. Przypuszczam, że to [wytyczne ministerialne] powstawało w pośpiechu, tam na tym najwyższym szczeblu, natomiast ciężko było się w tym połapać. Czuło było, że idea jest słuszna i każdy wymyśla te wytyczne w dobrej wierze, ale to w zderzeniu z rzeczywistością okazywało się zlepkiem sprzecznych informacji (III\_IDI\_2).*

Pracownicy i pracownicy działów administracyjnych, jeśli w ich obowiązkach mieściły się także kwestie bliższe produkcji i archiwistyce, musieli w pandemii **współtworzyć działania teatralne online**.

*Każdy pewnie teatr zaczynał robić różne działania, na które zazwyczaj nie ma czasu, a które właściwie mogą się też dziać online. Traci to oczywiście tę funkcję teatralną, czyli nie ma kontaktu z widzami jako takim, ale gdzieś tam organizowanie wszystkiego przez stronę internetową, poprzez fanpage, poprzez różne akcje internetowe. Takie substytuty, myślę, że robili wszyscy (III\_IDI\_2).*

Konieczne było również zaangażowanie działów administracyjnych w przemyślenie i zaplanowanie na nowo niektórych projektów finansowanych z dotacji i grantów. Poza programowym namysłem konieczna była również **ocena wykonalności zaplanowanych działań**, która zależała od aktualnych przepisów i możliwości działania teatru w nowych warunkach sanitarnych.

Nie jest zaskoczeniem, że w przypadku pracy zespołów administracyjnych obawy o przyszłość wiążą się z **niepewnością**. Dominuje tu specyficzny odcień tego uczucia, który wynika bezpośrednio z doświadczania **nieprzejrzystości przepisów, braku jasnych zaleceń** co do tego, jak radzić sobie z konkretnymi obszarami ryzyka. „To, co się pojawiało w tych wytycznych, często było niekonkretne lub często nieprzystające do specyfiki naszej instytucji” (III\_IDI\_2) – sygnalizowali specjaliści i specjalistki ds. administracji. Widocznym i dużym utrudnieniem było również to, że wytyczne Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego dotyczyły jedynie bardzo ogólnych ram, a odpowiedzialność za konkretne

rozwiązania przenosiły na dyrektorów placówek, administrację i lokalne uwarunkowania. Administratorzy **nie docenili owej otwartości wytycznych** w obliczu zwiększenia **obciążenia pracą**, w której konieczne jest poszukiwanie nowych ścieżek, których układ dynamicznie się zmienia. Badanym doskwierała „większa ilość obowiązków spowodowana ciągłymi analizami, zmianami w przepisach” (III\_A\_5).

Z punktu widzenia stanowisk administracyjnych i zarządczych wątpliwości proceduralne i troski dotyczące utrzymania teatru na powierzchni wyraźnie różniły się w zależności od sposobu finansowania instytucji.

**Obawy** pojawiały się wszędzie, jednak dotyczyły nieco innych aspektów. Teatry publiczne obawiały się raczej zmniejszenia dotacji samorządowej lub ministerialnej. Dla prywatnych kluczowy był brak wpływu z biletów lub jego ograniczenie w przyszłości. Teatry niezależne niejednokrotnie zastanawiały się, czy w ogóle przetrwają kryzys.

*Państwowe teatry, instytucje się nie martwią, dla nich niegranie to zysk. Dla nas – niepaństwowych – to śmierć. Martwią się twórcy, ci z etatami i ci bez (III\_NET\_2).*

*Jesteśmy w bardzo dobrej sytuacji, bo mamy ustabilizowaną sytuację. [...] Nie umarliśmy finansowo, bo z tego, co teatr wypracował, można go było utrzymać. Tak, żeby przepiął sobie te parę miesięcy. [...] Największy kłopot jest z aktorami. Wszystko teraz pozostaje w sferze pobożnych życzeń (III\_IDI\_3).*

Taka interpretacja rzeczywistości dokonywana przez administrację z instytucji prywatnych, znajduje też pewien rezonans w instytucjach samorządowych. Tak o zaangażowaniu zespołu w akcję szycia masek dla lokalnego szpitala oraz rozwożeniu posiłków przez aktorów opowiadała jedna z dyrektorek:

*My nie musieliśmy się o niektóre rzeczy martwić, a nasi pracownicy przychodzili do teatru. Do pracowni. I wszyscy mieliśmy takie poczucie, że skoro możemy przychodzić do pracy, to trzeba to wykorzystać, a skoro nie możemy pracować nad spektaklami, to chcieliśmy pomóc tak, jak możemy (III\_IDI\_1).*

Oczywistym przeobrażeniami uległa codzienna praktyka pracy w biurach – warunki wymusiły przejście na tryb **home office**.

To zjawisko, powszechne w świecie pozateatralnym, dotarło również do administracji w instytucjach kultury, ponownie pokazując pewną odrębność tej grupy zawodowej od części teatralnego uniwersum związanego ze zmysłowością przestrzeni teatralnej. Nowe, **zdalne formy komunikacji i realizowania zadań** to dla pracowników działów administracyjnych jedna z najbardziej odczuwalnych zmian. Badani i badane odbierali ją raczej pozytywnie, chociaż wskazywali również na pewne niedogodności:

*Pracuję z domu, kontakt telefoniczny tylko przez komórkę, email sprawdzany w domu, raz na dwa dni jestem kilka godzin w pracy (III\_A\_13).*

*Trudność zorganizowania pracy w domu (dzieci!!), czasami brak dostępu do pewnych dokumentów czy sprzętu, gdy pracuję w domu, utrudniona komunikacja ze współpracownikami, zaburzona higiena pracy (brak oddzielenia życia zawodowego od prywatnego) (III\_A\_14).*

Wprowadzenie systemu pracy zdalnej i przyzwyczajenie się do niego było dla niektórych zespołów dobrym rozwiązaniem w perspektywie przyszłych wyzwań. W jednym z teatrów planowany jest jesienią i zimą poważny remont części biurowej budynku. Dotychczas wyzwaniem było znalezienie rozwiązania zachęcającego przynajmniej część osób do pracy w domu. W tym zakresie pandemia przetrząsa szlaki i przyniosła korzystną zmianę wzorców. Kolejne przewodnickie wyzwanie, które przypadło w udziale administracji, to: **wyprowadzić ekipę teatralną z budynków teatrów**.

Zadaniem administracji jest w pierwszym rzędzie wskazywanie, a czasem nawet **wytyczanie ścieżek, jakimi zespół artystyczny może dojść na spotkanie z widzem**. Pandemia i nowy reżim sanitarny wymusiły zmiany organizacyjne w sposobie przygotowania się do spektaklu. W teatrach opracowano regulaminy uczestnictwa w wydarzeniach<sup>27</sup>, przygotowywano się, zgodnie z wytycznymi, do zbierania danych

---

<sup>27</sup> Przykładem może być „Regulamin uczestnictwa w wydarzeniach teatralnych organizowanych w Teatrze im. Stefana Jaracza w Olsztynie”: <https://teatr.olsztyn.pl/regulamin-uczestnictwa->

osobowych. Jednym ze sposobów na zyskanie pewności, że wszystko idzie jak należy, było powołanie w jednym z teatrów zespołu koordynującego, którego zadaniem było przygotowanie teatru do dni, w których grane będą spektakle. W jego skład wchodził: dyrektor, kierownik ds. administracyjnych, kierownik sceny, przedstawiciel zewnętrznego zespołu realizującego obsługę widowni, a pracami kierowała specjalistka ds. BHP. Zespół opracował *check-list* weryfikowaną grupowo na dzień przed rozpoczęciem weekendowych spektakli. Lista-protokół podpisywana jest przez osoby wchodzące w skład zespołu po usunięciu ewentualnych braków. Dzięki takim rozwiązaniom informatorka mogła powiedzieć:

*Mamy powołany zespół ds. pandemii, który od strony formalnej i od technicznej czuwa, żeby każdy ze spektakli był przygotowany odpowiednio. Tak, żeby wszystko było zgodnie z procedurami, a nawet z lekkim plusem (III\_IDI\_2).*

Ten przykład pokazuje, że sprecyzowane kryteria otwierają również pole do pozytywnych emocji, które mogą urodzić się w kryzysowej, pandemicznej sytuacji. Nie powinno to jednak dziwić, kiedy wrócimy do metafory administracji jako szerpów oczyszczających górskie ścieżki. Każda wędrówka przez nieznaną tereny, która kończy się u celu, wyzwala w wędrowcach, a w szczególności przewodnikach, jeśli nie **dumą**, to przynajmniej **zadowolenie** czy **poczucie dobrze spełnionego obowiązku**.

Współpraca z przewodnikiem i – z drugiej strony – praca przewodnika z grupą nigdy nie jest prosta. Szczególnie w sytuacji ekstremalnej. Na pracowników administracji spadło dużo pracy, którą musieli dzielić między własne zadania a zapotrzebowania ze strony przedstawicieli innych zawodów teatralnych. Administratorzy i administratorki dostawali

---

w-wydarzeniach-teatralnych [dostęp: 13.10.2020] czy „Regulamin dotyczący zasad uczestnictwa w wydarzeniach obowiązujący w Teatrze im. Wojciecha Bogusławskiego w Kaliszu w trakcie epidemii wirusa Sars-Cov-2: <https://www.teatr.kalisz.pl/regulamin-uczestnictwa-w-wydarzeniach-w-teatrze/> [dostęp: 13.10.2020]. Dokumenty te są rozwinięciem dotychczasowych rozwiązań, kładącymi nacisk na obostrzenia sanitarne. Przede wszystkim jednak doprecyzowują kwestie administrowania danymi osobowymi zbieranymi od widzów zasiadających na widowni, które mogą być wykorzystane w razie postępowania epidemiologicznego przez służby sanitarne.

dużo pytań od załogi teatralnej, musieli szukać na nie odpowiedzi i tak organizować rozmaite procesy, aby zapewnić ciągłość działań instytucji, a przy tym względnie na bieżąco wykonywać swoje obowiązki.

„Każdy z nas musiał wypracować swoje poletko, a z drugiej strony nauczyć się bliskiej współpracy” (III\_IDI\_3) – tak powiedział jeden z rozmówców o komunikacyjnych wyzwaniach w czasie pandemii.

Trudności pojawiały się, kiedy należało uzyskać sprawdzone informacje oraz ewentualne dokumenty lub decyzje urzędowe. Praca zdalna, będąca zaletą pracy w teatrze, okazywała się poważnym utrudnieniem w relacjach z partnerami z administracji samorządowej lub terenowych organów administracji rządowej. Dostęp do lokalnych instytucji i urzędów przeciążonych obowiązkami przerastającymi ich możliwości prowadził do dylematów trudnych do rozstrzygnięcia. Czy najważniejsze jest dobro i los mojej instytucji? Czy powinniśmy wykazać się przede wszystkim troską o dobro wspólne – zdrowie publiczne? Jeden z dyrektorów, mówiąc o ministerialnych wytycznych, wskazał wyraźnie na taki dylemat:

*Teraz [po określeniu wytycznych] będziemy musieli wszystko uzgadniać z lokalnymi inspektorami, z którymi trudno się skontaktować, także dlatego, że załatwiają wiele ważnych spraw dotyczących życia i zdrowia, ważniejszych niż działalność teatrów<sup>28</sup>.*

Na kolejnych etapach pandemicznego kryzysu i wobec występujących niekiedy trudności w kontaktach z organami prowadzącymi, organizatorami lub – ogólnie – z administracją lokalną, środowisko teatralne wykorzystywało swoje **poziome, zawodowe kontakty z przedstawicielami innych instytucji kultury lub lokalnych zakładów pracy**. Patrząc znów na sytuację administracji w pandemii jak na długotrwałą wyprawę: aby dotrzeć na drugą stronę przełęcz, należało zapytać innych przewodników o najkorzystniejsze, niezawiane śniegiem ścieżki...

---

<sup>28</sup> Wypowiedź Jacka Głomba. Cyt. za Jacek Cieślak, *Sceny uwalniają się z pandemii*, „Rzeczpospolita” (online), 27.05.2020. <https://www.rp.pl/Koronawirus-SARS-CoV-2/200529369-Sceny-uwalniają-sie-z-pandemii.html> [dostęp: 13.10.2020].

*Musiałam więcej czasu i energii poświęcić na jakiś research, pozyskanie kontaktów, szukanie ludzi i firm z polecenia, z których zaprzyjaźnione teatry w mieście korzystały. Wspólnymi siłami środowiska artystycznego i instytucji kultury w naszym mieście dało radę to zrobić. Myślę jednak, że gdyby każda instytucja osobno się z tym mierzyła, to byłby spory kłops (III\_IDI\_2).*

*Teatry to takie małe środowisko, w którym w zasadzie wszyscy się znamy – przynajmniej tutaj w regionie. Zwłaszcza teraz, w okresie pandemii, było to wiążące. Z teatrami alternatywnymi, instytucjonalnymi byliśmy stale w kontakcie, na gorącej linii. Próbowaliśmy podejmować jakieś działania, które będą nas trzymały przy życiu. Jako teatr i jako ludzie, bo psychicznie to chyba wszystkich uderzyło (III\_IDI\_3).*

Z tej praktyki **wspólnego, międzyinstytucjonalnego radzenia sobie** z odpowiedziami na nurtujące pytania, polecenia sobie specjalistów czy rozwiązań organizacyjnych, rodziły się także pomysły wykraczające poza „tu i teraz” i losy pojedynczej instytucji, na przykład w jednym z miejsc powstała „inicjatywa [...] wspólnego wystąpienia do prezydenta miasta w sprawie rekompensaty poniesionych wydatków z racji epidemii czy sfinansowania niezbędnych badań dla pracowników” (III\_IDI\_2). Tym ruchom towarzyszyło zazwyczaj zrozumienie dla trudnej sytuacji samorządów i przekonanie o tym, że ich sytuacja finansowa będzie ulegać pogorszeniu wraz z kryzysem gospodarczym, który będzie następstwem kwarantanny. Ponowne otwarcie teatrów okazało się dla administracji, pomimo nieustannego poszukiwania informacji, analizowania skąpych wytycznych i zadawania pytań, dosyć **nagle i pełne zaskoczeń**.

*Najbardziej kłopotliwą rzeczą było to, że bardzo późno pojawiały się jakieś wytyczne. Bez względu na to, czy mówimy o jakichś sanitarnych rzeczach, czy wytycznych ministerialnych – ministra zdrowia czy ministra kultury (III\_IDI\_2).*



Na końcu warto postawić pytanie: co wynika z przeprowadzenia w chaosie, które spoczęło na barkach administracji? Co zmieni pandemiczny czas uważniejszego spojrzenia na osoby pracujące w działach administracyjnych, „nieteatralnych”? Czy poza **uznaniem i pochwałami** pandemia przyniesie zmiany w ich pracy?

*Z mojego punktu widzenia na plus przemawia to, że w końcu został doceniony serwis sprzątający. Był on anonimowy i niewidzialny. To są pracownicy mojego działu [...]. Takie zauważenie i docenienie, ale też poprawę warunków ich pracy w czasie spektakli i ich obsługi. [...]. Panie, które do tej pory, żeby wyglądać w miarę estetycznie podczas spektaklu, organizowały sobie same jakieś ubrania. Dyrekcja wyszła z inicjatywą, że skoro są na spektaklach – i zawsze były – to powinny mieć uniformy zapewnione. Też z racji przedłużającego się spektaklu panie mają wreszcie nadgodziny rozpisane. Takie przyziemności (III\_IDI\_2).*

*Bardzo dobrze. Czas pandemii pokazał, że osoby pracujące przy [...] pozyskiwaniu dotacji są bardzo ważnymi pracownikami, potrafiącymi się odnaleźć w nowej sytuacji (III\_A\_29).*

Wygląda na to, że zmiany zaszły tu na kilku poziomach: **organizacyjnym** (nadgodziny), **symbolicznym** (administracja dostała wreszcie **uniformy** świadczące o związku z „marką” teatru), ale także równie ważne zmiany **statusowe** w obrębie tej grupy zawodowej (wewnętrzne **poczucie sensu pracy**).

Rola, jaką odegrała administracja teatralna w dobie pandemii, opierała się w pewnej mierze na jej **wyłączeniu ze światła „magii teatru”**. Funkcjonowanie w uniwersalnym świecie administracyjnych oficjalnych zasad i rygorów powodowało, że to pracownice i pracownicy tych działów mogli możliwie **sprawnie** nawiązywać kontakty, ułatwiające drogę całego zespołu i instytucji. Zebrany materiał i opowieści osób zajmujących się teatralną administracją dają poczucie, że pomimo obaw dotyczących jesiennej przyszłości, z pierwszych miesięcy pandemii teatralna administracja wychodzi z tarczą. Czy uznanie dla szerpów w oczach sławnych himalaistów teatralnych scen utrzyma się dłużej?

# BRZEMIE ODPOWIEDZIALNOŚCI. O ZARZĄDZANIU ZESPOŁAMI ARTYSTYCZNYMI I PRODUKCJĄ TEATRALNĄ

Odwołane premiery, wyjazdy i wstrzymanie produkcji to dla teatru sytuacja kryzysowa. „Teatr Powszechny planował w tym roku dziewięć wyjazdów, ich przełożenie oznacza utratę ponad 2 mln zł. To równowartość jednej czwartej rocznej dotacji”<sup>29</sup> – czytamy w prasie, a to przykład tylko jednego, nie największego z polskich teatrów publicznych. Straty potrafią bowiem dochodzić do dziesiątek milionów<sup>30</sup>. *Sytuacja jest dramatyczna*<sup>31</sup>, *Koronawirus topi warszawskie teatry*<sup>32</sup>, *Najlepsze teatry straciły miliony w pandemii*<sup>33</sup> – grzmią nagłówki gazet, a praca zarządzających i koordynujących pracą artystyczną **dyrektorów i dyrektorek** oraz **kierowników i kierowniczek produkcji** przełącza się na tryb awaryjny.

Na co dzień zaangażowani w układanie repertuaru, planowanie i realizowanie produkcji oraz komunikację z wykonawcami – nie tylko z zespołu artystycznego, lecz także z technicznymi, rzemieślnikami, a niekiedy z promocją i biurem obsługi widzów – stanęli przed koniecznością **wstrzymania prób, odwołania premier i zarządzania**

---

<sup>29</sup> Jacek Cieślak, *Najlepsze teatry straciły miliony w pandemii*, „Rzeczpospolita” (online), 25.06.2020. <https://www.rp.pl/Teatr/306259901-Najlepsze-teatry-stracily-miliony-w-pandemii.html> [dostęp: 23.09.2020].

<sup>30</sup> Zuzanna Bukłaha, *Koronawirus topi warszawskie teatry. Ich straty idą w dziesiątki milionów*, „Gazeta Wyborcza” (online), 27.07.2020. <https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,26152673,straty-w-warszawskich-teatrach-wynosza-ok-20-mln-zl-pandemia.html> [dostęp: 23.09.2020].

<sup>31</sup> Mateusz Witczak, *Sytuacja jest dramatyczna. Twórcy w obliczu pandemii*, „Polityka” (online) 13 marca 2020. <https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kultura/1946318,1,sytuacja-jest-dramatyczna-tworcy-w-obliczu-pandemii.read> [dostęp: 23.09.2020].

<sup>32</sup> Zuzanna Bukłaha, dz. cyt.

<sup>33</sup> Jacek Cieślak, dz. cyt.

**organizacją pracy wszystkich pracowników i pracowników teatralnych w bezprecedensowych okolicznościach.** Dla sytuacji finansowej teatru decyzje o zawieszeniu dotychczasowych działań są dramatyczne w skutkach. „Miesiąc niegrania to jest ok. 100 tys. zł mniej w budżecie”<sup>34</sup> – informuje Jacek Głomb, dyrektor artystyczny Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Legnicy. Wstrzymanie produkcji burzy kolejne, zwykle stabilne filary organizacji pracy w teatrze, które upadają niczym kostki domina: plany sezonów teatralnych układane z co najmniej rocznym wyprzedzeniem. Pandemia wyrzuciła bowiem teatralne kalendarze do góry nogami, a ostatnie miesiące sezonu 2019/2020 przesunęła na kolejny. O ile można w ogóle mówić w teatrze o przesunięciu terminów premier i wznowień, bo to z kolei wiąże się z odwołaniem bądź przesunięciem kolejnych. „Nie możemy nic przesunąć” – wyjaśnia Cezary Domagała, dyrektor Teatru Rampa. „Jeśli byśmy przesunęli, to musielibyśmy zdjąć inne spektakle, które też są już wyprzedane. Logistycznie trudno znaleźć lukę”<sup>35</sup>. A „gorące nazwiska” twórców teatralnych bywają rozchwytywane z dużym wyprzedzeniem. „Mam plany na dwa lata naprzód” – mówi reżyserka – „i te wszystkie projekty przesuwają się w czasie” (II\_IDI\_2).

**Wypracowanie logistyki zarządzania kryzysowego dotychczasowymi planami produkcji artystycznej** i podejmowanie związanych z nią decyzji to zadanie dyrektorów artystycznych i kierowników produkcji, z którego wynika szereg kolejnych. Po pierwsze, **określenie strategii działania teatru w pandemii**, czyli „szukanie zastępczych rozwiązań, by teatr przetrwał” (IV\_A\_24), co sprowadzało się głównie do decyzji: czy teatr otwiera internetową scenę, czy pozostaje na czas pandemii zamknięty. Istotnym elementem budowania strategii stało się bieżące monitorowanie posunięć innych teatrów i szybkie reagowanie na to, co w kolejnych etapach zamknięcia robią inne instytucje.

*Ludzie oczekują, że my jako teatr publiczny musimy być widoczni online, szczególnie że inni robią, to my też powinniśmy. Była dodatkowa obawa o wizerunek nawet nie przed widzami, ale przed miastem, które nas finansuje* (IV\_IDI\_2).

---

<sup>34</sup> Wypowiedź Jacka Głomba. Cyt. za Mateusz Witczak, dz. cyt.

<sup>35</sup> Wypowiedź Cezarego Domagały. Cyt. za Mateusz Witczak, dz. cyt.

Dla niektórych był to też **czas intensywnej wymiany doświadczeń i wzajemnego wspierania się reprezentantów różnych polskich scen**. Dyrektorzy artystyczni teatrów, szczególnie z Warszawy i innych dużych miast, starali się zawiązać sojusz, aby wspólnie przetrwać tę sytuację.

*To był też moment takiej intensywnej wymiany pomysłów, opowiadania sobie nawzajem, jak radzimy sobie w związku z tym kryzysem (IV\_IDI\_7).*

Ważnym ciałem owego sojuszu stało się **Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów**, które (wraz z prężnie działającą w pandemii Gildią Polskich Reżyserów i Reżyserów Teatralnych i Unią Polskich Teatrów) było w nieustannym kontakcie z Ministerstwem Kultury, błyskawicznie reagując na wszystkie nowe rozporządzenia. Szczególnie głośnym echem odbił się w środowisku ich apel na wystosowane w połowie maja „Rekomendacje” dotyczące wznowienia pracy teatrów w okresie wychodzenia ze stanu epidemii.

*Potrzebujemy wytycznych, które dla nas, pracowników teatrów, będą stanowić jasny przewodnik bezpiecznej pracy [...] Brak odpowiednich regulacji w przedstawionym dokumencie przerzuca obowiązek stworzenia szczegółowych mechanizmów ochrony na instytucje artystyczne. Dyrektorzy teatrów rozumieją **swoją odpowiedzialność za bezpieczeństwo pracowników i widzów**, ale nie mają kompetencji specjalistów zdrowia publicznego. **Nie jesteśmy wirusologami!**<sup>36</sup>.*

Pełen emocji ton pisma świadczy o tym, jak **wielkie brzemie odpowiedzialności spoczęło na barkach tej grupy zawodowej**. Konieczność podejmowania decyzji kluczowych dla teatru jako instytucji kultury pociągała za sobą także (a może przede wszystkim) konieczność wzięcia odpowiedzialności za ludzi – i to nie tylko za swoich pracowników i pracownice, lecz także w czasie odmrażania za widzów i widzki. „To są bardzo odpowiedzialne decyzje – na widowni zasiada

---

<sup>36</sup> Treść apelu opublikowana w całości: <https://kultura.onet.pl/teatr/gildia-polskich-rezyserow-i-rezyserok-apeluje-do-ministerstwa-kultury-ws-pandemii/6fxss2t> [dostęp: 23.09.2020].

kilkaset osób nawet na kilka godzin”<sup>37</sup> – mówi Paweł Szkotak, prezes Stowarzyszenia Dyrektorów Teatrów. „Teatr to **wielka maszyna ludzka**, trzeba przewidzieć mnóstwo sytuacji” – wyjaśnia z kolei Paweł Łysak, dyrektor artystyczny Teatru Powszechnego w Warszawie, i dodaje:

*Nie wiemy, jak widzowie mają wchodzić, jak mają się zachowywać aktorzy, pojawiają się nawet sugestie „przeżyserowywania” spektakli, żeby zachować między aktorami **bezpieczny dystans**, co, moim zdaniem, nie wchodzi w grę. **Potrzebujemy wsparcia epidemiologów** na każdym etapie przygotowań do otwarcia teatrów*<sup>38</sup>.

Zanim jednak doszło do wznowienia prób i przywrócenia grania, zarządzanie wielką maszyną ludzką sprowadzało się głównie do zadbania o bezpieczeństwo finansowe zespołu artystycznego, który z dnia na dzień stracił możliwość grania, a tym samym zarobkowania. Praca kierowników produkcji i dyrektorów artystycznych polegała więc w dużej mierze na szukaniu i wymyślaniu sposobów umożliwiających aktorom otrzymywanie pensji wyższej niż podstawa (Patrz: *Zastygłe ciała. O aktorach*, s. 10-14). Szczególnie na początku „to był **festiwal pomysłów**” (IV\_IDI\_2), w którym brali udział zarówno dyrektorzy, jak i sami artyści przejawiający własne inicjatywy na swoją pandemiczną aktywność zawodową.

*Intencja była taka, żeby dać ludziom pracę* (XI\_IDI\_1).

*Nie mogę dopuścić do sytuacji, w której zostawię z problemem etatowych aktorów. Być może przyznam nagrody dyrektorskie, być może zmienimy regulamin wynagradzania*<sup>39</sup>.

*Nam się udało tak to przeprowadzić, że nasi aktorzy dostawali pieniądze za pokazy online. I to było też związane z intensywnym kontaktem z prawnikami, żeby mieć pewność, że te wypłaty będą*

---

<sup>37</sup> Wypowiedź Pawła Szkotaka. Cyt. za (PAP), *Powrót to normalności będzie trudny*, „Gazeta Prawna” (online), 28.05.2020. <https://kultura.gazetaprawna.pl/artykuly/1479766, kiedy-otwarcie-teatrow-epidemia-koronawirusa.html> [dostęp: 23.09.2020].

<sup>38</sup> Tamże.

<sup>39</sup> Wypowiedź Jacka Głomba. Cyt. za Mateusz Witczak, dz. cyt.

*miały podstawę prawną. Więc to był też istotny element mojej pracy w tym pierwszym momencie zamknięcia teatru. To było dla nas szalenie ważne, żeby zabezpieczyć nasz zespół artystyczny, który w tej sytuacji pozostał bez możliwości zarobkowania. Potem naszym śladem poszło wiele innych teatrów (IV\_IDI\_7).*

*Po konsultacji z zespołem zaczęliśmy spotykać się na zoomie i w tym trybie pracowaliśmy. Dwugodzinne próby odbywały się pięć razy w tygodniu. To było intensywne<sup>40</sup>.*

Mimo inicjatyw mających charakter „realnej pomocy” (XI\_IDI\_1), moment przestawienia się na inny tryb funkcjonowania zespołu artystycznego dla obu stron – koordynującej i wykonawczej – rodził wiele, nierzadko trudnych emocji. „Produkcja premiery, w którą byłem zaangażowany, została przeniesiona na przyszły rok i to była chyba najtrudniejsza decyzja, którą musieliśmy podjąć. **Bardzo trudna i bardzo frustrująca dla wszystkich**” (IV\_IDI\_3) – mówi producent jednego z warszawskich teatrów. Kierownicy produkcji będący w nieustannym kontakcie z twórcami musieli pełnić **rolę piorunochronów rozładowujących fale frustracji, lęku, niepewności całego zespołu**. To ich telefony bez przerwy dzwoniły, to oni spędzali długie godziny na wideokonferencjach, to właśnie im aktorzy zadawali niekończące się pytania o premiery, o powrót na scenę, o tryb pracy awaryjnej.

*Głównie aktorzy mieli potrzebę wygadania się, wyrażenia swojej opinii na temat sytuacji epidemiologicznej w kraju i na świecie (IV\_IDI\_1).*

*W czasie epidemii koronawirusa musiałem nauczyć się rozmawiać z aktorami i aktorkami za pośrednictwem wideokonferencji, co zmienia dynamikę rozmów<sup>41</sup>.*

*To były godziny rozmów, czułem się jak psycholog (IV\_IDI\_7).*

*Pocieszanie i wspieranie aktorów telefonicznie (IV\_A\_15).*

---

<sup>40</sup> Teatr w czasach izolacji. Z Grzegorzem Jarzyną rozmawia Olga Sobieraj. <https://www.papayayoungdirectors.com/grzegorz-jarzyna-teatr-w-czasach-izolacji> [dostęp: 23.09.2020].

<sup>41</sup> Teatr w czasach izolacji, dz. cyt.

Stąd przedstawiciele zespołu produkcyjnego mówili wręcz o **pracy terapeutycznej** (IV\_IDI\_7) i swoistej **obsłudze emocjonalnej aktorów i aktorek**. Branie na siebie całego pandemicznego bagażu uczuć i emocji w połączeniu z koniecznością przesunięcia na nieokreśloną przyszłość wyczekiwanych przez wszystkich premier spektakli nie było bez znaczenia dla stanu psychicznego rozmówców – **bezsilność** to główne uczucie przepełniające ich w tym czasie; kolejne to **frustracja** związana z „brakiem bezpośredniego kontaktu ze współpracownikami” (IV\_A\_30) przy jednoczesnej konieczności bycia w nieustannym kontakcie i podtrzymywania działania teatru. „Organizacja spotkań zespołu online – to nie pomaga w rozwiązywaniu codziennych spraw, które w «normalnej» rzeczywistości można szybko omówić” (IV\_A\_5). Jeśli do tego dojdą „problemy natury technicznej (słabe łącze, brak odpowiedniego sprzętu)” (IV\_A\_4), to już blisko do „destabilizacji zespołów” (IV\_A\_3). Doświadczeni w pracy z ludźmi koordynatorzy pracy artystycznej mają też na względzie „mniejszą mobilność i gotowość do pracy pracowników mających dzieci” (IV\_A\_3), nie mówiąc już o tym, że sami nierzadko mierzą się z „koniecznością godzenia pracy i opieki nad dzieckiem podczas pracy zdalnej” (IV\_A\_31) i skarżą się na „znacznie utrudnioną logistykę (**trud łączenia życia zawodowego z rodzinnym**)” (IV\_A\_3).

Nie tylko z powodów czysto organizacyjnych nie mogą „doczekać się powrotu «normalnego» teatru” (IV\_A\_5). W ich narracji na temat czasu zamknięcia często pojawia się wątek zwyczajnej **tęsknoty za współpracownikami**.

***Brakowało mi kontaktów face to face z ludźmi. Praca w produkcji to jednak dynamiczna praca z ludźmi, nie da się tego przenieść do Internetu. [...] Brakowało mi wymiany energii. Próbowałem nawet inicjować jakieś wyjścia, jakieś spacery do lasu z zachowaniem zasad bezpieczeństwa, ale nie było odzewu*** (IV\_IDI\_3).

***Teatr jest człowiekiem. Praca z komputerem i kontakt na zoomie jest trudny sam w sobie, ma niewiele wspólnego z teatrem*** (IV\_A\_4).

Jednak w przypadku teatrów, które zdecydowały się przepiąć działanie na internetowe łącza, platformy komunikacyjne musiały stać się

podstawowymi dla organizacji pracy zespołu artystycznego, a następnie prezentowania jej widzowi, co dla kierowników produkcji wiązało się niekiedy z **podwojeniem obowiązków**. Ich umiejętności organizacyjne były bowiem wykorzystywane do nadzorowania i koordynowania produkcji udostępnianych online. W efekcie kierowniczk i kierownicy produkcji wykonywali „wszystko to, co przed pandemią plus dodatkowe zadania związane ze zmianą organizacji pracy na częściowo zdalną oraz organizacją produkcji formatów do emisji w mediach społecznościowych” (IV\_A\_23). Z **nowymi obowiązkami** wiązał się **szereg trudności**, odnotowanych przez ankietowanych:

*Nowe zadania: przygotowanie aktorów do pracy online i prowadzenie prób (IV\_A\_16).*

*[jeszcze] zanim teatr przeniósł się do sieci: brak jednolitego systemu pozwalającego wszystkim pracownikom na pracę zdalną – **przestarzałe komputery, brak narzędzi online typu chmura** do przechowywania plików potrzebnych poza siedzibą teatru (IV\_A\_5).*

*Spotkania, które miały odbyć się na żywo z uczestnikami, musiałam zorganizować online **przy pomocy firmy zewnętrznej** i takich narzędzi jak zoom oraz mural (IV\_A\_22).*

**Przepracowanie i brak motywacji** (IV\_A\_13).

Wątpliwości, czy narzędzia online będą funkcjonować prawidłowo i nie będą sprawiać kłopotu uczestnikom (IV\_A\_22).

**Słaba znajomość portali społecznościowych, narzędzi internetowych** powoduje, że przegrywam z młodszymi kolegami (IV\_A\_21).

Jeśli teatr decydował się na **streaming albo udostępnianie materiałów online realizowanych na scenie teatru**, to decyzja ta dokładała kierownikom produkcji dodatkowe obowiązki związane nie tylko z szeroko rozumianym nadzorem tych prac – „nadzór nad realizatorami; nadzór nad pracownikami technicznymi (garderobiane, montażyści, oświetleniowcy, akustycy, charakteryzacja, rzemieślnicy teatralni);



nadzór nad realizacją projektów online” (IV\_A\_3) – lecz także z **dostosowaniem warunków pracy do wytycznych reżimu sanitarnego**.

Opowiada jeden z rozmówców:

*U nas były nagrywane materiały do Internetu. Zwykle to wymyślali aktorzy w porozumieniu z dyrekcją artystyczną. I ja dostawałem taką listę zapotrzebowań i byłem odpowiedzialny za zorganizowanie wszystkiego. Na przykład ktoś wymyślił, że ma być szkoła. To wiązało się z koniecznością sprawdzenia, co można wykorzystać ze scenografii z innych spektakli, bo to zależy od umów i prawa autorskiego, niektóre nie mogą być wykorzystywane w innych spektaklach. Plus nagłośnienie, oświetlenie i tak dalej. Poza tym rozpisywałem grafik technikom, którzy te nagrania realizowali, i pracę tak, **żeby nie łamać zasad kwarantanny**. Tylko przez te pierwsze dwa tygodnie marca byłem w domu, potem **dla mnie zaczęła się normalna praca, a nawet trochę bardziej skomplikowana czasami** (IV\_IDI\_8).*

Z uwagi na „brak regulacji prawnych związanych z sytuacją” (IV\_A\_14) oraz „brak sprzętu potrzebnego do transmitowania wydarzeń z teatru” (IV\_A\_5), na które narzekali ankietowani, wiele teatrów rezygnowało ze streamingów:

*Postanowiliśmy nawet nie próbować streamingu ani pokazywania dokumentacji, bo **dokumentacje mamy wyłącznie techniczne i one się nie nadają**, mogłyby zniechęcić ludzi do teatru. A streamingi wymagają tego, żeby ludzie odegrali coś na żywo – to po pierwsze jest kosztowne, a po drugie wymagałoby zgromadzenia ludzi, a **nie było wiadomo, czy można to robić** (XI\_IDI\_1).*

Warto zwrócić uwagę na wątek pokazów rejestracji archiwalnych (lub bieżących) spektakli, które praktykowała większość teatrów decydująca się na podtrzymanie kontaktu z widownią za pośrednictwem Internetu. Ułożeniem repertuaru online zajmowali się głównie dyrektorzy artystyczni, **opracowując także strategię udostępniania zbiorów** – chociażby decydując, gdzie materiały będą udostępniane i czy będzie to pokaz jednorazowy, czy też możliwy do wielokrotnego odtworzenia. Opowiadają dyrektorzy i kierownicy produkcji:

Szybko stworzyliśmy hasło: „Zostań w domu. Nie wychodź z teatru”, które stało się nazwą naszego programu przygotowanego na czas pandemii. Od 21 marca w każdą sobotę najpierw o 19:00, a od maja o 20:00 pokazujemy rejestracje naszych repertuarowych spektakli na stronie TR na Facebooku i na Vimeo, a po pokazach spektakli organizujemy spotkania z twórcami na Zoomie, które są również transmitowane na Facebooku TR<sup>42</sup>.

Dotychczas nasze materiały miały charakter wewnętrzny, do celów kuratorskich, dokumentacyjnych. Spędziliśmy dużo czasu przeglądając, co mamy i co możemy udostępnić (IV\_IDI\_7).

Na pewno będę częściej i głośniej podnosić temat konieczności przeniesienia teatru do XXI wieku; usprawnienia systemów pozwalających na pracę zdalną; cyfryzacji materiałów; konieczne są zakupy sprzętu (IV\_A\_5).

Oprócz działań związanych z onlajnem, kierownicy produkcji musieli rozprawić się z **pracą biurową**, której w pandemii nie ubyło. Wręcz przeciwnie – doszły chociażby „weryfikacja i aneksowanie umów” (IV\_A\_16). To właśnie tej grupie zawodowej najbardziej doskwierał „brak wytycznych w takiej sytuacji” (IV\_A\_7). „**Oczekiwanie na wytyczne**” (IV\_A\_20) oraz zmora tego, że „wszystko odbywa się w sposób partyzancki dzięki zaangażowaniu kilku osób” (IV\_A\_5) znów wskazuje na **ciężar odpowiedzialności**, jaki spoczął na barkach koordynujących pracę artystyczną w teatrze.

*Ja nie odczułam, żebym miała mniej pracy, pracowałam po osiem godzin dziennie. Musiałam uporządkować pomysły dyrekcji i sprawić, żeby można je było zrealizować. To była logistyka – ustalanie, kiedy materiały mają trafić do dźwiękowca, kiedy do montażysty, kiedy do promocji (IV\_IDI\_1).*

*Ja miałem właściwie wolne od takiej swojej regularnej pracy. [...] Właściwie moja praca się koncentrowała głównie na **przygotowywaniu aneksów do umów z twórcami, konsultacjach z prawnikami i porządkowaniem spraw formalnych** (IV\_IDI\_3).*

---

<sup>42</sup> Teatr w czasach izolacji, dz. cyt.

Diametralnie **inna była sytuacja producentów wykonawczych**, których teatry postanowiły zawiesić regularną działalność. Ich zakres obowiązków skurczył się znacząco lub po prostu mieli wolne. Ta grupa korzystała z czasu, który młodzież szkolna określiła mianem „**koronaferii**”. Ci, których praca została wstrzymana i mieli szansę odpocząć od codziennego kieratu, mówili o czasie pandemii jako o **czasie dobrym, czasie z rodziną, czasie w domu**.

*Ja powiem szczerze, chociaż raczej to może aż głupio się do tego przyznawać, po prostu odpoczywałam. Ja pracuję w produkcji od wielu, wielu lat. I ja w tym czasie zamknięcia nic nie robiłam, **ładowałam akumulatory** i muszę przyznać, że to mi było bardzo potrzebne. Bo wcześniej właściwie nie było momentu, żeby się zatrzymać. Od rana do wieczora w pracy. Zero wolnego. Moja córka nastoletnia mi powiedziała, że cieszy się z tego czasu, bo nareszcie mogła ze mną porozmawiać (IV\_IDI\_6).*

*Ten czas będzie mi się już zawsze kojarzyć z adopcją psa (IV\_IDI\_5).*

Spowodowana pandemią decyzja o przeniesieniu sceny do Internetu sprawiła, że wielu dyrektorów artystycznych i producentów stawia sobie dziś pytanie o przyszłość swojego teatru online. Niektórzy mówią wprost, że biorą pod uwagę jakąś formę kontynuacji sceny internetowej po pandemii, choć nikt nie wie, kiedy się ona skończy. Z poczuciem **niepewności**, na którą wskazywała większość ankietowanych pytana o prognozy na przyszłość, łączy się także niepewność związana z możliwością kontynuowania dotychczasowej pracy na stanowisku producenckim. Owa niepewność i pojawiające się wielokrotnie „**nie wiem**” biorą się zarówno z niechęci do onlajnowej wersji teatru, jak i z tego, że producenci, na co dzień pochyleni nad Excelami każdego spektaklu, doskonale zdają sobie sprawę z fatalnej sytuacji finansowej teatrów po pandemii.

*Produkujemy jakieś materiały do Internetu, materiały filmowe, ja oczywiście sobie z tym poradzę, bo jestem po produkcji filmowej, ale **nie dlatego wybrałem pracę w teatrze** (IV\_IDI\_3).*

Rozważam przekwalifikowanie, bo **nie wiem, czy w takiej parainternetowej formule się odnajdę** (IV\_A\_24).

Moje stanowisko jest konieczne, by utrzymać teatr, jednak obawiam się o jego przyszłość ze względu na brak wpływów finansowych (IV\_A\_19).

Zapowiedź obcinania budżetu teatrów na poziomie samorządowym jest zrozumiała, ale niewykonalna, bo wiele teatrów ma budżet wystarczający tylko na podstawowe funkcjonowanie, o środki na działalność musi walczyć (IV\_A\_14).

Niestety, **obawiam się zwolnień** (IV\_A\_18).

Biorę pod uwagę **zmianę branży**. Nie mogę zgodzić się na pracę za niższe stawki (IV\_A\_14).

**Nie wiem, czy pozostanę w teatrze** (IV\_A\_3).

Może ludzie będą potrzebować chleba, a nie kultury? (IV\_IDI\_1).

Być może trzeba będzie ruszyć w teren? Może realizować tylko przedstawienia małoobsadowe? Być może swoje ambicje artystyczne trzeba będzie schować do kieszeni? (IV\_IDI\_1).

W przypadku zespołów produkcyjnych teatrów prywatnych strach o przyszłość jest szczególnie silny. Pojawia się obawa, czy opłacalne będzie granie dla znacznie mniej licznej widowni, a także o to, jak szybko widzowie wrócą do teatru. Kategoria **widza postpandemicznego** – jaki będzie i kiedy pojawi się w teatrze? – pojawiała się w rozmowach bardzo często.

Granie dla publiczności, która tylko w połowie będzie mogła wypełnić salę, będzie się wiązało z bardzo dużymi **stratami**. Również granie w reżimie sanitarnym wiąże się z dodatkowymi **kosztami**, takimi jak dezynfekcje i innego rodzaju procedury<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Wypowiedź Pawła Szkotaka. Cyt. za: (PAP), *Powrót do normalności będzie trudny*, dz. cyt.

W przypadku osób, których teatry w czwartej fazie odmrożenia wznowiają działalność, zachowując reżim sanitarny lub które mają w perspektywie występy plenerowe czy festiwale, **wizja przyszłości jest raczej pozytywna**. Mają nadzieję na szybki powrót do normalności i nie myślą o groźbie kolejnego lockdownu. Przyszłość widzą bez zmian. Jedyne obawy, jakie im towarzyszą, dotyczą jesiennej „kumulacji premier po pandemii” (IV\_A\_19), a co za tym idzie „zmęczenia i wyczerpania i utrudnionej komunikacji” (IV\_A\_17).

*Bez zmian, wrócimy do normalnego trybu pracy, już wracamy (IV\_A\_8).*

*Będziemy wszyscy uczyć się pracy w popandemicznej rzeczywistości, ale wiem, że nauczymy się szybko tego i będzie tak dobrze jak przed pandemią (IV\_A\_4).*

*Generalnie podchodzę do życia z optymizmem, wszystko wróci do normy (IV\_A\_10).*

*Jesienią się okaże, że jeśli nie będzie drugiej fali pandemii, to będzie taka nadprodukcja w Warszawie, że ludzie będą się bili o widza (XI\_IDI\_1).*

Mimo tych niepokojów zarządzający i kierujący produkcją artystyczną jako **ludzie blisko ludzi**, którzy **czują odpowiedzialność za stan ducha zespołów artystycznych** i starają się podnieść morale teatrów w sytuacji kryzysu, wskazują na plusy płynące z czasu izolacji – i dla teatru jako społeczności, i dla ich profesji.

*Mam też poczucie, że pomimo początkowego niepokoju związanego z kryzysową sytuacją, która dotknęła tej wiosny praktycznie cały świat, w teatrze **wzmocniliśmy poczucie zespołowości i poprawiliśmy wewnętrzną komunikację**. Czas fizycznej izolacji sprzyjał też **szczerym i istotnym rozmowom**<sup>44</sup>.*

---

<sup>44</sup> Teatr w czasach izolacji, dz. cyt.

*Jeśli cokolwiek ta pandemia zmieniła, to umocniła **moje przekonanie, że kultura jest megaważna**. Ludzie pozamykani w domach przez dwa miesiące nie wytrzymałoby bez książek, filmów i spektakli online, do których mieli dostęp. Takie projekty są wręcz **niezbędne do przeżycia psychicznego**. Mam **poczucie większego sensu**, że to nie jest tylko moja praca i mój zawód, i moje życie tak potoczyło, tylko że **to naprawdę ma sens** (XI\_IDI\_1).*

## **ZNIKANIE BEZ SCENY. O PRACOWNIKACH TECHNICZNYCH**

Mówi się o nich, że są **niewidoczni, schowani za kulisami, dyskretnie ukryci w cieniu sceny**. Pełnią role usługowe – montują scenę i rozmieszczają na niej rekwizyty, ustawiają i zmieniają dekoracje (montażysty i brygadierzy sceny, rekwizytorzy), pomagają aktorom przygotować się do wejścia w rolę i wyjścia na scenę (garderobiane, charakteryzatorzy), zarządzają oświetleniem, dźwiękiem i instalacjami wideo (akustycy, realizatorzy światła), dbają o porządek i właściwy przebieg każdego przedstawienia (inspicjentki, suflerzy). **Zawsze w drugim szeregu**: za promocją i obsługą widowni, które są w bezpośrednim, pierwszym kontakcie z odbiorcami; za artystami, których widzowie oglądają na scenie i na teatralnych afiszach, o których piszą krytycy, którzy stoją w centrum widowiska teatralnego. Pracownicy techniczni pracują w ukryciu, **nie zbierają braw, ich wkład w spektakl często bywa niedostrzegany**, są przy tym jedną z najsłabiej wynagradzanych grup zawodowych w teatrach. Mało który widz zdaje sobie sprawę z ich zaangażowania i cichej obecności na scenie. W medialnych dyskusjach o teatrze w pandemii ich głos był praktycznie niesłyszalny. Spośród aktorów, którzy referowali w mediach sytuację teatrów w pandemii, „prawie nikt nie wspo-

mniał o ludziach, którzy na co dzień zapewniają im komfort pracy, że oni mogą przygotowani wyjść na scenę” (V\_IDI\_3). Tymczasem bez wsparcia techniki teatr nie mógłby się obyć, a teatralni twórcy nie mogliby wykonywać swojej pracy.

Technicy są niewidoczni, a jednak **ich obecność na scenie i za kulisami jest niekwestionowana, dobitnie wyraźna**. Efekty ich pracy dostrzec można w każdej minucie spektaklu teatralnego. To oni są *spiritus movens* każdego przedstawienia: podnoszą kurtynę, oświetlają scenę, wypuszczają na scenę aktorów, zmieniają dekoracje. To oni sprawiają, że widowisko trwa, ożywiają przestrzeń sceniczną, sprawiają, że jest ona plastyczna, zmienna, nieskończona. Światłem, obrazem i dźwiękiem współtworzą tę sławną magię teatru, potęgują wrażenie, że na scenie może wydarzyć się wszystko, że wyobraźnia teatralna nie ma granic. Wrażenie rozmachu lub powściągliwości teatralnego widowiska, skupienie uwagi widza na detalu bądź rozproszenie wrażeń przez tworzenie ogólnego klimatu – to w dużej mierze robota zespołu obsługującego scenę. Technika ma w swoich rękach potencjał tworzenia nieskończonego wielu światów. Jest niezbędna, aby widowisko mogło trwać, by spektakl mógł być grany raz po raz. Za każdym razem w wyjątkowej atmosferze.

Pracownicy techniczni żyją w niezwyklej **symbiozie z teatralną sceną, z miejscem, przestrzenią**. We wszystkich rozmowach z przedstawicielami zawodów technicznych słyszę fascynację **zmysłowością teatru**: jego zapachem, odgłosami skrzypiących desek sceny, ścisaniem w garderobach, gwarą atmosferą zakulisowych przygotowań i pełną napięcia ciszą po ostatnim dzwonku. To wszystko generuje niezwykle, wręcz uzależniające emocje.

*To są takie emocje, które trudno nazwać. Wejść na salę teatralną na pięć-dziesięć minut przed wpuszczaniem widza. To są ostatnie próby dźwięku, to jest sprawdzanie rekwizytów, sprawdzanie gotowości aktora. To jest to, co ja strasznie uwielbiam, widziałam to kiedyś jako gość, bo byłam wpuszczona gdzieś tam bokiem na spektakl i się wtedy **totalnie zakochałam w tym procesie, w tych emocjach**. I potem po spektaklu to samo – **takie fizyczne rzeczy**,*

**które robisz w tym miejscu, z tymi ludźmi.** Nawet to pranie tych ubrań, żeby na następny dzień były gotowe... (V\_IDI\_5).

Zakulisowy świat technicznych to obok materialnej, zmysłowej przestrzeni także **przestrzeń relacji**. Pracownicy techniczni tworzą aktorkom i aktorom warunki do wejścia w rolę, co z kolei pomaga w budowaniu więzi między postaciami na scenie i relacji z widzami. Za kulisami, w tej ukrytej przestrzeni, między artystami i technikami zawiązuje się pierwotna relacja, którą potem rozgrywa ekipa aktorska na scenie, by mógł doświadczyć jej także widz.

*Ludzie zajmują się tą pierwszą stroną teatru. Ale druga strona teatru, to, co się dzieje za kulisami, też jest bardzo interesująca. Często bywa w ogóle podstawą do tego, żeby się zadziało coś na tej stronie pierwszej (na scenie), którą widzi widz. **Te relacje, które my zawiązujemy, służą temu, żeby później na scenie to wyglądało tak, jak wygląda.** To jest akurat mój rodzaj pracy, to jest **bardzo intymny kontakt** z aktorem czy aktorką, więc tutaj musimy się obdarzać zaufaniem, musimy umieć czasami współpracować ze sobą bez słów. Tutaj się nawiązuje zupełnie innego rodzaju relacje niż w jakiegokolwiek innej pracy (V\_IDI\_3).*

W lockdownie to wszystko zniknęło, bo zniknęła scena. **Praca technicznych bez sceny?** „Nie ma takiej pracy” (V\_IDI\_4). Część zawodów teatralnych bez sceny po prostu nie istnieje. Ich praca jest tak **ściśle połączona z czasoprzestrzenią spektaklu**, że gdy ta zostaje zawieszona, technika również staje. „Jest część takich prac w teatrze, które – brutalnie mówiąc – zostały odcięte, bo są bardzo związane z eksploatacją spektaklu” (V\_IDI\_5). Temu znikaniu towarzyszy poczucie bycia niepotrzebnym oraz tęsknota za ludźmi, emocjami i zmysłowym doświadczaniem przestrzeni teatralnej. **Techniczni nie potrafią sobie znaleźć miejsca w teatrze, który nie jest fizycznym miejscem.**

*Gdy nie ma sceny, **znika częściowo ekipa techniczna**, czujemy się **niepotrzebni**, ponieważ nie możemy wykonywać naszych obowiązków, a też trudno znaleźć dla nas coś zastępczego, żeby wspomóc teatr w tym trudnym okresie (V\_IDI\_2).*



*Praca technicznych bez sceny, bez grania to... **pustka, brak adrenaliny**, która towarzyszy na co dzień tej pracy. Dla mnie praca w kulisach przy spektaklu to jest przygoda. Teatr jest **żywym organizmem**, nie da się zaplanować, co się danego dnia wydarzy, tak jak w korporacji. W teatrze może się zdarzyć wszystko, trzeba być przygotowanym na wszystko i też umieć działać w danej sytuacji i to jest bardzo pociągające, daje taką adrenalinę (V\_IDI\_3).*

Technika jest więc każdego dnia i wieczoru przygotowana na wszystko – na wszystko oprócz zamknięcia scen i braku spektakli. **Teatr bez sceny, bez grania?** To miejsce **nieznośnie puste i łaknące czyjejs obecności** – w przenośni, ale (o zgrozo!) również dosłownie: „Tak bardzo nie było nas w tym teatrze, że myszy się w ogóle pojawiły w garderobie gdzieś!” (V\_IDI\_5) – tak sytuację swojego teatru podsumowała jedna z rozmówczyń. Inna dostrzegła w zamknięciu swojego teatru niemal apokaliptyczny koniec świata. Opustoszały teatr to Pompeje przysypane popiołem, nagle przerwana codzienność, życie zatrzymane w pół oddechu:

*Jak po półtora miesiąca niebycia w teatrze przyjechałam, to przeraziła mnie ta **pustka**. Czuło się **wymarłe miejsce** i zapach takiego zamkniętego pomieszczenia... Jak się ogląda filmy **katastroficzne** i bohater wchodzi do **opuszczonego mieszkania**, gdzie ktoś coś po prostu, tak jak stał, to zostawił. To mniej więcej tak to wyglądało u nas w teatrze, bo jak weszło to zarządzenie, że nie przychodzimy do pracy, ja postanowiłam, że zostawiamy wszystko tak jak stoi. Nie wiedzieliśmy też, ile to będzie trwało, więc scenografia została na scenie. Jak weszłam tam (po długim czasie) to to był porażający widok. Tak jakby niedopita herbata w kubku została, **jakby ktoś był i odszedł** (V\_IDI\_4).*

Porównanie sceny do opuszczonego mieszkania, nadanie teatrowi cech żywego organizmu – metaforyka, której używali rozmówcy proszeni o opisanie sytuacji, w której zastała ich pandemia, była wymowna. Otoczenie sceny to w odczuciu pracowników technicznych jedyny w swoim rodzaju **ekosystem**, który w sytuacji pandemii jest zagrożony. Teatr to żywy organizm, który w wyniku niespodziewanego kataklizmu stał się martwy.

Pandemia podzieliła pracowników technicznych na trzy grupy: (1) tych, którzy nie mieli nic do roboty; (2) tych, którzy zajęli się pracami zastępczymi i (3) tych, którzy trafili „na odcinek onlajnowy”. Pierwsi mówili o swojej sytuacji tak: „**nie miałem co robić**, bo ja montuję scenografię” (V\_IDI\_1); „my jako garderobiane **nie miałyśmy w zasadzie żadnych możliwości, aby wykonywać nasze własne obowiązki**” (V\_IDI\_2); „pracownicy techniczni, jak my wszyscy – **siedzieli i czekali**” (V\_IDI\_5). W ankietach jak mantry przeplatały się frazy: „nie ma dla mnie pracy” (V\_A\_9), „nic nie robię” (V\_A\_11), „czekam, aż będzie co robić” (V\_A\_18), i dalej – „bierność”, „urlop”, „brak zajęć”, „zastój”... Część osób trafiła na „**postojowe**”, część przychodziła do pracy w **systemie rotacyjnym** (co któryś dzień), zwykle po to, aby się **nudzić**, a w najlepszym razie „wykonywać sporadycznie powierzane zadania” (V\_A\_13). Z brakiem zajęć wiązało się często **obniżenie dochodu**, gdyż wysokość wynagrodzenia pracowników technicznych w wielu miejscach powiązana jest z obsługą imprez i w pandemii „niektórzy pracownicy mieli płaconą tylko podstawę, bez dodatków, premii” (V\_IDI\_1). Druga grupa wykonywała w czasie pandemii **prace zastępcze**. Jeśli nie ma „normalnej” pracy, takiej jak zwykle, to trzeba zająć się **czymś pożytecznym**. Dlatego niektórzy znaleźli zajęcie przy **porządkowaniu magazynów i naprawie sprzętów**, wykonywali **prace konserwatorskie**, zajęli się „**regeneracją zasobów teatralnych**: peruk, zarostów, tres” (V\_A\_6). To czynności, które wiecznie odkłada się na później, bo zawsze jest tak dużo bieżącej pracy przy spektaklach. Wraz z lockdownem **później właśnie nadeszło!** Wielu technicznych deklarowało, że w pandemii można było wreszcie wykonać niektóre długo odkładane **prace modernizacyjne i remonty**. W momencie przestoju i braku pracy jedyne, czego nie brakowało, to czas – wreszcie był czas na „coś, co trzeba było zrobić, ale nie było kiedy...” (V\_IDI\_5). Inną formą zastępczego zaangażowania techników była **pomoc rzemieślnikom** teatralnym. Tam, gdzie było to możliwe, część osób przyłączyła się do inicjatyw pracowni krawieckich, które w czasie pandemii szyły maseczki. „Dzięki temu, że teatr się włączył w tą **akcję szycia maseczek**, to człowiek już się nie czuł taki niepotrzebny” (V\_IDI\_2) – powiedziała jedna z garderobianych. Włączenie się w prace zastępcze **odsuwa widmo bezużyteczności**, chociaż – wiadomo – to nie to samo, co codzienna praca i emocje związane ze spektaklem. Jednak, jak mówi przysłowie, na bezrybiu i rak ryba...

W **działaniach online** znalazło się miejsce tylko dla niektórych. „Do produkcji w Internecie musiał być jakiś akustyk, musi być jakieś światło. Ktoś to musiał zmontować” (V\_IDI\_1). Zatem **do pracy przy nagrywaniu i montowaniu materiałów, czyli przenoszeniu teatru do sieci**, skierowani zostali głównie specjaliści od dźwięku, wideo i oświetlenia – „oni mieli **pracę zdalną**, ponieważ mieliśmy dużo aktywności internetowych, facebookowych i bardzo wspierali promocję w tym, że robili montaż filmików, które aktorzy nagrywali w domu. To była taka grupa wsparcia dla promocji. I wsparcie techniczne dla tych aktorów, którzy są mniej sprawni w sieci, trochę jak infolinia” (V\_IDI\_4). Część inspicjentów była zaangażowana w **zdalne próby** zespołów aktorskich. Ta część pracowników technicznych odczuła pandemię jako **pracowity okres**, niektórzy doświadczyli **trudności komunikacyjnych i organizacyjnych** związanych z pracą zdalną. Jednak większość techników zaangażowanych w działania online cieszyła się, że miała szansę **pracować zespołowo** i być w kontakcie z innymi.

Powrót sceny to szansa na powrót do pracy. Dla części pracowników technicznych pierwszym przełamaniem zawodowej bierności było **uruchomienie projektów online, które działały się na scenie lub w przestrzeni teatru**. Wcześniej, gdy aktorzy nagrywali we własnych domach, większość techników „nie mogła się wykazać” (V\_IDI\_3). Powrót do obowiązków był możliwy dopiero wtedy, gdy rozpoczęły się projekty nagrywane w teatrze, na scenie (np. niektóre projekty w ramach programu *Kultura w sieci*). „Technicy **wrócili** wtedy, żeby przygotować rekwizyty, kostiumy, ustawiać scenografie” (V\_IDI\_4). Dla innych momentem powrotu do pracy było dopiero **częściowe odmrożenie scen**. Długo wyczekiwane, poprzedzone dotkliwą **tęsknotą do miejsca i ludzi**.

*To, że ja nie wychodzę na scenę, nie znaczy, że ja za tym spotkaniem, za tym widowiskiem, za tą metafizyką nie tęsknię. [...] Ostatnio jak weszłam do teatru coś tam zrobić, a tam moje biurko, a na nim scenariusz do spektaklu, w którym jestem inspicjentką, no to samo dotknięcie tego papieru – chociaż to takie głupie – ale to było takie super!* (V\_IDI\_5).

Pracownicy techniczni to grupa zawodowa mocno zżyta z teatralnym otoczeniem – tak fizycznym, jak i społecznym. **Bez sceny znikają i stają się zbędni**. Zamrożenie scen było dla większości z nich zawodowym nieistnieniem. Powrót do eksploatacji spektakli to moment przełomowy. Warto jednak podkreślić, że granie małoobsadowych spektakli dla niepełnej sali nie jest rozwiązaniem wszystkich problemów ekip technicznych, nie angażuje bowiem pełnej obsady technicznej i „nie zarabia” na wszystkie etaty. To potęguje **obawę o utratę pracy**. Optymiści pytani o przyszłość co prawda deklarowali: „mam dwie ręce, jakiś tam zawód, mogę się przebranżowić, inną pracę znajdę” (V\_IDI\_1), jednak większość głosów miała zdecydowanie pesymistyczny wydźwięk, w rozmowach z technicznymi piętrzyły się pytania:

*Czy wrócimy? Kiedy wrócimy? Jak to będzie wszystko funkcjonowało? Czy będziemy jeszcze potrzebni? Czy nie będziemy potrzebni?* (V\_IDI\_2).

*Czy dostaniemy wypłaty? Czy nas nie zwolnią? Jak to będzie?* (V\_IDI\_3).

Osoby obsługujące scenę martwiły się także o warunki swojej pracy w **nowym reżimie sanitarnym**. Wiele wytycznych w obecnej chwili brzmi albo dość enigmatycznie, albo wydaje się zbyt restrykcyjna:

*Obostrzenia (regulujące pracę za kulisami) są nieracjonalne i świadczą o niewiedzy o funkcjonowaniu teatru. Dostałyśmy takie zalecenia, że możemy mieć kłopot z przygotowaniem aktorów do wyjścia, bo w naszej charakterystyce może przebywać obecnie tylko jedna osoba. A jeżeli osób do przygotowania jest sześć, to się automatycznie wydłuża czas, bo musimy pracować pojedynczo. Żaden aktor mi nie przyjdzie cztery godziny przed spektaklem. I co? Ja zrobię makijaż aktorce i za dwie godziny wszystko spłynie i jeszcze raz?* (V\_IDI\_3).

Powrót do grania na scenach to dla pracowników technicznych piękny moment, święto. Wciąż jest jednak **zbyt dużo niewiadomych**, aby mogli oni spać spokojnie. Jak podsumowała jedna z badanych: „pandemia uwidoczniła problem **niewidoczności** pracowników technicznych i **niepewności** tej grupy” (V\_IDI\_3).

# KAPITAN OPUSZCZA STATEK JAKO OSTATNI. O ARTYSTACH RZEMIOSŁ TEATRALNYCH

Decyzja rządu z 11 marca o zamknięciu już następnego dnia wszystkich teatrów w Polsce z powodu rozprzestrzeniania się koronawirusa zastała pracownie rzemieślnicze w szczytowym momencie prac tuż przed premierami planowanymi na koniec sezonu teatralnego. „Bardzo się wtedy dużo dzieje: próby, przymiarki, poprawki” (VI\_IDI\_2) – opowiada krawcowa jednego z warszawskich teatrów publicznych. Równie zajęci jak **krawcy i krawcowe** są wówczas postali **mistrzowie rzemiosł teatralnych związanych z produkcją kostiumów** – **szewcy**, którzy niekiedy do jednego spektaklu szyją na miarę ponad sto par butów; **krojczy i krojczce** wykrawający elementy materiału; **malarki i malarze kostiumów** (choć taka pracownia w Polsce jest tylko jedna i mieści się w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej); modystki dobierające nakrycia głowy czy barwiący tkaniny **farbiarze i farbiarki**. To ich zadaniem jest wspólnymi siłami zmaterializować pomysły kostiumografki czy kostiumografa, innymi słowy „przełożyć projekt na namacalny twór” (VI\_A\_3).

Podobne zadanie, tyle że w odpowiedzi na projekt scenografa czy scenografki mają **rzemieślnicy pracowni dekoracji** – pierw w warsztacie **ślusarskim** powstaje szkielet scenografii, następnie konstrukcja jest wypełniana drewnem przez **stolarzy**, wreszcie fizycznie zaistniała bryła trafia do dalszej obróbki: do **modelatorek i modelatorów**, nadających fakturę ścianom i wypracowujących zdobienia; **malarzy i malarek**, malujących elementy architektury i wieloformatowe pejzaże; **tapicerów** – specjalistów od obić z materiału. Odpowiedzialność za rekwizyty natomiast przejmują wszyscy – trafiają one do odpowiednich pracowni w zależności od tworzywa, z jakiego mają zostać wykonane i niezbędnych do ich wytworzenia mistrzowskich umiejętności rzemieślniczych.

Tworzenie rękodzieła – rekwizytu, kostiumu, elementów scenografii – jest tym, wokół czego ogniskują się obowiązki tej grupy pracownic i pracowników teatru. Widoczne na scenie efekty pracy ich rąk są anonimowym dziełem zbiorowym, chociaż podpisanym nazwiskiem projektanta scenografii i kostiumów, którego wizjom podporządkowany jest kierunek ich twórczości, nierzadko zmieniany na kilka dni przed premierą. „Dopiero jak są próby to widzimy, że to trzeba poprawić, tamto zmienić. Wszystko wychodzi w trakcie pracy na scenie” (VI\_IDI\_6) – mówi kierowniczka pracowni plastycznej jednego z teatrów lalkowych. „Kiedy mamy przegląd kostiumów, to biegam, latam i jestem jak śmigło w helikopterze” (VI\_IDI\_5) – mówi szefowa pracowni krawieckiej innego teatru.

Tak zakręcony i rozgorączkowany przedpremierowy czas zatrzymał się raptownie, „jak nożem uciął” (VI\_IDI\_5). „Przez trzy tygodnie zaraz po ogłoszeniu pandemii nie było nas w ogóle w teatrze” (IV\_IDI\_1) – wspomina dyrektorka jednego z teatrów publicznych. „Prawie wszyscy **byliśmy wysłani do pracy zdalnej**” (VI\_IDI\_2) – opowiada kierowniczka działu do spraw kostiumów innej placówki. „**Urlopy** mieliśmy brać, kto miał zaległe” (VI\_IDI\_3) – dodaje szewc, wskazując na najczęstszą strategię teatrów w pierwszych tygodniach ogłoszenia epidemii w kraju. W niektórych wykorzystano ten czas na **remonty** w pracowniach. „Musiałem przyjść, pewne rzeczy pochować, kartony zapakować” (VI\_IDI\_4) – opowiada krawiec jednego z warszawskich teatrów publicznych. „Ciężko naszą pracę wykonywać zdalnie, pracę rzemieślników” (VI\_IDI\_2) – stwierdza jedna z rozmówczyń. Brak dostępu do specjalistycznych maszyn, w które wyposażone są warsztaty, albo przestrzeni do malowania wielkoformatowych scenografii<sup>45</sup> skutecznie uniemożliwia rzemieślnikom pracę z domu. Problem nie dotyczył jedynie krawców i krawcowych, którzy mogli kontynuować szycie w domowych warunkach na prywatnych maszynach. „Przychodziłam do teatru raz w tygodniu, zabierałam kostiumy do konserwacji, bo na to nie ma nigdy czasu, kiedy produkujemy spektakle” (VI\_IDI\_5) – relacjonuje jedna z rozmówczyń. Krawcowe

---

<sup>45</sup> W Teatrze Wielkim – Operze Narodowej górna malarnia zajmuje powierzchnię ok. 1000 m<sup>2</sup>. Zob. Olga Byrska, *Rzemieślnicy teatralni*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego, Warszawa 2013. [http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/\\_mik/files/4505/rzemieslnicy-teatralni-2013raport.pdf](http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/4505/rzemieslnicy-teatralni-2013raport.pdf) [dostęp: 5.07.2020].

„wolały w domu szyc” (IV\_IDI\_1), głównie ze względu na przepelniający je **strach przed koronawirusem**. „Pierwsze moje odczucia to **totalna panika**. Nie wiedziałam, co mam ze sobą zrobić, w jaki sposób mam się chronić, w jaki sposób zabezpieczyć” (VI\_IDI\_5) – przyznaje rozmówczyni. Warto bowiem zwrócić uwagę, że artyści i artystki rzemiosł teatralnych to najstarsi pracowni teatru, dla których kontakt z wirusem COVID-19 jest najbardziej niebezpieczny. Stąd w wielu teatrach w momencie powrotu pracowni rzemieślniczych do działania (a wróciły one w trybie zmianowym już w kwietniu) zdecydowano się przeprowadzić ich pracownicom i pracownikom testy na obecność wirusa.

*Teraz mamy taki wewnętrzny spokój, że nikt z nas nie jest chory ani zakażony (VI\_IDI\_1).*

*Oczywiście, że człowiek ma nadal **lęk przed kontaktem** z innymi; może nie ze swoimi pracownikami, tylko jak się przemieszczamy z domu do pracy i z pracy do domu i spotykamy dużo ludzi obcych (VI\_IDI\_1).*

Dla większości bowiem kontakt z współpracownikami przy zachowaniu wymogów sanitarno-epidemiologicznych jest komfortowy i bezpieczny.

*Przestrzegaliśmy wszystkich zaleceń higienicznych, w maseczkach nie chodziliśmy, ale zachowujemy dystans, wymogi mycia rąk, czyszczenie powierzchni wspólnych (VI\_IDI\_2).*

*Ten strach, który był w nas, to stąd też, że takie to było wszystko dla nas nowe – teraz już wiemy, jak się zachowywać (VI\_IDI\_5).*

Opanować niepokój przed kontaktem z innymi rzemieślnicy musieli jako pierwsza grupa zawodowa w teatrze – po dwóch tygodniach od zamknięcia teatrów pracownice krawieckie w całej Polsce włączyły się w akcję „Szycie ratuje życie”<sup>46</sup> bądź też wyszły z własną inicjatywą **szycia**

---

<sup>46</sup> Koronawirus. Szycie ratuje życie. Mobilizacja krawcowych i zbiórka na materiały, „Gazeta Wyborcza – Białystok” (online), 31.03.2020. <https://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/7,35241,25831239,koronawirus-szycie-ratuje-zycie-mobilizacja-krawcowych-i-zbiorka.html> [dostęp: 3.07.2020].

**maseczek dla potrzebujących. Zazwyczaj anonimowi, doceniani jedynie zakulisowo, szybko stali się bohaterami nagłówków gazet znanymi z imienia.** „Monika, Gabriela i Magda – trzy panie z pracowni krawieckiej w Teatrze im. Wandy Siemaszkowej w Rzeszowie od poniedziałku szyją bawełniane maseczki w ramach akcji Maseczki dla Łańcuta”<sup>47</sup>. „Maseczki zamiast kostiumów. Zespół Teatru Żeromskiego też walczy z koronawirusem”<sup>48</sup>. W Teatrze im. Jana Kochanowskiego w Opolu „w zaciszu warsztatu szewskiego pani Irena i pan Piotr, którzy na co dzień szyją stroje dla aktorów, postanowili uszyć maseczki, bez których praca w szpitalach byłaby dziś niemożliwa”<sup>49</sup>. W pracowniach Opery i Filharmonii Podlaskiej powstało ponad kilka tysięcy materiałów ochronnych – nie tylko maseczki, ale też kombinezony<sup>50</sup>. Pojawiły się też autorskie filmiki instruktażowe – najprostszą do wykonania w domu maseczkę zaproponowała Bożena Zaremba, kierowniczka pracowni krawieckiej Teatru Powszechnego, którą promowała hasłem: „mało szycia, więcej prasowania”<sup>51</sup>.

*Człowiek sam chciał pomagać, cała Polska szyła albo nawet cały świat! Trudno było nie dołączyć i trudno było myśleć o tym jak o dodatkowym obowiązku (VI\_IDI\_5).*

*To było całkiem naturalne: kto potrafił, ten szył (VI\_IDI\_2).*

Jednocześnie krawcowe wskazują na **niepokój**, który towarzyszył im w pierwszej chwili powrotu do zamkniętego teatru.

---

<sup>47</sup> Alina Bosak, *Teatr szyje maseczki dla Łańcuta*, 6.04.2020.

[https://www.biznesstyl.pl/biznes/biznes-na-co-dzien/9289\\_.html](https://www.biznesstyl.pl/biznes/biznes-na-co-dzien/9289_.html) [dostęp: 6.07.2020].

<sup>48</sup> Katarzyna Prędotka, *Maseczki zamiast kostiumów*, 28.04.2020.

<https://kielce.tvp.pl/47790442/maseczki-zamiast-kostiumow-zespol-teatru-zeromskiego-tez-walczy-z-koronawirusem> [dostęp: 6.07.2020].

<sup>49</sup> W Teatrze Kochanowskiego szyją maseczki ochronne. *Trafiają do szpitali w regionie.*

„Gazeta Wyborcza – Opole” (online). 27.03.2020 <https://opole.wyborcza.pl/opole/7,35086,25823161,w-teatrze-kochanowskiego-szyja-maseczki-ochronne-trafia-do.html> [dostęp: 3.07.2020].

<sup>50</sup> Zob. *Opera i Filharmonia Podlaska wesprze maseczkami i kombinezonami*

*ochronnymi*. 14.05.2020. [https://www.wrotapodlasia.pl/pl/zdrowie/wiadomosci/promocja\\_zdrowia/opera-i-filharmonia-podlaska-wesprze-maseczkami-i-kombinezonami-ochronnymi.html](https://www.wrotapodlasia.pl/pl/zdrowie/wiadomosci/promocja_zdrowia/opera-i-filharmonia-podlaska-wesprze-maseczkami-i-kombinezonami-ochronnymi.html) [dostęp: 3.07.2020]

<sup>51</sup> *Powszechny Poradnik Przetrwania. Jak uszyć maseczkę? Mało szycia, więcej prasowania.*

<https://www.youtube.com/watch?v=hTKWYDZFX3w> [dostęp: 3.07.2020].



Wszyscy byli troszeczkę zaniepokojeni, bo jednak musiało tu przyjść po 10 osób do pracowni i wykonywać tę pracę, ale wszystkie obostrzenia były zachowane (VI\_IDI\_2).

Jak człowiek zachowuje te wszystkie zasady: odległości, maseczki, częste mycie rąk – to to daje człowiekowi jakieś minimalne poczucie komfortu (VI\_IDI\_1).

Dla tych jednak, którzy bezpieczniej czuli się w domu, materiały do szycia dostarczali na bieżąco kierowcy.

Akcji pomocowej towarzyszyło **poczucie misji i zadowolenia z możliwości wsparcia potrzebujących**. „Jak patrzyłam na swoich krawców, to na pewno dawało im to **satisfakcję**, że mogą pomóc” (VI\_IDI\_1) – mówi jedna z rozmówczyń. Jednak to nie świadomość pewnego rodzaju bohaterstwa towarzyszyła krawcom i krawcowym w tamtym czasie, a **poczucie odpowiedzialności za teatr i teatralną załogę**. „Wszyscy się czuliśmy jak **kapitanowie na statku**” (IV\_IDI\_1) – mówi krawcowa, a porównanie działań jej pracowni do dowodzenia statkiem w warunkach kryzysowych jest jak najbardziej trafne. „Jeżeli statkowi grozi zagłada, kapitan obowiązany jest w pierwszej kolejności zastosować wszelkie dostępne mu środki dla ocalenia pasażerów, a następnie załogi”<sup>52</sup> – głosi kodeks morski, tymczasem pracownie krawieckie zaopatrują wszystkich swoich załogantów w ochronne maseczki. „U nas w teatrze pracuje tysiąc osób, każdy dostał po dwie” (VI\_IDI\_2) – relacjonuje krawcowa, a opuszczonym przez zespół artystyczny i widownię budynku teatru słychać jedynie nieprzerwany stukot maszyn do szycia – w końcu „kapitan opuszcza statek jako ostatni”<sup>53</sup>. „Nie było nadmiernego strachu, hysterii, **wszystko na spokojnie, racjonalnie**” (VI\_IDI\_2) – stwierdza jedna z krawcowych. Poczucie dowodzenia statkiem, który powoli idzie na dno, nie jest bowiem dla rzemieślników teatralnych nowe, a kryzys pandemiczny jedynie je wzmocnił. W ostatnim dziesięcioleciu większość teatrów sukcesywnie likwiduje pracownię lub ogranicza ich liczbę do minimum, głównie ze względów finansowych<sup>54</sup>.

---

<sup>52</sup> Art. 61 ustawy Kodeks morski § 2. <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20011381545/U/D20011545Lj.pdf> [dostęp: 6.07.2020].

<sup>53</sup> Tamże.

<sup>54</sup> W Warszawie jedynie w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej, Teatrze Dramatycznym, Polskim, Powszechnym, Ateneum i Bajki zachowano pierwotną liczbę pracowni, pozostałe teatry korzystają z usług zewnętrznych. Zob. Olga Byrska, dz. cyt.

Coraz rzadziej też pracownie przyjmują praktykantów, którzy mogliby uczyć się od mistrzów swoich cechów. „Nie ma już rzemieślników – takich krawców, którzy uszyliby piękne kostiumy” – mówi nostalgicznie szewc. „To u nas jeszcze jest krawiec stary i stara krawcowa, a tak to przeważnie Teatr Wielki szyje historyczne kostiumy, Teatr Narodowy i Teatr Polski. Wszystko się kruszy. Młodych nie ma w rzemiośle, sami starzy” (VI\_IDI\_3).

Nostalgia związana z przemijaniem rzemieślniczych cechów w czasie izolacji złączyła się z tęsknotą za pracą, którą przymusowy lockdown tak nagle uniemożliwił.

*Wiele krzywd chciała mi ta pandemia zrobić. Moja praca jest moją pasją życiową, więc odebranie mi tego było wielką szkodą dla mnie* (VI\_IDI\_5).

*Nieraz, jak jest przyjemna praca, jak ładne kostiumy są, ładne buty – kiedyś takie stylowe się robiło – to aż miło!* (VI\_IDI\_3).

To jednak, czego brak odczuwano najsilniej, to „zwyczajna produkcja i gorączka przedpremierowa” (VI\_IDI\_2). Opowiadają rzemieślnicy:

*To jest nasza codzienność, esencja naszej pracy, najwięcej jest wtedy emocji, zadowolenia i tego nam bardzo brakowało*” (VI\_IDI\_2).

*Najbardziej [...] spotkań ze scenografami i omawiania kostiumów* (VI\_IDI\_1).

*To, co największą przyjemność sprawia po powrocie, to kontakt międzyludzki. Po prostu* (VI\_IDI\_1);

*Kontakt z ludźmi na żywo* (VI\_IDI\_5).

*Było dużo tęsknoty. My tu, wszyscy krawcy pracujemy ponad 30 lat w teatrze, teatr stał się naszym drugim domem, więc w momencie, kiedy nie mogliśmy tu przychodzić, nie mogliśmy się spotykać, to dawało poczucie odizolowania bardzo potężne* (VI\_IDI\_1).

Wraz ze wznowieniem prób wznowiono także przymiarki.  
Opowiadają krawcowe:

*Mieliśmy blokadę przymiarek, potem przymiarka odbywała się sam na sam: aktor z krawcową, więc mieliśmy poczucie bezpieczeństwa (VI\_IDI\_6).*

*Balet już ćwiczy w małych grupach, więc mamy ich teraz już dostępnych, natomiast soliści, chór, to dopiero od września będą się pojawiać (VI\_IDI\_2).*

Z czasem do budynku zaczęli wracać rzemieślnicy z innych pracowni, choć nie wszyscy na raz, zazwyczaj sekwencyjnie. Relacjonują zarządzający pracowniami:

*Starano się, żebyśmy się nie widywali, żebyśmy nie robili tłoku w teatrze, żebyśmy nie gromadzili się, więc pracowaliśmy wymiennie (VI\_IDI\_5).*

*Zespoły zostały podzielone na mniejsze grupy, bo w największym zespole jest dwadzieścia parę osób, więc trudno, żeby oni wszyscy naraz pracowali i to w jednym pomieszczeniu (VI\_IDI\_2).*

*Nie ma natłoku – każdy pracownik pracuje niemalże sam w swojej pracowni: plastyczna ma dwa wielkie pomieszczenia i pracuje tam trzech pracowników i mają reżim sanitarny; stolarze mają dwa pomieszczenia i jest ich tylko dwóch; pani tapicer ma swój warsztat (IV\_IDI\_1).*

„Jest co robić i jest dużo przestrzeni” (IV\_IDI\_1) – podsumowuje jedna z rozmówczyń, bo choć „w warsztatach bieżącej pracy nie ma z uwagi na koniec sezonu” (VI\_IDI\_2) albo odwołane premiery, to wreszcie zyskano czas na „**prace modernizacyjne i porządkowe**” (VI\_A\_5) oraz „stopniowe dokańczanie prac pozostawionych” (VI\_A\_1).  
Relacjonują rzemieślnicy:

*Panowie z pracowni stolarskich i ślusarskich pracowali nad porządkowaniem, na co zazwyczaj nie ma czasu, nad konserwacją (VI\_IDI\_5).*

*Dyrekcja mówi tak: „nie macie co robić na bieżąco, to macie porządki porobić w pracowniach”, więc ja tam też porządek z butami robiłem. Zresztą buty się psują (VI\_IDI\_3).*

*Wszystkie zaległości teraz stopniowo odrabiamy. I te formalno-papierkowe, i te związane z szyciem, z naprawami” (VI\_IDI\_2).*

Przygotowanie teatru w warunkach reżimu sanitarnego do powrotu widza to dla pracowni rzemieślniczych **nowe obowiązki**, szczególnie dla krawcowych i krawców, którzy szyją teraz **maseczki dla widzów**, „bo może tak się zdarzyć, że ktoś przyjdzie i nie będzie miał własnej” (VI\_IDI\_5) oraz **pokrowce na fotele**, „żeby widzowie, jak przyjdą, wiedzieli, że to jest nie do siadania” (VI\_IDI\_4). Wyłączenie z użycia co drugiego fotela będzie praktyką większości teatrów, choć w niektórych jedynie zalecaną i przekazaną do decyzji widza (przy sprzedaży zmniejszonej o co najmniej połowę puli biletów na spektakl). Opowiada krawcowa jednego z warszawskich teatrów publicznych:

*Mamy szanować narzucone ograniczenia i jako społeczeństwo powinniśmy się do nich dostosować, ale u nas nie będziemy foteli zamykać. Już nawet zrobiłam wstępne kalkulacje, ile tkaniny na to potrzeba, ale po przemyśleniach odrzucono ten pomysł, bo jeśli na przykład przyjdzie małżeństwo to ma prawo usiąść obok ciebie (VI\_IDI\_5).*

I choć „teatr wraca z powrotem na swoje tory” (VI\_IDI\_5), rzemieślników raz po raz dotyka **poczucie bezsensu i możliwej daremności obecnej intensyfikacji prac**. Opowiadają zarządzające pracowniami plastycznymi:

*Pracujemy pełną parą, ale towarzyszy temu takie pytanie, czy ta premiera na pewno się odbędzie. Na dzień dzisiejszy nie możemy powiedzieć, co będzie w sierpniu. O tym, co będzie na jesieni, to ja nawet próbuję nie myśleć. Pracujemy i robimy pewne rzeczy, ale **czy to ma sens?** Zadajemy sobie to pytanie, ale nie dopuszczamy takich myśli (VI\_IDI\_6).*

Liczmy się z tym, że będzie druga fala, że będziemy od września znów zmuszeni do pracy w małych grupach. Mamy **obawy**, że to nie będzie taka praca, jak normalnie (VI\_IDI\_2).

**To życie pokaże, nie wyreżyserujemy tego** (IV\_IDI\_1).

## **NA PIERWSZEJ LINII FRONTU. O DZIAŁACH OBSŁUGUJĄCYCH I ROZWIJAJĄCYCH WIDOWNIĘ**

Zawsze na posterunku – pod telefonem, w okienku kasy teatralnej, przy wejściu na widownię. **Kasjerzy i kasjerki, bileterzy i bileterki, pracownicy i pracownice biura obsługi widzów, specjalistki i specjaliści od rozwoju widowni.** To oni ze wszystkich grup zawodowych w teatrze są zwyczajnie, po ludzku **najbliżej widza** – są dostępni, na wyciągnięcie ręki, nieoddzieleni od widowni prostokątem sceny, wręcz przeciwnie, stojący w drzwiach, witający się z gośćmi teatru, często znani przez stałych bywalców z imienia. To oni są głosem teatru – czy to na telefonicznych, czy internetowych łączach. To oni dbają o relacje – o to, by widzowie i widzki żyli się z teatrem, jak najczęściej zasiadali na widowni, zabierając do teatru swoich najbliższych i by wszystkim w murach teatru funkcjonowało się dobrze. To oni reagują, gdy ktoś z widzów potrzebuje wsparcia w odszukaniu wykupionego miejsca czy szklanki wody w sytuacji gorszego samopoczucia. **Zawsze na pierwszej linii frontu – po stronie widza, z widzem i dla widza,** z którym bezpośredni kontakt został nagle ucięty z powodu pandemii. Ich opowieść o pandemii to historia wojenna – o toczzonej nieprzerwanie

od marca „**walce o widza**, żeby [...] został, żeby [...] wrócił” (VI\_IDI\_1), przepełnionej odczuwaną przez wszystkich przedstawicieli tej grupy zwyczajną za widzem **tęsknotą**. Szczególnie pracownicy małych teatrów, którzy mają z widzami rzeczywisty osobisty kontakt, odczuwali dotkliwie ich brak.

*Do nas przychodzi dużo seniorów, my się znamy, oni nie przychodzą tylko na spektakl, ale też kupując bilety rozmawiają z nami, opowiadają, co u nich słychać, to są **żywe relacje** (VIII\_IDI\_2).*

*My mamy bardzo duży kontakt z widzami, znamy ich, ludzie podchodzą i opowiadają coś o sobie, teraz brak kontaktu bezpośredniego, small talku, **tęsknota za kontaktem bezpośrednim** (X\_IDI\_1).*

Na brak kontaktu z widzami pracownicy działu obsługi widza nie mogli w pandemii narzekać – z tym tylko, że musieli szybko przestawić się na kontakt zapośredniczony, głównie telefoniczny, bo mailowy najczęściej został sprowadzony do zautomatyzowanych formułek w autoresponderze. W przypadku obleganych teatrów z dużą widownią i rezerwacjami na kilka miesięcy naprzód sytuacja pandemii wymagała bowiem **nowego podejścia do kontaktu z widzami**, co oznaczało konieczność **wymyślenia na cito nowej strategii**. Etatowi pracownicy BOW podjęli to arcytrudne wyzwanie i **po nocach, w nadgodzinach** tworzyli chociażby **szablony odpowiedzi na maile**, których wcześniej zazwyczaj nie wykorzystywano. Wpłynęło to na odnotowany przez nich spadek jakości kontaktu z widzami, do którego pracownicy BOW przykładają najwyższą wagę, ale ilość pracy, z jaką musieli się zmierzyć od razu po ogłoszeniu pandemii, wymagała od nich szybkich i najprostszych rozwiązań. Natychmiast bowiem po zawieszeniu repertuaru **ich głównym zadaniem był kontakt z widzami**, którzy mieli rezerwacje i wykupione bilety, nie tylko, by poinformować o odwołanych spektaklach, lecz często, by „przekonywać widzów, aby nie zwracali biletów, ale zmienili termin i wrócili do teatru po pandemii” (VII\_IDI\_6). W wielu teatrach to była sytuacja „wszystkie ręce na pokład” – wszystkie osoby związane z obsługą widzów zatrudnione na umowy o pracę zostały skierowane do bieżącej **obsługi zwrotów i zmian terminów rezerwacji**.

Moja praca to właściwie w tej chwili wyłącznie mail i telefon i non stop kontakt z widzami. U nas jest mnóstwo grupowych rezerwacji, w marcu mieliśmy full booking do końca maja, więc u nas to jest w tej chwili po prostu **walka o widza, żeby z nami został, żeby do nas wrócił** (VII\_IDI\_1).

My od czwartku do niedzieli, od tego momentu jak ogłoszono zamknięcie szkół, po prostu nie wychodziliśmy z biura. Pracowaliśmy od 10 do 20/21. Wiedzieliśmy, że musimy przez siebie przepuścić jak najwięcej maili. **Musieliśmy opracować system zwrotów i wymiany biletów**. U nas jest system przypominania widzom, dzień przed spektaklem i w dniu spektaklu o tym, że na nich czekamy. Na początku zapomnieliśmy o tym i musieliśmy odbierać telefony i wyjaśniać, że teatr jest zamknięty. (VII\_IDI\_6).

Ja miałam poczucie, że nagle zaczęłam działać jakby w drugą stronę. **Moja praca nie skupia się na tym, jak rozwijać widownię, ale jak jej nie stracić** (VII\_IDI\_6).

Telefony rozdzwaniały się po dwóch stronach – kontakt był inicjowany zarówno przez pracowników BOW, jak i przez widzów, którzy dopytywali się o losy swoich rezerwacji i dalsze kroki w związku z odwołanymi spektaklami, a nierzadko przelewali przez telefoniczne łącza swoje pandemiczne emocje – niepokój, lęki i frustracje.

Rozmowy z nauczycielkami były bardzo trudne, to było dla mnie za dużo, one wylewały też na mnie swoje trudności, **nie miałam na to przestrzeni i siły** już w pewnym momencie (VII\_IDI\_4).

Wielu trudności nastroczał fakt, że przez długi czas nie wiadomo było, kiedy teatry zostaną na nowo otwarte. Konieczność informowania widzów o zmianach w ich rezerwacjach, chociaż zazwyczaj spotykała się ze zrozumieniem, była dla telefonujących źródłem **wielu stresów**, szczególnie gdy łączyli się „z niekulturalnymi widzami” (VII\_A\_13) zgłaszającymi pretensje. Poza tym nie jest łatwo wchodzić w rolę **postańca złych wieści**, a tym bardziej takiego, który nie udziela odpowiedzi na większość pytań padających ze strony

widzów, chociażby o termin powrót teatru do normalności.

**Konfrontowanie się z emocjami widzów** nie zawsze jednak było trudne – niektóre rozmowy były wsparciem dla pracowników BOW, świadczyły o zaangażowaniu i przywiązaniu widzów do teatru, dodawały sił w natłoku niewdzięcznej pracy.

*Najtrudniejsze rozmowy to te, w trakcie których widzowie dopytują, czy spektakl zaplanowany np. za miesiąc na pewno jest odwołany, czy może jednak zostanie zagrany. Wciąż **pojawia się niedowierzanie. Bywa to irytujące, ale jednocześnie buduje świadomość, że widzowie nie odpuszczają, co jest z kolei bardzo przyjemne** (VII\_NET\_1).*

Świadomość ta stała się szczególnie przydatna na samym początku ogłoszenia pandemii, kiedy biura obsługi widza **pracowały zdecydowanie więcej niż zwykle, pod dużą presją czasu i w stresującej atmosferze**. W teatrach publicznych tak intensywna praca związana z odwoływaniem rezerwacji i zwrotami trwała przez cały marzec; w teatrach prywatnych, w których często bilety wykupione były na kilka miesięcy do przodu – nieprzerwanie aż do ponownego otwarcia i wznowienia grania. Niemniej moment, kiedy ucichły telefony, niemal w każdym teatrze stał się symboliczny – cisza zapamiętana została jako zwiastun końca pierwszej pandemicznej bitwy (bo przecież nie wojny). Dla wielu pracowników i pracowników BOW-u, zmęczonych przepracowanymi nadgodzinami, była to pierwsza możliwość odpoczynku.

*Najpierw odwoływanie spektakli, pracy dużo więcej niż zwykle, a potem [nagle] ludzie przestali dzwonić (VII\_IDI\_5).*

*Odwoływanie, a potem cisza (X\_IDI\_1).*

*Normalnie jestem w permanentnym kontakcie z widzem, to potem to spadło ze 100% do 10% (VII\_IDI\_4).*

Pracownicy BOW, którzy w newralgicznym momencie lockdownu zadbali o widzów, od kwietnia bywali **przekierowywani do innych zadań**:



albo kluczowych dla teatru funkcjonującego w trybie awaryjnym (jak chociażby pisanie wniosków o dofinansowanie), albo też takich, które od dawna były na liście rzeczy do zrobienia, a nigdy nie starczało na nie czasu.

*Wróciliśmy do rzeczy, które kiedyś były odłożone, strona internetowa do dopieszczenia, opisy do audiodeskrypcji (VII\_IDI\_3);*

*Dostępność dla osób niepełnosprawnych (X\_IDI\_1).*

*Miałam wyzwanie napisać wniosek [do programów dotacyjnych] Kultura w sieci i Teatr Polska. Pierwszy raz pisałam wnioski, okazało się, że mam lekkie pióro i to mi poszło, i się zaskoczyłam pozytywnie, że mi wyszło (VII\_IDI\_4).*

Jednak najważniejszym z nowych dla siebie (ale i często dla całego teatru) zadań, do jakich zostali oni włączeni, stało się podtrzymywanie kontaktu z widzami poprzez media społecznościowe, gdy teatr przeniósł swoje działania do Internetu. Dla pracownic i pracowników BOW-u nierzadko oznaczało to znów **intensyfikację prac, skutkującą ogromnym zmęczeniem**, niekiedy też psychicznym.

*Na nasz dział spadło **bardzo dużo obowiązków**. Bardzo duża **działka online**. Mieliśmy dużo nagrań w dobrej jakości, generalnie byliśmy na to dobrze przygotowani. „Ale co wy robicie, że jesteście tak strasznie zmęczeni? Przecież nic się nie dzieje” (VII\_IDI\_7).*

*Działaliśmy razem na rzecz onlajnu, wszyscy się włączyli, dyrektor artystyczny nami zarządzał, większość aktorów się włączyła, wyzwolił się potencjał twórczy, ja **dostałam nowy obowiązek: Facebooka** (VII\_IDI\_4).*

*Najwięcej pracy na ten moment ma organizacja widowni i promocja, które walczą o każdą osobę na Facebooku. Wiem, że **dziewczyny są wykończone, też psychicznie**, bo to jest taka praca siermiężna, przekopywanie się przez ten internet (V\_IDI\_4).*

Siermiężna praca w mediach społecznościowych, do której z wszystkich pracowników BOW-u przyzwyczajeni są jedynie **specjaliści od rozwoju widowni**, została pozytywnie oceniona nie tylko przez nich, mistrzów w tej dziedzinie, ale i przez widzów, co dla pracowników BOW-u ma największe znaczenie.

*Wrzuciliśmy w online nasze przedstawienia. Były cały czas pandemii dostępne za darmo. Ludzie komentowali i dziękowali. Myślę, że jak ludzie widzieli coś online, to chętnie przyjdą do nas to zobaczyć na żywo. **Nie boję się, że to nam odbiera publiczność** (VII\_IDI\_3).*

*Zasięgi sięgały 500 tysięcy widzów, dotarliśmy na pewno do bardzo wielu osób, które znały naszą markę, ale też do dużej ilości osób, które wcześniej w ogóle nie miały z nami do czynienia. Z zagranicy (bo spektakle miały napisy angielskie i polskie), z innych miast. Mamy taki odzew, że **ludzie byli tym zachwyceni**. Niektórzy pisali, że nasze cotygodniowe pokazy były ważnym elementem tygodnia. Niektórzy pisali, że się odświeżenie ubierają i siadają oglądać nasze pokazy. Na pewno na tym bardzo wygraliśmy. To się nigdy nie przekłada na realne spotkanie z widzem, nie ma tego rodzaju emocji, które się uwalniają na widowni. Oglądając online, tych emocji się nie da uchwycić. Zakładamy, że we wrześniu wrócimy do grania. Jeśli to by się nie udało, to będziemy chcieli **kontynuować tę działalność w onlajnie** (VII\_IDI\_7).*

Sukces podtrzymania kontaktu z widzem w sieci, głosy wsparcia w tym trudnym czasie, a także oglądalność, sprawiły, że w pandemii załoga BOW **poczuła, że pracuje w miejscu naprawdę ważnym dla ludzi**. Dotyczyło to także teatrów, które zostały wsparte datkami i dobrowolnymi zbiórkami pieniędzy organizowanymi oddolnie przez widzów. „Wszystkie spektakle online były darmowe, ale widzowie mieli możliwość przekazywania datków, darowizn na teatr” (VII\_IDI\_7) – mówi jedna z rozmówczyń.

Czas pandemii był niezaprzeczalnie dla teatrów, szczególnie prywatnych, bardzo trudny ekonomicznie, co niekiedy odbiło się także na działach obsługi widzów. Jest to bowiem grupa zróżnicowana pod względem

charakteru zatrudnienia: prócz **pracowników etatowych** (kierowników i specjalistów), gros z nich jest zatrudnionych na **umowy-zlecenia** (kasjerzy, bileterzy, obsługa widowni). Dla nich pandemia oznaczała po prostu **ustratę pracy** i często brak perspektyw powrotu do niej po odmrożeniu teatrów.

*Całkowity brak pracy, **teatr bez widzów to teatr beze mnie.***

*Nie mogę wykonywać żadnych zadań, z dnia na dzień zostałam całkowicie na lodzie (VII\_A\_8).*

*Z zespołem bileterskim jesteśmy **w rozłące.** Tylko na początku byłam z nimi w kontakcie, żeby domknąć kwestie finansowe.*

*Bileterzy są w tak zwanym zawieszeniu, nie wiadomo, kiedy wrócą do teatru (VII\_IDI\_7).*

*To przede wszystkim studenci, to ich praca dorywcza i rzeczywiście ta praca się zakończyła, ale też to nie była ich praca główna (IX\_FGI\_1).*

*W większości przypadków to jest praca dodatkowa, dorywcza (VII\_IDI\_7).*

I choć w większości są to osoby, dla których praca w teatrze nie jest głównym źródłem utrzymania, to bez wątpienia **miłośnicy i miłośniczki teatru**, którzy traktują swoją pracę nie tylko jako źródło zarobków, ale też możliwość kontaktu z podziwianymi przez siebie ludźmi teatru. Sama obecność w teatrze w trakcie przedstawień, atmosfera, która wtedy się tworzy, krótkie rozmowy z widzami, współdoświadczenie nastroju i przedspektaklowego napięcia jest często główną motywacją do wykonywania tej pracy, do której raczej nie będą mieli powrotu.

*Najprawdopodobniej nie wrócę. Po sześciu latach pracy w dwóch teatrach sytuacja pandemii uświadomiła mi, że moja praca z zaangażowaniem i poświęceniem właściwie nie jest nic warta i nikt nie interesuje się losem mojego zespołu obsługi, więc **czas znaleźć inne miejsce**, gdzie dostanę umowę o pracę i **więcej szacunku.** Serce pęka, ale rzeczywistość jest brutalna (VII\_A\_8).*

Stali pracownicy teatrów, których nie dotyczyły tego typu problemy lub w tylko w pewnym stopniu odczuli ekonomiczne skutki pandemii (czasem **czas ich pracy skracany był o kilka godzin**, kosztem **obniżenia pensji**), pytani o przyszłość mówili przede wszystkim **o obawie o widza** – nie mają pewności, czy widzowie wrócą do teatru, czy będą chcieli przychodzić do teatru w maseczkach, „czy nie będą bać się, jak ktoś kaszlnie i w popłochu opuszczać sali w trakcie przedstawienia” (VII\_IDI\_1). Nie wszyscy wierzą w szybki powrót do normalności, obawiają się kolejnej fali epidemii na jesieni i ponownego zamknięcia teatrów. Ich praca na pierwszej linii frontu wymaga czujności i szybkiego dostosowywania się do kierunku wyznaczonego przez pandemiczny przemarsz wojsk. W czasie wznowienia repertuaru kolejna bitwa, w jakiej muszą się zmierzyć, to **dostosowanie obsługi widowni do zasad reżimu sanitarnego i wytycznych RODO**.

*To, co jest coraz bardziej naszym udziałem, to dostosowywanie się do tych wytycznych sanitarnych i **planowanie sprzedaży i obsługi widza w nowym reżimie**. Duża część naszych widzów to seniorzy. Oni są coraz bardziej ucyfrowieni, ale bardzo często to były osoby, które dzwoniły, rezerwowały bilet, przychodziły i kupowały. Jedną z wytycznych ministerialnych jest to, żeby prowadzić **sprzedaż online**, więc zaczynamy myśleć o tym, jak nie stracić tych widzów. I jeszcze do tego te wytyczne RODO do agregowania danych w kwestiach sanitarnych, musisz mieć ankietę zdrowia, mail, telefon i musisz to trzymać 14 dni (V\_IDI\_5).*

Nigdy nie jest spokojnie, jak na wojnie, jak na wojnie...

# FACEBOOK, KTÓRY STAŁ SIĘ SCENĄ. O ZESPOŁACH PROMOCJI I KOMUNIKACJI

Już przed pandemią dla pracowników i pracowników działów promocji media społecznościowe oraz strony internetowe teatrów były istotną przestrzenią kontaktu z widzem. Dodatkowo pracowali oni także nad komunikacją i strategią promocji offline, a więc zajmowali się: opracowywaniem i dystrybucją materiałów informacyjnych, programów, afiszów, oprawą graficzną spektakli i innych wydarzeń. Ważnym obszarem ich działalności były kontakty z mediami i ze sponsorami. Niektóre osoby łączyły zadania promocyjne z innymi funkcjami – z obsługą widzów czy prowadzeniem edukacji lub archiwum. Duża część działań tej grupy pracowników w czasie pandemii została **zawieszona** lub, jak w przypadku kontaktu z mediami, mocno **ograniczona**. W rozmowach badani i badane często podkreślali, że **tęsknią** za tą „papierową częścią swojej pracy” (VIII\_FGI\_1) oraz za realnymi kontaktami, które dotychczas stanowiły podstawę ich aktywności zawodowej.

Zadania offline wypadły co prawda z obowiązków „ludzi od promocji”, nie znaczy to jednak, że w pandemii mieli oni mniej pracy. Przeciwnie, było „paradoksalnie **więcej pracy** niż przed pandemią” (VIII\_A\_26), a w dodatku „to zdecydowanie nie była praca 8-16, tylko taka praca zlewająca się z domem, [gdzie] trudno o granice” (VIII\_FGI\_1). Nie tylko konieczność **bycia cały czas online**, ale również **tempo zamieszczania informacji**, często kilku komunikatów w ciągu doby, było dla osób odpowiedzialnych za promocję obciążające (a niektórzy pisali w ankietach, że wręcz „przeciążające”). „Ilość komunikatów, materiałów, każdego dnia, to był naprawdę maraton” (VIII\_IDI\_2). Działy promocji i komunikacji to niezaprzeczalnie te, które w czasie pandemii pracowały znacznie **intensywniej i w mniej określonych ramach czasowych** niż zazwyczaj:

Facebooka mam odpalonego **non stop**, cały czas coś wrzucamy, odpowiadamy na komentarze, utrzymujemy kontakt z widzami (VIII\_FGI\_1).

Ja właściwie **siedzę w pracy cały czas**, bo za dnia ustalamy, jakie materiały publikujemy, tworzymy komunikację, wieczorami jak są *streamingi*, to też ktoś z nas musi być online, żeby w razie jakichś problemów móc zareagować. Mam takie poczucie, że moja praca jest dużo bardziej rozciągnięta w czasie niż wcześniej (VIII\_IDI\_1).

Rozmawiałam z naszą graficzką i ona ma teraz **ogrom pracy** (V\_IDI\_4).

Ten czas to był taki Dzień Świstaka, miałam wrażenie, że **w kółko** powtarza się ten sam dzień... (VIII\_FGI\_1).

Od chwili zamknięcia teatrów wyłącznym polem działania promocji stały się **Facebook, własne strony internetowe teatrów**, a w niektórych przypadkach także **Instagram**. Wcześniejsze doświadczenia onlajnowe pracowników promocji i komunikacji sprawiły, że wraz z ogłoszeniem lockdownu ich aktywność zawodowa w najbardziej płynny sposób **przeniosła się do Internetu**, a zarazem stała się **kluczowym zasobem** wielu teatrów. Wokół wirtualnych sposobów funkcjonowania teatrów skupiła się nagle praca całych zespołów promocji. W niektórych instytucjach zostały one wsparte przez koleżanki i kolegów z innych działów (chociażby techników, produkcję artystyczną czy samych artystów), czasowo wyłączonych z codziennych obowiązków. Na działalność promocyjną zostały skierowane wszystkie reflektory, znalazła się ona **w centrum** teatralnego świata w pandemii.

U nas absolutnie **największy nacisk** został położony na media społecznościowe, przede wszystkim na Facebooka. Była jedna osoba odpowiedzialna za fanpage, ale tak naprawdę cały dział się w to zaangażował (VIII\_FGI\_1).

Dziewczyna od promocji de facto stała się **kołem zamachowym teatru** w przestrzeni internetowej. Te wszystkie kampanie, informowanie mediów, prowadzenie social mediów – wszystko to na jej głowie było w sensie promocyjnym (V\_IDI\_5).

Mimo że obsługa sieciowych kanałów komunikacji i programów graficznych nie była dla pracowników promocji czymś zupełnie nowym, dla wielu osób pierwsze tygodnie pandemii były **czasem nauki** i opanowywania nieznanymi wcześniej narzędzi cyfrowych. Badani wspominali, że zdarzały im się **problemy techniczne**, niektórzy narzekali na „**brak profesjonalnego oprogramowania** do montażu filmów, obróbki fotografii i tworzenia grafiki w instytucji, brak profesjonalnych narzędzi do łatwiejszego i sprawniejszego komunikowania się z odbiorcami” (VIII\_A\_6). Zdaje się jednak, że okres pandemii był dla wielu osób impulsem do **rozwoju zawodowego**.

*Na początku były **stresy** związane ze streamingiem, nie wiedzieliśmy jeszcze, jak to działa, uczyliśmy się tego (VIII\_IDI\_1).*

*Ja przygotowywałam materiały promocyjne do Internetu, więc na przykład program do obróbki graficznej okazało się, że muszę poznać, żeby to miało bardziej atrakcyjną formę (VIII\_IDI\_2).*

Podsumowując, w pandemii pracownicy promocji i komunikacji mieli więcej pracy, jej tempo przyspieszyło, mierzyli się z nowymi wyzwaniami, a jednocześnie wzrosła ich rola dla całego teatru. Promocja w pandemii: więcej, szybciej i ku nowemu!

Promocja i komunikacja w pandemii wiązała się z dwoma głównymi wyzwaniami: promowaniem konkretnych spektakli i wydarzeń online oraz utrzymywaniem kontaktu z widzami. Dla wielu osób był to czas intensywnej pracy kreatywnej, trzeba było bowiem opracować – co wydaje się karkołomnym wyzwaniem – strategię promocji teatru, który jest zamknięty...

Większość teatrów przeniosła działalność artystyczną do sieci. Pracownicy promocji byli odpowiedzialni za prezentację w sieci różnych materiałów, między innymi zarejestrowanych spektakli z repertuaru teatru i archiwaliów, filmów z udziałem aktorów, czytań książek czy wierszy.

My robiliśmy raz w tygodniu **premierę online** z naszych **archiwaliów** i poza tym, że wrzucaliśmy na bieżąco różne **materiały, które nagrywali aktorzy**, to też promowaliśmy te spektakle (VIII\_IDI\_2).

Promocja weszła w te działania online i zamieściła **rejestracje spektakli**, nie takie profesjonalne [...], bo to kosztuje kwadratowe pieniądze, ale takie rejestracje techniczne jako dostępne dla ludzi bezpłatnie (V\_IDI\_5).

Ja starałem się wymyślić, jak możemy dotrzeć do odbiorców z naszymi **wydarzeniami online**. I między innymi udało mi się wypromować naszą akcję **czytania książek dla dzieci** poprzez blogerów, ale też autorów książek, które były przez naszych aktorów czytane, a z którymi później organizowaliśmy **spotkania online**. I rzeczywiście na początku mieliśmy bardzo duże zasięgi, oglądało nas bardzo dużo ludzi (VIII\_FGI\_1).

Strategie promocyjne trzeba było tworzyć i wdrażać „na szybko”, z dużo mniejszym wyprzedzeniem niż dzieje się to zazwyczaj, gdy wydarzenia odbywają się zgodnie z ustalonym repertuarem. Wokół aktywności promocyjnej teatrów w Internecie wytworzyła się atmosfera, jaka towarzyszy zwykle gorączce przedpremierowej, napięcie w działach promocji przypominało to, które jest udziałem pionów artystycznych i techniki przed graniem spektakli. Analogie między sceną a ekranem były widoczne w wielu wypowiedziach:

Ja teraz się tak trochę śmieję z nich, mówię: „Witajcie w moim świecie”, bo kiedy ja mam produkcję i pracujemy bardzo wzmożenie przy spektaklach i produkcjach na dwie sceny, to ja wychodzę z pracy i jeszcze do godziny 20 odbieram telefony, a po 20 jeszcze jadę na zakupy, żeby na rano przywieźć coś na próbę. Natomiast one mówią, że **one teraz tak mają** [...]. Ta ilość postów, które one wrzucają, a **każdy post musi być przemyślany, oprawiony graficznie, zachęcający, nęcący, trzymający widza**. To one teraz wykonują tą pracę, którą na co dzień wykonuje technika. [Na co dzień] my trzymamy [uwagę] tego widza na scenie,



aktor musi trzymać, my musimy trzymać tego widza, żeby był z nami podczas przedstawienia. A one **muszą teraz tego widza trzymać przy ekranie**, mając tylko nagrania aktorów. Muszą to tak pokazać, żeby ludzie chcieli oglądać. A my pracujemy nad tym codziennie, jak mamy przedstawienie (V\_IDI\_4).

Jeden z aktorów powiedział o swoich odczuciach względem udostępniania spektakli w sieci tak: „Po transmisji online ja się czułem jakbym miał jakąś premierę! Ilość SMS-ów, postów na Facebooku była naprawdę duża!” (I\_FGI\_1). W pandemii to **Facebook stał się sceną**. A działania osób odpowiadających za promocję wydarzeń online sprawiały, że głos twórców mógł być usłyszany, że publiczność o nich nie zapomniała.

Bez względu na to, czy teatr podjął decyzję o udostępnianiu spektakli online, czy nie, **komunikacja z widzami** była utrzymywana cały czas. W zależności od strategii działania danego teatru w sieci cele owej komunikacji były różne: niektóre zespoły skupiały się na **utrzymaniu stałej widowni**, inne wykorzystały sytuację pandemii do **poszerzenia kręgów publiczności**. Starano się też zadbać o widzów najmłodszych: „U nas były krzyżówki, kolorowanki, konkursy” (VIII\_FGI\_1). W każdym przypadku „to był właściwie nieustanny kontakt z widzem” (VIII\_IDI\_2). Wiele teatrów stworzyło na potrzeby komunikacji w czasie pandemii swoje **hasztagi**, zachęcając odbiorców do oznaczania nimi swoich postów, na przykład: #zmieniamterminierezyguje, #zostanznaminiewychodzzteatru czy #teatrnowynos.

*W naszym przypadku chodziło przede wszystkim o to, żeby wzmocnić komunikat, który wychodził od działu obsługi widza, **żeby widzowie zostali z nami**, nie zwracali biletów, wrócili do nas, kiedy pandemia minie. W tym czasie niezwykle ważne było to, żeby szybko odpowiadać na komentarze naszym widzom, dawać im poczucie, że nie nadają w próżnię* (VIII\_IDI\_4).

*Nasze premiery oglądało nawet kilka tysięcy widzów, to są **zasięgi nie do zrobienia w realu**. My wypuszczaliśmy nasze spektakle z napisami angielskimi i dostawaliśmy*

*dużo informacji zwrotnych także od widzów zagranicznych, którzy do nas by po prostu nie dotarli (VII\_IDI\_7).*

Obecność teatrów w sieci otworzyła możliwość promowania ich oferty dużo szerzej niż było to możliwe przed pandemią. Osoby zajmujące się promocją mówiły o „zaskakujących zasięgach” (VII\_IDI\_7), jakie w pierwszych tygodniach zamknięcia osiągały udostępniane przez ich teatry materiały. Wśród wirtualnej publiczności znaleźli się nie tylko dotychczasowi widzowie, ale także osoby, które nigdy wcześniej nie widziały żadnego spektaklu na żywo, często także z zagranicy.

Dla osób zatrudnionych w promocji pandemia była okresem **intensywnej współpracy z pracownikami innych działów**, a także **wzmocnionych kontaktów z innymi teatrami**. Po pierwsze, szlaki promocji krzyżowały się z drogami biura obsługi widzów, techniki, artystów, a także archiwów. W przypadku pracowników łączących wiele funkcji był to czas spędzony na przeglądaniu materiałów, które mogą zostać wykorzystane do celów promocyjnych:

*My nie mamy dokumentacji spektakli, które nadawałyby się do pokazania online, ale **wyszukiwaliśmy w archiwach** jakieś ciekawe materiały zdjęciowe, dokumenty, listy, którymi można było zainteresować naszych odbiorców (VIII\_FGI\_1).*

*Tak krawiec kraje, jak mu materiału staje, ja po prostu **wydobywałam co mogłam**, żeby zainteresować widzów (VIII\_IDI\_2).*

Po drugie, pracownicy promocji, wraz z produkcją i dyrekcją artystyczną, **monitorowali działania innych teatrów w sferze online**. W przypadku teatrów stołecznych pomiędzy działami promocji i komunikacji zawiązała się współpraca, dzięki której wydarzenia odbywające się online nie nakładały się na siebie i nie konkurowały ze sobą:

*Nam się udało dogadać z innymi teatrami i zsynchronizować kalendarze tak, żeby udział w jednym wydarzeniu nie wykluczał udziału w drugim. I to bardzo dobrze zadziało (VIII\_IDI\_1).*

Czas pandemii – choć był zawodowo **wymagający**, a po ludzku po prostu **wyczerpujący** – **wzmocnił** działy promocji i komunikacji teatrów w kilku obszarach: (1) podniosły się kompetencje cyfrowe pracowników i pracownic tych zespołów; (2) wzrósł ich prestiż w teatrach, a niektóre osoby przewidywały, że po intensywnej pracy w pandemii czeka ich „prawdopodobnie awans” (VIII\_A\_8); (3) wzmocniła się współpraca wewnętrzna z innymi działami w teatrze i nawiązane zostały nowe partnerstwa zewnętrzne; (4) poszerzyły się zasięgi docierania z ofertą teatru do publiczności; (5) możliwa była weryfikacja strategii komunikacji online, zobaczenie, co się sprawdza i obnażenie słabych stron podejmowanych dotychczas działań. „My ten czas wykorzystaliśmy na takie **szukanie luk w naszym funkcjonowaniu w Internecie**, to pozwoliło nam zobaczyć, jak możemy coś robić lepiej” (VIII\_FGI\_1) – poczucie **dobrego wykorzystania czasu pandemii** często pojawiało się w opowieściach pracownic i pracowników promocji.

Żeby nie było jednak tak kolorowo, trzeba wspomnieć, że w tej grupie zawodowej byli ludzie, którym pandemia **odebrała możliwość wykonywania pracy**, często takiej, do której długo się przygotowywali. Mowa o współpracownikach i współpracownicach działów promocji i komunikacji, czyli o osobach zatrudnionych do promocji konkretnych, dużych wydarzeń (głównie festiwalu), często na umowy cywilnoprawne. Te osoby nie zajmowały się bieżącą promocją online, a pandemia oznaczała dla nich konieczność zawieszenia zaawansowanych prac i zmierzenie z faktem, że nie będą miały szansy zobaczyć owoców swojej pracy. To było szczególnie bolesne.

*Ja zostałam zatrudniona do promocji festiwalu, który miał się odbywać w wakacje. Miałam duże **oczekiwania i nadzieje** związane z tą pracą, liczyłam, że się dużo nauczę. Do moich zadań należały kontakty ze sponsorami, z mediami, szykowanie komunikatów prasowych. Moja praca wraz z decyzją o przeniesieniu festiwalu na za rok się skończyła, więc mnie ten czas pandemii bardzo boleśnie dotknął, tak osobiście (VIII\_IDI\_3).*

Nie każda scena mogła w pandemii przenieść się do sieci... Nie wiadomo też, która scena przetrwa pandemiczne trzęsienie ziemi.

# PROBLEM CZY WYZWANIE? O EDUKACJI I PEDAGOGICE TEATRALNEJ

Grupa edukatorów i pedagogów teatru **nie jest jednolita**, szczególnie pod względem **form i warunków zatrudnienia**, a co się z tym wiąże – także sytuacji **bytowej**. Sytuacja **etatowych** pracowników, zarówno tych nielicznych znajdujących się blisko centrum decyzyjnego teatru, jak i tych z marginalną pozycją w teatrze<sup>55</sup>, dawała **względna stabilizację finansową**. Ci, którzy mieli pracę, nawet obawiając się trudności finansowych teatru, patrzyli w przyszłość raczej **optymistycznie**. „Obawiam się cięć budżetu [...], ale pracuję z zespołem, który codziennie zaskakuje mnie siłą i empatią. Razem damy radę utrzymać się... na powierzchni” (IX\_A\_7) – stwierdziła jedna z ankietowanych. Na strategię działania w pandemii obrane przez tę grupę edukatorów wpływ miały zarówno decyzje dyrekcji, indywidualne podejście do edukacji teatralnej, jak też to, czy do zakresu ich obowiązków należały inne obszary, takie jak promocja i marketing albo archiwizacja.

Nie wszyscy jednak widzieli swoją przyszłość w jasnych barwach. Edukatorzy zatrudnieni w teatrze na **umowy-zlecenia** znaleźli się w dużo gorszej sytuacji. W sytuacji braku możliwości prowadzenia warsztatów tudzież innych działań edukacyjnych współpraca z nimi oraz wypłata wynagrodzeń były przez teatry **zawieszane**.

*Na początku też był lęk, bo **utraciłem bardzo dużo zleceń na warsztaty teatralne** [...], więc na początku pandemii towarzyszył mi duży strach związany ze stabilizacją finansową. Co teraz zrobię? Ten **strach był bardzo duży** (XI\_IDI\_4).*

---

<sup>55</sup> Zob. Maria Babicka, Katarzyna Kalinowska, Katarzyna Piwońska, *Poza afiszem. Edukacja teatralna w teatrach instytucjonalnych. Raport z badań jakościowych*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2017 [niepublikowany].

Nic dziwnego, że zgłaszali oni liczne **lęki i obawy**. Mówili, że „z rezerwą podchodzą do dalszego rozwoju działań edukacyjnych” (X\_IDI\_2), pisali, że ich „przyszłość w teatrze po pandemii stoi pod znakiem zapytania” (IX\_A\_15). Dla edukatorów na „śmieciówkach” realnym zagrożeniem była „perspektywa **całkowitej utraty pracy** w najbliższym czasie” (IX\_A\_15).

Pod względem **emocjonalnym** czas pandemii był **trudny dla wszystkich edukatorów**. Brakowało możliwości realnego spotkania, swobodnej wymiany myśli, inspiracji zwykłą rozmową. Trudna była też konieczność informowania o wstrzymaniu działań, zwłaszcza gdy były to długo szykowane finały działań edukacyjnych.

*Ucierpieliśmy dosyć konkretnie, szykowaliśmy premierę od pół roku z udziałem młodzieży, byliśmy dwa tygodnie przed premierą, musieliśmy to **przerwać**, to było emocjonalnie bardzo trudne* (IX\_FGI\_1).

Pod względem **zawodowym** pandemia była natomiast czasem intensywnego **działania** i stawiania czoła nowym okolicznościom. „Jak realizować projekt, którego się nie da realizować?” (XI\_IDI\_7) – głowili się w lockdownie edukatorzy teatralni i pedagożki teatru. W pandemicznej sytuacji widzieli **wyzwania** lub **problemy**. Jedni, pełni zapału i entuzjazmu, utrzymywali swoją edukacyjną aktywność, kierując się hasłem: „Ratunkiem z opresji jest wyobraźnia”<sup>56</sup>. Drudzy – przytłoczeni problemami, sceptycznie nastawieni do nowych warunków pracy – zmuszeni byli zrezygnować z prowadzenia działalności edukacyjnej w teatrach.

Edukatorzy z pierwszej grupy – **entuzjaści** dostrzegający w pandemii głównie **wyzwania** – deklarowali, że większość działań edukacyjnych i pedagogiczno-teatralnych „przeniosła się do Internetu (warsztaty, zajęcia, próby) (IX\_A\_14), a rolę edukatorów i edukatorek było

---

<sup>56</sup> Cytat z podcastu Międzypokoleniowego Patrolu Miejskiego będącego częścią „Dramaturgii miasta” – projektu Stowarzyszenia Pedagogów Teatru współfinansowanego przez m. st. Warszawa. Muzyka i montaż: Magdalena Sowul, dramaturgia: Paulina Andruczyk, Aleksandra Antoniuk. Premiera: 9.06.2020. <https://anchor.fm/pedagogdyteatr/episodes/Odcinek-1--Wyjd-z-domu--Midzypokoleniowy-Patrol-Miejski-eej2kb> [dostęp: 25.09.2020].

szukanie bezpiecznych i ciekawych form kontaktu z odbiorcami – i wymyślanie sposobów wykonywania pracy mimo trudnych warunków. „Czas pandemii wymusił na nas **zmianę realizacji zadań**, ale **nie spowolnił i nie zlikwidował naszej aktywności**” (IX\_A\_18) – zapewniali pedagodzy i pedagodżki teatru, którzy stawali na głowie, by w lockdownie nie zostawić swoich grup warsztatowych samych sobie. Starali się kreatywnym działaniem oderwać myśli ludzi od pandemicznych strachów i lęków, musieli „**pracować twórczo z tą rzeczywistością, która jest**” (II\_A\_11). Oznaczało to nie tylko **przeformułowanie dotychczasowych działań** na możliwości platform komunikacyjnych, ale niekiedy także **tworzenie nowej oferty warsztatowej**, bazującej chociażby na archiwaliach, bieżących mikroprodukcjach czy wykorzystaniu przedmiotów dostępnych ludziom zamkniętym we własnych mieszkaniach podczas lockdownu. Badani czuli, że „czas pandemii i pracy zdalnej jest czasem równie kreatywnym, a może nawet bardziej – ze względu na konieczność znalezienia innych form docierania do widzów” (IX\_A\_18). Dla wielu animatorów przeniesienie warsztatów do internetu oznaczało **tyle samo, o ile nie więcej pracy**, chociaż warto pamiętać, że to grupa zaprawiona w ekstremalnych działaniach: „już wcześniej zdarzyło nam się nocować w teatrze” (IX\_FGI\_1) – wspominali niektórzy – a o okresie pandemii mówili tak:

*Przeszliśmy na tryb online, zatrudniamy ludzi do prowadzenia zajęć w ten sposób. Nadal realizujemy projekty, utrzymujemy kontakt z odbiorcami. Pojawiło się kilka nowych rozwiązań, jak **cykle zajęć onlajnowych**, ale generalnie **pracy jest tyle samo**. Organizowanych **warsztatów i spotkań jest mniej**, ale z konieczności zmieniły formę i były prowadzone online. Wiązało się to z koniecznością szybkiego opanowania nowych narzędzi np. platformy webinarowej, programu OBS itp. Na początku trudno było namówić np. kogoś z zespołu artystycznego do prowadzenia działań online. Teraz już jest łatwiej (IX\_A\_9).*

*Ponieważ działalność teatru przeniosła się do sieci – także działania edukacyjne realizujemy za pomocą możliwości internetowych łączy. **Ilość prowadzonych warsztatów siłą***

*rzeczy zmniejszyła się, ale utrzymujemy stały kontakt (zoomowy) ze wszystkimi grupami, które prowadzimy (IX\_A\_8).*

Dla pedagogów teatru pandemia była **kreatywnym czasem tworzenia** w niepowtarzalnym kontekście, który budził wiele emocji – od ekscytacji i zafascynowania możliwościami internetowych narzędzi, przez frustracje i zniechęcenie, po lęki i obawy. Czas ten wiązał się bowiem z szeregiem trudności, jak na przykład **brak odpowiedniego sprzętu, nienormowany czas pracy**, niekiedy do późnych godzin nocnych, czy też godzenie obowiązków zawodowych z rodzinnymi w **formule pracy zdalnej**:

*Dużo pracy merytorycznej, koncepcyjnej; **to mnie trochę wykończyło**, to było trudne, stworzyć atrakcyjny program (IX\_IDI\_1).*

***Zmęczenie** związane z dłuższym i częstszym przesiadywaniem przed komputerem. Przed pandemią, dzięki prowadzeniu warsztatów na żywo, zmęczenie było mniejsze, praca przy komputerze była tylko jednym z elementów mojej aktywności zawodowej (IX\_A\_8).*

***Nienormowany czas pracy. Trudności w komunikacji** w sytuacjach, które do tej pory rozwiązywało się na miejscu (IX\_A\_7).*

***Mam małe dziecko.** Żeby sprostać wszystkim zadaniom, pracuję 4-6 godzin między 8 a 16, a resztę robię wieczorem. **Jestem zmęczona.** Poza tym czasami **brakuje podstawowego sprzętu do działań online**, jak np. dobry mikrofon, a wymagana jest wyśrubowana jakość. Przy działaniach warsztatowych online na żywo z dźwiękiem/śpiewem **koszmarem jest opóźnienie** (IX\_A\_10).*

Mimo licznych trudności związanych z realizacją pedagogiki i edukacji teatralnej w sieci, większość animatorów była zadowolona z **efektów** swoich działań. Z uwagi na to, że w porównaniu do warsztatów stacjonarnych, warsztaty w sieci zyskały nowych odbiorców, dla których wcześniej zajęcia z racji odległości i kosztów nie były dostępne, w środowisku animatorów zrodziła się refleksja nad **koniecznością zdemokratyzowania dostępu do działań**

**teatralnych**, szczególnie że pandemiczny czas wyposażył ich w nowe narzędzia stwarzające takie możliwości.

*Zyskaliśmy **nowych odbiorców**. Jest rzeczywiste dotarcie do osób z **małych miejscowości**, dzięki onlajnowi nie dzieli nas odległość (IX\_FGI\_1).*

*Nasze działania, dzięki hashtagom je promującym, trafiły do **osób z całej Polski**, wielu spośród nich pisało, że nawet nie miało pojęcia, że w mieście X jest tak fajny teatr i że koniecznie muszą nas odwiedzić (IX\_IDI\_3).*

*W województwie jedyny taki teatr to my, i normalnie to byśmy do **szkół z takich małych miasteczek** nie dotarli (IX\_IDI\_2).*

**Poczucie satysfakcji** z działań prowadzonych w pandemicznym trybie awaryjnym budowały nie tylko odnotowane zasięgi, ale także **pozytywne sygnały płynące od uczestniczek i uczestników**: publikowane komentarze, wiadomości mailowe, rozmowy telefoniczne, „bardzo **pozytywny oddźwięk** i od uczniów, i od nauczycieli, i od aktorów, którzy te warsztaty tworzyli i czuli tę energię” (IX\_IDI\_2). Co ważne, **wdzięczność** wobec podjęcia wyzwania i realizacji warsztatów onlajnowych wyrażali zarówno ich **odbiorcy** bezpośredni (dzieci, seniorzy) oraz pośredni (rodzice, nauczyciele), jak i **twórcy** danego teatru, którzy często dzięki inicjatywie działań edukacji (choćaby pomysłów na wspólne czytanie bajek, prowadzenie warsztatów twórczych) mieli możliwość pracy w tym czasie. Dla teatru przynosiło to korzyść w postaci **integracji** do tej pory często odległych sobie pracowników i pracownic działów edukacyjnych i artystycznych; dla środowiska animatorów – poczucie **docenienia i dowartościowania** ich pracy, przez wielu doświadczone po raz pierwszy.

*Działania edukacyjne pierwszy raz dostały taką **pierwszoplanową rolę**, bo u nas normalnie jest tak bardziej tradycyjnie (IX\_IDI\_2).*

***Nie spodziewałam się pochwał**. Żartem dostałam od przełożonego taki komentarz, że twarzą teatru byli zawsze aktorzy, a teraz w pandemii, co dziwne, jestem głównie ja (X\_IDI\_2).*



Ludzie nas nazywali aniołami – **jesteśmy łącznikiem** między niezależnymi twórcami a odbiorcami. Dzięki warsztatom online mogliśmy ich zaprosić do współpracy i pomóc im. **Pierwszy raz doświadczyliśmy tego, że ktoś nam dziękuje, docenia** (IX\_FGI\_1).

Zespół się **zjednoczył**, nie chcieliśmy dać widzowi o sobie zapomnieć. **Bardzo po partnersku** to wszystko u nas załatwiane było, gramy do jednej bramki, nie było tarć żadnych ani z dyrekcją, ani z artystami (IX\_IDI\_4).

Przedstawiciele drugiej grupy – **sceptycy** odczuwający w pandemii piętrzące się **problemy** – wyszli z założenia, że brak możliwości bezpośredniego, fizycznego spotkania to dla edukatora „brak możliwości prowadzenia warsztatów” (IX\_A\_7), gdyż „żadne działania online nie są w stanie zastąpić bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem” (IX\_A\_11). W edukacji teatralnej – jak argumentowali – kluczowe jest bowiem doświadczenie bliskości relacji albo obecność w teatralnej przestrzeni i podkreślali, że dlatego „**nie wierzą w relacje onlajnowe** jeśli chodzi o teatr, warsztaty z ludźmi, bycie” (XI\_IDI\_2). Ci pracownicy **zawiesili** lub znacznie **ograniczyli** realizację zadań edukacyjnych. Wynikało to z różnych powodów:

(1) braku narzędzi do prowadzenia działań online, obawy przed ich poznawaniem i rezerwy wobec ich wykorzystania w działaniach teatralnych:

*Mam poczucie, że **nie wszystkie działania da się przeprowadzić online, bez żywego kontaktu z odbiorcą.** [...] Działalność edukacyjna online **wymaga stworzenia nowych narzędzi i wypracowania mądrych rozwiązań**, a to wymaga czasu, którego po prostu brakuje* (IX\_A\_3).

(2) specyfiki grupy docelowej, która z jakiegoś powodu (wieku, niepełnosprawności, statusu materialnego) jest cyfrowo wykluczona:

*Komunikowanie się przez sieć w przypadku osób dorosłych jest **mniej problematyczne**, natomiast w przypadku **dzieci***

*budzi wiele wątpliwości. Większa część moich działań przed pandemią była skierowana do dzieci, bo to jest nasza podstawowa grupa odbiorców (IX\_A\_3).*

*Pojawiają się trudności z dostosowaniem niektórych działań, jak projektów dla osób **starszych i z niepełnosprawnościami**. Są to **osoby, które nie czują się swobodnie w sferze online**. Wymaga to długich rozmów telefonicznych, wielu prób, a także przenoszenia niektórych zadań na późniejsze terminy, gdy będziemy mogli się spotkać osobiście (IX\_A\_9).*

(3) z odgórnego decyzji dyrekcji teatru, żeby zawiesić wszelkie działania i nie przenosić teatru do onlajnu:

*Nasz teatr wspólnie podjął **decyzję**, że nie będziemy nic robić online. Jak w teatrze nie ma widowni, to nie ma pracy (IX\_A\_3).*

*W związku z tym, że jest zamknięty budynek i nie można do niego nikogo wpuszczać, dostałyśmy wiadomość, że **nasza praca do odwołania jest wstrzymana** (IX\_IDI\_4).*

*Po prostu **nie pracuję**. Edukacja jest na tyle małym działem, który zarabia sam na siebie, więc nie jest częścią budżetu teatru, że nikt nie odczuwa potrzeby jakichkolwiek jej działań w okresie pandemii – czekamy, aż to się skończy (IX\_A\_4).*

(4) czy też zmęczenia działaniami w sieci i niechęci do onlajnu w ogóle:

*Podjęłam decyzję, że zawieszamy warsztaty, bo jako mama uznałam, że dzieci już świecą w ciemności od bycia przy komputerze i edukacji zdalnej i jednak **nie chcemy tego oferować** (IX\_FGI\_1).*

Sceptycy nie widzieli sensu prowadzenia działań edukacyjnych via sieć, jeśli jednak byli etatowymi pracownikami, musieli pozostać „do dyspozycji dyrekcji teatru” (IX\_A\_6), a czasami, mimo niechęci, podjąć wyzwanie przeniesienia edukacji teatralnej czy działań pedagogicznych do sieci. Wiązało się to z **poczuciem przymusu**

robienia czegoś, czego nie chcą robić, a także **odczuwanym bezsenssem** własnych działań czy też okrajaniem ich do minimum:

*Trudno jest mówić o robieniu teatru online, bo z kimkolwiek się nie porozmawia, to **robimy to, bo musimy to zrobić**. Musimy znaleźć jakąś formę realizacji tych działań, ale umówmy się, że **jeżeli nie istnieje ta przestrzeń spotkania rzeczywistego, to teatr w jakimś sensie nie istnieje**. To jest olbrzymi problem (XI\_IDI\_7).*

*Z grupą dzieci są możliwe ćwiczenia dykcyjne, kreatywnego myślenia. Jednakże **nie ma możliwości stworzenia więzi grupowej, poczucia odpowiedzialności za grupę, rytm zajęć jest inny, wiele czynników zewnętrznych rozprasza dzieci**. Zajęcia to bardziej oderwanie się od monotonii szkolnej niż rzeczywiste budowanie spektaklu i grupy teatralnej (IX\_A\_16).*

Dla tych osób, które mogły sobie pozwolić – zgodne z ich przekonaniami – na zawieszenie działalności warsztatowej na czas izolacji, nie oznaczało to braku pracy. Ich godzinowe zaangażowanie w teatrach było porównywalne z czasem przed pandemią, zajęli się bowiem **działaniami, na które w bieżącej pracy często nie starczało czasu**: porządkowaniem materiałów, tworzeniem nowych, dostosowywaniem ich do potrzeb osób z niepełnosprawnościami, szykowaniem programu na przyszłość i ubieganiem się o dodatkowe dofinansowanie swoich działań. O swoich obecnych aktywnościach mówili tak: „To spowolnienie nam dobrze zrobiło. Zajęliśmy się **archiwum** i rzeczami, które zawsze odkładaliśmy na bok” (IX\_FGI\_1); „Pozostała mi **korekta tekstów**, tworzymy **program** na jesień, ubiegamy się o **dodatkowe środki**” (IX\_A\_3).

Niekiedy decyzją dyrekcji edukatorzy byli **delegowani** do innych, przeciążonych pracą działów, by przejąć część ich zadań. Wspominali, że do ich pozaedukacyjnych obowiązków zawodowych w pandemii należało między innymi: „przejęcie obowiązków związanych z **mediami społecznościowymi** – pisanie i/lub redakcja treści/postów, **pisanie i koordynacja** projektów (jak przed pandemią, tyle że zdalnie)” (IX\_A\_7) czy też „praca koordynacyjna, nadzór merytoryczny, wsparcie

literackie, żmudna dłubanina” (IX\_IDI\_4). Część osób poświęciła czas pandemicznego zatrzymania na planowanie przyszłych działań i **wzmacnianie bazy edukacyjnej** teatrów:

*Zbudowaliśmy dużo działań, **sieć kontaktów do bardzo fajnych nauczycieli**, takiej bazy nie miałabym, gdyby nie pandemia. Myślę, że to było ważne dla kształtowania odbiorcy, zupełnie przypadkowo potężna akcja PR-owa (IX\_IDI\_2).*

Pomimo tego, że dla wszystkich pandemia była i jest czasem wielu niewiadomych i spontanicznie podejmowanych decyzji, edukatorzy i pedagodzy teatru wchodzili w tę nieznaną rzeczywistość **z dużą otwartością**, nową sytuację traktując jako motywację i inspirację do kolejnych działań. „Radość, nowe możliwości, wyzwanie” (IX\_IDI\_2) – to był, jak się zdaje, dominujący stan ducha tej grupy zawodowej w teatrze, która **potrafiła z łatwością dostrzec plusy i potencjały nieprzewidzianej pandemicznej rzeczywistości i czerpać z nich energię**.

*Szalone, nigdy nie wiesz, co się wydarzy, ale na końcu jest **radość**, nawet jak się człowiek namęczy, to jest **banan na buzi** (IX\_IDI\_4).*

*Sądzę, że po pandemii będzie dużo **nowych możliwości i tematów do poruszenia z dziećmi i młodzieżą** (IX\_A\_17).*

*Są rzeczy, których dzięki temu kryzysowi się **nauczyłam**. Na przykład dużo więcej wiem o mediach społecznościowych i będę z tej wiedzy korzystać (IX\_A\_11).*

*Dużo po tym wszystkim wiemy, **zdobyliśmy know-how** (IX\_IDI\_4).*

W rozmowach z animatorami znaczenie więcej było mowy o **konkre- tach** – zrealizowanych i planowanych **działaniach** – niż o emocjach i towarzyszących temu szczególnemu czasowi trudnościach. Wszakże pedagog to **człowiek czynu**. Zawsze będzie po stronie działania. Rozpoznawszy teren, wyruszy w twórczą drogę. „I zaczęłyśmy działać” (XI\_IDI\_6) – relacjonują pedagodżki teatru niezależnego pracujące z grupami wykluczonymi – „My jesteśmy pedagogami teatru,

**a jak pedagog teatru widzi problem, to nie widzi problemu, a wyzwanie, musisz szukać rozwiązania, a nie się poddawać”** (XI\_IDI\_6).

Ta atmosfera nadziei, która towarzyszyła w pandemii edukatorom i pedagogom teatru, wychodziła daleko poza bieżące działania – nadawała ton myśleniu o przyszłości teatru i miejscu edukacji w teatrach:

*Bardzo bym chciała, żeby działania edukacyjne i pedagogiczno-teatralne były bardziej doceniane i traktowane jako **jeden z filarów działalności teatru, a nie jedynie dodatek**, z którego w trudnej sytuacji można zrezygnować. Chciałabym, żeby teatr był postrzegany jako miejsce spotkań z widzem, wspólnej obecności, współprzeżywania i wzajemnej wymiany, a nie jedynie maszyna produkująca kolejne spektakle. Jeśli to po pandemii się zmieni – nie porzucam nadziei – widzę swoją przyszłość jasno* (IX\_A\_3).

## **WYDOBYĆ Z ZAPOMNIENIA. O TEATRALNYM ARCHIWUM**

Dokumentowanie spektakli jest w większości teatrów publicznych stałą praktyką. A jednak odrębne i autonomiczne działy archiwów to w tych instytucjach **rzadkość**. Ponadto pracownice i pracownicy, którzy zajmują się archiwizacją, mają zazwyczaj też **inne obowiązki**. Często są to osoby, które pracują równolegle w działach edukacji albo promocji (lub w obydwu). Czasami archiwizacja jest **zlecona zewnętrznym firmom** zajmującym się dokumentacją przedstawień (dzieje się tak zwłaszcza w teatrach prywatnych). Głównym celem rejestracji przedstawień jest ich dokumentacja do celów wewnętrznych: na użytek artystów, recenzentów

i kuratorów. To wszystko sprawiło, że w wielu instytucjach **teatralne archiwa zostały w pandemii jakby na nowo odkryte** i zidentyfikowane jako **obszary zaniedbane** – na co dzień bowiem rzadko się tam zagląda, czasem z okazji jubileuszów, śmierci aktorów albo wznowień przedstawień. To obszar zwykle pomijany, ukryty na marginesie głównej działalności teatrów, czasami bagatelizowany.

Z takim nastawieniem do archiwów idzie w parze stosunek do ich pracowników oraz wykonywanych przez nich obowiązków zawodowych. Zadania archiwizacyjne wielokrotnie ustawione są na końcu listy zadań do wykonania. W nielicznych teatrach posiadających odrębny dział archiwum **archiwistki i archiwiści** czują się **niedostrzegani** i **niedoceniani**. Archiwum w symbolicznej strukturze teatrów to ciągle najczęściej „dodatek”, obszar nieco „odklejony” od teatru, na dole hierarchii działów teatralnych. Pandemia pokazała, jak niesłuszne i nieroztropne może to być podejście. Kryzys **wydobywa archiwa z zapomnienia** – i zyskuje na tym cały teatr.

Praca osób, które w zakresie obowiązków mają pieczę nad archiwami, była różna przede wszystkim w zależności od tego, na jakich materiałach teatr oparł **strategię funkcjonowania w sieci**: (1) czy zespół aktywnie produkował nowe wydarzenia, nagrania, spotkania online, czytania, (2) czy wręcz przeciwnie – wykorzystywał archiwalia do komunikacji i podtrzymywania relacji z widzami.

W teatrach, które w czasie pandemii nie zdecydowały się na intensywne udostępnianie materiałów archiwalnych online, czas ten był momentem **porządkowania zbiorów**. Zwłaszcza pracownicy archiwów mający też inne obowiązki mogli **nadrobić zaległości**, wreszcie mieli czas na zaniedbane archiwalia. Z nieukrywaną **ulgą** wspominali:

*Mogę też skupić się teraz na **porządkach** w archiwum, które doklejone do moich obowiązków, zawsze było na końcu listy zadań (X\_A\_2).*

*Przeszliśmy na pracę zdalną, ja wpadałam do teatru, bo brałam materiały archiwalne, co cztery dni wymieniałam materiały*

archiwalne. Nikt mnie nie rozliczał z archiwaliów, udało mi się dużo uporządkować, trochę **nadgonić** pracę, **listy od widzów** na przykład opracowywałam w tym czasie (X\_IDI\_1).

Porządkowanie archiwaliów, bo nie ma widzów, mniej osób w teatrze, teraz **na spokojnie** pierwszy raz mogę tak na to spojrzeć, dostałam też **pomocników** do pracy (X\_IDI\_2).

Natomiast archiwistki i archiwiści z teatrów, które udostępniały archiwalia online, skupiali się przede wszystkim na **selekcji i przygotowywaniu odpowiednich materiałów do emisji**. Dla tych spośród nich, u których archiwum było zaniedbanym dotychczas obowiązkiem, był to **czas odkurzenia i odkrywania** tego, co często spoczywało w zapomnianych kartonach i **sprawdzania, czy nadaje się do publikacji online**.

*To były godziny spędzone na oglądaniu, czy to, co jest dostępne, da się udostępnić. To było odkurzenie kartonów i odkrywanie zasobów. Mamy archiwum, mieliśmy dokumentację, ale do naszych wewnętrznych celów, ja się przez to wszystko przegrzebywałam, musiałam ocenić ich jakość, na przykład spektakle sprzed dziesięciu lat były jakościowo gorsze, ale wygrzebywałam różne rzeczy z myślą o naszych widzach, ludzie z sentymentem wspominali, reagowali, komentowali np. nieżyjących aktorów (VIII\_IDI\_2).*

Drugą kwestią, która wpływała na pracę archiwistów i archiwistek w pandemii, był **stan archiwum i jakość zgromadzonych materiałów**. Można powiedzieć, że w pandemicznej rzeczywistości wygrani byli ci, którzy mieli już wcześniej **uporządkowane, skatalogowane**, a nawet **zdigitalizowane archiwa**.

*Rejestracje robocze wykorzystywaliśmy, one były wszystkie na bieżąco uporządkowane, skatalogowane, na serwerze, wiem, że to dzięki mojej pracy wcześniej wszystko poszło nam tak sprawnie. Odpowiadałam za wstępną selekcję, pozyskiwałam licencje z telewizji. Udostępniliśmy też zdjęcia z opisami na Facebooka i Instagrama (X\_IDI\_3).*

*Zdigitalizowane materiały się bardzo przydały. Udostępnialiśmy zdjęcia z życia teatru, projekty kostiumów. Widzowie byli bardzo zainteresowani. Bardzo duże zasięgi i dużo komentarzy miały zdjęcia zza kurtyny, które moim zdaniem zaostrzały apetyt na powrót do teatru. Nam ułatwiło pracę i zaprocentowało to, że już wcześniej postawiliśmy mocno na komunikację w mediach społecznościowych (X\_IDI\_4).*

*Archiwalia, które mieliśmy przygotowane wcześniej, wykorzystywaliśmy do zajęć edukacyjnych. Rozpoznawania aktora z różnych lat, uzupełnianie dymków do komiksów, które przygotowaliśmy (X\_IDI\_2).*

W niektórych teatrach mimo uporządkowanych archiwaliów nie można ich było wykorzystywać w komunikacji online z widzem. „Poza dwoma spektaklami archiwalnymi **nie poszliśmy w archiwalia**” (X\_IDI\_1) – powiedział jeden z badanych, tłumacząc, że często jakość materiałów pod względem technicznym na to nie pozwalała. Rejestracje wideo często dotychczas traktowane były po macoszemu: nagrywane były z jednej kamery, bez późniejszego montażu i postprodukcji. Mają one status tak zwanych **rejestracji technicznych** – są wystarczające do celów dokumentacyjnych i kuratorskich, jednak mają zbyt słabą jakość, by oddać artystyczny wymiar spektakli.

Pracownicy i pracownice archiwów podejmowali różne działania, by podnieść jakość zgromadzonych materiałów. W związku z tym dla niektórych czas pandemii był **momentem samorozwoju, uczenia się nowych narzędzi** do obróbki materiałów tak, by można było je w dobrej jakości udostępnić online.

*To był dla mnie bardzo intensywny czas pracy, bo zajmowałam się też archiwami, musiałam opanować **zupełnie nowe umiejętności**, rozszerzyć znajomość programów graficznych i obróbki filmowej, trzeba było przekonwertować zapisy spektakli, przeformatować je, żeby można je było pokazywać w Internecie (VIII\_IDI\_2).*

Odkryte na nowo archiwa stały się przestrzenią intensywnej pracy i współpracy. Osoby zajmujące się archiwami, szczególnie te, które



miały też inne obowiązki, często pracowały w czasie pandemii dużo więcej, co podkreślały w wypowiedziach i ankietach:

**Zdecydowanie więcej pracy niż normalnie, zaangażowanie po godzinach i w weekendy** (X\_IDI\_3).

*Zwiększyło się wykorzystanie zasobów archiwalnych teatru = o wiele więcej pracy w archiwum* (X\_A\_7).

*U mnie w zespole dwie osoby odbierały nadgodziny. Ilość pracy, która się wydarzyła w onlajnie, była naprawdę olbrzymia. Z dnia na dzień przenieśliśmy się ze sceny w wirtualną przestrzeń. Dużo materiałów udostępnialiśmy* (VII\_IDI\_7).

Sprowokowane przez pandemię wewnętrzne porządki i remanenty sprawiły także, że wielu dyrektorów artystycznych, producentów, specjalistów do spraw promocji i edukatorów zaczęło do archiwów zaglądać i zapoznawać się ze zdeponowanymi w magazynach zdigitalizowanymi materiałami oraz dokumentacjami spektakli. „Góra” dostrzegła bogactwo, które kryje się w tych działach – niekiedy fizycznie, a często symbolicznie zepchniętych do piwnic. To spowodowało także zmianę spojrzenia na pracowników i pracownice z tej grupy zawodowej. Procesom wydobywania archiwów z zapomnienia towarzyszyły skrajne emocje archiwistek i archiwistów: od **satysfakcji związanej z pozytywnym odbiorem udostępnianych archiwaliów**:

*Widzowie byli bardzo zainteresowani, pozytywnie reagowali, to było dla nas motywujące i bardzo miłe* (X\_IDI\_4);

przez **poczucie ważności i istotności swojej pracy**:

*Czas pandemii pokazał, że osoby pracujące przy archiwach i pozyskiwaniu dotacji są bardzo ważnymi pracownikami, potrafiącymi się odnaleźć w nowej sytuacji* (X\_A\_7);

po **rozgoryczenie**:

*Pandemia jest jak karnawał – odwraca porządek, ale nie na długo. Przez sześć tygodni byłam twarzą teatru w Internecie, a teraz znów będą nią aktorzy, a ja wrócę do swoich zadań, które w dużej mierze zależą od aktywności szkół (X\_A\_2);*

albo nawet **myśli o zmianie pracy:**

*Dyrekcja nie do końca dostrzegła skalę mojej pracy, współpracownicy widzieli, ile więcej robię. Ta sytuacja unaoczniała problemy całej instytucji – brak komunikacji, brak precyzyjnych oczekiwań i zadań, rozmywa się odpowiedzialność, nie wiadomo, kto co robi. Zwłaszcza chodzi o przestrzenie bezpieczeństwa, różne kwestie administracyjne. Czuję pewnego rodzaju rozgoryczenie, ale nie jest to dla mnie uczucie nowe, starałam się jeszcze bardziej, a docenione to było odrobinę, więc w pewien sposób to **rozgoryczenie** jest większe niż zwykle. To demotyduje. Mam poczucie, że z moim doświadczeniem mogę znaleźć pracę, w której będę bardziej doceniana. Mam kompetencje archiwisty i działu promocji (X\_IDI\_3).*

Analiza sytuacji teatralnych archiwów w czasie pandemii prowadzi do wniosku, że te często niedofinansowane i mówiąc wprost: zaniedbane działy w takich szczególnych okolicznościach jak pandemia mają **bardzo duży potencjał tworzenia materiałów świetnie nadających się do podtrzymania relacji z widzem.**

*Zauważyłam, że najbardziej interesujące w Internecie były zdjęcia. My zdjęcia digitalizujemy z pomocą praktykanta, staramy się je opisywać, ale nie mamy profesjonalnego sposobu przygotowywania metadanych. Moja refleksja z tego czasu jest taka, że chcę przygotować wersję popową archiwum, taką dla zwykłego zjadacza chleba, nie teatrologa, digitalizować zdjęcia i do tego dodawać opowieść i tak powstaje krótki filmik, smaczki dla widzów, a nie teatrologów, to mój pomysł na archiwum, który się zrodził w pandemii (X\_IDI\_2).*

Bodaj najcenniejszym efektem pandemicznych „inwentaryzacji” było odczucie pilnej potrzeby **zmiany myślenia o dokumentacji spektakli,**

a co za tym idzie wysnute na przyszłość **wnioski dotyczące jakości i dostępności gromadzonych nagrań**. Na ten temat zaczęli się wypowiadać nie tylko pracownicy archiwów, ale także przedstawiciele innych grup zawodowych w teatrach:

*Dotąd robiliśmy rejestracje na użytek własny, one się nie nadają do udostępniania online widzowi. Ciężko się to ogląda. To powinno się zmienić, ale to **wymaga planowaniu większych budżetów, zaangażowania twórców**, żeby reżyser miał wpływ na ustawienia kamer, kadry, był obecny w montażowni (IV\_IDI\_7).*

*Cieszę się, że to **jest wreszcie to jest uwalniane i dostępne**. Cieszy mnie też to, że pojawia się dyskusja: **do kogo te nagrania należą, czy teatry muszą je tak dusić**; czy ta gra, w którą grają wszyscy wykładowcy teatrologii, czyli „skąd wziąć to nagranie” czy to naprawdę nie jest śmieszne. Natomiast one też ujawniają w dużej mierze ten poziom mizერი, braku myślenia przez teatry, **czym jest rejestracja i dlaczego warto w nią inwestować** (II\_IDI\_4).*

*Zaczynamy teraz poważniejsze i **bardziej profesjonalne nagrania spektakli** robić, żeby w razie czego został jakiś **ślad** (XI\_IDI\_1).*

Obserwowany stan rzeczy – nieinwestowanie w profesjonalizację archiwów i niedostateczne wykorzystanie ich zasobów – jest bowiem bolączką zdecydowanej większości teatrów w Polsce. A przede wszystkim uderza w widzów, odbierając im możliwość doświadczania teatru poza teatrem.

*Oglądałam 35 rejestracji innych teatrów i pod względem jakości to bardzo to była duża męka. Wielka męka, trudności z dźwiękiem. Najlepsze rejestracje robione są przez telewizję (choć to też nie zawsze). Nie każdy reżyser da się przenieść na ekran, na przykład według mnie Warlikowski tak, Lupa nie. Mam wrażenie, że im prostszy spektakl, tym lepiej się ogląda. Ale też muszę powiedzieć, że jak się ogląda rejestracje w Wielkiej Brytanii i Niemczech, to my jednak jesteśmy sto lat za nimi (X\_IDI\_2).*

Pandemia uruchomiła **refleksję** na temat archiwów teatralnych, ich organizacji, funkcji i potencjału. Teraz czas na **działanie**. Bo obecny kryzys to koniec teatru, jaki znamy, a może jaskółka zmian w teatralnym świecie?

## **KOMUNIKATY Z NIEPLANOWANEJ ORBITY. O LUDZIACH TEATRÓW NIEZALEŻNYCH**

Pandemia zafundowała ludziom teatrów niezależnych „**niezamierzony lot w kosmos**” (XI\_NET\_2). Za sprawą lockdownu „cała ta hałaśliwa, kolorowa, niesforna grupa społeczna znalazła się w najprawdziwszej próżni!” (XI\_NET\_2).

*Co chwilę z cyberprzestrzeni dobiegają sygnały nadawane z **nieplanowanej orbity**. Komunikaty o istnieniu. Mniej lub bardziej śmiałe próby kontaktu z bazą, bez której podróżnikom zabraknie niezbędnego do życia tlenu (XI\_NET\_2).*

Tym tlenem, bez którego szeroko rozumiana alternatywa teatralna nie można oddychać, są jej odbiorcy, rozmówcy, uczestnicy działań. „**Bez was nie ma nas – ludzi teatru**” (XI\_NET\_2). To **tożsamościowe złączenie teatru alternatywnego ze wspólnotą widzów**, z którą i dla której teatr jest tworzony, a także **nieinstytucjonalna forma organizacji** sprawiają, że jego sytuacja w pandemii jest diametralnie odmienna od sytuacji teatrów repertuarowych i instytucjonalnych. Co więcej, także wewnątrz tej grupy los „ludzi teatru” w pandemii jest dość zróżnicowany w zależności od tego, czy na co dzień ogniskują oni swoją pracę wokół społeczności lokalnej, dla której tworzą pewnego rodzaju **niezależny ośrodek kultury**, gdzie teatr jest narzędziem

zmiany, czy też nie identyfikują się z jakąkolwiek wspólnotą, działając jako **swobodni freelancerzy**. Wśród niezależnych teatrów znajdują się bowiem zarówno takie, dla których ważne jest przede wszystkim uprawianie ambitnego, niezależnego teatru, jak i takie, które odwołują się (też) do etosu teatralnej kontrkultury lat 70. i 80.; dla nich „celem nadrzędnym nie jest stwarzanie faktów artystycznych, lecz osiągnięcie porozumienia w sprawach najistotniejszych”<sup>57</sup>.

*Myślę, że jest grono ludzi, którzy mają **potrzebę wewnętrzną takiej wspólnotowości**, kreowania czegoś [...]. Jestem po to, żeby tworzyć relacje tak, by ta społeczność, ten podmiot był dla mnie centrum świata (XI\_IDI\_2).*

*Ja na słowo „wspólnota” się jakoś jeżę... Bardziej to jest swobodny przepływ, ludzie bardzo różni, którzy po prostu przyszedli nasz spektakl. Robię taki **teatr: otwarty, publiczny**. O jakimś zamykaniu się we wspólnocie byśmy nie myśleli, bo to jest nie nasze po prostu (XI\_IDI\_3).*

Bez względu jednak na stosunek do wspólnotowości, odżegnanie się od pracy teatralnej w ramach instytucji na rzecz tworzenia teatralnych stowarzyszeń, fundacji czy prowadzenia indywidualnej działalności gospodarczej – bo w takich formach organizacji prawnej najczęściej pracują twórcy niezależni – sprawia, że **nie mają oni stałych przychodów**. Swoją działalność planują zatem ze znacznym, niekiedy rocznym, wyprzedzeniem, by zapewnić sobie płynność finansową.

**Od dłuższego czasu staramy się, żeby nasza działalność była finansowana głównie z pracy teatru. Nie otrzymujemy żadnych dotacji, stypendiów itp. To był nasz cel, tyle niezależności, ile da się wypracować w zastanych warunkach. Teraz wszystko zamarło. Straciliśmy wszelkie źródła przychodu**<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Cytat z programu jednego z pierwszych spektakli legendarnego zespołu polskiej alternatywy, Teatru Ósmego Dnia, *Musimy poprzestać na tym, co nazywamy rajem na ziemi...?* (1975). Cyt. za: Zbigniew Gluza, *Ósmego Dnia*, Wyd. Karta, Warszawa 1994, s. 19.

<sup>58</sup> *Życie codzienne w czasie zarazy: Teatr 3.5*. Z Markiem Kurkiewiczem rozmawia Piotr Wyszomirski. „Gazeta Świętojańska” (online), 23.03.2020. <https://gazetaswietojańska.org/polecane/zycie-codzienne-w-czasach-zarazy-teatr-3-5/> [dostęp: 30.09.2020].

*Pracujemy na umowach śmieciowych. Rzadko która fundacja czy organizacja pozarządowa może sobie pozwolić na umowę o pracę czy jakąkolwiek stabilizację w systemie, więc jesteśmy od razu stawiani niejako **w sytuacji kryzysowej**, tak naprawdę **na marginesie**, i to głównie z tego powodu, że **utrzymujemy się z grantów czy z dofinansowań** (XI\_IDI\_7).*

Brak stałych przychodów sprawia, że niezależni twórcy uzależniają swoje kalendarze od harmonogramu konkursów grantowych lub od terminów festiwalu teatralnych, które dla teatralnego offu nie tylko są ważnym źródłem przychodu, lecz także okazją do zaistnienia lub umocnienia swojej pozycji w środowisku, co owocuje propozycjami udziału w kolejnych wydarzeniach. „Taka nieobecność na jednej edycji [festiwalu] skutkuje tym, że na pewno kolejny rok będzie raczej suchy” (XI\_IDI\_5). A odwołane festiwale to tylko jeden z rujnąjących plany skutków pandemii.

*Mieliśmy zaplanowanych bardzo dużo projektów i granie spektakli zarówno w Polsce, jak i za granicą. W pewnym momencie **musieliśmy wszystko wstrzymać** (XI\_IDI\_4).*

*Musieliśmy **wstrzymać wszystkie nasze projekty** i indywidualne projekty artystów współpracujących z nami. W połowie marca – **jeden wielki znak zapytania...** Byliśmy tuż po premierze, w grudniu, 5-6 grań i to dodatkowo bolało, że spektakl, który miał się właściwie rozkręcać, został wstrzymany (XI\_FGI\_1).*

**Nadejście pandemii sparaliżowało dokładnie całość naszej działalności. Odwołane są spektakle, warsztaty, wyjazdy teatru i bieżąca działalność na miejscu. Zawieszono są w zasadzie próby zespołu<sup>59</sup>.**

*Nie zarabiam na spektaklach, bo ich nie gram. Nie zarabiam na niczym, co robię dla teatru, żadnych dodatkowych pieniędzy, choć miałam zarobić. Jedyne, co zarobię, to Kultura w sieci, czyli niecałe tysiąc złotych. [...] Trudno zaplanować prace poza*

---

<sup>59</sup> Życie codzienne w czasie zarazy..., dz. cyt.

teatrem, ponieważ nikt nie jest w stanie podać konkretnych terminów prób itd. (XI\_A\_36).

Dla aktorów freelancerów utrzymujących się wyłącznie (bądź głównie) z grania, znalezienie się na pandemicznej „nieplanowanej orbicie”, gdzie doświadczają „całkowitego braku zleceń” (XI\_A\_38), a więc „braku możliwości pracy” (XI\_A\_8), a co za tym idzie „braku dochodu” (XI\_A\_22), podstawową krzywdą, jaką wyrządziła im pandemia, są „trudności finansowe” (XI\_A\_5), które pociągają za sobą szereg braków związanych z indywidualnym rozwojem: „brak grania to brak pieniędzy, niepewność zawodowa, **brak edukacji**” (XI\_A\_4); „**brak możliwości realizowania się, dorobienia w innych teatrach/eventach**” (XI\_A\_16); „nie mam dochodu, **nie mam inspiracji**” (XI\_A\_26); „duża **przerwa w kondycji fizycznej i psychicznej**” (XI\_A\_28). Dla wielu niezależnych artystów teatralnych pandemia to „prześtój” (XI\_A\_32) i „stagnacja” (XI\_A\_1), czas spędzony na „niczym” (XI\_A\_1), na czekaniu, „aż będzie co robić” (XI\_A\_16), „na marzeniu o powrocie na scenę i zajmowaniu się teatrem” (XI\_A\_1). Jedynie w jednostkowych przypadkach lockdown był momentem potrzebnego odpoczynku, nabrania energii do kolejnych działań i nasylenia się kreatywną pustką.

*Na początku to był czas, którego potrzebowaliśmy też trochę. [...] Więc czasem na to granie spektaklu już nie starcza sił, bo tego jest dużo, zwłaszcza że sami je też montujemy. Dużo wyjeżdżamy. Więc to był czas, kiedy **mogliśmy się tą administracją spokojnie zająć**, pewne sprawy poczyścić, **napisać kilka wniosków** na spokojnie, **poczytać trochę, pooglądać**. Więc pierwszy miesiąc dla mnie był ok. A potem człowiek zaczyna świrować trochę (XI\_IDI\_3).*

Dla teatrów pracujących ze społecznością lokalną konieczna izolacja kojarzyła się z zamknięciem „w najprawdziwszej próżni”. Odcięci od „bazy”, zderzyli się z niemożliwością realizacji swojej misji: pracy na rzecz społeczności. „Tracimy łączność” (XI\_IDI\_2) – mówili, za cel sobie stawiając (dość przewrotnie) „znalezienie narzędzia, **żeby ten kontakt był wzmocniony** pomimo tej odległości” (XI\_IDI\_6). W tak bezprecedensowej sytuacji, w jakiej znalazła się wspólnota teatralna w pandemii, teatry społeczne czują się tym bardziej potrzebne.

Organizują lokalne systemy wsparcia dla najbardziej potrzebujących – robią zakupy seniorom, angażują społeczność w akcje szycia maseczek dla służb medycznych – czy też po prostu szukają łączności, by psychicznie wesprzeć wyizolowanych widzów-uczestników, którzy na ich wsparcie liczą.

*To jest jak na statku się dzieje: jest kapitan – i jak żaglowiec płynie i jest spokój, to jest spokój, ale kiedy jest zagrożenie, to załoga szuka oparcia, oni wiedzą, że ktoś jest, ktoś doświadczony, kto da nadzieję i siłę (XI\_IDI\_2).*

*To jest ta **nuta społecznikowska**, którą mamy wszyscy – mówisz sobie dość, dość, ale i tak coś kiełkuje i za chwilę znowu coś tam wymyślasz i wykreowujesz (XI\_IDI\_2).*

**Poczucie misji jest bardzo silne**, bo tego nie da się wymazać z dnia na dzień tak, jak z dnia na dzień schodzą pieniądze z konta (XI\_IDI\_4).

Szeroko rozumiana **kryzysowość jest wręcz historycznie ściśle spleciona z tożsamością teatru alternatywnego w Polsce**. „Generalnie cały czas jest sytuacja kryzysowa” – mówi jedna z rozmówczyń – „W zasadzie marzę o jakimś szkoleniu z radzenia sobie z sytuacjami kryzysowymi” (XI\_IDI\_7). Wypracowane przez dziesięciolecia przez teatry niezależne umiejętności przystosowawcze: **elastyczność** wobec zastanych warunków, a co za tym idzie **otwartość** na co i rusz **przedefiniowanie** swojej pracy oraz skłonność do **eksperymentów** w zakresie stosowanych narzędzi, wreszcie: swoiste **opancerzenie i niezłomność** w nieustannym zaczynaniu od nowa, stały się niezwykle przydatne w pandemicznej rzeczywistości. Konieczność poradzenia sobie z różnego rodzaju kryzysowością i poczucie „musu”, które to słowo tak często pojawia się w wypowiedziach badanych, nie wypływa jedynie z poczucia misji wobec społeczności lokalnej, za którą teatry społeczne czują się odpowiedzialne. „Mus” wymuszony jest koniecznością bytową.

*Jesteśmy w nieustającym kontakcie ze wszystkimi partnerami i ustalamy, jak prowadzić projekt. [...] **Musimy go prowadzić** (XI\_IDI\_7).*



*Ta pandemia była bardzo trudnym doświadczeniem szczególnie dla tak młodej organizacji jak nasza, ale żeby móc przetrwać, **musieliśmy wypracować nowe ścieżki i narzędzia i zweryfikować nasze silne strony** (XI\_IDI\_6).*

Jedną z nowych ścieżek dla ludzi teatrów niezależnych, którą do tej pory bardzo niechętnie stąpali, wierząc w moc bezpośredniego kontaktu z drugim człowiekiem, były działania w sieci. W pandemii „tworzenie w trybie online” (XI\_A\_3) było niekiedy jedyną możliwością realizacji przedpandemicznych projektów i zleceń. Szczególnie aktorzy free-lancerzy, by się utrzymać, zmuszeni byli do zamienienia „nażywności” na formy możliwe do udostępnienia przez Internet – nagrywali więc „filmy online z dziedziny warsztatów teatralnych” (XI\_A\_27), „audycje, audiobooki, teledyski, live acty” (XI\_A\_29). To oni najczęściej skarżyli się na „ilość pracy nieadekwatną do efektu; mnóstwo nadgodzin” (XI\_A\_3) i zgłaszali „przepracowanie i brak motywacji” (XI\_A\_17). Ci, którzy są rodzicami, zmagali się z „trudnością z pogodzeniem pracy zdalnej z opieką nad dziećmi w tym czasie w domu” (XI\_A\_14); większości doskwierało „wieczne czuwanie na łączach Internetu; oczekiwanie na ocenę [...] zdalnie wykonanej pracy (XI\_A\_3). Ci, którzy mieli wybór, traktowali Internet głównie jako platformę komunikacji, starając się nie wykorzystywać go do prowadzenia działań twórczych. Przełamując jednak charakterystyczną dla alternatywy niechęć do zapośredniczenia kontaktu, podejmowali próby pracy z narzędziami internetowymi, które w efekcie tych eksperymentów rozszerzyły znacznie ich wachlarz możliwości dopasowania się do nieprzewidywanych sytuacji w przyszłości.

*Pandemia pokazała nam jako zespołowi też to, że nie możemy się bać kontaktu w sieci. [...] Jak będziemy chcieli teraz porozmawiać z kimś albo zrobić próbę stolikową, to mamy narzędzia. Przy tych pierwszych próbach stolikowych możemy spotykać się online i to nawet z seniorami albo z ludźmi z różnych stron świata, możemy połączyć się, pogadać, a dopiero potem wejść na salę. [...] Pandemia dała też nam paradoksalnie poczucie bezpieczeństwa, że gdyby coś złego się stało, to część ludzi jest w stanie wejść w działanie i zrobić to w inny sposób niż na sali teatralnej (XI\_IDI\_4).*

Teraz to w ogóle **zaczęliśmy sobie łączyć pracę na żywo i pracę online** i chyba zostawimy sobie zawsze taką możliwość pracy online (XI\_IDI\_6).

Mimo pozytywów, jakie mogli wyciągnąć z działań w sieci, to właśnie twórcy alternatywni jako pierwsi z wszystkich grup twórczych w teatrze postanowili dołożyć wszelkich starań, by jak najszybciej **wrócić jednak do „normalnego” działania**. Prędkie odmrożenie było możliwe, bo w teatrach niezależnych w przeciwieństwie do teatrów instytucjonalnych „nie ma takiej ciężkiej struktury, która by to blokowała” (XI\_IDI\_1). „Ten proces jest rzeczywiście bardzo szybki, dzięki temu, że nas jest tak mało” (XI\_IDI\_1) – przyznaje jedna z rozmówczyń. Wycuczona elastyczność i postrzeganie przeszkód raczej jako wyzwania niż problemów to kolejne cechy ludzi teatru niezależnego, które pomogły w dostosowaniu działań do nowych warunków. Pragnienie spotkania dodatkowo wzmocniło wszelkie dodatkowo wszelkie zabiegi w kierunku, by nie odwołać, a przenieść: warsztaty – na świeże powietrze, festiwale – na jesień, wydarzenia – z makro- w mikroskalę. Czas wakacyjny to okres niezależnych mikrokoncertów, mikrospotkań, mikrofestiwali; dowartościowanie małego, ustawianie na nowo priorytetów względem tego, co jest największą wartością, jaką chcą w pandemii ocalić. Pandemia jest ich nauczycielem.

*Cierpliwości chyba nas uczy. To jest bardzo cenna lekcja, ale to nie jest tak, że to można teraz odhaczyć i już. [...] Trzeba niektóre rzeczy przeczekać, na niektóre rzeczy się zgodzić i trzeba po prostu cierpliwie szukać rozwiązań (XI\_IDI\_7).*

*To, co próbujemy zrobić, to taki festiwal nie festiwal, ciąg pojedynczych zdarzeń, zaznaczeń. I musimy się bardzo **redukować**, bo jesteśmy przyzwyczajeni od wielu lat, żeby było dużo, żeby się działo, żeby dać ludziom jakąś kumulację. [...] To rozpędzenie, w którym my także tkwiliśmy, robiąc festiwale 24-godzinne i kumulując tę energię, może to też jest coś, co jest jakąś pułapką? (XI\_FGI\_1).*

*Kiedy wprowadzono pierwsze rozróżnienie i odmrożenie w dziedzinie kultury, czyli otworzono galerię, to my przeformułowaliśmy część naszych działań na takie działania paragaleryjne (XI\_IDI\_1).*

W pandemii los teatrów niezależnych to **gorzka opowieść o tych, którzy działają dla świata, ale świat o nich zapomniał**. „Kultura jest mało doceniana przez rządzących. Jest ostatnia w sferze zainteresowania” (XI\_A\_29). Wiele grup teatralnych jest na granicy przetrwania; kilka już za tą granicą.

*Z powodu pandemii finansowo doszliśmy do ściany, więc szukamy osoby, która pomoże nam zorganizować zrzutkę publiczną na czynsz sali (XI\_NET\_3).*

*Dostaliśmy postojowe, ale mniej niż powinniśmy (XI\_IDI\_3).*

**Obecnie generujemy znaczące straty. Bardzo trudno jest nam je oszacować, póki co, ale nie wygląda to dobrze.** Zwłaszcza że nie jesteśmy w stanie ocenić jak długo taka sytuacja się utrzyma<sup>60</sup>.

*Dla teatrów [instytucjonalnych] pojawiają się pewnego rodzaju wytyczne, że na przykład możecie grać spektakle dla tyłu i tyłu osób. Natomiast organizacje pozarządowe i teatry alternatywne, które działają [...] nie dostały żadnych wytycznych. Zostaliśmy pozostawieni sami sobie (XI\_IDI\_7).*

Nic dziwnego, że przyszłość widzą „w niewyraźnych kolorach, niepewną” (XI\_A\_1), „kiepsko” (XI\_A\_26) albo wręcz „nie widzą na razie nic...” (XI\_A\_8). Czasem, by nie podupaść psychicznie, „starają się za dużo o tym nie myśleć” (XI\_A\_22) albo „nie myśleć za dużo do przodu” (XI\_A\_20). Obawy o przyszłość związane są zarówno z prognozowaną przez nich fatalną sytuacją finansową teatrów niezależnych (czy też sektora kultury w ogóle), jak i – w obliczu tak wyraźnego niedowartościowania ich pracy przez decydentów – z utratą poczucia sensu kontynuowania swojej misji.

---

<sup>60</sup> Życie codzienne w czasie zarazy..., dz. cyt.

*Nie wiem, czy chcę do niego [teatru] wracać (XI\_A\_35).*

*Niestety miałem taką refleksję: „**czy moja praca jest potrzebna?**” [...] świat może funkcjonować bez ludzi teatru (XI\_IDI\_2).*

*Czas pandemii być może był czasem przemyśleń osób decyzyjnych. I może nie mieć to dla mnie dobrych konsekwencji (XI\_A\_1).*

**Nie wiem. Boję się** cokolwiek zakładać w tej chwili (XI\_A\_7).

*Moja przyszłość w teatrze po pandemii stoi pod znakiem zapytania (XI\_A\_12).*

Warto zauważyć, że twórcy niezależni, szczególnie zespołów zakładanych w duchu **teatru-rodziny**<sup>61</sup>, jako jedyna z teatralnych grup twórczych mieli możliwość kontynuowania w trakcie pandemii prac *stricte* teatralnych – nad rzemiosłem, nad rolą, nad spektaklem – jako że czas lockdownu spędzali najczęściej pod jednym dachem – niekiedy we własnym domu, niekiedy wręcz „w teatrze, bo w nim mieszkają”<sup>62</sup>. W porównaniu do teatrów-instytucji czas pandemii dla teatrów-rodzin niekoniecznie musiał więc oznaczać tęsknotę za uprawianiem rzemiosła i pielęgnowaniem aktorskiego warsztatu. Tęsknota dotyczyła głównie kontaktu ze wspólnotą widzów-uczestników. Twórcy pracujący na co dzień w sytuacjach opartych na bliskości i uważności odmrożenie kojarzą z przełamywaniem niechęci wobec spotkania w „chirurgicznej rzeczywistości” reżimu sanitarnego.

*A jeżeli przez najbliższe dwa lata tylko w taki sposób będziemy mogli grać spektakle? Mogłabym zagrać swój spektakl teraz, w sierpniu, w ramach festiwalu, ale z racji tego, że śpiewam w spektaklu, to musiałabym być sześć metrów oddalona od publiczności, a w warunkach reżimu sanitarnego ludzie by musieli być tak rozmieszczeni, że ostatni z nich siedzieliby jakieś 20-30 metrów ode mnie. A to nie jest taki spektakl, żeby mówić do widza, który siedzi*

---

<sup>61</sup> Rozróżnienie na teatr-rodzinę i teatr-instytucję zaproponował Tadeusz Nyczek. Zob. tegoż, *Pełnym głosem. Teatr studencki w Polsce 1970-1975*, Wyd. Literackie, Kraków 1980.

<sup>62</sup> *Życie codzienne w czasie zarazy...*, dz. cyt.

30 metrów dalej. [...] Pojawiają się pytania: **czy grać, żeby w ogóle grać i móc się wypowiedzieć?** Czy powiedzieć sobie, że ten spektakl nie jest estradowy, widowiskowy i to będzie ten spektakl niszczyć i łamać, więc lepiej nie grać? [...] Myślę sobie, że to są pytania, które przede wszystkim sobie zadają twórcy teatru alternatywnego, takich małych, intymnych, kameralnych spektakli czy wypowiedzi (XI\_IDI\_6).

To jest dziwne doświadczenie bardzo, bo widzisz taką rzeczywistość chirurgiczną, bo wszyscy siedzą w maseczkach w odstępach od siebie, więc to jest trudne doświadczenie. Natomiast wspólnota, która się stwarza poprzez taki spektakl, to jest **absolutnie coś wyjątkowego, bo ci ludzie są w stanie zaryzykować zdrowie, by przyjść do teatru** i widocznie ich potrzeby kulturowe są na tyle mocne i decydujące, że to jest ujmujące, to jest świetne, bo **ta wspólnota, która się tworzy, jest absolutnie wyjątkowa.** Rzadko kiedy czuje się taką jedność sceny i widowni jak podczas tych pandemicznych spektakli (XI\_IDI\_5).

To jest dopiero kosmos!

# III. SYNTEZA

# ZMIANY AKTYWNOŚCI ZAWODOWYCH W TEATRACH INSTYTUCJONALNYCH

Zamknięcie teatrów dla publiczności dla większości scen instytucjonalnych nie oznaczało przerwania działalności. Tylko niewiele z nich (głównie teatry prywatne) wstrzymało jakąkolwiek działalność, delegując pracownice i pracowników na zaległe i przymusowe urlopy. Opisane tu zmiany aktywności zawodowych miały miejsce w teatrach, które w momencie zamknięcia scen przenieśli swoje działania do Internetu. Zmiany te dotyczą okresu całkowitego zamrożenia działalności teatrów – od 12 marca do 6 czerwca. Dzięki demokratyzacji uczestnictwa w teatrze za sprawą udostępniania oferty teatralnej w sieci teatry zyskały w pandemii nową widownię – często spoza wielkich ośrodków miejskich, często złożoną z widzów i widzów, których budżety domowe nie pozwalają na odwiedziny w teatrach. Dlatego wiele teatrów po odmrożeniu działalności myśli o kontynuowaniu przynajmniej części programu online. Prócz archiwalnych zbiorów, zainteresowaniem użytkowników sieci cieszyły się streamingi dyskusji pospektaklowych i spotkań z twórcami.

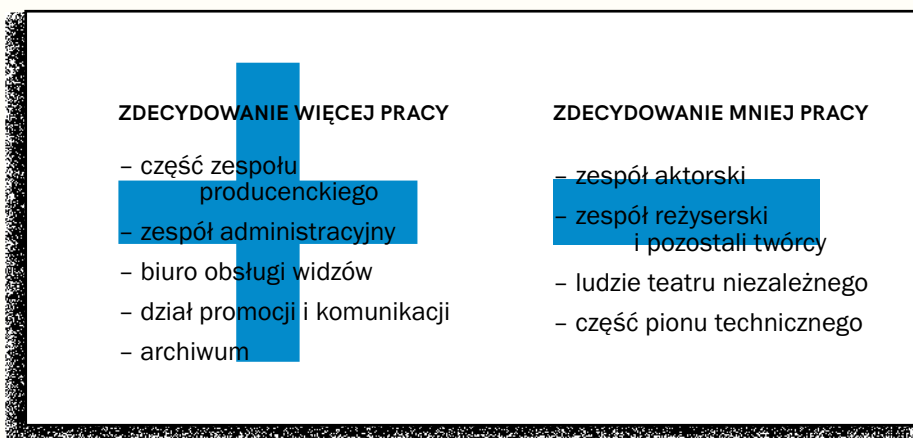
Dla pracownic i pracowników teatru wypełnianie obowiązków służbowych w czasie zamrożenia działalności teatrów, a następnie, po odmrożeniu, w hybrydowym modelu działania (jednocześnie online i offline) łączyło się ze zmianami aktywności zawodowych. Można je rozpatrywać pod kątem czterech zmiennych: (1) ilości pracy, (2) miejsca pracy, (3) zakresu obowiązków, (4) obszaru działania.

## — ilość pracy

W momencie zamknięcia scen **zdecydowanie mniejszej ilości pracy** (jeśli nie jej braku) doświadczyli ci, których praca jest ściśle związana z działalnością sceniczną – a więc zastygli w swoich ciałach **aktorzy i aktorki**, mikrosmutni **twórcy teatralni** i wystrzeleni na nieplanowaną

orbitę **twórcy teatru niezależnego**, a także ci spośród **techników**, którzy bez sceny zniknęli. Unieruchomienie sceny – miejsca najbardziej poddanego widzeniu – uruchomiło ze zwiększoną mocą pozasceniczne przestrzenie, przede wszystkim biura wszystkich pozaartystycznych działów oraz archiwum. Ich pracownicy – a więc część **zespołu produkcyjnego, zespół administracyjny, biuro obsługi widzów, dział promocji i komunikacji oraz archiwiści i archivistki** – w trybie dla teatru awaryjnym mieli pełne ręce roboty; doświadczając **zdecydowanie większej ilości pracy**, często wchodzili w nadgodziny.

Grafika 1. Zmiany ilości pracy w pandemii.



Wśród grup, których ilość pracy utrzymana była na tym samym poziomie, była część techników i rzemieślnicy – w momencie zamknięcia scen kontynuowali oni swoją aktywność zawodową, podejmując prace porządkowe: konserwatorskie bądź naprawcze. Także praca edukatorów i pedagogów teatralnych nie uległa ilościowym zmianom – co prawda w wielu miejscach liczba prowadzonych warsztatów została zmniejszona, ale dodatkowych nakładów czasu wymagało przearanżowanie działań tak, by były możliwe do zrealizowania w trybie online, a także poznanie (dla wielu nowych) narzędzi komunikacji zdalnej.



## — miejsce pracy

Zmiany miejsca wykonywania aktywności zawodowych nie oznaczają jedynie przejścia na **tryb zdalny**, czego doświadczyło wiele pracowników i wielu pracowników teatru. Dla tych, dla których teatr jest drugim domem, w czasie lockdownu wystarczyć musiał ten pierwszy. Zmiana miejsca pracy to także przejście z **trybu offline w tryb online**, co dla zawodów opartych na bezpośrednim kontakcie (albo produkowaniu i realizowaniu tego rodzaju wydarzeń) było rewolucją. Dlatego zmiana ta w teatrze instytucjonalnym dotyczy przede wszystkim **zespołu aktorskiego, edukacyjnego i produkcyjnego**. „Nażywność” jest bowiem wpisana w te trzy profesje: aktor pragnie niepowtarzalnego spotkania twarzą w twarz z widzem, edukator zaangażowanego i performatywnego działania z uczestnikiem, producent nie po to pracuje w teatrze, by kierować produkcją filmową (IV\_IDI\_3). Utrata energii czerpanej z bezpośrednich spotkań dotknęła także ludzi teatrów niezależnych, którzy jako ludzie orkiestry często łączą w sobie te trzy profesje: pedagogów teatralnych, aktorów i producentów.

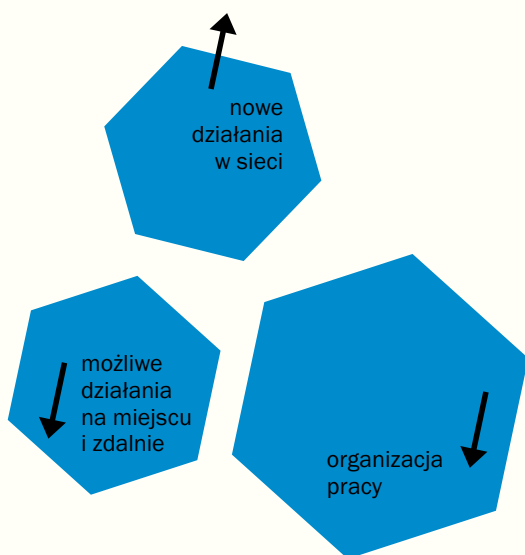
Inne działy pracownicze teatrów instytucjonalnych, którym w pandemii także przyszło się mierzyć z pracą dla teatru działającego i udostępnianego w sieci – takie jak promocja i komunikacja, biuro obsługi widzów czy archiwum – w gruncie rzeczy już wcześniej (przed pandemią) funkcjonowały, korzystając głównie z narzędzi cyfrowych, internetowych czy komunikacji zdalnej; w ich przypadku przejście na pracę zdalną nie było jakościową zmianą, lecz zmieniły się proporcje ich aktywności w sieci i w realu.

## — zakres obowiązków

Pandemiczne rozszarpywanie w teatrze zmieniło zakres obowiązków wszystkich jego pracowników i pracowników. Aby wszystkie tryby maszyny teatralnej mogły mimo bezprecedensowej sytuacji dalej funkcjonować, potrzebne było wprowadzenie szeregu zmian organizacyjnych, czym zajęli się zarządzający i administrujący teatrem, zespołami artystycznymi i produkcją. Do ich obowiązków doszła **organizacja pracy w kryzysie** – zarówno w trybie zdalnym, jak i na miejscu; zarówno w sieci, jak i na miejscu, wreszcie z uwzględnieniem nowych wytycznych związanych z pandemią i wprowadzonych obostrzeń.

Nowe obowiązki związane z organizacją pracy spadły też na pracowników i pracownice, którzy w lockdownie musieli zorganizować sobie stanowiska pracy we własnym domu i zgromadzić w nim potrzebne do jej wykonywania materiały – dotyczyło to zarówno krawcowych czy garderobianych szyjących maseczki na domowych maszynach z materiałów przywiezionych z magazynów teatralnych, jak i księgowych przewożących dokumenty i pieczętki z teatru; także aktorów, którzy zamieniali swoje mieszkania w studia nagrań.

Grafika 2. Zmiany w zakresie pełnionych obowiązków w pandemii.



Druga grupa zmian dotyczyła **przeniesienia aktywności do sieci**, co nawet dla tych, którzy na co dzień pracują online, łączyło się z dodatkowymi obowiązkami – inaczej promuje się w sieci grany na żywo spektakl, inaczej premierę archiwalnej rejestracji; na czym innym polega prowadzenie rezerwacji biletów w sieci w „normalnym” trybie repertuarowym, na czym innym reagowanie na masowe anulowanie rezerwacji i budowanie strategii zwrotów bądź udzielania rekompensaty w postaci voucherów; wreszcie – czym innym jest zarządzanie zbiorami teatru, czym innym – praca producencka czy edukacyjna związana z ich udostępnianiem.

Nie mówiąc już o tych, dla których Internet nigdy nie był jedyną przestrzenią aktywności zawodowej – ich zmiana zakresu obowiązków wiązała się ściśle ze zmianą miejsca pracy, co zostało opisane wyżej.

Trzecia grupa zmian – realizacja **nowych zadań możliwych do wykonywania na miejscu** – objęła tych, którzy w pandemii nie przenieśli się do sieci, a w obszarze swoich profesji wykonywali prace porządkowe i naprawcze, na które zazwyczaj nie ma czasu. Choć prace te najczęściej wpisane są w zakres obowiązków poszczególnych pracowników i pracowników, to w praktyce, ze względu na natłok innych zadań, są na końcu listy prac do wykonania.

### — obszar działania

I choć wszystkim ludziom teatru zmienił się w związku z pandemią zakres obowiązków, warto wspomnieć te grupy, które zajęły się zupełnie dla siebie nowym obszarem działania. Przede wszystkim chodzi o działania z ostatnich miesięcy Gildii Polskich Reżyserek i Reżyserów Teatralnych, która zajęła się uwidocznoną w pandemii sferą nadużyć, z jakimi mają styczność freelancerki i freelancerzy. Te nadużycia są związane głównie z zaniedbaniami systemowymi. W momencie zamknięcia scen reżyserzy i reżyserki, w hierarchii teatralnej pracy stojący najwyżej, zajęli się dbaniem o tych, którym w pandemii było najtrudniej z powodu braku strukturalnego wsparcia.

Inną grupą, która z zakulisowej działalności na rzecz produkcji teatralnej wkroczyła na skalę ogólnopolską w nową dla siebie przestrzeń działalności, są krawcowe i krawcy szyjący maseczki (a czasem i kombinezony)

Grafika 3. Zmiany obszarów działania w pandemii.



dla służb sanitarnych. Wreszcie pracownice i pracownicy działu administracji, którzy poznać musieli zarówno nowe wytyczne związane z zarządzaniem kryzysowym w pandemii, jak zasady reżimu sanitarnego.

W opisach etnograficznych wymienione zostały także pojedyncze praktyki teatrów bądź indywidualnych twórców, którzy ze względu na trudną sytuację finansową przekształcili całkowicie obszar swojego działania – teatr w pandemii zamieniał się w warzywniak, aktor zostawał dostawcą UberEats, kompozytor majstrem pomagającym w remontach. Opisane zmiany aktywności zawodowej ludzi teatru w pandemii pociągają za sobą kolejne – rodzą refleksje na temat odczuwanego prestiżu wykonywanej pracy, poczucia docenienia, doświadczenia ważności tego, co na co dzień robią w teatrze i dla teatru.

# ZMIANY STATUSU

Teatr instytucjonalny jest hierarchiczny na wskroś. Po pierwsze, jeśli chodzi o strukturę organizacji pracy, która jest (i od zawsze była) pionowa. Na jej szczycie, jak w każdej instytucji kultury, stoi dyrektor. W polskim teatrze jest nim zazwyczaj mężczyzna, co już na dzień dobry wikła instytucję **w system patriarchalny**. Ale o tym później. Szczegółowo poniżej dyrekcji zajmują wszyscy ci, którzy współtworzą to, co w teatrze najważniejsze: teatralne dzieło, a więc zespół artystyczny, który też podlega wewnętrznej hierarchii. Z punktu widzenia produkcji teatralnej **najważniejszy jest reżyser**, zapraszany, niekiedy sezonami wyczekiwany, przez miesiące prób goszczony w skromnych progach teatru. Gość-rezydent, którego nazwisko przyciągnie tłumy.

Mistrz-wizjoner, którego wizji podporządkowani są zarówno **widoczn i podziwiani na scenie** aktorki i aktorzy, jak i wszyscy **pozostali twórcy, niewidoczn i, choć znani widowni z imienia i nazwiska**: scenografowie i scenografki, kostiumolożki i kostiumolodzy, choreografowie i choreografki, kompozytorki i kompozytorzy, dramaturdzy i dramaturżki. Kolejnych szczebli drabiny zajmują ci, którzy z perspektywy widza pozostają **anonimowi, choć także pracują na wspólny efekt sceniczny**: pracownicy i pracownice działu technicznego i pracowni rzemieślniczych. Działy promocji, biuro obsługi widzów, pion administracyjny znajdują się poza hierarchią związaną z pracą sceniczną, ale wciąż w hierarchicznej strukturze instytucji. Z jednej strony bez nich instytucja nie funkcjonuje, z drugiej – w kulturze symbolicznej teatru często nie są traktowani jak „ludzie teatru”, bo nie uczestniczą w tworzeniu scenicznych dzieł i w zasadzie mogliby pracować gdziekolwiek indziej. Najczęściej są zatrudnieni **na etacie**, w przeciwieństwie do **pracujących na zlecenie** bileterek i bileterów czy **outsourcingowego personelu** sprzątającego, zapewniającego porządek w instytucji czy obsługującego wydarzenia, chociażby wieszając płaszcze w szatni czy też sprawdzając bilety. Nie trzeba dodawać, że hierarchia wewnątrz teatru przekłada się na zarobki.

Nierówności ekonomiczne w teatrze to obszar szczególnych napięć i wpisanych w system niesprawiedliwości. Twórcy i twórczynie pracujący jako freelancerzy nie mają bowiem zabezpieczeń ekonomicznych, jakie daje praca etatowa, a ich sytuacja życiowa jest wysoce niestabilna. W podobnej sytuacji znajduje się zatrudniana na zlecenia część pracowników i pracowników obsługujących scenę – technicy i techniczki. „Nie zarabiają dużo. Zdarza się, że traktowani są podle. Zawsze pracują w pośpiechu i muszą nadrabiać za nasze reżyserskie niekompetencje” – pisze Jagoda Szalc w krótkim tekście *Proletariat planu*, który w trakcie pandemii wywołał lawinę komentarzy, trafnie diagnozując nie tylko sytuację „proletariuszy” planu filmowego, lecz częściowo także produkcji teatralnej. Pisze Szalc:

*Nasze złe planowanie biorą na swoje barki i w swoje zestresowane wnętrza. Znoszą pokrzykiwania i ataki hysterii. [...] No i są zatrudniani, jeśli „ktoś ich lubi”. Więc muszą starać się być lubiani. Znoszą ponaglenia i niezadowolenie, bo „coś nie jest idealnie”. Rzadko mają oszczędności, bo jak miałiby oszczędzać? Praca raz jest, raz jej nie ma. Pieniądze często się przejada, bo czeka się na robotę<sup>63</sup>.*

Niepokój związany z brakiem płynności zleceń popycha zleceniobiorców w kierunku funkcjonowania w trybie reprodukującym – angażowania się z jednej pracy w drugą, bez chwili na odpoczynek, właściwie bez możliwości wyboru produkcji, w jakiej chcą brać udział, z obawy o brak jakichkolwiek propozycji. W podobnym położeniu znajdują się także aktorzy, choć wiedza powszechna jest taka, że to oni trzymają władzę w teatrze. A przecież w obliczu niepewnej sytuacji finansowej i jednocześnie **nadprodukcji** nie tylko nie mają wpływu na system, w jakim funkcjonują, ile go reprodukują i to bardzo często **w warunkach prekaryjnych**. A liczba produkcji stale rośnie. W sezonie 2017/2018 odbyły się 1632 premiery<sup>64</sup>. Agata Adamiecka-Sitek, Marta Keil i Igor Stokfiszewski zauważają, że „produkcja i reprodukcja sytuują się w centrum sporu o kształt instytucji kultury, ponieważ publiczne

---

<sup>63</sup> Jagoda Szalc, dz. cyt.

<sup>64</sup> Zob. *Teatr w Polsce 2019 (dokumentacja sezonu 2017/2018)*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2019.

instytucje kultury działają zgodnie z prymatem produktywności i konkurencyjności, który zmienia je w rywalizujące między sobą **fabryki produktów kulturalnych i prestiżu własnej marki**<sup>65</sup>.

Dyskusja o oficjalnych i nieoficjalnych hierarchiach w teatrze w ostatnich latach przybiera na sile. Coraz odważniej mówi się o teatrze w kategoriach relacji pracy czy relacji władzy. Coraz częściej podaje się krytyce system, w jaki uwikłany jest teatr – instytucja, która być może z uwagi na hierarchiczność pracy mistrz-uczeń ze wszystkich instytucji w kulturze w najwyższym stopniu reprodukuje mechanizmy władzy. Mówi Piotr Morawski:

*Jest to system ugruntowany, co świadczy o tym, że jest on – czy może być – skuteczny, skoro tysiące spektakli powstały w ten właśnie sposób w podobnych instytucjach. Coraz częściej jednak dochodzą do głosu stanowiska, które mówią, że ten system jest niewydolny; że jest anachroniczny, konserwatywny i że nie nadąża za zmieniającymi się relacjami społecznymi*<sup>66</sup>.

Niewydolność tego systemu jeszcze mocniej była zauważalna w pandemii. Kryzys wywołany epidemią obnażył wszystkie jego niesprawiedliwości i słabości, ujawniając przede wszystkim okrucieństwo kapitalizmu, w jaki teatr jest wplątany i promowany przez kapitalizm stylów życia<sup>67</sup>. Ze wszystkich osób pracujących w teatrze najbardziej ucierpeli wolni strzelcy – i to zarówno z będących na świeczniku zespołów artystycznych, jak i zakulisowych technicznych, a także: twórcy niezależni utrzymujący się z grantów, debiutanci bez ugruntowanej pozycji w środowisku i osoby zatrudnione na „śmieciówkach”. Dostało się wszystkim po równo: aktorom i aktorkom, których wynagrodzenie przecież jest proporcjonalnie do tego, ile razy wyjdą na scenę, niekiedy

---

<sup>65</sup> Agata Adamiecka, Marta Keil, Igor Stokfiszewski, *Feminizacja – demokracja – praca. W stronę uspołecznionej instytucji kultury*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2019 nr 153, s. 4-5.

<sup>66</sup> *Reprodukowanie złych wzorców*. Rozmowa Stanisława Godlewskiego, Moniki Kwaśniewskiej, Piotra Morawskiego, Anny Smolar, Zofii Smolarskiej i Justyny Sobczyk, „Dialog. Miesięcznik poświęcony dramaturgii współczesnej” (online), 17.09.2018. <http://www.dialog-pismo.pl/rozmowy-dialogu/reprodukowanie-zlych-wzorcow> [dostęp: 5.10.2020]

<sup>67</sup> Zob. Kornelia Sobczak, *Lekcja wirusa?* „Dialog. Miesięcznik poświęcony dramaturgii współczesnej” (online), 12.03.2020. <http://www.dialog-pismo.pl/przedstawienia/lekcja-wirusa> [dostęp: 5.10.2020].

bez etatów, zarabiających wyłącznie na graniu gościnnym; edukatorom i edukatorkom teatralnym, których projekty – często na zlecenie – zostały wstrzymane. Ucierpieli reżyserzy i reżyserki, których premiery się nie odbyły i często przepadły, jak i freelancerska obsługa sceniczna, która straciła wszystkie zlecenia. Skryty na co dzień w kulisach dział promocji w pandemii musiał stanąć na onlajnowej scenie, jaką stał się Facebook, biura obsługi widzów zajęły miejsce na pierwszej linii frontu, biorąc na siebie kontakt z utrzymaną na dystans widownią, kierownicy produkcji dwoili się i troili, by teatr przeszedł w tryb pracy awaryjnej. Przykładów można mnożyć. Solidnie wyciosana przez lata i utrzymywana w stabilnej pozycji drabina hierarchii teatralnych zadrżała. Nie tyle została odwrócona do góry nogami, ile zauważono ją jako całość – bez szczybli na dole górne stają się niedostępne, tym samym nieprzydatne. Moment zamknięcia scen polskich teatrów zaczął się dla jego pracowników i pracowników okresem osobliwego karnawału, w którym status zawodowy każdego z nich – jak to w karnawale – uległ w ich odczuciu znacznym przemianom. Przyjrzenie się tym zmianom było jednym z celów naszych badań.

Badanym zadaliśmy pytania o to, **jak ważna w teatrze jest praca, którą na co dzień wykonują w teatrach oraz jak ważna jest praca wykonywana przez nich w czasie pandemii**. Zadaniem uczestników i uczestniczek badań ankietowych było dwukrotne określenie, jak postrzegają swoją pracę i pozycję w teatrze – **na co dzień** oraz **w pandemii**. Prosiłiśmy, by zaznaczali swoje odpowiedzi na trzech pięciostopniowych skalach ciągłych z opisanymi wartościami krańcowymi. Każda skala badała inną zmienną: **istotność pracy dla teatru, prestiż zawodu i poczucie docenienia w pracy** – uznaliśmy je za trzy podstawowe wskaźniki statusu zawodów teatralnych.

Pierwsze pytanie pozwalało subiektywnie ocenić, **jak istotna dla teatru jest praca wykonywana przez osobę badaną**, skala była rozpięta między dwoma stwierdzeniami:

(1) czuję, że (obecnie) moja praca jest mało istotna dla teatru

(5) czuję, że (obecnie) moja praca jest bardzo istotna dla teatru.

W drugiej kolejności chcieliśmy dowiedzieć się, jak badani widzą **prestiż wykonywanej przez siebie pracy**. Mogli oni usytuować



swoje odpowiedzi między takimi stwierdzeniami:

(1) czuję, że (obecnie) moja praca ma niski prestiż

(5) czuję, że (obecnie) moja praca ma wysoki prestiż.

Na końcu, za pomocą skali rozpiętej pomiędzy poniższymi

stwierdzeniami, badani wskazywali, **jakie jest ich poczucie docenienia** jako osób pracujących w poszczególnych działach i zespołach teatru:

(1) czuję się niedoceniony/a jako pracownik/ca teatru (w pandemii)

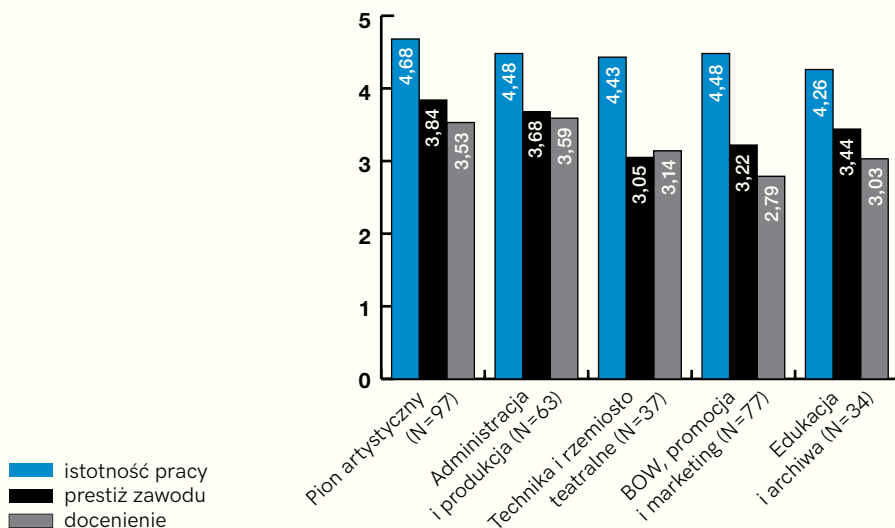
(5) czuję się doceniony/a jako pracownik/ca teatru (w pandemii).

Analiza zgromadzonych danych pozwoliła nam wskazać, którzy pracownicy i pracownice teatrów w swoim odczuciu najbardziej ucierpieli w wyniku pandemii oraz które grupy zawodowe czują się w największym stopniu przegrany w wyniku zmian, jakie zaszły w teatrach podczas lockdownu. Analiza rzuciła przy okazji światło na codzienne odczuwanie hierarchii zawodowych przez osoby pracujące w teatrach. Należy jednak zaznaczyć, że badanie nie miało charakteru ilościowego, a próba była przypadkowa, nie dobieraliśmy jej losowo ani celowo, dlatego liczebności badanych z poszczególnych grup zawodowych nie są równe ani proporcjonalne do rozkładu zawodów teatralnych w teatrach. Zebrane dane trzeba porównywać i interpretować z dużą ostrożnością, wskazują one bowiem wyłącznie na pewne **tendencje**, jakie zachodzą w obrębie teatralnych hierarchii wcześniej (przed pandemią) i obecnie (podczas pandemii). Nie są to jednak dane reprezentatywne dla środowiska teatralnego, nie można ich rozciągać na całą populację pracowników i pracowników teatrów.

Na początku analiz zagregowaliśmy dane z poszczególnych, wąsko określonych grup zawodowych w **pięć głównych kategorii zawodów**: pion artystyczny (aktorki i aktorzy oraz pozostali twórcy i twórczynie teatru); pion administracyjny, produkcja teatralna i osoby zarządzające procesem artystycznym; pion techniczny (osoby obsługujące scenę oraz pracownice rzemiosła teatralnego); pion obsługi widza, rozwoju widowni, promocji i marketingu; oraz pion edukacji, archiwizacji i upowszechniania. Na podstawie wskazań pracowników i pracowników z tych pięciu grup wyliczyliśmy kolejno **średnią arytmetyczną oddzielnie dla każdej z trzech badanych zmiennych (istotność pracy, prestiż zawodu oraz poczucie docenienia) przed pandemią i w jej trakcie.**

Pierwszy z poniższych wykresów (Wykres 6) pokazuje, jak osoby z zespołu artystycznego administracji, techniki, promocji i obsługi widza oraz edukacji i archiwów oceniały istotność, prestiż i docenienie swojej pracy podczas „normalnego” (przedpandemicznego) funkcjonowania teatrów, drugi – jak odczucia tych grup względem ważności ich pracy kształtowały się w czasie pandemii (Wykres 7).

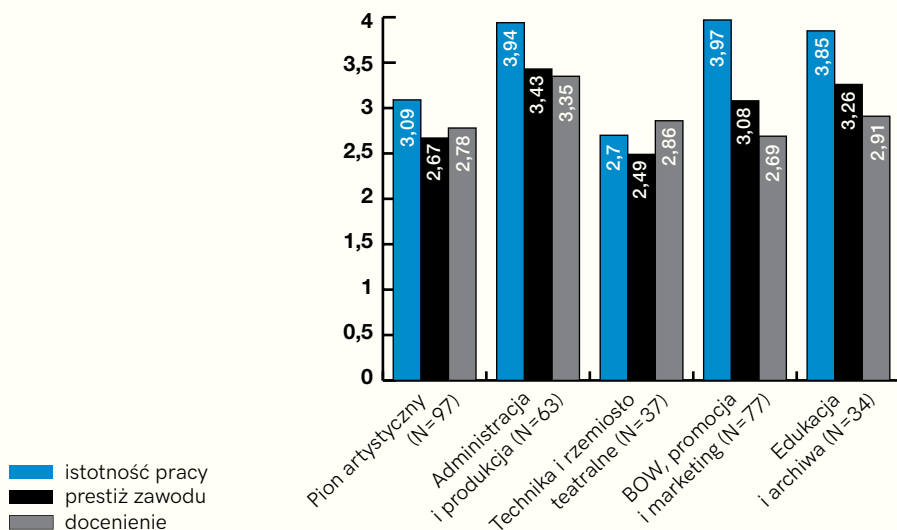
Wykres 6. Status zawodów teatralnych przed pandemią w odczuciu pracownic i pracowników



Przed pandemią poziom pierwszego wskaźnika statusu zawodów teatralnych, czyli **istotność pracy wykonywanej dla teatru**, w odczuciu większości pracownic i pracowników był dość wysoki, w każdej z grup zawodowych przekraczał wartość 4,25. Gorzej oceniany był **prestiż niektórych zawodów**, szczególnie techników i rzemieślników teatralnych (najniższe wskazania, średnia ledwo przekraczająca wartość 3), a także pracowników BOW, promocji i marketingu. Te dane potwierdzają jakościowe rozpoznania, z których wynika, że te grupy pracownic i pracowników teatrów mają poczucie niedostatecznego bycia „ludźmi teatru” – w zasadzie mogliby zajmować się swoimi zadaniami w innych instytucjach, ich praca czasami wydaje im się niezwiązana

ściśle akurat z teatrem. To wyraźnie wpływa na niższe poczucie prestiżu w tych grupach zawodowych. Jeszcze słabiej w tych działach (do których dołączają edukacja i archiwa) wygląda trzeci wskaźnik statusu – **poczucie docenienia**. Pracownicy teatrów ogólnie czują się niedocenieni. To najslabiej oceniany wymiar budowania statusu zawodów teatralnych.

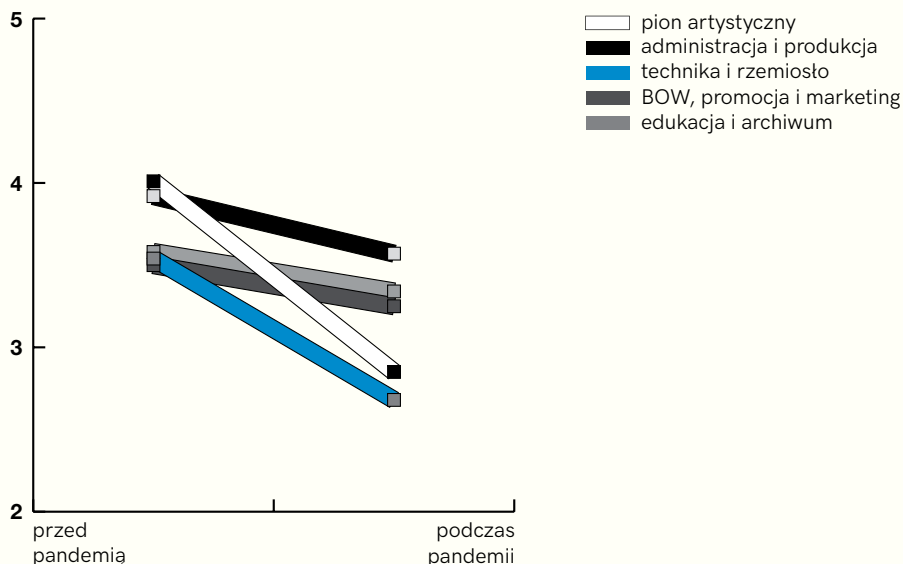
Wykres 7. Status zawodów teatralnych podczas pandemii w odczuciu pracowników i pracowników



Pandemia spowodowała **spadki wszystkich wskaźników statusu we wszystkich kategoriach zawodów teatralnych**. Najbardziej znaczące spadki odnotowaliśmy w wymiarze istotności wykonywanej pracy, szczególnie wśród osób, których praca wiązała się z graniem spektakli (artyści i artystki oraz obsługa sceny). Dane pokazują też, że najgorzej w pandemii czuli się pracownicy i pracownice działów technicznych i pracowni rzemieślniczych. Najniższa średnia wskaźników uzyskana w badaniach pojawiła się przy zmiennej odczuwanego prestiżu zawodu właśnie w tej grupie zawodowej. Trudna sytuacja odbiła się również na poczuciu docenienia ludzi teatru, którzy wspominali, że jako pracownicy i pracownice sektora kultury dotkliwie odczuwają swoją niską pozycję w hierarchii zawodów.

Następnie wyliczyliśmy zbiorczą średnią ze wszystkich trzech zmiennych, by porównać, **jak ogólnie zmieniło się odczuwanie statusu własnego zawodu w wyniku pandemii** (Wykres 8).

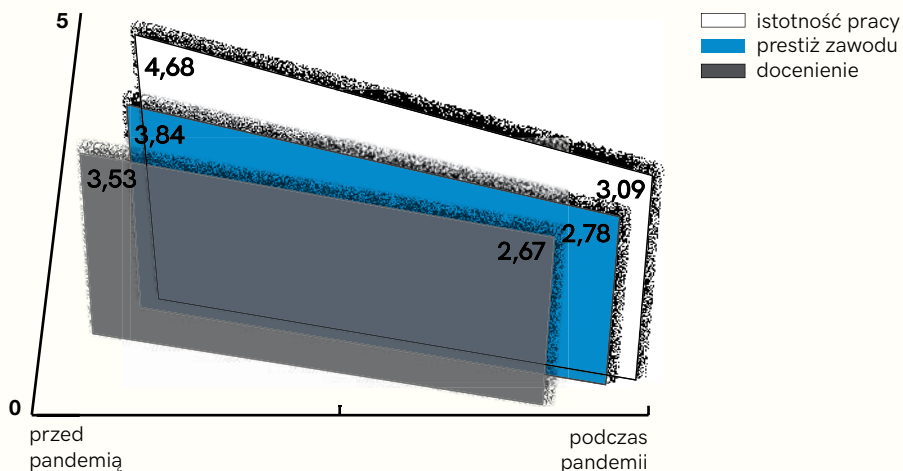
Wykres 8. Zmiany statusu zawodów teatralnych w pandemii



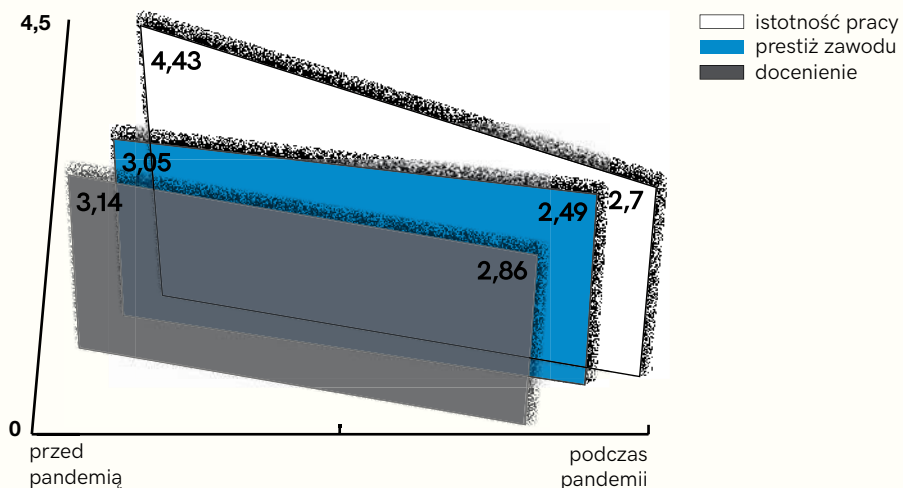
Wyniki analiz pokazują, że choć w każdej grupie nastąpił spadek poczucia ważności wykonywanej pracy, to jednak zdecydowanie najbardziej ucierpiały dwie grupy: **artyści i artystki** (spadek z 4,01 na 2,85) oraz przedstawicielki i przedstawiciele **techniki i rzemiosła teatralnego** (spadek z 3,54 na 2,68). Te dwie grupy pracowników i pracowników – obydwie mocno związane ze sceną i realizacją spektakli, **zastygli w swoich ciałach, znikający bez sceny, mikro-smutni mikroludzie** – w wyniku pandemii znalazły się na samym dole hierarchii zawodów. Przez zespół artystyczny ów spadek był odczuwany najmocniej, gdyż w odniesieniu do czasu przed pandemią deklarował najwyższe wartości, jeśli chodzi o istotność, prestiż i docenienie ich pracy. Nagle jego pracownicy poczuli się nieważni i odczuli boleśnie deficyt uznania w strukturach teatru. Technicy i rzemieślnicy już na

starcię przejawiali niskie poczucie ważności swoich zawodów i pracy, natomiast w wyniku zmian wymuszonych przez pandemię okazali się grupą najmniej istotną, prestiżową i docenianą w całym teatrze.

Wykres 9. Zmiany statusu zawodowego artystek i artystów (N = 97)

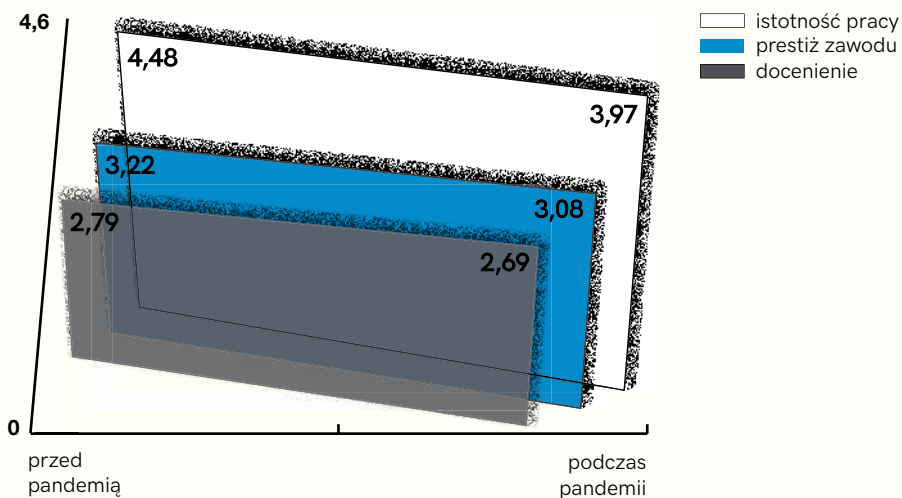


Wykres 10. Zmiany statusu zawodowego pracowników i pracowników pionu technicznego i rzemiosła teatralnego (N = 37)



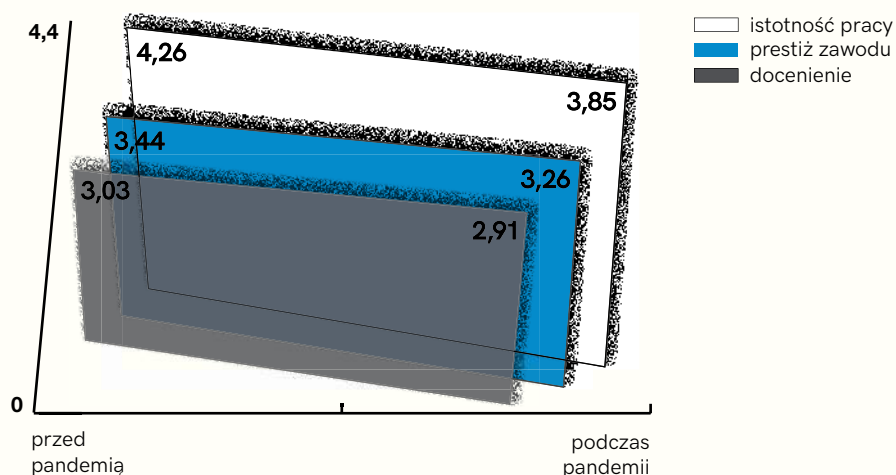
Stosunkowo najłagodniej pandemia obeszła się z pracownikami i pracownikami działów **promocji i marketingu, obsługi widza, edukacji i archiwów**. Spadki odczuwanej ważności i docenienia ich pracy były najmniej wyraźne. Te grupy zawodowe w czasie pandemii bardzo intensywnie pracowały, w zasadzie to na ich barkach znalazło się „rozkrcenie” teatru w wersji online: **Facebook stał się sceną**, BOW stał się **pierwszą linią frontu**, edukatorzy i edukatorki **zamieniali problemy w wyzwania**, a archiwa zostały **wydobyte z zapomnienia** na światło dzienne. Nie dziwi więc względna stałość ocen własnej sytuacji w teatrze przez pracowników i pracownice tych działów, martwić może natomiast ogólnie niskie postrzeganie wartości tych zawodów w teatrach przez osoby, które je wykonują.

Wykres 11. Zmiany statusu zawodowego pracownic i pracowników ds. obsługi widza, promocji, rozwoju widowni oraz marketingu (N = 77)



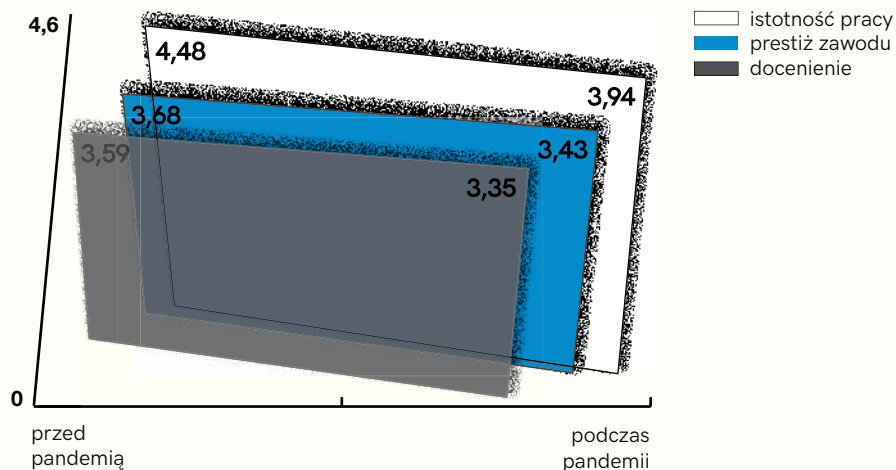
Na uwagę zasługuje **pión administracyjny i osoby zarządzające produkcją artystyczną**. Ocenili oni dość wysoko wartość swojej pracy dla teatru już przed pandemią. W trakcie pandemii ich status spadł, jednak nie bardzo nisko. To oni wzięli na siebie **brzemień odpowiedzialności** za pandemiczne roszady i katastrofy, a **przewodnicy** przeprowadzili teatr przez administracyjne meandry lockdownu.

Wykres 12. Zmiany statusu zawodowego pracownic i pracowników działów edukacji i archiwów (N = 34)



Subiektywne odczuwanie istotności, prestiżu i docenienia ich pracy w pandemii uplasowało się i tak na tym samym poziomie lub wręcz wyżej niż codzienne poczucie ważności wszystkich innych

Wykres 13. Zmiany statusu zawodowego pracownic i pracowników administracji i produkcji (N = 63)



pracownic i pracowników teatrów (poza artystami i artystkami). Wygląda więc na to, że przedstawicielki i przedstawiciele tych teatralnych profesji czują się mocno osadzeni i potrzebni w teatralnym świecie.

Odczucia ważności wykonywanej pracy i statusu swojego zawodu związane są z wieloma czynnikami, wśród których jednym z ważniejszych jest **czynnik ekonomiczny** rozumiany na wielu poziomach: wysokości wynagrodzenia, formy zatrudnienia i zależności (bądź niezależności) wypłaty wynagrodzenia od uwikłania pracy w produkcję. Poczucie statusu mocno wiąże się z dyskusją wokół hierarchii w teatrze. **Pandemia stała się** kolejną, tym razem trudną do prze-milczenia **ilustracją teatralnych hierarchii**. Do tej pory w niektórych środowiskach jedynie wieszczono, że ów *status quo* zaraz runie, przy najmniejszym kryzysie piramida skonstruowana w oparciu o wyraźne podziały między grupami, a niekiedy również pogardę, rozpadnie się. W pandemicznym trzęsieniu ziemi pojawiły się pęknięcia i zaskakująco chwiejna konstrukcja wymagała szybkiej przebudowy. Pandemia ujawniła nierówności, obserwując sytuację poszczególnych grup zawodowych w teatrach trudno zaprzeczyć, że dla wielu pracownic i pracowników teatr nie jest bezpiecznym i komfortowym miejscem pracy. Ani dziś (w pandemii), ani na co dzień.

## **CODZIENNE TRUDNOŚCI I ŻYCIOWE TROSKI**

Nagłość i stanowczość zawieszenia działalności instytucji kultury, a także **zaskakujący** tryb, w jakim zapowiedziano ich ponowne otwarcie, to najważniejszy kontekst dla emocji rozwijających się w środowisku teatralnym w czasie pandemii. **Chaotyczność działań** w obszarze zamrażania i odmrażania sektora kultury i wykorzystywanie **niezrozu-**



**miałych rozwiązań** odbierane były przez niektórych ludzi teatru jako dość **drastyczne i pochopne** środki walki z pandemią. Prowadziło to do nieustającego stawiania pytań zarówno o kierunek, w jakim podążają losy instytucji i ich zespołów, jak i o możliwość kontynuowania pracy w nieoznaczonej przyszłości. W **niewiedzy** łatwo było o **zagubienie**. Konkretów trzymano się w administracji: trzeba rozpoznać sytuację, przypilnować teatru, sprzątać w nim czy wypłacić pensje – oraz w biurze obsługi widzów i księgowości: trzeba oddać pieniądze za bilety na odwołane spektakle lub zaproponować vouchery. Wiele pracy spadło na osoby zajmujące się promocją, bo komunikowanie się z otoczeniem wymagało nowych narzędzi i informowania o rzeczach, o których same teatry nie wiedziały zbyt wiele. Te zadania do wykonania, czasami nadmiarowe, czasami zupełnie nowe – ale jednak cenne, bo osadzające w konkretnej i potrzebnej pracy do wykonania! – pozwalały niektórym pracownikom i pracownikom **oswoić się z sytuacją. Dawaly zajęcie**. Wśród zawodów, w których konkretów było mniej, piętrzyły się zarówno **niepokoje**, jak i realne, codzienne trudności, uruchamiając dłuższy łańcuch **obaw**.

Sytuacja zamknięcia teatrów przynosiła wiele **zagrożeń** tak dla całych zespołów teatralnych, jak i dla pojedynczych osób w nich pracujących. Zagrożenia te miały różną naturę, ale wspólną ich cechą było **uniemożliwienie osiągnięcia celów**, które pracujący w teatrach ludzie zakładali dla siebie lub swojej instytucji – celów artystycznych i finansowych, związanych z realizacją konkretnych produkcji teatralnych i projektów edukacyjnych bądź osobistych planów rozwoju kariery zawodowej. Poczucie zagrożenia zawsze podszyte było tysiącem pytań. I brakiem odpowiedzi. Poniżej przybliżamy emocjonalną panoramę doświadczeń i trosk ludzi teatru w pandemii.

**Troski bytowe** pojawiły się stosunkowo szybko, przede wszystkim wśród aktorów i aktorek oraz tych osób, których zawód i przychody bezpośrednio związane są z graniem. Skala trosk o finanse była zróżnicowana i zależała najbardziej od prawnych form współpracy z teatrem. Pracujący na etacie zaczynali przejmować się problemem nieco później niż osoby tracące źródło utrzymania z dnia na dzień. W wymiarze temporalnym również widoczna była różnica pomiędzy doraźnymi

problemami a troskami odnoszącymi się do dłuższej perspektywy. Wraz z rozwojem pandemii, przedłużającym się zamknięciem teatrów i wreszcie wraz z rozwijającą się świadomością, że cała historia nie jest dwutygodniowym epizodem, ale trwać będzie miesiącami lub latami, niemalże całe środowisko teatralne zaczęły trawić znaczące obawy o przyszłość. W drugiej kolejności, po aktorach i aktorkach, martwić się o kwestie finansowe zaczęli pracownicy i pracownice obsługi sceny. Od nich nowa sytuacja – świat teatru bez fizycznego miejsca, bez sceny – wymagałaby całkowitego przekwalifikowania, gdyby online stał się trwałym rozwiązaniem wypierającym normalne życie teatru. W kategorii trosk bytowych mieści się wreszcie troska przejmująca wszystkich pracowników teatrów dotycząca dalszej perspektywy instytucjonalnej: a jeśli upadnie nasza instytucja? Czy pandemia nie pogrąży branży kulturalnej? Świadomość uzależnienia losów teatrów publicznych przede wszystkim od stanu finansów samorządów jest dosyć powszechna. Tym troskom przypatrywali się ze zrozumieniem artyści scen alternatywnych, widząc, jak niepewna rzeczywistość, z którą mierzą się bez względu na pandemię, dotyka także inne kręgi ludzi teatru. Kryzysowy brak stabilności finansowej, tak charakterystyczny dla teatralnej alternatywy, generujący troski o zapewnienie sobie bytu, objął całe środowisko teatru, a nawet szerzej – cały sektor kultury.

**Troska o przetrwanie teatru**, poza tym, że rozumiana może być w wymiarze ekonomicznym (jako opisane powyżej troski o przetrwanie konkretnych instytucji), przybrała także wymiar bardziej uniwersalny. Coraz częściej zaczęły pojawiać się obawy, że społeczeństwo zakwestionuje istnienie teatru. Może ludzie zaczną wątpić, czy w dobie kryzysu jest miejsce na teatr w jego dotychczasowej formie, z rozbudowanymi strukturami, zapleczem i określonym sposobem interakcji z widownią? Osoby uczestniczące w badaniu bały się o to, czy po zamknięciu teatrów będzie jeszcze do czego wracać. Czy teatr będzie potrzebny? Czy publiczność wróci do teatru? Szczególnie że tak wiele spektakli, na które bilety trzeba było zdobywać z wielomiesięcznym wyprzedzeniem, w okresie lockdownu zostało udostępnionych w sieci.

**Troska o jakość** pojawiła się wraz z pierwszymi próbami aktywności w zamknięciu. Czy widzowie będą chcieli oglądać roboczą rejestrację

spektaklu, która miała być jedynie dokumentacją techniczną i w niczym nie przypomina doskonałych jakościowo i przygotowanych z myślą o widzach produkcji Teatru Telewizji? Jak nagrywać pandemiczne miniprodukcje dysponując jedynie domowym sprzętem niejednokrotnie sprowadzającym się do smartfona? Czy użytkownicy i użytkowniczki Internetu nie zmęczą się nadmiarem kiepskiej jakości wideo zalewających sieć?

**Troska o nadprodukcję** nie dotyczyła wyłącznie streamingów, premier online i wideo-artu, w jaki zamienił się teatr w pandemii, to także spojrzenie w przyszłość i skupienie się na konsekwencjach wiosennego zawieszenia pracy. Z jednej strony przerwano prace nad premierami, z drugiej – pandemia nastąpiła w szczytowej części sezonu. Spektakle, których eksploatacja dopiero się rozpoczynała, nie zawsze zdążyły przyciągnąć zainteresowaną widownię. Wobec tego oczywiste jest, że po lockdownie nastąpi, w zależności od skali obaw: wysyp, zalew, zatrzęsienie produkcji, których nie sposób będzie obejrzeć, przeżyć, przedyskutować. Pośród wielu (po)pandemicznych spektakli mogą skryć się te ważne, których ktoś nie dostrzeże. Oczekiwano więc z niepokojem jesiennej kumulacji... Jednocześnie warto zwrócić uwagę na liczne projekty, które na bieżąco komentowały rzeczywistość w pandemii i z pewnością będą to robić później. Ich też jest za dużo, by je sukcesywnie śledzić. Z drugiej strony nie dziwne, że twórcy i twórczynie teatru komentują pandemiczną codzienność – tematu tak istotnego, dotyczącego całego społeczeństwa i to na skalę światową, teatr nie miał już dawno. Czy druga fala pandemii znów odbierze szansę i uniemożliwi ludziom teatru twórczy dyskurs z pandemią?

**Troska o utracone szanse** pojawiała się w efekcie zawieszenia prac nad projektami teatralnymi, powodując dojmujący smutek i poczucie żalu nad „tu i teraz”, które bezpowrotnie przeminęło. Produkcje na wczesnym etapie prac niekiedy ostatecznie odwoływano. Nawiązywane wcześniej współpracy, projekty mające rozpoczynać nowe relacje pomiędzy twórcami a ich wymarzonymi zespołami czy instytucjami to okazje, które mogą się już nie powtórzyć. Pandemia znacząco mogła zaważyć na **osobistych karierach** i **ambicjach twórców**.

**Troska o misję teatru** to jeden z ważnych obszarów odczuwanego w pandemii niepokoju, a zarazem jeden z ciekawszych mechanizmów obronnych przed odczuwaniem negatywnych emocji. Pracownicy i pracownice różnych zawodów teatralnych, czując chwilową pustkę w pierwszym momencie lockdownu, po chwili wytchnienia ruszyli w wir nowych wyzwań. Szukali odpowiedzi na pytanie: po co robimy teatr? Jak może przysłużyć się wspólnym sprawom „nasz zespół”, „nasza instytucja”, „ja samodzielnie”? Troszczenie się o **zachowanie sensu** dotyczyło także bardziej doraźnych kwestii. Osoby pracujące w zawodach wspomagających, czy też umożliwiających produkcję artystyczną, starały się jak najszybciej i w jak największym stopniu umożliwić teatrom powrót do tej misyjnej działalności. Troszczenie się o tę kwestię prowadziło w dwóch kierunkach: troszczenia się o widzów i o zachowanie procedur bezpieczeństwa w teatrach.

Podstawowym wymiarem **troski o widza** było zachowanie kontaktu. Zbiegły się w tym miejscu dwie obawy: z jednej strony obawa o to, czy widz będzie pamiętał o swojej relacji z teatrem, a z drugiej, czy nie zostaje w tej „covidowej” sytuacji sam. Niektóre osoby zastanawiały się przy tym, na ile brak kontaktu z widzem odbiera teatrom ich tożsamość. Powtarzające się pytanie o to, czy możliwy jest teatr bez widowni, chociaż przepracowane na wszystkie sposoby przez teoretyków kultury, w dobie pandemii powróciło w nowym kontekście i zadawane było przez wszystkich pracujących w teatrach. Pytanie o zasadność działań zawodowych i twórczych było często pytaniem o pamięć widzów. W tym sensie troska o widza i widzkę stawała się zabieganiem o przyszłość teatru. Czy widownia powróci, czy nie odzwyczai się od teatru i jego form? Czy nie nasyci się innymi dziedzinami sztuki? Wreszcie też, wraz z pojawiającymi się głosami o otwarciu teatrów, pojawiła się mocno wybrzmiewająca **troska o zdrowie** – zarówno własne, jak i widzek oraz widzów powracających do teatru. Jak zapewnić im bezpieczeństwo? Czy nasza instytucja może wziąć na siebie odpowiedzialność za to, co spotka widzów w naszych progach? – pytali samych siebie ludzie teatru. **Troska o procedury** obejmowała szereg różnych działań. Na poziomie realizacji obowiązków umownych były to kwestie obsługi widzów z zakupionymi biletami. Sprawność zwrotu pieniędzy lub przeniesienia zobowiązań teatru na inny, nieokreślony termin to również podtrzymanie

relacji z widzem, jednak przede wszystkim odpowiedzialność proceduralna osób zajmujących się finansami instytucji. Wraz z reaktywowaniem działalności, pracą nad użyciem archiwalnych nagrań, należało rozstrzygnąć możliwe pola ich eksploatacji. Czy można udostępnić je w domenie publicznej? Czy możliwość oglądania spektaklu online powinna być ograniczona w czasie? Czy nagrania można poprawiać, czy należy zawierać kolejne umowy? Te dylematy wymagały pilnego rozstrzygnięcia i były jednym z powodów, dla których administracja, pracownicy programowi, archiwiści przywitani pandemię zwiększoną intensywnością pracy. Czas nowych produkcji online wymagał z kolei zweryfikowania, na jakich warunkach można użyć podczas rejestracji np. elementów scenografii z dotychczasowych spektakli. Wszystko to wymagało wielkiej troski, aby cel teatralnego działania mógł zostać zrealizowany. Wielką część trosk proceduralnych stanowiły **troski sanitarne**, które obejmowały nie tylko kwestię realizacji wytycznych Ministerstwa Kultury czy Ministerstwa Zdrowia, opracowania właściwych regulaminów i procedur wewnętrznych, lecz także kwestii podziału pracy i obowiązków pomiędzy pracownikami, tego jak nie narażać się wzajemnie, realizując obowiązki po odmrożeniu widowisk kulturalnych.

Doświadczenie pandemii to kontinuum rozciągnięte pomiędzy trudnościami i troskami **wspólnotowym** i **indywidualnym**. Część emocji odczuwanych w pandemii przez pracownice i pracowników teatrów dotyczyła spraw całej teatralnej zbiorowości, wspólnoty czy instytucji. Ludzie teatru troszczyli się również o siebie – część ich obaw miała charakter i zasięg przede wszystkim indywidualny. Drugą wyraźną perspektywą odczuwania pandemicznych emocji jest podział na te dotyczące **pracy**, czyli głównie odnoszące się do realizacji zadań zawodowych, utrzymania teatru, podtrzymania kontaktu z widownią oraz te dotyczące życia **osobistego** ludzi teatru.

# RADZENIE SOBIE W PANDEMII

Codziennie trudności i życiowe troski przeżywane w pandemii przez wszystkich pracowników i pracownice teatrów doczekały się różnych **reakcji**. Nikomu nie było łatwo, jednak problemom trzeba było **wyjść naprzeciw**. Jeśli jest dramat, to musi być i akcja! Ludzie teatru, obeznani z tym schematem, podjęli różne próby **radzenia sobie** – po pierwsze – z **nowymi wyzwaniem zawodowymi**, po drugie – z **dotkliwą rzeczywistością pandemiczną**. W pracy: żeby działać mimo zamknięcia, żeby oswoić online, żeby nie utracić kontaktu z widownią oraz kolegami i koleżankami z pracy, żeby utrzymać teatr na powierzchni i mieć do czego wracać. W życiu: żeby nie zachorować, żeby nie zwariować, żeby nie biedować.

Grafika 4. Zbiorowe i indywidualne sposoby radzenia sobie ze skutkami pandemii w sferach zawodowej i osobistej

## JAK SOBIE RADZIĆ Z PROBLEMAMI W CODZIENNEJ PRACY?

(sfera zawodowa)

### ogólne strategie teatrów

(włączanie się pracownic i pracowników poszczególnych działów/zespołów w realizację oficjalnej strategii teatru: działania w ramach ogólnie narzuconych zasad, dostosowanie się do obostrzeń i wymogów obowiązujących w danej instytucji)

### taktyki punktowe

dla konkretnych obszarów działalności teatrów w obrębie poszczególnych działów/zespołów

(wypracowanie pomniejszych, doraźnych taktyk: zatrzymanie widza w teatrze, udostępniania spektakli, produkcji nowych treści, komunikacji z publicznością, komunikacji wewnętrznej etc.; podejmowanie lokalnych inicjatyw przez pracownice i pracowników konkretnych działów)

## JAK SOBIE RADZIĆ Z TROSKAMI I EMOCJAMI PANDEMICZNYMI?

(sfera osobista)

### wspólnotowe sposoby

radzenia sobie z pandemią

(włączanie się w ogólnopolskie akcje społeczne: szycia maseczek, czytania dzieciom bajek, pomocy seniorom, promowanie akcji #zostańwdomu etc.; skupianie się na społecznym wymiarze kryzysu i wzajemnym wspieraniu się w przeżywaniu trosk pandemii)

### indywidualne taktyki

radzenia sobie z finansowymi i emocjonalnymi skutkami pandemii

(np. znalezienie dodatkowej lub zastępczej pracy dla podratowania budżetu domowego; dbanie o kondycję emocjonalną i fizyczną w pandemii; skupianie się na osobistym przeżywaniu i przeżyciu pandemii)

W sferze zawodowej pracownice i pracownicy teatrów, w odpowiedzi na kierunki działania wyznaczone przez dyrekcje i teatralne sztaby kryzysowe, realizowali **zadania wpisane w odgórne strategie swoich teatrów**, które były różne<sup>68</sup>. Z fizycznym zamknięciem teatrów ich pracownicy i pracownice także radzili sobie różnie: jedni, w pełnej gotowości, walczyli o przeniesienie teatru do sieci, inni – nieco zdezorientowani – stawiali się na stanowiskach, by wykonywać pracę zastępczą, jeszcze inni – kierowani na postojowe – wycofywali się czasowo z aktywności zawodowej. Tej ostatniej grupy radzenie sobie z problemami w codziennej pracy nie dotyczyło, bo najzwyczajniej nie mieli w pandemii pracy. Co do zasady, przedstawiciele i przedstawicielki różnych grup zawodowych obierali w dużej mierze takie strategie zawodowego przetrwania podczas pandemii, jakie wyznaczyły im ich macierzyste instytucje.

Część osób podejmowała przy tym **pomniejsze, oddolne inicjatywy o charakterze taktycznym**<sup>69</sup>, **które pozwalały im realizować wyznaczone zadania, elastycznie reagując i dostosowując się do sytuacji**. W ten sposób pracownice i pracownicy poszczególnych zespołów i działów operacjonalizowali ogólne strategie wytyczone przez pionierów zarządzający teatrami. Na bieżąco wymyślali, jak osiągnąć cele zdefiniowane przez kierownictwo teatrów. By ułatwić sobie pracę w nowych, onlajnowych warunkach, podejmowali różne inicjatywy w wąskich grupach specjalistów i specjalistek od promocji, komunikacji, edukacji, archiwizacji, obsługi widza, administracji, produkcji artystycznej. W czasie pandemii powstały więc rozliczne, a zarazem **lokalne i doraźne taktyki** wrzucania materiałów do sieci, odpisywania na maile od widzów, komunikowania się wewnątrz zespołów teatralnych czy rekrutowania do projektów edukacyjnych.

W obliczu osobistych, życiowych kryzysów spowodowanych przez pandemię i lockdown, niektórzy badani i badane włączyli się we **wspólnotowe działania**, takie jak akcje społeczne o szerokim zasięgu, lokując swoją aktywność w obszarze potrzeb całego społeczeństwa, grup

---

<sup>68</sup> Zob. Marek Krajewski, Maciej Frąckowiak, *W poszukiwaniu strategii. Działania instytucji teatralnych w czasie pandemii*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2021.

<sup>69</sup> Michel de Certeau, *Wynaleźć codzienność. Sztuki działania*, przeł. Katarzyna Thiel-Jańczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

wykluczonych i potrzebujących bądź społeczności, w której na co dzień żyją. Artyści i artystki, rzemieślnicy i rzemieślniczki, technicy i techniczki – osoby, dla których w pandemii czas się zatrzymał, podejmowały różne działania, niezwiązane co prawda *stricte* z pracą teatralną, ale potrzebne szerszym kręgom – czy to służbom medycznym, czy dzieciom i młodzieży uczącym się zdalnie, czy w końcu środowisku teatralnemu w Polsce, które znalazło się w trudnej sytuacji jako podmiot zbiorowy. W przypadku twórców i twórczyń teatralnej alternatywy chodziło najczęściej o objęcie pomocą uczestników i uczestniczek działań tych zakorzenionych lokalnie, sąsiedzkich teatrów-wspólnot. Te osoby postrzegały troski pandemiczne jako społeczne wyzwania, z którym radzić sobie trzeba **razem**.

Dla niektórych osób pandemiczne zatrzymanie było też momentem poszukiwań możliwości ruchu – ku wyjściu ze stagnacji, z izolacji, z kłopotów finansowych. Badani i badane dzieli się z nami swoimi **indywidualnymi sposobami na przetrwanie w pandemii**, opowiadali o tym, że (i gdzie) szukali pracy, która umożliwiłaby im podreperowanie sytuacji finansowej. Mówili o radzeniu sobie z trudnymi emocjami poprzez szukanie wsparcia, aktywność fizyczną, twórczą czy praktyki medytacyjne.



**VI. TEATR  
JAKO  
MIEJSCE  
PRACY**

„Różne są nasze, ludzi zajmujących się na co dzień teatrem, sposoby na przetrwanie czasu narodowej kwarantanny”<sup>70</sup> – pisze Marek Kurkiewicz z Teatru 3.5 zlokalizowanego w Dzieżgoniu, małym pomorskim miasteczku.

*Część przenosi swoją działalność w eter i działa online, ktoś inny ma po prostu przymusowy urlop o chlebie i wodzie, są też tacy, którzy mimo krzyku o malejącą „kupkę pieniędzy” mają niezłe w sumie wakacje. Jest jednak spora grupa artystów, aktywistów, którzy absolutnie nie zamierzają zawiesić działalności choćby tymczasowo. Czas „wolny” służy im tylko jako nowa przestrzeń na kreowanie coraz to nowych sposobów na interakcję ze społeczeństwem. To przecież owa interakcja i brak zgody na bezkrytyczne przyjmowanie rzeczywistości takiej, jaką zastali, konstytuuje ich jako artystów.*

Jako przykład, a właściwie ilustrację „teatru potrzebnego”, występującego w tytule cytowanego tekstu, Kurkiewicz wspomina zaangażowanych społecznie Waclawa i Erdmute Sobaszków, którzy w Węgajtach, małej wsi pod Olsztynem, od ponad trzydziestu lat robią teatr. Ich działania należą do tego rodzaju aktywności, o których Kornelia Sobczak pisze, że przyczyniają się „do zwiększenia **ilości dobra we wszechświecie**”. Autorka podejmuje refleksję o koniecznej w obliczu koronawirusa weryfikacji **potrzebności ludzkich przedsięwzięć**. „Trzeba uważać, żeby tej potrzebnoci nie pomylić i nie utożsamić z neoliberalną «użytecznością», z zyskowością”<sup>71</sup> – zaznacza. Niemalże wtórując tym samym Kurkiewiczowi, który zwraca uwagę, że „ludzie sztuki dziś potrzebują już nie tyle uwagi, co zwyczajnie jedzenia do przetrwania”<sup>72</sup>. Teatr jako miejsce pracy w obliczu walki z pandemią oraz społecznymi i ekonomicznymi skutkami lockdownu staje się instytucją ze wszech miar potrzebną, nie tylko w kontekście zbawiennego dla umysłu, duszy i ciała kontaktu ze sztuką. Wyzwaniem instytucji i środowisk teatralnych jest też zapewnienie pracownikom i pracownikom teatru dobrych warunków pracy i wsparcia w trudnych czasach.

---

<sup>70</sup> Marek Kurkiewicz, „Zbiórka Żywności”, czyli kiedy „Teatr potrzebny” jest potrzebny, „Gazeta Świętojańska” (online), 20.05.2020. <https://gazetaswietojska.org/kultura/pomorze-kultura/zbiorka-zywnosci-czyli-kiedy-teatr-potrzebny-jest-potrzebny/> [dostęp: 13.10.2020].

<sup>71</sup> Kornelia Sobczak, dz. cyt.

<sup>72</sup> Marek Kurkiewicz, dz. cyt.

Także teatry instytucjonalne, o mniej społecznym na co dzień rysie, podjęły rozmaite działania na rzecz szeroko rozumianej wspólnoty – wśród nich najbardziej nagłośnione medialnie i zapamiętane przez społeczeństwo zostanie zaangażowanie teatralnych pracowników krawieckich w ogólnopolskie akcje szycia maseczek. Jednak to nie tylko widzialne PR-owo i polubione przez tysiące użytkowników portali społecznościowych działania są tymi, których waga w teatralnej, pandemicznej rzeczywistości wyszła na jaw. Najważniejsza nauka, jaka płynie z czasu ogólnoswiatowej walki z koronawirusem, to **dowartościowanie pracy reprodukcyjnej w teatrze**, a więc takiej, która jest niewidoczna, zakulisowa, **oparta na współpracy i solidarności**, a która umożliwia widoczną i efektywną pracę na scenie. Praca pracownic i pracowników biur obsługi widza, działów promocji, administracji, produkcji, edukacji, archiwizacji, a więc osób, które w pandemii przejęły stery teatru, to praca, którą autorzy tekstu *Feminizacja – demokracja – praca. W stronę uspołecznionej instytucji kultury* opublikowanego w „Didaskaliach” jeszcze przed pandemią, nazwali pracą „na rzecz zasobów niematerialnych służących reprodukcji egzystencji zbiorowej”<sup>73</sup>.

Podkreślali oni, że są to czynności społecznie „częściej wykonywane przez kobiety, związane z opieką, regeneracją i dbałością o dobro wspólne, [które] są fundamentalne dla podtrzymania życia”. **Kobiece działania**, których ranga w sytuacji kryzysu została globalnie doceniona przez wszystkich, którzy obowiązki domowe musieli łączyć z zawodowymi, przechodząc nagle w tryb pracy zdalnej, dowartościowane została także w teatrze. Czy rozpocznie to realny proces feminizacji instytucji kultury, o którym mówiono już podczas zeszłorocznego Forum Przyszłości Kultury, 30 listopada 2019 roku, a więc niecałe dwa tygodnie po tym, jak pandemia zakaźnej choroby COVID-19 rozpoczęła się jako – wydawać by się mogło nie dotycząca Polski – epidemia w mieście Wuhan w środkowych Chinach?

Pandemia, chociaż nie wiadomo, czy na stałe i na jak długo, niewątpliwie zbliżyła środowisko teatralne w Polsce do idei wpisanych w „**proces odchodzenia od patriarchalnych struktur władzy, zależności i hierarchiczności ku wartościom takim, jak: niezależność, troska,**

---

<sup>73</sup> Agata Adamiecka, Marta Keil, Igor Stokfiszewski, dz. cyt., s. 4. Ten cytat i kolejny.

**dialog i dbałość o wspólnotę**<sup>74</sup>. Praca reprodukcyjna stała się jedyną możliwą do wykonywania w czasie radykalnego lockdownu – i nie myślimy tu jedynie o wymienionych przed chwilą zakulisowych pracach biurowych, lecz także o działaniach widocznych, a jednak odhierarchizowanych, takich jak czytanie dzieciom bajek przez aktorki i aktorów w onlajnie, zajęcie się sprawami socjalnymi przez reżyserów i reżyserki, podjęcie decyzji zarządzających teatrami o udostępnieniu, a tym samym zdemokratyzowaniu zbiorów swoich teatrów – w tym często także spektakli repertuarowych. Ilość dobra we wszechświecie rośnie.

---

<sup>74</sup> Manifest programowy „Teatr Powszechny – feministyczna instytucja kultury”.  
[http://forumprzyszloscikultury.pl/upload/2019/11/feministyczna\\_instytucja\\_kultury\\_manifest.pdf](http://forumprzyszloscikultury.pl/upload/2019/11/feministyczna_instytucja_kultury_manifest.pdf) [dostęp: 5.10.2020].

# BIBLIOGRAFIA

## —Artykuły i rozmowy

Agata Adamiecka, Marta Keil, Igor Stokfiszewski, *Feminizacja – demokracja – praca. W stronę uspołecznionej instytucji kultury*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2019 nr 153, s. 4-5.

Michalina Bednarek, *Dyrektor katowickiego teatru sprzedaje z żoną warzywa i owoce*, „Gazeta Wyborcza” (online), 27.04.2020.

<https://katowice.wyborcza.pl/katowice/7,35063,25900408,kryzysowy-warzywniak-ratuje-w-czasie-epidemii-zamkniety-teatr.html> [dostęp: 22.06.2020].

Marcin Bogucki, *Syndrom orkiestry na Titanicu*, „dwutygodnik”.

<https://www.dwutygodnik.com/artykul/8922-syndrom-orkiestry-na-titanicu.html> [dostęp: 5.10.2020].

Alina Bosak, *Teatr szyje maseczki dla Łańcuta*, 6.04.2020.

[https://www.biznesstyl.pl/biznes/biznes-na-co-dzien/9289\\_.html](https://www.biznesstyl.pl/biznes/biznes-na-co-dzien/9289_.html) [dostęp: 6.07.2020].

Zuzanna Bukłaha, *Koronawirus topi warszawskie teatry. Ich straty idą w dziesiątki milionów*, „Gazeta Wyborcza” (online), 27.07.2020.

<https://warszawa.wyborcza.pl/warszawa/7,54420,26152673,straty-w-warszawskich-teatrach-wynosza-ok-20-mln-zl-pandemia.html> [dostęp: 23.09.2020].

Jacek Cieślak, *Sceny uwalniają się z pandemii*,

„Rzeczpospolita” (online), 27.05.2020.

<https://www.rp.pl/Koronawirus-SARS-CoV-2/200529369-Sceny-uwalniają-sie-z-pandemii.html> [dostęp: 13.10.2020].

Jacek Cieślak, *Najlepsze teatry straciły miliony w pandemii*, „Rzeczpospolita” (online), 25.06.2020.

<https://www.rp.pl/Teatr/306259901-Najlepsze-teatry-stracily-miliony-w-pandemii.html> [dostęp: 23.09.2020].

*Jestem matką, rozwódką i wiem, jakie decyzje są dla mnie dobre.*

Z Anną Axer-Fijałkowską rozmawia Paulina Reiter.

<https://www.wysokieobcasy.pl/wysokie-obcasy/7,53662,25974451,anna-axer-fijalkowska-mialam-problem-z-haslem-ze-aborcja.html?disableRedirects=true> [dostęp: 21.09.2020].

*Koronawirus. Szycie ratuje życie. Mobilizacja krawcowych i zbiórka na materiały*, „Gazeta Wyborcza – Białystok” (online) 31.03.2020.  
<https://bialystok.wyborcza.pl/bialystok/7,35241,25831239,koronawirus-szycie-ratuje-zycie-mobilizacja-krawcowych-i-zbiorka.html>  
[dostęp: 3.07.2020].

Marek Kurkiewicz, *„Zbiórka Żywności”, czyli kiedy „Teatr potrzebny” jest potrzebny*, „Gazeta Świętojańska” (online), 20.05.2020.  
<https://gazetaswietojska.org/kultura/pomorze-kultura/zbiorka-zywnosci-czyli-kiedy-teatr-potrzebny-jest-potrzebny/> [dostęp: 13.10.2020].

Piotr Morawski, *Musimy zwolnić*, „dwutygodnik”.  
<https://www.dwutygodnik.com/artukul/8826-musimy-zwolnic.html>  
[dostęp: 5.10.2020].

*Opera i Filharmonia Podlaska wesprze maseczkami i kombinezonami ochronnymi*. 14.05.2020.  
[https://www.wrotapodlasia.pl/pl/zdrowie/wiadomosci/promocja\\_zdrowia/opera-i-filharmonia-podlaska-wesprze-maseczkami-i-kombinezonami-ochronnymi.html](https://www.wrotapodlasia.pl/pl/zdrowie/wiadomosci/promocja_zdrowia/opera-i-filharmonia-podlaska-wesprze-maseczkami-i-kombinezonami-ochronnymi.html) [dostęp: 03.07.2020].

*Opowiedzieć dramat*. Z Igą Gańczarczyk rozmawia Magda Piekarska.  
<http://teatralny.pl/rozmowy/opowiedziec-dramat,3079.html>  
[dostęp: 21.09.2020].

Katarzyna Prędotka, *Maseczki zamiast kostiumów*, 28.04.2020.  
<https://kielce.tvp.pl/47790442/maseczki-zamiast-kostiumow-zespol-teatru-zeromskiego-tez-walczy-z-koronawirusem> [dostęp: 6.07.2020].

*Powrót to normalności będzie trudny*, „Gazeta Prawna” (online), 28.05.2020.  
<https://kultura.gazetaprawna.pl/artykuly/1479766,kiedy-otwarcie-teatrow-epidemia-koronawirusa.html> [dostęp: 23.09.2020].

*Reprodukowanie złych wzorców*. Rozmowa Stanisława Godlewskiego, Moniki Kwaśniewskiej, Piotra Morawskiego, Anny Smolar, Zofii Smolarskiej i Justyny Sobczyk, „Dialog. Miesięcznik poświęcony dramaturgii współczesnej”, Rozmowy Dialogu/17 września 2018.  
<http://www.dialog-pismo.pl/rozmowy-dialogu/reprodukowanie-zlych-wzorcow>  
[dostęp: 5.10.2020].

Kornelia Sobczak, *Lekcja wirusa?* „Dialog. Miesięcznik poświęcony dramaturgii współczesnej”. Przedstawienia/ 12.03.2020.  
<http://www.dialog-pismo.pl/przedstawienia/lekcja-wirusa>  
[dostęp: 05.10.2020].

Jagoda Szelc, *Proletariat planu*.

[http://ekrany.org.pl/kino\\_wspolczesne/jagoda-szelc-proletariat-planu/](http://ekrany.org.pl/kino_wspolczesne/jagoda-szelc-proletariat-planu/)  
[dostęp: 5.10.2020].

*Teatr musi wyjść z sieci*. Z Martą Miłoszewską rozmawia Magda Piekarska.

<http://teatralny.pl/rozmowy/teatr-musi-wyjsc-z-sieci,3049.html>  
[dostęp: 21.09.2020].

*Teatr to ryzykowne przeżycie*. Z Árpádem Schillingiem rozmawia Paweł

Sztarbowski. „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2020 nr 156,  
<https://didaskalia.pl/pl/artukul/teatr-ryzykowne-przezycie>  
[dostęp: 22.09.2020].

*Teatr w czasach izolacji*. Z Grzegorzem Jarzyną rozmawia Olga Sobieraj.

<https://www.papayayoungdirectors.com/grzegorz-jarzyna-teatr-w-czasach-izolacji> [dostęp: 23.09.2020].

Mateusz Witczak, *Sytuacja jest dramatyczna. Twórcy w obliczu pandemii*, „Polityka” (online) 13.03.2020.

<https://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/kultura/1946318,1,sytuacja-jest-dramatyczna-tworcy-w-obliczu-pandemii.read> [dostęp: 23.09.2020].

*W Teatrze Kochanowskiego szyją maseczki ochronne. Trafiają do szpitali w regionie*. „Gazeta Wyborcza – Opole” (online). 27.03.2020.

<https://opole.wyborcza.pl/opole/7,35086,25823161,w-teatrze-kochanowskiego-szyja-maseczki-ochronne-trafia-do.html> [dostęp: 03.07.2020].

*Życie codzienne w czasie zarazy: Teatr 3.5*. Z Markiem Kurkiewiczem

rozmawia Piotr Wyszomirski. „Gazeta Świętojańska” (online), 23.03.2020.

<https://gazetaswietojańska.org/polecane/zycie-codzienne-w-czasach-zarazy-teatr-3-5/> [dostęp: 30.09.2020].

## — Książki i raporty

Maria Babicka, Katarzyna Kalinowska, Katarzyna Piwońska, *Poza afiszem*.

*Edukacja teatralna w teatrach instytucjonalnych. Raport z badań jakościowych*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2017 [niepublikowany].

Olga Byrska, *Rzemieślnicy teatralni*, Instytut Teatralny

im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2013.

[http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/\\_mik/files/4505/rzemieslnicy-teatralni-2013raport.pdf](http://www.mazowieckieobserwatorium.pl/media/_mik/files/4505/rzemieslnicy-teatralni-2013raport.pdf) [dostęp: 5.07.2020].

Michel de Certeau, *Wynaleźć codzienność. Sztuki działania*, przekł. Katarzyna

Thiel-Jańczuk, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2008.

Zbigniew Gluza, *Ósmego Dnia*, Wydawnictwo Karta, Warszawa 1994.

Marek Krajewski, Maciej Frąckowiak, *W poszukiwaniu strategii. Działania instytucji teatralnych w czasie pandemii*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2021.

Tadeusz Nyczek, *Pełnym głosem. Teatr studencki w Polsce 1970-1975*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 1980.

*Teatr w Polsce 2019 (dokumentacja sezonu 2017/2018)*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2019.

## — Manifesty i apele

Apel Stowarzyszenia Dyrektorów Teatrów, Unii Polskich Teatrów i Gildii Polskich Reżyserów i Reżyserów Teatralnych w sprawie Rekomendacji dla instytucji prowadzących działalność kulturalną i artystyczną w związku z planowanym wznowieniem pracy w okresie wychodzenia ze stanu epidemii COVID-19, opublikowanych na stronach MKDN, Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego oraz upowszechnionych w mediach w dniu 19 maja 2020 r. opublikowana w całości:

<https://kultura.onet.pl/teatr/gildia-polskich-rezyserow-i-rezyserek-apeluje-do-ministerstwa-kultury-ws-pandemii/6fxss2t>  
[dostęp: 23.09.2020].

Manifest programowy „Teatr Powszechny – feministyczna instytucja kultury”.  
[http://forumprzyszloscikultury.pl/upload/2019/11/feministyczna\\_instytucja\\_kultury\\_manifest.pdf](http://forumprzyszloscikultury.pl/upload/2019/11/feministyczna_instytucja_kultury_manifest.pdf) [dostęp: 13.10.2020]

Orędzie Weroniki Szczawińskiej na 59. Międzynarodowy Dzień Teatru.  
<https://e-teatr.pl/orędzie-weroniki-szczawinskiej-na-miedzynarodowy-dzien-teatru-a283089> [dostęp: 22.09.2020].

## — Spektakle | wideo | projekty

*Antyteatr*, reżyseria: Agnieszka Jakimiak. Premiera online: 1.04.2020.  
<https://youtu.be/liLa8n2cFu4> [dostęp: 14.09.2020].

*Balladyna*, reżyseria: Oskar Sadowski, muzyka: Baasch, montaż: Adrien Cognac i Wojciech Kaniewski. Premiera: VOD player.pl, 28.05.2020.

*Kwarantaniec/Quarandance*, pomysłodawczynie: Paulina Wycichowska, montaż: Agnieszka Jankowiak i Amelia Zabel, muzyka: Michał Strugarek. Premiera: YouTube, 4.04.2020.

<https://www.youtube.com/watch?v=9miiWGKcSD4> [dostęp: 21.09.2020].



*Maria Klassenberg. Choreografie domowe*, reżyseria: Katarzyna Kalwat.  
Premiera: TR Warszawa, Volksbühne (online), 31.05.2020.  
<http://trwarszawa.pl/spektakle/maria-klassenberg-choreografie-domowe/>  
[dostęp: 21.09.2020].

*Międzypokoleniowy Patrol Miejski*, muzyka i montaż: Magdalena Sowul,  
dramaturgia: Paulina Andruczyk, Aleksandra Antoniuk. Premiera: 9.06.2020.  
<https://anchor.fm/pedagogzyteatr/episodes/Odcinek-1--Wyjd-z-domu--Midzypokoleniowy-Patrol-Miejski-eej2kb> [dostęp: 25.09.2020].

*Mikroteatr*, reżyseria: Agnieszka Jakimiak.  
Premiera: Komuna//Warszawa, 20.05.2017.

*Powszechny Poradnik Przetrwania*.  
<https://www.youtube.com/watch?v=hTKWYDZFX3w> [dostęp: 3.07.2020].

## — Strony internetowe

Kodeks morski. <http://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20011381545/U/D20011545Lj.pdf> [dostęp: 6.07.2020].

Koronawirus w Polsce. <https://koronawirusunas.pl> [dostęp: 8.10.2020].

Serwis Rzeczypospolitej Polskiej. Postojowe w czasie epidemii.

Kto i ile dostanie? Dla kogo elastyczny czas pracy?

<https://www.gov.pl/web/tarczaantykrzysowa/postojowe-w-czasie-epidemii-kto-i-ile-dostanie-dla-kogo-elastyczny-czas-pracy> [dostęp: 28.03.2020].

**ANEKS**

# ANKIETA INTERNETOWA

## 1. Kim jesteś w teatrze?

Zaznacz grupę zawodową, do której należysz.

*pytanie wielokrotnego wyboru*

	zespół aktorski
	zespół reżyserski i pozostali twórcy (reżyser/reżyserka, asystent/asystentka reżysera, dramaturg/dramaturżka, choreograf/choreografka, scenograf/scenografka, kompozytor/kompozytorka, twórca/twórczyni kostiumów)
	zespół reżyserski i pozostali twórcy (reżyser/reżyserka, asystent/asystentka reżysera, dramaturg/dramaturżka, choreograf/choreografka, scenograf/scenografka, kompozytor/kompozytorka, twórca/twórczyni kostiumów)
	zespół administracyjny (kadry, księgowość, dyrekcja zarządzająca)
	zespół producencki (produkcja, dyrekcja artystyczna)
	zespół obsługi scenicznej (charakteryzator/charakteryzatorka, garderobiany/garderobiana, rekwizytor/rekwizytorka, montażysta/montażystka dekoracji), zespół oświetlenia scenicznego, zespół nagłośnienia scenicznego, zespół obsługi i konserwacji sceny, inspicjent/inspicjentka, sufler/suflerka
	zespół scenografii i kostiumów (pracownie krawieckie, stolarskie, lalkarskie, tapicerskie, plastyczne, budowy scenografii, szewskie)
	zespół obsługi widza (kasjer/kasjerka, bileter/bileterka, kierownik/kierowniczka widowni, audience development)
	zespół marketingu i promocji, dział literacki

	zespół edukacji i pedagogiki teatru
	zespół archiwizacji i upowszechniania
	inne: .....

**2. Od ilu lat jesteś zawodowo związany/związana z teatrem?**

	0-5 lat
	6-10 lat
	11-20 lat
	21 i więcej lat

**3. W ilu teatrach pracujesz lub z iloma teatrami współpracujesz?**

Wpisz liczbę: .....

**4. Jakiego typu są to instytucje?**

Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które pasują do Twojej sytuacji.

*pytanie wielokrotnego wyboru*

	teatr publiczny
	teatr prywatny
	teatr alternatywny
	inne .....

**5. Czy praca w teatrze jest Twoim głównym źródłem utrzymania?**

Tak                       Nie

**6. Na podstawie jakiej umowy jesteś zatrudniony/zatrudniona w teatrze?**

Zaznacz wszystkie odpowiedzi, które pasują do Twojej sytuacji.

*pytanie wielokrotnego wyboru*

	umowa etatowa na czas nieokreślony
	umowa etatowa na czas określony
	umowa zlecenie
	umowa o dzieło
	inne: .....

7. Płeć: .....

### — przed pandemią

8. Na czym polega Twoja codzienna praca w teatrze w czasie, gdy teatr funkcjonuje w „normalnym” trybie (przed pandemią)? Wymień zadania, które zwykle wykonujesz w ramach pracy zawodowej w teatrze:

.....

9. Zaznacz na poniższych skalach, jak na co dzień postrzegasz swoją pracę i pozycję w teatrze.

czuję, że wykonuję pracę mało istotną dla teatru	-----	czuję, że wykonuję pracę bardzo istotną dla teatru
czuję, że moja praca ma niski prestiż	-----	czuję, że moja praca ma wysoki prestiż
czuję się niedoceniony/a jako pracownik/pracownica teatru	-----	czuję się doceniony/a jako pracownik/pracownica teatru

### — w pandemii

10. Na czym obecnie polega Twoja praca w teatrze (podczas pandemii)? Opisz zmiany, jakie zaszły w obrębie Twojej pracy zawodowej w teatrze z powodu pandemii i zamknięcia teatrów (nowe zadania; niemożliwość wykonywania niektórych zadań).

czuję, że wykonuję pracę mało istotną dla teatru	-----	czuję, że wykonuję pracę bardzo istotną dla teatru
czuję, że moja praca ma niski prestiż	-----	czuję, że moja praca ma wysoki prestiż
czuję się niedoceniony/a jako pracownik/pracownica teatru	-----	czuję się doceniony/a jako pracownik/pracownica teatru

11. Zaznacz na poniższych skalach, jak postrzegasz swoją pracę w teatrze w czasie pandemii i zamknięcia teatrów.

czuję, że wykonuje pracę mało istotną dla teatru	-----	czuję, że wykonuję pracę bardzo istotną dla teatru
czuję, że moja praca ma niski prestiż	-----	czuję, że moja praca ma wysoki prestiż
czuję się niedoceniony/a jako pracownik/pracownica teatru	-----	czuję się doceniony/a jako pracownik/pracownica teatru

12. Z jakimi trudnościami w sferze zawodowej borykasz się w związku z sytuacją pandemii?

### — po pandemii

13. Jak widzisz swoją przyszłość w teatrze po pandemii?

.....

# ZESTAWIENIE DZIAŁAŃ BADAWCZYCH

W opisie rozmówczyń i rozmówców z grup zawodowych I-X istotne są dla nas informacje czy teatr, z którym są związani, jest publiczny, prywatny czy alternatywny oraz gdzie jest zlokalizowany – w mieście czy na wsi. Za duże miasto przyjęliśmy miasta z liczbą mieszkańców 100 tysięcy i więcej; miasta średnie – 20-100 tysięcy, miasta małe – poniżej 20 tysięcy mieszkańców. W przypadku twórców (II) nie da się ustalić jednej afiliacji teatralnej.

W przypadku teatrów niezależnych (XI) prócz lokalizacji ważne dla nas było, jaka jest forma organizacji prawnej i ewentualnie – w przypadku teatrów dotowanych z budżetu miasta – forma finansowania (stowarzyszenie, fundacja, spółka, działalność gospodarcza).

GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/materiał	rozmówca/rozmówczynie charakter materiału	data realizacji	kod
<b>I zespół aktorski</b>	FGI	aktorzy (4 osoby), teatr publiczny, duże miasto	1.06.2020	I_FGI_1
	FGI	aktorzy, teatr alternatywny, duże miasto	15.07.2020	XI_FGI_1
	IDI	tancerz, choreograf	3.06.2020	II_IDI_6
	IDI	aktorka, teatr alternatywny, duże miasto	15.07.2020	XI_IDI_3
	IDI	aktor, teatr alternatywny, duże miasto	7.07.2020	XI_IDI_4
	IDI	aktor, teatr alternatywny, duże miasto	14.07.2020	XI_IDI_5

GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/materiał	rozmówca/rozmówczyni charakter materiału	data realizacji	kod
<b>II zespół reżyserski i pozostali twórcy</b>	IDI	aktorka, asystentka reżysera, performerka	29.05.2020	II_IDI_1
	IDI	reżyserka	1.06.2020	II_IDI_2
	IDI	reżyserka, scenariuszopisarka, asystentka reżysera	2.06.2020	II_IDI_3
	IDI	reżyserka, scenariuszopisarka	2.06.2020	II_IDI_4
	IDI	reżyserka, dramaturżka, edukatorka, pedagożka teatru	2.06.2020	II_IDI_5
	IDI	choreograf, tancerz	3.06.2020	II_IDI_6
	IDI	kompozytor muzyki	4.06.2020	II_IDI_7
	NET	fanpage FB środowiska teatru alternatywnego	28.05.2020	II_NET_1
	IDI	dramaturg i scenograf	2.07.2020	II_IDI_8
<b>III zespół administracyjny</b>	IDI	dyrektorka teatru publicznego, duże miasto	31.07.2020	III_IDI_1
	IDI	kierowniczka działu administracyjnego, teatr publiczny, miasto średniej wielkości	31.07.2020	III_IDI_2
	IDI	kierowniczka ds. administracyjnych /organizacyjnych, teatr prywatny, duże miasto	30.07.2020	III_IDI_3
	IDI	pracowniczką działu administracyjnego, teatr publiczny, miasto średniej wielkości	30.07.2020	III_IDI_4
	NET	branżowy portal teatralny, wypowiedzi dyrektorek i dyrektorów teatrów prywatnych i publicznych	8.04.2020	III_NET_1
	NET	strona prywatna dyrektorki teatru prywatnego	21.04.2020	III_NET_2



GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/ materiał	rozmówca/rozmówczynie charakter materiału	data realizacji	kod
<b>IV zespół producentki</b>	IDI	dyrektorka naczelna i artystyczna, teatr publiczny, duże miasto	3.06.2020	IV_IDI_1
	IDI	producentka, teatr publiczny, duże miasto	3.06.2020	IV_IDI_2
	IDI	producent, teatr publiczny, duże miasto	3.06.2020	IV_IDI_3
	IDI	dyrektor artystyczny i właściciel, teatr prywatny, duże miasto	10.06.2020	IV_IDI_4
	IDI	dyrektor artystyczny i właściciel, teatr prywatny, duże miasto	10.06.2020	IV_IDI_5
	IDI	kierownik produkcji, teatr alternatywny, duże miasto	18.06.2020	IV_IDI_5
	IDI	producent, teatr prywatny, duże miasto	22.06.2020	IV_IDI_6
	IDI	koordynator działań artystycznych, teatr publiczny, duże miasto	23.06.2020	IV_IDI_7
	IDI	producent, teatr publiczny, duże miasto	23.06.2020	IV_IDI_8
<b>V zespół techniczny</b>	IDI	montażysta sceny, teatr publiczny, duże miasto	24.06.2020	V_IDI_1
	IDI	garderobiana, teatr publiczny, duże miasto	25.06.2020	V_IDI_2
	IDI	charakteryzatorka, rekwizytorka, teatr publiczny, duże miasto	25.06.2020	V_IDI_3
	IDI	kierowniczka działu technicznego, teatr publiczny i teatr prywatny, duże miasto	30.06.2020	V_IDI_4
	IDI	inspicjentka, dodatkowo pracownica biura obsługi widza, działu produkcji i promocji; teatr alternatywny, duże miasto	30.06.2020	V_IDI_5

GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/ material	rozmówca/rozmówczyni charakter materiału	data realizacji	kod
<b>VI zespół rzemieślniczy</b>	IDI	zastępca kierownika działu ds. kostiumów, teatr publiczny, duże miasto	29.06.2020	VI_IDI_1
	IDI	kierowniczką produkcji kostiumów, teatr publiczny, duże miasto	29.06.2020	VI_IDI_2
	IDI	szewc, teatr publiczny, duże miasto	30.06.2020	VI_IDI_3
	IDI	krawiec (pracownia męska), teatr publiczny, duże miasto	30.06.2020	VI_IDI_4
	IDI	krawcowa, teatr publiczny, duże miasto	1.07.2020	VI_IDI_5
	IDI	kierownik pracowni plastycznej, teatr publiczny, duże miasto	2.07.2020	VI_IDI_6
	IDI	kierownik techniczny/produkcji, teatr prywatny, duże miasto	30.06.2020	VI_ETNO_1
<b>VII zespół obsługi widza</b>	NET	teatr publiczny, duże miasto	27.05.202	VII_NET_1
	IDI	kierowniczką biura obsługi widowni, teatr prywatny, duże miasto	9.06.2020	VII_IDI_1
	IDI	pracownik organizacji widowni, promocji i sprzedaży, teatr prywatny, duże miasto	17.06.2020	VII_IDI_2
	IDI	specjalista ds. rozwoju publiczności, teatr publiczny, duże miasto	18.06.2020	VII_IDI_3
	IDI	pracownik organizacji widowni, teatr publiczny, duże miasto	18.06.2020	VII_IDI_4
	IDI	pracownica organizacji widowni, promocji i sprzedaży, teatr publiczny, duże miasto	23.06.2020	VII_IDI_5
	IDI	specjalistka ds. rozwoju publiczności, teatr prywatny, duże miasto	24.06.2020	VII_IDI_6
	IDI	organizator widowni, teatr publiczny, duże miasto	29.06.2020	VII_IDI_7

GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/ materiał	rozmówca/rozmówczyni charakter materiału	data realizacji	kod
<b>VIII zespół promocji i komunikacji</b>	IDI	specjalistka ds. komunikacji, teatr publiczny, duże miasto	01.06.2020	VIII_IDI_1
	FGI/ DIADA	pracownicy działów promocji teatrów publicznych zlokalizowanych w dużych miastach	18.06.2020	VIII_FGI_1
	IDI	specjalistka ds. promocji, teatr publiczny, duże miasto	22.06.2020	VIII_IDI_2
	IDI	specjalistka ds. promocji, teatr publiczny, duże miasto	23.06.2020	VIII_IDI_3
	IDI	specjalistka ds. promocji, teatr prywatny, duże miasto	2.07.2020	VIII_IDI_4
<b>IX dział edukacji i pedagogiki teatru</b>	FGI/ Triada	dwie kierowniczkki działu edukacji i pracownica działu edukacji w trzech teatrach publicznych w dużych miastach	4.06.2020	IX_FGI_1
	IDI	specjalistka do spraw edukacji, teatr publiczny, duże miasto	15.06.2020	IX_IDI_1
	IDI	specjalistka do spraw edukacji, teatr publiczny, duże miasto	15.06.2020	IX_IDI_2
	IDI	specjalistka do spraw edukacji, teatr publiczny, duże miasto	16.06.2020	IX_IDI_3
	IDI	specjalistka do spraw edukacji, teatr publiczny, duże miasto	20.06.2020	IX_IDI_4

GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/ material	rozmówca/rozmówczynie charakter materiału	data realizacji	kod
<b>X archiwum i udostępnianie</b>	IDI	specjalistka odpowiedzialna za dział archiwum, edukacji i wspomagająca BOW, średnie miasto	10.06.2020	X_IDI_1
	IDI	specjalistka odpowiedzialna za dział archiwum i edukacji, duże miasto	10.06.2020	X_IDI_2
	IDI	pracownica działu archiwum i promocji, teatr publiczny, duże miasto	12.06.2020	X_IDI_3
	IDI	specjalistka odpowiedzialna za zdigitalizowane materiały edukacyjne, teatr publiczny, duże miasto	28.06.2020	X_IDI_4
<b>XI twórcy teatru niezależnego</b>	ETNO	środowisko teatrów alternatywnych	19-20.05.2020	XI_ETNO_1
	ETNO	fundacja, duże miasto	21-24.05.2020	XI_ETNO_2
	ETNO	samorządowa instytucja kultury, ośrodek wiejski	4-7.07.2020	XI_ETNO_3
	ETNO	festiwal teatrów alternatywnych, duże miasto	3-6.09.2020	XI_ETNO_4
	ETNO	środowisko teatrów alternatywnych	11-13.09.2020	XI_ETNO_5
	ETNO	fundacja, ośrodek wiejski	10.06.2020	XI_ETNO_6
	ETNO	fundacja, małe miasto	31.03.2020	XI_ETNO_7
	NET	profil prywatny FB twórcy alternatywnego	28.05.2020	XI_NET_1
	NET	fanpage FB teatru alternatywnego, małe miasto	27.03.2020	XI_NET_2
	NET	fanpage FB teatru alternatywnego, małe miasto	30.07.2020	XI_NET_3
	FGI	stowarzyszenie, miejska instytucja kultury, duże miasto	15.07.2020	XI_FGI_1
	IDI	spółka i stowarzyszenie, duże miasto	14.07.2020	XI_IDI_1

GRUPA ZAWODOWA	DZIAŁANIA BADAWCZE			
	działanie/ materiał	rozmówca/rozmówczyni charakter materiału	data realizacji	kod
	IDI	stowarzyszenie, małe miasto	22.07.2020	XI_IDI_2
	IDI	fundacja, duże miasto	15.07.2020	XI_IDI_3
	IDI	stowarzyszenie i prywatno-publiczna instytucja kultury, duże miasto	07.07.2020	XI_IDI_4
	IDI	stowarzyszenie wspierane przez samorząd, duże miasto	14.07.2020	XI_IDI_5
	IDI	stowarzyszenie, duże miasto	09.07.2020	XI_IDI_6
	IDI	fundacja, duże miasto	07.07.2020	XI_IDI_7
	IDI	aktor, reżyser związany z wieloma teatrami, duże miasto	23.06.2020	XI_IDI_8
	IDI	fundacja, ośrodek wiejski	7.07.2020	XI_IDI_9
	IDI	fundacja, małe miasto	31.07.2020	XI_IDI_10
	IDI	fundacja, małe miasto	7.07.2020	XI_IDI_11

ISBN 978-83-66124-50-9



9 788366 124509