

Zofia Smolarska

Instytucjonalna gastroscopia.
Diagnoza teatru publicznego
z perspektywy rzemieślników teatralnych

www.polishtheatrejournal.com



Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego

Zofia Smolarska

Instytucjonalna gastroskopia. Diagnoza teatru publicznego z perspektywy rzemieślników teatralnych

Od polityki klimatu do ekologii teatru

Pierwszy raz zetknęłam się z rzemieślnikami teatralnymi w 2014 roku w Miejskim Teatrze „Miniatura” w Gdańsku podczas pracy nad polsko-islandzkim projektem „Blue Planet”. Sztuka *Błękitna planeta* Andriego Snæra Magnasona (znanego autora książek dla dzieci, aktywisty ekologicznego, a także kandydata na Prezydenta Islandii w 2016 roku) porusza temat zmian klimatu w kontekście politycznym, ukazując, jak mechanizmy demokratyczne mogą służyć zarówno ochronie, jak i dewastacji środowiska naturalnego. Dla islandzkiego reżysera, Erlinga Jóhannessona, któremu wtedy asystowałam, bardzo istotny był fakt, że sztuka ta będzie wystawiona właśnie w Gdańsku. Zainspirowany historią ruchu solidarnościowego i jego potransformacyjnego rozkładu, Jóhannesson zdecydował się przenieść globalnie istotny temat polityki zmian klimatu na polski grunt i zadać pytanie o nasz obecny problem z demokracją. Wkrótce po rozpoczęciu pracy nad spektaklem okazało się jednak, że to kryzys demokracji i trudny „klimat” w goszczącej nas instytucji będzie głównym przedmiotem naszej troski.

Nie wchodząc teraz w szczegóły bogatej historii „Miniatury” i kolejnych zmian na stanowiskach dyrektorów na przestrzeni lat (opisałam to w innym artykule¹), trzeba wspomnieć, że od 2012 roku teatr przechodzi widoczne zmiany. Jego nowy dyrektor, Romuald Wicza-Pokojski, włożył wiele wysiłku w odbudowanie wizerunku tego miejsca. Korzystając ze swego doświadczenia twórcy teatru alternatywnego, Wicza odszedł od długookresowego planowania produkcji i zaczął pozyskiwać dodatkowe środki na działanie projektowe, czego przykładem był choćby projekt „Blue Planet” realizowany ze środków EOG (tzw. fundusze norweskie). Dyrektor rozszerzył działalność teatru o czytania performatywne i warsztaty dla rodziców, a także przeprowadził rebranding, całkowicie zmieniając identyfikację wizualną teatru. Sukces frekwencyjny oraz wizerunkowy – o czym świadczyły nominacje do nagród w miejskich plebiscytach² i jednomyślne pochwały w prasie lokalnej – sprawiły, że „Miniaturę” bardzo szybko zaczęto uważać za jedną z ważniejszych instytucji kultury w regionie. Jak mogłam zaobserwować podczas pracy

1 Zofia Smolarska, *Towards sustainable change. Craftsmanship in Polish puppet theatres – an ecosophical perspective*, w: *Puppet theatre in XXI century*, red. Karol Suszczyński, Marzenna Wiśniewska, Akademia Teatralna im. A. Zelwerowicza w Warszawie (w druku).

2 *Dyrektor miniatury nominowany w plebiscycie osobowość roku 2015*, <http://www.teatrminiatura.pl/aktualnosci/2016/01/11/dyrektor-miniatury-nominowany-w-plebiscycie-osobowosc-roku-2015/>, dostęp: 18 lipca 2017.

nad spektaklem, sukces ten stał w sprzeczności z sytuacją wewnątrz teatru, gdzie proces modernizacji przebiegał bez wcześniejszej konsultacji z pracownikami technicznymi i pracownikami rzemieślniczymi. To może wydawać się zaskakujące, jeśli pamiętamy społeczne zaangażowanie Wiczy, które wyrażało się w projektach adresowanych do grup społecznie i ekonomicznie wykluczonych. Na stanowisku dyrektora miejskiej instytucji podobne doświadczenie nie zaowocowało jednak włączeniem w proces zmian grupy najgorzej opłacanych pracowników.

Nie znając kulis zmiany, Jóhannesson – również wywodzący się z alternatywy³ – zaproponował naturalny dla siebie model pracy oparty na kolektywnym procesie w atmosferze wzajemnego zaufania i uznania kompetencji twórczych obydwu stron: reżysera i rzemieślników. Ku jego zaskoczeniu niektórzy rzemieślnicy i pracownicy obsługi sceny przejawiali z początku duży opór wobec tego rodzaju współpracy. Aby móc nie tylko przetłumaczyć reżyserowi dosłowny sens ich wypowiedzi, ale i ukryte powody ich biernej postawy, musiałam najpierw odkryć i zrozumieć głęboki konflikt pomiędzy „górami” a „dołami”, czyli między „nowym” działem zarządzającym a „starym” działem wykonawców scenografii, reprezentującymi skrajnie różne wizje teatru publicznego.

Po zakończeniu projektu, podejrzewając, że „Miniatura” nie jest odosobnionym przypadkiem, rozpoczęłam poszukiwania innych teatralnych instytucji, w których próba uelastycznienia modelu produkcji również spotkała się z oporem pracowni wykonawczych. Przeprowadziłam wywiady z ponad osiemdziesięcioma czynnymi i emerytowanymi rzemieślnikami i technikami z publicznych teatrów dramatycznych, lalkowych i muzycznych. Byli wśród nich ślusarze, stolarze, modelatorzy i modelatorki, malarze, krawcy i krawcowe, konstruktorzy lalek, szewcy, cholewkarze, tapicerzy, charakteryzatorki, perukarki, a także realizatorzy dźwięku i światła, garderobiane, brygadierzy sceny, montażyści i rekwizytorzy. Udało mi się także porozmawiać z kilkoma kierownikami technicznymi teatrów, którzy koordynują działania wszystkich teatralnych pracowni.

Badania były przeprowadzone anonimowo, stąd nazwiska cytowanych osób utajniłam w myśl ustawy o ochronie danych osobowych, podobnie jak utajniłam informacje o miejscach pracy rzemieślników i nazwiska przywoływanych przez nich twórców (z jednym wyjątkiem). Zaznaczam, że choć starałam się dobrać do badania teatry znajdujące się w różnych częściach kraju, o różnej randze i wielkości, to nie kierowałam się ściśle kryterium reprezentatywności. Stosowałam metody jakościowe, a dane zbierałam i analizowałam według wskazań teorii ugruntowanej⁴. Tak jak radzą zwolennicy tej teorii, zaczynałam nie od tworzenia hipotez i przejrzania literatury przedmiotu (która jest w Polsce zresztą bardzo uboga i ujmuje rzemiosło teatralne niemal jedynie w aspekcie technicznym, pomijając kwestie społeczne i organizacyjne), ale od danych, które konstruowałam poprzez wywiady swobodne oraz obserwacje miejsca pracy i interakcji między osobami przebywającymi w pracowniach (większość wywiadów przeprowadziłam w miejscach i godzinach pracy osób

3 Jóhannesson założył i przez piętnaście lat prowadził pierwszy znany na świecie islandzki profesjonalny teatr niezależny The Hafnarfjörður Theatre.

4 Za zauważenie zbieżności moich metod badawczych z metodologią teorii ugruntowanej, których sobie wcześniej nie uświadamiałam, dziękuję socjologom: dr hab. Małgorzacie Melchior oraz Błażewi Prośniewskiemu.

badanych). To problemy i zachowania, z którymi zetknęłam się podczas wizyt, w największej mierze kształtowały kierunek i perspektywę teoretyczną moich badań. Z początku szłam za intuicją, że badanie rzemiosła teatralnego może w sposób ciekawy oświetlić teoria aktora-sieci Bruno Latoura i stąd najbardziej ciekawiły mnie kwestie stosunku rzemieślników do materii nieożywionej oraz rola, jaką w komunikacji pomiędzy działami produkcji pełni materiał poddawany zespołowej obróbce. Potem jednak ten wątek stracił na znaczeniu, ponieważ zebrane dane i sami rzemieślnicy kierowali moją uwagę w sposób zdecydowany na kwestie zatrudnienia i zarządzania pracą rąk.

Właściwym początkiem mojej pracy było wspomniane praktyczne doświadczenie zebrane w teatrze w Gdańsku, a następnie wizyty studyjne (jeszcze wtedy nienagrywane) w pracowniach Teatru Narodowego w Warszawie oraz równolegle prowadzone rozmowy z emerytowanymi rzemieślnikami, absolwentami słynnego Państwowego Liceum Techniki Teatralnej (1945-1968), które opisałam potem w reportażu dla miesięcznika „Teatr”⁵. Wywiady nagrywane w pracowniach teatrów zaczęłam przeprowadzać w styczniu 2016 roku i faza zbierania danych wciąż trwa. Artykuł ten nie jest więc „ukończoną teorią” w takim sensie, w jakim o tym pisali Barney Glaser i Anselm Strauss⁶. W jednym ze swoich poprzednich tekstów twierdziłam, że osiągnęłam tak zwane „teoretyczne nasycenie”, lecz rozumiałam je wtedy zbyt potocznie jako „powtarzanie się opisywanych wydarzeń, działań i/lub wypowiedzi”⁷. Podczas kolejnych wywiadów lub przygodnych spotkań z rzemieślnikami zdarza mi się jednak wciąż natrafiać na dane, które nie tyle zmieniają mój wyrobiony ogląd sytuacji, co ukazują jakiś nowy, ważny jej aspekt, czyli, jak to określił Glaser: „nowe własności schematu”⁸. Prezentowane tu dane i ich interpretacje trzeba więc traktować jak sprawozdanie z pewnego etapu badań. Mam nadzieję, że dzięki moim badaniom nie tylko uda się wskazać systemowe przyczyny zaobserwowanych w Gdańsku napięć, ale też, że odsłoni się pełniejszy obraz współczesnego polskiego teatru publicznego.

W latach 20. ubiegłego wieku Juliusz Osterwa, używając metafory organizmu, przedstawiał teatr jako ludzkie ciało:

Doszedłem też do przekonania, że nie mają racji ci, którzy utrzymują, że wartością sceny jest grana sztuka, nie mają racji i ci, którzy mówią, że aktorowie są najgłośniejszymi personami na scenie, i ci się mylą, co przypuszczają, że dekoracje stanowią o wszystkim. Mylą się wszyscy – bo Scena jest to ciało zbiorowe, bo scena jest jak ciało ludzkie, w którym się znajduje mózg, serce, żołądek – i wnętrze. Wszystko to stanowi żywe ciało, żywy organizm. W debatach nad wartością i istotą sceny prawie zawsze lekceważono, a raczej nigdy nie wspomniano o robotnikach. Otóż niezależnie od nikogo – doszedłem indywidualnie sam do przekonania, że nie tylko sama strona techniczna sceny, ale przede wszystkim żywi przedstawiciele tej strony technicznej – robotnicy, są tak samo niezbędnym i ważnym organem Ciała Sceny, jak inne organy. I jeśli można

5 Zofia Smolarska, *Uczeni rzemieślnicy*, „Teatr” 2015, nr 7-8, http://www.teatr-pismo.pl/przestrzenie-teatru/1197/uczeni_rzemieslnicy/, dostęp: 18 lipca 2017.

6 Zob. Kathy Charmaz, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, przeł. Barbara Komorowska, PWN, Warszawa 2009, s. 15.

7 Tamże, s. 147.

8 Cyt. za: Charmaz, *Teoria ugruntowana...*, dz. cyt. s. 147.

porównać autora dram[atu] na scenie do mózgu w ciele człowieka, reżysera do serca, aktorów do duszy ciała, która kieruje tym ciałem i jest jego siłą życiodajną, dającą siłę zapładniającą – tak robotników muszę porównać do wewnętrzności, do żołądka i kiszek ciała scenicznego. Od normalnego funkcjonowania tych organów zależy zdrowie Sceny⁹.

Aby postawić diagnozę polskiego teatru publicznego, trzeba więc przeprowadzić instytucjonalną gastroscopię, tym samym uznając rzemieślników i pracowników obsługi sceny za równoprawny podmiot rządzący się krytyki instytucjonalnej w obrębie nauki o teatrze. Praca ta idzie więc na przekór silnie zakorzenionemu wśród twórców i dyrektorów teatrów uprzedzeniu wobec tych grup zawodowych. Negatywne opinie na temat środowiska pracy, wyrażane przez pracownię i działy techniczne, bywają z gruntu bagatelizowane jako rzekomy przejaw postawy resentymentalnej i roszczeniowej. Ostatnio ostre przeciwstawienie elastycznych artystów zasiedziały, odpornej wobec zmian grupie pracowników technicznych zostało przywołane niebezpiecznie: jako konflikt założycielski całego nurtu „nowego teatru”. Grzegorz Jarzyna – reżyser z pokolenia, które szturmem weszło do polskiego teatru pod koniec lat 90. – wspominając początki pracy w instytucji, której wkrótce został dyrektorem, zbudował obraz pracowników technicznych jako niemalże nie-ludzi, niechcianego spadku po komunizmie i źródła opresji, której poddani byli młodzi, otwarci na eksperymenty artyści:

Miałem przeciwnika w instytucji i to był ten opór materii, który zbliżył mnie do tego, co istotne w teatrze, czyli do ludzi, do aktorów, bo jak jest parcie z zewnątrz, czyli z różnych działów technicznych, i księgowych, i sprzątaczek, i brygady, to tak się człowiek patrzy, kto jest z nim¹⁰.

W jaki sposób dyrektor Jarzyna ujarzmił to rzekomo niesprzyjające otoczenie, świadczy niedawno uprawomocniony wyrok sądu pracy w sprawie znacznego przekraczania norm godzinowych wobec pracowników technicznych przez TR Warszawa – teatr kierowany przez Jarzynę. Pozew złożył jeden z elektroakustyków, któremu w wyniku procesu sąd przyznał odszkodowanie. W uzasadnieniu wyroku napisano między innymi:

Przy produkcji nowych spektakli i w związku z próbami pracownicy techniczni przychodzili rano ok. godz. 8.00-9.00, wychodzili późnym wieczorem (22.00-24.00) albo nawet w nocy (3.00), a następnego dnia zaczynali pracę o 8.00 rano¹¹.

Praca ta ma ambicję przełamać krzywdzący stereotyp rzemieślnika i

9 Juliusz Osterwa, *Przemówienie do pracowników technicznych Teatru Letniego*, w: *Przez teatr – poza teatr. Wybór pism*, przedm. i oprac. red. Ireneusz Guszpit i Dariusz Kosiński, Towarzystwo Naukowe „Societas Vistulana”, Kraków 2004, s. 98-100.

10 Wypowiedź podczas debaty „Rewolucja? Jaka rewolucja?” zorganizowanej 16 stycznia 2017 w Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie prowadzonej przez Romana Pawłowskiego i Dariusza Kosińskiego.

11 Zob. Anna Gmiterek-Zabłocka, *Znany warszawski teatr nie płacił za nadgodziny. Przegrał w sądzie. Ratusz nic o tym nie wiedział*, Tok FM, 4 lipca 2017, <http://www.tokfm.pl/Tokfm/7,103454,22048414,znany-warszawski-teatr-nie-placil-za-nadgodziny-przegral-w.html#Czolka3Img>, dostęp: 18 lipca 2017.

pracownika technicznego jako zacofanego, zapatrzonego w przeszłość *homo sovieticus*. Interpretuję wypowiedzi badanych nie przez pryzmat tego, czego im brak (statusu artysty), ale w kontekście wnoszonych przez nich zasobów – w tym etosu pracy, którego kluczowymi elementami są oszczędność materiałowa i praca zespołowa – oraz w sieci relacji, jakie tworzą się pomiędzy różnymi (ludzkimi i nieludzkimi) aktorami procesu produkcyjnego. Historyczka sztuki Suzi Gablik pisze:

Podczas gdy perspektywa estetyczna kieruje nas w stronę wytwarzania obiektów, perspektywa ekologiczna łączy sztukę z jej integracyjną rolą w większą całość, w sieć relacji, w jakich sztuka funkcjonuje¹².

Przyjawszy – za wskazaniem Gablik, ale i za moimi rozmówcami – perspektywę ekologiczną, podążam jednocześnie tropem Magnasona, starając się ukazać aspekty ekologiczne procesu produkcji jako nieoddzielne od procesów społecznych i ekonomicznych.

Jednocześnie muszę być świadomą niebezpieczeństwa romantyzacji rzemiosła, do której przyczyniają się zresztą same teatry, a konkretnie ich działy promocji. W ślad za nowym trendem kulturowym, którego marketingowym przejawem są rzemieślnicze piwo, rzemieślnicze lody czy chipsy, teatry używają wizerunku rzemieślnika (choćby na potrzeby filmów promocyjnych lub wystaw fotografii portretujących ludzi „zza kulis”¹³) jako nosiciela utopii powrotu do źródeł i łącznika ze środowiskiem naturalnym przez jego rzekomo bezpośredni kontakt z materią. Aby nie popełniać tego samego błędu, po przedstawieniu wyników badań – składających się głównie z krytycznych opinii rzemieślników o instytucjach, w których pracują – wprowadzam element dystansu. Umieszczam ich wypowiedzi w horyzoncie oczekiwań, czyli idealnych modeli teatru, które w sposób ukryty i wybiórczy (często w formie legend przenoszonych z pokolenia na pokolenie) stanowią punkt odniesienia dla moich rozmówców.

Organizacja nieucząca się

Większość odwiedzanych przez mnie teatrów przeszła w ostatnim czasie poważne remonty. Skoro jednak z założenia nie obejmowały one całego gmachu teatru – na pewno nie obejmowały właśnie pracowni rzemieślniczych. W rezultacie wygląd przestrzeni reprezentacyjnych, jak foyer, biura czy pokoje gościnne, wyraźnie kontrastuje z wyglądem pracowni. Pierwsze moje pytania dotyczyły zatem warunków pracy.

Konstruktor lalek A. od lat dzieli pracownię ze stolarzem: „Ja chciałbym mieć skrawek pomieszczenia bez pyłu, bez hałasu. Jak stolarz piłuje czy szlifuje drewno, to hałas dochodzi do stu decybeli”. Na pytanie, czy zgłaszał dyrekcji zapotrzebowanie na osobne pomieszczenie, A. odpowiada: „Powiedzieli mi, że mam rzeźbić w masce i w słuchawkach, a ja tak

12 Suzi Gablik, *The Reenchantment of Art*, Thames & Hudson, Nowy Jork 1992, s. 8. Cytat oryginalny: „Whereas the aesthetic perspective oriented us to the making of objects, the ecological perspective connects art to its integrative role in the larger whole and the web of relationships in which art exists”.

13 Zob. wystawa „Ludzie teatru” na parkanie Łazienek Królewskich z fotografiami m.in. rzemieślników teatralnych i innych „niewidzialnych” pracowników Teatru Wielkiego – Opery Narodowej; film ukazujący teatr od kulis na 100-lecie Teatru Polskiego im. A. Szyfmana w Warszawie: <https://www.youtube.com/watch?v=05L0JC8MnIk>, dostęp: 18 lipca 2017.

nie potrafię. Ja muszę słyszeć, jak to dłuto idzie po drewnie, czuć jego zapach. Rzeźbienie musi się odbywać w skupieniu, w bliskim kontakcie z materia¹⁴”.

Jeżeliby wziąć tę wypowiedź za źródło wiedzy na temat zarządzania pracą rąk w instytucji teatru – świadczy ona o tym, co Richard Sennet określił jako charakterystyczną dla cywilizacji zachodniej głęboko zakorzenioną trudność w dostrzeganiu relacji między głową a ręką oraz „nieumiejętność wspierania i doceniania fachowości”¹⁴. Mówiąc dosadniej: w opinii badanego jego praca jest pogardzana jako niewymagająca zdolności umysłowych. Błąd ten łatwo byłoby jednak naprawić na drodze prostej obserwacji i rozmowy z pracownikiem. A. przywołuje początki swojej pracy w teatrze, którym od wielu lat zarządzał jego pierwszy dyrektor: „Przychodził codziennie do nas do pracowni i pytał: – Co Pan robi? Albo: – Jaka będzie tego funkcjonalność? Wiedział, o czym rozmawiamy. Teraz dyrekcja nie ma pojęcia o naszej robocie i nie chce wiedzieć”.

Nie jest to opinia odosobniona. Z., modelatorka pracująca w jednym z teatrów muzycznych przywołuje sytuację świadczącą o braku zainteresowania wśród administracji warunkami pracy w warsztatach rzemieślniczych: „Pracownia była zagrzybiona i zaszczurzona – szczury latały nie tylko po pracowni, ale i po garderobach muzyków. Zmusiłam księgową, aby zeszła do pracowni – była tam wtedy pierwszy i jedyny raz – żeby zobaczyła. To wtedy wyraziła zgodę na zakup farby, żebyśmy sobie to pomieszczenie pomalowali, i zakup środków grzybobójczych. Proponowałam, żeby pod podłogą wysypać gres, żeby odstraszyć szczury, ale księgową nie wyraziła na to zgody”.

Gdyby chcieć dowieść, że za tym brakiem troski o warunki pracy rzemieślników stoją przede wszystkim problemy lokalowe, to zaprzeczą temu przypadki gruntownych modernizacji budynków teatralnych, gdzie nie uwzględniono potrzeb pracowni wykonawczych. W jednej z badanych instytucji w ramach remontu i przebudowy ograniczono wielkość pracowni do tego stopnia, że – jak twierdzą pracujący w niej stolarze – trudno jest w niej przebywać przy włączonych maszynach z powodu hałasu. Co więcej, nie zamontowano wyciągów i odpowiednich zabezpieczeń, takich jak wykładzina antypoślizgowa – choć to niezbędne w warsztacie, w którym używa się pił mechanicznych. Jak to się stało, że architekt nie przewidział niezbędnego wyposażenia? B. odpowiada: „Wydaje mi się, że jest to kwestia braku znajomości specyfiki pracy w teatrze. Nasza szefowa uczestniczyła wprawdzie w konsultacjach, ale chyba tych rozmów było za mało albo odbyły się zbyt późno”. Inny pracownik tego teatru, C., opowiada, w jaki sposób przeprowadzono pseudo-konsultacje dotyczące wyboru nowej maszyny: „Przyszedł gość z tej firmy, otworzył katalog i mówi: – Są dwie maszyny i ta jest lepsza od tej drugiej, a tej drugiej nie ma. To którą pan wybiera? Ja stoję jak baran i mówię: – No tę, która jest”.

Inna z badanych instytucji kilka lat temu przeniosła się do nowego budynku, zaprojektowanego z uwzględnieniem pomieszczeń na pracownię. D., kierowniczka pracowni, ocenia: „Nowy obiekt kompletnie nie jest dostosowany do naszych potrzeb. Te pomieszczenia są ciekawe może z punktu widzenia architekta, ale nikt z projektantów nie interesował się, jakie prace będą tu wykonywane. Na całym piętrze nie było wyciągów,

14 Richard Sennet, *Etyka dobrej roboty*, przeł. Jan Dzierzgowski, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010, s. 19.

nawet otwieranych okien, a tu są kleje i farby, odbywa się sprejowanie, szlifowanie. Okna miała zastąpić klimatyzacja, ale to jest urządzenie dobre do biura, gdzie nie ma toksycznych oparów. Nie ma też dokładnej izolacji między pomieszczeniami, a ponieważ używamy maszyn, to sobie przeszkadzamy. A najbardziej nas zaskoczyło to, że w każdym z tych pomieszczeń było po jednym gniazdku albo wcale!”.

W relacjach rzemieślników znajduje potwierdzenie gorzka diagnoza profesora Jerzego Gumińskiego, doświadczonego projektanta technologii teatralnej:

Niestety, mamy stanowczo za mało wybitnych, a nawet przeciętnych projektantów. Utorowało to drogę różnym pseudofachowcom i stworzyło tak niekorzystną sytuację, że wiele projektów budynków teatrów i innych obiektów kultury, szczególnie projektów urządzeń technologicznych scen, opracowują dyletanci i nietrudno sobie wyobrazić, jakie są tego skutki. Do mnożenia się byle jakich projektantów przyczyniają się niekiedy sami szefowie teatrów, nie zawsze dysponując fachowcami, zdolnymi do rzetelnej i uczciwej oceny projektów, często ulegają pozornie mądrym argumentom doradców i pseudoekspertów¹⁵.

Na pytanie, dlaczego dyrekcja badanej instytucji jeszcze na etapie planowania nie zażądała poprawek, skoro projekty nie spełniały podstawowych norm BHP, D. odpowiada: „Nie byłam w stanie rozwikłać tego węzła gordyjskiego, jak to się stało, że nie istniały rozmowy między projektantami, firmą wykonawczą, dyrekcją i pracownikami. My zresztą długo nie wiedzieliśmy, czy po przeprowadzce w ogóle będą zachowane pracownie”.

Niski poziom partycypacji pracowników najniższych szczebli w procesie decyzyjnym powoduje, że wiele polskich teatrów nie staje się organizacjami uczącymi się (ang. learning organization¹⁶) – i to nie dlatego, że nie nadążają za trendami w zarządzaniu lub nie stać ich na nowinki technologiczne, ale głównie dlatego, że nie wykorzystują wiedzy dostępnej w organizacji niezbędnej do samodoskonalenia.

Dług wymierania

D. w swojej wypowiedzi mimochodem dotyka sprawy podstawowej dla relacji „góra-dół”: rzemieślnicy teatralni należą do zawodów ginących, co z kolei stanowi wygodny pretekst dla administracji, aby nie inwestować w rozwój tych pracowników. W procesie przechodzenia polskiej gospodarki na gospodarkę kapitalistyczną, polskie teatry publiczne bez kompleksowej wizji reformy¹⁷, w sposób niejawni i nieskoordynowany dostrajają się do wymogów nowego postfordowskiego systemu m.in. poprzez fragmentację produkcji i outsourcing, co pozwala zmniejszyć liczbę etatowych pracowników. Dyrekcje teatrów od momentu transformacji stopniowo likwidowały etaty w pracowniach w sposób niezauważalny, najczęściej wraz z odchodzeniem rzemieślników na emeryturę. Przy bardziej

15 Jerzy Gumiński, *Przemijają lata, zostają teatry*, Łódź 2006. s. 107.

16 Termin Petera Senge. Zob. tegoż, *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization*, Doubleday, New York 1990; wyd. polskie: *Piąta dyscyplina*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

17 Paweł Płoski, *Reforma! Reforma!*, tekst przemówienia wygłoszonego na II Zjeździe Polskiego Towarzystwa Badań Teatralnych w Bydgoszczy w 2015 roku, http://www.ptbt.e-teatr.pl/files/zjazd2_pdf/Ploski_-_Reforma,_reforma.pdf/, dostęp: 18 lipca 2017.

wymagających projektach zatrudnia się na zlecenie emerytowanych pracowników lub zleca się część zadań rzemieślnikom z innych teatrów. W wielu teatrach nie ma już kompletu pracowni, w większości załogi pracowni mocno zredukowano.

Jedynie w dwóch z badanych instytucji, dzięki reakcji związków zawodowych, udało się zachować wszystkie pracownie i znaczną ilość etatów. Nie znaleziono jednak sposobu na obejście mechanizmów rynkowych, które odpowiadają za zahamowanie napływu nowych pracowników, którzy mogliby w przyszłości zająć zachowane etaty. Droga do teatru prowadziła kiedyś przez zakłady prywatne, w których uczyło się podstaw fachu, lecz po 1989 roku wraz z otwarciem rynku i napływem taniej konfekcji upadły rzemiosła tradycyjne, takie jak modniarstwo, szewstwo, gorseciarstwo czy tapicerstwo. Z tego samego powodu zamknięto wiele policealnych szkół rzemiosła artystycznego, których absolwenci zasilali pracowniane szeregi. W przypadku tych nielicznych zawodów, w których wciąż istnieją instytucjonalne formy kształcenia (licea plastyczne, technika krawieckie i elektryczne, policealne szkoły charakteryzacji, realizacji dźwięku), teatry wprawdzie przyjmują uczniów na bezpłatne kilkutygodniowe praktyki, lecz nie ma chętnych do pozostania na dłużej z powodu odstraszańco niskich wynagrodzeń, które w większości teatrów są na poziomie płacy minimalnej lub niewiele wyższe. W wielu teatrach niektóre stanowiska rzemieślników zredukowano do pół etatu, co w praktyce oznacza miesięczny zarobek w wysokości 700 złotych.

Frustrację pracowników dodatkowo pogłębiają rosnące różnice wynagrodzeń między rzemieślnikami a artystami. Ślusarz I. zauważa: „W naszym teatrze pracuje prawie dziewięćdziesiąt osób, które zarabiają miesięcznie poniżej 2300 złotych tzw. podstawy. Znany scenograf potrafi dostać stokrotnie więcej za spektakl, tak że dysproporcja w płacach jest ogromna”. Niezbędne jest tu wyjaśnienie, mimo ryzyka złamania zasady anonimowości: scenografowie w polskim teatrze, nawet ci najbardziej znani, nie otrzymują tak wysokich wynagrodzeń. Jak wiadomo w środowisku, ich płace sięgają dwudziestokrotności miesięcznego wynagrodzenia rzemieślnika, co i tak stanowi dużą dysproporcję. Wypowiedź I. trzeba jednak traktować aluzyjnie: mowa tu bowiem o konkretnym twórcy, którego jedną z kilku jednocześnie pełnionych funkcji przy spektaklu jest stworzenie scenografii, a podana kwota określa jego całokształtowe wynagrodzenie. Aluzja jest często stosowanym przez rzemieślników środkiem językowym, mającym na celu zwrócenie uwagi na problem bez podawania personaliów, co chroni informatora przed zarzutem o ujawnianie informacji poufnych i działanie na szkodę teatru.

Tym, co dodatkowo powoduje brak zgłoszeń do pracy w teatrach, jest niska kultura organizacyjna: brak systemów motywacyjnych i wsparcia dla podnoszenia kwalifikacji zawodowych. Rzemieślnicy muszą sami inwestować w zdobywanie nowych umiejętności, które uczynią ich konkurencyjnymi na rynku pracy. Ponieważ większości na to nie stać, po kilkunastu latach stają się niejako skazani na teatr.

Rosnące zróżnicowanie wynagrodzeń i form zatrudnienia skutkuje rozbiciem wspólnego frontu, jaki dotychczas budowały zakładowe związki zawodowe, by wpływać na politykę zatrudnienia. W badanych teatrach liczba związkowców maleje wraz z odchodzeniem starszych pracowników na emeryturę, a wśród nowo zatrudnionych zainteresowanie członkostwem jest nikłe. Najczęściej podawanym powodem, z którego większość badanych nie należy do związku lub wypisała się z niego, jest

upolitycznienie organizacji związkowych (zbytne zbliżenie do politycznej prawicy¹⁸) oraz ich nikły wpływ na sytuację pracowników.

Nowy, postfordowski model produkcji, który zaczął być wprowadzany w Polsce po 1989 roku, w Europie Zachodniej już od lat 60. powodował trudności organizacji związkowych w kwestii ochrony praw pracowników. Jak pisze ekonomistka Renata Pęciak:

Fordowski model produkcji masowej, a także standaryzacja produkcji faworyzowały homogeniczne stosunki płacowe. Zmiana paradygmatu produkcyjnego związanego z pogłębiającą się konkurencją, w tym konkurencją jakościową i innowacyjną, prowadziła do silnego zróżnicowania płac i warunków prac. (...) Jednocześnie spadała liczba miejsc pracy podlegających negocjacom zbiorowym, a fleksybilny system zatrudniania ograniczył, a niekiedy wykluczył, negocjacje pracownicze¹⁹.

Brak zorganizowanego, wspólnego działania rzemieślników na rzecz zachowania pracowni jest więc nie tylko przejawem ich biernej postawy czy pokłosiem podziałów ideologicznych wewnątrz instytucji, ale i konsekwencją zmian systemowych.

Teatry, przechodząc na system postfordowski, zaciągnęły „dług wymierania” (*extinction debt*). Ten ekologiczny termin oznaczający proces wymierania gatunków, zachodzący dopiero po pewnym czasie od momentu zadziałania wywołującego go czynnika, dobrze pasuje do opisu dynamiki wymierania zawodów rzemieślniczych. W przyrodzie całkowite wymarcie gatunku w wyniku środowiskowego zakłócenia, takiego jak zniszczenie habitatu, zmiana klimatyczna czy inwazja egzotycznych gatunków, może mieć miejsce nawet sto lat po osiągnięciu nowej równowagi²⁰. Mimo że obecnie wydaje się, że proces redukcji etatów w pracowniach zatrzymał się na niezbędnym minimum, to raczej mamy do czynienia z wydłużonym, jedynie pozornie zatrzymanym procesem wymierania. Według jednego z badanych kierowników technicznych kolejnym jego etapem będzie zróżnicowanie ekonomiczne i społeczne w obrębie grupy samych rzemieślników. Na rynku ostaną się tylko jako wolni strzelcy nieliczni, najwyżej wykwalifikowani fachowcy, natomiast reszta zostanie zdegradowana z rzemieślników na stanowiska konserwatorów scenografii wykonujących drobne naprawy już gotowych elementów.

Obecnie można zauważyć pierwsze oznaki tego wewnętrznego rozwarstwienia, które pozornie tylko hamuje tempo wyginięcia. Teatry, które już nie utrzymują pracowni, są głównym źródłem dodatkowych zleceń dla rzemieślników z pozostałych teatrów. Można więc powiedzieć, że część rzemieślników korzysta na likwidacji pracowni i wzmacnia swoją pozycję na wolnym rynku. Jeden z ostatnich w kraju przedstawicieli pewnego zawodu teatralnego może pochwalić się tym, że aż sześćdziesiąt

18 Związek zawodowy „Solidarność” w roku 2016 oficjalnie poparł kandydaturę Andrzeja Dudy na Prezydenta, a wielu działaczy „Solidarności” startowało z list Prawa i Sprawiedliwości w wyborach parlamentarnych. Związek wspólnie z narodowcami organizuje również marsze i pikiety, między innymi protesty przeciwko szczytowi klimatycznemu.

19 Renata Pęciak, *Interpretacja foryzmu i postfordyzmu w teorii regulacji*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 35, t. 2, s. 176-177.

20 Mikko Kuussaari et al., *Extinction debt: a challenge for biodiversity conservation*, „Trends in Ecology & Evolution” 2009, No. 24 (10), [http://www.cell.com/trends/ecology-evolution/abstract/S0169-5347\(09\)00191-8](http://www.cell.com/trends/ecology-evolution/abstract/S0169-5347(09)00191-8), dostęp: 18 lipca 2017.

procent jego miesięcznych dochodów stanowią zlecenia dla teatrów, w których jego branża już nie funkcjonuje. Nietrudno zgadnąć, że taka sytuacja pogłębia dezintegrację grupy zawodowej – profity płynące z faktu, że jest się niezastąpionym, nie motywują do podjęcia działań na rzecz polepszenia sytuacji, bo to oznaczałoby hodowanie sobie konkurencji. Strategia budowania monopolu może być jednak krótkowzroczna, ponieważ po odejściu monopolisty na emeryturę dany teatralny zawód przestanie istnieć. Wprawdzie rzemieślnik, o którym tu mowa, przyznał, że szuka sobie następcy, aby przekazać swe dominium w dobre ręce i podtrzymać istnienie monopolu. Wciąż jednak jest duże ryzyko, że nie zdoła wykształcić go do czasu przejścia na emeryturę, także dlatego, że zamiast szukać uczniów, poświęca swój czas na prace zlecane. Przypomina się stare powiedzenie: „Sam nie zje, drugiemu nie da”.

Dwa oportunisty

Rzemieślnicy z teatrów znajdujących się w mniejszych miastach wciąż jednak stanowią niezróżnicowaną ekonomicznie i statusowo grupę pracowników, będąc pozostałością po dawnym fordowskim modelu produkcji. Jednocześnie dotyczą ich konsekwencje konwersji na nowy model. Można więc powiedzieć, że polskie teatry publiczne (jak zresztą wiele instytucji polskiego państwa) są hybrydami łączącymi cechy dawnego i nowego modelu produkcji, z czego wynikają liczne dysfunkcje organizacyjne. Najjaskrawszym przykładem takiej dysfunkcji są relacje rzemieślników ze scenografami, którzy w znacznej większości należą już do mobilnej grupy freelancerów, charakterystycznej dla modelu postfordowskiego.

Głównym polem niejawnego konfliktu pomiędzy rzemieślnikami a scenografami są projekty scenograficzne. Niemal wszyscy rzemieślnicy narzekają na ich brak bądź niekompletność oraz oskarżają scenografów o brak profesjonalizmu, a nawet plagiowanie. Krawcowa F.: „Zamiast rysować projekt od początku, to robią kopiuj-wklej. Wklejają twarz aktora, do tego jakąś sukienkę z magazynu mody albo z Internetu, a do tego dorysowują jakąś rączkę czy nóżkę”. Plastyczka W.: „Teraz wszyscy młodzi robią na komputerach. Rozumiem, że scenograf weźmie z dziesięć rzeczy, ale zrobi swoją jedną – to jeszcze rozumiem. Bo ma swoją wizję. Może się posiłkować. Ale dla mnie najgorsze jest to, że ktoś [bierze] żywcem całą gotową rzecz z pokazu mody. I tylko powie, że zrobimy tęczowo a nie czerwono – dla mnie to nie jest scenograf”.

Rozporządzenie Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z dnia 15 września 2010 roku w sprawie bezpieczeństwa i higieny pracy przy organizacji i realizacji widowisk (Dz.U. 2010 nr 184 poz. 1240) jasno określa, że przed przystąpieniem do realizacji scenograf ma obowiązek złożyć projekty ze wskazaniem wymiarów i rodzaju materiałów oraz z opisem sposobów montażu, ustawiania i zabezpieczania elementów dekoracji. Obecnie dyrekcje wielu teatrów nie pilnują tej zasady. Ślusarz I.: „Bywało, że przychodził wybitny scenograf i przynosił rysunek, na którym było kółko, a w kółku strzałka – i to miał być element obrotówki. A potem miał pretensje, że coś jest większe albo mniejsze, niż sobie wyobrażał”.

Na pytanie o powody nieprzestrzegania przez scenografów zasad współpracy z teatrami wielu rzemieślników zgodnie odpowiada, że powodem jest nadmiar pracy scenografów i ich mobilność. Bywa, że projekty otrzymuje się pocztą elektroniczną, a omawia telefonicznie. W niewielu

teatrach organizuje się niegdyś obowiązkowe omówienia projektów, w których braliby udział kierownicy wszystkich pracowni wykonawczych, a które niegdyś ułatwiały pracownikom planowanie wydatków na materiały. Z braku projektów i praktyki ich wspólnego omawiania wynika nagminne przekraczanie budżetów przez scenografów oraz problemy komunikacyjne skutkujące marnotrawstwem materiałów. I.: „Bywa, że z powodu takiego niedogadania trzeba robić poprawki, które teatr kosztują dużo pieniędzy, a przecież to są nasze publiczne pieniądze. Dla mnie to jest tak, jakby ktoś wyrzucał chleb przez okno. Taki system pracy jest nie do pomyślenia w teatrach na Zachodzie, gdzie jeśli scenograf przekroczy budżet, to płaci z własnych pieniędzy”.

Niegdyś wiele publicznych teatrów utrzymywało pracownię scenograficzną, które pośredniczyły między scenografem a wykonawcami i „tłumaczyły” fragmentaryczne szkice scenograficzne na język techniczny. Dziś to na kierownikach pracowni i samych rzemieślnikach spoczywa obowiązek stworzenia bądź przystosowania projektów. Rzemieślnicy traktują to jako nadużycie i pytają, dlaczego mają w ramach swojego niskopłatnego etatu wyręczać twórcę, który za autorstwo scenografii otrzymuje wynagrodzenie. Można odpowiedzieć pytaniem na pytanie: dlaczego nie powołają się na prawo zapisane w ustawie i nie zażądają kompletnego projektu. Badani zgodnie twierdzą, że wszelkie protesty tylko pogarszają ich położenie, bo dla dyrekcji priorytetem jest zachowanie dobrych relacji z artystą, więc odmowa współpracy traktowana jest jako niesubordynacja i kończy się naganą. Plastyczka J., podsumowuje: „Wszystko musimy przyjąć, wszystko musimy zrobić, aby przetrwać, aby przeżyć”.

Tu dotykamy kwestii „oportunistu strukturalnego” (termin Kuby Szredera²¹) wymuszonego na rzemieślnikach w sytuacji zagrożenia bytu, ponieważ kolejnym powodem, z którego rzemieślnicy nie powstają przeciw wyzyskowi, jest uwikłanie w cichą zмовę z kierownictwem, umożliwiającym wykonywanie w teatralnych pracowniach zleceń prywatnych niezbędnych do finansowego przetrwania (tylko bardzo nielicznych rzemieślników stać na posiadanie czy wynajmowanie własnych pracowni). Modelator X. ujawnia na czym polega owa zмова: „Poprzedni szefowie pracowni przekazali mi to podejście, żeby nie wariować, stać w tym szeregu, który jest mi przypisany. Wiadomo, że ta pensja w teatrze jest na samym końcu i to zaufanie [kierownika technicznego] takie, że jak masz fuchę, to nie zgłaszaj mi tego, ja mam zaufanie, że zrobisz i fuchę, i to [co należy do obowiązków], czyli że ja się nie boję tu czegoś wyłożyć na stół, bo będzie afera, tylko jest przyzwolenie”. Na pytanie, czy należy do związków zawodowych, X. odparł, że nie pamięta: „Nie wiem sam. Nie, należą, ale [że nie pamiętam] świadczy to o tym, że ja mogę powiedzieć, że moja sytuacja jest tak stabilna, że do tej pory nie musiałem prosić o pomoc, żalić, sądzić, skarżyć, ale jak taka sytuacja się przydarza, to dobrze, że są”. „Taka sytuacja” owszem przydarzyła się pracownikowi, z którym X. dzieli pracownię – został wyrzucony przez nową dyrekcję z teatru mimo zasiadania w radzie zakładowej związku zawodowego, a raczej właśnie z tego powodu. Został przywrócony na stanowisko dopiero w wyniku rozprawy sądowej i zgodnie z obowiązującym prawem chroniącym związkowców zasiadających w radach. X. twierdzi jednak, że jest

21 Zob. Kuba Szreder, *W obiegu. Strukturalny oportunizm jako sposób urzędzenia pracy i życia uczestników artystycznej cyrkulacji*, „Czas Kultury” 2016, nr 3.

zadowolony z nowej dyrekcji.

Kolejnym powodem oportunizmu jest fakt, że scenografowie pełnią niezwykle ważną funkcję łączników między rzemieślnikami a środowiskiem teatralnym i rynkiem dodatkowych zleceń. Pracownicy warsztatów – w przeciwieństwie do działu artystycznego i obsługi sceny – bardzo rzadko jeżdżą z teatrem na występy gościnne czy festiwale, co oznacza także, że mają utrudniony dostęp do wiedzy o pracowniach w innych teatrach. Scenografowie jako mobilni freelancerzy są cennym źródłem takich informacji i potencjalnym zleceniodawcą. Utrzymywanie dobrych relacji ze scenografem opłaca się, ponieważ rzemieślnik może potem otrzymać poprzez niego zlecenie z innego teatru i tym samym nabyć przywilej mobilności, który oznacza przynajmniej chwilowy awans do „klasy kreatywnej” (termin Richarda Floridy).

Scenografowie przejawiają specyficznie polskie cechy tej klasy, pozostając pod ciągłą presją czasu z powodu poziomu wynagrodzeń, które nie rekompensują wydatków związanych z samozatrudnieniem oraz nie wystarczają na pokrycie kosztów ubezpieczeń²². Jedną ze strategii przetrwania w sytuacji jednoczesnego obsługiwanie kilku teatrów (a do tego planów reklam, seriali i sesji zdjęciowych) polega na delegowaniu części swoich obowiązków na niższych od siebie rangą rzemieślników. Skądinąd, ignorowanie przez dyrektorów wspomnianego rozporządzenia MKiDN świadczy o pozaustawowym i niejawnym podporządkowywaniu modelu produkcji wartościom i stylowi pracy charakterystycznym dla późnego kapitalizmu. Ten nowy modus pracy „wiecznie in progress” dopuszcza, aby dowodem wykonania pracy był concept, a nie – jak kiedyś – jego plastyczne i techniczne opracowanie. Wyżej niż szczegółowość i staranność ceni się zdolność do szybkich adaptacji i tanich dopasowań.

To kieruje nas ku drugiej strategii przetrwania scenografów, polegającej na zastępowaniu wytworów ręcznych gotowymi produktami kupionymi na internetowych aukcjach bądź w second handach, które rzemieślnik ma tylko dostosować do wymogów sceny. M., stolarz, zauważa: „Mam wrażenie, że ostatnio to cały czas przerabiamy Ikeę, bo przychodzą jakieś meble z Ikei i my je adaptujemy, żeby się na scenę nadawały, a nie robi się od początku, od zera”. W. zauważa, że te strategie zapożyczania form i idei skutkują zanikiem różnorodności estetycznej: „Kiedyś szło się w głąb danego rodzaju teatru, poszukiwało się nowych form wyrazu w danej konwencji, a nie jak teraz, że pobeżnie próbuje się wszystkiego, a wychodzi zawsze tak samo”.

Jest to jednak strategia o tyle skuteczna w sytuacji permanentnego braku czasu, że bardzo przyspiesza proces produkcji spektaklu. Po pierwsze teatr odbywa się wtedy bez projektu scenograficznego (choć prawnie wciąż jest on wymagany), po drugie znacznie skracają się rozmowy z kierownictwem technicznym i pracownikami oraz kurczy się faza „prób i błędów”, które są konieczne przy scenografii prototypowej, czyli tworzonej „od zera”. Wydawałoby się, że nabywanie kostiumów w sklepach z używaną odzieżą pozostaje przynajmniej w zgodzie z postawą ekologiczną. Szewc N. zaprzecza tej hipotezie: „Scenograf kupuje dziesięć par butów z second handu i każe je potem przymierzać aktorowi. Nieraz połowa zakupionych kostiumów szła w ten sposób do magazynu”.

Skutki ekologiczne i społeczne tych strategii są więc niszczące dla

22 Katarzyna Wojnar, *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016, s. 206.

teatralnego organizmu i powodują marnotrawstwo materiału i potencjału ludzkiego. Co więcej, scenografia na bazie mebli z IKEA i gotowych wyrobów produkcji masowej utwierdza dyrektorów w przekonaniu, że nie trzeba inwestować w pracowników w zakresie nowych technologii wytwarzania scenografii. Rzemieślnicy natomiast stopniowo tracą przez lata wypracowane umiejętności. Skutki środowiskowe modelu pracy scenografów przeczą więc istnieniu etosu rodzimej klasy kreatywnej, która – jak twierdzi jej badaczka Katarzyna Wojnar – jest rzekomo gotowa inwestować w edukację podwykonawców i ceni zaangażowanie oraz pasję współpracowników²³.

Kuba Szreder, zauważając zachowania oportunistyczne wśród współczesnych artystów, wynikające z konieczności „łapania każdej umożliwiającej przetrwanie okazji”²⁴, jednocześnie niejako usprawiedliwia je, pisząc o tendencji do poświęcania się na rzecz swoich projektów i „pracy ponad siły”²⁵. Przeocza tym samym tych, których oportunistyczna postawa artystów trafia rykoszetem, czyli ich podwykonawców. Szreder pisze: „Im bardziej pracownicy sztuki muszą ze sobą konkurować, tym szybciej dostosowują się do wymogów instytucji czy osób regulujących dostęp do możliwości”²⁶, zapominając, że również instytucje dostosowują się do wymogów pracy artystów-freelancerów, łamiąc regulacje i nadużywając własnych pracowników. Różnica pomiędzy prekaryzacją osób najgorzej zarabiających, a samoprekaryzacją ludzi sztuki – o której to różnicy zresztą Szreder wspomina – w teatrze polega na tym, że scenografowie przystają na prawa rynku dobrowolnie, otrzymując w zamian reputację lub widoczność. Stolarz K., zapytany o opinię na temat przymusu wyreżowania scenografów w tworzeniu projektów, mówi: „Jak jakiś scenograf dostaje nagrodę, to ja się czasem zastanawiam, kto tak naprawdę ją dostaje”.

Horyzont oczekiwania

Większość rzemieślników bardzo negatywnie wyraża się o estetyce współczesnego polskiego teatru, oceniając ją jako wtórną, o czym świadczą wspomniane przerabianie mebli z IKEI, projekty plagiatujące fotografie z magazynów mody, bezmyślne naśladowanie scenografii podpatrzonych na scenach innych teatrów bez względu na koszty pracy i materiałów. Zapytani o to, jaki teatr im się podoba, rzemieślnicy zazwyczaj odwołują się w pierwszej kolejności do własnego doświadczenia pracy przy danym spektaklu, a więc nie oddzielają estetyki przedstawienia od procesu produkcji, w tym relacji interpersonalnych, jakie powstają między nimi a pozostałymi „aktorami” procesu. W tym sensie teatr nie stanowi dla nich wartości autonomicznej. Jest to bardzo istotne psychologicznie, ponieważ, podkreślając ścisłą zależność wartości dzieła od metod wytwórczych, rzemieślnicy przeciwdziałają poczuciu alienacji, które nieodłącznie towarzyszy pracy bardzo niskopłatnej, niewidocznej i niepoważanej, jaką wykonują. Jest to jednocześnie zbieżne z sugestią Victora Turnera i Richarda Schechnera o sprzężeniu zwrotnym zachodzącym pomiędzy

²³ Tamże, s. 175.

²⁴ Kuba Szreder, *W obiegu. Strukturalny oportunizm...*, dz. cyt., s. 20.

²⁵ Tamże, s. 21.

²⁶ Tamże.

performansem kulturowym a organizacyjnym²⁷. Gdyby performatyka w tym aspekcie została potraktowana poważnie i gdybyśmy nie byli tak mocno przywiązani do utopii niezależności tradycyjnie pojmowanej krytyki teatralnej, musielibyśmy przyznać, że to właśnie rzemieślnicy – i inni uczestnicy procesu produkcji – posiadają ekspercką wiedzę niezbędną do kompetentnej oceny dzieła teatralnego.

Co ciekawe, jednym z estetyczno-produkcyjno-relacyjnych ideałów teatru, wskazywanych przez rzemieślników, jest teatr Jerzego Grzegorzewskiego, którego to artystę wspominają z ogromnym szacunkiem jako człowieka i jako twórcę. I. opowiadał: „On nigdy nie miał rysunków, tylko szkice albo jakąś wizję malarską. Musiałem starać się wyczuć, czego on chce, choć on sam chyba tego do końca nie wiedział. Ale w przeciwieństwie do dzisiejszych scenografów był cały czas na miejscu, rozmawiał z nami. I pamiętam, że przychodził nieraz i mówił: – Słuchaj, pięknie to zrobiłeś, ale wiesz co? Zrób to od nowa, bo to nie jest tak, jak myślałem. I człowiek się wściekał, bo zrobił jakiś wysiłek, a nie trafił. Ale on to mówił w taki sposób, że człowiek czuł się mimo wszystko szanowany. A poza tym wiedziałem, że uczestniczę w czymś wielkim, co pozwoli mi dotknąć rzeczy, których nigdy wcześniej nie dotykałem. To był bardzo przyzwoity człowiek, a do tego bardzo mocno przeżywał swoje realizacje”. Tego typu wypowiedzi o Grzegorzewskim jest więcej i przeczą one stereotypowemu wyobrażeniu o rzemieślnikach jako tradycjonalistach hołdujących teatralnemu realizmowi. Wprost przeciwnie – większość z nich, także tych, którzy nigdy nie pracowali z Grzegorzewskim, podkreśla, że najważniejszą wartością teatru jest kreacyjność. Pytana o swój stosunek do współczesnej scenografii, Z. odpowiada: „Teatr to jest iluzja. Trzeba zrobić na tyle, żeby był efekt. Widzowi potrzebne jest przeżycie, nie jakaś absolutna prawda”. M. z kolei postuluje: „Zwykły stół – to każdy ma w domu, a ten świat na scenie powinien być baśniowy, nierealny. Niech to będzie teatralne, czyli dziwne, sztuczne, tajemnicze”.

Łatwo opacznie interpretować te słowa jako wyraz eskapizmu czy infantylizmu. Więcej odsłania wypowiedź, w której model estetyczny ściśle łączy się z modelem produkcyjnym. M. wyjaśnia, jak rozumie alternatywę, przed którą stoi dzisiaj menedżer teatru: „Jeśli ktoś myśli po teatralnemu, czyli ma tę wizję całości i wie, że jednak ten warsztat jest potrzebny do zbudowania całego świata [podkreśl. – moje], to będzie pracownie utrzymywał, a jak jest ekonomistą i patrzy: – O, tutaj przez dwa tygodnie pracownicy siedzą i nic nie robią – bo mamy przerwę w cyklu produkcyjnym, to będzie likwidował”. Przeciwwstawiając myślenie „po teatralnemu” spojrzeniu „ekonomisty”, M. rozróżnia dwa modele teatru: scenograficzny recycling, czyli przystosowywanie gotowych produktów do wymogów sceny oraz teatr-świat, w którym praca wykwalifikowanych rzemieślników byłaby niezbędna.

Broniąc własnej racji bytu, rzemieślnicy odwołują się nie wprost do modelu teatru zaszczipionego przez twórców Wielkiej Reformy, szczególnie Leona Schillera. To właśnie jego praktyka i myśl teoretyczna stworzyła podwaliny pod model instytucji ze specjalistycznymi pracownikami rzemieślniczymi. Dążąc do integracji środków wyrazu, Schiller stworzył w latach 30. pojęcie i styl neorealizmu, w którym zawrzeć

27 Zob. Jon McKenzie, *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*, przeł. Tomasz Kubikowski, Universitas, Kraków 2011, s. 117.

chciał elementy z wszystkich pól swojej działalności: teatru monumentalnego, Zeittheater oraz farsy i wodewilu²⁸. Współtwórcami tego stylu, zwanego też realizmem syntetycznym, byli Władysław Daszewski²⁹ i Andrzej Pronaszko, a dzięki działalności ich uczniów – Jana Kosińskiego, Teresy Roszkowskiej, Ireny Lorentowicz, Otto Axera, czy Zenobiusza Strzeleckiego – styl ten dominował na najważniejszych krajowych scenach po 1955 roku aż do lat 70. (szerzej o powodach tak szerokiego rozpowszechnienia tego nurtu pisałam gdzie indziej³⁰). „W przeciwieństwie do dekoracji iluzjonistycznych mieszczańskiego teatru dziewiętnastowiecznego, w teatrze neorealistycznym mieliśmy do czynienia z autorską interpretacją utworu dramatycznego. Obowiązywały pewne zasady (plan centralny, ścisły podział na scenę i widownię, respektowanie praw architektury), ale dopuszczano nieschematyczność w kompozycji, w doborze koloru, tkanin, aby kształt plastyczny jak najwierniej odzwierciedlał sens świata przedstawionego. [...] Scenograf nie musiał rezygnować z umiejscawiania akcji w konkretnej przestrzeni i określonym momencie historycznym, ale jednocześnie powinien był dążyć do syntetycznej formy, eliminując wszelką zbędną opisowość”³¹. Co dla nas istotne, ów styl determinował określony model produkcji. Zakładając mnogość historycznych stylów i konwencji, neorealizm wymagał ścisłej współpracy rzemieślników różnych specjalności, którzy potrafiliby posługiwać się wieloma technikami, a jednocześnie byłoby gotowi przekraczać granice swych specjalizacji na rzecz tworzenia wspólnego, spójnego dzieła w bliskiej współpracy ze scenografem, mającym wtedy niemal równoprawną pozycję wobec reżysera.

Współzależność neorealistycznej estetyki i modelu produkcyjnego determinującego określone formy zatrudnienia została opisana jedynie anegdotycznie i dopiero u jego schyłku, w 1967 roku, przez scenografa Jana Kosińskiego:

Dobry okres scenografii – który niewątpliwie istniał, i to do niedawna – mamy już „z głowy” (...). Teatr wszedł w nieuchronną fazę „małej stabilizacji”, weszło w życie kilka zarządzeń i oto aniśmy się obejrzeni, a znaleźliśmy się w sytuacji, w której już o nic nie chodzi. Zarządzenia i wynikająca z nich praktyka posłużyły do dalszego rozluźniania i tak zbyt wątych u nas związków plastyka z teatrem, do podkopania jego pozycji, do likwidacji etatów scenograficznych w licznych teatrach, do wyrabiania norm, do wyrabiania chałtur nawet niepozabawionych wartości plastycznych, ale tak nieosadzonych w przedstawieniu, że jako wkład w dzieło teatru zatracają wagę³².

28 Zob. Zbigniew Raszewski, *Wstęp*, w: Leon Schiller, *Teatr ogromny*, oprac. i wstęp Zbigniew Raszewski, Czytelnik, Warszawa 1961, s. XIII-XIV.

29 Za pierwszą inscenizację neorealistyczną Zenobiusz Strzelecki uważa Zwycięstwo Josepha Conrada z 1930 roku w adaptacji Schillera ze scenografią Władysława Daszewskiego wystawione w Teatrze Rozmaitości we Lwowie. Zob. Zenobiusz Strzelecki, *Polska Plastyka Teatralna*, PIW, Warszawa 1963, t. 3., s. 399.

30 Zofia Smolarska, *W służbie teatru-prototypu. Przyczynek do dziejów Państwowego Liceum Techniki Teatralnej*, w: *Rzemiosło teatru. Etos – profesje – materia*, red. Agata Dąbek, Wanda Świątkowska, Teatr Łaźnia Nowa, Księgarnia Akademicka, Kraków 2015.

31 Tamże.

32 Jan Kosiński, *List do redaktora Grenia, czyli De scaenographia nostra nihil bene*, w: tenże, *Kształt teatru*, PIW, Warszawa 1984, s. 56-57.

Brzmi to nad wyraz współcześnie i odpowiada, że wbrew obiegowej opinii to nie transformacja ustrojowa dała początek procesowi prekaryzacji artystów, na co ostatnio bardzo przytomnie zwrócił uwagę również Paweł Płoski³³. Konsekwencją wspomnianych przez Kosińskiego niekorzystnych zmian w polityce zatrudnienia scenografów, liczących z zaostrzaniem kursu politycznego przez Władysława Gomułkę, ówczesnego pierwszego sekretarza partii, był zwrot w stronę naturalizmu. „(...) pokoje znów mają trzy ściany, nawet drzwi prowadzące do drugiego pomieszczenia (łazienki, ubikacji)” – pisał o teatrze lat 70. Zenobiusz Strzelecki³⁴. Pomimo to schillerowski model przetrwał jako legenda przekazywana kolejnym pokoleniom rzemieślników m.in. przez elitarną grupę absolwentów Państwowego Liceum Techniki Teatralnej, (gdzie notabene uczyła wspomniana Irena Lorentowicz, uczennica Leona Schillera i Wincentego Drabika), z których wielu przez lata piastowało kierownicze funkcje w teatralnych pracowniach w całym kraju. Obrazu niech dopełni informacja o formacyjnej roli PLTT-u, którą ukończyło nie tylko wielu późniejszych rzemieślników, ale i reżyserów oraz aktorów. Krzysztof Kieślowski, absolwent tej szkoły na specjalności „malarstwo dekoracyjne”, dzięki edukacji pod okiem Lorentowicz, która była także wychowawczynią jego klasy, uświadomił sobie niską społeczną pozycję rzemiosła teatralnego w wyjątkowo sztywnej i zhierarchizowanej instytucji teatru, co zawarł w swym paradokumentalnym „Personelu” (1975). Lorentowicz, którą Kieślowski obsadził tam w roli siebie – scenografki Teatru Wielkiego, była uosobieniem teatru, który w połowie lat 70. – po zlikwidowaniu przez komunistyczne władze PLTT-u i wprowadzeniu wspomnianych przez Kosińskiego zmian – odchodził w niebyt. Córka Jana Lorentowicza – przyjaciela Wyspiańskiego i przedwojennego dyrektora warszawskich teatrów miejskich, autorka scenografii do słynnej paryskiej premiery Harnasi Szymanowskiego w 1936 roku, tak zapisała się w pamięci innego swojego ucznia, Macieja Wojtyszki, reżysera teatralnego i filmowego: „Była dziwaczką, ale była też wielkim scenografem i cudnym człowiekiem. Uważała, że teatr trzeba robić od podstaw, że to jest zawsze tworzenie prototypu. Byłaby bardzo nieszczęśliwa, gdyby na przykład but został kupiony w sklepie, a nie zrobiony przez szewca. Jej teatr był teatrem kreacji. No, ale ona głównie tworzyła scenografię do oper, a wtedy nie było tak jak dziś, że się opery robi w przedpokoju”³⁵.

Mam nadzieję, że ten rzut oka wstecz jasno pokazuje, że krytyka obecnego modelu produkcji, której dokonują rzemieślnicy, bierze za punkt odniesienia nie jakieś utopijne wyobrażenie, ale realnie istniejący model estetyczno-produkcyjny, przez kilkadziesiąt lat dominujący w polskim teatrze powojennym (szczególnie na stołecznych scenach). W modelu tym efekt artystyczny ściśle zależał od zaangażowania różnorodnej grupy specjalistów-rzemieślników teatralnych i mocnego „osadzenia w przedstawieniu” scenografa, stąd władza, którą dzisiaj w największej mierze piastuje reżyser, była w pewnym stopniu rozproszona.

Modelu tego nie należy bagatelizować, uznając go za produkt

33 Paweł Płoski, *Albo próby – albo obsada*, w: *Struktura teatru a struktura spektaklu. Wpływ systemu organizacji instytucji na estetykę przedstawienia w wybranych krajach europejskich*, red. Anna Galas-Kosil, Piotr Olkusz, Instytut Teatralny im. Z. Raszewskiego, Warszawa 2016.

34 Zenobiusz Strzelecki, *Współczesna scenografia polska*, PIW, Warszawa 1983, s. 14.

35 Rozmowa autorki z Maciejem Wojtyszką z dnia 16 marca 2015 roku.

minionych czasów, wydaje się przecież bliski postulatowi i praktyce przynajmniej jednego współczesnego twórcy, Heinera Goebbelsa. Reżyser ten, czego dowodzą jego spektakle i o czym sam pisze, opowiada się przeciw totalitarnej władzy inscenizatora, a za „silnym scenografem” i autonomią pozostałych współpracowników. Według niego tak ustawione relacje skutkują antyiluzyjnością i heterogenicznością stylistyczną spektaklu, która z kolei niesie wywrotowy polityczny przekaz: „Tylko jeśli pojedyncze sztuki przenikają się nawzajem, możliwe jest odczucie zaniku nieprzerwanej dotąd hierarchii”³⁶.

Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują na dezintegrację i ubożenie różnorodności w obrębie teatralnych ekosystemów, co według rzemieślników objawia się: brakiem dbałości o warunki pracy, niską samowiedzą organizacji, brakiem konsultacji, gospodarowaniem budżetem w taki sposób, że pogłębia się zróżnicowanie wynagrodzeń, co skutkuje budowaniem antagonizmów pomiędzy pracownikami i rozbiciem struktur związkowych, wreszcie bezrefleksyjnym przyspieszeniem procesów produkcyjnych, które powodują wzrost zachowań oportunistycznych, marnotrawstwo pieniędzy, materiałów i zasobów ludzkich. W krytyce wyrażanej przez rzemieślników słychać także uzasadniony, jak się wydaje, sprzeciw wobec decyzji, które odbierają możliwość spełnienia podstawowej – wspólnej bodaj wszystkim pracownikom na świecie – potrzeby sprawczości i kreacyjności.

Pewna dyrektor teatru zapytana o negatywny stosunek rzemieślników do kostiumów z second handów, zachnęła się: „Ech, bo oni wszyscy chcieliby być artystami”³⁷. Pogardliwy ton tej wypowiedzi wskazuje, że jakkolwiek dyrektorzy dążą do przekształcenia teatrów w elastyczne i efektywne instytucje, w wymiarze hierarchii i stosunków społecznych pozostają one tworem z byłej epoki. Jak słusznie zauważa Katarzyna Abramczuk: „(...) niektórzy psychologowie przypisują niski poziom zadowolenia z demokracji w Polsce postawom roszczeniowo-wyczekującym (...). Jednak analiza tych autorów wskazuje wyraźnie, że poziom zadowolenia jest po prostu pochodną sposobu działania instytucji demokratycznych”³⁸. Podobnie poziom krytycyzmu rzemieślników teatralnych może być proporcjonalny do poziomu dysfunkcyjności instytucji, w których pracują, czego udowodnienie wymagałoby jednak gruntowniejszych badań empirycznych. Z pewnością jednak można stwierdzić, że ów krytycyzm jest pochodną napięcia pomiędzy historycznie ukształtowanym horyzontem oczekiwań a codziennym doświadczeniem pracy w instytucji, co nie umniejsza wagi owej krytyki. Rozgoryczenie rzemieślników odnosi nas bowiem do modelu teatru, który został zaniechany, a który poprzez promowane wartości estetyczne sankcjonował istnienie pracowników rzemieślniczych jako elementu niezbędnego do budowania różnorodnego świata scenicznego.

36 Heiner Goebbels, ‘Przeciw *Gesamtkunstwerk*. Ku różnicy sztuk’, przeł. Anna R. Burzyńska, w: Goebbels, ‘Przeciw *Gesamtkunstwerk*’, oprac. Lukáš Jiříčka, Korporacja Ha!art, Kraków 2015.

37 Rozmowa prywatna, nierejestrowana.

38 Katarzyna Abramczuk, *Zaufanie do instytucji polskiego państwa*, w: *Instytucje: konflikty i dysfunkcje*, red. Maria Jarosz, Oficyna Naukowa – Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2012, s. 275.

Gdyby chcieć jednak zweryfikować opinie rzemieślników, nie wystarczy je skonfrontować z opiniami dyrektorów teatrów. Jak pokazała publiczna dyskusja na temat przyszłości rzemiosła teatralnego, dyrektorzy będą raczej skłonni wskazywać na „góre”, czyli obwiniać za stan rzeczy państwo, które niedostateczną ilość środków przeznacza na kulturę, zmuszając dyrektorów do likwidowania etatów³⁹. Jeśli zaś pytać ich o konkretne, zależne od ich decyzji nieprawidłowości, pojawia się ryzyko ujawnienia lub choćby sugestii osoby informatora, co może się odbić się na jego późniejszej relacji z przełożonym. Należałoby więc raczej przyjąć rolę badacza uczestniczącego, mając na uwadze trudności, jakie się z tym niechybnie wiążą. Moje doświadczenie podpowiada, że obecność teatrologa jako uczestnika procesu i ewaluatora bywa bardzo niepożądana.

W trakcie trwania gdańskiego projektu „Blue Planet”, o którym wspominałam we wstępie, postanowiłam renegotjować swoją umowę-zlecenie z teatrem ze względu na dodatkowe obowiązki, jakie zostały na mnie nałożone bez mojej zgody. Dyrekcja teatru, dość dla mnie nieoczekiwanie, przychyliła się do mojej prośby, przedstawiając mi aneks do umowy. Okazało się, że poza uwzględnieniem dodatkowego wynagrodzenia zawarto w niej również – bez wcześniejszych konsultacji ze mną – nowy zapis zobowiązujący mnie do zachowania tajemnicy zawodowej i „nie rozpowszechniania bez zgody Zleceniodawcy, w jakiegokolwiek formie, wszystkich dostępnych mu informacji dotyczących Zleceniodawcy, do których będzie miała dostęp z tytułu wykonywania swoich obowiązków, a nie przeznaczonych przez Zleceniodawcę do publicznego rozpowszechniania, zarówno w czasie trwania umowy jak i po jej wygaśnięciu”. Potraktowałam to jako próbę cenzury prewencyjnej przyszłego tekstu – analizy procesu prób, która miała powstać w wyniku mojej współpracy przy projekcie. Domyślałam się, że dyrekcja obawia się wycieku informacji o relacjach panujących wewnątrz teatru. Kiedy nie zgodziłam się na podpisanie aneksu w tej formie, teatr usunął z niego zapis o tajemnicy. Cenzura przybrała jednak inną, łagodniejszą formę: zamówiony przez teatr tekst nigdy nie został opublikowany na stronie internetowej teatru, ani nie był udostępniony nikomu z polskich realizatorów: aktorom, rzemieślnikom, scenografce. Został natomiast przetłumaczony na angielski, aby mógł się z nim zapoznać islandzki reżyser po powrocie do domu i „dojściu do siebie” z kulturowego szoku...

39 Wypowiedź podczas spotkania „Rozmowa nie-kontrolowana – Pracownie, won z teatru!”, które odbyło się w Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie w 2013 roku (prowadzenie: Olga Byrska), zapis video dostępny na stronie: <https://www.youtube.com/watch?v=7E1AITUAUxw/>, dostęp: 18 lipca 2017.

Bibliografia

- Abramczuk, Katarzyna, *Zaufanie do instytucji polskiego państwa*, w: *Instytucje: konflikty i dysfunkcje*, red. Maria Jarosz, Oficyna Naukowa – Instytut Studiów Politycznych PAN, Warszawa 2012.
- Charmaz, Kathy, *Teoria ugruntowana. Praktyczny przewodnik po analizie jakościowej*, przeł. Barbara Komorowska, PWN, Warszawa 2009.
- Cools, Guy i Gielen, Pascal (ed.), *The Ethics of Art. Ecological Turns in the performing Arts*, Valiz, Amsterdam 2014.
- Gablik, Suzi, *The Reenchantment of Art*, Thames & Hudson, Nowy Jork 1992.
- Goebbels, Heiner, 'Przeciw *Gesamtkunstwerk*. Ku różnicy sztuk', przeł. Anna R. Burzyńska, w: Goebbels, Heiner, 'Przeciw *Gesamtkunstwerk*', oprac. Lukáš Jiříčka, Korporacja Ha!art, Kraków 2015.
- Gumiński, Jerzy, *Przemijają lata, zostają teatry*, Łódź 2006.
- Kuussaari, Mikko, et al., *Extinction debt: a challenge for biodiversity conservation*, „Trends in Ecology & Evolution” 2009, No. 24 (10), [http://www.cell.com/trends/ecology-evolution/abstract/S0169-5347\(09\)00191-8](http://www.cell.com/trends/ecology-evolution/abstract/S0169-5347(09)00191-8), dostęp: 18 lipca 2017.
- McKenzie, Jon, *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*, przeł. Tomasz Kubikowski, Universitas, Kraków 2011.
- Kosiński, Jan, *Kształt teatru*, PIW, Warszawa 1984.
- Osterwa, Juliusz, *Przez teatr – poza teatr. Wybór pism*, przedmowa i oprac. red. Ireneusz Guszpit i Dariusz Kosiński, Towarzystwo Naukowe „Societas Vistulana”, Kraków 2004.
- Pęciak, Renata, *Interpretacja foryzmu i postfordyzmu w teorii regulacji*, „Studia i prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania” 2014, nr 35, t. 2.
- Płoski, Paweł, *Albo próby – albo obsada* [w:] *Struktura teatru a struktura spektaklu. Wpływ systemu organizacji instytucji na estetykę przedstawienia w wybranych krajach europejskich*, red. Anna Galas-Kosil, Piotr Olkusz, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszeńskiego, Warszawa 2016.
- Płoski, Paweł, *Reforma! Reforma!*, tekst przemówienia wygłoszonego na II Zjeździe Polskiego Towarzystwa Badań Teatralnych w Bydgoszczy, 2015, http://www.ptbt.e-teatr.pl/files/zjazd2_pdf/Ploski_-_Reforma,_reforma.pdf, dostęp: 18 lipca 2017.
- Raszeński, Zbigniew, *Wstęp*, w: L. Schiller, *Teatr ogromny*, oprac. i wstęp Zbigniew Raszeński, Czytelnik, Warszawa 1961.
- Senge, Peter, *Piąta dyscyplina*, przeł. Helena Korolewska-Mróż, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Sennet, Richard, *Etyka dobrej roboty*, przeł. Jan Dzierżgowski, Warszawskie Wydawnictwo Literackie MUZA SA, Warszawa 2010.
- Strzelecki, Zenobiusz, *Polska Plastyka Teatralna*, PIW, Warszawa 1963.

Strzelecki, Zenobiusz, *Współczesna scenografia polska*, Arkady, Warszawa 1983.

Szreder, Kuba, *W obiegu. Strukturalny oportunizm jako sposób urzędzenia pracy i życia uczestników artystycznej cyrkulacji*, „Czas Kultury” 2016, nr 3.

Wojnar, Katarzyna, *Polska klasa kreatywna*, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2016

Abstrakt

Zofia Smolarska

Instytucjonalna gastroscopia. Diagnoza teatru publicznego z perspektywy rzemieślników teatralnych

Autorka wychodzi od założenia, że od 1989 roku polski teatr instytucjonalny w sposób niejawny i niesystemowo przechodzi transformację modelu produkcji od fordyzmu do post-fordyzmu charakterystycznego dla późnego kapitalizmu. Te nie dość urefleksyjnione zmiany organizacyjne przyczyniają się według autorki do wycisku najgorzej zarabiających pracowników i stopniowego wymierania rzemiosł teatralnych. Artykuł ma na celu wskazanie systemowych przyczyn istniejących dysfunkcji, takich jak niska samowiedza organizacji, dezintegracja instytucji czy strukturalny oportunizm. Autorka opierała się na wynikach własnych badań jakościowych w formie wywiadów przeprowadzonych z ponad osiemdziesięcioma czynnymi i emerytowanymi rzemieślnikami, technikami i pracownikami obsługi sceny.