

**W POSZUKIWANIU
STRATEGII.
DZIAŁANIA
INSTYTUCJI
TEATRALNYCH
W CZASIE
PANDEMII**

Marek Krajewski
Maciej Frąckowiak
współpraca:
Kamil Pietrowiak
Waldemar Rapior
Janina Zakrzewska

**RAPORT
Z BADANIA
PROWADZONEGO
Z OSOBAMI
KIERUJĄCYMI
INSTYTUCJAMI
TEATRALNYMI
W POLSCE**

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 978-83-66124-49-3

Dofinansowano ze środków
Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego.

SPIS TREŚCI

Wstęp — 5

I. Informacja o badaniach — 7

II. Najważniejsze ustalenia badawcze — 14

W podobnej sytuacji, ale w innym położeniu — 15

Niedoinformowanie — 19

Online jako możliwość, wyzwanie i problem — 20

Poczucie braku wsparcia — 22

Środowisko teatralne jako coś, co jest i czego jednocześnie nie ma — 23

Jest źle, ale będzie (może) lepiej — 24

III. Wyniki analizy informacji pozyskanych w trakcie badań sondażowych — 25

Co działało w pandemii, a co nie? — 26

Co teatry robiły w pandemii? — 31

Co różnicowało zaangażowanie teatrów w nowe formy działalności w czasie pandemii? — 34

Nowe formy prezentacji działalności programowej — 45

Teatry w walce z pandemią — 48

Teatry pomagające innym (w sferze kultury) — 50

Główne zmiany w sposobach pracy teatrów — 52

Czy teatry mierzyły się już kiedyś z sytuacją podobną do tej, w której się znalazły w związku z pandemią? — 55

Czy chcieliby coś Państwo dodać na koniec? — 57

IV. Wyniki analiz informacji pozyskanych w trakcie wywiadów indywidualnych — 65

Uwagi wstępne — 66

Na czym oprzeć decyzje? Źródła wiedzy w czasie pandemii	— 68
Podstawowe strategie działania	— 73
Teatr online jako możliwość, wyzwanie i problem	— 84
Współpraca środowiska teatralnego w czasie pandemii	— 94
Problemy, czyli codzienność teatru w czasie pandemii	— 101
Uwagi na koniec	— 121
Aneks	— 124
Kwestionariusz ankiety internetowej	— 125
Scenariusz wywiadu jakościowego	— 138
Spis tabel	— 143

Podstawowym celem badań była identyfikacja strategii podejmowanych przez działające w Polsce instytucje teatralne w czasie pandemii. Interesowało nas zarówno to, w jakiej sytuacji podmioty tego rodzaju znalazły się po decyzji Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego z 12 marca 2020 roku o czasowym zamknięciu instytucji kultury z powodu zagrożenia dla życia i zdrowia spowodowanego rozpowszechnianiem się w Polsce wirusa SARS-CoV-2, jak i to, w jaki sposób na nią zareagowały, co sprawiało im największą trudność, z czym zaś radziły sobie bardzo dobrze; czy w czasie lockdownu koncentrowały się tylko na swoich problemach czy też na problemach innych, a także, co te reakcje umożliwiało. Ważnymi pytaniami, na które chcieliśmy uzyskać odpowiedź, były również te dotyczące obecnych w środowisku teatralnym form współdziałania i współpracy, przecinających je osi sporów i konfliktów, a także nowych form inicjatyw wewnątrzśrodowiskowych, które uruchomiła pandemia. Mieliśmy nadzieję, że z odpowiedzi na te pytania zrekonstruujemy sytuację, w jakiej znalazły się teatry w czasie pandemii, a także przybliżymy jej specyfikę, a co za tym idzie – zbierzemy informacje mogące być podstawą udzielania tego typu podmiotom efektywnej pomocy.

Warto podkreślić, że naszymi respondentami i respondentkami były osoby kierujące instytucjami teatralnymi w Polsce (najczęściej byli to dyrektorzy i dyrektorki, w wyjątkowych sytuacjach ich zastępcy lub zastępczynie). Oznacza to, że pozyskiwaliśmy informacje o sytuacji teatrów w okresie pandemii od osób, które mają najszerzą na ten temat wiedzę oraz które muszą, z racji pełnionej funkcji, orientować się we wszystkich aspektach działania podległych im instytucji, ale także których sposób myślenia i oceny bieżącej sytuacji stanowi jeden z czynników reagowania na nią w przyszłości. Osoby te jednak nie reprezentowały wszystkich postaw wobec pandemii obecnych

wśród ludzi teatru z tej prostej przyczyny, że zajmują wśród nich zaledwie jedną z wielu możliwych pozycji. To z kolei powoduje, że nie można poczynionych w tym raporcie ustaleń traktować jako wyczerpującego obrazu sytuacji, w jakiej znalazł się teatr po ogłoszeniu decyzji o czasowym zamknięciu instytucji kultury. Ustalenia te powinny być uzupełniane przez analizę informacji pozyskanych od innych osób obecnych w polu teatralnym w Polsce i to pole współtworzących.

Badania miały charakter dwuetapowy i wykorzystywały metody zarówno ilościowe, jak jakościowe. Przeprowadzono je w dwu turach. Pierwsza, zrealizowana pomiędzy 25 maja a 26 czerwca 2020 roku, to badania sondażowe przeprowadzone w technice CAWI przy użyciu kwestionariusza dystrybuowanego przez system Webankieta, do którego wypełnienia zaproszono prowadzących wszystkie instytucje teatralne obecne w bazie Instytutu Teatralnego. Druga tura to wywiady indywidualne prowadzone zdalnie z kierującymi instytucjami teatralnymi, a wybranymi spośród tych, którzy wzięli udział w pierwszej fazie badań. Wywiady te prowadzono pomiędzy 16 a 30 czerwca.

Niniejszy raport zawiera ustalenia poczynione podczas analizy zgromadzonych w trakcie badań informacji. Podzieliśmy go na cztery zasadnicze części: **I. Informacja o badaniach** (ta część zawiera opis badań, prezentację ich założeń i sposobu prowadzenia, charakterystykę próby i kryteria jej doboru); **II. Najważniejsze ustalenia badawcze** (tu zamieściliśmy syntetyczną prezentację najważniejszych wniosków poczynionych podczas analizy materiału badawczego); **III. Wyniki analizy informacji pozyskanych w trakcie badań sondażowych** (w tej części czytelnik znajdzie przedstawienie prawidłowości uchwyconych dzięki analizie informacji pozyskanych dzięki badaniom CAWI); **IV. Wyniki analiz informacji pozyskanych w trakcie wywiadów indywidualnych** (w tej części raportu zamieściliśmy ustalenia poczynione podczas analizy wywiadów indywidualnych z prowadzącymi instytucje teatralne).

I. INFORMACJA O BADANIACH

Badania, jak już wspomniano, składały się z dwu etapów. Pierwsza faza miała charakter ilościowy. Jej celem było rozpoznanie głównych rodzajów działań adaptacyjnych podjętych przez instytucje teatralne w czasie pandemii, a następnie kategoryzacja tych strategii. Etap ten realizowano z wykorzystaniem ankiety dystrybuowanej przez Internet (CAWI) za pośrednictwem platformy Webankieta (wzór kwestionariusza znajduje się w Aneksie). Ankieta była aktywna między 25 maja a 26 czerwca 2020 roku. Zaproszenia do jej wypełnienia roszyłano w oparciu o ogólnopolską bazę instytucji teatralnych różnego typu, zawierającą 822 kontakty, dostarczoną przez Instytut Teatralny. Ankieta była adresowana do osób kierujących instytucjami teatralnymi, dlatego w zaproszeniu znajdowała się prośba o jej przesłanie do takich osób, jeśli trafiła pod niewłaściwy adres (rozwiązanie to było szczególnie pomocne, gdy kontakty, którymi dysponowaliśmy, były ogólnymi adresami instytucji). Poza pierwszą wysyłką ankiet rozesyłano także dwa maile z ponowną prośbą o wypełnienie kwestionariusza ankiety (1 i 4 czerwca). Dodatkowo, w przypadku mocno niedoreprezentowanych kategorii (największe publiczne, zwłaszcza narodowe instytucje teatralne), podjęto także próbę kontaktu telefonicznego (krok ten był o tyle uzasadniony, że znaczna część tych instytucji zawiesiła działalność w pierwszym okresie pandemii i istniało duże prawdopodobieństwo, że maile kontaktowe nie były w tym okresie sprawdzane).

Dzięki opisanym staraniom udało się zebrać 223 ankiety od osób kierujących różnymi instytucjami teatralnymi w całej Polsce. Odsetek zwrotów wyniósł zatem ok. 30%. Wynik ten można uznać za zadowalający, nie tylko wzięwszy pod uwagę moment, w którym realizowano badania, ale przede wszystkim dlatego, że w próbie reprezentowane były wszystkie rodzaje teatrów, udało się zebrać ankiety ze wszystkich województw, zaś ogólna liczebność próby umożliwiała prowadzenie zaplanowanych analiz statystycznych (statystyki opisowe, testy i korelacje wykonywane z użyciem programu SPSS). Najważniejsze dane dotyczące charakterystyki próby zamieszczono w poniższych tabelach.

Tabela 1. Struktura próby ze względu na rodzaj teatru (N=223).

RODZAJ TEATRU	PROCENTOWY UDZIAŁ W PRÓBIE
Teatr dramatyczny	21,1
Teatr muzyczny	3,6
Opera	2,2
Teatr lalkowy	6,7
Teatr dla dzieci	4,9
Teatr tańca i ruchu	4,5
Teatr niezależny	37,7
Teatr amatorski	8,5
Teatr szkolny (studencki)	2,2
Teatr środowiskowy (wiejski, dzielnicowy, związany ze specyficzną grupą zawodową lub społeczną)	2,2
Inny teatr	6,3
OGÓŁEM	100,0

Tabela 2. Struktura próby ze względu na status teatru (N=223).

STATUS TEATRU	PROCENTOWY UDZIAŁ W PRÓBIE
Narodowa instytucja kultury	0,4
Samorządowa instytucja kultury	30,5
Instytucja współprowadzona przez państwo i samorząd	4,0
Instytucja społeczna (fundacja, stowarzyszenie, związek wyznaniowy, itd.)	34,1
Instytucja prywatna	17,5
Dział / oddział / sekcja / zespół w obrębie innej instytucji kultury	6,3
Inicjatywa nieformalna bez osobowości prawnej	7,2
OGÓŁEM	100,0

Tabela 3. Struktura próby ze względu na średnioroczną wysokość budżetu teatru (N=209). Najniższa deklarowana wysokość budżetu wynosiła: 0 zł, a najwyższa: ponad 43 mln. Średni budżet wyniósł: 3 075 661,58 zł, przy odchyleniu standardowym o wartości: 6 122 723,72.

WYSOKOŚĆ ROCZNEGO BUDŻETU TEATRU	PROCENTOWY UDZIAŁ W PRÓBIE
do 35 tys.	25,4
35 tys. - 200 tys.	27,8
200 tys. - 3,5 mln	22,0
powyżej 3,5 mln	24,9
OGÓŁEM	100,0

Tabela 4. Struktura próby ze względu na województwo, w którym znajduje się siedziba teatru (N=223).

WOJEWÓDZTWO, W KTÓRYM ZNAJDUJE SIĘ SIEDZIBA TEATRU	PROCENTOWY UDZIAŁ W PRÓBIE
dolnośląskie	11,7
kujawsko-pomorskie	3,6
lubelskie	4,0
lubuskie	1,3
łódzkie	7,2
małopolskie	8,5
mazowieckie	22,4
opolskie	1,3
podkarpackie	2,2
podlaskie	3,1
pomorskie	8,1
śląskie	10,3
świętokrzyskie	0,9
warmińsko-mazurskie	2,7
wielkopolskie	9,0
zachodniopomorskie	3,6
OGÓŁEM	100,0

Tabela 5. Struktura próby ze względu na wielkość miejscowości, w której znajduje się siedziba teatru (N=223).

WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI, W KTÓREJ ZNAJDUJE SIĘ SIEDZIBA TEATRU	PROCENTOWY UDZIAŁ W PRÓBIE
Wieś	2,7
Miasto do 20 tys. mieszkańców	4,9
Miasto od 21 tys. do 100 tys. mieszkańców	11,2
Miasto od 101 tys. do 200 tys. mieszkańców	15,2
Miasto od 201 tys. do 500 tys. mieszkańców	18,8
Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców	47,1
OGÓŁEM	100,0

Poza charakteryzującymi teatr zmiennymi wspomnianymi w powyższych tabelach, próbę opisać można także ze względu na: **(i)** korzystanie przez badane instytucje ze stałych dotacji samorządowych lub państwowych (fakt ten zadeklarowało ok. 46% badanych teatrów); **(ii)** wysokość takiej dotacji (do 300 tys. zł: 26,3% badanych, 300 tys. – 2,5 mln: 21,1%, 2,5 mln – 6 mln: 30,5%, pow. 6 mln: 22,1% teatrów spośród tych, które twierdząco odpowiedziały na pytanie o korzystanie ze stałych dotacji); **(iii)** liczbę teatrów działających w miejscowości, w której funkcjonują instytucje tego rodzaju objęte badaniem (badana instytucja była jedynym teatrem: 13,9%, poniżej 3 teatrów: 17,9%, od 4 do 10: 20,6%, powyżej 10 teatrów w miejscowości: 47,5%). Ponadto, wśród kierujących teatrami, którzy odpowiedzieli na prośbę o wypełnienie ankiety, znalazło się: **(a)** 35% kobiet oraz 65% mężczyzn; **(b)** 22% osób w wieku poniżej 40 lat, 48,4% osób w wieku 40-60 lat, 29,6% osób powyżej 60. roku życia (średnia wieku wyniosła 50 lat, najmłodszy uczestnik miał 25, a najstarszy 81 lat); **(c)** najwięcej uczestników badania miało wykształcenie wyższe (81,2%), półwyższe zadeklarowało 8,5% respondentów, a posiadanie stopnia lub tytułu naukowego 6,7%, zaś 3,6% uczestników badania wskazało, że ma wykształcenie średnie; **(d)** zdecydowana większość uczestników badania kieruje teatrem powyżej trzech lat (85,5%), a dla prawie 70% instytucja ta jest pierwszym tego typu podmiotem, którym zarządzali w swoim życiu.

Druga faza badania miała charakter jakościowy, a jej celem było pogłębienie informacji na temat charakteru, sposobu konstruowania, zróżnicowania strategii wypracowywanych przez osoby kierujące różnymi instytucjami teatralnymi w czasie pandemii, a także na temat ich odbiorców. Faza ta polegała na przeprowadzeniu 18 wywiadów indywidualnych z osobami dobranymi na podstawie kryteriów zidentyfikowanych w pierwszej (ilościowej) fazie badania. Rozmowy te odbyły się w dniach 16-30 czerwca 2020 roku, każda z nich trwała ok. 45 minut i była ustrukturyzowana wedle scenariusza zamieszczonego w Aneksie. Z respondentami umawialiśmy się mailowo lub telefonicznie, a rozmowy (z uwagi na pandemię) prowadzone były przez telefon. Wszystkie wywiady zostały zarejestrowane, a następnie transkrybowane. Poddano je także anonimizacji (fragmenty cytowane w raporcie). Analiza prowadzona była zgodnie z pytaniami badawczymi, w oparciu o metodę typologiczną.

Próba do wywiadów jakościowych, jak wspomniano, dobrana została na podstawie wstępnych wyników badań ilościowych. (i) Kryteriami rekrutującymi do udziału w II fazie badania były: wyrażenie wstępnej chęci i pozostawienie danych do kontaktu w stosownym miejscu ankiety realizowanej w I etapie, a także dobrowolna odpowiedź na pytanie otwarte znajdujące się na końcu kwestionariusza¹. Wśród osób spełniających to wstępne kryterium wybrano uczestników wywiadów indywidualnych, stosując następujące zasady: (ii) wybór instytucji teatralnych zróżnicowanych ze względu na podstawowe kategorie strategii działania, zidentyfikowane w ilościowej części badania (zawieszenie/brak zawieszenia działalności programowej teatru w czasie pandemii). W ten sposób wybrano 4 teatry, które taką działalność zawiesiły zupełnie lub częściowo, bez podjęcia nowych jej form, oraz 14 instytucji, które kontynuowały działalność programową w nowej formie. Tę drugą grupę teatrów podzielono następnie na dwie równoliczne podgrupy, wyodrębnione ze względu na deklarowane zaangażowanie w działania wspierające walkę z pandemią oraz na rzecz innych podmiotów działających w obszarze

¹ Pytanie to brzmiało: Czy chciałaby Pani/chciałby Pan podzielić się w otwartej formie refleksjami na temat kryzysu epidemiologicznego lub sytuacji teatru, którym Pani/Pan kieruje, a które nie były poruszane w poprzednich pytaniach? Jeżeli tak, proszę napisać kilka zdań na ten temat.

kultury; **(iii)** próbę kontrolowano także pod kątem statusu instytucji (wybrano 8 przedstawicieli instytucji publicznych, 7 reprezentantów instytucji społecznych oraz 3 kierujących instytucjami prywatnymi), wielkości zespołu (wybrano 5 teatrów z zespołami do 10 osób, 11 z zespołami między 10 a 50 osób, oraz 2 teatry z zespołami powyżej 50 osób), a także wielkości miejscowości, w której funkcjonują badane teatry (1 teatr z miejscowości poniżej 20 tys. mieszkańców, 5 teatrów z miast między 20 a 200 tys. mieszkańców, pozostałe 12 teatrów funkcjonowało w największych ośrodkach); **(iv)** w dalszej kolejności staraliśmy się różnicować też próbę ze względu na województwo, w którym mieściła się siedziba teatru (ostatecznie w próbie znalazły się teatry z 9 województw, a część z nich reprezentowana była przez więcej niż jedną instytucję: 4 teatry, które znalazły się w próbie, funkcjonują na Mazowszu, 3 na Dolnym Śląsku, po 2 na Pomorzu i w Zachodniopomorskiem); oraz **(v)** rodzaj teatru (w próbie znalazło się 9 teatrów niezależnych, 4 dramatyczne, 2 lalkowe, 1 muzyczny oraz 2 teatry innego rodzaju); **(vi)** rozmówcy zostali też tak dobrani, by w miarę możliwości reprezentowali różne kategorie społeczno-demograficzne (płeć – w badaniach wzięły udział 4 kobiety i 14 mężczyzn, czy wiek – najmłodszy respondent miał 32 lata, a najstarszy 64).

II. NAJWAŻNIEJSZE USTALENIA BADAWCZE

Poniżej prezentujemy najważniejsze ustalenia badawcze poczynione w trakcie analiz informacji pozyskanych w trakcie badań CAWI oraz wywiadów indywidualnych z prowadzącymi instytucje teatralne w Polsce. Ustalenia te podzieliiliśmy na sześć podstawowych grup.

W PODOBNEJ SYTUACJI, ALE W INNYM POŁOŻENIU

Pandemia dotknęła wszystkie instytucje kultury w Polsce – zwłaszcza zaś te, które (tak jak teatry) opierały swoją działalność na bezpośrednim kontakcie, współuczestnictwie, czasowo-przestrzennej równoczesności. Doświadczenie lockdownu, choć powszechne, nie sprawiło jednak, że wszyscy znaleźli się w podobnym położeniu. Przeciwnie, niosło skrajnie odmienne skutki dla poszczególnych teatrów, zaś podstawowymi, uchwyconymi w trakcie badań wymiarami tych różnicowań były:

—sposób działania instytucji teatralnych w czasie pandemii.

Nieco ponad 2% tego rodzaju podmiotów deklaruje, że pomimo pandemii kontynuowało działalność programową bez zmian (chodzi tu głównie o te podmioty, które działały przede wszystkim w sieci lub są aktywnie wyłącznie w okresie letnim), około 40% spośród nich całkowicie lub częściowo zawiesiło aktywność, nie inicjując jakichkolwiek nowych działań, pozostałe wygasiły dotychczasowe funkcjonowanie, ale rozpoczęły też nowe jego rodzaje. Podstawowymi czynnikami decydującymi o przyjętej strategii okazywały się: status instytucji, wielkość budżetu i publicznej dotacji, którymi dysponuje teatr, a także wielkość zespołu. Zależność polegająca na tym, że im większa jest instytucja, tym częściej deklarowała kontynuowanie działalności, załamywała się jednak w przypadku największych

teatrów. Wysokie koszty ich utrzymywania sprawiały, że bardziej opłacalne okazywało się ich *zamrażanie*.

—**finansowe skutki pandemii dla teatrów.** W rezultacie lockdownu teatry znalazły się w skrajnie różnej sytuacji finansowej. Najważniejsze rodzaje tych odmienności uchwycone podczas wywiadów indywidualnych to: **(i)** posiadanie stałej dotacji publicznej lub utrata wszystkich dotychczasowych źródeł dochodu w przypadku wielu teatrów prywatnych i społecznych; **(ii)** utrata wszystkich przychodów ze sprzedaży biletów w przypadku teatrów grających głównie dla grup zorganizowanych lub utrzymanie części wpływów z biletów dzięki abonamentowi czy rozpoczęciu grania po zawieszeniu lockdownu; **(iii)** utrzymanie budżetu na niezmiennym poziomie w przypadku teatrów całkowicie dotowanych lub utrata znacznej części budżetu w przypadku instytucji teatralnych prowadzących różne formy działań komercyjnych (wynajem sal i powierzchni, świadczenie usług, prowadzenie szkoleń i warsztatów); **(iv)** utrzymanie płac pracowników na niezmiennym poziomie w przypadku zatrudnionych na stałe lub całkowita utrata źródeł utrzymania w przypadku freelancerów; **(v)** utrzymanie dotacji publicznych na dotychczasowym poziomie lub utrata przychodów na skutek zawieszenia wszystkich projektów, festiwali, kontraktów, które miały je przynieść. Z przeprowadzonych wywiadów wynika też, że skutki finansowe najsilniej odczuwały dwa skrajne rodzaje instytucji teatralnych: z jednej strony offowe, niepewne swojego losu również na co dzień, poza sytuacjami kryzysowymi oraz, z drugiej strony, najbardziej przedsiębiorcze, funkcjonujące w logice rynkowej, rozwijające się dynamicznie i będące w trakcie realizacji dużych inwestycji.

—**charakter pomocy otrzymanej przez teatry ze strony samorządu oraz państwa.** Jak podkreślali nasi rozmówcy w trakcie wywiadów indywidualnych, w uprzywilejowanej (choć oczywiście również niełatwej) sytuacji znalazły się teatry publiczne, które poza otrzymaniem dotacji (w wielu przypadkach na niezmiennym poziomie) ze strony państwa lub samorządu, mogły starać się o jej zwiększenie w konkursach realizowanych na poziomie lokalnym i przez MKiDN. W przypadku teatrów prywatnych możliwe było

staranie się o pomoc dla przedsiębiorców z programów lokalnych oraz MKiDN, zaś w przypadku teatrów społecznych i freelancerów pozostawały tylko te dwie ostatnie formy wsparcia². Jeżeli weźmiemy pod uwagę, że miały one charakter konkursowy, oznaczało to w bardzo wielu wypadkach brak pomocy. Dlatego też ostatecznie jedyną formą pomocy okazywało się wsparcie środowiska, innych instytucji teatralnych.

—stopień odporności instytucji teatralnych na sytuacje kryzysowe. Jak pokazały wywiady indywidualne, prowadzący teatry zauważają, że skutki pandemii dla teatrów wiązały się z ich odpornością na sytuacje kryzysowe. Odporność ta miała u podstaw takie aspekty jak: mono- czy wieloźródłowość budżetu; stopień, w jakim teatr obecny był w sieci również przed pandemią; eksperymentowanie z nowymi formami wyrazu bądź jego brak; wielość rodzajów aktywności (również tych o charakterze edukacyjnym, dokumentacyjnym, społecznym); obecność w środowisku teatralnym i działanie na jego rzecz. Warto oczywiście pamiętać o tym, że czynniki te nie gwarantowały stabilności funkcjonowania teatru, bo ostatecznie najważniejsze okazywało się posiadanie stałej, publicznej dotacji.

—charakter zmian w sposobach działania teatrów w czasie pandemii. W zasadzie wszystkie instytucje deklarujące podjęcie nowych aktywności w czasie lockdownu wskazały, że przeobrażenia te polegały na organizacji pracy zespołów (praca zdalna, renegocjowanie umów, nowe mechanizmy podejmowania decyzji itd.). Nieco ponad 90% tego rodzaju podmiotów wskazało też na nowe formy działań programowych, artystycznych, około 62% deklarowało, że włączyło się w pomoc innym osobom lub instytucjom obecnym w polu kultury, zaś 47% w walkę ze skutkami pandemii. Jak się okazywało, w pomoc innym najchętniej włączały się instytucje publiczne, a także instytucje otrzymujące wysokie dotacje, ale zasada ta nie obowiązywała w sposób restrykcyjny w przypadku niesienia pomocy własnemu środowisku.

² Formy wsparcia zmieniały się w trakcie realizacji badań, mogło się zatem okazać, że w doświadczeniach naszych badanych któraś z nich była jeszcze nieobecna, por. np. <https://www.gov.pl/web/tarczaantykrzysowa/umowa-cywilnoprawna>.

W tę ostatnią najchętniej z kolei angażowały się teatry z niewielkich miejscowości.

—charakter strategii adaptacyjnych podjętych przez teatry w czasie pandemii. W trakcie wywiadów indywidualnych zidentyfikowaliśmy szereg strategii podjętych przez teatry w czasie lockdownu. Warto zauważyć, że określenie *strategia* jest tu nieco na wyrost, ponieważ w większości przypadków nie chodzi o przemyślane działania oparte na wyborze różnych narzędzi i kierunków, poczynionym na podstawie wiedzy, ale raczej o reakcje dostosowawcze. Strategie te uporządkowaliśmy na dwa sposoby. Po pierwsze ze względu na charakter podjętych przez teatry działań. W oparciu o to kryterium wyróżniliśmy następujące strategie (opisujemy je dokładniej na stronach 73-79): **(i)** hibernacja; **(ii)** dryf; **(iii)** elastyczność; **(iv)** przygotowywanie się; **(v)** proaktywność oraz **(vi)** przestawianie się. Drugi rodzaj uporządkowania strategii powstał poprzez ich wyodrębnianie ze względu na to, na co/kogo były one nakierowane. W oparciu o to kryterium wyodrębniliśmy następujące rodzaje strategii (opisujemy je dokładniej na stronach 80-83): **(i)** stwarzanie warunków umożliwiających przetrwanie zespołów oraz udzielanie pomocy ich członkom; **(ii)** podtrzymywanie kontaktów z widzami; **(iii)** koncentracja na innych.

—charakter podjętych przez instytucje teatralne nowych rodzajów działań programowych. Bardzo niewiele (bo około 10%) teatrów deklaruje podjęcie próby realizacji swoich aktywności artystycznych w przestrzeniach publicznych. W pozostałych przypadkach zaczęto je realizować online. Instytucje te różnią się jednak tym, jak są obecne w sieci. Prawie 70% spośród nich deklaruje, że aktywność polegała głównie na prezentacji w Internecie nagrań (wcześniej przygotowanych lub nowych, tworzonych już w czasie pandemii); 50%, że realizowała przedsięwzięcia w trybie live; 46%, że wykorzystuje zdalne formy obecności do prowadzenia warsztatów i kursów. Widoczna jest zachowawczość, jeżeli chodzi o występowanie w sieci na żywo, wynikająca z braku tego rodzaju doświadczeń oraz deficytów umiejętności i technicznych możliwości realizacji tego rodzaju działań, a także z nowej sytuacji prawnej stwarzanej przez taką okoliczność.

—**podejmowanie działań na rzeczy innych.** Mniej więcej połowa teatrów włączyła się w działania na rzecz innych, w pomoc niesioną poszkodowanym przez pandemię lub z nią walczącym. Instytucje te wspierały na różne sposoby kolegów i koleżanki po fachu, udzielały pomocy mniejszym od siebie instytucjom kultury (zwłaszcza offowym i amatorskim), organizowały szycie maseczek, zbiórki pieniędzy na posiłki dla medyków, dowoziły je do szpitali, proponowały opiekę nad dziećmi, by odciążać pracujących rodziców, udzielały korepetycji itd. O podejmowaniu tego rodzaju działań decydował przede wszystkim statut instytucji teatralnej. O ile jednak w pomoc w walce z pandemią włączyły się przede wszystkim teatry publiczne (60,6% spośród nich zadeklarowało, że taką pomoc niosło, przy 29% takich deklaracji w przypadku teatrów społecznych i 36% w przypadku teatrów prywatnych), to w pomoc środowisku kultury włączyły się przede wszystkim teatry o charakterze społecznym (jej niesienie zadeklarowało 67% tego typu instytucji, 60% tych o charakterze publicznym i 54% teatrów prywatnych).

NIEDOINFORMOWANIE

Pandemia była zaskakująca dla wszystkich, nie tylko dlatego, że rozpoczęła się nagle, ale też dlatego, że trudno ją było porównać z czymkolwiek, a jej skutki okazały się bardzo rozległe. Budziła więc lęk i niepokój, za którymi szło poszukiwanie informacji, jak działać. Proces ten był szczególnie intensywny w przypadku instytucji (w tym teatralnych), bo wiedza na temat tego, *co można i powinno się zrobić*, umożliwiała nie tylko sprawne ich funkcjonowanie, ale była kluczowa dla zapewnienia bezpieczeństwa osobom w nich zatrudnionym i korzystającym z ich usług. Wywiady prowadzone z kierującymi instytucjami teatralnymi pokazują, że to właśnie brak informacji był największą bolączką w czasie lockdownu. Deficytom wiedzy towarzyszyło poczucie chaosu informacyjnego, objawiającego się według badanych w: **(i)** sprzecznościach komunikatów docierających z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego;

(ii) braku odpowiedzi na pytania kierowane do tego resortu przez teatry; (iii) niepodjęciu przez MKiDN konsultacji ze środowiskiem teatralnym; (iv) nielogiczności rozporządzeń sanitarnych i wydawaniu ich przedwcześnie albo za późno. To niedoinformowanie sprawiało, że intensywnie szukano jakichkolwiek wskazówek pomagających określić, jak działać. Szukano ich w sieci, uważnie obserwowano się nawzajem, ale też prowadzono dyskusje wewnątrzśrodowiskowe, tworzone oddolnie wykładnie przepisów, przechodzono na kolegialne zarządzanie teatrami. Wynikało stąd większe, niż na co dzień, otwarcie się instytucji teatralnych na środowisko, zintensyfikowanie branżowych kontaktów, wymiany i współpracy. Jeżeli można dopatrywać się dobrych stron pandemii, to należy je widzieć właśnie w aktualizowaniu poczucia środowiskowej przynależności, ale również w demokratyzacji funkcjonowania teatrów. Pandemia, jak każda sytuacja kryzysowa, spłaszczała hierarchie, cennym czyniła zdanie każdego, kto miał dobre pomysły na rozwiązanie problemów, z jakimi borykały się te instytucje.

ONLINE JAKO MOŻLIWOŚĆ, WYZWANIE I PROBLEM

Powszechną praktyką w czasie lockdownu było przenoszenie działalności merytorycznej instytucji kultury do sieci. Jak wynika z naszych badań, taką „przeprowadzkę”, w zależności od jej formy, deklarowało od 30 do 70% instytucji teatralnych, które w czasie pandemii podjęły nowe rodzaje działań. Bycie online, jak z kolei pokazuje analiza wywiadów pogłębionych, obecne było w myśleniu kierujących instytucjami teatralnymi w trzech rodzajach ram:

— **online jako możliwość.** W tym wypadku przeniesienie do sieci oznaczało zarówno danie możliwości zarobkowania, dokończenia

realizacji projektów, a co za tym idzie sfinalizowania podpisanych przed pandemią umów, jak i stworzenie nowej przestrzeni artystycznych aktywności, pozwalającej eksperymentować, kreować nowe rodzaje dzieł, poszerzać możliwości działania teatru. Część rozmówców wieszczyla wręcz pojawianie się nowych konwencji i gatunków teatru, wykorzystujących choćby technologię VR czy interaktywność. Generalnie jednak wskazywano, że teatr online to rodzaj niechcianego przymusu, który pozwala realizować przede wszystkim pozaartystyczne funkcje: utrzymywać kontakt z widzami i promować teatr, dawać możliwość zarobkowania reżyserom, aktorom, obsłudze technicznej.

— **online jako wyzwanie.** Dla większości teatrów przeniesienie do sieci było jednak przede wszystkim wyzwaniem: zostały one zmuszone do prezentacji online materiałów złej jakości, stworzonych dla innych celów (dokumentacyjnych, szkoleniowych); zespoły nie dysponowały wiedzą, umiejętnościami i sprzętem pozwalającym na realizację transmisji online; bardzo złożone okazywały się kwestie prawne związane ze zmianą sposobu upowszechniania posiadanych materiałów; szybko okazało się, że ponieważ wszyscy przenieśli się na czas pandemii do sieci, to mamy do czynienia z niezdolnością do korzystania z udostępnianych materiałów (jest ich bowiem za dużo, nie są w żaden sposób zhierarchizowane, a ludzie odczuwają przesył „kultury ekranu” i łakną bezpośrednich doświadczeń).

— **online jako problem.** Nasi respondenci podkreślali też, że w tego rodzaju praktyce można widzieć działanie pomagające (również w sensie czysto instrumentalnym) teatrom, ale też zagrożenie dla ich funkcjonowania, krótkoterminową strategię, która w dłuższej perspektywie szkodzi tym instytucjom, również pod względem finansowym (chodziło zwłaszcza o bezpłatność dostępu, o utratę praw do komercjalizowania spektakli, o to, że transmisje nie przynosiły żadnych przychodów). Dodatkowo powszechnie wyrażanym podczas wywiadów przekonaniem było wskazanie, że teatr i sieć należą do różnych światów, pomiędzy którymi istnieje trudna do przewyciężenia niezgodność. „Teatr online to nie jest teatr”, bo istotą tego ostatniego jest bezpośrednią interakcją z widzem. To, co prezentowane jest

w sieci, według naszych rozmówców, to nie tyle teatr, ile jego *powidoki*, coś, co przywołuje u widza pamięć pewnej znanej mu konwencji, ale w sposób pozbawiony jej istotowego elementu, jakim jest czasowo-przestrzenna współobecność.

POCZUCIE BRAKU WSPARCIA

Część naszych rozmówców w trakcie wywiadów indywidualnych wskazywała, że pomoc była niewystarczająca, zaś flagowe przedsięwzięcie realizowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a więc *Kultura w sieci*, raczej tę pomoc symulowało, niż ją niosło. Część rozmówców sugerowała, że forma pomocy, jaką zaproponowało środowisku kultury MKiDN, była nie tylko niewystarczająca, ale również pomyślana niewłaściwie, bo mógł się o nią zwrócić każdy, kto miał jakikolwiek związek z kulturą, co oznaczało ostrą rywalizację o niezwykle skąpe środki. Powiązane z tą kwestią było wskazanie, że pomoc była niedostosowana do potrzeb specyficznych grup działających w polu kultury. Szczególnie mocno podkreślano też, że pomoc udzielana przez państwo i władze samorządowe była nieadekwatna, gdyż objęto nią podmioty, które wspierane są z pieniędzy publicznych i mają zagwarantowane stałe dotacje, czyli takie, których byt nie został zagrożony przez pandemię. Pomocy tej nie otrzymały zaś te instytucje, której jej bardziej potrzebują – teatry niezależne, freelancerzy, organizacje pozarządowe prowadzące zespoły teatralne. Część respondentów wskazywała też, że otrzymały one jednorazową pomoc z programów wsparcia, ale wolałyby raczej korzystać z innych form pomocy: ulg podatkowych, czasowych zwolnień z konieczności płacenia składek ZUS, rekompensat z racji utraconych dochodów – takie formy pomocy nie zostały jednak przewidziane w przypadku podmiotów działających w sektorze kultury.

ŚRODOWISKO TEATRALNE JAKO COŚ, CO JEST I CZEGO JEDNOCZEŚNIE NIE MA

W trakcie badań zidentyfikowaliśmy bardzo **wiele form współpracy wewnątrz środowiska** teatralnego. Należały do nich między innymi: **(i)** powstawanie inicjatyw, których celem miało być reprezentowanie środowiska teatralnego w rozmowach z władzami; **(ii)** wspólnotowe ustalenie sensu rozporządzeń i regulacji; **(iii)** wspomaganie potrzebujących; **(iv)** stwarzanie możliwości zarobkowania tym, którzy zostali ich pozbawieni; **(v)** poszukiwanie nowych sojuszy i nowych okazji i form współtworzenia (dokładniej opisujemy je na stronach 78-83). Jednocześnie badania pozwoliły też uchwycić **pęknięcia w obrębie środowiska teatralnego**. Najważniejsze z nich to wskazanie na zasadniczą różnicę pomiędzy instytucjami offowymi i niezależnymi a tymi o charakterze publicznym. Tym ostatnim zarzucano rozleniwienie, brak kreatywności, demoralizujące bezpieczeństwo, którego źródłem była etatowość oraz stabilność dotacji pozwalająca nie martwić się o przyszłość. Jeszcze bardziej niepokojący był dyskurs sugerujący, że trudna sytuacja, w jakiej znaleźli się wraz z lockdownem freelancerzy i teatry niezależne, jest formą wyrównania szans, bo w czasach przed pandemią to właśnie te grupy najlepiej zarabiały i radziły sobie na rynku. W wypowiedziach badanych pojawiły się też narzekania na niezdolność środowiska teatralnego do samoorganizacji, na obecność w nim sprzeczności interesów uniemożliwiających współpracę, na egoizm i brak pomocy słabszym ze strony silniejszych. W naszym przekonaniu należy zauważyć, że środowisko teatralne nie różni się od innych środowisk kulturalnych pod względem współwystępowania egoizmu i solidarności, altruizmu i bezwzględnej rywalizacji, tendencji wspierających współdziałanie i dla niego destrukcyjnych. Jak jednak pokazują wywiady indywidualne, dużo więcej tu zorganizowanych form współdziałania, ciał reprezentujących instytucje teatralne w relacjach z władzami, nowych inicjatyw samoorganizacyjnych.

JEST ŹŁE, ALE BĘDZIE (MOŻE) LEPIEJ

W trakcie badań rozmówcy dzielili się nadziejami i obawami związanymi z przyszłością teatru w Polsce. Wyrażano nie tylko nadzieję na szybkie uruchomienie normalnego działania tych instytucji, na odbudowanie relacji z widzami, ale też wskazywano, że pandemia zintegrowała zespoły, przyniosła nową wiedzę i doświadczenia, wzmocniła też odporność zespołów. Wśród obaw, których pojawiło się dużo więcej niż nadziei, wskazywano między innymi: **(i)** nieopłacalność grania spektakli w sytuacji (zbyt) restrykcyjnych reżimów sanitarnych oraz trudność zachowania zasad bezpieczeństwa, gdy widzowie znajdują się za blisko innych widzów i aktorów; **(ii)** niepokój, czy widzowie wrócą do teatrów (jego źródłem było pytanie, czy ktokolwiek będzie chciał oglądać spektakle realizowane w reżimie sanitarnym, a więc oglądać je w opresyjnych, mało komfortowych warunkach; czy bywanie w teatrze nie jest dla większości ludzi potrzebą niezbędną, w dodatku taką, którą łatwo można zaspokoić w inny sposób; czy widzowie będą mogli sobie pozwolić na pójście do teatru w sytuacji kryzysu gospodarczego; czy powrócą grupy zorganizowane, gdy zamknięte są szkoły i przedszkola); **(iii)** zagrożenie powrotem aktorów do tradycyjnego statusu aktora-żebraka, zdanego na łaskę innych; **(iv)** lęk o to, czy teatr będzie mógł w ogóle istnieć i czy pandemia nie będzie skutkować zniszczeniem tego, co budowało się przez lata, a co teraz po prostu zniknie z powodu braku środków; **(v)** niepokój, że teatry przestają być teatrami, że odebrane im zostały wszystkie cechy, które dotąd sprawiały, iż pewną instytucję można było określić tym mianem.

**III. WYNIKI
ANALIZY
INFORMACJI
POZYSKANYCH
W TRAKCIE
BADAŃ
SONDAŻOWYCH**

W tej części raportu prezentujemy najważniejsze ustalenia poczynione w trakcie analiz informacji pozyskanych w wywiadach kwestionariuszowych CAWI, w których udział wzięli prowadzący i prowadzące instytucje teatralne w Polsce. Struktura tej części opracowania odzwierciedla logikę, której podporządkowany był kwestionariusz wypełniany przez respondentów. Najpierw przedstawimy, jak według respondentów kierowane przez nich podmioty funkcjonowały w czasie pandemii, następnie, jakie nowe działania podjęły i jak zmieniła się praca ich zespołów.

CO DZIAŁAŁO W PANDEMII, A CO NIE?

Kwestionariusz otwierało pytanie: „W jaki sposób w obecnej chwili (w trakcie pandemii) funkcjonuje kierowany przez Panią/Pana teatr?”. Zadaliśmy je z dwu powodów. Po pierwsze po to, by na najbardziej ogólnym poziomie określić, które z aktywności prowadzonych przez instytucje teatralne zostały zawieszane po ogłoszeniu czasowego zamknięcia instytucji kultury. Interesowały nas przy tym takie aktywności, jak: działalność programowa (a więc artystyczna, edukacyjna, dokumentacyjna, wydawnicza), promocyjna, techniczno-administracyjna oraz komercyjna o charakterze pozamerytorycznym (chodziło tu głównie o wynajem powierzchni użytkowych czy o świadczenie przez teatr różnorodnych usług). Po drugie pytanie to miało również charakter filtrujący. Przyjęliśmy bowiem, że kluczowe dla rekonstrukcji strategii podejmowanych przez teatry w czasie pandemii jest to, czy w okresie lockdownu realizują one działalność programową bez zmian, zawiesiły ją całkowicie lub częściowo, nie wprowadzając przy tym żadnych nowych form aktywności, czy też zawiesiły ją częściowo, ale podjęły nowego rodzaju aktywności. Rozkład odpowiedzi na to pytanie prezentuje poniższa tabela.

Tabela 6. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: W jaki sposób w obecnej chwili (w trakcie pandemii) funkcjonuje kierowany przez Panią/Pana teatr? (N=223).

RODZAJE DZIAŁAŃ PROWADZONYCH PRZEZ INSTYTUCJĘ TEATRALNĄ	CAŁKOWICIE ZAWIESZONA	CZĘŚCIOWO ZAWIESZONA I BRAK NOWYCH JEJ FORM	CZĘŚCIOWO ZAWIESZONA I OBECNOŚĆ NOWYCH JEJ FORM	REALIZOWANA BEZ ZMIAN	NIE PROWADZILIŚMY TAKIEJ AKTYWNOŚCI
Działalność programowa	33,6%	6,3%	57,0%	2,2%	0,9%
Działalność promocyjna	19,3%	15,7%	46,6%	16,6%	1,8%
Działalność techniczno-administracyjna	22,9%	22,0%	26,5%	23,3%	5,4%
Działalność komercyjna o charakterze pozamerytorycznym	54,7%	7,2%	1,8%	2,7%	33,6%

Jak można zauważyć, **zaledwie 2,2% respondentów deklaruje, że prowadzone przez nich instytucje teatralne realizowały w trakcie lockdownu instytucji kultury działalność programową bez zmian.**

W pytaniu otwartym zapytaliśmy również, dzięki czemu było to możliwe, uzyskując odpowiedzi wskazujące, że instytucja teatralna również przed pandemią prowadziła swoje działania przede wszystkim w sieci albo, że dzięki umiejętnościom technicznym i sprawności organizacyjnej teatr zaczął realizować aktywności programowe online lub w plenerze. Jak można przeczytać w części raportu poświęconej analizie wywiadów indywidualnych, część teatrów nie zmieniła nic w swoich działaniach programowych, bo pandemia wydarzyła się, gdy zmieniały one siedziby, albo i tak czasowo zawiesiły aktywność, albo dlatego, że także przed pandemią koncentrowały się na wydarzeniach w sieci.

Prawie 40% biorących udział w badaniu zadeklarowało, że prowadzone przez nich instytucje teatralne albo całkowicie zawiesiły działalność programową, albo zawiesiły ją częściowo, nie podejmując nowych aktywności w jej zastępstwie. Respondentów zaznaczających te dwie odpowiedzi zapytaliśmy następnie,

co sprawiło, że działalność programowa została w ich instytucjach całkowicie zawieszona i dlatego nie podjęto nowych działań. Poniższa tabela prezentuje rozkład odpowiedzi na to pytanie (każdy z badanych mógł zaznaczyć dowolną liczbę odpowiedzi).

Tabela 7. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie: Proszę wskazać, które z poniższych zdań najlepiej opisują powody, dla których kierowany przez Panią/Pana teatr zawiesił całkowicie działalność programową i/lub nie podjął nowych rodzajów aktywności tego rodzaju (N=89).

POWODY ZAWIESZENIA DZIAŁAŃ PROGRAMOWYCH I/LUB NIEPODJĘCIA NOWYCH ICH FORM	ODSETEK WSKAZAŃ	ODSETEK RESPONDENTÓW WSKAZUJĄCYCH NA DANY POWÓD
Specyfika prowadzonych przez teatr działań powoduje, że nie jest możliwe ich prowadzenie w nowej formie	33,5%	68,5%
Ograniczenia finansowe sprawiają, że nie jest możliwe realizowanie działań teatru w nowej formie	24,2%	49,4%
Ograniczenia techniczne (lokalowe, sprzętowe) sprawiają, że nie jest możliwe realizowanie działań teatru w nowej formie	22,5%	46,1%
Uznaliśmy, że nie ma potrzeby, by teatr działań lub/i inicjował nowe działania w czasie pandemii	8,2%	16,9%
Umiejętności i kompetencje powodują, że nie jest możliwe realizowanie działań teatru w nowej formie	3,3%	6,7%
Uznaliśmy, że pandemia to dobry moment, by zmniejszyć dotychczasową intensywność działania teatru	1,6%	3,4%
Uznaliśmy, że pandemia to dobry moment na całkowite wygaszanie działań teatru	1,1%	2,2%
Uznaliśmy, że pandemia to dobry moment, by dać odpocząć zespołowi pracującemu na co dzień bardzo intensywnie	0,5%	1,1%
Inne	4,9%	10,1%
OGÓŁEM	100%	204,5%

Badani wskazują przede wszystkim na **specyfikę prowadzonych przez teatr działań** oraz na **ograniczenia finansowe i techniczne** jako główne powody, dla których całkowicie lub częściowo zawieszono działalność programową i nie podjęto nowych aktywności. Zwłaszcza ten pierwszy motyw, a więc wyjątkowości teatru jako formy tworzenia i prezentacji, opartej na bezpośrednim kontakcie uczestników, na ich współobecności przestrzennej i czasowej, będzie się pojawiał bardzo często w wywiadach indywidualnych jako powód dający podstawę do stwierdzenia, że środowisko teatralne zostało szczególnie mocno dotknięte przez pandemię. To właśnie niemożność bezpośredniego spotkania z widzami sprawiała też, że część instytucji teatralnych całkowicie zawiesiła działalność, inne zaś ograniczały ją do minimum, nie widząc sensu w przenoszeniu swoich aktywności programowych do sieci, a więc w przestrzeń kontaktu zapośredniczonego, niosącego doświadczenia bliższe filmowym czy telewizyjnym niż teatralnym. Równie istotną przyczyną zawieszania działalności były jednak kwestie finansowe i techniczne. Jak zauważa jeden z respondentów: „intensywnie prowadzimy nowe formy aktywności naszego teatru, jednak z uwagi na bardzo trudną sytuację finansową ograniczamy te formy do takich, które nie generują żadnych kosztów lub generują je w sposób minimalny”. To więc właśnie te, bardzo prozaiczne ograniczenia powodowały, że część teatrów nie zdecydowała się na prowadzenie działań artystycznych.

Zanim przejdziemy do omówienia nowych form działalności programowej, której podjęcie zadeklarowało 57% prowadzących instytucje teatralne, warto wskazać na **podstawowe czynniki decydujące o tym, że teatry przestawały działać** zupełnie lub zawieszając częściowo pracę nie proponowały nowych aktywności programowych. Analizy statystyczne (chi-kwadrat, $p < 0,05$) pozwoliły wskazać cztery podstawowe zmienne.

Pierwszą jest **status teatru** [(2, N=223) = 34,200]. Analiza rozkładu zmiennych w tabeli krzyżowej wskazuje, że najrzadziej zawiesiły działalność programową i/lub nie podjęły nowych jej form instytucje prywatne (71,8%), zauważalnie rzadziej instytucje społeczne (46,7%), a zdecydowanie najrzadziej instytucje publiczne (19,6%). Wartość współczynnika kontyngencji wynosi

$C=0,365$, co oznacza, że siła związku między statusem teatru a zawieszeniem przezeń działań programowych jest przeciętna.

Drugą jest **wysokość dotacji** ze środków publicznych, jaką otrzymuje teatr [chi-kwadrat (3, $N=95$) = 9,861, $p<0,05$]. Im wyższa jest ta dotacja, tym mniej deklaracji kierujących teatrami, że ich instytucje całkowicie zawiesiły działalność programową lub zawiesiły ją częściowo, nie podejmując nowych działań. Zależność ta słabnie jednak powyżej dotacji wyższych niż 6 milionów złotych. Wartość współczynnika kontyngencji wynosi $C=0,307$, co oznacza, że siła związku między wysokością stałej dotacji a zawieszeniem działań programowych jest przeciętna.

Trzecią, podobną zależność widać w przypadku **rocznego budżetu teatru** [chi-kwadrat (3, $N=209$) = 18,433, $p<0,05$]. Im jest on wyższy, tym mniejszy odsetek instytucji teatralnych deklarujących, że przestają całkowicie lub częściowo działać pod względem programowym. Wartość współczynnika kontyngencji wynosi $C=0,285$, co oznacza, że zależność ta jest słaba.

Czwarta zależność pojawia się w przypadku **wielkości zespołu** [chi-kwadrat (3, $N=223$) = 32,759, $p<0,05$]. Im jest on większy, tym mniejszy odsetek teatrów deklarujących zawieszenie aktywności artystycznej, ale kierunek tej zależności zmienia się w przypadku zespołów powyżej 100 osób. Wartość współczynnika kontyngencji wynosi $C=0,358$, co oznacza, że zależność ta jest przeciętna.

Wszystkie cztery stwierdzone zależności wskazują, że bardzo trudno jest zawiesić działalność programową teatrów posiadających zobowiązania publiczne wynikające z korzystania ze środków uzyskanych od państwa i samorządów. Podobnie trudno jest wygaszać pracę instytucji dużych – tak pod względem budżetu, jak i zespołu. Jednocześnie po przekroczeniu pewnej wielkości budżetu i zespołu częściowa praca tych podmiotów staje się po prostu nieopłacalna, generuje zbyt duże koszty i lepiej jest taki podmiot po prostu czasowo „zamrozić”.

Warto jeszcze na moment powrócić do pierwszego pytania, bo dotyczyło ono również tego, które z aktywności teatrów,

poza programowymi, zostały przeobrażone przez czasowe zamknięcie instytucji kultury. Jak widać w tabeli 6, **najbardziej ucierpiały komercyjne działania teatrów** – nieposiadające, co prawda, wymiaru artystycznego, ale stanowiące często główne źródło utrzymania tych instytucji. To z kolei stwarzało ogromny problem potęgujący tylko kłopoty finansowe wynikające z braku wpływów z grania spektakli, prowadzenia działań edukacyjnych i szkoleniowych. Jeżeli zauważymy, że powszechne, zwłaszcza w przypadku instytucji publicznych, jest to, że dotacja wystarcza na utrzymanie budynku i płace pracowników, a działalność programowa opiera się na środkach wypracowywanych przez instytucje, to widoczny staje się charakter problemu, przed którym stanęły teatry w czasie pandemii. Lockdown **pozbawił je środków umożliwiających prowadzenie działalności statutowej**, realizacji celów, do których wypełniania instytucje te zostały powołane.

Tabela 6 pozwala również dostrzec, że prawie 47% respondentów deklaruje, iż w prowadzonych przez nich instytucjach częściowo zawieszono działania promocyjne, ale jednocześnie wprowadzono nowe ich formy. Wskazywać to może, że **działy promocji, sprawnie radzące sobie w przestrzeni online, stały się jednym z najważniejszych sekcji teatru**. Dzięki nim możliwe było utrzymywanie kontaktu z widzami w sytuacji, w której przestał być on możliwy formie bezpośredniej. Poza tym na te działy najczęściej spadał ciężar poszukiwania programów i źródeł wsparcia łagodzących skutki lockdownu instytucji kultury.

CO TEATRY ROBIŁY W PANDEMII?

Osoby kierujące instytucjami teatralnymi, które w pierwszym pytaniu kwestionariusza wskazały, że podmioty te co prawda częściowo zawiesiły dotychczasową działalność, ale jednocześnie podjęły też nowe aktywności (a więc 57% respondentów), zapytaliśmy o to,

jaki charakter miały te ostatnie. Zadając to pytanie, chcieliśmy odtworzyć sposób, w jaki teatry aktywne wobec kryzysu próbowały sobie z nim radzić, ale też określić, jaki jest cel tych nowych działań, na co są one ukierunkowane. Założyliśmy przy tym, że aktywności te da się zaliczyć do czterech podstawowych rodzajów: **(i)** zmiany sposobu prezentacji działań programowych (chodziło tu o działania nakierowane na komunikowanie odbiorcom aktywności twórczych w sytuacji, w której niemożliwe było bezpośrednie spotkanie); **(ii)** wspieranie przez teatry walki z pandemią (pytaliśmy o to, czy instytucje teatralne po czasowym zamknięciu wspierały inne podmioty w zmaganiach z kryzysową sytuacją wywołaną przez obostrzenia); **(iii)** włączenie się instytucji teatralnych do pomocy innym podmiotom obecnym w polu kultury (interesowało nas to, czy teatry wpierają inne instytucje kultury, artystów, edukatorów lub animatorów, którzy z powodu lockdownu znaleźli się w trudnej sytuacji ekonomicznej oraz egzystencjalnej); **(iv)** zmiany sposobu pracy w teatrze (w tym wypadku zależało nam na identyfikacji tego, jak pandemia przeobraziła dotychczasowe funkcjonowanie instytucji teatralnej, organizację pracy zespołu itd.). Tabela zamieszczona poniżej prezentuje zbiorczy rozkład odpowiedzi na pytania, w których staraliśmy się ustalić, które ze wspomnianych rodzajów nowych aktywności uruchomiono w przypadku podmiotów kierowanych przez naszych respondentów.

Tabela 8. Nowe formy aktywności instytucji teatralnych w czasie pandemii (N=127).

KATEGORIE NOWYCH FORM AKTYWNOŚCI INSTYTUCJI TEATRALNYCH W CZASIE PANDEMII	ODSETEK RESPONDENTÓW DEKLARUJĄCYCH, ŻE KIEROWANA PRZEZ NICH INSTYTUCJA PODJĘŁA W CZASIE PANDEMII OKREŚLONĄ KATEGORIĘ AKTYWNOŚCI
Nowe formy prezentacji działań programowych	92,1%
Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	47,2%
Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	62,2%
Zmiana sposobu pracy w teatrze	97,6%

Jak można dostrzec, pandemia wymusiła przede wszystkim **zmiany w sposobie funkcjonowania teatrów**, jeżeli chodzi o to, jak jest zorganizowana w nich praca, w jakiej formie odbywają się próby, realizowane są obowiązki zawodowe pracowników itd. Co oczywiste i częste, lockdown instytucji kultury dotknął przede wszystkim te formy ich działań, które oparte były na fizycznej współobecności i to one musiały przede wszystkim ulec zmianie. W przypadku teatrów objawiało się to w pojawieniu się **nowych form prezentacji działań programowych** – takich, które miały choć trochę zastąpić obecność aktora na scenie oglądanego przez zasiadających na widowni widzów.

Nieco ponad 60% instytucji teatralnych, zgodnie z deklaracjami naszych badanych, podjęła też różne aktywności nakierowane na **pomoc innym podmiotom działającym w przestrzeni kultury**, szczególnie mocno dotkniętym przez pandemię. Prawie połowa respondentów zadeklarowała również, że kierowane przez nich podmioty **wspierały na różne sposoby samą walkę z Covid-19**.

Jak więc można dostrzec, formy aktywności podejmowane przez teatry, których kierujący zadeklarowali, że instytucje te zainicjowały nowe rodzaje działań w czasie pandemii, różnicował przede wszystkim **stopień ich niezbędności**. O ile więc prawie wszystkie instytucje teatralne musiały zmienić sposób organizacji pracy oraz wymyślić nowe sposoby na utrzymanie kontaktu z widzem, to już niesienie pomocy innym traktowano w prawie połowie z nich jako rodzaj, co prawda pozytywnego, ale naddatku, czasami zresztą niemożliwego do urzeczywistnienia ze względu na trudną sytuację teatru.

Podsumowując wątek dotyczący ogólnych charakterystyk nowych działań podjętych przez instytucje teatralne w Polsce, warto przypomnieć, że ich obecność zadeklarowało 57% kierujących tego typu podmiotami. Jeżeli weźmiemy to pod uwagę, okaże się, że odsetek teatrów aktywnie reagujących na kryzys związany z pandemią nie jest szczególnie wysoki, zaś tych, które zaangażowały się w działania pomocowe na rzecz innych, jeszcze mniejszy (deklaruje ją bowiem 47,2% „aktywnych” teatrów w przypadku wspierania walki z pandemią oraz 62,2% „aktywnych” w przypadku działań wspierających środowisko kultury poszkodowane przez lockdown). Oczywiście, by odpowiedzieć

na pytanie, czy to dużo, czy też mało, musielibyśmy dysponować jakimś punktem odniesienia – np. badaniami pokazującymi, jak reagowały na pandemię inne rodzaje instytucji kultury. Ponieważ wynikami takich analiz nie dysponujemy, chcielibyśmy wskazać, że w przyszłości warto objąć badaniami teatry, które zaprzestały działań na czas pandemii całkowicie lub częściowo i nie podjęły nowych aktywności. **Badanie pasywności, bezruchu, zawieszenia wydaje się bowiem ważnym, a jednocześnie zaniedbanym wątkiem analiz funkcjonowania instytucji kultury.** Takie badania pozwalałyby zidentyfikować zróżnicowane uwarunkowania oraz konsekwencje zaprzestania działalności, niekoniecznie odpowiadające milczącym założeniom przyjmowanym niekiedy w badaniach *aktywności* instytucji kultury (np. że każde działanie jest lepsze niż jego brak, że działać mogą wszyscy, albo że działanie mimo wszystko przynosi same pozytywne skutki).

CO RÓŻNICOWAŁO ZAANGAŻOWANIE TEATRÓW W NOWE FORMY DZIAŁALNOŚCI W CZASIE PANDEMII?

Zanim przejdziemy do bardziej szczegółowego zaprezentowania typów aktywności realizowanych przez teatry, które uruchomiły nowe formy prezentacji działań programowych, uczestniczyły w walce z pandemią i jej skutkami, włączały się w inicjatywy środowiskowe oraz dokonywały zmian w sposobie pracy zespołów, warto przyjrzeć się temu, w jaki sposób specyfika teatru różnicowała poziom jego aktywności w wyżej wspomnianych aspektach. Zaczniemy od tabeli prezentującej to, jak podejmowanie przez poszczególne instytucje teatralne nowych form aktywności w czasie pandemii powiązane było z ich statusem.

Tabela 9. Nowe formy aktywności teatru w czasie pandemii a jego status (N=127).
Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności.

RODZAJ INSTYTUCJI		KATEGORIE NOWYCH FORM AKTYWNOŚCI INSTYTUCJI TEATRALNYCH W CZASIE PANDEMII				
		Nowe formy prezentacji działań programo- wych	Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	Zmiana sposobu pracy w teatrze	OGÓŁEM
Instytucja publiczna	Liczebność	69	43	43	71	71
	% w status	97,2%	60,6%	60,6%	100,0%	
Instytucja społeczna	Liczebność	37	13	30	43	45
	% w status	82,2%	28,9%	66,7%	95,6%	
Instytucja prywatna	Liczebność	11	4	6	10	11
	% w status	100,0%	36,4%	54,5%	90,9%	
OGÓŁEM	Liczebność	117	60	79	124	127

Nieomal wszyscy respondenci kierujący teatrami deklarowali, że w kierowanych przez nich instytucjach zmienił się sposób pracy zespołów. Większość instytucji wszystkich typów wprowadzała także nowe rodzaje prezentacji działań programowych, choć wykonanie testu chi-kwadrat ($p < 0,05$) pozwoliło wykazać związek między **statusem teatru a nowymi formami działań programowych**.

Analiza rozkładu zmiennych w tabeli krzyżowej ujawnia, że instytucje społeczne podejmowały tę aktywność rzadziej niż prywatne i publiczne (wartość współczynnika kontyngencji wynosi $C = 0,264$, co wskazuje, że zależność ta jest słaba). Słaba zależność ($C = 0,290$) występuje także pomiędzy **statusem instytucji a zaangażowaniem we wspieranie walki z pandemią**, w które to działania włączyły się częściej instytucje publiczne, a zdecydowanie mniejszy odsetek podmiotów prywatnych i społecznych.

Jak się wydaje, była to konsekwencja dwu czynników. Z jednej strony **stabilności teatrów publicznych**; ich funkcjonowanie opiera się na stałej dotacji, której wysokość w czasie pandemii nie uległa zmianie. Ta stabilność sprawiała, że instytucje te mogły skoncentrować się również na udzielaniu pomocy innym. Z drugiej strony zaś tego, że publiczny status instytucji to nie tylko forma, w jakiej jest ona finansowana, ale również **zobowiązanie do działania na rzecz tego, co wspólne**. Jego aktualizacja w czasie pandemii oznacza przede wszystkim niesienie pomocy poszkodowanym bardziej niż instytucje publiczne. Działanie tego pierwszego czynnika widać również w przypadku wysokości publicznej dotacji, jaką dysponował teatr, co pokazuje kolejna tabela.

Tabela 10. Nowe aktywności teatru w czasie pandemii a wysokość publicznej dotacji (N=74). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności.

WYSOKOŚĆ STAŁEJ PUBLICZNEJ DOTACJI		KATEGORIE NOWYCH FORM AKTYWNOŚCI INSTYTUCJI TEATRALNYCH W CZASIE PANDEMII				
		Nowe formy prezentacji działań progra- mowych	Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	Zmiana sposobu pracy w teatrze	OGÓŁEM
do 300 tys.	Liczebność	12	4	6	16	16
	% w dotacji	75,0%	25,0%	37,5%	100,0%	
300 tys. - 2,5 mln	Liczebność	16	7	15	15	16
	% w dotacji	100,0%	43,8%	93,8%	93,8%	
2,5 mln - 6 mln	Liczebność	28	19	17	28	28
	% w dotacji	100,0%	67,9%	60,7%	100,0%	
pow. 6 mln	Liczebność	13	12	9	14	14
	% w dotacji	92,9%	85,7%	64,3%	100,0%	
OGÓŁEM	Liczebność	69	42	47	73	74

O ile nie jest tu widoczna zależność pomiędzy wysokością publicznej dotacji a reorganizowaniem pracy zespołu, o tyle wykonanie testu chi-kwadrat ($p < 0,05$) pozwoliło wykazać **związek między wysokością stałej dotacji a nowymi formami działań programowych**. Wyższa dotacja sprzyjała podejmowaniu tego rodzaju aktywności (wartość współczynnika kontyngencji wynosi $C = 0,369$ i wskazuje na przeciętną zależność). Nieco większą zależność potwierdzono także pomiędzy **wysokością dotacji a włączaniem się w pomoc w walce z pandemią** ($C = 0,397$), zależność ta ma dodatkowo charakter „liniowy” – im wyższa dotacja, tym większy odsetek deklaracji, że instytucja publiczna angażuje się w tego rodzaju aktywności. Nie chodzi jednak, jak się wydaje, tylko o to, że wysokość publicznego zaangażowania zależy od wysokości dotacji, ale raczej o to, że ogromna dotacja przy zamkniętej instytucji **wymusza wręcz aktywności pozwalające ją wydatkować**. Nie można wykluczać także sytuacji, że instytucje przekazujące dotację (współfinansujące teatr) bardziej lub mniej bezpośrednio wyrażały swoje oczekiwanie (wywierały wpływ), by teatr w czasie pandemii „coś robił”, uzasadniając swoje istnienie zaangażowaniem w walkę z koronawirusem.

Nieco **bardziej złożona jest z kolei zależność pomiędzy wysokością dotacji a pomocą udzielaną innym podmiotom obecnym w polu kultury**. Test chi-kwadrat ($p < 0,05$) pozwolił wprawdzie wykazać związek, a jego wartość określić można jako przeciętną ($C = 0,361$), ale analiza powyższej tabeli krzyżowej pozwala zauważyć, że bardziej skłonne do niesienia pomocy są przede wszystkim te podmioty, które otrzymują średniowysokie kwoty dofinansowania, co można interpretować jako wyraz przekonania, że sytuacja tych teatrów, choć aktualnie dobra, wcale nie jest stabilna, a więc niosą one pomoc, bo wiedzą, że w przyszłości mogą jej potrzebować.

Tabela 11. Nowe formy aktywności teatru w czasie pandemii a wysokość rocznego budżetu (N=123). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów, deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności.

WYSOKOŚĆ ROCZNEGO BUDŻETU		NOWE FORMY DZIAŁAŃ PROGRAMOWYCH A WYSOKOŚĆ ROCZNEGO BUDŻETU				
		Nowe formy prezentacji działań programowych	Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	Zmiana sposobu pracy w teatrze	OGÓŁEM
do 35 tys.	Liczebność	19	7	9	23	24
	% budżetu	79,2%	29,2%	37,5%	95,8%	
35 tys. – 200 tys.	Liczebność	26	10	18	27	28
	% budżetu	92,9%	35,7%	64,3%	96,4%	
200 tys. – 3,5 mln	Liczebność	29	11	27	30	31
	% budżetu	93,5%	35,5%	87,1%	96,8%	
powyżej 3,5 mln	Liczebność	39	30	24	40	40
	% budżetu	97,5%	75,0%	60,0%	100,0%	
OGÓŁEM	Liczebność	113	58	78	120	123

Interesujące jest również to, że choć uchwycono zależność pomiędzy wysokością rocznego budżetu a podejmowaniem działań pomocowych związanych z walką z pandemią [chi-kwadrat (3, N=123) = 18,728, $p < 0,05$], $C = 0,364$ (przeciętna zależność)], to **dopiero po przekroczeniu kwoty 3,5 miliona większość teatrów deklaruje jej niesienie**. Potwierdzono także **związek między wysokością rocznego budżetu a wspieraniem innych podmiotów obecnych w przestrzeni kultury dotkniętych przez pandemię** [chi-kwadrat (3, N=123) = 14,651, $p < 0,05$, $C = 0,326$ (przeciętna zależność)]. W przypadku tej drugiej zależności mamy jednak do czynienia z sytuacją, w której podejmuje taką działalność prawie 90% teatrów z budżetami od 200 tysięcy do 3,5 miliona, ale już tylko 60% tych, których budżet poza tę kwotę wykracza. Ponownie zdaje się działać tu zasada, zgodnie z którą wsparcie instytucji dla środowiska

częściej deklarują kierujący teatrami, których pozycja jest również mało stabilna, oparta na stosunkowo wąłym fundamencie.

Biorąc te ustalenia pod uwagę, można przyjąć, że im więcej pieniędzy w budżecie teatru i im bardziej jest on osadzony w stałych publicznych dotacjach, tym większa skłonność do spłacania publicznych zobowiązań, do działania na rzecz dobra wspólnego. Zasada ta jednak nie działa w przypadku własnego środowiska, w którym solidarność wydaje się powszechna jedynie wśród tych podmiotów, których pandemia nie pozbawiła środków umożliwiających funkcjonowanie, ale które nie mają poczucia stabilności, bo wysokość ich budżetów i dotacji na to nie pozwala.

Warto przyrzeć się także tabeli krzyżowej pokazującej odsetek respondentów deklarujących zaangażowanie kierowanego przez nich teatru w poszczególne nowe formy działań programowych ze względu na wielkość tych instytucji pojmowaną jako liczebność zespołów.

Tabela 12. Nowe formy aktywności teatru w czasie pandemii a wielkość zespołu (N=127).

WIELKOŚĆ ZESPOŁU		NOWE FORMY DZIAŁAŃ PROGRAMOWYCH A WIELKOŚĆ ZESPOŁU					
		Nowe formy prezentacji działań programowych	Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	Zmiana sposobu pracy w teatrze	OGÓLEM	
Do 10 osób	Liczebność	26	8	20	29	32	
	% wielkość	81,3%	25,0%	62,5%	90,6%		
Od 11 do 50 osób	Liczebność	50	22	33	53	53	
	% wielkość	94,3%	41,5%	62,3%	100,0%		
Od 51 do 100 osób	Liczebność	32	22	20	32	32	
	% wielkość	100,0%	68,8%	62,5%	100,0%		
Powyżej 100 osób	Liczebność	9	8	6	10	10	
	% wielkość	90,0%	80,0%	60,0%	100,0%		
OGÓLEM		Liczebność	117	60	79	124	127

Wyniki testów chi-kwadrat wskazują na istnienie związków ($p < 0,05$) w trzech obszarach. Pierwszym z nich jest **związek pomiędzy wielkością zespołu a nowymi formami prezentacji działań programowych** [$(3, N=127) = 8,373$]. Wartość współczynnika kontyngencji wynosi $C=0,249$ i ujawnia, że zależność ta jest słaba, a analiza rozkładu zmiennych w powyższej tabeli wskazuje, że odsetek teatrów, które uruchomiły nowe formy prezentacji działań programowych, rośnie wraz z wielkością zespołu (największy jest zaś w kategorii teatrów średnio dużych). Przypuszczać można, że zależność ta wiąże się, z jednej strony, ze statusem teatrów – teatry mniej liczebne to zwykle instytucje prywatne i społeczne, które często posiadają mniej zasobów umożliwiających chociażby przeniesienie działań do sieci, z drugiej strony, ze specyfiką repertuarową – teatry z zespołami powyżej 100 osób to zwykle opery lub duże teatry muzyczne, których twórczość trudniej udostępnić online (choćby z uwagi na skomplikowane kwestie praw autorskich). Test chi-kwadrat wykazał także **związek między wielkością zespołu a włączeniem się w działania wspierające walkę z pandemią** [$(3, N=127) = 17,295$]. Zależność ta jest już nieco silniejsza, choć nadal przeciętna ($C=0,346$). Jak wynika z powyższej tabeli, odsetek teatrów angażujących się w ten typ aktywności rośnie wraz z wielkością zespołów, co tłumaczyć można znowu statusem instytucji (liczebniejsze zespoły to częściej instytucje utrzymywane przez samorząd lub państwo), ale także zasobami – największe instytucje np. dysponują pokojami gościnnymi, które można udostępnić, lub działami technicznymi możliwymi do zaangażowania w walkę z pandemią. Ostatni statystycznie istotny związek, który potwierdziliśmy w badaniach, występuje **między wielkością zespołu a zmianą sposobu pracy** [chi-kwadrat $(3, N=127) = 9,122$, $C=0,259$]. Relatywnie najniższy odsetek teatrów (choć i tak powyżej 90%), które nie zadeklarowały konieczności wprowadzenia zmian organizacyjnych, występuje w kategorii instytucji najmniej liczebnych. Przypuszczalnie jest tak dlatego, że w kategorii tej mieszczą się też kilkuosobowe lub wręcz jednoosobowe teatry, które już przed pandemią pracowały w dużym stopniu zdalnie, z wykorzystaniem Internetu.

Interesujący rodzaj zależności pokazuje kolejna tabela.

Tabela 13. Nowe aktywności teatru w czasie pandemii a wielkość miejscowości, w której znajduje się jego siedziba (N=127). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności.

WIELKOŚĆ MIEJSCOWOŚCI, W KTÓREJ ZNAJDUJE SIĘ SIEDZIBA TEATRU		KATEGORIE NOWYCH FORM AKTYWNOŚCI INSTYTUCJI TEATRALNYCH W CZASIE PANDEMII				
		Nowe formy prezentacji działań programowych	Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	Zmiana sposobu pracy w teatrze	OGÓŁEM
do 20 tys. mieszkańców	Liczebność	4	1	5	7	7
	% wielkość	57,1%	14,3%	71,4%	100,0%	
21-200 tys. mieszkańców	Liczebność	32	22	19	33	33
	% wielkość	97,0%	66,7%	57,6%	100,0%	
powyżej 200 tys.	Liczebność	81	37	55	84	87
	% wielkość	93,1%	42,5%	63,2%	96,6%	
OGÓŁEM	Liczebność	117	60	79	124	127

Test chi-kwadrat wykazał [$(2, N=127) = 12,992, p < 0,05$], że istnieje **związek między wielkością miejscowości a uruchomieniem nowych form prezentacji działań programowych**. Wartość współczynnika kontyngencji $C = 0,305$ ujawnia, że zależność ta jest przeciętna ($C = 0,305$). Analiza rozkładu zmiennych w tabeli krzyżowej wskazuje, że instytucje teatralne funkcjonujące w najmniejszych miejscowościach w najmniejszym też stopniu, w porównaniu z teatrami z większych miejscowości, podejmowały próby nowych form prezentacji działań programowych. Potwierdzono także **związek między wielkością miejscowości a włączeniem się w działania wspierające walkę z pandemią** [$\chi^2(2, N=127) = 8,822, p < 0,05$]. Wartość współczynnika kontyngencji wyniosła $C = 0,255$, a zatem zależność tę można określić jako słabą. Również w tym przypadku analiza tabeli krzyżowej pozwala stwierdzić, że instytucje z najmniejszych miejscowości w zasadzie nie włączały się we wspieranie walki z pandemią, ale za to najczęściej deklarowały podejmowanie

działań wspierających inne podmioty obecne w przestrzeni kultury. Prawidłowość ta dobrze zdaje relację ze specyfiki funkcjonowania instytucji kultury w najmniejszych miejscowościach. Obecne tu podmioty nie działają z tak dużą intensywnością, jak te w większych miejscowościach, mniejsza jest też różnorodność podejmowanych działań, dysponują one też zazwyczaj słabszym zapleczem technicznym. W czasie pandemii nie istniała aż tak duża presja, by podejmować próby prezentowania działań programowych w nowy sposób, nie istniały też ku temu możliwości. Podmioty te nie włączały się w walkę z pandemią, bo w małych miejscowościach, gdzie nie utworzono szpitali zakaźnych do walki z Covid-19, była ona mniej intensywna i nie wymagała wsparcia ze strony obywateli. Jednocześnie instytucje teatralne w małych miejscowościach najczęściej włączały się w działania niosące pomoc innym podmiotom obecnym w polu kultury. Wielkość tego środowiska i często nieformalny charakter spajających je więzi, sprawiające, że przypomina ono poszerzoną rodzinę, czyniły pomoc kolegom i koleżankom po fachu oczywistą.

Warto jeszcze sprawdzić powiązania pomiędzy rodzajem teatru a podjęciem przez niego w czasie pandemii nowych form aktywności. Związki te są dosyć złożone, ale również w przypadku tej zmiennej teatrów nie różnicuje to, czy uruchomiły nowe formy prezentacji działań programowych albo to, czy w czasie pandemii zmieniły sposób pracy, ale niesienie pomocy – zarówno tej związanej z walką z pandemią, jak i tej udzielanej innym podmiotom obecnym w polu kultury.

Tabela 14. Nowe aktywności teatru w czasie pandemii a rodzaj teatru (N=127).

RODZAJ INSTYTUCJI TEATRALNEJ		KATEGORIE NOWYCH FORM AKTYWNOŚCI INSTYTUCJI TEATRALNYCH W CZASIE PANDEMII				
		Nowe formy prezentacji działań programo- wych	Włączenie się teatru w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami	Włączenie się teatru w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury	Zmiana sposobu pracy w teatrze	OGÓŁEM
Teatr dramatyczny	Liczebność	36	26	22	37	37
	% w rodzaj	97,3%	70,3%	59,5%	100,0%	
Teatr muzyczny	Liczebność	3	3	2	3	3
	% w rodzaj	100,0%	100,0%	66,7%	100,0%	
Opera	Liczebność	2	1	1	2	2
	% w rodzaj	100,0%	50,0%	50,0%	100,0%	
Teatr lalkowy	Liczebność	9	3	8	9	9
	% w rodzaj	100,0%	33,3%	88,9%	100,0%	
Teatr dla dzieci	Liczebność	6	2	3	7	7
	% w rodzaj	85,7%	28,6%	42,9%	100,0%	
Teatr tańca i ruchu	Liczebność	4	1	4	4	4
	% w rodzaj	100,0%	25,0%	100,0%	100,0%	
Teatr niezależny	Liczebność	34	15	26	36	39
	% w rodzaj	87,2%	38,5%	66,7%	92,3%	
Teatr amatorski	Liczebność	8	3	3	9	9
	% w rodzaj	88,9%	33,3%	33,3%	100,0%	
Teatr szkolny (studencki)	Liczebność	3	1	0	3	3
	% w rodzaj	100,0%	33,3%	0,0%	100,0%	
Teatr środowisko- wy	Liczebność	3	1	2	4	4
	% w rodzaj	75,0%	25,0%	50,0%	100,0%	
Inny teatr	Liczebność	9	4	8	10	10
	% w rodzaj	90,0%	40,0%	80,0%	100,0%	
OGÓŁEM	Liczebność	117	60	79	124	127

Inną formą ukazania różnic w formie nowych aktywności uruchamianych na czas pandemii przez różnego rodzaju teatry może być bliższe przyjrzenie się ich zaangażowaniu w działania pomocowe (skierowanych bądź na walkę z pandemią, bądź na pomoc poszkodowanym przez nią podmiotom obecnym w polu kultury). W tym celu zbudowaliśmy prosty indeks, który obrazuje odsetki teatrów nieangażujących się w żadną pomoc, angażujących się w jedną formę pomocy bądź jednocześnie we dwie.

Tabela 15. Częstość podejmowania przez teatry różnych form działań pomocowych (N=127).

FORMY PODEJMOWANIA PRZEZ TEATRY DZIAŁAŃ POMOCOWYCH	PROCENT WAŻNYCH
Brak działań	22,0
Podjęcie działań w jednym wymiarze	46,5
Podjęcie działań w obu wymiarach	31,5
OGÓŁEM	100,0

Jak można dostrzec, prawie 1/4 badanych wskazuje, że kierowana przez nich instytucja teatralna nie podjęła żadnego działania mającego ograniczyć skutki pandemii odczuwane przez podmioty inne niż ona sama i jej załoga. Trudno orzekać, dlaczego tak się stało – należy przyjąć życzliwą interpretację, że w przypadku wielu teatrów nie było to możliwe, bo same pomocy oczekiwały i nie były w stanie samodzielnie funkcjonować, nie mówiąc już o możliwości wspierania innych. Równie interesujące jest to, że niespełna 1/3 instytucji teatralnych pomagała i w walce z pandemią, i tym podmiotom obecnym w polu kultury, które ucierpiały z powodu Covid-19 i obostrzeń.

Indeks, którego podsumowaniem jest powyższa tabela, umożliwia także krzyżowanie zawartych w niej informacji ze zmiennymi różnicującymi teatry. Rezultaty testu chi-kwadrat ($p < 0.05$) potwierdzają między **innymi związek pomiędzy wysokością stałej dotacji** [(6, N=74) = 16,235] oraz **rocznego budżetu** [(6, N=123) = 19,697] a **podejmowaniem przez teatry działań pomocowych**.

Wartość współczynnika kontyngencji w pierwszym przypadku wynosi $C=0,424$, a w drugim $C=0,372$ (przeciętne zależności). W obu przypadkach im wyższa kwota, tym większy odsetek instytucji zaangażowanych w działania pomocowe. Zależność tę po raz kolejny tłumaczyć można wskazaniem, że teatry z większymi budżetami, zwłaszcza te ze stałymi dotacjami, to częściej teatry publiczne, które zobowiązania wobec społeczności lokalnych mają wpisane w swoją misję, ale także dysponują większymi zasobami, a zatem także możliwościami, by skutecznie ją realizować.

NOWE FORMY PREZENTACJI DZIAŁALNOŚCI PROGRAMOWEJ

Nieco ponad 90% respondentów spośród tych, którzy zadeklarowali, że kierowane przez nich instytucje teatralne podjęły w czasie pandemii nowe formy aktywności, wskazała, iż chodzi o nieobecne dotąd w tych teatrach sposoby prezentowania działań programowych. Zapytaliśmy tych badanych o to, jakiego rodzaju były to aktywności. Rozkład uzyskanych wskazań prezentuje tabela na stronie 46 (*Tabela 16*).

Jak można zauważyć, podstawową przestrzenią prezentacji działań programowych instytucji teatralnych w czasie pandemii był **Internet**. Bardzo nieliczne były próby grania w przestrzeniach publicznych, co prawdopodobnie wynikało i ze złożoności organizacyjnej tego typu przedsięwzięć, i z tego, że czas pandemii przez pewien moment wiązał się restrykcyjnymi obostrzeniami, ograniczającymi wychodzenie z domów i korzystanie z miejsc publicznych. Dodatkową przeszkodą była niewątpliwie aura późnej zimy i wiosny, na które przypadał czas lockdownu instytucji kultury.

Tabela 16. Rozkład wskazań na poszczególne typy nowych form prezentacji działań programowych podejmowanych przez instytucje teatralne w czasie pandemii (N=117). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań.

TYPY NOWYCH FORM PREZENTACJI DZIAŁAŃ PROGRAMOWYCH	ODSETEK WSKAZAŃ	ODSETEK RESPONDENTÓW
Prezentacja online działań teatru zarejestrowanych przed pandemią (spektakle, akcje teatralne, dyskusje, klipy itd.)	19,8%	69,2%
Prezentacja online działań teatru zarejestrowanych w czasie trwania pandemii (spektakle, akcje teatralne, dyskusje, czytania performatywne, otwarte próby itd.)	19,6%	68,4%
Streaming nowych zdarzeń artystycznych przygotowanych przez teatr (spektakle realizowane w domach, dyskusje online, teledyski, podcasty itd.)	14,4%	50,4%
Działania promujące przyszłe działania teatru	14,4%	50,4%
Warsztaty lub kursy przygotowane przez teatr i prowadzone online (realizowane na żywo lub wcześniej zarejestrowane)	13,2%	46,2%
Realizowane online konkursy lub quizy dotyczące działalności teatru	7,1%	24,8%
Udostępnienie online materiałów przygotowanych przez inne podmioty	6,6%	23,1%
Zdarzenia realizowane przez teatr w przestrzeniach publicznych lub półpublicznych (koncerty na balkonach, występy na podwórkach, akcje w przestrzeni miejskiej itd.)	2,7%	9,4%
Inne	2,2%	7,7%
OGÓŁEM	100%	349,6%

Warto również zauważyć, że teatry z większą ostrożnością podchodziły do takich form prezentacji swoich działań w sieci, które miały charakter **live**. Chętniej wybierano emitowanie w Internecie wcześniej przygotowanych materiałów – najczęściej zresztą tych, które powstały przed pandemią. Jak wynika z wywiadów indywidualnych z prowadzącymi instytucje teatralne, ale też z codziennej obserwacji sieci, materiały tego rodzaju najczęściej nie nadawały się do publicznej prezentacji, gdyż przygotowywano je do celów archiwizacyjnych,

dokumentacyjnych czy szkoleniowych, bez dodatkowych zabiegów umożliwiających ich udostępnianie w wysokiej jakości. Dlatego też część osób, choć wiedziała, że prezentowanie tego rodzaju materiałów pełni ważne funkcje pozaartystyczne (służy podtrzymaniu relacji z widzami, promuje teatr, jest podstawą wywiązania się z umów czy wypłacenia honorariów), to jest również zaledwie namiastką bezpośredniego spotkania w teatrze. Nie sposób też nie zauważyć, że pandemia wyzwalała kreatywność i ponad 50% respondentów wskazało, iż kierowane przez nich instytucje teatralne prezentowały **w sieci zupełnie nowe rodzaje przedsięwzięć**, eksperymentując zarówno z formą, jak i z konwencjami teatralnymi. Zaczęto rejestrować nie tylko przedstawienia, ale też teledyski, dyskusje online, podcasty, programy kulinarne i czytanie bajek dla dzieci, przeprowadzono quizy i konkursy. Niezyczliwa interpretacja podsuwałaby pytanie, czy można w tych wypadkach mówić jeszcze o teatrze, ale należy ją uznać za nietrafną o tyle, że wszystkie te aktywności służyły przecież utrzymywaniu instytucji przy życiu i to nie tylko w sensie ekonomicznym czy wizerunkowym, ale też jeżeli chodzi o motywację zespołów, więzi łączące ich członków, poczucie, że robi się tu coś ważnego, coś, co jest innym potrzebne. Jak wskazują odpowiedzi zamieszczone przez badanych w kategorii „inne”, zespoły teatralne wykazały się tu **wyjątkową pomysłowością**: pisano bajki na zamówienie, prowadzono rozmowy z aktorami na żywo za pośrednictwem Instagrama, tworzone internetowe seriale teatralne, transmitowano próby generalne przedstawień, nagrywano słuchowiska itd.

TEATRY W WALCE Z PANDEMIA

Niecałe 50% respondentów spośród tych, którzy zadeklarowali, że prowadzone przez nich instytucje teatralne podjęły w czasie pandemii nowe działania, wskazało, iż można je umieścić w kategorii „pomoc w walce z pandemią”. Poprosiliśmy badanych o wskazanie, które z wymienionych aktywności tego typu były realizowane przez ich teatr. Poniższa tabela prezentuje rozkład odpowiedzi pozyskanych od badanych.

Tabela 17. Rozkład wskazań na poszczególne typy działań wspierających walkę z pandemią podejmowanych przez instytucje teatralne w czasie jej trwania (N=60). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań.

TYPY DZIAŁAŃ WSPIERAJĄCYCH WALKĘ Z PANDEMIA PODEJMOWANYCH PRZEZ INSTYTUCJE TEATRALNE W CZASIE JEJ TRWANIA	ODSETEK WSKAZAŃ	ODSETEK RESPONDENTÓW
Teatr prowadził lub prowadzi działania wspierające personel medyczny (szycie maseczek, dowóz posiłków, udostępnienie pomieszczeń gościnnych itd.)	43,8%	65,0%
Teatr prowadził lub prowadzi działania wspierające osoby potrzebujące (pomoc w zakupach, usługi transportowe, pomoc w opiece nad dziećmi online, udzielanie korepetycji itd.)	15,7%	23,3%
Teatr uczestniczył lub uczestniczy w organizacji lub promowaniu zbiórek pieniężnych na rzecz osób potrzebujących	29,2%	43,3%
Inne	11,2%	16,7%
OGÓŁEM	100,0%	148,3%

Jak można zauważyć, najczęstszą z deklarowanych przez badanych formą pomocy niesionej przez kierowane przez nich teatry były różnego rodzaju **działania wspierające personel medyczny**: szycie maseczek, dowożenie posiłków czy udostępnianie pomieszczeń gościnnych pielęgniarkom i lekarzom, którzy nie chcieli wracać

do domów, by nie stwarzać zagrożenia dla swoich rodzin. Ponadto prawie połowa wszystkich respondentów wskazywała też na prowadzenie lub **wspieranie zbiórek pieniężnych na rzecz potrzebujących**. Nieco mniej popularne były działania bezpośrednio wspierające tych, którzy potrzebowali pomocy: robienie zakupów, opieka nad dziećmi, świadczenie usług transportowych, korepetycji itd. Respondenci w kategorii „inne” wymieniali również takie formy pomocy jak: użyczenie sprzętu; realizowanie diagnozy potrzeb edukacyjnych; pomoc dla seniorów związana z organizacją komunikacji; pomoc psychologiczna; zbiórki darów dla domów dziecka i wiele innych.

To aktywne włączenie się teatrów w zwalczanie pandemii i jej społecznych skutków zasługuje na **najwyższe uznanie jako ważna forma uczestnictwa w życiu społecznym i przejaw poczucia odpowiedzialności teatru za najbliższe otoczenie**. Nietrudno też się domyślić, że pomoc niesiona przez teatry innym była **istotną formą wsparcia dla tych instytucji**. Pozwalała ona zająć czymś głowę i ręce, dawała poczucie robienia rzeczy ważnych i potrzebnych innym, a co za tym idzie niewątpliwie wzmacniała i motywowała. Należy też jednak wskazać, że włączenie się instytucji teatralnych w zwalczanie pandemii można czytać również jako wskaźnik **ogólnej niesprawności państwa**. Tym, co powodowało rodzaj szoku poznawczego w czasie pandemii, był brak środków higienicznych i ochronnych w szpitalach, niezdolność tych placówek do zapewnienia pracownikom posiłków i miejsc odpoczynku, wątpliwość pomocy dla Domów Pomocy Społecznej itd. Ten szok budził potrzebę pomagania, ale też oznaczał załamywanie się poczucia bezpieczeństwa, prowadził do podważenia przekonania, że państwo jest w stanie je zapewnić.

TEATRY POMAGAJĄCE INNYM (W SFERZE KULTURY)

Trzecią kategorią nowych działań, którą podjęły teatry, było udzielanie pomocy podmiotom funkcjonującym w polu kultury. Włączenie się w tego rodzaju aktywności zadeklarowało nieco ponad 62% spośród tych prowadzących instytucje teatralne, którzy wskazali, że ich teatry podjęły w czasie pandemii nowe działania. Poniższa tabela pokazuje, jakie aktywności tego rodzaju podejmowały teatry w czasie lockdownu.

Tabela 18. Rozkład wskazań na poszczególne typy działań wspierających inne podmioty obecne w polu kultury, a podejmowane przez instytucje teatralne w czasie jej trwania (N=79). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań.

TYPY DZIAŁAŃ PODEJMOWANYCH PRZEZ TEATRY W CZASIE PANDEMII, A WSPIERAJĄCYCH INNE PODMIOTY OBECNE W POLU KULTURY	ODSETEK WSKAZAŃ	ODSETEK RESPONDENTÓW
Teatr wspiera bezpośrednio osoby działające w obszarze kultury, które wskutek pandemii utraciły źródła utrzymania lub włącza się w inicjatywy mające na celu udzielanie tego rodzaju wsparcia	28,7%	63,3%
Teatr lub jego przedstawiciele uczestniczą w publicznych dyskusjach na temat przyszłości obszaru kultury i rozwiązań mogących poprawić jego sytuację	27,6%	60,8%
Teatr bierze udział w inicjatywach lobbujących na rzecz podjęcia przez samorządy lub władze państwowe działań wspierających obszar kultury w czasie kryzysu	25,9%	57%
Teatr inicjuje lub wspiera badania (diagnostyczne itd.) mające na celu rozpoznanie sytuacji, w jakiej znajduje się obecnie obszar kultury	9,8%	21,5%
Teatr organizuje publiczne dyskusje na temat przyszłości obszaru kultury i rozwiązań mogących poprawić jego sytuację	5,7%	12,7%
Inne	2,3%	5,1%
OGÓŁEM	100%	220,3%

Najczęściej deklarowaną formą wsparcia udzielanego przez teatry innym podmiotom obecnym w polu kultury było jej **bezpośrednie świadczenie**. Jak wynika z wywiadów indywidualnych, chodziło tu przede wszystkim o udostępnianie miejsca i sprzętu, o stwarzanie możliwości zarobkowania poprzez udział w aktywnościach artystycznych realizowanych online, o czasowe anulowanie opłat za wynajem sali i innych powierzchni użytkowych, o konkursy na scenariusze itd. **Szczególną opieką obejmowano tych, którzy współpracowali z teatrami, ale nie byli z nimi związani umowami o pracę**. Prawie równie często przedstawiciele teatru uczestniczyli w **środowiskowych dyskusjach** mających wypracowywać optymalne formy wsparcia dla pola kultury, a także inicjowali **działania o charakterze lobby-stycznym**, wywierające nacisk na władze samorządowe i państwowe, by niosły one tego rodzaju pomoc wystarczającą i dopasowaną do potrzeb. W mniejszym stopniu prowadzący teatry deklarowali organizowanie dyskusji środowisk czy inicjowanie badań diagnostycznych nakierowanych na rozpoznanie najbardziej palących potrzeb środowiska kultury w czasie pandemii. Wśród „innych” działań tego typu znalazły się między innymi: **pomoc w pisaniu projektów na finansowanie działań artystycznych w sieci**; przygotowywanie wspólnie z innymi podmiotami przedsięwzięć w ramach budżetu obywatelskiego; współpraca z innymi instytucjami przy realizacji projektów, których te nie byłyby w stanie samodzielnie realizować, prowadzenie prac konsultacyjnych dotyczących pomocy niesionej instytucjom kultury przez władze samorządowe.

Pandemia, jak pokazują również wywiady indywidualne, budziła bardzo ambiwalentne wrażenia, jeżeli chodzi o poczucie istnienia środowiska teatralnego, wewnątrzśrodowiskowej solidarności i współdziałania w radzeniu sobie ze skutkami pandemii. Sytuacja kryzysowa mocno dotykająca świat kultury przynosiła nie tylko większą integrację ludzi kultury, ożywione dyskusje na temat konsekwencji lockdownu oraz sposobów radzenia sobie z nimi, poczucie, że można liczyć na innych, ale też smutne doświadczenie braku wsparcia, pozostawienia wielu instytucji (zwłaszcza niezależnych, małych, amatorskich) samym sobie, wrażenie istnienia środowiskowej anomii owocującej bezwzględną rywalizacją o ograniczone środki. Nie mogło być zresztą inaczej, bo tego typu sytuacje zazwyczaj nie przynoszą

radykałnych zmian, lecz raczej **uwypuklają istniejące tendencje i prawidłowości**. Środowisko teatralne nie różni się szczególnie od innych środowisk kulturalnych pod względem współwystępowania egoizmu i solidarności, altruizmu i bezwzględnej rywalizacji, tendencji wspierających współdziałanie i dla niego destrukcyjnych³. Jak jednak pokazują wywiady indywidualne, dużo więcej tu zorganizowanych form współdziałania, ciał reprezentujących instytucje teatralne w relacjach z władzami, nowych inicjatyw samoorganizacyjnych. Widać to zwłaszcza wtedy, gdy przeciwstawimy to środowisko środowisku artystów wizualnych. Ta prośrodowiskowość zdaje się mieć korzenie w **proobywatelskim charakterze teatru w Polsce**, ale i w tym, że ten rodzaj sztuki jest zawsze grą zespołową, wymaga współpracy.

GŁÓWNE ZMIANY W SPOSOBACH PRACY TEATRÓW

97,6% respondentów spośród wskazujących, że prowadzone przez nich instytucje teatralne zawiesiły częściowo dotychczasową aktywność, ale jednocześnie podjęły nowe działania, zaznacza, iż te ostatnie oznaczały przede wszystkim przeobrażenie sposobu działania teatrów. Tak wysoki odsetek wskazań nie może zaskakiwać – pandemia i związany z nią lockdown, choć trudno je porównywać z tragiczniejszymi w skutkach kataklizmami (takimi jak wojna czy katastrofy naturalne), w bardzo krótkim czasie wymusiły zmianę sposobu funkcjonowania instytucji kultury. Ich zamknięcie nie było prostą czynnością o charakterze technicznym, ale swoistą rewolucją odciskającą ślad na każdym aspekcie działania tego typu podmiotów. Tabela zamieszczona poniżej pokazuje, jakie aspekty pracy instytucji teatralnych kierowanych przez respondentów uległy w czasie lockdownu przeobrażeniom.

³ Zob.: Marek Krajewski, Filif Schmidt, *Wizualne niewidzialne: Sztuki wizualne w Polsce: Stan, rola i znaczenie*. Akademia Sztuk Pięknych, Warszawa 2017.

Tabela 19. Zmiany sposobu pracy instytucji teatralnych w trakcie trwania pandemii (N=124). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań.

KATEGORIE ZMIAN PRACY INSTYTUCJI TEATRALNYCH W CZASIE PANDEMII	ODSETEK WSKAZAŃ	ODSETEK RESPONDENTÓW
Zespół pracuje w sposób zdalny (próby, konsultacje, zebrania)	18,6%	79,8%
Zacząto pracować nad takimi formami działań artystycznych, które przeznaczone są wyłącznie do prezentacji online	18%	77,4%
Zainicjowano działania na rzecz poczynienia oszczędności w obrębie teatru	13,9%	59,7%
Zwiększono liczbę i intensywność starań mających na celu pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych dla teatru	12,8%	54,8%
Zwiększono liczbę i intensywność dyskusji w obrębie zespołu na temat przyszłości teatru	10,9%	46,8%
Ograniczono współpracę z pracownikami i osobami zatrudnionymi na umowach cywilnoprawnych	9,2%	39,5%
Zainicjowano lub wzmocniono te formy działań teatru, które nakierowane są na dokumentowanie jego aktywności artystycznych	7,9%	33,9%
Renegocjowano umowy wiążące teatr z partnerami biznesowymi (dostawcy, podwykonawcy, firmy outsourcingowe)	7,3%	31,5%
Rozwiązano umowy z częścią pracowników i pracownic etatowych	0,4%	1,6%
Inne	0,9%	4%
OGÓŁEM	100%	429%

Podstawowe zmiany, jakie zaszły w trakcie pandemii w okresie lockdownu, można podzielić na trzy kategorie: po pierwsze (i wskazywane najczęściej) to **przejście teatrów do sieci** – dotyczyło to zarówno pracy nad takimi formami działań artystycznych, które można prezentować w Internecie, jak i przeniesienia zespołu do sieci. W czasie pandemii, jak wynika z powyższej

tabeli, prawie 80% instytucji teatralnych opierało swoje działania na spotkaniach zdalnych. Pod tym względem instytucje teatralne nie różniły się od wielu innych podmiotów działających w sferze kultury i poza nią. Zdalność stawała się dla większości z nas jedyną możliwością wypełniania obowiązków zawodowych, edukacji, realizacji codziennych potrzeb i podtrzymywania interpersonalnych kontaktów. Dodatkowo prawie 34% respondentów wskazuje, że w ich teatrach wzmocniono praktyki nastawione na dokumentowanie aktywności artystycznych; materiały tego rodzaju miały bowiem w przyszłości stać się podstawą zdalnych przekazów prowadzonych przez te podmioty.

Po drugie, były to działania nakierowane na **obniżenie kosztów działania teatrów**, polegające na poszukiwaniu oszczędności, nowych źródeł finansowania albo na renegocjowaniu umów z pracownikami i współpracownikami. Jak wynika z powyższej tabeli, prawie 40% respondentów deklaruje, że w prowadzonych przez nich teatrach ograniczono współpracę z pracownikami i osobami zatrudnionymi na umowach cywilnoprawnych, zaś 30% zaznacza, że w instytucjach tych renegocjowano umowy wiążące teatr z partnerami biznesowymi (dostawcy, podwykonawcy, firmy outsourcingowe). Dodatkowo 1,6% badanych wskazuje, że oszczędności szukano też, rozwiązując umowy o pracę z częścią załogi. Skala tego rodzaju praktyk dowodzi, że pandemia to proces dotyczący instytucje teatralne nie tylko w tym sensie, że uniemożliwiający pracę artystyczną zespołów, spotkanie z widzami, pracę edukacyjną. To również proces, który pozbawiał środków utrzymania lub je radykalnie zmniejszał. Jak wynika z analizy pozyskanych informacji, problem ten dotyczył przede wszystkim osób zatrudnionych na umowach cywilnoprawnych oraz tych, które współpracowały z teatrami na zasadzie outsourcingu. Jak wynika z badań, współpracę z tego typu osobami ograniczały przede wszystkim instytucje publiczne (40% kierujących teatrami wskazało na podjęcie takich kroków).

Po trzecie, zmiana w sposobie funkcjonowania teatrów polegała też na **pogłębieniu kolegalności procesów decyzyjnych** przez wzmocnienie dyskusji na temat przyszłości tych instytucji prowadzonych w obrębie zespołu. Taką wymuszoną demokratyzację widać też w wywiadach indywidualnych – dyrektorzy i dyrektorki

instytucji teatralnych wskazują w nich, że dzielili się w czasie pandemii władzą i odpowiedzialnością, że zespoły wspólnie poszukiwały sposobów na utrzymanie ciągłości pracy teatrów, że razem wymyślano nowe formy kontaktu z widzami. Otwarte pozostaje pytanie, czy zjawisko to okaże się trwałe, czy też stanowiło raczej charakterystyczną dla czasu kryzysów formę wzmożonej integracji i komunikacyjnego wrzenia, mającą funkcje instrumentalne, ale i afektywne (leczenie z niepokoju, zapewnianie poczucia wspólnoty i wsparcia).

CZY TEATRY MIERZYŁY SIĘ JUŻ KIEDYŚ Z SYTUACJĄ PODOBNĄ DO TEJ, W KTÓREJ SIĘ ZNALAZŁY W ZWIĄZKU Z PANDEMIA?

Jedno z ostatnich pytań w ankiecie dotyczyło tego, czy zdaniem osób kierujących teatrami, instytucje te stawały kiedykolwiek przed podobnymi wyzwaniami jak te, z którymi mierzą się w związku z pandemią. Zadanie tego pytania wydało nam się ważne, ponieważ pośrednio wskazuje ono także na zasób wiedzy czy wzorców działania, do jakich można się w obecnej sytuacji odwołać, adaptując je do warunków wymuszonych pandemią bądź planując przyszłe aktywności.

Jak się okazało, zdaniem zdecydowanej większości respondentów (niemal 80%) sytuacja spowodowana przez pandemię **nie miała odpowiednika w historii**, przynajmniej tej rozpoznawanej przez uczestników naszych badań. Dalsze 13% uczestników badań wybrało opcję „Trudno powiedzieć”. Jedyne szesnastu respondentów (stanowiących ok. 7% badanej próby) wskazało, że teatry mierzyły się już w przeszłości z podobnymi wyzwaniami. Tak duży odsetek

osób, które w bieżącym działaniu nie mogą się odnieść do jakichś zdarzeń z przeszłości, dobrze rezonuje z liczbą wskazań na deficyty wiedzy i stres towarzyszący konieczności działania w warunkach niedoinformowania, o czym często wspominali uczestnicy jakościowej części naszych badań.

Osoby, które deklarowały, że sytuacja związana z pandemią miała w historii teatru swoje odpowiedniki, poprosiliśmy o ich wskazanie. Ich odpowiedzi podzielić można na kilka podstawowych kategorii. Należą do nich wypowiedzi **szukające podobieństw między obecną sytuacją** a tą, z którą mierzyły się teatry w czasie wojny czy stanu wojennego; okresami zawieszenia teatrów z powodu strajków czy żałoby narodowej; kryzysami finansowymi skutkującymi pogorszeniem sytuacji instytucji kultury. Wśród odpowiedzi znalazł się także głos wskazujący na to, że przeżywany obecnie niepokój jest stanem permanentnym dla teatrów nieinstytucjonalnych.

Wspólną cechą sytuacji, które uznano za podobne do tej, z którą obecnie mierzą się teatry w związku z pandemią, jest **niepewność, zależność teatrów od czynników zewnętrznych, które trudno uwzględnić w bieżącym funkcjonowaniu, oraz szczególna wrażliwość instytucji czy działalności kulturalnej w takich warunkach.**

Oto kilka przykładowych wypowiedzi ilustrujących wspomniane kategorie: **(I)** Na początku stanu wojennego w 1981 roku, ale wtedy okres zawieszenia działalności był krótszy; **(II)** Każda żałoba narodowa, strajk nauczycieli itp.; **(III)** Początek lat 90. (brak pewności co do finansowania), II wojna światowa (zamknięcie teatrów); **(IV)** W takim aspekcie: za każdym razem, kiedy „dobro kulturalne” – w związku z trudną sytuacją egzystencjalną – staje się „organicznie potrzebne”, jednocześnie budząc społeczne wątpliwości, czy finansowanie działalności teatralnej nie jest przypadkiem ekstrawagancją, na którą nas nie stać... **(V)** Teatry nieinstytucjonalne mierzą się z taką sytuacją cały czas.

CZY CHCIELIBYŚCIE COŚ PAŃSTWO DODAĆ NA KONIEC?

Ostatnie pytanie, które zadaliśmy w trakcie badań kwestionariuszowych CAWI prowadzącym instytucje teatralne, miało charakter otwarty i było rodzajem zachęty do opowiedzenia o sprawach, które nie zostały poruszone w kwestionariuszu ankiety, a które mogły być dla respondentów istotne. Pytanie to brzmiało: „Czy chciałaby Pani/chciałby Pan podzielić się w otwartej formie refleksjami na temat kryzysu epidemiologicznego lub sytuacji teatru, którym Pani/Pan kieruje, a które nie były poruszane w poprzednich pytaniach?”. Z możliwości wypowiedzenia się skorzystało prawie 30% biorących udział w badaniu. Ich odpowiedzi zostały uporządkowane w 10 podstawowych kategorii:

Niedoinformowanie. Respondenci podnosili przede wszystkim problem braku informacji pomagających określić, jak prowadzona przez nich instytucja może i powinna działać w czasie lockdownu oraz po jego zakończeniu. Szczególnie podkreślano niedostatek informacji, ich niedostosowanie do specyfiki poszczególnych instytucji teatralnych oraz wynikającą stąd nieprzydatność porad. Ważnym wątkiem była również niejasność kryteriów przyznawania pomocy, zasad obowiązujących w konkursach grantowych, a także sprzeczności i absurdy wielu rozporządzeń. Ten niedostatek informacji nie tylko zresztą krępował według badanych działania, ale też powodował narastający brak zaufania do władz. Jak zauważył jeden z respondentów:

Największym problemem jest nieprecyzyjność otrzymywanych zaleceń i brak zaufania do decyzji podejmowanych przez władzę centralną [...].

Inny z kolei stwierdza, że z powodu braku wystarczających wskazówek regulujących pracę teatrów, podstawowym źródłem informacji stawała się wymiana informacji w obrębie środowiska:

[...] chciaabym podkreślić brak przygotowania i decyzyjności przez rząd; wprowadzane wytyczne są zbyt ogólne; późno wprowadzane; nie ma jasności np., czym należy dezynfekować pomieszczenia; dopiero indywidualna praca poszczególnych osób, grup, wymiana wiedzy pomiędzy teatrami pozwala ustalić te rzeczy; moim zdaniem powinny być określone przez rząd/GIS; niejasna jest także kwestia odpowiedzialności finansowej za nakłady oraz straty wynikające z wprowadzanych ograniczeń; odpowiedzialność jest „zrucana” na dyrektorów i samorządy.

Jak wynika z przytoczonej tu wypowiedzi, problemem jest także to, że brak odpowiednich regulacji powodował obarczenie pełną odpowiedzialnością za decyzje kierujących instytucjami teatralnymi, co stanowiło dla nich dodatkowe obciążenie.

Online jako zło. Niektórzy z prowadzących instytucje teatralne odpowiedź na to pytanie wykorzystywali jako okazję do podzielenia się niechęcią do przenoszenia aktywności teatrów w przestrzeń online. Jak zauważa jeden z respondentów:

Teatr to spotkanie. Mimo podjętych prób działań online, mimo środków finansowych kierowanych na tzw. działania w sieci spektakl emitowany w sieci przestaje być teatrem, niestety. Może być co najwyżej dobrą realizacją filmową.

Inny wyraża tę krytykę w jeszcze ostrzejszych słowach:

Nasze (i znajomych) próby pracy z wykorzystaniem sieci internetowej jednoznacznie dowodzą (nie tylko w formie teoretyczno-poglądowej), że teatr jest formą żywego odbioru, kontaktu, a wszelkie formy wirtualne nie przynoszą żadnych efektów, są jednorazowe, bezduszne, nam twórcom odbierają mnóstwo energii, nerwów, nie przynosząc jakichkolwiek korzyści, w tym finansowych. Mamy poczucie, że musimy się „sprzedawać”, prostytuować swoją profesję, ośmieszać ją, a w zamian nie mamy możliwość żywego czy pełnego kontaktu z widzem.

Ta namiastkowość teatru przeniesionego do sieci dostrzegana jest przez wielu prowadzących teatry, zaś wśród odpowiadających na to pytanie nie znaleźliśmy osoby, która tę zmianę oceniałaby pozytywnie.

Lęki i obawy. Niektórzy z badanych wykorzystywali możliwość swobodnej wypowiedzi jako okazję do podzielenia się lękami oraz obawami, z których większość dotyczyła nie tyle sytuacji pandemii, ile raczej tego, co ona ze sobą przyniesie. Mówili między innymi o strachu przed kryzysem ekonomicznym; przed zamknięciem ich teatru z powodu braku środków finansowych i wsparcia ze strony państwa czy samorządu; podkreślali skalę zniszczeń dokonanych przez lockdown, zwłaszcza jeżeli chodzi o kondycję finansową zespołów, ale też relacje z odbiorcami; wyrażali obawę o to, czy widzowie będą chcieli powrócić do teatru i o to, czy uda się odbudować współpracę z placówkami opiekuńczymi i oświatowymi, skąd pochodziły zorganizowane grupy widzów; wskazywali też na brak możliwości zarobkowania i brak środków do życia. Część z nich dzieliła się też bardzo gorzkimi refleksjami, w których podważała sens działań podejmowanych w ramach kierowanych przez nich instytucji:

W moim przypadku obecna sytuacja powoduje powolną likwidację mojego prywatnego teatru. Niweczy kilkudziesięcioletnią pracę. Znalazłem się w sytuacji bez wyjścia. Bez środków do życia. Bez pomocy, której zresztą nigdy wcześniej nie otrzymywałem. Instytucje państwa zawiodą mnie dotkliwie. Prowadząc działalność gospodarczą, jestem każdego dnia odzierany ze złudzeń. Państwowa machina, zgrzytając przeraźliwie, człapie niemiłosiernie. Tacy ludzie jak ja, prowadzący edukacyjny teatr, który zajmuje się przede wszystkim profilaktyką, nie są doceniani w tym kraju. To nie jest kraj dla inteligencji. Środowisko teatralne nie jest skonsolidowane. Związki zawodowe nie działają. Wąska elita, która zarabia krocie, nie myśli o koleżankach i kolegach znajdujących się w trudnej sytuacji. Ministerialne granty otrzymują ludzie uwikłani w układy z władzą. Zawsze myślałem, że wykonuję najpiękniejszy zawód na świecie. Głębokie rozczarowanie coraz częściej przynosi myśli o spróbowaniu robienia czegoś innego. Zresztą już za chwilę będę do tego zmuszony, trzeba przecieć z czegoś żyć. Może trzeba ten czas traktować jak wojnę. A po wojnie, miejmy nadzieję, znów rozkwitnie normalne życie. A reszta jest... milczeniem.

Zróźnicowanie. Niektórzy z respondentów wskazywali z kolei, że problemem nie jest brak pomocy, ale raczej jej niedostosowanie, nieuwzględniające zróźnicowania instytucji teatralnych (zwłaszcza zaś istnienia, poza publicznymi, również teatrów prywatnych, niezależnych, małych, objazdowych, festiwali teatralnych itd.). Jak zauważa jeden z badanych, pomoc uprzywilejowuje już uprzywilejowanych, nie dociera zaś tam, gdzie jest potrzebna:

Uważam, że teatry niezależne, które utrzymują się wyłącznie z biletów, a nie z państwowych dotacji, nie otrzymały żadnego wsparcia. Nie uwzględniono instytucji, które tak jak nasza, generują miesięcznie przychody w okolicach 30 000 zł, a nie zatrudniają nikogo na inną umowę niż umowa o dzieło (to jedyna szansa, żeby taki teatr mógł działać bez stałych kosztów administracji). Zostaliśmy pozostawieni sami sobie, a jako instytucja niezależna, bez powiązań i kontaktów z podmiotami dysponującymi publicznymi środkami wsparcia, zostaliśmy pominięci i zlekceważeni przy podziale dotacji Kultura w sieci, której beneficjenci w zatrwających ilości nie spełnili warunków zamieszczonych w regulaminie, jak choćby: innowacyjność, nowe przestrzenie i rodzaje kultury w sieci, oryginalność koncepcji itp. Wsparcie nie zostało przekazane instytucjom, dla których te (i tak niewielkie) sumy byłyby znaczącym wsparciem. Bo trudno uwierzyć by dla państwowego teatru z Warszawy wsparcie wysokości 60 tys. złotych miało większe znaczenie, skoro i tak instytucja utrzymuje się w większości z publicznych pieniędzy. Brakuje świadomości i wsparcia instytucji niezależnych, które z roku na rok zdobywają coraz większą widownię i nierzadko stanowią wartościową i ciekawą alternatywę dla działań instytucjonalnych. Warto byłoby pomoc od takich instytucji zaczynać, bo teatry miejskie sobie poradzą, nawet jak pandemia potrwa trzy lata, a off bez wsparcia upadnie i nigdy już nie wróci, a to może być strata nie tylko dla offu, ale i w przyszłości dla sztuki teatru głównego nurtu.

Pozostawienie samemu sobie. Wiele wcześniej wskazanych wątków odnosiło się do poczucia badanych, które wydaje się dominujące – poczucia, że instytucje teatralne zostały pozostawione samym

sobie. To poczucie oparte było na doświadczaniu braku realnej pomocy z jakiegokolwiek strony czy też pozorności pomocy, służącej w oczach respondentów tylko celom propagandowym. Krytykowano przy tym układy, niesprawiedliwość przy rozdziale środków lub brak potrzebnych form wsparcia (np. na kontynuację projektów). Warto w tym miejscu przytoczyć kilka tego rodzaju wypowiedzi. Jeden z badanych stwierdza, że to pozostawienie instytucji teatralnych samym sobie szczególnie dotyka teatry niezależne:

Odwołane festiwale zagraniczne całkowicie sparaliżowały działanie teatru. Nastąpił brak jakiegokolwiek pomocy ze strony instytucji samorządowych i państwowych. Dotacje były przyznane na festiwale, a tym samym w momencie, kiedy ich nie ma, nie ma możliwości realizacji działań finansowych. Pozostałe działania teatru w terminie od marca do czerwca zostały anulowane. Otrzymana przez fundację, pod której skrzydłami działa teatr, wysoka punktacja w konkursie Kultura w sieci [...] nie była wystarczająca na realizację projektów umożliwiających przystosowanie działań teatru do nowej rzeczywistości w Internecie. Przyznane dotacje w ww. konkursie to stanowczo za mała pomoc ze strony MKiDN i NCK, w tym w szczególności za mała pomoc skierowana do środowiska niezależnego. W programie tym nastąpił brak uwzględnienia sytuacji niezależnych teatrów i przyznawanie dotacji instytucjom państwowym, które i tak przeżyją. Dla nas sytuacja jest dramatyczna. Pierwszy raz w historii teatru, który działa od [...] lat, mamy tak tragiczną sytuację.

Inny badany wskazuje, że pozostawienie samym sobie teatrów niezależnych wynika nie tylko z wybiórczej pomocy ze strony państwa i samorządu, ale również z braku solidarności środowiskowej:

Niektóre teatry nigdy nie upadną, zawsze otrzymają pomoc od władz samorządowych lub państwowych. My, jeśli przetrwamy, to tylko o własnych siłach. Środowisko jest solidarne tylko i wyłącznie w deklaracjach, a miasto i państwo pomagają tylko i wyłącznie wybranym podmiotom.

Nadzieje. Nieliczni respondenci wykorzystywali możliwość otwartej wypowiedzi do tego, by podzielić się nadziejami na przyszłość (dotyczyły one przede wszystkim tego, że teatry zostaną wkrótce uruchomione, a widownie zapełnią się widzami). Jak zauważa jeden z badanych, spełnienie tych nadziei jest zresztą warunkiem dalszego funkcjonowania teatrów, zwłaszcza tych utrzymujących się wyłącznie z własnej działalności:

Mamy nadzieję, że wkrótce wrócimy na deski teatralne. Brak możliwości grania spektakli nawet dla niedużej liczby osób może przyczynić się do zamknięcia większości teatrów prywatnych.

Inny z kolei wskazuje, że choć sytuacja jest trudna, to ma ona swoje dobre strony, oraz że teatry wychodziły już z większych opresji:

To, że nas pandemia zaskoczyła, to banał. Odkrycie? Pustka i cisza, niezwykła w teatrze. Poszukiwanie tzw. nowych form istnienia – online, szaleństwo pomysłów. Teatr będzie istniał w Internecie. Jak długo? Zmęczony już jestem pytaniami, kiedy ruszymy. Czekaniem na konkretne decyzje władz. Widzowie w maskach, a aktorzy? Nie szaleję. Nie z takich opresji teatr wychodził.

Samorządzenie. Część badanych potraktowała też pytanie otwarte jako okazję do tego, by opowiedzieć, jak ich teatr obecnie sobie radzi, jakie działania są w nim podejmowane. Wskazywano zwłaszcza na podejmowane aktywności zaradcze, a także podkreślano koncentrację na podtrzymywaniu relacji i kontaktu z widzami:

Teatr studencki, który prowadzę, stara się jak może nie stracić kontaktu ze społecznością studencką i widownią, prowadząc działalność online i prezentując nagrane spektakle archiwalne...

Tego rodzaju raportowanie istnienia i działań nie było szczególnie częste w tym segmencie ankiety.

Pozytywne katastrofy. Równie nieliczne były wypowiedzi, które wskazywały na dobre strony pandemii i związanego z nią lockdownu, takie jak np.: aktywizacja zespołów, nabywanie nowych umiejętności,

odbudowywanie lub wzmacnianie więzi łączących zespoły czy też zyskiwanie czasu na robienie tego, co dotąd zaniedbywane:

Obok bezdyskusyjnie negatywnych skutków pandemii, jakimi są ogromne, jak na nasz teatr, straty finansowe, to warto zwrócić uwagę na kilka pozytywnych rzeczy. Nastąpiła znacząca aktywizacja zespołu, głównie aktorskiego i biura organizacji (pomimo braku dodatkowego wynagrodzenia!). Brak możliwości prowadzenia podstawowej działalności zmusił nas, postanowiliśmy wykorzystać na realizację działań, na które zwykle brakowało czasu – własne studio filmowe i nagraniowe itp. Członkowie zespołu nabrali nowych doświadczeń i umiejętności, a co za tym idzie wiary w swój własny potencjał. Ciężka sytuacja, w jakiej znalazł się obecnie teatr, może, paradoksalnie, dać w przyszłości pozytywne efekty, jak np. poszerzenie oferty kulturalnej i większe zaangażowanie pracowników w życie teatru.

Tego rodzaju głosy były jednak odosobnione, co nie oznacza oczywiście, że pozostali respondenci nie dostrzegali jasnych stron obecnej sytuacji, lecz raczej, że potraktowali pytanie otwarte jako zaproszenie do dzielenia się przede wszystkim troskami.

Do odosobnionych głosów należały też te, których autorzy podkreślali nadmierne dramatyzowanie i łatwość dostępu do środków zapewniających pomoc teatrom:

Oczywiście lepiej jest grać, tworzyć i zarabiać na własną twórczość, ale uważam, że nie należy przesadzać z dramatyzowaniem w sprawie obecnej sytuacji teatru. „Tarcze antykryzysowe” umożliwiają teatrom bardzo łatwy dostęp do różnego rodzaju zwolnień, dotacji i subwencji. Są również różnego rodzaju stypendia, pomoce socjalne oraz bezzwrotne pożyczki dla indywidualnych artystów. To umożliwi przetrwanie i dobre przygotowanie repertuaru na przyszłość.

Ostatnie dwie kategorie (**Nie mam nic do dodania** oraz **Inne**) zostały wyodrębnione wyłącznie dla porządku – nie zawierały bowiem informacji istotnych z punktu widzenia problematyki prowadzonych badań.

Poniższa tabela wskazuje częstość występowania wypowiedzi zaliczonych do poszczególnych, powyżej scharakteryzowanych, kategorii.

Tabela 20. Odsetki wypowiedzi na pytanie: Czy chciałaby Pani/chciałby Pan podzielić się w otwartej formie refleksjami na temat kryzysu epidemiologicznego lub sytuacji teatru, którym Pani/Pan kieruje, a które nie były poruszane w poprzednich pytaniach?

NAZWA KATEGORII	LICZBA WSKAZAŃ	ODSETEK WSKAZAŃ
Pozostawienie samemu sobie	26	28%
Lęki i obawy	23	24%
Online jako zło	12	13%
Niedoinformowanie	8	9%
Zróznicowanie	7	7%
Pozytywy katastrofy	7	7%
Nadzieje	3	3%
Samoradzenie	3	3%
Nie mam nic do dodania	3	3%
Inne	2	2%
OGÓŁEM	94	100%

Jak można dostrzec, w wypowiedziach zdecydowanie przeważają te nacechowane negatywnie, będące albo formą krytyki działań władz związanych z niesieniem pomocy teatrom, albo wyrażające lęki, niepokoje, poczucie pozostawiania teatrów samym sobie w czasie pandemii. Tę negatywność i silne emocje wyjaśnia nie tylko dramatyczna sytuacja, w jakiej znalazły się teatry po ogłoszeniu decyzji o unieruchomieniu instytucji kultury na czas pandemii, ale też, często artykułowana, chaotyczność niesienia pomocy lub jej brak czy też niedostatek informacji pozwalających planować działania tego typu podmiotów zarówno w czasie lockdownu, jak i po ponownym otwarciu instytucji kultury. Powraca tu więc sygnalizowany już wcześniej wątek niewydolności systemu wsparcia kultury w Polsce, jego niezdolności do niesienia efektywnej pomocy tym, którzy jej potrzebują.

**IV. WYNIKI
ANALIZ
INFORMACJI
POZYSKANYCH
W TRAKCIE
WYWIADÓW
INDYWIDUALNYCH**

UWAGI WSTĘPNE

Wywiady jakościowe prowadzono z osobami, które wcześniej uczestniczyły w sondażowej części badania. Jednym z ważniejszych kryteriów, którymi posługiwaliśmy się, dobierając rozmówców, były różne kategorie wypracowywanych przez nich strategii działania na czas pandemii (szczegółowiej o kryteriach piszemy w części I tego raportu). Odpowiadało to celowi tego etapu badań, jakim było doprecyzowanie strategii postępowania wypracowywanych na czas pandemii.

Poza wskazaniem na sposób powiązania ze sobą etapów badań, prezentację ustaleń poczynionych w trakcie analizy wywiadów z kierującymi instytucjami teatralnymi należy poprzedzić stwierdzeniem, że podmioty te są niezwykle zróżnicowane. Wybierając uczestników tych rozmów spośród osób, które wypełniły kwestionariusz ankiety przesłany do ponad 820 teatrów w Polsce, staliśmy się dotrzeć do instytucji różniących się nie tylko rodzajem strategii przyjętej na czas pandemii, ale także pod względem kilku dodatkowych, wybranych wymiarów (statusu prawnego-formalnego teatru, rodzaju prowadzonej przezeń działalności, wielkości zespołu czy województwa, w którym znajduje się siedziba instytucji). Jak się miało okazać w trakcie wywiadów przeprowadzonych z 18 dyrektorami i dyrektorkami teatrów, podmioty te są dużo bardziej zróżnicowane, niż mogliśmy początkowo zakładać. Z rozmów tych bowiem wynikało, że poza tym, że różnią się one charakterem repertuaru, statusem (instytucje narodowe, samorządowe, prywatne, społeczne i pozaformalne), czy też budżetem (od zera do dziesiątek milionów złotych), są one też skrajnie odmienne pod wieloma innymi względami. Część z nich jest jedynym teatrem w miejscowości, wiele zaś działa w miastach, w których tego typu instytucji jest kilkadziesiąt. Część prowadzi działalność pomiędzy wrześniem a czerwcem, dla części zaś to właśnie wakacje są czasem aktywności artystycznej, zaś w pozostałych miesiącach członkowie zespołów zajmują się czymś zupełnie innym. Część z nich gra przede wszystkim dla grup zorganizowanych, pozostałe w ogóle nie prowadzą takiej działalności.

Część utrzymuje się wyłącznie z dotacji od państwa czy samorządu, ale są też takie, które działają w oparciu o hybrydowe źródła wsparcia albo wyłącznie zyski z własnej aktywności. Część z nich to instytucje, których całe zespoły zatrudnione są na etatach, inne zaś to podmioty działające wyłącznie w oparciu o umowy cywilnoprawne, outsourcing, zlecenie na zewnątrz wszelkich czynności administracyjno-technicznych. Część z nich to prężnie działające kompleksy kulturalno-rozrywkowe, prowadzące niezwykle zróżnicowaną działalność, cieszącą się ogromną popularnością, inne zaś to zespoły niepewne swojej egzystencji, walczące każdego roku o możliwość funkcjonowania w kolejnym. Część badanych przez nas podmiotów mieści się w ogromnych siedzibach, doskonale wyposażonych pod względem technicznym, inne nie mają siedziby lub podnajmują przestrzeń od innych instytucji. Rozmowy dowodziły też, że niezwykle zróżnicowana jest sytuacja zespołów artystycznych, technicznych i administracyjnych: są w nich ci, którzy mają pełne etaty, i ci, którzy zatrudniani są do realizacji konkretnych przedstawień, samozatrudnieni i nigdzie nie zatrudnieni. Okazywało się również, że niektóre instytucje zarządzane są jednoosobowo, inne w bardziej kolegialny sposób. Dyrektorzy teatrów wskazali także, że specyfikę sytuacji, w jakiej znalazły się ich instytucje w czasie pandemii, określają takie czynniki, jak stan techniczny i układ architektoniczny ich siedzib, wcześniejsze doświadczenia z działalnością online lub ich brak, zachowawczość bądź progresywność wobec nowych technologii, rozległość sieci współpracy, w których obecny jest teatr itd.

Tego rodzaju wymiary zróżnicowania badanych instytucji teatralnych można mnożyć. Jednocześnie już te wyżej przywołane pozwalają zrozumieć, na czym polega problem lockdownu, trzymiesięcznego wstrzymania dotychczasowego trybu funkcjonowania instytucji kultury. Problem ten polega na tym, że podmioty tego rodzaju znalazły się co prawda w tej samej sytuacji, ale często w skrajnie różnym położeniu. Ma to dwie ważne konsekwencje. Po pierwsze, uświadomienie sobie, że **nie ma jednego uniwersalnego modelu działania teatrów w czasie pandemii**, zaś wszelkiego rodzaju regulacje prawne określające, jak instytucje tego rodzaju mogą czy powinny działać, są wyłącznie ogólną ramą wymagającą

każdorazowo dostosowania do sytuacji, w jakiej znajduje się konkretny teatr. Problemem, jak wskazują wywiady, jest to, że taka **kontekstualizacja rozporządzeń spoczywa wyłącznie na barkach kierujących instytucjami** i to oni ostatecznie ponoszą odpowiedzialność za sposób ich wprowadzania w życie i jego konsekwencje. Po drugie, oznacza to również, że **wszelkie formy działań pomocowych skierowanych do instytucji teatralnych te zróżnicowania powinny uwzględniać, a więc powinny być elastyczne, otwarte na rozmaite sposoby ich użytkowania.**

Po tych wstępnych uwagach chcielibyśmy przejść do omówienia najważniejszych ustaleń poczynionych w trakcie analizy wywiadów z osobami kierującymi teatrami w Polsce. Ustalenia te podzieliśmy na pięć podstawowych części, odpowiadających strukturze scenariusza tych rozmów. Pozwalają one przybliżyć sytuację, w jakiej znalazły się instytucje teatralne w czasie pandemii.

NA CZYM OPRZEĆ DECYZJE? ŹRÓDŁA WIEDZY W CZASIE PANDEMII

Jednym z najważniejszych problemów, z jakimi borykały się teatry, był brak wiedzy na temat tego, w jaki sposób należy działać w czasie pandemii i spowodowanego przez nią zamknięcia instytucji kultury. Nie wynikało to jednak tylko i wyłącznie z niejednoznaczności komunikatów władz państwowych i samorządowych, regulujących funkcjonowanie tego typu podmiotów (o czym szerzej napiszemy w dalszych partiach raportu), ale przede wszystkim z bezprecedensowości sytuacji, spowodowanej epidemią koronawirusa (wniosek ten pojawił się także w ilościowej części badań). Ponieważ dla wszystkich była ona nowa, unieważniała również

dotychczasowe modele zarządzania oraz zgromadzone doświadczenia, uniemożliwiając tym samym prowadzenie instytucji teatralnych zgodnie z dotychczasowymi przyzwyczajeniami. Jak zauważa jeden z respondentów:

Mamy opracowany plan, ale trudno mówić o planowaniu w dobie koronawirusa. Dlatego, że jedyną skuteczną formą działania jest dostosowanie. To, co było normą w zarządzaniu, czyli planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrola, to są cztery zasady zarządzania. Planowanie absolutnie odpada, ponieważ ilość zmiennych jest tak nieprawdopodobna, że po prostu nie da się planować realnie. [159883780]

Dlatego też tak istotna była próba dowiedzenia się od prowadzących teatry, **skąd czerpali wiedzę na temat tego, jak działać w czasie lockdownu**, ale również wówczas, gdy formalnie zezwolono już na otwarcie tych instytucji dla publiczności. Wskazywane przez naszych rozmówców źródła informacji, na których opierali oni swoje decyzje dotyczące sposobów działania podległych im podmiotów, uporządkowaliśmy w następujące kategorie:

Pierwszym źródłem były **władze państwowe oraz samorządowe**: MKiDN, lokalne wydziały kultury i urzędnicy, Sanepid. Jak można przeczytać w poniżej przytoczanej wypowiedzi, stanowisko tych podmiotów było nie tylko ważnym źródłem informacji, ale też rodzajem instancji pozwalającej ocenić wiarygodność komunikatów pochodzących z innych źródeł:

Przede wszystkim patrzę oczywiście na komunikaty władz państwowych, bo prawda jest też taka, że różne, zwłaszcza w takich sytuacjach ciężkich, rzeczy ludzie wypisują, a później to się gdzieś sprawdza, co jest w rozporządzeniu wypisane i co któryś minister albo szef rządu powie, i tego się należy trzymać. We wszystkim trzeba być bardzo ostrożnym i ja staram się przede wszystkim podchodzić do tego, co jest już napisane. [...] My opieramy się przede wszystkim na tym, co mówią władze państwowe i samorządowe, i do tego jako ludzie szanujący porządek się stosujemy. [158812242]

Drugim niezwykle istotnym źródłem informacji był **Internet**. Badani wskazywali bardzo często na obecność w social mediach grup tematycznych, które porządkowały, interpretowały i syntetyzowały na potrzeby środowiska kulturalnego docierające z różnych źródeł informacje. Nasi respondenci wskazywali też, że w sytuacji braku wiedzy wartość informacyjną miały przekazy na pierwszy rzut oka niewiarygodne i silnie ocenne. Takie na przykład jak memy:

Myślę, że tak jak wszyscy, ograniczyłem się do Internetu, do stron internetowych, głównie ministerstw poszczególnych. Oczywiście media społecznościowe robiły printy czy interpretacje tych wszystkich rozporządzeń, czy analizy krytyczne. Na dobrą sprawę nawet memy były dosyć informacyjne [śmiech] czy trafne właśnie w swoich krytycznych analizach. [159893656]

Inni z kolei wskazywali, że brak pewności, jak działać, a także niedobór informacji pochodzących z oficjalnych źródeł sprawiały, iż zmieniali swoje przyzwyczajenia i zaczęli znacznie intensywniej niż dotychczas korzystać z mediów:

Siedzę cały czas w Internecie, śledzę wiadomości, które się pojawiają dzień w dzień praktycznie. Raczej nie byłam taką osobą, która tak często siedziała w wiadomościach, a teraz po prostu jestem zmuszona do tego. Siedzę po prostu na różnych platformach, forach i szukam, rozmawiam z ludźmi, pytam, jak sobie dają radę i w ten sposób informacja płynie. [160061146]

Trzecią najczęściej przywoływaną strategią poszukiwania informacji określających, jak działać, było **wewnątrzśrodowiskowe dzielenie się wiedzą**, rozmawianie z innymi w podobnej sytuacji, wzmożone sieciowanie, by dystrybuować potrzebną wszystkim wiedzę. Najczęściej tego rodzaju działania miały charakter spontaniczny i opierały się na wzajemnym wspieraniu się w poszukiwaniu potrzebnych informacji.

Bo to, co jest rzeczywiście niezwykle, to to, że od początku pandemii jesteśmy w kontakcie z innymi organizacjami pozarządowymi, spotykamy się co tydzień na Zoomie, wymieniamy się informacjami i jesteśmy bardzo

skonsolidowani – to jest rzeczywiście, żeby nie użyć słowa „wzruszające”, pokrzepiające. [159878300]

Część badanych wskazuje również na ważną rolę, jaką w porządkowaniu informacji pozwalających określić, jak działać, jak rozumieć nowe rozporządzenia MKiDN, odgrywały mniej lub bardziej formalne wewnątrzśrodowiskowe organizacje. Najczęściej w tym kontekście przywoływano Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów:

Proszę pana, jest coś takiego jak Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów. I jest to organizacja, która bardzo prężnie funkcjonuje. W związku z czym my mamy informacje... Ponieważ na szczęście, jeśli chodzi o komunikację, to nie ma problemu. [159883780]

Trochę między nami wymiana. Fajnie tu zadziałało Stowarzyszenie Dyrektorów Teatrów. Dostawałem od nich maile z całym pakietem regulaminów, które powstały w innych teatrach. Mogliśmy sobie w nie spojrzeć i na podstawie tego coś tworzyć, razem się wspierać. [159888232]

Po czwarte, w niektórych instytucjach teatralnych ciężar podejmowania decyzji był zdejmowany z dyrekcji i zaczynał spoczywać na całym zespole. **Kolegialne podejmowanie decyzji** w obrębie zespołów opierało się na dyskusjach, które działały jak środek wypełniający luki w wiedzy. Możemy więc powiedzieć, że pandemia skutkowałą demokratyzacją procesów decyzyjnych, a co za tym idzie również wzmocnieniem więzi spajających zespół:

I nie ukrywam, że wszelkie decyzje, jakie były podejmowane, dotyczące chociażby naszych kolejnych zachowań, kolejnych etapów działania, podejmowania decyzji dotyczących tego, czy grać, czy nie grać, czy wracać, czy nie wracać, były podejmowane kolegialnie. To znaczy, że ostateczna decyzja oczywiście należy do dyrektora teatru, natomiast my, jako jego pracownicy, jako jego zespół najbliższych współpracowników, a więc osoby kierujące działami administracji, działem technicznym, działem koordynacji pracy artystycznej,

działem promocji i pozyskiwania funduszy, i obsługi widowni – spotykaliśmy się regularnie, rozmawialiśmy o tej całej sytuacji, która się dzieje, i tak naprawdę większość decyzji wynikała po prostu z naszych rozmów. [160435180]

Piątym źródłem informacji na temat, jak powinna działać instytucja teatralna, jakie należy podjąć decyzje, była również **ważna obserwacja** tego, jak funkcjonuje rzeczywistość i to niekoniecznie ta teatralna:

Natomiast z własnego doświadczenia wiem, bo z moją małoletnią córką byłem ostatnio w kościele na mszy dla dzieci i było 30% wiernych. A te konkretne msze cieszyły się ogromną popularnością, więc należy założyć, że również, jeżeli chodzi o teatry, ta obawa wystąpi. W związku z czym należy się przede wszystkim dostosować do realiów, jakie mamy, i próbować testować ten rynek. I to jest w zasadzie nasz plan – jak zwał, tak zwał – na najbliższe czasy [...] Warto śledzić, bo my też monitorujemy rynek, w jaki sposób funkcjonują kina. Widział pan, jak wyglądają kina? Czy kina są okupowane przez publiczność? To ja pana informuję, że jest brak zainteresowania. I wierzyć w to, że w teatrach będzie inaczej? [159883780]

Niepewność, będąca uniwersalnym doświadczeniem dotyczącym jednostki w czasie pandemii koronawirusa, obecna była również w instytucjach kultury. Wzmacniał ją jeszcze chaos informacyjny, sprzeczności w kolejnych rozporządzeniach władz, skąpe wskazania ze strony państwa i samorządu, jak należy działać. Stąd intensywne poszukiwanie informacji, prowadzony non stop *nasłuch* nakierowany na pozyskanie jakichkolwiek porad pomagających podejmować dyrekcjom teatrów decyzje dotyczące codziennego funkcjonowania instytucji. Stąd też większe niż na co dzień otwarcie się na środowisko, zintensyfikowanie branżowych kontaktów, wymiany i współpracy. Jeżeli można dopatrywać się jakiś dobrych stron pandemii, to należy je widzieć właśnie w **aktualizowaniu poczucia środowiskowej przynależności**, ale również w **demokratyzacji funkcjonowania teatrów**. Pandemia, jak duża część sytuacji kryzysowych, spłaszczająca

hierarchie, cennym czyniła zdanie każdego, kto miał dobre pomysły na rozwiązanie problemów, z jakimi borykały się te instytucje.

PODSTAWOWE STRATEGIE DZIAŁANIA

Rozmowy z kierującymi teatrami przynoszą bardzo podobne opowieści na temat tego, jak działały ich instytucje w czasie pandemii: odwołane premiery, niemożność grania spektakli, niezrealizowane plany, brak możliwości bezpośredniego spotkania z widzami, brak pieniędzy i trudności finansowe wynikające z odcięcia dopływu środków ze sprzedaży biletów, organizacji spotkań i warsztatów, wynajmu pomieszczeń, udziału w festiwalach czy gościnnych występów. Warto jednocześnie zaznaczyć, że choć opowieści te są bardzo podobne, nie oznacza to, iż pandemia miała we wszystkich teatrach identyczne konsekwencje. Przeciwnie, jak staraliśmy się wskazywać we wstępie do tej części raportu, skutki te musiały być bardzo różnorodne, bo same instytucje teatralne są czasami skrajnie odmienne. Oznacza to z kolei, że bardzo zróżnicowane były strategie działań podejmowane w czasie lockdownu.

Pierwszą z nich była **hibernacja**, a więc po prostu czekanie, wstrzymanie wszelkiej działalności, niepodejmowanie jakichkolwiek decyzji poza tą, że teatr przechodzi w stan uśpienia, pozwalający mu przetrwać do lepszych, bezpieczniejszych czasów. Jak można przeczytać poniżej, w cytacie z wypowiedzi jednego z respondentów, taka strategia nie wynikała z braku odwagi albo lenistwa, ale raczej powodowana była troską o zdrowie i bezpieczeństwo pracowników oraz widzów.

Działanie przetrwaniowe [...] przygotowywanie się do działalności w jakichś takich bezpiecznych warunkach

i bardzo długie zastanawianie się, w jaki sposób to zrobić – co możemy zagrać bezpiecznie dla aktorów i organizatorów, i bezpiecznie dla widzów. [159878300]

Strategia hibernacji, co potwierdza kolejna wypowiedź, wydawała się najbardziej racjonalna w sytuacji zagrożenia epidemiologicznego, ale też ekonomicznie. Jak się okazało (do tego wątku wrócimy poniżej), po otwarciu teatrów przestało się opłacać grać spektakle, bo ze względu na radykalne obostrzenia sanitarne można było zapełnić tylko połowę widowni i należało jednocześnie wdrożyć kosztowne procedury higieniczne. Przedstawienia przynosiły straty, więc niektóre z teatrów postanowiły po prostu ten czas przeczekać.

Oczywiście nie zdecydowaliśmy się na otwarcie teatru. Ta decyzja została poprzedzona ekspertyzą. Cała odpowiedzialność została zrzuczona na dyrektorów instytucji, więc poprosiłem o opinię eksperta epidemiologa z MSWiA. Rekomendacje, które przygotował, szły w tym kierunku, że raczej powinniśmy się wstrzymać ze spektaklami otwartymi dla widzów. Oprócz tego aspektu sanitarnego ważna jest też strona finansowa, bo przy tych ograniczeniach koszt eksploatacji spektakli nie pokrywałby się z przychodami. Nie mając wolnych środków, nie byłibyśmy w stanie tego sfinansować. [159960864]

Specyficznym wariantem tej pierwszej strategii jest kolejna, którą istotą był **dryf**, pogodzenie się z tym, że nic od nas nie zależy i jedyne, co pozostaje, to dostosowywanie się do zmieniającej się sytuacji.

Dlatego z tym trzeba żyć. I ja panu powiem tylko tyle, że nie da się planować, można się tylko dostosować. [159883780]

Ten drugi rodzaj strategii silnie powiązany był z oddelegowaniem kontroli i odpowiedzialności za to, jak funkcjonuje instytucja kultury **na zewnątrz**, na czynniki i decyzje niezależne od osób, które nią kierują. Czasami, jak pokazuje kolejny przykład, tego typu bezradności towarzyszyło specyficzne, nadmierowe dbanie o bezpieczeństwo, które było rodzajem rytuału sprawstwa, mającym przede wszystkim

przekonać, że coś jednak od nas zależy i na coś mamy wpływ – przy świadomości, że niewiele jednak można zrobić.

I muszę powiedzieć, że to jest raczej tak, że my sobie wyznaczamy wyższe bariery niż teoretycznie dozwolone. Więc dbamy o to, żeby ścieżki pracowników się nie spotykały, żeby jeśli pracuje jednocześnie dwóch pracowników w jednym miejscu, to żeby też przestrzegali pewnych zasad – jest ich cała masa. Poza tym produkujemy dla siebie przyłbice, maseczki, więc wszyscy pracownicy mają i przyłbice, i maski, i się dezynfekuje pomieszczenia, i wentyluje – wszystko się odbywa bardzo rygorystycznie. Mam świadomość, że to niczego nie zapewnia, ale to jest tyle, co możemy zrobić, więc w związku z tym tyle robimy. [159891580]

Trzecia strategia, którą zidentyfikowaliśmy analizując wywiady, to **elastyczność**. Jej istotą jest również dostosowywanie się do dynamicznie zmieniającej się sytuacji, ale w przeciwieństwie do *dryfu* mające charakter aktywny: to próba sprawowania kontroli pomimo niewystarczających do jej sprawowania środków. Jak wskazuje przywoływana poniżej wypowiedź dyrektora prowadzącego teatr niezależny, taka postawa nie jest niczym nowym w przypadku tego typu instytucji teatralnych. Przeciwnie – są one przyzwyczajone do funkcjonowania w warunkach wysokiej niepewności, radzenia sobie bez środków i wsparcia. Mówiąc jeszcze inaczej i nieco paradoksalnie, obecny kryzys nie jest dla nich niczym nowym, bo na co dzień muszą sobie radzić z podobną niepewnością.

Natomiast na pewno jest to takie działanie po omacku, na pewno bycie w trzecim sektorze generalnie pomaga, czyli taka postawa, gdzie cały czas ma się jednak otwarte oczy. Myślę, że taka [...] działalność teatru niezależnego też wymusza postawę jakiejś elastyczności, otwartych oczu, aktywizmu obywatelskiego, i tego, że przecież bardzo dużo rzeczy w naszym teatrze my i tak robimy za grosze tak naprawdę od dawna. [159878300]

Temu rozmówcy wtóruje kolejny, również reprezentujący teatr offowy, który zwraca uwagę na to, że pandemia była specyficznym katalizatorem kreatywności, wzmacniającym przekonanie, iż instytucja i jej zespół są w stanie poradzić sobie z każdą sytuacją.

Ta sytuacja pandemiczna pokazała, że nie ma normalnej, stabilnej sytuacji, musimy od nowa, musimy się przebranżowić, całkowicie przestać myśleć o tym, co robiliśmy do tej pory i pomyśleć tak, jakbyśmy zaczynali od zera. I nagle się okazało, że potrafimy bardzo wiele. Że potrafimy sobie zorganizować studio nagraniowe na scenie, zorganizować studio filmowe. To są niewątpliwe tego zalety, które przy oczywistych stratach finansowych... Jeżeli to przetrwamy, to one mogą zaowocować bardzo dobrze. [159888232]

Konieczność dostosowania się do nowych warunków, wymagająca kreatywności i zaangażowania, w opiniach prowadzących teatry była ważnym i cennym doświadczeniem nie tylko dlatego, że wzmacniała więzi, zwiększała integrację zespołów, ale również dlatego, że przywracała wiarę we własne możliwości, przypominała o posiadaniu potencjału, aktywizowała go. Jednocześnie musi niepokoić to, że sytuację pozostawienia niezależnych teatrów samym sobie próbuje się normalizować, chociaż trudno jest uznać ją za możliwą do zaakceptowania.

Czwartą strategię można określić mianem **przygotowywania się**, bo jej istotą jest skoncentrowanie na jak najlepszym przygotowaniu się na nadejście czasów, w których znów będzie można grać, spotykać się z widzami. Czasami, jak wskazuje poniższy cytat, przybiera ono formę wzmacniania ideowych podstaw teatru i polega na gromadzeniu pomysłów, pisaniu sztuk, tworzeniu nowych przedsięwzięć, które pełną parą będą mogły wystartować po zniesieniu obostrzeń związanych z pandemią.

Strategia jest taka – przeczekać to i nazbierać nowych pomysłów, tworzyć nowe projekty, pisać sztuki, a stare rzeczy, które były niepromowane i niepublikowane, publikować. Jakby popracować

nad fundamentem ideowym teatru, tym, co ma w swoim repertuarze, przemyśleć na nowo idee tej grupy teatralnej. No i uderzyć jakoś chyba jesienią, żeby można normalnie działać. Więc koncertowo i teatralnie – to jest taka strategia. [158642780]

Przygotowywanie się objawiało się również w poprawianiu stanu technicznego teatru tak, by mógł on sprawniej funkcjonować, w swoim nadrabianiu zaległości, na których nadgonienie nigdy nie było czasu, a zatrzymanie działania instytucji kultury stało się rodzajem antraktu, w którym można było naprawić i uporządkować to, co dawno tego wymagało.

A pierwszym naszym działaniem po długiej przerwie, w której to przerwie też coś się działo w teatrze, to po pierwsze – pracownicy techniczni jakby zaległości odrabiali, bo wiele rzeczy, których wcześniej teatr nie miał czasu w normalnym rytmie wykonać, czyli sprawy bezpieczeństwa pracy, czyli oczyszczenie całego nascenium, magazynów, pozbycie się z magazynów niepotrzebnych rzeczy, co też stworzyło większe bezpieczeństwo poż. itd. i odetkało różne przejścia. Teatr był strasznie wcześniej zawalony, tzn. teatr robi bardzo dużo premier w sezonie i stąd też nie było czasu na tego typu działania. [159891580]

Przygotowywanie się to również wykorzystanie lockdownu na realizację odkładanych wcześniej i często zaniebywanych czasochłonnych działań związanych z archiwizacją działalności teatrów, pomyślanych i jako sposób na dokumentowanie własnych działań, i jako sposób na popularyzowanie tego rodzaju praktyki w środowisku teatralnym.

[...] realizujemy projekt Kultura w sieci, gdzie pracujemy nad nową stroną internetową i zajmujemy się archiwizacją i dokumentacją tych działań przez ostatnie 24 lata, tych działań, które robiliśmy [...] impulsem do tego były dwie rzeczy, po pierwsze – te rzeczy, które widzieliśmy online, nie zawsze miały dobrą jakość, więc pierwszy impuls, żeby poprawić jakość. A drugi impuls był taki, że dokumentacja i archiwizacja teatru, szczególnie offowego, jest bardzo słaba. [...] Rozmawiałem z wieloma teatrami i myślę, że

pewną ścieżkę wyznaczamy do tego, szczególnie mówię o teatrach offowych, żeby dokumentować te prace, żeby to zostało też przekazywane dla Encyklopedii Teatru Polskiego. [160160670]

Część instytucji przygotowywała się w ten sposób, że wykorzystywała czas pandemii na przeprowadzkę do nowych siedzib, spokojne ich zarządzanie, dokonywanie niezbędnych zakupów. Z przytoczonej poniżej wypowiedzi wynika wręcz, że pandemia wytworzyła rodzaj czasowego bufora pozwalającego harmonijnie i bez stresu przeprowadzić złożoną operację objęcia przez teatr nowego budynku, która w innych warunkach przebiegałaby z pewnością w nerwowej atmosferze.

[Gmina] wyasygnowała spore środki na nową siedzibę dla naszego teatru i remont się teraz toczy, niebawem planowane jest otwarcie. Jesteśmy teraz w trakcie przetargu na wyposażanie, więc mamy na głowie zakupy sprzętu nagłaśniającego i oświetleniowego, wyposażenia biur, techniki scenicznej, od podestów po odkurzacze. Więc ten okres paradoksalnie jest taki, że możemy się tym zająć bez stresu i bez kompleksów, że nie zajmujemy się teraz artystyczną częścią. Więc jakoś nas to nie przygnębia, gdyż mamy nadzieje, że niebawem odpalimy to nowe miejsce [...] A póki co jesteśmy w takim okresie planowania, robienia przetargów itd. [160160670]

Bardzo interesującym rodzajem strategii, pojawiającym się zresztą nie tyle z inicjatywy kierujących instytucjami teatralnymi, ile raczej członków zespołów artystycznych, była swoista **proaktywność**, w której drugorzędny wydawał się cel, skuteczność i efektywność podejmowanego trudu, zaś najważniejsze okazywało się samo działanie. O ile uznamy, że jednym z najbardziej uniwersalnych doświadczeń związanych z pandemią była bezradność, pozbawienie podmiotowości i poczucie, iż nie mamy wpływu na świat, to podejmowanie aktywności przynoszących konkretne, zamierzone przez nas rezultaty, a także przyjemność z robienia czegoś namacalnego, gdy wszystko wokół się zatrzymało, było najlepszym lekarstwem. Jak wskazuje dyrektor jednego z teatrów, tego rodzaju reakcja była jednak nie tylko rodzajem sprawdzania, czy nadal jest się podmiotem, ale też przynosiła nowe, być może cenne w przyszłości umiejętności.

I nagle w tej nienormalnej sytuacji, kiedy cały ten bezpieczny system nam się wywalił w kosmos, zauważyłem bardzo dużą aktywizację pracowników, zwłaszcza zespołu artystycznego. Bardzo dużo włączania się, dużo chęci. Mimo spraw finansowych. Mogliby powiedzieć: „Nie mamy za to żadnych dodatkowych pieniędzy, mamy to w nosie”. Mimo tego wykazali bardzo dużą aktywność i chęć poszukiwań. Zrozumienie tego, że musimy sobie jakoś w tej sytuacji poradzić. I to chyba może zaowocować. Jeżeli tego się nie straci, to może w przyszłości, kiedy już wszystko wróci do normalności i wrócimy na scenę, to mogą nam zostać pewne dodatkowe umiejętności, dodatkowe wartości, których już nie stracimy. [159888232]

Przeгляд podejmowanych przez analizowane teatry strategii działań w czasie pandemii zamyka to, które określimy mianem **przestawiania się**. Praktyka ta przybierała bardzo różne formy, ale jej istotą było zawsze to, że lockdown uświadamiał nie tylko słabości dotychczasowych sposobów funkcjonowania instytucji teatralnych, ich brak odporności na sytuacje kryzysowe, ale też wyzwał kreatywność, poszukiwanie nowych modeli działania, formatów i mediów, poprzez które można komunikować się z widzami. Tych nowych form działania było bardzo dużo, nasi rozmówcy mówili między innymi o: **(i)** eksperymentowaniu z nowymi formami działań (np. programy kulinarne dla dzieci; konkursy online dla widzów; realizacja słuchowisk, audiobooków, filmów zamiast tradycyjnych przedstawień; próby z teatrem plenerowym we wnętrzach; realizacja seriali komediowych oraz stand-upów w sieci; seriale taneczne; wymiana materiałów z artystami ze świata czy o teatr realizowany w technice VR i wiele innych); **(ii)** rozpoczynaniu nowych form współpracy (środowiskowej, międzynarodowej, międzydziedzinowej); czy też o **(iii)** położeniu większego nacisku na zaniedbywaną dotąd aktywność edukacyjną (tworzenie nowej oferty dla szkół i przedszkoli; silniejsze wiązanie teatru i jego oferty z podstawą programową; pisanie scenariuszy w konsultacji z nauczycielem; transmisje dla szkół powiązane z ofertą warsztatową itd.). Wystarczy też przeczytać dwa poniżej zamieszczone cytaty, by dostrzec, że to *przestawianie się* nie jest traktowane przez prowadzących instytucje teatralne

jako ostatnia deska ratunku czy rodzaj niechcianego przymusu. Przeciwnie, dostrzegają oni w nim szansę, zaś opisywaniu tych nowych możliwości towarzyszy entuzjazm i nieukrywana radość.

I tak jak mówię, planujemy plener teatralny tutaj. Czyli chcemy zaproponować inną formę uprawiania teatru jako dyscypliny sztuki, w porównaniu do kanału multimedialnego. To będzie polegało na tym, że tu spotkają się aktorzy z dwóch teatrów, będą pracować nad trzema spektaklami w lipcu. I te spektakle będziemy w moim amfiteatrze tutaj wystawiać. [...] Spektakl będzie wisienką na torcie, ale oprócz tego będzie tutaj można zażyć kąpiele leśnych, oddać się rekreacji [...] poodpoczywać, upiec kiełbasę przy ognisku. Kompatybilnie. Czyli wyjazd za miasto. Oddajemy tu teatrowi jego bulwarową jednak esencję. [160466946]

Parę takich rzeczy, które mogłyby być nowymi wyzwaniem, nowymi przestrzeniami, gdzie można by się realizować. I jednocześnie to mogłoby być źródłem przychodu dla teatru. To są audiobooki, to jest działalność nagraniowa. Zespół jest świetny pod względem wokalnym. To jest ogromny plus. Chcemy też wydać płytę. I te rzeczy założyłem w konkursie. I nagle się okazało, że pandemia zmusiła mnie, żebym zaczął to wprowadzać powoli już w tym sezonie. Zaczęliśmy realizować programy dla dzieci. One są puszczone w naszej lokalnej kablowej telewizji [...]. [159888232]

Jak wskazują obie wypowiedzi, a także wiele innych wcześniej przytoczonych, pandemia, choć przyniosła wiele złego (przede wszystkim strach i niepokój), pozbawiła wielu ludzi pracy i dotychczasowych źródeł dochodu, zachwiała podstawami naszego bezpieczeństwa i wytrąciła nas z dotychczasowych rutyn, wymusiła też nowe spojrzenie na to, jak dotąd działaliśmy. Ta nowa perspektywa może oczywiście paraliżować, ale jak dowodzą przeprowadzone wywiady, wyzwala też skłonność do eksperymentowania, podejmowania ryzyka zaczęcia czegoś od nowa, realizacji pomysłów, które zawsze chciano wprowadzić w życie, ale brakowało na to czasu i odwagi.

Strategie podejmowane przez teatry w czasie zamrożenia działalności instytucji kultury w Polsce można próbować uporządkować też nieco inaczej, a mianowicie poprzez wskazanie na to, jakiego rodzaju cele one sobie wyznaczały. Biorąc to kryterium pod uwagę, wyodrębniliśmy trzy podstawowe rodzaje strategii.

Pierwszą z nich, bardzo silnie obecną w analizowanych wywiadach, była koncentracja wysiłków, środków i działań na stworzeniu warunków umożliwiających **przetwanie zespołów** oraz udzielanie **pomocy ich członkom**. Jak doskonale wyraża to zamieszczony poniżej cytat, temu działaniu podporządkowane były realizowane przedsięwzięcia artystyczne, ale też inne, nadzwyczajne aktywności działów administracyjnych teatrów, nakierowane na niesienie pomocy aktorom.

Od razu formatowaliśmy nasze projekty w ten sposób, żeby pomóc każdemu z naszych aktorów i reżyserów, którzy z nami współpracowali. Więc na przykład [tytuł spektaklu] będą miały około 12 odcinków i będą angażować cały zespół artystyczny, to pierwsza rzecz. Druga sprawa jest taka, że wspieraliśmy od strony formalno-merytorycznej naszych aktorów w mechanizmach kierowanych do nich. Czyli zobligowałem moje kadry, księgowość, zespół administracyjny do tego, żeby aktorom przygotować aplikacje. I to się też udało, aktorzy, kilka osób dzięki naszej pomocy dostało stypendia na przykład. Pomagaliśmy fundacjom, które z nami współpracują, podczas występowania o granty i też udało się kilka grantów otrzymać. Więc tutaj też od tej strony instytucjonalnej wspieraliśmy artystów. [159960864]

Drugim, równie często wskazywanym głównym celem działań teatrów podejmowanych w czasie pandemii było **podtrzymywanie kontaktów** z widzami.

[...] w tak kryzysowej sytuacji należy walczyć o minimum. A to minimum to nie tylko utrzymanie kontaktu, ale też świadomości, że to, co dla nich jest ważne, nadal ważne pozostaje i będzie aktualne. [160278200]

Tak jak żeśmy sobie wewnątrznie o tym rozmawiali, naszym celem było utrzymywanie stałego, bieżącego kontaktu z widzami przy jednoczesnej chęci zaangażowania na tyle, na ile to było możliwe, naszych aktorów, tzn. przeniesienie sfery aktywności artystycznej teatru do Internetu [160435180]

Pandemia odczuwana była więc przede wszystkim jako cięcie przerywające relacje utrzymujące teatry przy życiu, dające im sankcję istnienia. Te, którymi instytucje te powiązane były z widzami, wydają się najważniejsze i to ich podtrzymywaniu podporządkowane było przechodzenie teatrów w tryb online (na której to strategii skoncentrujemy się w kolejnym fragmencie raportu). Warto jednak zauważyć, że podtrzymywanie kontaktu służyło też utrzymaniu tych relacji, które owocowały zleceniami i możliwością realizacji projektów.

Słowo „strategia” jest jak najbardziej tutaj na miejscu, z naszej strony jest to w tej chwili podtrzymywanie kontaktu i dopytywanie w tych miejscach, w których mieliśmy jakieś projekty realizować, czy jest chęć na to, żeby dalej to realizować. [159191064]

Trzecią strategią wyodrębnioną ze względu na cel działania była **koncentracja na innych**. Niektóre z teatrów, zwłaszcza te na co dzień prowadzące działalność o charakterze społecznym, rozbudowane programy edukacyjne i poważnie traktujące słowo „publiczny” we własnej nazwie, zaangażowały się w różne formy niesienia pomocy tym, którzy zostali rozpoznani jako jeszcze bardziej jej potrzebujący, niż osoby zatrudnione w teatrach. Niekiedy, jak sugeruje poniższy cytat, pomoc ta była niezwykle rozbudowana i złożona:

*Robiliśmy cały czas akcję maseczkową, szyliśmy maseczki i raz w tygodniu rozdawaliśmy. No zorganizowanie tego psychologa, który udzielał porad. To jakby takie rzeczy [...] załatwiliśmy używane komputery i daliśmy dzieciom, które ich nie mają, sąsiednia szkoła zgłosiła nam, że takie dzieci są. No i do tego regularne filmiki i zajęcia, które też robimy; z jednej strony – żeby podo-
pieczni nasi nie mieli przerwy, żeby nie czuli się osamotnieni, a z drugiej strony – żeby naszym instruktorem, tzw. freelan-*

cerom, którzy też często zostali bez środków do życia, cokolwiek zapewnić. [160061824]

Podstawowy wniosek, jaki płynie z analizy strategii przedsięwziętych przez teatry w czasie pandemii jest taki, że większość tych instytucji wcale nie zaprzestała działalności, ale w miejsce zamrożonej przez lockdown aktywności scenicznej uruchomiła cały szereg nowych działań lub uaktywniła te, które dotąd pozostawały w cieniu. Najciekawsze w analizowanych strategiach wydają się dwa wątki: po pierwsze, nakierowanie bardzo wielu działań na **odzyskiwanie poczucia sprawstwa i podmiotowości** – jak się wydaje mające niezwykle ważną funkcję terapeutyczną i integracyjną, którą często pomijamy, gdy myślimy o tym, jakiej pomocy potrzebują w czasie kryzysu instytucje kultury. Mówiąc jeszcze inaczej – obecność tego rodzaju działań wydaje się wskazywać, że **problemu szkód wyrządzonych przez pandemię nie można sprowadzać do kwestii ekonomicznych**. Po drugie, niezwykle ważna jest **ogromna kreatywność w działaniach instytucji teatralnych**, uczynienie pomysłowości podstawowym zasobem, dzięki któremu radzimy sobie z sytuacją kryzysową. Można to traktować jako zjawisko pozytywne, jako **przejaw zaradności**, która czyni instytucje teatralne i zespoły odpornymi na wszelkie zagrażające im sytuacje. Można jednak widzieć w nim przejaw **pewnej (smutnej) tradycji** obchodzenia się w sferze kultury bez wystarczających zasobów i wsparcia. Jak wskazuje jeden z rozmówców:

*Ja też mam za sobą troszeczkę doświadczenie z offu i starałem się je tutaj przenieść i powiedzieć: no trudno, trzeba sobie jakoś poradzić, sytuacja jest trudna, ale będziemy próbowali. [...]
Trzeba wybudować helikopter, to wybudujemy. [159888232]*

Mówiąc jeszcze inaczej: to, że teatry poradziły sobie z kryzysem pandemicznym, może być powodem do radości, ale często za tym zwycięstwem kryje się niewydolność systemu wsparcia kultury, podtrzymywanej przy życiu przez poświęcenie osób, które są w niej zatrudnione. Prywatyzacja kosztów radzenia sobie z pandemią jest oczywiście świadectwem zaangażowania ludzi kultury w swoją pracę, ale też niskiej pozycji, jaką zajmują ich sprawy w hierarchiach

ważności państwa i samorządu. Niezależnie od deklaracji, jak ważna jest kultura, zawsze znajdzie się coś, co jest od niej ważniejsze.

TEATR ONLINE JAKO MOŻLIWOŚĆ, WYZWANIE I PROBLEM

Zamknięcie instytucji kultury na trzy miesiące spowodowało poszukiwanie sposobów umożliwiających im funkcjonowanie w tej nowej sytuacji. Narzucającym się pomysłem było przeniesienie działalności do sieci i zapośredniczenie kontaktu z uczestnikami kultury przez Internet. Zachęcały do tego również państwowe i samorządowe programy wsparcia, które (jak choćby *Kultura w sieci*) już na poziomie nazwy sugerowały kierunek migracji działań związanych z prezentacją i upowszechnianiem kultury. O ile jednak łatwo sobie wyobrazić przeniesienie do sieci tych form działalności, które nie opierają się na kontakcie bezpośrednim (np. rynek filmowy, rynek wydawnictw książkowych i muzycznych), to już trudniej sobie wyobrazić, jak w Internecie mógłby funkcjonować teatr, filharmonia, dom kultury, rynek koncertowy i eventowy, festiwale i projekty edukacyjne. Dlatego właśnie we wszystkich w zasadzie wypowiedziach dyrektorów teatrów online jako nowe „miejsce” obecności ich instytucji, pracy zespołów, spotkania z widzami jawiło się jako wyzwanie.

Nie oznacza to jednak, że dla wszystkich migrowanie do sieci było niechcianym przymusem zaprzeczającym istocie teatru. Przynajmniej kilka osób traktowało to przemieszczenie się jako **możliwość**. Warto przytoczyć fragment wypowiedzi jednej z nich, z której wynika, że aktywność online nie sprowadzała się do prezentacji dokumentacji spektakli, ale owocowała nowymi formami działań, znacznie poszerzającymi środki wyrazu i kontaktu z widzem, ale też pozwalającymi na zatrudnianie aktorów i dawanie im okazji do zarobkowania:

[...] to, co zrobiliśmy na samym początku lockdownu i pandemii, to postanowiliśmy przejść do Internetu i realizować projekty w Internecie. I to realizujemy dalej. Otworzyliśmy scenę internetową [...] i na tej scenie realizujemy jeden cały program na żywo, który jest co tydzień. Jest to serial komediowy, improwizowany [...] z interakcją widzów, którzy dzwonią do aktora. Drugą rzeczą jest serial bardzo eksperymentalny, można powiedzieć, oparty na technikach ASMR. [...] Oprócz tego postanowiliśmy wprowadzić serię nagrań tanecznych, współpracujemy z tancerzami, którzy utknęli w Polsce. [...] I okazjnie również pokazujemy projekty nadesłane do nas z całej Europy. Są to projekty raczej eksperymentalne. One są również pokazywane na naszym YouTube i Facebooku. To są materiały podesłane nam przez artystów z Polski i z zagranicy. [...] Zrobiliśmy również jeden koncert na żywo, z wizualizacjami, z pełnym przesłaniem. I taki koncert również planujemy jeszcze jeden niebawem. Robimy jeszcze serie kabaretu, ale nie w kontekście czegoś zabawnego, tylko muzyki. Generalnie dużo się dzieje. Robimy więcej niż podczas normalnego roku pracy, dlatego że wszyscy aktorzy zostali po prostu bez pracy i artyści, z którymi pracowaliśmy, zostali bez pracy [...]. [158907780]

W innych wypadkach traktowania migracji do sieci jako możliwości, jako medium prezentacji wykorzystywano popularne komunikatory, które stały się symbolem życia społecznego w czasie pandemii.

Mój dyrektor artystyczny wymyślił taką koncepcję, która według mnie jest jedyną oryginalną w związku z panującą epidemią. To są [...] realizowane przez komunikator, to są takie scenki od trzech do pięciu minut, na podstawie tekstów [...]. Również wdramy tutaj naszą scenę monodramową [...], dostosowujemy monodramy do systemu online i być może też do emisji w telewizji. [159960864]

Jeszcze kiedy indziej możliwości, jakie dawała sieć, przynosiły rodzaj poznawczego szoku, zwłaszcza jeżeli chodzi o skalę zainteresowania, masowość widowni oglądającej przedstawienia online. Doświadczenie to, jak można przeczytać w zamieszczonym poniżej

cytacie, było zaskakujące, ale też przyjemne, również dlatego, że szła za nim interakcja z widzami, wcześniej tak brutalnie przerwana przez lockdown. Interakcja, za którą tęsknotę ludzie teatru bardzo często podkreślali.

Ja przepraszam, ale nie przygotowałam się, jeśli chodzi o liczbę, ale to była jakaś zawrotna liczba [...] kilkadziesiąt, bodajże trzydzieści tysięcy użytkowników obejrzało ten spektakl online. Dla nas, przyznam szczerze, to był ogromny szok. [...] To było ogromne doświadczenie, pamiętam, że myśmy do godziny pół do pierwszej w nocy odpisywali na komentarze na Instagramie, na Facebooku, na YouTube – to było pierwsze tego typu wydarzenie, historyczne dla nas, które, myślę, zapadnie na długo w naszej pamięci, ponieważ nie spotkaliśmy się i nie byliśmy też przygotowani na tak dużą skalę tego zjawiska, na tak duży odbiór. I przede wszystkim cieszymy się z pozytywnych komentarzy. [160435180]

Nieprzypadkowo więc część naszych rozmówców postrzega **teatr w sieci jako przyszłość** tej formy. Dla niektórych spośród z nich to jednak rodzaj przymusu, rodzący się z przewidywania, że lockdown instytucji kultury z początku roku będzie się powtarzał i należy zacząć poważnie myśleć o stałym braku możliwości spotykania się z widzami na żywo.

Myślę, że zostanie, o ile teatry nadal będą realizować swój program internetowy. Bo uważam, że powinno się przy tym zostać. Uważam też, że przed pandemią mieliśmy delikatne podejście do tego, żeby teatr również był w Internecie, żeby otworzyć jakiś portal do prezentowania spektakli w Internecie. I nikt nie był do tego przekonany. A myślę, że w obecnej sytuacji... Szczerze mówiąc, czekam na rozkwit tego sektora. [158907780]

Niektórzy zaś wskazywali, że to, czego dziś doświadczamy, należy rozpoznać jako **możliwość rozwijania teatru w sieci jako nowej konwencji**, formy tworzenia oraz jako okazję do przemyślenia tego, czym jest teatr, aby przygotować się na nowe, które z pewnością w przyszłości się pojawi.

Myślę, że niewiele nas dzieli od tego, żeby ktoś wymyślił jakiś wiralowy teatr i że to może będzie jakaś nowa przyszłość w teatrze. Myślę, że brakuje nam szerokiego spojrzenia na to, co nas może w przyszłości czekać. I rzeczywiście podobają mi się pojedyncze głosy, które mówią o tym, że dobrze by było zweryfikować nasz system działania i też modele funkcjonowania w kulturze, które pewnie prędzej czy później przyjdą, nowe. I fajnie by było się na to przygotować i o tym pomyśleć. I myśleć przede wszystkim strategicznie. [159878300]

Przywołane wyżej głosy były jednak w mniejszości, zaś większość naszych rozmówców traktowała przeniesienie działań prowadzonych przez nich instytucji do sieci jako **rodzaj niechcianego przymusu**, który nie ma wyraźnego uzasadnienia artystycznego i nie skutkuje nowymi rozwiązaniami formalnymi, estetycznymi czy ideowymi, ale podejmowany jest z powodów instrumentalnych, pozaartystycznych. Czasami, jak wyraża to zamieszony poniżej cytat, były to zresztą działania niezwykle złożone, zróżnicowane pod względem form i konwencji, w których wymyślanie i realizację włożono mnóstwo trudu. Ostatecznie jednak, również w ocenie samej instytucji, jawiły się one jako, z jednej strony, **sposób podtrzymania kontaktu z widzami**, z drugiej jako **narzędzie PR-owe**, nie jako forma artystycznej ekspresji.

Bardzo dużo aktywności robiliśmy. Zaczęliśmy od puszczenia spektakli. [...] Poza tym wprowadziliśmy edukację, czyli te wszystkie warsztaty, działania edukacyjne, które się normalnie prowadzi, prowadziliśmy przez Internet. [...] Czytania też przerzuciliśmy do Internetu. [...]. Głównie były czytane bajki. To bardzo fajnie wyszło. Dwa razy w tygodniu zawsze puszczailiśmy jakąś bajkę. Raz w tygodniu jeden spektakl. Zawsze raz w tygodniu był jakiś konkurs internetowy, taki interaktywny. [...] Konkursy plastyczne, fotograficzne, recytatorskie dla dzieci. Masa tego się przewinęła przez te trzy miesiące. Tak konstruowaliśmy nasz quasi-repertuar internetowy, żeby codziennie jakaś nowa atrakcja się pojawiała. [...] Internet jest narzędziem. To oczywiście super wychodziło, tutaj nie mam zastrzeżeń. Naprawdę włożyliśmy w to bardzo dużo czasu i energii. Natomiast wartość tych działań bym

oceniał bardziej jednak promocyjnie, PR-owo. Wysyłałiśmy takie przesłanie, że żyjemy. I tyle. Nie sądzę, żeby ludzie spotykali się na oglądanie. [...] Było tak w przypadku hitów, takich farsowych [...] czy tego typu spektakli. To one faktycznie, miałem takie wrażenie, że ludzie się spotykali, pisali do nas, że już przygotowali popcorn i siadają przed ekranem. Natomiast myślę, że 90% tych działań należy rozpatrywać PR-owo. [158614604]

Dla części podmiotów przejście do sieci, stanowiące przede wszystkim sposób na pielęgnowanie komunikacji z widzami, postrzegane było jako **narzędzie terapeutyczne**, służące podtrzymywaniu psychicznego dobrostanu podopiecznych na co dzień współpracujących z teatrem, a wraz z pandemią pozostawionych samym sobie.

[...] z jednej strony my robiliśmy grupy messengerowe np., grupy facebookowe i korespondowaliśmy z ludźmi. To jest szerszy temat, to się robi temat socjologiczno-psychologiczny – zauważyliśmy, że ludzie boją się kontaktów różnych, w ogóle seniorzy przestali z domów wychodzić. A że są fajni i nie chcieliśmy np., żeby coś im się stało, żeby w ogóle podupadli, więc były telefony, były grupy, było pisanie, wysyłanie, kilkadziesiąciu osobom dziennie się coś wysyła budującego. Porozmawialiśmy z psychologami, psychologowie też umieszczają budujące rzeczy, jak się zachować tu, a jak tu, ale takie budujące, tu nie chodzi o taką literę psychologii ścisłą, tylko żeby drugi człowiek... Żeby dziennie ileś razy przynajmniej z kilkoma osobami porozmawiać, a najlepiej jeszcze widzieć się, jakiś uśmiech do osoby, którą się zna, bo to wszystko buduje i daje poczucie pewności, no itd., itd. [160061824].

Dla większości rozmówców widzących w migracji do sieci rodzaj przymusu oraz działanie awaryjne, istota tego działania sprowadzała się do tego, że **umożliwiało ono pomoc artystom**, wywiązanie się z umów i realizację projektów, na które uzyskano środki jeszcze przed pojawieniem się pandemii. Tego rodzaju wypowiedzi było bardzo wiele, ale poniższy cytat wystarcza, by przybliżyć tego rodzaju postawę.

Skupiliśmy się na aktywności związanej z produkcjami online, żeby tutaj znaleźć mechanizm wsparcia dla artystów. Dostaliśmy

dofinansowanie z miasta i od pana ministra. I z Instytutu Teatralnego. I te środki pozwoliły nam na uruchomienie kilku projektów, które w tej chwili realizujemy. [159960864]

Bardzo wiele osób prowadzących teatry, mówiąc o migracji do sieci, na różne sposoby akcentowało **problematyczność** tego działania. Większość z tego typu uwag dotyczyła niedostosowania materiałów, którymi dysponowały teatry, do pokazywania w sieci. Chodziło zwłaszcza o filmowe dokumentacje spektakli, tworzone dotąd na potrzeby szkoleniowe, badawcze lub archiwalne, które teraz miały zastąpić przedstawienia grane na żywo. Ten wątek, a więc **kiepskiej jakości materiałów**, a co za tym idzie zażenowania związanego z ich upublicznianiem, pojawiał się bardzo często.

Zastanawiam się od samego początku nad tym. Bo najpierw, tak jak mówię, teatry zaczęły puszczać nagrania archiwalne spektakli. Ale to są nagrania archiwalne. Mało tego, to nie są nagrania, które jak przy operach międzynarodowych, dużych scenach, Metropolitan czy National Theatre, to nie są nagrania robione po to, żeby je transmitować w kinach. To nie jest taka aparatura. Te nagrania z reguły są robione w celach czysto archiwalno-dokumentalnych, przez jedną, dwie maksymalnie kamery. [159893656]

W innych wypowiedziach problematyczność, o której tu mowa, wynikała raczej z **braku doświadczeń**, umiejętności i środków pozwalających realizować materiały, które miałyby wartość artystyczną i które można byłoby prezentować w sieci. Pandemia ujawniła znaczącą nierówność pomiędzy poszczególnymi teatrami pod tym względem. Z pandemią poradziły sobie lepiej te instytucje, które już wcześniej eksperymentowały z nowymi, zapośredniczonymi technologicznie formami działań artystycznych.

I uważam, że te teatry, które pracowały z nowymi mediami, nie bały się performerów, robiły festiwale performerskie, robiły wideo do spektakli, zatrudniały ludzi takich jak [...], zajmują się w ogóle tylko wideo do teatru – to teraz wyświetlają, multimedialnie. A inne mają duży kłopot, bo te relacje, które się ogląda, teraz pokazują słabość tych teatrów. [158614604]

Przekonanie to wyraża, w nieco bardziej rozbudowanej i bardziej dosadnej formie, również inny rozmówca. Zwraca on też uwagę na **pozorną prostotę przenoszenia działań teatralnych do sieci**, podczas gdy jest to niezwykle złożona operacja, zarówno pod względem technicznym, jak i formalno-prawnym.

Jest takie przekonanie w narodzie, że: „wicie, rozumiecie, przecież macie te spektakle, to pokażcie je w Internecie”. Żeby pokazać je w Internecie, trzeba dysponować profesjonalną rejestracją telewizyjną, ponieważ nawet na YouTube są profesjonalne rejestracje. [...] Nie ma takich możliwości. Tak że przekonanie o tych działaniach zastępczych... Proszę pana, nie da się tego w dużej skali zrobić w Internecie. [...] To jest bardzo skomplikowane, bo trzeba dysponować profesjonalnym dźwiękiem. [...] Bardzo trudno jest zrobić coś zastępczego. Oczywiście robimy jakieś formy piosenek etc. Tylko wie pan, przerozowanie kilku piosenek [...] wymaga zgody kompozytora, aranżera i tak dalej. To jest bardzo skomplikowana materia, jeżeli chodzi o duży teatr muzyczny. [159883780]

Wątek problematyczności teatru online podsumowuje kierujący teatrem niezależnym, który poza wskazanymi już wyżej problemami, akcentuje **przesyt kulturą w sieci**, nadprodukcję sprawiającą, że nikt nie jest w stanie wszystkich propozycji obejrzeć, a co za tym idzie ocenić i świadomie wybrać to, co jest wartościowe, godne uwagi, co nie zniknie zaraz po zakończeniu transmisji i z ekranu, i z pamięci.

Brak możliwości prezentacji spektakli to dla tych artystów niezależnych, takich strzelców, że tak powiem, freelancerów, jest chyba najtrudniejszą sytuacją. Też zauważam, i tutaj powiem „niestety”, że kultura próbuje się przenieść na Facebooka, na YouTube i nie do końca jestem za tym. To znaczy, po pierwsze – odczuwam przesyt tych rzeczy online. Mnie niekoniecznie chce się to wszystko oglądać, jest tego za dużo; dodatkowo – jakościowo wiele z tych rzeczy jest takich sobie. I myślę, że też teatr – mówiąc ogólnie, nie o każdym – nie do końca wszyscy jakościowo jesteśmy przygotowani do tego, żeby ten teatr w wersji online uprawiać. Ja też, mimo poczucia, że jakiś

progresywny teatr tworzę, to jednak nie mam przekonania i umiejętności, i też takiego imperatywu, żeby teatr teraz robić online. I kompletnie tego nie czuję, brakuje mi chyba też umiejętności, uczyć się. Ale powiem panu szczerze, że wolałbym teraz zmienić zawód, niż robić teatr online. [160160670]

Bardzo mocne stwierdzenie kończące przytoczoną powyżej wypowiedź można zinterpretować jako wyraz niezgody na przenoszenie teatru do sieci. Zanim pokażemy, z czego wynika bardziej zgeneralizowana niechęć ludzi prowadzących instytucje teatralne do tej migracji, warto wskazać na to, że niektórzy z nich widzą w tego rodzaju praktyce nie tyle działanie pomagające (również w sensie czysto instrumentalnym) teatrom, ile raczej zagrożenie dla ich funkcjonowania, **krótkoterminową strategię, która w dłuższej perspektywie szkodzi teatrom**, również pod względem finansowym.

[...] ta streamoza, która się zaczęła, to puszczanie spektakli online, całej masy spektakli, która nadal jeszcze trwa, uważam, że tutaj środowisko teatralne strzeliło sobie trochę w kolano. Bo nagle przychodzi co do czego i moglibyśmy się przenieść w swoich działaniach do sieci i robić na przykład spektakle rzeczywiście streamowe, biletowane. Ale przyzwyczailiśmy przez ten czas, przez tych parę miesięcy, że po co, jest taka dostępność do spektakli, czasami bardzo dobrych, za darmo, że w tej chwili każdy stwierdzi, że kultura jest za darmo. Niestety tutaj przyzwyczajamy do takiego brzydkiego nawyku, że za kulturę się nie płaci. [159888232]

Choć trudno ocenić, czy autor powyższej wypowiedzi ma rację, to jego uwagi są dobrym wstępem do przedstawienia stosunku do teatru w sieci, który pojawia się w większości wypowiedzi naszych rozmówców. Jego podstawą jest przekonanie, że tych dwu aspektów nie da się pogodzić, że **teatr i sieć należą do różnych światów**, pomiędzy którymi istnieje konflikt, trudna do przewyciężenia niezgodność. Jak zauważa jeden z respondentów, **teatr online to nie jest teatr**, bo istotą teatru jest bezpośrednia interakcja z widzem.

Zawsze zauważałem, że teatr to przede wszystkim spotkanie ludzi, spotkanie widza i aktora bezpośrednio, to przeżywanie

emocji, które są ich udziałem. To siedzenie na widowni, czasami dialog z aktorem. I tutaj pandemia potwierdziła, że nie ma mowy o teatrze, jeśli nie zachodzą te relacje widz – aktor. Nawet jeżeli wykorzystujemy w przedstawieniach multimedia, nawet jeżeli szukamy różnych sposobów, które mają wzbogacić czy uatrakcyjnić przedstawienie, to jednak w dalszym ciągu bez relacji widz – aktor, bez tej więzi, która między nimi powstaje, nie ma mowy o teatrze. To, co w tej chwili się dzieje, te nagrane spektakle, to nie jest teatr. Oglądamy coś, co miało miejsce, co zostało zapisane w danej sytuacji. To jest zupełnie co innego, rodzaj filmu, dokumentu, który się ogląda. Natomiast te wszystkie warunki, które powinny być spełnione w teatrze, tutaj nie zachodzą. To jest tylko oglądanie pewnej dokumentacji teatralnej, tak bym to nazwał. To nie jest teatr. [158786484]

Wtórąje mu inny respondent wskazujący na **namiastkowy charakter teatru online**, wynikający z tego, że zaprzecza on istocie teatru: spotkaniu widza i performerera.

[...] ale to nie jest obcowanie z teatrem, to jest oglądanie teatru przez szybę, to jest oglądanie relacji z teatru. A teatr [...], jest spotkaniem międzyludzkim, nie oszukujmy się. [...] fundament teatru to jest spotkanie międzyludzkie, że możemy ograniczyć teatr do dwóch elementów – do widza i tego, kto tworzy ten teatr, performerera, aktora. [158642780]

Kolejny rozmówca dowodzi, że to, co jest prezentowane w sieci, to nie tyle teatr, ile jego **powidoki**, coś, co przywołuje u widza pamięć pewnej znanej mu konwencji, ale w sposób pozbawiony jej istotowego elementu, jakim jest czasowo-przestrzenna współobecność.

Rzadko kiedy spektaklowi towarzyszy jeszcze ten osobny projekt, w którym kładzie się mocny nacisk na zrobienie, powiedzmy, formy teatru telewizji, czy tak się ustawia spektakl, żeby to nagranie było bliżej formy teatru telewizji. Ale cały czas mamy do czynienia z nagraniem, czyli nieobecnością „tu i teraz”. Na ile próby streamingowania spektaklu to jest „tu i teraz”?

Cały czas się zastanawiamy, czy możemy powiedzieć, że działalność w Internecie to jest teatr. Czy to są powidoki, jakieś pocztówki z teatru, klipy i tyle. [159893656]

Jeszcze inaczej problem teatru online jako ersatzu rozumie kolejny z rozmówców. Zwraca on uwagę na to, że współczesne technologie pozwalają na symulowanie współobecności i współodczuwania, ale **wymaga to zupełnie innych konwencji tworzenia**, narzędzi i umiejętności, niż te wykorzystywane dotąd w teatrze. Nie da się zaś osiągnąć doświadczenia będącego istotą teatru, a więc wrażenia bycia wraz z innymi i uczestnictwa w przedstawieniu, bliskości aktorów i innych widzów, posługując się dostępną online techniczną dokumentacją zrealizowanych spektakli.

Zdając sobie sprawę z tego, że wszystkie nowoczesne narzędzia pozwalają na utrzymanie kontaktu, na przeformułowanie, na poszerzenie odbiorców spotkań czy debat, to jednak język sztuki przekładany na formę dostępną w Internecie musiałby być zupełnie inny. Nie da się tego przenieść 1:1. To pokazuje ewidentnie to, co można w sieci zobaczyć. Spektakle, które się zna z rzeczywistości a pokazane na ekranie to są zupełnie inne wydarzenia. My na przykład mamy zapisane wszystkie nasze spektakle, ale po obejrzeniu ich i po dyskusji na początku pandemii, czy je udostępnić, stwierdziliśmy, że nie. Dlatego że ten zapis dokumentacyjny nie nadaje się do wywołania tego typu emocji, relacji, znaczenia, jakie powinien mieć spektakl. Musiałaby powstać zupełnie osobna gałąź sztuki. [160278200]

Ta wypowiedź doskonale charakteryzuje problem, przed którym stanęły teatry w czasie pandemii. Nie mogły funkcjonować jak dotąd i zostały zmuszone do przeniesienia swoich działań do sieci. Ta przeprowadzka jednak nie była dobrowolna (stanowiła raczej jedyną szansę na podtrzymanie kontaktu z widzami, wypłacenie aktorom honorariów, realizację umów i projektów zainicjowanych przed lockdownem). Większość teatrów nie była też do niej przygotowana ani pod względem technicznym, ani prawnym, ani pod względem posiadanych przez zespoły doświadczeń i wiedzy, bo wykorzystywały one dotąd

sieć jako narzędzie promocyjne, zaś techniki rejestracji jako środek dokumentowania przedstawień. Nie może dziwić więc opór przed zmianą przestrzeni działania z offline na online, wyrażający się często w esencjalizowaniu tego, czym jest teatr albo w otwartej niechęci do jego zapośredniczonych form. Jak się wydaje, można też próbować na omawiany tu związek spojrzeć jak na możliwość i nową przestrzeń artystycznych poszukiwań. Warunkiem ujrzenia relacji teatr-sieć z takiej perspektywy jest jednak brak przymusu jej praktykowania, możliwość jej wyboru jako jednej z wielu dostępnych opcji.

WSPÓŁPRACA ŚRODOWISKA TEATRALNEGO W CZASIE PANDEMII

Jednym z ważniejszych pytań, jakie zadaliśmy podczas wywiadów, dotyczyło współpracy nawiązywanej podczas pandemii. Wydaje się nam ono ważne z dwu powodów – po pierwsze dlatego, że diagnozuje, czy środowisko teatralne jest solidarne i czy można w nim liczyć na pomoc, gdy zachodzi potrzeba; po drugie, że pozwala ona identyfikować potencjały uruchomione w czasie zamknięcia instytucji kultury. Zwłaszcza ten drugi aspekt wydaje się istotny, bo pozwala zrozumieć, jak, przy braku wystarczającego wsparcia ze strony państwa i władz samorządowych, instytucjom kultury udało się przetrwać.

Omówienie zidentyfikowanych form wewnątrzśrodowiskowej współpracy chcielibyśmy zacząć od wskazania, że w wielu wypowiedziach badani **wspominali o jej braku** jako ważnym problemie przecinającym pole teatralne. Równie często pojawiała się też inna kwestia, a mianowicie **braku skutecznych podmiotów zdolnych do reprezentowania środowiska teatralnego** na zewnątrz. Do obu tych kwestii, podobnie jak do pęknięć, nierówności i podziałów, chcielibyśmy wrócić w kolejnej

części raportu, poświęconej właśnie problemom sygnalizowanym podczas wywiadów. Tu zaś skoncentrujemy się na zidentyfikowanych w trakcie wywiadów wariantach współpracy środowiska teatralnego.

Po pierwsze więc nasi rozmówcy wskazywali, że w trakcie pandemii uaktywniły lub pojawiły się tego rodzaju inicjatywy, których celem miało być **reprezentowanie środowiska teatralnego** lub jego członków w rozmowach z władzami, dbanie o jego interesy.

Komisja Dialogu Społecznego ds. Kultury, która bardzo dobrze działa i działała już wcześniej, natomiast z powodu pandemii zaczęliśmy się regularnie spotykać na Zoomie w dużym gronie. I tak jak wcześniej zbieraliśmy się co jakiś czas, raz w miesiącu, raz na dwa miesiące, w bardzo różnych składach, zazwyczaj skromnych, chyba że była jakaś ważna sprawa, która nas konsolidowała do tego, żeby brać udział – tak teraz widzimy się co tydzień w dość licznym gronie warszawskich organizacji pozarządowych, bardzo różnych, kulturalnych. Natomiast druga rzecz, która się nawiązała z powodu pandemii, to Unia Teatrów Niezależnych – i to już jest grono kilkunastu teatrów działających tylko w Warszawie, niepublicznych teatrów, czysto prywatnych i innych, takich jak my organizacji. [159878300]

Czasami funkcję reprezentowania przyjmowały pojedyncze teatry i ich dyrekcje, dzięki czemu możliwe było uzyskiwanie wsparcia nie poprzez istniejące organizacje przedstawicielskie, krytykowane tu za brak efektywności. W wielu wypowiedziach, tak jak tej poniższej, szczególnie krytykowano Związek Artystów Scen Polskich (ZASP).

Powiem tak. Trochę zastanowiła mnie bezradność takich środowisk, jak na przykład Gildia Reżyserów, czy innych grup, stowarzyszeń, które skupiają artystów niebędących etatowymi pracownikami. Oni się okazali kompletnie bezradni. Nie potrafili na przykład skorzystać z tych mechanizmów, które były dostępne. To ja jako dyrektor teatru na przykład pomagałem reżyserom, żeby składali wnioski i deklarowałem im pomoc w postaci wkładu własnego do tej kultury online. Dwóch reżyserów dostało środki i będą realizować u mnie w teatrze spektakle. Jakaś kompletna bezradność. Nie

potrafią się w tej sytuacji odnaleźć. Trochę też widzę, że ZASP nie spełnił oczekiwań i jest pewne rozgoryczenie, mimo że dostali solidne wsparcie z ministerstwa. [159960864]

W tym krytycznym głosie respondentą wspiera kolejny rozmówca, wskazujący, że ZASP nie tylko nie pomaga środowisku, ale z nim konkuruje w staraniach o środki z programów wsparcia mających przeciwdziałać skutkom pandemii.

ZASP wyskoczył z projektem Kultura odporna i Kultura w sieci i zgarnął grant nr 1 – 150 tysięcy. To był konkurs dla twórców, a ZASP wziął pierwsze miejsce! Pytam, czy ZASP nie powinien dzielić pieniędzy dla artystów, a nie startować jeszcze w konkursie!? Ale już nie odpowiadamy na to pytanie... [158642780]

Najczęściej wspomnianą formą współpracy było jednak **wspólnotowe ustalenie sensu**. Polegało to na pozostawaniu w stałym kontakcie, wymienianiu się informacjami, na ustalaniu obowiązujących wykładni rozporządzeń MKiDN czy władz lokalnych, na dzieleniu się pomysłami i *mykami* pozwalającymi działać w pandemii. Jak wskazuje poniższy cytat, działania te stanowiły również ważną formę wspierania się na duchu.

[...] rozmowy, telefon, dzielenie się wrażeniami, sytuacją, bolączkami dotyczącymi tej sytuacji, jak sobie radzimy, jak oni sobie radzą – no wiadomo, że tak jest. Ale jakiegoś takiego innego rodzaju wsparcia to nie ma. [160061146]

Podobny sens zawarty jest w kolejnej wypowiedzi, wskazującej też na swoisty przymus tego rodzaju współpracy wynikający z tego, że środowisko teatralne nie jest duże, a więc tworzące go podmioty są w pewnym sensie skazane na współdziałanie.

To jest małe środowisko. Teatrów dramatycznych, publicznych w Polsce jest ile? 72, 73? Niewiele powyżej 70. Bardzo łatwo się z tymi osobami skontaktować. To małe środowisko, więc oczywiście wszyscy rozmawiamy. I konsultujemy się. I zastanawiamy się, kto, kiedy i jak dalej będzie robił. [158614604]

Trzecia, równie często wspomnianą formą współpracy to **wspomaganie bardziej potrzebujących**. Jak wspominaliśmy we wstępie do tej części raportu, na skutek pandemii całe środowisko teatralne znalazło się w podobnej sytuacji, ale już jego przedstawiciele w bardzo różnym położeniu. W rezultacie ci mniej poszkodowani wspierali tych, których lockdown dotknął mocniej, niosąc w ten sposób nie tylko bardzo konkretną pomoc, ale też zwiększając poczucie wewnątrzśrodowiskowej solidarności. Czasami pomoc ta polegała na użyczeniu miejsca, na braniu pod swoje skrzydła mniejszych grup lub nieformalnych kolektywów.

Tak. Mamy tutaj u siebie na stałe grupę [...], którą przygarnęliśmy i która u nas realizuje sobie różnego rodzaju działania. Wspieramy ich jakoś, udostępniając im przestrzeń. Wiem, że też weszli w spektakl na płatnych platformach online. I jeszcze inicjatywy, które realizują u nas aktorzy. To nie są teatry, ale jednak działalność artystyczna, trochę bardziej sformalizowana. W tym zakresie mieliśmy jakiś kontakt. [159960864]

Czasami polegało to na **dawaniu pracy, stwarzaniu możliwości zarobkowania** tym, którzy zostali jej w największym stopniu pozbawieni, a z którymi teatr związany był wieloletnią współpracą. Tego rodzaju spłacanie zobowiązań przyjacielskich, wynikających z długotrwałego współdziałania, opisuje kolejna wypowiedź:

Dlatego, że na wstępie wyszliśmy z założenia, że chcemy szukać sposobu na to, żeby dać pracę docelowo później, zaangażować w te prace jak najwięcej zaprzyjaźnionych z nami artystów. Na pokładzie na stałe zajmujemy się tą biedą w 7-8 osób. Więc ponieważ mamy kameralne spektakle, ale obok tego mamy też jakby duże wydarzenia, duże przedsięwzięcia, to mamy bardzo liczną grupę – w ciągu tych 25 lat zaprzyjaźniliśmy się z wieloma artystami tutaj w Polsce czy w Europie, w tym wypadku też powiedzieliśmy na wstępie, że staramy się szukać sposobów na to, żeby przenieść do sieci duże wydarzenie, które pozwoli też poczuć się zaangażowanym w to zaproszonym artystom [...], zespół techniczny związany z nami, grupa filmow-

ców, którzy też mają wszystko zrealizować. Więc z naszej strony jest taka troska, takie myślenie, żeby Stowarzyszenie [...] jakby szykując przedstawienie w wykonaniu Teatru [...] jednocześnie zaprasza do współpracy przyjaciół. [159191064]

Czasami podkreślano co prawda życie środowiska i obecność w nim aktów wzajemnego wspierania się, ale też wskazywano na potrzebę pogłębiania tego typu gestów solidarności, zwłaszcza zaś na konieczność szerszej pomocy udzielanej przez podmioty publiczne, zinstytucjonalizowane, tym niezależnym lub pozaformalnym. Oznacza to, że chociaż w czasie pandemii teatry się wspierały, to jednak te **najsłabsze spośród nich oczekiwały nieco bardziej konkretnego, namacalnego wsparcia** ze strony tych, które rozpoznawały jako silniejsze i choćby przez to zobligowane do niesienia pomocy tym bardziej potrzebującym.

Więc środowisko teatralne pokazało jednak wspólnotę [...]. I bardzo pozytywnie się wspierało. Moim zdaniem jeszcze powinno pójść za tym wszystkim to, że skoro część instytucji teatralnych i grup niezależnych dostała pieniądze od ministerstwa albo z innych źródeł, to powinni zapraszać do współpracy, tworzyć festiwale, tworzyć zdarzenia, które będą pomagały różnym innym – ale to już jest marzenie moje, wiem, że to już nie jest takie łatwe. Na przykład gdy wiem, że grupa teatralna X ma pieniądze, to grupa teatralna X mogłaby zaprosić tych z grupy Y, chociażby ze dwóch do współpracy przy spektaklu, wiedząc o tym, że tamci są w dupie, no! Że są bez niczego, że zostali, bo oni jednak nie wygrali tego projektu. Powinno się jeszcze coś takiego tworzyć, taka giełda. No i liczę na to, że dyrekcje teatrów instytucjonalnych otworzą drzwi na teatr niezależny trochę, te sceny wszystkie [...]. Były takie inicjatywy, że dużo przestrzeni nieteatralnych teatry otwierały dla działań. I teraz mam nadzieję, że teatry instytucjonalne wesprą te teatry niezależne, a nie wręcz przeciwnie, będą się cieszyć, że tamci w ogóle nic nie działają i nie mają premier. [158642780]

Czwartą formą współpracy środowiskowej było wykorzystywanie czasu pandemii do **poszukiwania nowych sojuszy**. Tego rodzaju

współdziałanie wymuszała konieczność poszukiwania nowych form działania w czasie lockdownu, specjalistów dysponujących umiejętnościami potrzebnymi do uruchomienia działań online, realizowania słuchowisk, streamów czy spektakli pomyślanych od początku jako przedsięwzięcia telewizyjne lub filmowe (VJ-e, wizualizatorzy, realizatorzy sieciowi, operatorzy kamer, dźwiękowcy).

Myszę, że ciekawą współpracę nawiązaliśmy z artystami i osobami technicznymi, którzy działają w Internecie. Oni pokazali nam zupełnie inne możliwości pokazywania sztuki. I to się staje bardziej intermedialne, ale nie chodzi tylko o to, że pokazujemy to w Internecie, ale że mamy w głowie możliwość prezentacji teatralnej, aktorskiej z jednoczesną prezentacją rzeczy graficznych na przykład, gdzieś z tyłu, wizualizacji, nowych możliwości pokazywania czegoś światłem czy też grafiką puszczaną na ścianę. I to właśnie współpraca z VJ-em nas tak naprawdę otworzyła i ze specjalistami od różnych technik wizualizacyjnych, z grafikami. [158907780]

Obecność i wzmocnienie właśnie tego rodzaju współpracy potwierdza kolejny rozmówca, wskazujący dodatkowo, że jej podtrzymywanie wynika też z potrzeby dostępu do zaplecza, którym nie dysponuje teatr – jest więc nie do końca dobrowolne, raczej wymuszone przez sytuację pandemii.

My utrzymywaliśmy głównie kontakt z podwykonawcami, jeżeli chodzi na przykład o streaming, to odzywamy się do osób, z którymi i tak regularnie współpracujemy, jeżeli chodzi o techniczne nagrywanie spektakli. Tutaj współpraca z profesjonalistami czy ludźmi, którzy mają zaplecze techniczne, mogą powiedzieć, mocno wzrosła, dlatego że musieliśmy mocno polegać na ich sprzęcie, na ich wiedzy, na ich umiejętnościach. [159893656]

Równie często sygnalizowano jednak, że współpraca nie opierała się na nowych formach współdziałania, ale na budowanych przez lata, oraz że jej istotą była nie tyle wymiana świadczeń, ile raczej **współtworzenie**, wzajemne inspirowanie się i współkreowanie siebie nawzajem. Doskonale wyraża to cytat zamieszczony poniżej:

Mam dokoła siebie ludzi, co do których bez kokieterii mogę im powiedzieć, patrząc w twarz, że są inspirujący, że wspólnie tworzymy świat. Pracuję w teatrze, w związku z tym zdaję sobie sprawę z tego, że mogę się zająć reżyserią, mogę napisać scenariusz. Natomiast to, co wydaje się równie ciekawe, jeśli nawet nie ciekawsze, to współtworzenie, interdyscyplinarność tego, czym się zajmuję. I to jest niezwykły świat, świat, w którym gdzieś tam wspólnie tworzy się pewne wartości. Cudownie, że dokoła siebie mam taki network, sieć ludzi, przyjaciół, z którymi mogę te rzeczy robić. Oni są wariaci też i to powoduje, że możemy to razem robić. [159191064]

Na zakończenie omówienia zidentyfikowanych w trakcie wywiadów form współpracy warto przytoczyć jeszcze jedną wypowiedź:

Oczywiście wiem, że wiele teatrów znajduje w sobie taką siłę i moc, żeby jeszcze wspomagać inne organizacje. Natomiast tak jak mówiłem i mówię to uczciwie – też wierzę trochę, że aby pomagać, trzeba mieć siłę pomagać, trzeba mieć minimalne moce i energię, żeby zrobić to dobrze. Bo można też źle pomóc, albo można też oferować pomoc, z której nie można się później wywiązać, co jest, myślę, o wiele gorsze od nieudzielenia pomocy. Powiem wprost – my w tej chwili sami potrzebujemy pomocy. Tak że jak tylko staniemy na nogi, to na pewno będziemy się starali pomagać innym i jak żeśmy normalnie działali, to żeśmy też od tego nie stronili, ale w tej chwili musimy sobie sami pomóc. [158812242]

Jest ona o tyle ciekawa, że wskazuje się w niej obecność w środowisku teatralnym pewnego istotnego trendu, który już wcześniej, omawiając strategie podejmowane przez instytucje teatralne, zasygnalizowaliśmy. Jego istotą jest skupienie się na innych, niesienie pomocy tym, którzy jej potrzebują bardziej niż my. Cytat ten pokazuje dosyć gorzko, że nie wszystkie teatry stać było na jej niesienie, ponieważ same znajdowały się w fatalnej sytuacji. Piszemy o tym w części poświęconej wewnątrzśrodowiskowej współpracy, bo jak wynika ze zgromadzonych w trakcie wywiadów

wypowiedzi, wiele podmiotów obecnych w jego obrębie (zwłaszcza tych niezależnych) cierpiała właśnie z powodu braku pomocy ze strony silniejszych instytucji teatralnych. Być może i w środowisku teatralnym obecny jest pewien paradoks związany z działaniami pomocowymi – łatwiej nieść je tym od nas oddalonym, obcym, niż tym, którzy są tuż obok i blisko. Łatwiej, bo ta druga forma pomocy nie może być nigdy jednorazowa, rodzi liczne zobowiązania, budzi poczucie winy, często jest też uważana za nieuprawnione wtrącanie się w cudze sprawy. Preferujemy więc pomoc zapośredniczoną, udzielaną tym, których nigdy osobiście nie spotkamy.

PROBLEMY, CZYLI CODZIENNOŚĆ TEATRU W CZASIE PANDEMII

Wywiady prowadzone z dyrektorami i dyrektorkami teatrów, mające na celu zdiagnozowanie, jak instytucje te radzą sobie w czasie pandemii, były najczęściej rozmowami o problemach tego kryzysowego czasu. Dlatego też w części tej chcielibyśmy skatalogować najważniejsze bolączki środowiska teatralnego. Tworząc scenariusz wywiadu przyjęliśmy, że interesować nas będą wyłącznie te problemy instytucji, które wywołane zostały sytuacją pandemii, nie zaś te, które trawią środowisko teatralne na co dzień, również poza sytuacjami kryzysowymi. Jak się jednak okazało, założenie to było bardzo trudne do utrzymania w konfrontacji z wypowiedziami naszych rozmówców. Wskazywali oni bowiem bardzo często, że pandemia niczego nowego nie przyniosła, jedynie uwypukliła problemy, z którymi środowisko teatralne boryka się na co dzień.

Najczęściej wskazywanym problemem był **charakter wsparcia finansowego udzielanego w czasie pandemii instytucjom**

teatralnym. Część naszych rozmówców wskazywała, że pomoc ta była niewystarczająca, zaś flagowe przedsięwzięcie tego typu realizowane przez Ministerstwo Kultury i Dziedzictwa Narodowego, *Kultura w sieci*, raczej tę pomoc symulowało, niż ją niosło. Część rozmówców sugerowała, że forma pomocy, jaką zaproponowało środowisku kultury MKiDN, była nie tylko niewystarczająca, ale również pomyślana w sposób niewłaściwy, bo mógł się o nią zwrócić każdy, kto miał jakikolwiek związek z kulturą, co oznaczało bardzo wysoki poziom rywalizacji o niezwykle skąpe środki.

Instytucje kultury nie dostały jakiegokolwiek pomocy, dostały jeden program, który miał budżet 60 milionów złotych. Bo dla instytucji samorządowej kultury, jaką jest [...], jak i dla pozostałych 90 procent teatrów czy ośrodków kultury, domów kultury, bibliotek i tak dalej, jedynym programem, jedyną pomocą, z jakiej mógł skorzystać teatr, instytucja samorządowa kultury, była możliwość aplikowania do programu Kultura w sieci, do której oczywiście aplikowaliśmy. Tak samo jak 12 tysięcy innych podmiotów i osób prywatnych. I nie dostaliśmy żadnego grantu. Na to było przeznaczone 60 milionów złotych na podmioty, wszystkie podmioty niecywilne, czyli 20 milionów było przeznaczone dla twórców indywidualnych, a dla wszystkich firm, organizacji, instytucji było przeznaczone 60 milionów. Tak że jest to dosyć absurdalna, śmieszna i symboliczna kwota. Zwłaszcza że z tego mógł skorzystać każdy, wszyscy, co chcieli organizować cokolwiek związanego z kulturą. Nie mam pojęcia, na jakiej... Na jakiej zasadzie i w jaki sposób minister kultury wyliczył te miliardy, o których mówił, bo o różnych miliardach mówił. To 3, to 6. Moim zdaniem to jest absolutnie niepoliczalne. Jakies tam pieniądze zostały przeznaczone na te stypendia dla twórców, nie dla instytucji, tylko dla osób prywatnych. To jest jakoś policzalne. Ale to, że jakaś firma zajmująca się kulturą wzięła to postojowe czy została zwolniona z ZUS-u, to nie wiem, na jakiej zasadzie ktoś to policzył. Każda inna firma działająca w branży kultury mogła z tego skorzystać. Natomiast minister świadomie bądź nieświadomie oznajmiał, że instytucjom kultury pomaga. To jest absolutną nieprawdą, kłamstwem w stu procentach.

Instytucje kultury nie dostały jakiegokolwiek pomocy, dostały jeden program, który miał budżet 60 milionów złotych. [158614604]

Silnie powiązane z kwestią niewystarczającego charakteru pomocy materialnej było wskazanie na to, że była ona **niedostosowana do potrzeb** specyficznych grup działających w polu kultury, takich jak na przykład aktorzy otrzymujący w ramach etatu bardzo niskie pensje, które uzupełniają honorariami za granie w spektaklach. Pandemia spowodowała zaś utratę tego źródła dochodów.

Ale już nikt nie patrzy, czy to w ministerstwie kultury, czy w regulacjach ogólnokrajowych, jak tarcze i ostatnie modyfikacje dotyczące tarczy 4.0, nikt nie pomyślał o tym, żeby zadbać o tych ludzi, którzy owszem mają podstawy, ale to nie są wysokie podstawy, bo zarobki w teatrach, jak wiemy, są bardzo niskie. Natomiast nikt nie pomyślał o tym, żeby rzeczywiście jakoś im to wynagrodzić, jakoś ich wesprzeć, żeby oni poczuli, że nie zostali sami ze sobą, że ktoś o nich pamiętał w tym czasie trzech, a za chwilę czterech miesięcy epidemii. [160435180]

Ten **brak ochrony dla ludzi teatru** podkreśla również kolejny rozmówca, wskazujący z kolei na problem tych instytucji, dla których podstawowym źródłem utrzymania były dochody własne, nie zaś dotacje. Instytucje tego rodzaju nie otrzymały wystarczającego wsparcia i pozostawiono je z poczuciem, że mogą liczyć wyłącznie na siebie.

To znaczy chcielibyśmy, żeby rząd zauważył takie zjawisko jak kultura. Bo te wszystkie tarcze, o których się mówi, dziwnym trafem akurat nas nie dotyczą. Grupa zawodowa poniosła ogromne koszty. Mówię teraz o swoim teatrze. W naszym przypadku wynagrodzenia w 2/3 były z przychodów własnych, w związku z czym spadły do 1/3 tak naprawdę. To jest tak nieprawdopodobna pauperyzacja grupy zawodowej, że się w głowie nie mieści. Nie mamy czegoś takiego jak rekompensaty. [159883780]

Kolejny rozmówca wskazuje z kolei na to, że pomoc udzielana przez państwo i władze samorządowe była w tym sensie nieadekwatna, że **objęto nią podmioty, które na co dzień wspierane są z pieniędzy publicznych** i mają zagwarantowane stałe dotacje, a co za tym idzie takie, których byt nie został zagrożony przez pandemię. Pomocy tej nie otrzymały zaś te instytucje, której jej bardziej potrzebują – teatry niezależne, freelancerzy, organizacje pozarządowe prowadzące zespoły teatralne.

Irytuje mnie też to, że jest jakaś taka tkliwość nad instytucjami publicznymi, które przecież i tak przetrwają, i tak dostaną z definicji wsparcie, i tak są zupełnie inaczej rozliczane niż organizacje trzeciego sektora, które działają w ramach dużo mniejszych środków, dużo bardziej się zawsze rozliczają. I na przykład nie rozumiem strategii państwa, które w ostatnim konkursie dotacyjnym miało wspierać kulturę w kryzysie i znacznie większą część dotacji rozdało instytucjom publicznym – no nie rozumiem takiej strategii działania. [159878300]

Niedostosowanie pomocy miało jeszcze inny wymiar. Część z respondentów wskazywała bowiem, że ich teatry otrzymały jednorazową pomoc z programów wsparcia, ale wołałyby raczej korzystać z innych form pomocy: ulg podstawowych, czasowych zwolnień z konieczności płacenia składek ZUS, rekompensat z tytułu utraconych dochodów – takie formy pomocy nie zostały jednak przewidziane dla działających w sektorze kultury.

Jedna refleksja. Nie jesteśmy objęci żadną tarczą. Nie mamy żadnych ulg. Straciliśmy przychody, co dla nas jest ważnym elementem, bo nie mam na działalność merytoryczną żadnej kwoty w dotacji podmiotowej. Realizacja spektakli była finansowana z przychodów. Ucięto się radykalnie to źródło finansowania. Te działania, które realizujemy, są oparte tylko i wyłącznie na programach grantowych. Akurat nam się poszczęściło w tych naborach, dzięki wsparciu miasta, ministerstwa i tych fundacji, które poprosiłem o występowanie, więc mamy plan do końca roku i zabezpieczenie finansowe,

ale żadne wsparcie instytucjonalne, takie jak ulgi w ZUS-ie czy podatku, czy pokrycie kosztów związanych ze stratą, nie nastąpiło.
[159960864]

Drugim głównym problemem, na który wskazywali nasi rozmówcy, był **chaos informacyjny**, objawiający się w sprzecznościach w komunikatach docierających z Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, a także powodowany tym, że nie odpowiadało ono na pytania, jak powinny działać instytucje kultury w sytuacji pandemii. Warto przytoczyć kilka wypowiedzi tego rodzaju, by lepiej zrozumieć, na czym polegał problem z przepływem informacji regulujących działanie teatrów w czasie lockdownu.

To jest masakra! [...] To był absurdalny czas pod względem komunikacji z ministerstwem kultury, które w zasadzie nie miało niczego do powiedzenia w tej sprawie. Bo minister Gliński wychodził, mówił coś na konferencji, co nie miało jakiegokolwiek przełożenia na rzeczywistość. Mówił bzdury, tydzień później mówił coś zupełnie odwrotnego i tak dalej. Wiem o ludziach, którzy zwracali się z prośbą i bardzo konkretnymi pytaniami co do wytycznych, a ministerstwo odpisywało, że nie ma jakichkolwiek kompetencji, żeby się na ten temat wypowiadać. [...] Dane, które przekazywali na swoich konferencjach o odmrażaniu kultury i tak dalej, były po pierwsze nieprawdziwe, po drugie sprzeczne. [158614604]

Po pierwszym wystąpieniu ministra i powiedzeniu, że następuje odmrożenie, okazało się, że nie ma mowy o żadnym odmrożeniu, dopóki nie pojawią się wytyczne, które pomogą stworzyć jakikolwiek regulamin. To jest po prostu absolutnie niedopuszczalne. [159888232]

Mieliśmy też ciekawą sytuację, w której rozporządzenie też nic nie przewiduje, natomiast moc wykonawczą ma komentarz ministra rzucony w czasie wywiadu. Więc na pewno był jakiś chaos informacyjny. [159893656]

Nie tylko ministerstwo kultury było krytykowane za **brak merytorycznego wsparcia** pozwalającego teatrom określić, jak mogą i powinny

działać w czasie lockdownu i po ponownym otwarciu instytucji kultury. Za brak udzielania tego rodzaju pomocy obwiniano też Sanepid.

Niestety też jesteśmy w tym wszystkim sami. Poprosiłem, żeby mój zastępca poszedł do Sanepidu z regulaminem poprosić ich o konsultację, zwyczajną ludzką uprzejmość, konsultację. Żeby ktoś, kto jest specjalistą, zerknął w to i powiedział: a weźcie zróbcie jeszcze to. Albo: zadbajcie jeszcze o coś takiego, bo to wam się może przydać. Nie. Zostaliśmy po prostu pogonieni. Nie było żadnej pomocy. Sanepid powiedział, że odpowiedzialność i tak spoczywa na dyrekcji. Wiem o tym doskonale, znam kodeks pracy. To jest oczywiste. Tu nikt nie oczekiwał przejęcia odpowiedzialności. Tylko po prostu szukaliśmy takiego zwykłego, ludzkiego wsparcia, konsultacji specjalisty. [159888232].

Nasi rozmówcy zwracali też uwagę na **nielogiczność oraz sprzeczności** zawarte w rozporządzeniach regulujących życie społeczne w czasie pandemii koronawirusa, które jednocześnie dosyć konsekwentnie dyskryminowały sferę kultury jako mniej ważną, potwierdzając tym samym jej niski status w hierarchii istotności spraw do załatwienia.

[...] absurdalne wydaje mi się to zezwolenie na wesela, a takie restrykcje, jak mają instytucje w realizowaniu wydarzeń artystycznych, czyli sadzanie w takiej szachownicy, po ileś tam osób, segregowanie taśmą, kiedy wiadomo, że jak jest wesele, szczególnie w tym kraju... albo to, co się dzieje w sklepach! A kultura tutaj, niestety, ma jakieś takie wyjątkowe obostrzenia, jakby nie wiadomo co się działo na tych wydarzeniach artystycznych! To jest bardzo dziwne, szczególnie już na wydarzeniach plenerowych, kiedy ryzyko przenoszenia wirusa jest jeszcze nawet mniejsze, niż kiedy publiczność siedzi w sali, prawda? Tak że tutaj uważam, że spore niezgodności i takie jakieś absurdalne decyzje po prostu zostały trochę podjęte pod tym względem, uważam. [160061146]

Dyrektorzy teatrów mówili również, że źródłem chaosu informacyjnego był **brak konsultacji ze środowiskiem teatralnym**, owocujący takimi decyzjami oraz formami pomocy, które nie były dostosowane do potrzeb tego typu instytucji, nie uwzględniały specyfiki teatrów jako instytucji kultury, były przedwczesne albo nieadekwatne do sytuacji, w jakiej tego typu podmioty się znajdowały.

Myślę, że trochę za szybko zapadła decyzja dotycząca możliwości otwarcia teatrów, a za późno zostały wskazane konkretne rozwiązania. I myślę, że ministerstwo powinno rozmawiać odpowiednio wcześniej z przedstawicielami teatrów, odpowiednio wcześniej zaproponować rozwiązania wskazujące możliwości zapewnienia bezpieczeństwa. I myślę, że przez to wszystko było troszeczkę tak ad hoc zorganizowane. I mam wrażenie, takie poczucie, że właśnie, jeśli chodzi o ministerstwo kultury, tutaj nie do końca wszystkie działania są przemyślane. [160435180]

Ponieważ prowadziliśmy wywiady w momencie, w którym teatry były ponownie otwierane, to nasi rozmówcy żyli problemami, które spowodowała decyzja o zakończeniu lockdownu instytucji kultury. Mówiono oczywiście o radości z możliwości ponownego spotkania z widzami, ze wznowienia pracy, ale dzielono się też wątpliwościami, jakie ponowne otwarcie teatrów wywoływało. Przede wszystkim wskazywano na **nieopłacalność grania spektakli** w sytuacji (zbyt) restrykcyjnych reżimów sanitarnych. W kontekście tym zwracano uwagę na kosztowność procedur bezpieczeństwa, na nierentowność przedstawień przy ograniczonej liczbie widzów, na nieopłacalność korzystania z dotacji w ramach *Kultury w sieci* (bo program ten wymaga działań darmowych, co powoduje, że o kwotę dotacji zmniejszone zostają zwroty z podatku VAT, że straty tego rodzaju przewyższają zyski z uzyskanej w ramach tego programu pomocy). Osobnym problemem okazywały się procedury bezpieczeństwa, których spełniania było bardzo trudne czy wręcz niemożliwe – nie tyle na widowni, ile na scenie.

Tak naprawdę nie ma żadnego powrotu do normalności. Nie jesteśmy w stanie organizować spektakli. Tak samo stwierdziliśmy, że nie ma sensu pokazywać teraz premiery. Moglibyśmy zrobić premierę

dla połowy sali, ale po pierwsze, wskazanie jest takie, żeby grać w obsadzie kameralnej. Pięć osób przy naszym składzie to już jest ponad połowa zespołu. Przy rozmiarach naszej sceny to wcale już nie jest kameralnie [w spektaklu aktorki grają bardzo blisko siebie], bo w teatrze lalek nie można mówić o żadnych środkach bezpieczeństwa. Musieliby chyba wszyscy grać w jakichś baniakach na głowie. To jest niewykonalne. Czasami dwie osoby animują jedną lalkę. Nie ma szans na zachowanie jakiegokolwiek dystansu. [159888232]

Problem ten dotyczył zwłaszcza małe, kameralne teatry, dysponujące niewielkimi scenami, na których **zachowanie zasad bezpieczeństwa jest bardzo trudne**, o ile nie niemożliwe, bo widzowie siedzą zbyt blisko siebie i zbyt blisko aktorów.

No oczywiście jestem przekonany, że w najgorszej sytuacji znalazły się teatry, dlatego że z punktu widzenia pandemicznego sadzanie ludzi w zamkniętej sali obok siebie na krzesłach, czy bardzo też blisko... Typowy problem, bo u nas nie ma wyraźnego podziału na scenę i widownię, jesteśmy bardzo blisko widowni. Więc każdy widzi u nas, w przeciwieństwie do tych dużych teatrów, które są w Warszawie np. na 300 osób, to u nas widzi nie tylko widzi, ale też widzi, jak plujemy, płaczymy – wszystkie zarazki w naszej sytuacji jeszcze bardziej się roznoszą. [158812242]

Zamieszczony poniżej obszerny fragment wypowiedzi jednego z naszych rozmówców, dyrektora teatru lalkowego, wyjaśnia też powody, dla których pomimo formalnego otwarcia teatrów na początku czerwca nie zdecydował się on na uruchomienie swojej instytucji i chce, by widzowie wrócili do niej dopiero we wrześniu. Głównym powodem jest **niekomfortowość grania** w sytuacji obowiązujących reżimów sanitarnych, która nie tylko odbiera przyjemność z uczestnictwa w przedstawieniu, wymusza realizację rozbudowanych praktyk kontrolnych, ale też jest trudna do pogodzenia z zamiarami artystycznymi.

We wrześnie, mam nadzieję, już tego nie będzie, że dziecko będzie widziało na widowni dorosłych w maseczkach. Uważałem, że to nie ma sensu. [...] Dlatego te wszystkie warunki, które trzeba spełniać, o których już wcześniej wiedziałem, bo się o tym mówiło... [...] Tutaj uważałem, że nikt nie będzie stał nad widzami i nie będzie zwracał uwagi. Nie będzie obserwował widza. Czy ktoś widzi, że maseczkę zdjąłem, czy nie, bo nie mogę oddychać. Więc uważałem, że to nie jest komfortowe. W teatrze mamy czuć się komfortowo. Chyba że sztuka nam taki dyskomfort gwarantuje. Chodziło mi też o zdrowie naszych widzów, zdrowie pracowników. To były te najważniejsze powody, dla których nie zdecydowałem się na to. Nie było żadnego oporu zespołu, oni doskonale to rozumieją. To jest jednoosobowa decyzja dyrektora teatru, który również odpowiada za bezpieczeństwo. Wszystko, co by się wydarzyło podczas takiego przedstawienia, to jest jednoosobowa odpowiedzialność dyrektora teatru. Poczekamy na czasy, kiedy będzie normalnie. Mam nadzieję, że one nadejdą. Jeśli nie, to będziemy się martwić. [...] Natomiast spotkanie żywego aktora z żywym człowiekiem, z widzem... Ten dystans jest czasami niewielki w naszej sytuacji, niekiedy aktorzy grają prawie na wyciągnięcie ręki z widzem. To jest jeszcze inna sytuacja niż w kinie. W kinach są przede wszystkim widzowie, którzy siedzą na widowni twarzą do ekranu. U nas na scenie jest żywy człowiek, przecież lalki nie grają same. Dzisiaj nie ma praktycznie przedstawień parawonowych, tak jak było kiedyś. Ten parawan można by potraktować jako rodzaj ekranu, ale dzisiaj taki teatr parawanowy nie jest popularny. Aktor często animuje lalkę bezpośrednio na oczach widza i to jest ciekawe, frapujące. Tak że tak mi się wydaje, to jest moje zdanie oczywiście, że teatr najbardziej stracił na tym, bo nie ma tego bezpośredniego kontaktu z widzem. Odgradzanie, zwiększanie odległości, budowanie ekranów z pleksi – wtedy staje się teatr w teatrze, to jest coś, co moim zdaniem przeszkadza. Poza tym reżyser budując przedstawienie, scenograf, każdy realizator, aktorzy – oni nigdy nie myśleli, że może pojawić się coś, co może odciągać uwagę widzów, co może przeszkadzać. Dlatego też powtarzam, teatr najbardziej stracił na tym, tutaj są największe skutki złego, które się wydarzyło. [158786484]

Zasygnalizowany tu wątek braku komfortu spowodowanego reżimami sanitarnymi, którymi zostały objęte wszystkie instytucje, w tym teatry, powraca również w bardzo wielu wypowiedziach w formie **strachu przed tym, czy widzowie zechcą wrócić do teatrów**. Obawa ta jest związana przede wszystkim z tym, że uczestnictwo w spektaklach w sytuacji poczucia zagrożenia, wzmacnianego przez oddalenie widzów od siebie, przez obowiązkowe maski na ich twarzach, nie jest przyjemne, co może zniechęcać do bywania w teatrze. Obawę tę wzmacnia jeszcze świadomość czysto fizycznego dyskomfortu, jaki odczuwają dziś widzowie.

Stąd zastanawiam się, na ile rzeczywiście widzowie chętnie wrócą i będą tak samo licznie odwiedzać naszą instytucję, a na ile to będzie od nas wymagało dodatkowej pracy, dodatkowego przekonywania o tym, że są zachowane wszelkie środki ostrożności, że mogą czuć się bezpiecznie. Myślę też, że jeśli będą się jednak utrzymywały obostrzenia, chociażby te dotyczące noszenia maseczek w zamkniętych przestrzeniach publicznych, no to też będzie powodowało, że część osób nie będzie chciała skorzystać z tej oferty. Przy okazji tych dwóch spektakli, które się odbyły, wiemy, że dla wielu osób było to bardzo niekomfortowe, komplikowało odbiór spektaklu i myślę, że wiele osób, chociażby z tego powodu, nie będzie chciało korzystać. Sama nie jestem pewna, czy chciałabym przez np. trzy godziny oglądać spektakl siedząc w maseczce, bo wiem, że nawet dwadzieścia minut czasem w przestrzeni zamkniętej bywa niekomfortowe. [160435180]

Problem **obawy przed tym, czy widzowie wrócą**, wynika nie tylko z przekonania, że oglądanie spektaklu granego w reżimie sanitarnym jest niekomfortowe, nie daje poczucia uczestniczenia w czymś wzniosłym, poruszającym lub po prostu w przyjemnym spędzaniu czasu. Obawa ta podszyta jest również przekonaniem, że **widzowie po prostu zaczęli się bać bywać wśród innych** i w związku z tym bardziej potrzebują psychologa niż teatru.

Ludzie popadali w psychozę. Wiadomo, pewnie pan też o tym czytał, że jest wiele przypadków skrajnych depresji z powodu tego,

że ludzie się zaczęli panicznie bać. W takim klimacie nie ma miejsca na teatr, to jest bardziej dla psychologa miejsce niż na teatr. I teraz powinno się robić w drugą stronę – jeśli ludzie są już wyleczeni i jeśli ta pandemia już nie ma takiego żniwa, i jeśli to jest tylko ten Śląsk..., nie wiem, trudno mi to oceniać, powinna być druga faza, odkopywanie tej wiary w drugiego człowieka, że on ci nic złego nie zrobi. [158642780]

Obawa, czy widzowie wrócą, wynika też z przekonania, że **bywanie w teatrze nie jest dla większości potrzebą niezbędną do życia** oraz że łatwo ją zaspokoić w inny sposób niż przychodząc do teatru, by obejrzeć spektakl.

Pierwsze, co mi się narzuca, nie jest optymistyczne. Po prostu bez teatru ludzie mogą żyć. I to jest pierwsze, co trzeba sobie uczciwie powiedzieć, ponieważ wizualnych, audiowizualnych, multimedialnych środków wyrazu mamy zatrzęsienie. Mamy komórki, tablety, telewizje najróżniejszego rodzaju. Widzowie są w stanie zastąpić potrzebę teatru różnymi innymi bodźcami. I powiedzmy szczerze, po paru pierwszych myślach, że brakuje mi pójścia na spektakl, nagle okazuje się, że na ten spektakl nie pójdą i żyją. To jest pierwsza konstatacja, bardzo dla nas wszystkich niemiła. [159893656]

Dodatkowym powodem omawianego tu rodzaju lęku jest przekonanie, że pandemia pociągnie za sobą **kryzys ekonomiczny**, który szczególnie silnie dotknie tych, którzy byli dotąd widzami teatrów. Przestaną przychodzić, bo nie będzie ich po prostu stać na bilety.

I teraz się boję, że to się wszystko rozsypie. I będzie podobny efekt w naszym bilansie jak było w trakcie i po planie Balcerowicza, bo wtedy faktycznie publiczność inteligentna uciekła z teatru, bo jej nie było stać na chodzenie do teatru. I tego się boję. Załamania ekonomicznego się boję i lęku przed byciem w teatrze. A efekty pandemii chyba w teatr uderzą najmocniej – sytuacja ekonomiczna inteligencji i lęk ludzi przed przebywaniem w większych zbiorowościach. [159891580]

Jak się okazuje, obawy przed brakiem widzów nie są tylko nieuzasadnionymi lękami, ale mają wsparcie w rozmowach z tymi, którzy

widzów do teatrów przyprowadzali. W sytuacji, w której przedszkola i szkoły działają zdalnie i prawdopodobnie sytuacja ta utrzyma się też w kolejnym roku szkolnym, **teatry, których działalność opierała się na graniu przedstawień dla grup zorganizowanych, znajdują się w dużych kłopotach.**

Czy będą zajęcia online, czy zajęcia w szkole, to praktycznie, myślę, niczego to nie zmienia. Nauczyciele i dyrektorzy szkół będą bali się pewnie jeszcze przychodzić do teatru. A to jest jednak ten nasz widz podstawowy. Spektakle, w których biorą udział grupy zorganizowane ze szkół, przedszkoli, i z miasta, i z województwa, to jest tak naprawdę jakieś 75% naszych widzów. Pozostali to widzowie, którzy przychodzą sami do teatru, rodzice przyprowadzają swoje dzieci. Mamy świadomość utrudnień, które nas czekają i tego, że spektakli organizowanych dla szkół czy przedszkoli może nie być. Jak tylko przedszkola ruszyły, to rozmawialiśmy z zaprzyjaźnionymi dyrektorkami, czy możemy im jakoś pomóc w edukacji, czy przyjdą do nas, czy my możemy przyjść. Powiedziano, że absolutnie nie, trzeba zapomnieć o takich spotkaniach z teatrem, jest to niemożliwe: ani u nich, ani oni nie mogą przyjść do nas. [158786484]

Tego rodzaju obawy silnie powiązane były też z przekonaniem, że kultura, a co za tym idzie dobrostan ludzi ją tworzących, nie jest szczególnie istotnym aspektem życia społecznego, że **zawsze jest coś, co od kultury jest istotniejsze.** Według naszych rozmówców ludzie związani z teatrem zdawali sobie oczywiście sprawę z tego, że ich problemy nie zajmują szczególnie wysokiej pozycji wśród kwestii, jakie i społeczeństwo, i władze mają do rozwiązania, ale to właśnie pandemia wyostrzyła tę prawdę, prowadząc do **kryzysu wiary w sens tego, co się robi.**

[...] w Polsce jednak nie istnieje żaden system obronny, ochronny dla ludzi, którzy są artystami, aktorami i tak dalej. Oni po prostu muszą siłą rzeczy przeżywać pewien kryzys wartości. I to się słyszy w wypowiedziach. Owszem, my ratujemy przedsiębiorców, górników, rozumiemy medyków i wszystkich innych, ale nagle kultura w zasadzie nie jest nam potrzebna, bo bez niej możemy wytrzymać.

Ironizuje się, rzuca jakimiś ochłapami. Nikt nie wpadł na to, żeby wielki polski biznes stworzył fundację na przetrwanie polskiej kultury na czas pandemii. A przecież to by było po parę małych milionów rzuconych przez tych wielkich tuzów. Uzysk byłyby wielki i byłyby pieniądze, żeby pomóc ludziom. Tak naprawdę o ludziach z tego sektora nie myśli nikt. I ja myślę, że to przeświadczenie jednak w nas zostanie na długo. [160466946]

Te gorzkie słowa o pozostawieniu ludzi teatru samym sobie, skutkujące narastającym przekonaniem o własnej zbędności, wydają się niezwykle dramatyczną konsekwencją pandemii. Jednym z aspektów tego poczucia jest próba jego racjonalizacji poprzez wskazanie, że sytuacja ta nie jest nowa, ale przeciwnie, oznacza **powrót do tradycyjnego statusu aktora-żebraka**, zdanego na łaskę innych. Taki gorzki realizm, nawet jeśli pomyślany jest jako forma krytyki systemu wsparcia instytucji kultury, jest o tyle niebezpieczny, że normalizuje prekarność, biedę, brak elementarnego poczucia bezpieczeństwa pracowników teatrów. Dostarcza też argumentów tym wszystkim, którzy uważają, że teatry powinny się utrzymywać same, bo tak było w przeszłości i pomimo tego udało im się przetrwać do dzisiaj.

Natomiast ja jestem z drugiego kierunku wykształcenia historykiem i wiem, że my stosunkowo od niedawna jesteśmy bardzo potrzebni społeczeństwu i raczej gdzieś artyści byli zawsze żebrakami albo w jeszcze gorszej klasie społecznej. Oczywiście absolutnie nie chciałbym powrotu do tych czasów. Natomiast trzeba mieć świadomość, że jesteśmy mniej ważni niż lekarze, niż dostawcy energii i trzeba mieć taką pokorę na przetrwanie tych czasów. I myślę, że o ile poczekamy, to ta sytuacja zacznie wracać do nas. [158812242]

Dlatego tak ważnym wątkiem jest **problem dramatycznej sytuacji, w jakiej znaleźli się ludzie związani z teatrem**, który przewijał się w bardzo wielu wypowiedziach. Sytuacji, która szczególnie dotknęła tych, którzy nie są zatrudnieni na etatach, ale działają w pojedynkę, jako wolni strzelcy. Przypominanie o nich wydaje się też dużo bardziej pożyteczne niż przywoływanie etosu aktora-żebraka, artysty, który

jeśli chce być wiarygodny, musi być biedny. Zwraca to bowiem uwagę na problemy ogromnej grupy osób dotkniętych pandemią w sposób bezpośredni i pozbawionych jakiegokolwiek parasola ochronnego, jakim mogą cieszyć się zatrudnieni w publicznych instytucjach kultury.

Aktorzy na etatach to jest jedno zagadnienie. Ale jest ogromna liczba ludzi, którzy działają zupełnie samodzielnie, którzy funkcjonują z miesiąca na miesiąc, grają 3-4 spektakle, z których żyją. Którzy prowadzą jakieś warsztaty czy innego rodzaju działalność, która w momencie pandemii została zawieszona i oni zostali zupełnie bez środków do życia. I to również dotyczy tak zwanego teatru alternatywnego, którego na przykład w [nazwa dużego miasta] jest mnóstwo. Ich sytuacja jest szczególnie dramatyczna. Tych poszczególnych osób. Tu jest jeszcze gorzej niż w teatrach zawodowych. Oczywiście minimum pensji jest takie, jakie jest i strata dla budżetów domowych jest ogromna. [160278200]

Ten ostatni wątek wprowadza nas do kolejnego zagadnienia. Jak wskazują bowiem nasi rozmówcy, podstawowym skutkiem pandemii było uwidocznienie ogromnych różnic i nierówności wewnątrzśrodowiskowych, skutkujących podziałami i konfliktami. Koronawirus i związane z nim obostrzenia unieruchamiające teatry na trzy miesiące spowodowały, że wyraźniejsze stały się **pęknięcia w obrębie środowiska teatralnego**.

Pierwsze z nich, sygnalizowane przede wszystkim przez przedstawicieli teatrów niezależnych, offowych oraz prywatnych, to wskazanie na zasadniczą różnicę pomiędzy tymi instytucjami a tymi o charakterze publicznym. Tym ostatnim zarzucano rozleniwienie, brak kreatywności, demoralizujące bezpieczeństwo, którego źródłem była etatowość oraz stabilność dotacji pozwalającej nie martwić się o przyszłość. Warto przytoczyć jedną z wielu podobnych wypowiedzi, które tego rodzaju zarzut skierowany do teatrów publicznych otwarcie wyrażały:

Natomiast ta cała sytuacja pokazuje też taką zaściankowość. Nie wiem, jak to nazwać. Taki brak podejścia kreatywnego instytucji teatralnych, które są teatrami stacjonarnymi i które podczas pandemii w ogóle nic nie zrealizowały. To było dla mnie

bardzo ciekawe zjawisko, że pomimo finansowania publicznego i pomimo tego, że aktorzy są na etacie i że repertuar teatru jest bardzo duży, to niektóre teatry nie zdecydowały się na jakiegokolwiek realizację. To było bardzo ciekawe. To moim zdaniem świadczy o złym zarządzaniu i braku kreatywności. [...] Bo teatry prywatne i teatry niezależne szalały wręcz, bym powiedziała. Codziennie widziałam jakieś nowe rzeczy, nowe projekty albo prezentacje starych projektów, które były kiedyś nagrane. Tysiące ludzi to oglądało. Natomiast myślę, że jeżeli chodzi o teatry stacjonarne, które mają pewne finansowanie i nie muszą się starać o widza tak naprawdę, bo mają swój stały budżet, myślę, że one urządziły sobie wakacje. Taka jest prawda i to jest bardzo smutne. [158907780]

Opinie tego rodzaju, choć z pewnością krzywdzące i oparte na nadmiernych uogólnieniach, należy czytać nie tylko jako oskarżenie teatrów publicznych, ale również jako sposób zwrócenia uwagi na trudną sytuację, w jakiej znalazły się teatry niepubliczne, a także jako formę dowartościowania codziennych starań tych ostatnich o przetrwanie.

Wydaje mi się, że nic nowego się nie okazało, jeśli chodzi o kwestię nierównego podziału sił. Może troszkę to, że czasami ci biedniejsi, którzy już i tak dostali po tyłku, więc to robi im niewielką różnicę, paradoksalnie łatwiej sobie radzili. Patrzyłem na kolegów z tego nurtu pozainstytucjonalnego, jak oni sobie radzili, bardzo im współczując w tej trudnej sytuacji. A tutaj okazało się, że mimo że oni znaleźli się w trudniejszej sytuacji, chyba już przyzwyczajeni do tego, że trzeba sobie coś wypracować, dzielniej to znosili, miałem takie wrażenie. [159888232]

Niepokojące w tych wypowiedziach jest jednak normalizowanie trudnej sytuacji teatrów offowych oraz absolutyzowanie **aktywności, produktywności, efektywności** jako podstawowego kryterium oceny pracy instytucji kultury. Jak się bowiem wydaje, szansą i możliwością, jaką przyniosła pandemia kulturze, jest wyrwanie się tej sfery życia społecznego z tego rodzaju reżimów, danie możliwości i czasu na przemyślenie tego, czy potrzebne jest nam aż tak wiele dóbr kulturowych, przedstawień, eventów i zdarzeń, jak do tej pory.

Jeszcze bardziej niepokojący był dyskurs sugerujący, że trudna sytuacja, w jakiej znaleźli się wraz z lockdownem freelancerzy i teatry niezależne, jest formą **wyrównania szans**, bo w czasach przed pandemią to właśnie te grupy najlepiej zarabiałały i radziły sobie na rynku. Tego rodzaju narracje wskazują na istnienie w środowisku teatralnym głębokich podziałów i na obecność swoistej satysfakcji pojawiającej się wówczas, gdy tym, którym na co dzień zazdrościmy sukcesów, powodzenia finansowego, zaczyna się wieść gorzej niż nam.

Natomiast wolni strzelcy zarabiali wielokrotnie więcej, dwa przedstawienia dawały im zarobki na poziomie miesięcznych zarobków aktorów etatowych w teatrze. No ale to się wiązało z ryzykiem, no i w tej chwili oni są w dramatycznej sytuacji, to trzeba jasno powiedzieć. Przenosząc, myślę oczywiście o muzykach, o ludziach całkiem wolnych zawodów. To też oczywiście dotyczy dużej grupy reżyserów w Polsce, bo niewielu reżyserów jest związanych etatowo z teatrami. Więc ten podział na takich ludzi, którzy byli i są związani z jakimś miejscem, i tych, którzy nagle znaleźli się bez środków do życia. [159891580]

Obecność takiego dyskursu akcentują też **wypowiedzi jawnie moralizatorskie**, sugerujące, że trudna sytuacja, w jakiej znalazły się teatry, wynika z ich zaniedbań, z tego, że niewystarczająco myślały wcześniej o przyszłości, że się nie zabezpieczały na wypadek kryzysów, ale po prostu grały, tocząc się w tych samych koleinach i nie dostrzegając, że świat wokół nich się zmienia.

[...] mam znajomych, którzy się kompletnie poddali po prostu. W instytucjach to wynika np. z tego, że musimy coś zrobić, bo mamy za to płacone. Natomiast są teatry offowe, mam parę takich przykładów, że kolega się poddał i poszedł do normalnej pracy, i życie teatru jest kompletnie zawieszona. Albo gdzieś widziałem, że jeden z teatrów rozpaczliwie na Facebooku, gdzieś tam na tych zbiórkowych portalach szukał pieniędzy, żeby teatr mógł przetrwać i zapłacić za czynsze, za miejsca, które użytkuje od czterdziestu paru lat. I hasła: „komuna nas nie zniszczyła, a teraz nie mamy z czego zapłacić, zaraz padniemy, jak nam nie pomożecie”. Jeżeli teatr był tylko zorientowany

na to, że gram spektakl i za ten spektakl dostaję wynagrodzenie, i z tego funkcjonuje mój zespół, i z tego opłacamy przestrzeń, jesteśmy prywatni i niezależni – no to, jeżeli teatry tylko to robiły, to one mają bardzo trudno, im bardzo trudno przetrwać. Jeśli nie realizują projektów, jeśli nie robią jakichś hybrydowych form działalności, to wtedy nie ma o czym gadać. Dzisiaj taki teatr, który tylko i wyłącznie będzie artystycznym teatrem, jest mu bardzo trudno, bez wsparcia samorządu jest to praktycznie niemożliwe, żeby to funkcjonowało. Więc jeśli teatr nie ma kulturotwórczej działalności, jeśli to nie są projekty, jeśli to nie są takie rzeczy ogólnokulturalne, nie wiem, jak to nazwać, no to będzie trudno. [160160670]

Tego rodzaju pęknięcia akcentowane są też w tych wypowiedziach, które podkreślają **niezdolność środowiska teatralnego do samoorganizacji**. Autor przytoczonej niżej wypowiedzi sugeruje, że zjawisko to jest skutkiem tego, że wewnątrzśrodowiskowa współpraca wydaje się ludziom teatru zbędna w sytuacji względnie stabilnego funkcjonowania instytucji, w których pracują. Nieudane próby jej zawiązywania w tym czasie tylko wzmacniają przekonanie, że współdziałanie nie jest nikomu potrzebne. Kiedy przychodzi kryzys, brakuje ram dla wzajemnego wspierania się i pozostaje żal, że nie byliśmy na tyle mądrzy, by je budować wcześniej.

A jak były próby zrzeszania się, to jaka tragedia totalna i odpowiedzi były różne, że po pierwsze – my sobie sami radzimy, po drugie – że po co, że przecież to nie wypali. Jest dalsza polaryzacja też w środowisku w ogóle. Ale druga rzecz to jest taka, że nie ma chęci zrzeszania się. I wydaje mi się, że stowarzyszenie pedagogów teatru też próbowało coś zrobić takiego kilka lat temu, nawet wysłałem jakiegoś człowieka tam (teraz sobie przypomniałem) na spotkanie i nic z tego nie wyszło. Też mam takie często poczucie, że nie ma chęci po prostu. I mówiąc szczerze może tak odpowiem – ja się trochę zraziłem. Bo próbowałem gdzieś podjąć współpracę, ale poczułem, że to nikomu nie jest potrzebne i że każdy sobie rzepkę skrobie. A wydaje mi się, że zwłaszcza dla tych teatrów nieinstytucjonalnych, inaczej – niezależnych, to jest bardzo ważne,

żeby być zrzeszonym, bo wtedy można by wymóc właśnie w różnych organizacjach [...] mam czasami takie trochę poczucie, że mamy ten gen anarchii, niestety, że my tak strasznie lubimy być niezależni, że to gdzieś nam łamie pragmatyzm totalnie. [158812242]

Pojawiająca się w końcówce przytoczonej wyżej wypowiedzi sugestia, że przyczyną niechęci do współpracy, a zwłaszcza do jej instytucjonalizacji, jest jakieś głębsze uwarunkowanie kulturowe – *gen anarchii* – wydaje się tylko sposobem na uczynienie wyrazistszym tego, co wiemy o funkcjonowaniu kultury w Polsce. Cierpi ona bowiem z powodu deficytów kapitału społecznego, które pogłębia tylko system dotacyjny zachęcający raczej do rywalizowania o ograniczone środki, niż do współpracy.

Ostatni problem, na jaki chcielibyśmy zwrócić uwagę, zawierający w sobie zresztą inne, bardziej cząstkowe obawy, to **problem tego, co czeka teatru w przyszłości**. Część naszych rozmówców nie chce w ogóle tego wątku podejmować, stwierdzając, że to, co się w przyszłości stanie, napawa ich po prostu strachem:

Natomiast to, co nas naprawdę przeraża, to przyszłość za rok i tego przyszłego roku to ja już kompletnie nie widzę. [159878300]

Inni, dzieląc obawy o przyszłość, precyzują, co napawa ich największym lękiem. Czasami jest to obawa, **czy teatr będzie mógł w ogóle istnieć** i czy pandemia nie będzie skutkować zniszczeniem tego, co budowało się przez lata, a co teraz po prostu zniknie z powodu braku środków. Dramatyczność poniżej zamieszczonej wypowiedzi wskazuje, że ten lęk jest oparty na przekonaniu o bezprecedensowości sytuacji, w jakiej znalazł się teatr w czasie pandemii.

[...] największą troską i moim zmartwieniem jest przyszły rok. I to, że nie zdołamy się obronić przed skutkami Covidu-19 i że po prostu budżetowo nikt nas nie wesprze, i że znikniemy z mapy kulturalnej. I to, co mnie martwi, to po pierwsze – że przez 20 lat zbudowaliśmy jakiś kapitał i nie chciałabym, żeby on tak po prostu zniknął. [...] Więc martwi mnie to, że po pierwsze – ludzie mogą stracić miejsca pracy, bo jednak dajemy te miejsca pracy, a po drugie – to, że stracimy z dnia na dzień kapitał zbierany

przez te 20 lat i że po prostu zostaniemy wygumkowani zwyczajnie. I to jest chyba moja teraz największa troska, obawa, ale też nie widzę trochę, chyba pierwszy raz w życiu, nadziei, bo zawsze jakoś było, zawsze ta misja i chęć działania sprawiała, że myśmy potrafili z największych opatów się wydostać. A teraz chyba pierwszy raz jesteśmy bez wyjścia, czujemy, że jesteśmy bez wyjścia i mamy taki szklany sufit. I ja cały czas przygotowuję zespół na to, że być może w przyszłym roku już nie da nam się obronić i po prostu znikniemy. [159878300]

Inny rodzaj troski związanej z przyszłością wynika z kolei z tego, że pandemia jest rozpoznawana jako zjawisko powodujące, iż **teatry przestają być teatrami**, że odebrane im zostały wszystkie cechy, które dotąd sprawiała, iż pewną instytucję można było nazwać teatrem. Stąd cały nacisk jest w tej chwili kładziony na to, by odbudować i wspierać te najważniejsze definiujące atrybuty: zespołowość, publiczny charakter, kontakt z widzami.

Jest jedna katastrofalna rzecz, której najbardziej się obawiam w długiej perspektywie – teatr [...] jest zespołowym teatrem repertuarowym i nie grając, po pierwsze – powoli nam się rozsypuje zespół. Bo zespół to jest współpraca, zespół to jest codzienna praca. Dlatego już teraz wprowadziliśmy słuchowiska, już prawie cały zespół grał w tych słuchowiskach, powiedziałbym, że niemalże cały zespół, tylko dwie osoby nie wzięły udziału w słuchowiskach, jeśli dobrze pamiętam. I prawie wszyscy aktorzy są zaangażowani w te cztery spektakle, które w najbliższym czasie będą powstawały. To jest po to, żeby ten zespół nie zardzewiał. To jest to pierwsze. W określeniu zespołowy teatr repertuarowy przestaliśmy być zespołowym i przestaliśmy być teatrem, bo nie pokazujemy publicznie przedstawień. I publicznym teatrem jeszcze, publicznym w sensie obywatelskim. Przestaliśmy nim być, bo się nie komunikujemy z publicznością. No i przestajemy być teatrem repertuarowym, bo tak naprawdę nie komunikujemy się z publicznością przez repertuar, przez pewien wizerunek artystyczny, który tworzymy. [159891580]

Jeszcze inni rozmówcy wskazywali, że najważniejszą obawą związaną z przyszłością jest ta dotycząca **powrotu pandemii** lub pozostawienia obostrzeń z nią związanych na stałe. Oznaczać to będzie bowiem, że działalność teatrów zostanie znacznie ograniczona i będzie odbywać się w formie szczątkowej. To zaś sprawia, że naszym rozmówcom trudno sobie przyszłość w ogóle wyobrazić.

Nieszczęgólnie sobie wyobrażam. Myślę, że epidemia wróci. I jesienią czeka nas powtórka z rozrywki. Nie wiem, czy zamknięcie, czy takie warunki. Ale wydaje mi się, że ten problem powróci. Albo jesienią w takim naturalnym trybie, o którym często media informują czy ministerstwo zdrowia, że wirus powróci. Nie wiem, czy to będzie dokładnie to samo, czyli zamykanie, czy zostaną wypracowane nowe formy izolacji, bezpieczeństwa, masek. Nie mam pojęcia. Myślę, że jednak wszyscy będą walczyć o to, żeby ta aktywność pozostała w jakimś stopniu, może właśnie ograniczona. [158614604]

Pesymizm dominujący w wypowiedziach naszych rozmówców, gdy wywiad schodził na tematy związane z przyszłością, przełamały nieśmiałe głosy, w których pobrzmiwał nie tyle optymizm, ile raczej nadzieja. Jej źródłem była **trudność wyobrażenia sobie świata bez teatru** oraz przekonanie, że pewne instytucje są zbyt duże, mają zbyt ważny dorobek oraz zbyt wielu ludzi, za których odpowiadają, by po prostu upaść i przestać istnieć.

Powiem tak – mam wielką nadzieję, że przetrwamy i wielką nadzieję mam, że będziemy dalej grać spektakle dla naszych widzów, chociażby dla tej naszej wiernej grupy widzów. Jest takie określenie, które się wiąże z kryzysem ekonomicznym 2008 roku, że „coś jest zbyt duże, by upaść”. Mamy 20 lat historii i tak jak mówię, 40 ludzi związanych z teatrem, z zespołem. Zbyt wielu zależy i dla zbyt wielu osób to jest tak ważny element życia, żeby to nie przetrwało. Jestem optymistą, że duża część tego, czym jesteśmy, przetrwa. Będziemy grać pewnie, niestety, jeżeli nie poprawi się sytuacja ekonomiczna, mniej. [158812242]

Podsumowując wątek dotyczący problemów, z jakimi borykają się teatry w pandemii, warto raz jeszcze podkreślić nie tylko to, że nasi

rozmówcy wskazali ich bardzo wiele, ale również to, że były one bardzo różnicowane i różnicujące środowisko teatralne. Część z nich, np. kwestia zasad udzielania pomocy teatrom, tego, jak zachowywały się one w czasie pandemii, nierówności obecnych w środowisku teatralnym, pozostawiania części z jego przedstawicieli bez pomocy, powinna być w naszym przekonaniu przedmiotem pogłębionej dyskusji. Prowadzonej jednak nie tylko w obrębie środowiska, ale też między nim a przedstawicielami państwa i samorządu. Wiele wskazuje bowiem na to, że specyficzne problemy, z jakimi boryka się to środowisko, nie są dostrzegane, że nie konsultuje się z nim rozwiązań mających służyć jako wsparcie dla niego, że nie zauważa się ogromnego różnicowania sytuacji, w jakiej znaleźli się jego przedstawiciele.

UWAGI NA KONIEC

Na zakończenie tej części raportu warto poczynić kilka uwag natury ogólniejszej, które mogą pomóc w zrozumieniu sytuacji środowiska teatralnego w czasie pandemii. Tym, co uderzało nas w trakcie wywiadów prowadzonych z dyrektorami i dyrektorkami teatrów, było niezwykle głębokie urefleksyjnienie kryzysu spowodowanego przez pandemię w tego typu instytucjach. Ta refleksyjność nie musi być oczywiście traktowana jako coś zaskakującego – jak się wydaje, sytuacja, w jakiej się znaleźliśmy, była rodzajem awarii systemu, zawieszenia oczywistości świata, wytrącenia z rutyn i przyzwyczajień, a to właśnie w takich momentach zaczynamy się zastanawiać nad rzeczywistością, sposobem jej funkcjonowania, na relacjami, które łączą nas z innymi. Wiele wypowiedzi naszych respondentów wskazuje jednak na to, że są oni **ogromnie zaangażowani** w ratowanie swoich instytucji i zespołów, że ostatnie miesiące to dla nich okres niezwykle trudny, bo nie tylko związany z niepewnością co do przyszłości, ale też z nieustannym trudem podejmowania kluczowych decyzji, za które odpowiada się **jednoosobowo**. Ta refleksyjność świadczy też trochę przeciwko temu, co mówią

oni o braku wewnątrzrodowiskowej współpracy. Wiele wskazuje bowiem na to, że to, o czym mówili nam prowadzący instytucje teatralne, jest efektem intensywnych rozmów i dyskusji toczonych nie tylko z własnymi zespołami, ale też z innymi teatrami. Ważne wydaje się to, by ta refleksyjność stała się też rodzajem zaczynu dla poszukiwania rozwiązań, które uczynią teatry bardziej odpornymi na kryzysy, dla tworzenia bardziej efektywnych i uwzględniających różnicowanie tego typu instytucji systemów ich wspierania, dla kreowania nowych narracji lepiej uzasadniających potrzebę istnienia tego typu podmiotów i ich wspierania.

Warto również zauważyć, że refleksyjność, o której tu mowa, prowadziła do zupełnie odmiennych sposobów problematyzowania sytuacji, w jakiej znalazły się na skutek pandemii teatry w Polsce, a co za tym idzie dla określenia tego, jak działać. Analiza wywiadów pozwala wyodrębnić cztery podstawowe konsekwencje tej refleksyjności: **(i)** jej skutkiem było przerażenie i strach, za którymi szło wycofanie, przekonanie, że obecna sytuacja to koniec wymagający pogodzenia się z tym, że trzeba będzie zacząć wszystko od nowa, znaleźć jakieś inne źródło utrzymania; **(ii)** refleksyjność ta prowadziła do wyczekiwania, aż sytuacja zmieni się na tyle, że będzie wiadomo, jak działać oraz że podejmowanie decyzji nie będzie wiązać się z aż tak dużą odpowiedzialnością jak obecnie; **(iii)** urefleksyjnienie to aktywizowało poszukiwanie nowych możliwości, szans, form aktywności, sojuszy, współpracy, które pozwalały dostosować się do tej nowej, kryzysowej sytuacji; **(iv)** w kilku przynajmniej przypadkach efektem namysłu wywołanego pandemicznym kryzysem było zdefiniowanie go jako możliwości odkrywania nowych rodzajów teatru i form własnej obecności w tym polu, do bardziej generalnego problematyzowania, czym jest teatr jako forma sztuki, do zastanowienia się nad tym, jakie jest jego miejsce we współczesnym świecie, komu i do czego może być on w przyszłości potrzebny.

W żaden sposób nie chcielibyśmy przesądzać, który z tych rezultatów pogłębionej refleksyjności w polu teatralnym jest najbardziej wartościowy. Wierzmy bowiem, że każdy z nich odnosi się do nieco innej sytuacji, w jakiej poszczególne instytucje teatralne się znalazły. Uważamy jednak, że dwie ostatnie z wymienionych konsekwencji

są ważne nie tylko jako elementy strategii dostosowawczych konkretnych instytucji, ale też jako zjawiska wskazujące na potrzebę bardziej generalnej dyskusji o tym, czym mogą, powinny być, są teatry w Polsce, o tym, jak są one, mogą, powinny być wspierane przez państwo i samorządy, a także o tym, jakie są, mogą, powinny być ich powinności wobec szerszego, społeczno-kulturowego kontekstu, którego są częścią.

ANEKS

W tej części raportu prezentujemy wzory wykorzystywanych w badaniach narzędzi: kwestionariusz ankiety internetowej (CAWI) oraz scenariusz wywiadu jakościowego.

KWESTIONARIUSZ ANKIETY INTERNETOWEJ

Szanowni Państwo,

Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie przy okazji Dnia Teatru Publicznego zainicjował badania na temat zmian życia teatralnego w Polsce spowodowanych pandemią wirusa COVID-19. Rozpoczynamy proces pozyskiwania danych do analizy, by uważnie przyglądać się skutkom pandemii dla instytucji i organizacji teatralnych oraz ich pracowników, artystów, animatorów, krytyków oraz publiczności. Mamy nadzieję, iż gromadzenie informacji oraz ich opracowywanie w postaci raportów okaże się pomocne w kierowaniu instytucjami i organizacjami teatralnymi, a także stanie się podstawą do wypracowywania rozwiązań wpierających teatr. O wypełnienie poniższej ankiety prosimy osoby kierujące instytucjami i organizacjami o charakterze teatralnym. Pragniemy w ten sposób pozyskać informacje na temat strategii podjętych przez Państwa po zamknięciu teatrów dla publiczności. Ankieta ta jest pierwszym ilościowym etapem badania, po którym nastąpi część jakościowa w postaci rozmów z osobami, które zechcą podzielić się swoją perspektywą z badaczami. Publikację raportu podsumowującego badanie planujemy na drugą połowę wakacji. Wypełnienie ankiety zajmuje około 15 minut. Z góry dziękujemy za udział w badaniu. Informujemy, że ankieta jest anonimowa, a Państwa odpowiedzi będą wykorzystywane wyłącznie do celów naukowych i prezentowane w postaci zbiorczych zestawień statystycznych oraz opracowań o charakterze jakościowym.

1. W jaki sposób w obecnej chwili (w trakcie pandemii) funkcjonuje kierowany przez Panią/Pana teatr? Proszę zaznaczyć, w jaki sposób realizowane są obecnie poszczególne rodzaje działań.

W każdym wierszu zaznacz tylko jedną odpowiedź

	całkowicie zawieszona	częściowo zawieszona i brak nowych jej form	częściowo zawieszona i obecność nowych jej form	realizowana bez zmian	nie prowadziliśmy takiej aktywności
Działalność programowa (np. artystyczna, edukacyjna, dokumentacyjna, wydawnicza czy badawcza)					
Działalność promocyjna					
Działalność techniczno-administracyjna					
Działalność komercyjna o charakterze pozamerytorycznym (wynajem powierzchni, prowadzenie działalności usługowej, wypożyczalnie kostiumów itd.)					

2. Proszę wskazać, które z poniższych zdań najlepiej opisują powody, dla których kierowany przez Panią/Pana teatr zawiesił całkowicie działalność programową i/lub nie podjął nowych rodzajów aktywności tego typu po zamknięciu teatrów dla publiczności.

Zaznacz kilka odpowiedzi

Specyfika prowadzonych przez teatr działań powoduje, że nie jest możliwe ich prowadzenie w nowej formie
Umiejętności i kompetencje zespołu powodują, że nie jest możliwe realizowanie działań teatru w nowej formie

	Ograniczenia techniczne (lokalowe, sprzętowe) sprawiają, że nie jest możliwe realizowanie działań teatru w nowej formie
	Ograniczenie finansowe sprawiają, że nie jest możliwe realizowanie działań teatru w nowej formie
	Uznaliśmy, że nie ma potrzeby, by teatr działał lub/i inicjował nowe działania w czasie pandemii
	Uznaliśmy, że pandemia to dobry moment, by dać odpocząć zespołowi pracującemu na co dzień bardzo intensywnie
	Uznaliśmy, że pandemia to dobry moment, by zmniejszyć dotychczasową intensywność działania teatru
	Uznaliśmy, że pandemia to dobry moment na całkowite wygaszenie działań teatru
	Inne (jakie?):

3. Czy w czasie pandemii uruchomiono w kierowanym przez Panią/Pana teatrze nowe formy prezentacji działań programowych?

Np. prezentacje działań online, streaming działań, warsztaty i kursy udostępniane przez internet, inne.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Tak Nie

4. Jakie nowe formy prezentacji działań programowych uruchomiono w kierowanym przez Panią/Pana teatrze w czasie pandemii?

Zaznacz kilka odpowiedzi

	Prezentacja online działań teatru zarejestrowanych przed pandemią (spektakle, akcje teatralne, dyskusje, klipy itd.)
	Prezentacja online działań teatru zarejestrowanych w czasie trwania pandemii (spektakle, akcje teatralne, dyskusje, czytania performatywne, otwarte próby itd.)
	Streaming nowych zdarzeń artystycznych przygotowanych przez teatr (spektakle realizowane w domach, dyskusje online, teledyski, podcasty itd.)

	Warsztaty lub kursy przygotowane przez teatr i prowadzone online (realizowane na żywo lub wcześniej zarejestrowane)
	Zdarzenia realizowane przez teatr w przestrzeniach publicznych lub półpublicznych (koncerty na balkonach, występy na podwórkach, akcje w przestrzeni miejskiej itd.)
	Udostępnienie online materiałów przygotowanych przez inne podmioty
	Realizowane online konkursy lub quizy dotyczące działalności teatru
	Działania promujące przyszłe działania teatru
	Inne (jakie?):

5. Czy kierowany przez Panią/Pana teatr włączył się w działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami?

Np. wsparcie personelu medycznego, osób potrzebujących, udział w zbiórkach i inne.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Tak

Nie

6. W jakie działania wspierające walkę z pandemią i/lub jej skutkami włączył się kierowany przez Panią/Pana teatr?

Zaznacz kilka odpowiedzi

	Prowadził lub prowadzi działania wspierające personel medyczny (szycie maseczek, dowóz posiłków, udostępnienie pomieszczeń gościnnych itd.)
	Prowadził lub prowadzi działania wspierające osoby potrzebujące (pomoc w zakupach, usługi transportowe, pomoc w opiece nad dziećmi online, udzielanie korepetycji itd.)
	Uczestniczył lub uczestniczy w organizacji lub promowaniu zbiórek pieniężnych na rzecz osób potrzebujących
	Inne (jakie?):

7. Czy kierowany przez Panią/Pana teatr włączył się w działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury?

Np. organizacja/udział w publicznych dyskusjach, badaniach, wsparcie osób w trudnej sytuacji, udział w działaniach lobbujących na rzecz wsparcia kultury i inne

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Tak

Nie

8. W jakie działania na rzecz innych podmiotów obecnych w obszarze kultury włączył się kierowany przez Panią/Pana teatr?

Zaznacz kilka odpowiedzi

	Teatr organizuje publiczne dyskusje na temat przyszłości obszaru kultury i rozwiązań mogących poprawić jego sytuację
	Teatr lub jego przedstawiciele uczestniczą w publicznych dyskusjach na temat przyszłości obszaru kultury i rozwiązań mogących poprawić jego sytuację
	Teatr wspiera bezpośrednio osoby działające w obszarze kultury, które wskutek pandemii utraciły źródła swojego utrzymania lub włącza się w inicjatywy mające na celu udzielanie tego rodzaju wsparcia
	Teatr bierze udział w inicjatywach lobbujących na rzecz podjęcia przez samorządy lub władze państwowe działań wspierających obszar kultury w czasie kryzysu
	Teatr inicjuje lub wspiera badania (np. diagnostyczne) mające na celu rozpoznanie sytuacji, w jakiej znajduje się obecnie obszar kultury
	Inne (jakie?):

9. Czy w czasie pandemii zmienił się sposób pracy w kierowanym przez Panią/Pana teatrze?

Np. praca zdalna, przygotowanie działań online, dyskusje nad przyszłością instytucji, zintensyfikowanie działalności archiwizacyjnej, poszukiwane oszczędności i inne

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Tak

Nie

10. W jaki sposób zmienił się sposób pracy w kierowanym przez Panią/Pana teatrze?

Zaznacz kilka odpowiedzi

<input type="checkbox"/>	Zespół pracuje w sposób zdalny (próby, konsultacje, zebrania)
<input type="checkbox"/>	Zaczęto pracować nad takimi formami działań artystycznych, które przeznaczone są wyłącznie do prezentacji online
<input type="checkbox"/>	Zainicjowano lub wzmocniono te formy działań teatru, które nakierowane są na dokumentowanie jej aktywności artystycznych
<input type="checkbox"/>	Zwiększono liczbę i intensywność dyskusji w obrębie zespołu na temat przyszłości teatru
<input type="checkbox"/>	Zwiększono liczbę i intensywność starań mających na celu pozyskiwanie dodatkowych środków finansowych dla teatru
<input type="checkbox"/>	Zainicjowano działania na rzecz poczynienia oszczędności w obrębie teatru
<input type="checkbox"/>	Rozwiązano umowy z częścią pracowników i pracownic etatowych
<input type="checkbox"/>	Ograniczono współpracę z pracownikami i pracownikami zatrudnionymi na umowach cywilno-prawnych
<input type="checkbox"/>	Renegocjowano umowy wiążące teatr z partnerami biznesowymi (dostawcy, podwykonawcy, firmy outsourcingowe)
<input type="checkbox"/>	Inne (jakie?):

11. Proszę w jednym-dwóch zdaniach określić, co sprawia, że kierowany przez Panią/Pana teatr może aktualnie realizować swoje działania programowe tak jak przed ogłoszeniem pandemii.

.....

12. Proszę określić, które ze zdań tworzących poszczególne pary opozycji jest Pani/Panu bliższe.

Prosimy za pomocą myszki kliknąć w suwak i przesunąć go w stronę odpowiedzi, z którą się Pani/Pan identyfikuje. Suwak można ustawić w 5 pozycjach. Jego ustawienie bliżej którejś z dwu odpowiedzi oznacza,

iż bardziej się Pani/Pan z nią zgadza. Ustawienie suwaka w pozycji środkowej oznacza, że w równym stopniu zgadza się Pani/Pan z opisem z prawej i lewej strony.

Wpisz liczbę z przedziału 1-5 gdzie 1 oznacza wartość z lewej strony skali, a 5 wartość z prawej strony

Teatry powinny skoncentrować się w chwili obecnej na utrzymaniu status quo	-----	Teatry powinny skoncentrować się w chwili obecnej na korektach sposobu dotychczasowego funkcjonowania
Najważniejsze jest w tej chwili zrealizowanie działań zaplanowanych na ten rok	-----	Najważniejsze jest w tej chwili stworzenie planu funkcjonowania teatrów w latach kolejnych
Chciałabym/chciałbym, by kierowany przeze mnie teatr jak najszybciej uruchomił swoją działalność	-----	Chciałabym/chciałbym, by obecna sytuacja potrwała jeszcze jakiś czas
Obecny kryzys to przede wszystkim zagrożenie dla teatrów	-----	Obecny kryzys to przede wszystkim szansa dla teatrów
Przyszłość mojego teatru zależy głównie od tego jak będą nim kierował/kierowała	-----	Przyszłość mojego teatru zależy głównie od czynników ode mnie niezależnych
Rozwiązywanie problemów, z jakimi boryka się mój teatr, spoczywa głównie na moich barkach	-----	W rozwiązywaniu problemów, z jakimi boryka się mój teatr, wspierają mnie władze samorządowe (i/lub państwowe)
Teatry znajdują się obecnie w sytuacji wyjątkowej, nieporównywalnej z innymi instytucjami kultury	-----	Teatry znajdują się obecnie w sytuacji identycznej do pozostałych instytucji kultury

13. Czy według Pani/Pana teatry mierzyły się już kiedyś z sytuacją podobnej do tej, w której się znalazły w związku z pandemią?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Tak (kiedy?):

Nie

Trudno powiedzieć

Dziękujemy za odpowiedzi na pytania. Prosimy jeszcze o udzielenie kilku informacji o sobie i typie kierowanego przez Panią/Pana teatru.

14. Jakim rodzajem teatru Pani/Pan kieruje?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	Teatrem dramatycznym
	Teatrem muzycznym
	Operą
	Teatrem lalkowym
	Teatrem dla dzieci
	Teatrem tańca i ruchu
	Teatrem niezależnym
	Teatrem amatorskim
	Teatrem szkolnym (studenckim)
	Teatrem środowiskowym (wiejskim, dzielnicowym, związanym ze specyficzną grupą zawodową lub społeczną)
	Innym (jakim?):

15. Jaki jest status kierowanego przez Panią/Pana teatru?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	Narodowa instytucja kultury
	Samorządowa instytucja kultury
	Instytucja współprowadzona przez państwo i samorząd
	Instytucja społeczna (fundacja, stowarzyszenie, związek wyznaniowy, itd.)
	Instytucja prywatna
	Dział/oddział/sekcja/zespół w obrębie innej instytucji kultury
	Inicjatywa nieformalna bez osobowości prawnej
	Inny (jaki?):

16. Ile teatrów działa w miejscowości, w której funkcjonuje kierowany przez Panią/Pana teatr?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	Jesteśmy jedynym teatrem w tej miejscowości
	Poniżej 3
	Od 4 do 10
	Powyżej 10

17. Proszę określić, jak duży jest zespół, którym Pani/Pan kieruje

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	Do 10 osób
	Od 11 do 50 osób
	Od 51 do 100 osób
	Powyżej 100 osób

18. Czy kierowany przez Panią/Pana teatr korzysta ze stałych dotacji publicznych? (samorządowych lub państwowych)

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Tak (jaka była średnia roczna wysokość tej dotacji w ostatnich trzech latach, np. 40 tys. zł lub 0,9 mln zł):
- Nie

19. Proszę w przybliżeniu określić wysokość rocznego budżetu, jakim dysponuje kierowany przez Panią/Pana teatr. Chodzi o średnią roczną wysokość budżetu w ostatnich trzech latach.
Np. 60 tys. zł lub 1,2 mln zł.

.....

20. W jakiego rodzaju miejscowości działa kierowany przez Panią/Pana teatr?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	Wieś
	Miasto do 20 tys. mieszkańców
	Miasto od 21 tys. do 100 tys. mieszkańców
	Miasto od 101 tys. do 200 tys. mieszkańców
	Miasto od 201 tys. do 500 tys. mieszkańców
	Miasto powyżej 500 tys. mieszkańców

21. W jakim województwie działa kierowany przez Panią/Pana teatr?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	dolnośląskie
	kujawsko-pomorskie
	lubelskie
	lubuskie
	łódzkie
	małopolskie
	mazowieckie
	opolskie
	podkarpackie
	podlaskie
	pomorskie
	śląskie
	świętokrzyskie
	warmińsko-mazurskie
	wielkopolskie
	zachodniopomorskie

22. Jak długo kieruje Pani/Pan obecnym teatrem?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	To mój pierwszy rok na tym stanowisku
	Powyżej jednego roku, a mniej niż trzy lata
	Powyżej trzech lat

23. Czy kierowała Pani/kierował Pan już wcześniej teatrem?

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Nie, obecny teatr to pierwszy podmiot, którym kieruję
- Tak, kierowałam/kierowałem już w przeszłości teatrem lub teatrami

24. Proszę podać rok Pani/Pana urodzenia.

25. Płeć

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Kobieta Mężczyzna Inna

26. Posiadane wykształcenie

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

	Podstawowe
	Gimnazjalne
	Zasadnicze zawodowe
	Średnie (liceum ogólnokształcące, technikum itd.)
	Pomaturalne
	Półwyższe (nieukończone studia/licencjat)

	Wyższe
	Posiadam stopień lub tytuł naukowy (np.: doktor, doktor habilitowany, profesor)
	Inne (jakie?):

27. Proszę podać kierunek ukończonych studiów (lub profil kształcenia)

.....

28. Czy chciałaby Pani/chciałby Pan podzielić się w otwartej formie refleksjami na temat kryzysu epidemiologicznego lub sytuacji teatru, którym Pani/Pan kieruje, a które nie były poruszane w poprzednich pytaniach?

Jeżeli tak, proszę napisać kilka zdań na ten temat

.....

29. Czy wyraża Pani/Pan zgodę na ewentualny udział w drugiej fazie tego badania?

Chodziłoby o krótką rozmowę telefoniczną/przez komunikator.

Obiecujemy, że nie będziemy nadużywać Pani/Pana życzliwości i czasu

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

Tak

Nie

30. Proszę podać adres email lub numer telefonu, przez który można się z Panią/Panem skontaktować.

.....

31. Proszę zaznaczyć, potwierdzając, że zapoznała się Pani/zapoznał się Pan z poniższą klauzulą informacyjną i wyraża Pani/Pan zgodę przetwarzanie danych.

Zaznacz tylko jedną odpowiedź

- Wyrażam zgodę na przetwarzanie przez Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego moich danych osobowych zamieszczonych w ankiecie i obejmujących rok urodzenia, płeć, wykształcenie, informacje na temat kariery zawodowej, adres mailowy, numer telefonu w celu przeprowadzenia badania na temat aktualnej sytuacji teatrów w Polsce.

Klauzula informacyjna

SCENARIUSZ WYWIADU JAKOŚCIOWEGO

Dzień dobry, nazywam się *[imię i nazwisko prowadzącego wywiad]*. Bardzo dziękuję, że zgodził(a) się Pani/Pan na wzięcie udziału w drugim etapie badań realizowanych przez Instytut Teatralny, a dotyczących sytuacji teatrów czasie pandemii. Celem tego etapu jest pogłębienie informacji, które udało nam się zgromadzić dzięki ankiecie, którą Pan/Pani wypełniała. Rozmowa, którą za chwilę przeprowadzimy, potrwa około 45 minut. Będzie nagrywana, a następnie transkrybowana, ale proszę pamiętać, że ma też charakter anonimowy, zaś wszystkie pozyskane w jej trakcie informacje będą wykorzystywane wyłącznie do sporządzenia raportu badawczego (ewentualne cytaty nie będą opatrzone imieniem i nazwiskiem ani też skojarzone z instytucją/organizacją). Czy mogę włączyć dyktafon?

PYTANIA WYWIADU	DOPOWIEDZENIA	PROBLEMY BADAWCZE
<p>Czy może Pani/Pan powiedzieć kilka słów o sobie oraz teatrze, którym Pani/Pan kieruje? (Uwaga: to pytanie na rozgrzewkę, niekodowane, dlatego nie dopytujemy)</p>		
<p>W jaki sposób funkcjonuje aktualnie prowadzona przez Panią?/ Pana instytucja (teatr). Co działa po staremu, co zaś uległo zmianie?</p>	<p>(i) Co jest obecnie największym problemem – sprawia największe trudności? (ii) Jakie aktywności instytucji zostały całkowicie wstrzymane? (iii) Czy pojawiły się jakieś nowe rodzaje aktywności?</p>	<p>Jakich obszarów funkcjonowania instytucji teatralnych dotyczą strategie podejmowane przez nie w czasie pandemii?</p>
<p>Jak można byłoby ogólnie scharakteryzować strategię działania przyjętą przez Pani/Pana teatr?</p>	<p>(i) Czy jest ona według Pani/Pana porównywalna z tym, jak zachowują się aktualnie inne teatry? (ii) Na czym polegają i skąd wynikają ewentualne różnice?</p>	<p>Jakich obszarów funkcjonowania instytucji teatralnych dotyczą strategie podejmowane przez nie w czasie pandemii?</p>
<p>Pandemia dotknęła każdą sferę życia, w tym również sferę kultury. Jakby Pani/Pan oceniła sytuację, w jakiej znalazły się teatry?</p>	<p>(i) Czy sytuacja w jakiej znalazły się teatry jest w jakiś sposób wyjątkowa, jeżeli ją porównamy z innymi instytucjami/ innymi instytucjami kultury (na czym ta wyjątkowość polega)? (ii) Czy kierowany przez Panią/Pana teatr podejmuje również takie działania, które obliczone są na wspieranie innych podmiotów, osób (na czym to wsparcie polegało/a?)</p>	<p>Czy strategie podejmowane przez instytucje teatralne w czasie pandemii dotyczą wyłącznie ich samych czy też jakiś aspektów życia społecznego poza nimi? Jeżeli tak, to jakich?</p>

PYTANIA WYWIADU	DOPOWIEDZENIA	PROBLEMY BADAWCZE
<p>Pandemia zmusza kierujących instytucjami kultury do podejmowania wielu decyzji. Skąd Pani/Pan wie, jak w tym trudnym czasie działać?</p>	<p>(i) Skąd czerpana jest wiedza na temat tego, jakie decyzje należy podejmować? (ii) Czy istnieje jakieś wsparcie w ich podejmowaniu? (iii) Czy decyzje te są z kimś konsultowane (np. z załogą teatrów, z władzami samorządowymi)?</p>	<p>W jaki sposób strategie te są konstruowane? (Na czym opierają się tego rodzaju strategie? / Czy są one z kimś konsultowane?)</p>
<p>Kto realizuje dziś działania Pani/Pana teatru? W tym te nowe, wymyślone na czas pandemii? Albo: Dlaczego teatr zaprzestał wszelkich działań merytorycznych, nie zdecydował się działać choćby w sieci – co takie działania uniemożliwiało, utrudniało, zniechęcało do nich? (Uwaga: zadać, gdy teatr zawiesił wszelkie działania)</p>	<p>(i) Czy są one realizowane przez osoby zatrudnione w teatrze, czy np. przez osoby, będące jego widzami? (ii) Czy działania te są przez kogoś wspierane (organizacyjnie, finansowo/merytorycznie)?</p>	<p>Kto realizuje te strategie? (Czy są one realizowane przez wszystkie kategorie zatrudnionych w instytucjach teatralnych? / Czy są one realizowane przy udziale uczestników/odbiorców/samorządu/państwa?)</p>
<p>Do kogo skierowane są działania aktualnie podejmowane przez Pani/Pana teatr? (Uwaga: jeżeli teatr zawiesił wszelkie działania, należy pominąć to pytanie)</p>	<p>(i) czy wśród odbiorców pojawiły się jakieś nowe kategorie osób? (ii) czy jakieś kategorie nie mogą z nich korzystać, a jeżeli tak, to dlaczego?</p>	<p>Kto jest odbiorcą strategii podejmowanych przez instytucje teatralne w trakcie trwania pandemii?</p>

PYTANIA WYWIADU	DOPOWIEDZENIA	PROBLEMY BADAWCZE
<p>Czy istnieją jakieś podmioty/osoby, które wspierają kierowany przez Panią/Pana teatr w tym trudnym czasie? Na kogo może Pani/ Pan liczyć?</p>	<p>(i) jeżeli tak, to na czym to wsparcie dokładnie polega? (ii) czy jest coś lub ktoś, co szczególnie mocno przeszkadza w realizacji działań Pani/Pana teatrze? (iii) czego macie Państwo aktualnie w nadmiarze, a czego szczególnie mocno brakuje? / z naszej ankiety wynika, iż kierujący teatrami wskazują najczęściej, że przyszłość ich instytucji nie zależy od nich samych, ale od czynników zewnętrznych, wobec nich niezależnych – czy zgadza się Pani/Pan z takim stwierdzeniem?</p>	<p>Na kogo/czego wsparcie mogą liczyć instytucje teatralne podejmujące te strategie? Kto/co jest przeszkodą w ich urzeczywistnianiu?</p>
<p>Czy istnieją jakieś teatry/ instytucje kulturalne, z którymi aktualnie Państwo współpracujecie próbując radzić sobie z sytuacją, w jaki się znalazł Pani/Pana teatr? Albo: Dlaczego do takiej współpracy nie doszło? (Uwaga: zadać, gdy teatr nie podjął współpracy)</p>	<p>(i) Czy są to instytucje lokalne, z tej samej miejscowości czy też innego rodzaju podmiotu (z innych miast, krajów? (ii) czego ta współpraca dotyczy? (iii) Jak doszło do tej współpracy?</p>	<p>Z kim współpracują instytucje teatralne realizując te strategie?</p>

PYTANIA WYWIADU	DOPOWIEDZENIA	PROBLEMY BADAWCZE
<p>Co czeka Pani/Pana teatr w przyszłości? Proszę spróbować określić: co się zmieni, co będzie po starym, jakie nowe zjawiska się pojawią?</p>	<p>(i) Czy może Pani/Pan określić, jak teatr będzie funkcjonował w najbliższym sezonie, w kolejnym? (ii) Od czego będzie to zależało? (iii) Z czym wiąże Pani/Pan swoje nadzieje? / Co dodaje dziś otuchy?</p>	<p>Jaki jest horyzont czasowy podejmowanych przez instytucje teatralne strategii?</p>
<p>Część osób twierdzi, iż czas pandemii ujawnił duże zróżnicowanie w sytuacjach różnych instytucji kultury w Polsce? Czy zauważa Pani/Pan tego rodzaju zjawisko w świecie teatru?</p>	<p>(i) czy istnieją jeszcze jakieś nowe podziały, które ujawniła pandemia? / (ii) czy istnieją takie instytucje teatralne, które zyskały na obecnej sytuacji? / (iii) jakie instytucje teatralne będą najbardziej pokrzywdzone? / (iv) Czy uważa Pani/Pan, że instytucje i podmioty działające na rzecz kultury w czasie pandemii trzymają się razem, wspierają czy też raczej rywalizują ze sobą o ograniczone środki?</p>	<p>Jakie są główne czynniki różnicującym strategię podejmowane przez poszczególne instytucje teatralne?</p>
<p>Bardzo dziękuję za rozmowę. Czy chciał(a)by Pani/Pan coś jeszcze dodać?</p>		

SPIS TABEL

Tabela 1. Struktura próby ze względu na rodzaj teatru (N=223). — 9

Tabela 2. Struktura próby ze względu na status teatru (N=223). — 9

Tabela 3. Struktura próby ze względu na średnioroczną wysokość budżetu teatru (N=209). Najniższa deklarowana wysokość budżetu wynosiła: 0 zł, a najwyższa: ponad 43 mln. Średni budżet wyniósł: 3075661,58 zł, przy odchyleniu standardowym o wartości: 6122723,72. — 10

Tabela 4. Struktura próby ze względu na województwo, w którym znajduje się siedziba teatru (N=223). — 10

Tabela 5. Struktura próby ze względu na wielkość miejscowości, w której znajduje się siedziba teatru (N=223). — 11

Tabela 6. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie *W jaki sposób w obecnej chwili (w trakcie pandemii) funkcjonuje kierowany przez Panią/Pana teatr?* (N=223). — 27

Tabela 7. Procentowy rozkład odpowiedzi na pytanie *Proszę wskazać, które z poniższych zdań najlepiej opisują powody, dla których kierowany przez Panią /Pana teatr zawiesił całkowicie działalność programową i/lub nie podjął nowych rodzajów aktywności tego rodzaju* (N=89). — 28

Tabela 8. Nowe formy aktywności instytucji teatralnych w czasie pandemii (N=127). — 32

Tabela 9. Nowe formy aktywności teatru w czasie pandemii a jego status (N=127). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów, deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności. — 35

Tabela 10. Nowe aktywności teatru w czasie pandemii a wysokość publicznej dotacji (N=74). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów, deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności. — 36

Tabela 11. Nowe formy aktywności teatru w czasie pandemii a wysokość rocznego budżetu (N=123). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów, deklarujących, że w kierowanych przez nich/nie teatrach podjęto dane formy aktywności. — 38

Tabela 12. Nowe formy aktywności teatru w czasie pandemii a wielkość zespołu (N=127). — 39

Tabela 13. Nowe aktywności teatru w czasie pandemii a wielkość miejscowości, w której znajduje się jego siedziba (N=127). Wartości procentowe odpowiadają odsetkom respondentów, deklarujących, że w kierowanych przez nie/nich teatrach podjęto dane formy aktywności. — 41

Tabela 14. Nowe aktywności teatru w czasie pandemii a rodzaj teatru (N=127). — 43

Tabela 15. Częstość podejmowania przez teatry różnych form działań pomocowych (N=127). — 44

Tabela 16. Rozkład wskazań na poszczególne typy nowych form prezentacji działań programowych podejmowanych przez instytucje teatralne w czasie pandemii (N=117). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań. — 35

Tabela 17. Rozkład wskazań na poszczególne typy działań wspierających walkę z pandemią podejmowanych przez instytucje teatralne w czasie jej trwania (N=60). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań. — 48

Tabela 18. Rozkład wskazań na poszczególne typy działań wspierających inne podmioty obecne w polu kultury, a podejmowane przez instytucje teatralne w czasie jej trwania (N=79). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań. — 50

Tabela 19. Zmiany sposobu pracy instytucji teatralnych w trakcie trwania pandemii (N=124). Wartości w kolumnie „Odsetek respondentów” nie sumują się do 100%, ponieważ jeden respondent mógł udzielić kilku wskazań. — 53

Tabela 20. Odsetki wypowiedzi na pytanie *Czy chciałaby Pani/chciałby Pan podzielić się w otwartej formie refleksjami na temat kryzysu epidemiologicznego lub sytuacji teatru, którym Pani/Pan kieruje, a które nie były poruszane w poprzednich pytaniach?* — 64

ISBN 978-83-66124-49-3



9 788366 124493