

ZOFIA SMOLARSKA

Instytut Sztuki PAN

<https://orcid.org/0000-0002-2144-3690>

Instytucjonalne formy wsparcia rzemiosła teatralnego

Institutional Forms of Support for Crafts in the Theatre

Artykuł recenzowany / Peer-reviewed article

Abstract

The article presents the results of both qualitative and quantitative studies conducted in Polish repertory theatres in 2024. This research was designed as a constructive attempt to address the calls repeated upon many occasions by the theatre community (including the author of the presented text) over several decades, urging the preservation of vanishing theatre crafts. The primary aim of the studies was to identify and collect best practices and strategies for maintaining and/or developing theatre crafts employed by those managing theatres and overseeing stage design and costume production. The survey and interviews addressed various aspects, including human resource management, remuneration policies, equipping workshops with new technologies, and promotional efforts to enhance the social visibility of artisans. It also explored the expectations of theatres involving organizers. The conclusions can serve as inspiration for theatre managers grappling with the shortage of skilled professionals and as a guide for theatre organizers on the existence and effectiveness of various methods aimed at improving the situation of theatre crafts.

Keywords: theatre crafts; vanishing professions; culture management; sociology of theatre

Abstrakt

Artykuł przedstawia wyniki badań jakościowych i ilościowych przeprowadzonych w polskich teatrach publicznych w 2024 roku. Zaprojektowano je jako konstruktywną odpowiedź na wielokrotnie powtarzane przez przedstawicieli środowiska teatralnego (w tym autorkę tekstu) wezwania do ratowania ginących rzemiosł teatralnych. Badania miały na celu między innymi rozpoznanie i zebranie dobrych praktyk, w tym różnorodnych strategii podtrzymywania lub/rozwoju rzemiosła teatralnego, stosowanych przez osoby zarządzające teatrami i kierujące w nich produkcją scenografii i kostiumów. W ankiecie i wywiadach pytano o działania w zakresie polityki kadrowej i płacowej, budowania pozytywnych relacji pracowniczych, wyposażania pracowni w nowe technologie i pomoce, promocji i podnoszenia społecznej widoczności rzemieślników, a także o oczekiwania teatrów względem organizatorów. Wnioski mogą służyć jako inspiracja dla osób zarządzających teatrami zmagającymi się z brakiem lub odchodzeniem fachowców oraz jako wskazówka dla organizatorów teatrów na temat istnienia i efektywności różnych metod służących poprawieniu sytuacji rzemiosł teatralnych.

Słowa kluczowe: rzemiosła teatralne; ginące zawody; socjologia teatru; zarządzanie kulturą

O autorce

Zofia Smolarska – teatrolożka, doktora nauk humanistycznych, od 2025 roku adiunktka w Centrum Europejskich Studiów Regionalnych i Lokalnych (EUROREG) na Uniwersytecie Warszawskim, autorka artykułów i książek, między innymi *Rimini Protokoll. Ślepe uliczki teatru partycypacyjnego* (2017) oraz *Ekologie teatru. Analiza relacyjna instytucji teatru z perspektywy rzemieślników i rzemieślniczek teatralnych* (w druku). Stypendystka Institut für die Wissenschaften vom Menschen w Wiedniu, Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego oraz m.st. Warszawy. Zainteresowania badawcze: ekologie kultury, badania procesów twórczych i produkcyjnych, socjologia sztuki, naukoznawstwo, etyka publikacyjna.

Problem ginących rzemiosł teatralnych¹ od lat 50. XX wieku powraca na łamy polskiej prasy teatralnej oraz w dyskusjach środowiskowych, przybierając coraz bardziej alarmujący ton². Ostatnie badania ilościowe przeprowadzone w ramach projektu *Mysłąc ręką* (2020) Teatru im. Juliusza Słowackiego potwierdzają diagnozy o wymieraniu rzemiosła, szczególnie szewstwa i perukarstwa³. Stwierdzono wtedy, że jedynie 11 procent rzemieślników ma mniej niż 40 lat, a tylko 0,5 procent mieści się w przedziale wiekowym 18–25 lat. Wiele teatrów z braku własnych pracowników zmuszonych jest do outsourcingu usług scenograficznych⁴.

Badania jakościowe pokazują natomiast, że przyczyny tych problemów są złożone i mają charakter ekonomiczny, społeczny i instytucjonalny, a są to między innymi: przyspieszenie procesu produkcyjnego i nadprodukcja wydarzeń, bardzo niskie wynagrodzenia i brak chętnych do pracy, brak aktywnych związków zawodowych oraz moralny wyzysk rzemieślników, który polega między innymi na delegowaniu na nich zadań twórczych bez uznania współautorstwa scenografii oraz na tabuizowaniu konfliktów⁵.

Przez długi czas polska teatrologia nie uznawała rzemiosła za wartościowy obiekt badań, co dodatkowo potwierdzało jego marginalizację. Świadczy o tym choćby fakt, że najobszerniejsze polskie słowniki oraz encyklopedie terminów teatralnych nie zawierają definicji rzemiosła ani poszczególnych zawodów rzemieślniczych (z wyłączeniem malarza-dekoratora, ale tylko w znaczeniu historycznym, jako „przodka” scenografa)⁶. Wyjątkowy pod tym względem słowniczek wyrazów technicznych dołączony do *Polskiej plastyki teatralnej* Zenobiusza Strzeleckiego z 1963 roku nie miał rozwinięcia w literaturze naukowej, a wiedzę na ten temat można znaleźć jedynie w publikacjach popularyzatorskich⁷ i przeznaczonych dla teatrów amatorskich⁸.

Tymczasem wśród przedstawicieli młodszego pokolenia badaczy kultury od kilku lat w sposób widoczny rośnie zainteresowanie rzemieślnikami jako grupą zawodową i istotnym ogniwem procesu twórczego. Zmiana ta towarzyszy debacie na temat hierarchicznych relacji w instytucjach sztuki i wynika z rosnącej świadomości społecznej badaczek na temat warunków pracy w kulturze. Zaowocowało to szerszym dostrzeżeniem i docenieniem twórczego wkładu pracowników technicznych i rzemieślników⁹. Najnowsze badanie przekrojowe pracowników i pracowniczek teatrów *Scena Polska 2024: Pracując w teatrze*, zrealizowane na zlecenie Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszeńskiego pod kierunkiem Doroty Ilczuk, Anny Karpińskiej i Piotra Majewskiego, również uwzględniło rzemieślników w próbie badawczej, w ramach grupy pracowników technicznych (nie podano jednak, w jakiej liczbie).

Choć zainteresowanie sytuacją zawodową rzemieślników teatralnych to istotny krok w kierunku poprawy ich statusu i warunków pracy, niniejsze badania idą dalej.

Instytucjonalne formy wsparcia rzemiosła teatralnego

Wydaje się bowiem, że pomimo próby zmiany paradygmatu w badaniach teatralnych kryzys rzemiosła w teatrach publicznych utrzymuje się, a dominujący dotąd ton skargi okazuje się niewystarczający. Krytyka instytucjonalna (podejmowana także przez autorkę) miała nikły wpływ na system produkcji scenografii. Dowodem na to jest zarówno brak rozwiązań systemowych, jak i defensywne reakcje osób zarządzających podczas prezentacji wyników badań ukazujących powody trudnej sytuacji rzemiosła w teatrach publicznych¹⁰.

Badając spektakle poświęcone przemocy i ruchowi #MeToo, Monika Kwaśniewska zauważyła „łączący je gest świadomego przechodzenia od skargi na nadużycia władzy w instytucjach teatralnych i edukacyjnych do konstruktywnych i wychylonych w przyszłość propozycji zmiany procesów”¹¹. Podobnie przywołana przez Kwaśniewską, a postulowana przez Ewę Domańską humanistyka afirmatywna opiera się na świadomym przejściu od wiktymizacji podmiotu do jego witalizacji poprzez akcentowanie siły sprawczej i dostrzeganie potencjału transformacyjnego. Nie chodzi tu przy tym o „naiwną utopię, ale o realistyczne, realne i lokalne działania, które nie dążą do ukrycia konfliktów czy zaprzeczenia ich istnieniu, ale odpowiadają na nie teoriami współbycia, współdziałania, współpracy oraz empatii”¹². Idąc tropem humanistyki afirmatywnej (która w tym punkcie bliska jest także założeniom szkoły chicagowskiej w socjologii), za cel przedstawionych tu badań empirycznych obrano czynienie różnicy, przy jednoczesnej integracji wiedzy o rozproszonych acz wartościowych praktykach instytucjonalnych. Zamiast jedynie diagnozować kryzys, chcemy wzmocnić te dyrekcje i kierownictwa produkcji, które korzystają ze swych mocy decyzyjnych i mimo ograniczeń budżetowych przełamują impas, działając na rzecz dobra rzemieślników. W ten sposób mamy także nadzieję wspomóc instytucje w bardziej świadomym wybieraniu i wdrażaniu form odbudowy i rozwoju pracowni.

Przedstawione tu wyniki badań pokazują, że przy braku spójnej polityki w zakresie rozwoju rzemiosła teatralnego w teatrach publicznych pracownicy zdani są na inicjatywę nielicznych twórców o wysokiej pozycji, którzy

rozumieją, że jakość wykonawcza scenografii i kostiumów to wynik systemu kształcenia, poziomu wynagrodzeń oraz atmosfery szacunku i uznania, która powinna otaczać wykonawców projektów. Przy sporym zróżnicowaniu teatrów pod względem rozmiaru, budżetu i repertuaru, a także dostępu do zleceniobiorców w regionie, zbudowanie takiej wspólnej polityki wydaje się dużym wyzwaniem. Jak udowadnia jeden z badanych podmiotów, aby je podjąć, potrzebne jest przekroczenie dotychczas dominujących sposobów myślenia o rzemieślnikach i dostrzeżenie w nich nie taniej siły roboczej, lecz osób zasobnych w wiedzę technologiczną i umiejętności poszukiwane także na rynku komercyjnym.

Metodologia badań

Instytucjonalne formy wsparcia rzemiosła teatralnego w Polsce nie były wcześniej przedmiotem systematycznych analiz. Aby zbadać rodzaje i skalę takich działań w sektorze publicznych instytucji kultury, zastosowano triangulację metod ilościowych i jakościowych. W marcu i kwietniu 2024 roku wysłano na adresy mailowe sekretariatów lub/i działów technicznych wszystkich teatrów publicznych w Polsce internetową ankietę w programie Formularze Google. Pytano w niej o działania podejmowane od 2010 roku, przy czym w przypadku braku danych za ten okres respondenci byli proszeni o odpowiedzi zgodne z obecną wiedzą. Jest to okres wystarczająco długi, by uchwycić różnorodność strategii, w tym te rzadziej stosowane, a jednocześnie obejmujący czas, kiedy teatry, po okresie swoistej mody na outsourcing, zaczęły bardziej świadomie podejmować próby utrzymania, a nawet odbudowy zespołu wykonawców scenografii. Ostatnie kilkanaście lat to również coraz bardziej widoczny powrót do środowiskowej refleksji nad przyszłością rzemiosła teatralnego.

Ankieta składała się z ośmiu pytań zamkniętych i pięciu otwartych¹³, a na końcu można było zostawić dane kontaktowe do wywiadu. Na część pytań istniała możliwość odpowiedzi wielokrotnego wyboru z tak zwanej kafeterii, które skonstruowano na podstawie wcześniejszych kilkuletnich badań jakościowych autorki (około stu wywiadów z rzemieślnikami i rzemieślniczkami) oraz dwóch raportów: wspomnianej już *Ankiety dotyczącej stanu rzemiosła teatralnego w Polsce* z 2020 roku oraz badania przeprowadzonego przez Olę Byrską dla Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszeńskiego z 2013 roku¹⁴. Na każde pytanie można było także podać własną odpowiedź („inne”), co miało pomóc zidentyfikować nieprzewidziane przez badaczkę strategie wsparcia rzemiosła. Nieliczni respondenci korzystali z tej możliwości, co może świadczyć o wyczerpująco skonstruowanej kafeterii lub dowodzić ograniczonego zaangażowania uczestników w badanie oraz ich niewystarczającej wiedzy. Jak pokazały wywiady, ankiety nie zawsze wypełniały osoby posiadające pełny wgląd w tematykę badań, na przykład pracownicy działu promocji, którym dyrekcja poleciła wypełnienie ankiety, nie zawsze orientowali się w kwestii zakupu nowego

wyposażenia do pracowni, choć mogli wyczerpująco odpowiedzieć na pytania dotyczące działań edukacyjnych z udziałem widzów.

Obserwacja ta podpowiada, że przepływ informacji wewnątrz organizacji teatralnych na temat różnorodnych działań dotyczących rzemiosła jest ograniczony, a działania te niekoniecznie są ze sobą skoordynowane, co samo w sobie jest wartościowym wnioskiem. Z punktu widzenia metodologii natomiast obserwacja ta kazała autorce zachować ostrożność wobec danych ilościowych i weryfikować je w toku wywiadów, a wyniki obu części badania analizować wspólnie.

Ankiety wypełniło trzydzieści osiem teatrów dramatycznych, lalkowych i muzycznych z całego kraju¹⁵. Następnie w kwietniu i maju 2024 roku przeprowadzono telefonicznie czternaście wywiadów pogłębiających. Miały one charakter półustrukturyzowany, tzn. punktem wyjścia do rozmowy były odpowiedzi udzielone w ankiecie; badaczka prosiła o ich rozwinięcie, aby lepiej poznać powody i efekty podjętych działań lub ich braku. Dodatkowe pytania pojawiały się w trakcie rozmowy, w zależności od odpowiedzi respondenta. Ponadto w tekście powołuję się na jeden wywiad autoryzowany (na prośbę respondentki) oraz korespondencję mailową z dyrektorem jednego z teatrów. Ankiety i wywiady zostały zakodowane (a wywiady dodatkowo zanonimizowane) z uwzględnieniem typu badania (A – ankieta, W – wywiad) oraz typu teatru (D – dramatyczny, L – lalkowy, M – muzyczny). Nazwy teatrów zostały wyjątkowo ujawnione tylko przy cytatach ilustrujących dobre praktyki bądź w przypadku działań opisywanych w prasie.

Wyniki badań

Polityka wynagrodzeń i zatrudnienia

Znacząca większość teatrów stosuje strategie dotyczące wynagrodzeń i zatrudnienia – tylko 12,6 procent nie podejmuje takich działań lub stosuje je incydentalnie. Połowa respondentów zatrudnia pracowników warsztatów „na zakładkę”, dzięki czemu nowo przyjęta osoba ma szansę skorzystać z wiedzy i doświadczenia odchodzącego na emeryturę rzemieślnika. Jest to szczególnie istotne w przypadku zawodów, w których nie istnieją już żadne formy instytucjonalnego kształcenia, takich jak tapicer, perukarz, cholewkarz, modystka czy farbiarz. Ze względu na brak publicznego szkolnictwa w zakresie rzemiosła teatralnego teatry są obecnie jedynym miejscem, gdzie może się dokonać transfer specjalistycznej wiedzy i umiejętności artystyczno-technicznych. Z wcześniejszych badań wynikało, że czynnikiem uniemożliwiającym teatrom zatrudnianie „na zakładkę” jest brak środków budżetowych na dodatkowe etaty¹⁶. Wyniki naszej ankiety pokazały jednak, że 1/3 teatrów (34,2 procent) „odważyła się” negocjować tę kwestię z organizatorem¹⁷ i otrzymała zgodę na zwiększenie liczby etatów w pracowniach. Inne zaś radzą sobie z tym problemem, stosując „kreatywne” polityki zatrudnienia, na przykład manipulując częstka-

ni etatów w taki sposób, aby mimo zatrudnienia nowego pracownika ogólna suma etatów pozostała taka sama. W ponad 1/5 teatrów utworzono nowe typy pracowni lub odtworzono te wcześniej zlikwidowane, choć ich przydatność bywała ograniczona w kontekście zmieniających się potrzeb scenografów.

Prawie połowa (47,4 procent) teatrów przyjmuje praktykantów ze szkół zawodowych lub techników, 28,9 procent z nich organizuje bezpłatne staże, a tylko 7,9 procent płatne. Istnieją wątpliwości co do zgodności bezpłatnych staży z przepisami, jeśli nie odbywały się one w ramach praktyk uczniowskich¹⁸. Bezkosztowo można natomiast zatrudniać wówczas, kiedy staż organizuje i opłaca urząd pracy. Mimo to jedynie 15,8 procent teatrów zadeklarowało taką współpracę i nie zawsze były z niej zadowolone, urząd kierował bowiem do teatru osoby, które nie spełniały wymagań: „tu trzeba mieć dużą wytrzymałość psychiczną i fizyczną” oraz wykazywać „własną inwencję” (W_D_2). Niektóre teatry, aby uniknąć problemu takiego niedopasowania, korzystają z tak zwanych staży ze wskazania. Urząd może bowiem opłacić (lub współfinansować) staże dla wybranych przez teatr osób, na przykład takich, które wcześniej sprawdziły się w pracy na innym stanowisku, choćby w obsłudze widowni.

Odpowiedzi te pokazują, że niewiele teatrów inwestuje środki finansowe w pozyskanie potencjalnych pracowników. Być może jest to skutek zerojedynkowego przekonania: „albo będzie pracował, albo odejdzie” (W_M_7), co oznaczało, że do pracy w teatrze trudno przekonać atrakcyjną ofertą stażu – teatr to „bakcyl”, który trzeba złapać. W tym kontekście ciekawą strategię stosują placówki, które pracownikom przejawiającym smykałkę do rzemiosła proponują przekwalifikowanie, na przykład z montażysty na szewca lub z garderobianej na krawcową. Dzięki temu teatr zyskuje rzemieślnika obeznanego z zasadami funkcjonowania zaplecza teatru, istnieje więc szansa, że ten zostanie na dłużej. Dobrym rozwiązaniem wydaje się także wyposażenie pracownika technicznego w umiejętności rzemieślnicze i nowe uprawnienia (na przykład spawalnicze), zamiast zlecenia tych prac na zewnątrz.

Mniej niż 1/3 teatrów (31,6 procent) podniosła wynagrodzenia rzemieślników ponad poziom wynikający z podwyżek płacy minimalnej, co potwierdza wciąż bardzo niskie uposażenia większości rzemieślników. Autorzy i autorki wspomnianego raportu *Scena Polska 2024: Pracując w teatrze* uważają, że obecną sytuację płacową w teatrach dobrze ilustruje zjawisko nazywane pułapką średniego dochodu. Określa ono moment, w którym stały wzrost i tak już bardzo intensywnej produkcji spektakli i innych wydarzeń nie przekłada się na wzrost płac, które w głównej mierze zależą od zasobów organizatora, a nie od przychodów. Podsumowując: „sytuacja skutkuje rosnącym niezadowoleniem, brakiem satysfakcji, ruchem kadrowym wśród pracowników teatrów”¹⁹. Jednocześnie zauważają, że spośród trzech badanych grup – pracowników artystycznych, ad-

ministracyjnych i technicznych – to sytuacja finansowa tej ostatniej jest najtrudniejsza²⁰. Nasze badania pokazują, że połowa teatrów rekompensuje to dodatkowymi zleceniami, na przykład produkcją scenografii na zamówienie. Pracownicy często realizują te zadania w ramach prywatnych umów za zgodą teatru, choć może to kolidować z pracą etatową. W dłuższej perspektywie tego rodzaju „bonusy” nie rozwiązują więc problemu ginących rzemiosł, mogą natomiast przyczyniać się do wypalenia zawodowego i tworzenia niezdrowych relacji pracownik–pracodawca, gdzie zgoda na „chalturę” wykonywaną w miejscu pracy zależy od stopnia subordynacji pracownika²¹.

Dom produkcyjny

Etatowych rzemieślników częściowo mogą zastąpić podmioty prywatne (firmy scenograficzne, producenci obuwia scenicznego, zakłady krawieckie itd.), ale outsourcing niekoniecznie jest korzystny ekonomicznie i jakościowo, a przede wszystkim nie zawsze jest dostępną opcją. Firmy prywatne, kierując się przede wszystkim kryterium zysku, mogą odmówić współpracy, jeśli dostaną bardziej intratne zlecenie, na przykład dla reklamy czy telewizji.

Rozwiązaniem byłoby stworzenie domu produkcyjnego obsługującego teatry z danego regionu lub z całego kraju, które nie zatrudniają rzemieślników. O tym rozwiązaniu mówi się od ponad dekady²², a niedawno Teatr Muzyczny w Poznaniu podjął pierwsze kroki w tym kierunku. Paradoksalnie w planowanej nowej siedzibie tego teatru nie przewidziano miejsca na pracownię, a sam teatr, gdzie obecnie na etacie zatrudniona jest tylko jedna rzemieślniczka, nie zamierza zwiększać zatrudnienia. W stosowanym przezeń modelu produkcji (dwie–trzy premiery w sezonie, długa eksploatacja spektakli, planowanie działań z rocznym wyprzedzeniem) bardziej opłaca się zlecenie budowy scenografii na zewnątrz, przede wszystkim innym poznańskim teatrom. Mimo tej zależności Teatr Muzyczny lobbuje za innymi formami wsparcia rzemiosła niż podtrzymywanie teatralnych pracowni i prowadzi rozmowy z władzami miasta na temat stworzenia nowoczesnego „hubu”, który łączyłby rzemiosła teatralne, nowe technologie i startupy. Byłoby to miejsce, gdzie najlepsi fachowcy za adekwatne wynagrodzenie świadczyliby usługi dla teatrów i rynku komercyjnego w oparciu o najnowsze technologie, a także kształcili kolejne pokolenia rzemieślników we współpracy ze szkołami zawodowymi. Takie miejsce wypełniałoby więc jednocześnie lukę w szkolnictwie techniczno-teatralnym.

Według niektórych korzystanie z domu produkcyjnego wymusiłoby zmianę mentalności dyrektorów, którzy obecnie „marnotrawią potencjał ludzki” (W_M_3), obstając przy zachowaniu pracowni z wygody – etatowi rzemieślnicy rekompensują braki w długofalowym planowaniu. Dom produkcyjny obsługujący jednocześnie kilka instytucji wymagałby natomiast ustalenia terminów premier z dużym wyprzedzeniem. Inny ankietowany



1. Materiały promocyjne Teatru Animacji, projekt *Szkoła Konstruktorów Lalkowych*, 2017. Fot. Piotr Bedliński.
2 i 3. Wystawa *Nowe rzemiosło*, Galeria Opera, Teatr Wielki Opera Narodowa, 2023. Fot. Joanna Szamota / Square Drop.

twierdzi natomiast, że dyrektorzy chętnie planowaliby cały sezon „z góry”, gdyby tylko z takim wyprzedzeniem otrzymywali od organizatora gwarancję przyznania dotacji na planowane premiery. Uważa więc, że do takiego spotkania „nad kalendarzami” trzeba by zaprosić nie tylko dyrektorów, ale i przedstawicieli organizatora (W_D_12). Powodzenie idei domu produkcyjnego zależy więc będzie od tego, czy uda się przemodelować sposób finansowania kultury w Polsce, co może tłumaczyć, dlaczego ten pomysł od lat czeka na realizację.

Kultura organizacyjna

Najpopularniejszą formą budowania kultury organizacyjnej są nagrody finansowe, honorowe, premie i dodatki specjalne (52,6 procent). Jeden teatr corocznie przyznaje nagrodę w formie statuetki wybranej osobie z zaplecza, wręczaną podczas dorocznego przeglądu spektakli z repertuaru (W_D_4). Swoistym zwyczajem teatrów są nagrody dla pracowni po zakończeniu sezonu lub po każdej premierze w zależności od skomplikowania i skali scenografii.

Połowa ankietowanych deklaruje, że przeprowadza konsultacje wśród rzemieślników, lecz część nie potrafiła podczas wywiadu podać ich przykładów, co sugeruje zawyżenie tego wskaźnika. 23,7 procent teatrów oferuje benefity takie jak prywatne ubezpieczenie zdrowotne czy karty sportowe, a tyle samo wprowadza nowe regulaminy, choć nie zawsze realnie poprawiają one warunki pracy. Tylko 13,2 procent przeprowadza audyty wewnętrzne obejmujące pracownię, a współpraca ze związkami zawodowymi w celu wspólnego wypracowania rozwiązań wspierających rzemieślników jest prawie nieobecna.

Niektóre teatry stosują outsourcing usług scenograficznych, aby odciążyć rzemieślników etatowych. Bardziej przyszłościową strategią wydaje się jednak utrzymywanie pracowni scenograficznej, jak to ma miejsce na przykład w Teatrze Polskim im. Arnolda Szyfmana w Warszawie; konsultuje ona i doprecyzowuje projekty scenografów oraz rozdziela zadania pomiędzy pracownię. Teatr Zagłębia w Sosnowcu z kolei usprawnił współpracę ze scenografami, jasno określając termin złożenia projektów, co przeciwdziała wyzyskowi rzemieślników przez scenografów, oraz wprowadził przejrzyste zasady przyznawania premii i nowy kodeks etyczny. Szkolenia antymobbingowe i z komunikacji mają pomóc ukrócić nadużycia władzy, a czasowe ograniczenie wydarzeń dodatkowych służyło odzyskaniu sił po wyczerpanej pracy nad wymianą repertuaru²³.

W pozostałych przypadkach trudno mówić o strategicznym budowaniu kultury organizacyjnej. Dobrostan pracownika mają zapewnić gesty wdzięczności po premierach (wykonywane raczej na zapleczu) oraz nieformalne, acz rzekomo partnerskie relacje: „Mogą do mnie zadzwonić o każdej porze dnia i nocy. Wiedzą, że jestem dla nich i z nimi” (W_M_7). Rzemieślnikom

sporadycznie zleca się opracowanie koncepcji scenografii, zamiast zatrudniać scenografa, lecz odbywa się to bez dodatkowego wynagrodzenia i podania nazwisk w programie. Wciąż obowiązuje ścisła bariera między działami artystycznym i produkcyjnym, inaczej niż w przypadku oświetleniowców i akustyków, którzy bywają jawnymi i dodatkowo wynagradzanymi autorami koncepcji oświetlenia i muzyki.

Rok 2023 był w tym kontekście przełomowy. Od 2013 roku MKiDN przyznaje tytuł honorowy Mistrza Rzemiosł Artystycznych, ale właśnie dwa lata temu po raz pierwszy do naboru zaproszono nie tylko artystów rękodzielników, a także teatry publiczne, które mogły zgłaszać kandydatury spośród pracowników warsztatów. Wyłonieni przez ministerialną komisję ekspercką laureaci zaprezentowali swoje prace na wystawie w prestiżowej galerii Opera w Teatrze Wielkim – Operze Narodowej pt. *Nowe rzemiosło*. Rzemieślnicy teatralni zostali wtedy po raz pierwszy dostrzeżeni przez organy państwowe i docenieni za to, „że są artystami” (W_M_7), a wystawa po raz pierwszy sytuowała ich pracę w kontekście szerszym niż tylko teatralny. Znalazły się bowiem na niej także dzieła uznanych projektantów-rękodzielników, na przykład ceramiczki Moniki Dąbrowskiej-Picewicz, której prace znajdują się w wielu muzeach polskich i zagranicznych.

Kształcenie i podnoszenie kwalifikacji zawodowych

Podczas gali przyznania tytułów Mistrza Rzemiosł Artystycznych w 2023 roku z ust ówczesnego ministra Piotra Glińskiego padła istotna deklaracja:

Bez artystów rzemieślników nie mogłaby funkcjonować kultura, dlatego chcemy ich wspierać. Przygotowujemy się też do tego, aby powołać program dotyczący właśnie tego działu kultury. Zleciłem Departamentowi Szkolnictwa Artystycznego MKiDN prace nad powołaniem szkoły średniej będącej powrotem do tradycji liceów rzemiosła artystycznego i technik teatralnych. To byłaby poważna instytucja, szkoląca kolejne pokolenia artystów – rzemieślników, techników teatralnych czy techników zaplecza filmowego²⁴.

Nie udało się ustalić, czy plany utworzenia szkoły znajdą kontynuację w pracach nowego resortu (o rozszerzeniu ministerialnego programu grantowego „Teatr” o kursy rzemieślnicze piszemy we wnioskach).

Warto przypomnieć, że niecałą dekadę wcześniej do ministerstwa trafił oddolny projekt takiej szkoły, który jednak został odrzucony. Pomysł stworzenia Liceum Plastycznego Technik Teatralnych, Filmowych i Telewizyjnych został opracowany przez Fundację „Sztuka-Media-Film” i lobbowali za nim jej dyrektor Jacek Wexler, wcześniej zastępca ministra kultury Bogdana Zdrojewskiego, a także reżyser, menedżer teatrów i dyrektor Teatru Telewizji, oraz istotne postacie ze środowiska teatralnego, jak Maciej Wojtyszko, reżyser i wykształcony

rzemieślnik teatralny²⁵. Program placówki wzorowany był na programie słynnego warszawskiego Państwowego Liceum Techniki Teatralnej (działającego w latach 1945–1969) i współtworzony przez jego absolwentów²⁶. Szanse na realizację projektu wyraźnie zmalały, gdy Zdrójewski został odwołany ze stanowiska ministra po tym, jak uzyskał mandat poselski w Europarlamencie²⁷. Czy i tym razem kwestie polityczne miałyby zaważyć na odrzuceniu projektu stworzonego przy udziale rzemieślników teatralnych i zleceniu prac urzędnikom z Departamentu Szkolnictwa Artystycznego?

Z powodu braku instytucjonalnego szkolnictwa, a także ze względu na postęp technologiczny i nowe wyzwania scenograficzne, z którymi mierzą się pracownie, większość teatrów dostrzega sens podnoszenia kwalifikacji pracowników – prawie $\frac{3}{4}$ ankietowanych stosuje wybrane formy kształcenia. Wychodzą tym samym naprzeciw potrzebom samych pracowników, bo jak pokazało cytowane już badanie teatrów z 2024 roku, to właśnie zespoły techniczne (do których zazwyczaj zaliczani są także rzemieślnicy) zgłaszają największe zapotrzebowanie na warsztaty i kursy (52,1 procent badanych)²⁸. Wyniki naszej ankiety wskazują, że najpopularniejsze są zewnętrzne szkolenia (44,7 procent), z których część polega na nauce obsługi nowych urządzeń u przedstawicieli producentów. Tylko nieco ponad $\frac{1}{4}$ teatrów organizuje kursy we własnym zakresie lub/i wspiera wymianę wiedzy w ramach współpracy z wybitnymi specjalistami z innych teatrów (21,1 procent) lub z „lokalnymi rzemieślnikami w obrębie miasta” (A_M_8). Istotną przeszkodą w owej wymianie jest brak mobilności – członkowie pracowni, w przeciwieństwie do techników i pracowników obsługi sceny, nie wyjeżdżają na występy gościnne. Część teatrów, które same organizują festiwale, umożliwia pracownikom zapoznanie się z rozwiązaniami technicznymi zastosowanymi w scenografiach zaproszonych zespołów. Jeśli coś ich szczególnie zainteresuje, kontaktują się z daną pracownią, by zapytać o szczegóły.

Pomysł warsztatów doszkalających dla rzemieślników wszystkich pracowni zgłoszono dyrektorowi Teatru Polskiego Andrzejowi Sewerynowi jeszcze w 2014 roku. O zgodzie dyrekcji na ich przygotowanie donosiła nawet prasa ogólnopolska²⁹. Niestety do realizacji tych planów nie doszło z powodu znacznego poszerzenia oferty edukacyjnej dla młodej widowni, w której realizację zaangażowane są również pracownie.

Jedynie 18,4 procent teatrów zaopatruje pracownie w literaturę specjalistyczną, czemu w zasadzie trudno się dziwić, skoro brakuje fachowych pozycji w języku polskim. Za ich substytut służy internet oraz magazyny z wykrojami typu „Burda”. Także niewielu ankietowanych (10,5 procent) wspiera pracowników w zdobywaniu dyplomu mistrza w izbie rzemieślniczej. Jedna z osób badanych tłumaczy, że rzemieślnik zatrudniony w teatrze, a nieposiadający własnej działalności gospodarczej, nie ma prawa członkostwa w cechu, a w konsekwencji pozbawiony jest praw i przywilejów z tym związanych, między innymi kształcenia

czeladników. Dyplom mistrzowski daje więc pracownikom teatrów niewiele poza prestiżem. Jest to przyczynek do problemu prawnej niewidzialności rzemiosła teatralnego, w którym udział mają organizacje branżowe oraz zbyt wąska ustawowa definicja rzemieślnika jako przedsiębiorcy³⁰.

Szkoła Konstruktorów Lalkowych

W świetle tych danych wyjątkowo pożyteczną inicjatywą wydaje się cykl warsztatów nazwanych Szkoła Konstruktorów Lalkowych w Teatrze Animacji w Poznaniu w latach 2016–2019. Była to swoista forma edukacji ustawicznej dla rzemieślników, a korzyści, jakie teatry wyniosły z uczestnictwa, znajdują potwierdzenie w wypowiedziach ankietowanych.

Misją, która przyświecała kuratorowi tego cyklu i ówczesnemu dyrektorowi Teatru Animacji, Markowi Waszkielowi, było podniesienie jakości przedstawień dla młodej widowni. Autorytet, jakim cieszy się on w środowisku teatralnym, pomógł pozyskać wybitnych specjalistów, między innymi Dudę Paivę czy Rafała Budnika, oraz wsparcie finansowe z Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego i Urzędu Miasta Poznania. Resztę budżetu pokrywali uczestnicy: teatry delegujące swoich pracowników i (nieliczne) osoby prywatne. Wbrew nazwie cyklu uczestni(cz)kami byli nie tylko konstruktorzy i nie tylko pracownicy teatrów lalkowych (choć głównie oni). W trzydniowych spotkaniach za każdym razem uczestniczyło od dwunastu do piętnastu osób, a niektórzy brali udział w kilku edycjach warsztatów.

Zainteresowaniem cieszyły się zarówno warsztaty poświęcone technikom tradycyjnym, jak butafora, jak i obróbce nowoczesnych materiałów, takich jak KauPoSil, a także techniki rękodzielnicze niekoniecznie kojarzone z estetyką teatralną, jak plecionkarstwo czy filcowanie³¹. W sumie odbyło się trzynaście warsztatów. Projekt zakończył się zarówno z powodu braku środków (Instytut Teatralny wycofał wsparcie w 2019 roku, a MKiDN odrzuciło wnioski o dotację), jak i z powodu „wyczerpania się tematów i kurczącej się liczby chętnych” (W_L_11). Być może zapotrzebowanie teatrów lalkowych na wykwalifikowanych rzemieślników w przyszłości zagospodarują absolwenci działającego od kilku lat kierunku Technologia teatru lalek w białostockiej filii Akademii Teatralnej im. Aleksandra Zelwerowicza. Na razie jednak tak się nie dzieje, skoro respondent z innego teatru wyraził życzenie: „Wspaniale byłoby taki bądź podobny cykl kontynuować i móc skierować na warsztaty swoich pracowników” (A_L_10). Raport ewaluacyjny z pierwszej edycji projektu pokazał, że warsztaty te miały też istotną funkcję integracyjną dla środowiska rzemieślników teatrów lalkowych i umożliwiły wymianę wiedzy zawodowej pomiędzy samymi uczestni(cz)kami³².

Dokumentacja i promocja rzemiosła

Znacząca większość teatrów (86,8 procent) zapewnia optymalne warunki do przechowywania dekoracji

i kostiumów. Ponad połowa (55,3 procent) dokumentuje pracę rzemieślników za pomocą filmów, fotografii czy wywiadów publikowanych na przykład na stronie internetowej teatru. Najmniej, bo 10,5 procent, wydaje publikacje poświęcone rzemiosłu teatralnemu. Niektóre teatry prowadzą płatne wypożyczalnie kostiumów, dzięki czemu owoce pracy rzemieślników otrzymują „drugie życie”. Ciekawym przykładem jest Teatr Zagłębia w Sosnowcu, którego krawcowe świadczą usługę dopasowania wypożyczanych strojów do figury.

Formą promocji rzemiosła są też lalki czy torby tworzone przez pracownice niektórych teatrów w wolnym czasie (na przykład po zamknięciu sezonu) w ramach etatu albo zlecenia za dodatkowe wynagrodzenie. Takie usługi komercyjne to nie tylko źródło dodatkowego zarobku dla teatru i ewentualnie pracowników, ale i strategia budowania widoczności tej grupy wobec organizatora, dzięki czemu łatwiej go potem dyrekcji przekonać do podwyżek wynagrodzeń czy grantu na doposażenie warsztatu (W_D_14).

90 procent teatrów prowadzi działania promujące rzemiosło, spośród których zdecydowanie przeważa zapraszanie mediów do pracowni (52,6 procent) oraz wycieczki widzów „za kulisy”, w tym do pracowni rzemieślniczych. Rzemieślnicy jednak albo nie uczestniczą w tych działaniach (47,9 procent), bo oprowadzaniem zajmuje się dział promocji, edukacji lub aktorzy, albo uczestniczą w nich w ramach etatu (50 procent), rzadko zaś za dodatkowym wynagrodzeniem (23,7 procent). Stosunek rzemieślników do tych działań jest podzielony: niektórzy chętnie się w nie angażują, inni zgłaszają, że odwiedzający zakłócają im pracę lub że wolą pozostać wobec widzów anonimowi. Bywa to powodem rezygnacji teatru z tej formy promocji.

Co natomiast cieszy, to że warsztaty podstawowych technik rzemieślniczych prowadzone przez pracowników (które organizuje ponad 1/5 ankietowanych) stają się immanentną częścią programu teatru, a nie incydentalną formą zarobku „na boku”. W jednym z teatrów warsztaty upcyclingu prowadzone przez krawcowe wspierały ekologiczny przekaz spektaklu. Ankietowany z innego teatru twierdzi wręcz, że to właśnie warsztaty rzemieślnicze dla dzieci i seniorów „robią największy efekt, bo widz, który wszedł za kulisy, pozostaje mocno związany z teatrem i potem do nas wraca. Rzemieślnicy wiedzą, że mają swój w tym udział i dlatego chętnie je [warsztaty] prowadzą” (W_D_4).

Mysłaca ręka

Popularną formą promocji rzemiosła są stałe lub czasowe wystawy kostiumów, lalek i rekwizytów, eksponaty rzadko jednak podpisane są nazwiskami realizatorów, czyli rzemieślników. Wydarzeniem wyjątkowym w tym kontekście, ale i pod względem skali był projekt wystawieniczo-edukacyjny *Mysłaca ręka* Teatru im. J. Słowackiego w Krakowie, realizowany za czasów tandemu

dyrektora Krzysztofa Głuchowskiego i kuratora Bartosza Szydłowskiego w latach 2017–2020 dzięki grantowi MKiDN. Jego pomysłodawczynią i kuratorką była scenografka Małgorzata Szydłowska, wicedyrektorka teatru Łaźnia Nowa ds. produkcji teatralnych (dzisiaj także dyrektorka ds. Domu Utopii – Międzynarodowego Centrum Empatii). Na projekt składał się szereg wzajemnie wzmacniających się działań: wystawa w przestrzeni zaadaptowanej w dawnym magazynie scenografii i kostiumów przy ul. Radziwiłłowskiej nazwanej Domem Rzemiosł Teatralnych, cykl około sześćdziesięciu warsztatów „Jak działa teatr?” prowadzonych między innymi przez rzemieślników w pracowniach krawieckiej, stolarskiej, modelatorskiej i tapicerskiej czy e-book zawierający również wywiady z rzemieślnikami przeprowadzone przez Małgorzatę Wach i opracowane przez nią wyniki wspomnianego na wstępie badania ankietowego³³.

Celem projektu było zwrócenie uwagi na materialny aspekt pracy teatralnej, a także praca z tradycyjną hierarchią wartości i ról w teatrze³⁴. Dlatego istotną częścią wystawy, oprócz elementów scenografii i kostiumów, były nagrania wideo z wypowiedziami rzemieślników i pracowników technicznych oraz kopie ich odręcznych notatek z realizacji w postaci szkiców projektów z miarami aktorów wykonane przez krawcowe. Dzięki temu ekspozycja nadała rzemieślnikom rangę wytwórców archiwum, co tradycyjnie zarezerwowane było dla artystów.

Istotne było, aby projekt nie tylko uwidocznił rzemieślników, ale też wsparł ich finansowo, dlatego większą część budżetu pochłonęły wynagrodzenia dla osób prowadzących warsztaty. Ponoć jednak nie od razu udało się przekonać pracowników, by wzięli na siebie rolę pedagogów i przewodników po świecie rzemiosła. „Na początku wielu z nich było pełnych obaw. Niektórzy mieli wątpliwości, czy ich praca może być dla kogokolwiek ciekawa. Przeprowadziłam z nimi dziesiątki rozmów, opowiadając o tym, jakie będą tematy warsztatów i czego konkretnie będziemy chcieli nauczyć uczestników” – mówiła Szydłowska³⁵. Przekonać ich miały także zaproponowane przez nią intrygujące tytuły warsztatów, na przykład „Suknia Balladyny”, „Spodnie Ofelii” czy „Anatomia gorsetu”. Przyciągnęły one także liczne grono uczestników, zarówno początkujących, jak i osoby z pewnym doświadczeniem. Nieoczekiwaną korzyścią było zyskanie nowych pracowników: dwie uczestniczki, uczennice szkoły krawieckiej, po warsztatach zgłosiły się do pracowni (i zostały przyjęte). Warsztaty okazały się niespodziewanie sposobem na promocję pracy w teatrze i jednocześnie nieoficjalnym narzędziem naboru.

Projekt promował rzemiosło nie tylko na zewnątrz, ale i wewnątrz teatru, zwracając uwagę na tę grupę pracowników i jej potrzeby. Dowodem na to jest fakt, że dyrekcja wkrótce zatrudniła drugiego tapicera i snuła dalsze plany rozwoju rzemiosł³⁶, które zostały jednak zawieszone z powodu konfliktu teatru z organizatorem i wynikających z niego problemów finansowych teatru. Sam



1. Warsztaty *Obyczajne koszule*, prowadzenie Stanisława Baran, Franciszka Skarbińska, Dom Rzemiosł Teatralnych, projekt *Mysłąca ręka*, 2019. Fot. Monika Stolarska, Archiwum Artystyczne i Biblioteka Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie.
2, 3, 4 i 5. Wystawa *Mysłąca ręka*, koncepcja i aranżacja: Małgorzata Szydlowska, Dom Rzemiosł Teatralnych, Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie, 2017. Fot. Archiwum Artystyczne i Biblioteka Teatru im. Juliusza Słowackiego w Krakowie.

projekt ostatecznie zakończył się wskutek odrzucenia przez MKiDN wniosku o kolejną dotację. Dyrektor Głuchowski deklaruje jednak, że nie poprzestanie na obietnicach:

Z moich planów dotyczących rzemiosła zostało tylko zatrudnienie czeladnika w pracowni tapicerskiej oraz pozyskanie kolejnych osób w pracowni krawieckiej, dzięwkowej, charakteryzatorsko-fryzjerskiej i modelarskiej. Nie tylko udało się zachować stan tych pracowni[,] a nawet w kilku przypadkach zwiększyć. Pozostałe plany musiałem odłożyć do czasów ustabilizowania się sytuacji teatru, co mam nadzieję nastąpi po kolejnych wyborach samorządowych [w 2024 roku]. [...] Bez świetnie funkcjonujących pracowni nie byłibyśmy w stanie np[,] odtworzyć prawie czterdzieści kostiumów z *Wesela* St. Wyspiańskiego. Aż pięcioro naszych rzemieślników otrzymało w zeszłym roku tytuły Mistrzów Rzemiosła [Artystycznego]. [...] W Domu Rzemiosł Teatralnych przez ostatnie dwa lata działał pierwszy w Krakowie (otwarty pierwszego dnia wojny) punkt pomocy uchodźcom. Obecnie przygotowujemy to miejsce na stałe miejsce poświęcone tkaninie i kostiumowi teatralnemu. [...] Nadal mamy też w planie otworzenie szkoły rzemiosła teatralnego³⁷.

Źródła wsparcia i oczekiwania wobec organizatora

Niewskazaną w pytaniach ankietowych, a ważną dla teatrów formą wsparcia rzemieślników okazał się rozwój technologiczny i poprawa warunków w pracowniach, a więc remont, budowa nowego lub rozbudowa dotychczasowego warsztatu oraz kupno nowych lub nowocześniejszych maszyn. Narzędzia te mają tym większe znaczenie, im starszy jest zespół pracowni. Jak wyraziła się jedna z osób ankietowanych: ponieważ pracownicy się starzeją, trzeba ich odciążać fizycznie, automatyzując procesy (W_M_7).

Prawie połowa ankietowanych zmodernizowała parki maszynowe, korzystając ze środków własnych lub z pozyskanych od organizatora z dotacji celowych czy dzięki grantom europejskim. Również niemal połowa podejmowała współpracę z innymi teatrami lub organizacjami pozarządowymi na rzecz rzemiosła, a nieco mniej (39,5 procent) uzyskało wsparcie od podmiotów prywatnych w ramach sponsoringu, mecenatu lub barteru. Aby zinterpretować te dane, należałoby jednak zebrać więcej informacji na temat kontekstu tej współpracy i jej wpływu na stan rzemiosła.

Jeden z badanych teatrów we wniosek grantowy na gruntowny remont wpisał kilka dodatkowych etatów w pracowniach (finansowanie zatrudnienia było zresztą formalnym wymogiem grantu). Dyrekcja jednocześnie ustaliła z organizatorem, że po zakończonym projekcie zatrudnienie w ramach nowych etatów zostanie utrzymane. Stąd osoba ankietowana wyciąga wniosek: „Dobry kontakt dyrektora z organizatorem to podstawa” (W_D_4).

Jak wynika z odpowiedzi na pytania otwarte, teatry oczekują od swojego organizatora przede wszystkim wsparcia finansowego, które pozwoli na doposażenie istniejących pracowni i utworzenie nowych, zwiększenie liczby etatów i wysokości wynagrodzeń. Drugim najczęściej powtarzającym się w ankietach oczekiwaniem było stworzenie systemu nauki zawodów rzemieślniczych, na przykład szkoły lub stałych szkoleń. Jeden z ankietowanych wyraził natomiast życzenie, aby organizator przeprowadził „analizę stanu i potrzeb teatrów publicznych” (A_D_12) w zakresie rzemiosła i pracowni.

Można przypuszczać, że teatry potrzebują wsparcia organizatora w zbieraniu i analizowaniu takich danych, bo same nie prowadzą systematycznej refleksji nad skutkami podjętych strategii. Z odpowiedzi na pytania o najbardziej i najmniej skuteczne strategie wsparcia rzemiosła wynika, że teatry widzą największą wartość w inwestycjach w infrastrukturę i zwiększaniu wynagrodzeń, ale aż 74 procent ankietowanych nie potrafiło wskazać działań nieefektywnych, a część jasno odpowiedziała, że nie ma takich analiz. Wspomniane wcześniej dane o niskiej liczbie teatrów przeprowadzających audyty w pracowniach oraz braku dialogu ze związkami zawodowymi potwierdzają hipotezę o wciąż niewielkiej samowiedzy teatrów w kontekście rzemiosła.

Wnioski i podsumowanie

Badania miały na celu określenie rodzajów i skali działań teatrów publicznych na rzecz rzemiosła teatralnego. W oparciu o ankiety i wywiady zidentyfikowano kilka cennych strategii rozwoju: nowe formy szkolnictwa (Szkoła Konstruktorów Łalkowych), popularyzację rzemiosła z istotnym udziałem rzemieślników (cykl „Jak działa teatr?”), bardziej sprawiedliwą i zrównoważoną społecznie produkcję (Teatr Zagłębia) oraz działania podnoszące prestiż zawodowy (tytuł Mistrza Rzemiosła Artystycznego, wystawa *Mysłaca ręka*). Omówiono także niezrealizowane deklaracje dyrektorskie dotyczące działań naprawczych w obszarze szkolnictwa.

Na podstawie zebranych danych można wysnuć ogólny wniosek, że teatry publiczne nie posiadają wspólnej, spójnej i przemyślanej polityki w kwestii rozwoju rzemiosła. W ostatnich latach Teatr Muzyczny w Poznaniu wystąpił jednak z oddolną inicjatywą, aby w gronie tamtejszych teatrów i przedstawicieli organizatorów wypracować pewne rozwiązania systemowe (dom produkcyjny), co otwiera możliwości poprawy sytuacji. Ten brak wspólnej polityki wynika po części z dużych różnic pomiędzy teatrami. To, w jakim stopniu poszczególne teatry angażują się w podtrzymywanie i rozwój zawodów rzemieślniczych, zależy bowiem od kilku ważnych zmiennych: wielkości teatru i wysokości budżetu, lokalizacji (która wpływa między innymi na koszty prowadzenia działalności i dostępność praktykantów) oraz obranego modelu repertuarowego, który determinuje potrzebę posiadania konkretnych pracowni.

Kolejnym, nie mniej istotnym czynnikiem różniącym teatry jest postawa dyrekcji. Trzeba docenić, że część jest proaktywna w rozmowach z organizatorem, wnioskując o podwyżki wynagrodzeń, nowe etaty czy nowe typy pracowni (z różnym skutkiem). Jednocześnie znacząca większość ogranicza się do korzystania z kilku dostępnych narzędzi, w tym szkoleń zewnętrznych, dotacji na remonty i działań promocyjnych. Nieliczni zaś, używając swej eksperckiej wiedzy i pozycji w środowisku, kreują nowe narzędzia podnoszenia umiejętności rzemieślników i prestiżu ginących zawodów. Reprezentantów tego drugiego typu dyrektorów, takich jak Marek Waszkiel czy Małgorzata Szydłowska, nazwać można ambasadorami i ambasadorkami rzemiosła.

Kultura organizacyjna i stan pracowni teatralnych są w większości wynikiem indywidualnych decyzji i „gestów” kierowników oraz pochodną jakości ich relacji z organizatorem, a nie transparentnych polityk instytucjonalnych sformułowanych przez organizatora albo wypracowanych przez zespół teatru. Skutkiem tego jest z jednej strony wzmocniona pomysłowość kierowników pracowni, którzy szukają sposobów na systemowe luki, na przykład organizując nieoficjalną wymianę wiedzy między pracownikami różnych teatrów czy „kreatywnie” dysponując częstkami etatów (zatrudnianie „na zakładkę”). Z drugiej strony niska partycypacja pracownicza w kluczowych decyzjach i procesach prowadzi do braku samowiedzy w obrębie organizacji na temat efektywności obranych strategii wsparcia rzemiosła.

Kolejny wniosek, jaki płynie z analizy ankiet i wywiadów, to że rzemiosło teatralne nie tyle należy podtrzymywać w obecnej, przetrwałnikowej formie, ile istnieje konieczność aktywnego działania na rzecz jego rozwoju – i to jednocześnie w kilku płaszczyznach, wewnątrz i na zewnątrz instytucji. Najpopularniejszą formą wsparcia rzemiosła stosowaną przez teatry są działania edukacyjne i popularyzatorskie, na przykład w formie warsztatów dla widzów lub wycieczek za kuliszy. Ta strategia przynosi bowiem teatrowi widoczne korzyści wizerunkowe i przekłada się na sprzedaż biletów. Jeśli jednak uświadamianie publiczności doniosłej, twórczej roli, jaką pełnią rzemieślnicy, nie idzie w parze z dbałością o kwestie pracownicze, w tym higienę pracy i godne wynagrodzenia, to zabiegi takie można uznać za dowód instrumentalnego traktowania tej grupy pracowników i nadużywania ich wizerunku. W takim wypadku trudno oczekiwać zaangażowania ich samych w promocję rzemiosła i nabór nowych pracowników. Z analizowanych dobrych praktyk wynika natomiast, że kiedy wzmacnia się społeczną i ekonomiczną pozycję rzemieślników, podbudowując ich zawodową tożsamość, chętniej przyjmują oni rolę przewodników dla kolejnych pokoleń, przekazując im cenne umiejętności.

Ostatnim ważnym wątkiem ankiet i wywiadów jest istotna funkcja organizatorów teatrów w zakresie działań o znaczeniu zarówno symbolicznym, jak i finansowym czy

strategicznym. Do tych pierwszych należy zaliczyć na razie jedynie jednorazowe przyznanie rzemieślnikom tytułu Mistrza Rzemiosł Artystycznych. Teatry oczekują jednak od organizatorów większego wsparcia finansowego na wynagrodzenia i rozbudowę warsztatów, a w zakresie działań strategicznych – organizacji instytucjonalnej formy kształcenia, która była im już zresztą przez resort kultury obiecywana. Organizacja we własnym zakresie regularnych, kompleksowych szkoleń jest dla teatrów trudna od udźwignięcia organizacyjnie i finansowo. Nowa możliwość otrzymania grantu na kursy i szkolenia rzemieślnicze w ramach ministerialnego programu „Teatr”³⁸ (na realizację od 2025 roku) jest więc krokiem w dobrą stronę, ale niewystarczającym. Potrzebna jest długofalowa strategia rozwoju rzemiosła teatralnego, poprzedzona szeroką analizą stanu i potrzeb teatrów publicznych.

Załącznik 1: wzór ankiety

Proszę podać nazwę teatru biorącego udział w badaniu:

.....

1. Jakie formy wsparcia rzemiosła teatralnego stosował lub stosuje obecnie teatr w zakresie polityki wynagrodzeń i zatrudnienia? Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- utworzenie dodatkowego etatu lub etatów w pracowni
- utworzenie nowego typu pracowni lub zatrudnienie nowego typu specjalistów
- przywrócenie funkcjonowania wcześniej zlikwidowanej pracowni
- zatrudnianie rzemieślników „na zakładkę” (aby nowy pracownik mógł pozyskać wiedzę od pracownika odchodzącego na przykład na emeryturę)
- zatrudnianie stażystów/ek za wynagrodzeniem
- współpraca z Urzędem Pracy w zakresie organizacji staży opłacanych przez UP
- organizacja bezpłatnych staży (wolontariat)
- przyjmowanie praktykantów/ek w ramach współpracy ze szkołami zawodowymi lub technikami
- podniesienie wysokości wynagrodzeń rzemieślników (niezwiązane z faktem podniesienia pensji minimalnej)
- organizowanie dodatkowo płatnych zleceń dla rzemieślników np. dla innych teatrów, osób prywatnych lub podczas eventów
- nie prowadzimy żadnych tego typu działań
- inne:

2. Jakie formy wsparcia rzemiosła teatralnego stosował lub stosuje obecnie teatr w zakresie kultury organizacyjnej? Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- przyznawanie nagród finansowych lub innych za osiągnięcia w dziedzinie rzemiosła teatralnego
- wprowadzenie dodatkowych benefitów pracowniczych, np. pakietów medycznych
- przeprowadzanie konsultacji wśród rzemieślników w zakresie ich potrzeb

- wypracowanie rozwiązań dla rzemiosła razem ze związkami zawodowymi
- przeprowadzanie wewnętrznych audytów obejmujących pracownię
- wprowadzenie nowych regulaminów np. w celu poprawy warunków pracy rzemieślników i ich współpracy z innymi działami i artyst(k)ami
- nie prowadzimy żadnych tego typu działań
- inne:

3. Jakie formy wsparcia rzemiosła teatralnego stosował lub stosuje obecnie teatr w zakresie podnoszenia kwalifikacji rzemieślników? Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- organizacja w teatrze kursów doszkalających dla rzemieślników
- delegacja rzemieślników na szkolenia, kursy, warsztaty organizowane poza teatrem (np. przez inny teatr)
- zapraszanie wybitnych rzemieślników artystycznych do konkretnych projektów w celu wsparcia pracowni
- zaopatrzenie pracowni w specjalistyczne książki i/lub czasopisma
- zorganizowana forma wymiany wiedzy pomiędzy rzemieślnikami różnych teatrów np. podczas festiwalu lub występów gościnnych
- prowadzenie przy teatrze szkoły/studium rzemiosła teatralnych
- wsparcie rzemieślników w zdobyciu dyplomu mistrza w izbie rzemieślniczej
- nie prowadzimy żadnych tego typu działań
- inne:

4. Jakie formy wsparcia rzemiosła teatralnego stosował lub stosuje obecnie teatr w zakresie dokumentacji pracy rzemieślników? Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- wydawanie publikacji poświęconych rzemiosłu teatralnemu
- dokumentowanie pracy rzemieślników za pomocą filmów video, fotografii, wywiadów
- zapewnienie optymalnych warunków do przechowywania dekoracji i kostiumów
- nie prowadzimy żadnych tego typu działań
- inne:

5. Jakie formy wsparcia rzemiosła teatralnego stosował lub stosuje obecnie teatr w zakresie promocji rzemiosła? Zaznacz wszystkie właściwe odpowiedzi.

- kierowanie rzemieślników do mediów (radia, telewizji, prasy) w celu wywiadów promocyjnych
- zapraszanie mediów do pracowni rzemieślniczych w celu np. przeprowadzenia wywiadu
- organizacja czasowej wystawy elementów scenografii z ujawnieniem nazwisk wykonawców (podpisy pod eksponatami zawierały nazwiska rzemieślników)

- organizacja czasowej wystawy elementów scenografii bez podania nazwisk wykonawców (podpisy pod eksponatami nie zawierały nazwisk rzemieślników)
- stała ekspozycja elementów scenografii w gmachu teatru z podaniem nazwisk rzemieślników
- stała ekspozycja elementów scenografii w gmachu teatru bez podania nazwisk rzemieślników
- organizacja warsztatów rzemiosła teatralnego dla amatorów prowadzonych przez rzemieślników za dodatkowym wynagrodzeniem
- organizacja warsztatów rzemiosła teatralnego dla amatorów prowadzonych przez rzemieślników w ramach etatu
- organizacja wycieczek dla widzów/ek za kulisy z udziałem rzemieślników za dodatkowym wynagrodzeniem
- organizacja wycieczek dla widzów/ek za kulisy z udziałem rzemieślników w ramach etatu
- organizacja wycieczek dla widzów/ek za kulisy, obejmujących pracownię, ale bez osobistego udziału rzemieślników
- organizowanie konferencji lub/i debat na temat rzemiosła teatralnego przy czynnym udziale rzemieślników
- organizowanie konferencji lub/i debat na temat rzemiosła teatralnego bez czynnego udziału rzemieślników
- nie prowadzimy żadnych tego typu działań
- inne:

6. Czy teatr współpracował z innymi instytucjami, np. teatrami lub z organizacjami pozarządowymi przy wspólnych projektach mających na celu rozwój rzemiosła teatralnych? Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Tak

Nie

Inne:

7. Czy teatr współpracował lub uzyskiwał wsparcie od firm prywatnych na potrzeby rzemiosła, np. na zasadzie sponsoringu, mecenatu, barteru? Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Tak

Nie

Inne:

8. Czy teatr pozyskiwał granty (europejskie, ministerialne, inne) na działania związane z pracowniami rzemieślniczymi, np. modernizację warsztatu lub wydanie publikacji? Zaznacz tylko jedną odpowiedź.

Tak

Nie

Inne:

[Pytania otwarte:]

9. Jeśli teatr stosuje inne, niż podane w ankiecie, sposoby wsparcia rzemiosła teatralnego – prosimy wymienić.

10. Które ze stosowanych przez teatr form wsparcia rzemiosła teatralnego przyniosły największe korzyści?
11. Z których działań na rzecz rzemiosła teatr zrezygnował z powodu ich nieefektywności (nie przynosiły oczekiwanego rezultatu)?
12. Jakiego wsparcia oczekiwałby teatr od swojego organizatora w kontekście rzemiosła teatralnego?
13. Jeśli znają Państwo inne niż wymienione w ankiecie formy rozwoju rzemiosła teatralnego np. z obserwacji w innych teatrach polskich lub zagranicznych – prosimy wymienić.
14. Czy zgadzają się Państwo na udział w drugiej części badania, czyli w krótkiej rozmowie o szczegółach stosowanych przez Państwa dobrych praktyk?
15. Miejsce na Państwa uwagi.

Załącznik 2: lista teatrów biorących udział w badaniu (podkreślone teatry wzięły udział także w wywiadach)

1. Teatr im. Adama Mickiewicza w Częstochowie
2. Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie
3. Teatr Dramatyczny im. Jerzego Szaniawskiego w Wałbrzychu
4. Teatr Dramatyczny im. Jerzego Szaniawskiego w Płocku
5. Teatr Dzieci Zagłębia im. Jana Dormana w Będzinie
6. Teatr Wielki im. Stanisława Moniuszki w Poznaniu
7. Teatr Polski im. Arnolda Szyfmana w Warszawie
8. Teatr Polski im. Hieronima Konieczki w Bydgoszczy
9. Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie
10. Teatr Bagatela im. Tadeusza Boya-Żeleńskiego w Krakowie
11. Centrum Kultury Teatr w Grudziądzu
12. Teatr Lalki i Aktora w Wałbrzychu
13. Teatr Nowy im. Kazimierza Dejmka w Łodzi
14. Teatr Polski w Bielsku-Białej
15. Teatr Lalki i Aktora w Łomży
16. Teatr Wielki Opera Narodowa
17. Opera na Zamku w Szczecinie
18. Warszawska Opera Kameralna
19. Teatr Animacji w Poznaniu
20. Teatr Groteska w Krakowie
21. Teatr Muzyczny w Poznaniu
22. TR Warszawa
23. Opera Nova w Bydgoszczy
24. Teatr Muzyczny im. Danuty Baduszkowej w Gdyni
25. Teatr Pinokio w Łodzi
26. Nowy Teatr im. Witkacego w Słupsku
27. Teatr Współczesny (nie podano miasta)

28. Teatr Nowy Poznań
29. Teatr Narodowy
30. Teatr Żydowski im. Estery Rachel i Idy Kamińskich
31. Teatr Zagłębia w Sosnowcu
32. Opera Śląska w Bytomiu
33. Teatr Ludowy w Krakowie
34. Teatr Lalka w Warszawie
35. Teatr Baj w Warszawie
36. Teatr im. Stefana Żeromskiego w Kielcach
37. Teatr im. Juliusza Osterwy (nie podano miasta)
38. Teatr im. Wandy Siemaszkowej w Rzeszowie

Przypisy

- ¹ Rzemiosło teatralne rozumiemy tu jako praktykę instytucjonalną służącą produkcji elementów scenografii i kostiumów według pomysłu scenografa lub kostiumografa przez rzemieślników i rzemieślniczki pracujące w wyspecjalizowanych warsztatach plastycznych, stolarskich, ślusarskich, modelatorskich, malarskich, krawieckich, szewskich, perukarskich itp., prowadzonych przez teatry dramatyczne, operowe i lalkowe.
- ² Zob. Zofia Smolarska, *Rzemieślnicy. Wymieranie*, „Notatnik Teatralny” 2024, nr 94.
- ³ Zob. *Ankieta dotycząca stanu rzemiosła teatralnego w Polsce*, analiza i oprac. Małgorzata Wach, [w:] *Mysłąca ręka 2017–2020. Jak działa teatr?*, Teatr im. Juliusza Słowackiego, Kraków 2020, https://teatrwwkrakowie.pl/images/upload/aktualnosci/Projekty/Myslaca_reka_2019/My%C5%9B%C4%85ca%20R%C4%99ka%202017-2020_ksi%C4%85%C5%BCka%20o%20rzmio-%C5%9Ble%20teatralnym.pdf, dostęp: 30.05.2025.
- ⁴ Por. tamże.
- ⁵ Zob. Zofia Smolarska, *Instytucjonalna gastroscopia. Diagnoza teatru publicznego z perspektywy rzemieślników teatralnych*, „Polish Theatre Journal” 2017, nr 1–2.
- ⁶ Zob. Elżbieta Wyśińska, Małgorzata Semil, *Słownik współczesnego teatru. Twórcy, teatry, teorie*, Wydawnictwa Artystyczne i Filmowe, Warszawa 1980; Anna Cegiela, *Polski słownik terminologii i gwary teatralnej*, t. I, Wydawnictwo „Wiedza o Kulturze” Fundacji dla Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1992; *Encyklopedia kultury polskiej XX wieku. Teatr. Widowisko*, red. Marta Fik, Instytut Kultury, Warszawa 2000; Bożena Frankowska, *Encyklopedia teatru polskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2003; Dariusz Kosiński, Anna Wypych-Gawrońska, Anna Stafiej, Agnieszka Marszałek, Małgorzata Sugiera, Joanna Leśnierowska, *Słownik wiedzy o teatrze*, Wydawnictwo Park Sp. z o.o., Bielsko-Biała 2005; Dariusz Kosiński, *Słownik teatru*, Krakowskie Wydawnictwo Naukowe, Kraków 2009; *Encyklopedia Teatru Polskiego*, <https://encyklopediateatru.pl/>, dostęp: 6.06.2025.
- ⁷ Zob. Barbara Osterloff, Magdalena Raszewska, Krzysztof Sielicki, *Leksykon teatralny*, Wydawnictwo Książkowe „Twój Styl”, Warszawa 1996; Tadeusz Nyczek, *Alfabet teatru dla analfabetów i zaawansowanych*, Warszawska Agencja Edytorska EZOP, Warszawa 2002.
- ⁸ Zob. Witold Małkowski, *Zasady charakterystyki teatralnej*, Biblioteczka Teatralna Związku Teatrów Ludowych nr 7, Warszawa 1923; tegoż, *Zasady charakterystyki teatralnej*, Biblioteczka Świetlicowo-Teatralna TUR, Państwowe Zakłady Wydawnictw Szkolnych, Warszawa 1946; Eugeniusz Bożyk, *Obuwie teatralne: poradnik praktyczny*, Centralna

- Poradnia Amatorskiego Ruchu Artystycznego, Warszawa 1966; tegoż, *Dekoracja – mebel – rekwizyt na scenie świetlicowej*, Spółdzielnia Wydawnicza „Czytelnik”, Warszawa 1954; Stefan Brzozowski, *Techniczny warsztat teatralny. Oświetlenie, dźwięk, dekoracje*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1976; artykuły Franciszka Cieślaka i Stefana Brzozowskiego drukowane w odcinkach w piśmie „Scena”.
- 9 Zob. np. Katarzyna Kalinowska, Katarzyna Kułakowska, Michał Bargielski, Anna Buchner, Maria Wierzbicka, *Pracownice i pracownicy teatrów w pandemii. Zawody teatralne w perspektywie antropologicznej*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2020; Paulina Kwiatkowska-Chylińska, Marcin Laberschek, Alicja Krawczyńska, Sylwia Mieczkowska, *Nie-ludscy pracownicy teatru. Znaczenie i rola przedmiotów w polskich teatrach dramatycznych*, Instytut Badań Organizacji Kultury – IBOK, 2023, www.ibok.org.pl/projekty/badania/przedmioty-w-pracy/, dostęp: 3.06.2025; Katarzyna Waligóra, *Koń nie jest nowy. O rekwizytach w teatrze*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2017, *Maszyneria teatru*, red. Ewelina Radecka, Joanna Zdebska-Schmidt, Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków 2022, *Warszawska Technika Teatralna*, projekt realizowany przez Polski Ośrodek Międzynarodowego Instytutu Teatralnego (ITI), wstępne wnioski zob. Monika Sidor, *Rzemieślnicy teatralni*, wystąpienie podczas konferencji TEATR OD} {NOWA, Teatr Polski w Poznaniu, 22–23.11.2021, www.youtube.com/watch?v=TrejJQB4evA&ab_channel=TeatrPolskiwPoznanu1875, dostęp: 30.05.2024.
 - 10 Zob. wypowiedź dyrektora Opery Krakowskiej Bogusława Nowaka podczas spotkania dyskusyjnego *Artyści rzemieślnicy – nowa fala* w Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie 27 czerwca 2023 roku, zapis: <https://youtu.be/TOrSAPB5z9M>, dostęp: 3.06.2025; wypowiedź dyrektora Teatru Powszechnego w Warszawie Pawła Łysaka podczas spotkania ROZMOWA NIE-KONTROLOWANA – *Pracownie, won z teatru!* w Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie 31.10.2014 roku, zapis: www.youtube.com/watch?v=7E-1AITUAUxw, dostęp: 3.05.2025.
 - 11 Monika Kwaśniewska, *Odpowiedzialnie usytuowana krytyka afirmatywna. #MeToo w badaniach teatralnych*, „Pamiętnik Teatralny” 2023, nr 72, DOI: 10.36744/pt.1383, s. 171.
 - 12 Tamże, s. 174.
 - 13 Zob. załącznik 1.
 - 14 [Olga Byrska], *Rzemieślnicy teatralni 2013. Raport Instytutu Teatralnego im. Z. Raszewskiego*, Warszawa 2013, www.institut-teatralny.pl/dzialalnosc/raporty-i-badania/rzemieslnicy-teatralni-2013-raport-instytutu-teatralnego, dostęp: 30.05.2025).
 - 15 Zob. załącznik 2.
 - 16 Zob. *Ankieta...*, dz. cyt., s. 184.
 - 17 Mianem organizatorów określani organy założycielskie teatru, którymi w obecnym systemie mogą być organy centralne oraz jednostki samorządu terytorialnego różnego szczebla; do obowiązków organizatorów należy między innymi zapewnienie środków niezbędnych do funkcjonowania instytucji i utrzymania siedziby, a także powoływanie i odwoływanie dyrektora. Zob. Paweł Płoski, *System organizacji teatrów w Polsce*, Encyklopedia Teatru Polskiego, <https://encyklopediateatru.pl/hasla/148/system-organizacji-teatrow-w-polsce>, dostęp: 3.06.2025.
 - 18 Zob. art. 121a ustawy z dnia 14 grudnia 2016 r. – Prawo oświatowe.
 - 19 Dorota Ilczuk, Anna Karpińska, Piotr Majewski, Paweł Płoski, Anna Szczblewska, *Scena polska 2024. Pracując w teatrze*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, Warszawa 2024, s. 20.
 - 20 Tamże, s. 54.
 - 21 Zob. Z. Smolarska, *Instytucjonalna gastroscopia...*, dz. cyt.
 - 22 Zob. Wypowiedź Mirosława Łysika, ówczesnego dyrektora technicznego Teatru Narodowego, podczas panelu: ROZMOWA NIE-KONTROLOWANA – *Pracownie, won z teatru!*, Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie, 31.10.2014, www.youtube.com/watch?v=7E-1AITUAUxw, dostęp: 3.06.2025.
 - 23 Zob. także wypowiedzi byłej pracowniczki Teatru Zgłębia Agaty Kędzi, [w:] Anna Becherka, Janusz Adam Biedrzycki, Paweł Błęcki, Stanisław Godlewski, Agata Kędzia, Gosia Świderek, *Ekologie kultury II. Edukacja*, Fabryka Sztuki w Łodzi, Łódź 2024, www.fabrykaszuki.org/files/docs/exbok_ekologie_kultury_i.pdf, dostęp: 3.06.2025.
 - 24 MKiDN, *Znamy laureatów honorowego tytułu „Mistrz Rzemiosł Artystycznych”*, 27.09.2023, www.gov.pl/web/kultura/znamy-laureatow-honorowego-tytułu-mistrz-rzemiosl-artystycznych-2023, dostęp: 3.06.2025.
 - 25 Zob. Maciej Wojtyszek, *Reaktywacja idei*, [w:] *Liceum Plastyczne Technik Teatralnych, Filmowych i Telewizyjnych w Warszawie. Opracowanie koncepcyjne*, Fundacja „Sztuka Media Film”, <http://sztukamediafilm.pl/wp-content/uploads/2014/08/Opracowanie-koncepcyjne-projektu-Technikum.pdf>, dostęp: 3.06.2025; tegoż, *Rzemiosło. Majsterkowanie. Tworzenie*, Teatralny.pl, 14.01.2015, www.teatralny.pl/artykuly/rzemioslo-majsterkowanie-tworzenie-879, dostęp: 3.06.2025.
 - 26 Zob. Jolanta Szymańska-Petrykowska, *Program i metoda nauczania*, [w:] *Liceum Plastyczne Technik Teatralnych...*, dz. cyt.
 - 27 Zob. Z. Smolarska, *Rzemieślnicy...*, dz. cyt.
 - 28 D. Ilczuk, A. Karpińska, P. Majewski, P. Płoski, A. Szczblewska, *Scena polska 2024...*, dz. cyt., s. 71–72.
 - 29 Kamila Łapicka, *Rzemiosło artystyczne*, „W Sieci” 2015, nr 5, 26.01.2015, www.e-teatr.pl/pl/artykuly/196528.html, dostęp: 3.06.2025.
 - 30 Zob. Ustawa z dnia 22 marca 1989 roku o rzemiośle, Dz. U. 1989 nr 17 poz. 92.
 - 31 Zob. Instytut Teatralny, Szkoła Konstruktorów Lalkowych, 2020, www.institut-teatralny.pl/dzialalnosc/projekty-i-programy/archiwalne/szkola-konstruktorow-lalkowych, dostęp: 3.06.2025.
 - 32 Zob. Zofia Smolarska, *Raport ewaluacyjny z pilotażowej edycji Szkoły Konstruktorów Lalkowych*, na zlecenie Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego w Warszawie, 13.11.2016.
 - 33 Zob. *Ankieta...*, dz. cyt.
 - 34 Rozmowa autoryzowana z Małgorzatą Szydłowską z dnia 27.03.2024.
 - 35 Tamże.
 - 36 Krzysztof Głuchowski, *Słowo wstępne*, [w:] *Mysząca ręka...*, dz. cyt.
 - 37 Mail do autorki z dnia 13 lutego 2024.
 - 38 Zob. MKiDN, *Ogłoszenie Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w sprawie naboru do Programów rządowych z zakresu kultury i ochrony dziedzictwa narodowego na rok 2025, realizowanego w terminie do 16 grudnia 2024 r.*, 2024, www.gov.pl/web/kultura/teatr-2025, dostęp: 3.06.2025.