

Akademia Sztuk Teatralnych
im. Stanisława Wyspiańskiego w Krakowie
Wydział Aktorski

mgr Maciej Sajur

**Narzędzia usprawniające komunikację w twórczym procesie
grupowym oraz przykłady ich zastosowania podczas realizacji
spektaklu *Zimne ognie* w Teatrze Bagatela w Krakowie.**

Rozprawa doktorska napisana pod promotorską opieką
dra hab. Remigiusza Brzyka

Kraków 2024 r.

Spis treści

I. Wstęp	str. 3
II. Cele	str. 9
III. Kontrakt	str. 10
3.1. Blok I - Ustalenie wspólnego celu, zakresu współpracy oraz innych podstawowych elementów Kontraktu	str. 17
3.2. Blok II - Określenie ogólnych zasad współpracy i <i>szerokiego harmonogramu</i>	str. 19
3.3. Blok III - BHP - czyli ustalanie <i>szczegółowego harmonogramu</i> oraz omówienie systemu prób i formy komunikacji	str. 24
a) <i>Szczegółowy harmonogram</i>	str. 24
b) System prób oraz tzw. <i>małe cele</i>	str. 27
3.4. Blok IV - Odpowiedzialność za Kontrakt i wprowadzenie do harmonogramu prób obowiązkowych <i>Spotkań kontraktowych</i>	str. 30
a) <i>Spotkania kontraktowe</i> z zespołem aktorskim	str. 30
b) Kontrakt oraz <i>Spotkania kontraktowe</i> jako narzędzia do organizacji współpracy pomiędzy realizatorami spektaklu	str. 32
3.5. Utrzymywanie zasad Kontraktu przy konstruowaniu planu pracy w momencie finalizacji przedstawienia	str. 36
3.6. Kontrakt oraz <i>Spotkania kontraktowe</i> jako narzędzia do rozwiązywania konfliktów	s. 39
a) Przykład 1	str. 40
b) Przykład 2	str. 44
3.7. Funkcjonowanie Kontraktu w innych środowiskach pracy twórczej	str. 47
a) Szkoła teatralna	str. 47
b) Film	str. 49
3.8. Podsumowanie	str. 50
IV. Proces grupowy	str. 51
4.1. Świadomość zachodzenia procesów grupowych	str. 51
4.2. Etapy procesu grupowego	str. 53
4.3. Etap I - Tworzenie się grupy	str. 54
a) Cel	str. 54
b) Lider	str. 58
c) Komunikacja	str. 61

d) Zasady współpracy.....	str. 65
e) Interakcje	str. 66
f) Role.....	str. 69
g) Charakterystyka zachowań grupy w trakcie I etapu procesu grupowego.....	str. 78
4.4. Etap II - Bunt.....	str. 79
a) Pierwsze symptomy oporu.....	str. 81
b) Konflikt / bunt w grupie	str. 84
c) Rodzaje konfliktów.....	str. 86
d) Sposoby reagowania na konflikt.....	str. 89
4.5. Etap III - Konsolidacja, normalizacja i współpraca	str. 97
a) Słuchanie i komunikowanie.....	str. 98
b) Zagrożenia dla grupy w III etapie procesu grupowego.....	str. 103
c) Motywacja.....	str. 104
d) Współpraca.....	str. 107
V. Feedback.....	str. 114
5.1. Podstawowe błędy w feedbacku.....	str. 119
a) Strach.....	str. 119
b) Brak uważności na drugą osobę.....	str. 123
c) Błędy w komunikacji.....	str. 124
d) Nawyki liderów.....	str. 126
5.2. Moje doświadczenia z błędami w wymianie informacją zwrotną.....	str. 127
5.3. Czym jest i z czego składa się feedback?.....	str. 133
5.4 Potrzeba otrzymania feedbacku.....	str. 137
5.5. Odbieranie feedbacku.....	str. 142
5.6. Przekazywanie feedbacku.....	str. 149
5.7. Pozytywne oddziaływanie feedbacku.....	str. 156
VI. Podsumowanie oraz wnioski.....	str. 161
VII. Bibliografia.....	str. 179

I. Wstęp

Od czasu rozpoczęcia studiów na Wydziale Aktorskim krakowskiej Akademii Sztuk Teatralnych (ówczesnej PWST), przeprowadzałem liczne rozmowy z pedagogami, reżyserami, aktorami oraz studentami, a także uważnie obserwowałem tychże w pracy, starając się zrozumieć, czym ostatecznie jest twórczy proces grupowy i czy da się go jakkolwiek usystematyzować i usprawniać. Było to dla mnie - poza fascynacją metodami aktorskimi - jedną z podstawowych motywacji do pracy w ramach uczelni i budowania kształtu swoich zajęć.

Kilka lat później, pracując już w teatrze bardzo często zadawałem sobie pytanie, od czego ostatecznie zależy, czy dany projekt jest w pełni „udany”. Za taki rozumiem spotkanie, w ramach którego artyści mają do czynienia zarówno z wysoką jakością pracy na poziomie etycznym, jak i artystycznym, twórczym. Świadomie ustawiam etykę pracy na pierwszym miejscu, ponieważ zdobycze naszych czasów pokazują, że dbanie o higienę pracy artystów i umiejętność wzajemnej komunikacji w ramach procesu twórczego przekładają się nie tylko na korzystne efekty artystyczne, ale także sprawniejsze funkcjonowanie instytucji oraz – przede wszystkim – dobrą, stabilną kondycję zdrowotną artystów.

W związku z fundamentalnymi zmianami paradygmatu w ramach edukacji w uczelniach artystycznych, a także zauważalnego kryzysu jakości pracy w instytucjach kultury, ostatnimi laty obserwujemy wzmożony dyskurs na temat przekroczeń granic przez twórców, realizatorów, zespoły aktorskie, dyrektorów – słowem - przez wszystkie osoby zaangażowane w proces twórczy. Przykładem tego może być np. wybór tematów paneli dyskusyjnych w ramach wspólnego Kongresu Kultury, organizowanego przez Narodowe Centrum Kultury w listopadzie 2024r¹. Na kilkaset zgłoszonych tematów, najwięcej głosów otrzymały te, które dotyczyły nadużyć władzy czy różnych form przemocy w instytucjach kultury, nie zaś kwestii związanych ze sztuką. Kolejnym przykładem są uczelnie artystyczne, gdzie uruchamiano wiele ważnych działań, które miały na celu zadbanie o zdrowie fizyczne i psychiczne osób studiujących (przykładem może być tu m.in. decyzja rektor AST w Krakowie Doroty Segdy o zakazie tzw. „fuksówki”).

Postanowiłem rozpocząć dokładną analizę wyżej wymienionych problemów i szukać ich rozwiązań (ścieżek postępowania), opierając się na własnych doświadczeniach pracy w teatrze oraz w Akademii Sztuk Teatralnych. Fundamentem zaś mojej dysertacji będzie spektakl *Zimne ognie*, który wyreżyserowałem na podstawie autorskiego scenariusza w Teatrze Bagatela w 2023

¹ Pełną listę tematów debat panelowych w ramach wspólnego Kongresu Kultury NCK można znaleźć pod linkiem: <https://nck.pl/projekty-kulturalne/kongres-kultury-/debaty-panelowe-wyniki-glosowania>

roku. To w ramach tego projektu postanowiłem wprowadzić szereg innowacyjnych rozwiązań i współczesnych narzędzi, związanych nie tylko z feedbackiem i szeroko pojętą umiejętnością komunikacji, ale także modele działań i reakcji, zgodne z aktualną wiedzą dotyczącą pracy z zespołem, które znacznie usprawniają twórczy proces grupowy.

Szczególnie ważne jest dla mnie to, aby nie czytać tej rozprawy przez pryzmat tylko jednego spektaklu i tylko jednego teatru. Przykłady, którymi będę się posługiwał w ramach realizacji przedstawienia *Zimne ognie*, są analogiczne do setek zdarzeń, o których słyszałem bądź których byłem bezpośrednim świadkiem przy okazji wielu innych projektów w różnych teatrach. Projekt *Zimne ognie* jest swego rodzaju odpowiedzią na potrzeby artystów mojego pokolenia i wierzę, że osoby, związane bezpośrednio z grupowym procesem twórczym - widząc konkretny przykład reakcji zachowań czy zdarzeń, dotyczących realizowanego przeze mnie przedstawienia, będą mogły odnaleźć podobne zjawiska we własnych doświadczeniach. Jednym słowem – ważny jest dla mnie uniwersalny odbiór treści rozprawy. Powodem podejmowania przeze mnie takiego tematu są bowiem – oprócz moich własnych – liczne doświadczenia bardzo wielu absolwentów szkół teatralnych, z którymi spotkałem się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwacji funkcjonowania teatrów i powstawania projektów artystycznych w Polsce.

Zanim przejdę do samych narzędzi oraz przykładów ich używania w ramach powstawania spektaklu *Zimne ognie*, chciałbym na wstępie pokrótce przedstawić pulę własnych doświadczeń pracy w teatrze. Myślę, że jest ważne, aby wskazać, z jakiej perspektywy wspomniane modele zostały przeze mnie wypracowane i wprowadzone do teatru oraz jakie były bezpośrednie powody szukania tych rozwiązań.

Jako aktor mam za sobą ponad czterdzieści zrealizowanych jak dotąd ról w ośmiu różnych teatrach. Analizując na potrzeby mojej rozprawy doktorskiej wszystkie te projekty doszedłem do wniosku, że niestety tylko kilka z nich (3 lub 4) mogę uznać za w pełni „udane”, czyli spełniające wszystkie kryteria zarówno etyczne, jak i artystyczne. Znaczna część projektów, w których uczestniczyłem (ok. 20/25) w moim poczuciu spełniało jedynie część tych kryteriów. Kiedy udawało się przeprowadzić zespół aktorski oraz techniczny przez proces w pełnej komunikacji, używając współczesnych technik feedbacku, nie tworząc przy tym niepotrzebnych napięć, twórcom niejednokrotnie brakowało narzędzi do poprowadzenia aktorów lub brakowało jakości konceptualnej (słowem – nie mieli precyzyjnej odpowiedzi na pytanie, co konkretnie chcieliby zrealizować na scenie). Czasami zaś twórcy, mając przemyślaną i precyzyjną koncepcję artystyczną, nie potrafili wprowadzić jej w życie w sposób etyczny, bardzo często poruszając się w ramach prób po obszarach, w których musiałem zadawać sobie trud rozpoznania, czy moje granice zostały już przekroczone i czy nadal powinienem na dany tryb pracy się zgadzać.

Wśród wyżej wymienionych projektów zdarzały się oczywiście również takie, w których dochodziło do odwrotnych sytuacji: twórcy byli w pełni przygotowani do pracy i w moim poczuciu mieli wszelką możliwą wiedzę i umiejętności, potrzebne do realizacji projektu, jednak kondycja zespołu aktorskiego lub niesprawne działanie samej instytucji kultury (np. problemy komunikacyjne z dyrektorami teatrów czy którymś z pionów i inne elementem blokujące pracę) uniemożliwiało pełną realizację spektaklu przez tych twórców.

Pozostałe projekty (czyli ok. 1/4 moich doświadczeń teatralnych) muszę zaliczyć do zupełnie nieudanych spotkań twórczych, z czego niestety część z nich zdecydowanie przekraczała granice zdrowotne i etyczne osób, które w nich uczestniczyły. Dochodziło wówczas do “zrywania” prób lub ostatecznej rezygnacji przeze mnie lub moje koleżanki i kolegów ze współpracy z danym twórcą bądź daną instytucją. Kilka z tych projektów po prostu nie doszło do skutku w wyniku zbyt licznych zaniedbań z różnych stron. Jako młody absolwent szkoły teatralnej, nieposiadający jeszcze dużego doświadczenia oraz wypracowanych mechanizmów obronnych, pozwoliłem, aby niektóre z tych sytuacji, które wydarzały się szczególnie na początku mojej zawodowej drogi, spowodowały u mnie kryzys zdrowotny. Po skorzystaniu z pomocy psychologa z czasem zacząłem rozumieć, gdzie i kiedy zostały popełnione błędy i – co najważniejsze – wiedziałem, w jaki sposób unikać tych błędów w przyszłości. Przypadków takich, jak mój, jest niestety w środowisku teatralnym mnóstwo i stanowią one istotne dowody na potrzebę zmian w funkcjonowaniu twórczego procesu grupowego. Statystyka „udanych”, „połowicznie udanych” i „nieudanych” spotkań twórczych wśród bardzo dużej liczby osób realizujących spektakle, z którymi dotąd się spotykałem i którzy pracują w wielu instytucjach kultury w całej Polsce, niestety wygląda bardzo podobnie. Potwierdzeniem tej tezy jest także anonimowa ankieta², którą przeprowadziłem w ramach zespołów aktorskich, pracujących w kilkudziesięciu głównych placówkach teatralnych w kraju.

Ważnym aspektem i przy okazji dużym impulsem do szukania odpowiedzi na moje liczne wątpliwości był także głęboki konflikt z byłą dyrekcją, z którym zespół Teatru Bagatela mierzył się jeszcze kilka lat temu. Kryzys ten ostatecznie miał swój finał w sądzie, a ówczesny Prezydent Miasta Krakowa zdecydował się na odwołanie dyrektora teatru i zorganizowanie nowego konkursu. Wydarzenia te stanowiły dla mnie niezwykle istotne, gruntujące wręcz doświadczenie, które pokazało, że pewne narzędzia (m.in. dotyczące wzajemnej komunikacji, dbałości o higienę pracy, o własne granice itp.), o których będę pisał w rozprawie, są niezbędne, aby móc przejść

² Anonimowa ankieta została przeze mnie rozesłana na przełomie listopada oraz grudnia 2024r. do zespołów aktorskich, pracujących w kilkudziesięciu największych i najpopularniejszych teatrach w Polsce. Ostatecznie w ciągu dwóch tygodni wzięło w niej udział 112 osób. Jej wyniki oraz szczegółowy opis zamieściłem w rozdziale VI. niniejszej rozprawy “Podsumowanie oraz wnioski”.

przez tego typu konflikty i w ten sposób stale usprawniać jakość funkcjonowania osób, zatrudnionych w teatrach.

Widoczny kryzys jakości współpracy w ramach teatrów w ostatnich latach pogłębiły jeszcze w moim przekonaniu takie zjawiska, jak pandemia czy inflacja, które w połączeniu ze skrajnym niedofinansowaniem instytucji kultury sprawiły, że część zespołów aktorskich zamiast wydatkować własną energię w ramach projektów artystycznych, musi poświęcać swój czas i zdrowie na działalność w ramach związków zawodowych i walkę np. o podstawowe, minimalne wynagrodzenia bądź przestrzeganie podstawowych zasad regulaminu pracy. Osoby reżyserujące mają często ograniczane lub blokowane koncepcje artystyczne, a także muszą pracować przy większej liczbie projektów, mając mniej czasu na solidne przygotowanie się do ich realizacji. Osoby zarządzające instytucjami z kolei - zamiast skupiać się na funkcjonowaniu teatrów czy opiece nad projektami artystycznymi czy edukacyjnymi - muszą zastanawiać się i ciągle szukać nowych rozwiązań, w jaki sposób zachować płynność finansową instytucji, za które są odpowiedzialni. Duża część środowiska artystycznego pracuje zatem, poza nielicznymi wyjątkami, w - coraz mocniej odczuwalnej na przestrzeni ostatnich lat - presji.

Ważnym aspektem opisywanego wyżej kryzysu jest fakt, że aktorki i aktorzy (szczególnie ci, którzy dopiero rozpoczynają swoją drogę zawodową i którzy np. nie posiadają własnego mieszkania), muszą obecnie pracować w co najmniej kilku miejscach jednocześnie, ponieważ sam teatr nie jest w stanie zapewnić im bezpieczeństwa finansowego. W związku z tym coraz częściej artyści nie są w stanie udźwignąć zdrowotnych obciążeń, na jakie są narażeni. W taki sposób w wielu zespołach aktorskich rodzi się zarówno ekonomiczny, jak i artystyczny bunt. Zarówno dyrektorzy, jak i twórcy powinni zacząć rozumieć, że w ramach teatru nie można już wymagać pracy ponad ustalonymi normami etatowymi, np. bez dnia wolnego, przedłużać prób czy nie rozpisywać ich planu z odpowiednim wyprzedzeniem lub np. wymagać, aby obsada poza czasem swojej pracy, opracowywała dany materiał na kolejną próbę (np. uczyła się nocami tekstu) – jednocześnie nie otrzymując w zamian podstawowej gwarancji ekonomicznej. Wobec tak licznych problemów, dekonstruujących pracę, jedynie moja głęboka pasja, szacunek do teatru i ludzi w nim pracujących, a także wiara w poprawę funkcjonowania tych instytucji sprawiła, że postanowiłem nadal walczyć i podejmowałem decyzję o dalszej pracy w ramach tych instytucji. Wiele moich koleżanek i kolegów podjęło niestety decyzję o rezygnacji z pracy w teatrze lub właśnie taką decyzję rozważa.

Piszę o tym, aby wyraziście nakreślić punkt, z którego startowałem wraz ze swoimi koleżankami i kolegami, jako aktor na początku swojej zawodowej drogi. To w takiej przestrzeni buntu, frustracji, przeciążeń i rozczarowań rozpocząłem swoje dogłębne poszukiwania

możliwości naprawy danego stanu rzeczy i zdobywania kolejnych narzędzi, mogących pomóc pracującym w instytucjach kultury artystom. Bardzo trudno jest mieć realny wpływ na sytuację ekonomiczną teatrów, ale zrozumiałem, że mogę mieć wpływ na jakość pracy w teatrze, na wzajemny szacunek i stosowanie rozwiązań, które mogą usprawnić proces twórczy w taki sposób, aby zaoszczędzić wszystkim tworzącym spektakl zarówno czas, jak i zdrowie.

Nie chcąc zakorzenić się w skrajnie pesymistycznym obrazie świata teatru, jaki znaczna część artystów mojego pokolenia odbiera i w jakim próbuje swoich sił – zacząłem konstruować i zbierać z rzeczywistości mojej pracy w szkole teatralnej, z książek, z warsztatów i ze spotkań ze wspianymi twórcami wszystkie te jakości, które mogą pomóc artystom doświadczać teatru w jego najlepszej formie, jednocześnie nie wymagając od nich zbędnych przeciążeń, narażających ich kondycję zdrowotną.

Rozprawa ta jest zatem próbą usystematyzowania poznanych przeze mnie narzędzi, pomagających w twórczym procesie grupowym w taki sposób, aby mogła ona stać się pewnego rodzaju przewodnikiem pracy w instytucjach kultury. Zdecydowana ich większość została przeze mnie najpierw stopniowo wprowadzana w ramach zajęć w krakowskiej AST i to w uczelni dostałem zarówno od osób studiujących, jak też pedagogów oraz władz uczelni pierwsze wyraźne sygnały, że owe metody pracy są skuteczne i tworzą dobre i bezpieczne warunki do współpracy i rozwoju umiejętności aktorskich.

Kilka lat temu postanowiłem sprawdzić, czy istnieje możliwość przeniesienia tych narzędzi na „grunt teatralny” i po zrealizowaniu kilku mniejszych projektów (spektaklu dla dzieci “Zagraj w Legendę” czy koncertu “Jutro też jest dzień pełen miłości” w Teatrze Bagatela w Krakowie) oraz pełnowymiarowych spektakli, opartych na moich autorskich scenariuszach: dyplomu studentów IV roku AST Wydziału Teatru Tańca *Do jutra, do jutra!* oraz w szczególności spektaklu *Zimne ognie*, zrealizowanym w 2023 roku w Teatrze Bagatela, jestem przekonany, że wszystkie opisane w owej rozprawie doktorskiej schematy działań sprawdzają się doskonale zarówno w szkole teatralnej, jak i w teatrze.

Realizacja przedstawienia *Zimne ognie* jest dla mnie zdecydowanie przełomowym okresem w życiu artystycznym i pedagogicznym, ponieważ spotkały się tutaj wszystkie moje dotychczasowe doświadczenia. Mogłem wprowadzić znaczące zmiany do jakości prób i kształtu samego procesu twórczego, które konstituowały się we mnie od wielu lat na podstawie doświadczeń czy trudności, z jakimi spotykałem się dotychczas, pracując w teatrze. Mogłem także oczywiście w sposób twórczy podzielić się światem, jaki wykreował się w mojej wyobraźni, stawiając zarówno przed zespołem technicznym, jak i aktorskim sporo wyzwań, jednocześnie w pełni przy tym przestrzegając praw pracowniczych, regulaminów oraz dbając o

wzajemny szacunek i szczerą, otwartą komunikację.

Od momentu przygotowania procesu prób do samej premiery spektaklu w sposób świadomy używałem opisanych w rozprawie narzędzi, aby znaleźć potwierdzenie ich skuteczności w praktyce. Ostatecznie projekt *Zimne ognie* został określony przez niemal wszystkich współpracujących ze mną twórców, zespół aktorski, techniczny, a nawet dyrekcję teatru jedną z najlepiej przygotowanych jakościowo produkcji, z jakimi mieli do tej pory do czynienia. Projekt ten udało nam się zrealizować w pełnej transparentności, wzajemnym szacunku, otwartej dla wszystkich przestrzeni do rozmów, dbałości o zdrowie, przy pełnym wykorzystaniu potencjału twórczego grupy. Poprzez m.in. redukowanie wszystkiego, co mogło generować napięcia, udało nam się zrealizować spektakl, z którego zarówno ja, jak i wszyscy, którzy przyczynili się do jego powstania, są dumni nie tylko ze względu na jego jakość artystyczną, ale także – przede wszystkim - jakość etyczną. I właśnie ta druga jakość jest głównym tematem mojej dysertacji.

Doświadczenie realizacji projektu *Zimne ognie* pokazuje, że zawarte w rozprawie modele rozwiązań czy zachowań są skuteczne i mogą przyczynić się do usprawnienia i poprawy jakości pracy innych artystów, niezależnie od tego, jak inny pod względem estetycznym czy tematycznym gatunek teatru będą oni tworzyć. Świadome używanie tych narzędzi może pomóc twórcom i zespołom aktorskim zrozumieć siebie wzajemnie i wpłynąć na to, że statystyka „udanych” i „nieudanych” projektów zacznie się zmieniać na lepsze, a ludzkie zdrowie fizyczne oraz psychiczne nie będzie już narażane na niebezpieczeństwa w tak wysokim stopniu, jak dotąd. Mowa tu zarówno o osobach reżyserujących, które często są przeciążane przez blokujące ich pracę zespoły aktorskie czy sposób funkcjonowania teatru, jak i o zespołach aktorskich, które często są narażone na pracę z twórcami czy dyrektorami, nieposiadającymi niezbędnych narzędzi i kompetencji do prowadzenia zespołu. Problem jak dotąd - w moim poczuciu jest niezwykle złożony i jego źródeł należy szukać nie w poszczególnych jednostkach, a raczej ogólnych nawykach i zaniedbaniach, do których zostaliśmy przyzwyczajeni, pracując w instytucjach kultury. Ich model pracy w moim poczuciu nadal nie zmienia się tak szybko, jak rzeczywistość wokół nas.

Niniejszym w rozprawie opiszę trzy główne, rozbudowane narzędzia, które zdecydowanie mogą usprawnić nie tylko sam proces powstawania spektaklu, ale także ogólny sposób funkcjonowania instytucji kultury:

1. Kontrakt
2. Proces grupowy
3. Feedback

Analizując te elementy, będę bezpośrednio odwoływał się do procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie*, aby pokazać konkretne przykłady funkcjonowania danego narzędzia w praktyce. Wierzę, że taka struktura będzie maksymalnie przejrzysta, czytelna i umożliwi łatwy wgląd w dane zagadnienie osobom zainteresowanym tą metodologią w przyszłości.

II. Cele

Głównym celem mojej rozprawy jest rozpowszechnienie poznanych przeze mnie mechanizmów, mających na celu usprawnienie pracy twórczej tak, aby jak najwięcej osób pracujących w teatrze było świadomych ich istnienia. Tkwi we mnie głębokie przekonanie, że ich popularyzacja, będzie miała realny wpływ na poprawienie jakości pracy nie tylko w teatrze, ale także w innych strukturach zajmujących się pracą twórczą (np. na planach filmowych czy w szkołach teatralnych).

Zaproponowane przeze mnie w ramach procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie* narzędzia, procentują w Teatrze Bagatela (i nie tylko) do dziś. Ta część zespołu aktorskiego, która je poznała, stara się używać ich w ramach kolejnych projektów, co znacznie poprawia jakość naszej pracy, tworząc ją coraz bardziej dojrzałą i świadomą. Wyczuwam też wśród coraz większej liczby realizatorów głęboką potrzebę i zainteresowanie używaniem tych technik w praktyce.

Innym, ważnym celem mojej rozprawy doktorskiej jest uporządkowanie swojej wiedzy i doświadczeń tak, aby nadać im określoną strukturę poprzez wybranie tych najważniejszych i najistotniejszych elementów, realnie usprawniających pracę we współczesnym teatrze. Sam przy tak dużej liczbie spotkań, rozmów, warsztatów i płynących z nich wniosków potrzebuję owego usystematyzowania, aby uzyskać we własnej dalszej pracy w teatrze oraz w szkole teatralnej jeszcze bardziej precyzyjne i świadome modele zachowań.

III. Kontrakt

Kilka lat temu Teatr Polski w Poznaniu od 1875 wydał dokument opracowany przez zespół artystyczny we współpracy z Gildią Polskich Reżyserów i Reżyserów Teatralnych, który nazwano Kontraktem. Został on stworzony i opublikowany, jako przewodnik do ustalenia zasad współpracy pomiędzy realizatorami spektaklu a zespołami artystycznymi w teatrach, chociaż moim zdaniem niektóre jego założenia doskonale sprawdzają się także w ustaleniu zasad współpracy pomiędzy współrealizatorami spektaklu bądź np. między reżyserami, a pionami technicznymi czy administracyjnymi. Część założeń Kontraktu może funkcjonować także w szkole teatralnej na linii pedagog – student czy też na linii dziekan – kadra pedagogiczna.

Nie będę opisywał tutaj wszystkich szczegółów, dotyczących tworzenia Kontraktu, ponieważ są one ogólnodostępne w Internecie³. Chciałbym skupić się raczej na samym fenomenie istnienia takiego dokumentu i jego podstawowych założeniach, które dla mnie stały się niezwykle inspirujące w organizacji procesu twórczego i moim zdaniem powinny być podstawową formą budowania współpracy w grupie nie tylko w teatrach, ale także w ramach planów filmowych czy zajęć w szkołach teatralnych.

Kontrakt służy wspólnemu określeniu formy i zasad, jakie mają obowiązywać wszystkich współpracujących ze sobą ludzi podczas tworzenia projektu artystycznego. Owe zasady określa się podczas pierwszego spotkania, czy pierwszej próby, ale dokument taki można zmieniać, rozbudowywać w trakcie trwania współpracy. Taka forma uczy i przyzwyczaja wszystkich do wzajemnego szacunku, umiejętności słuchania i mówienia o swoich potrzebach oraz tworzy możliwość realnego wpływu na kształt i zasady danej współpracy. Kontrakt jest także pomocnym narzędziem przy rozwiązywaniu konfliktów.

Jednym z głównych „grzechów” pracy w teatrze w moich doświadczeniach był jak dotąd brak tworzenia przestrzeni do szczerej wymiany komunikatów, która ma na celu usprawnienie procesu twórczego. To przyzwyczajenie do „nienazywania” i tłumienia w sobie wątpliwości czy potrzeb w ramach współpracy oraz ogólny brak transparentności wielokrotnie doprowadzał do nagłych i emocjonalnych eskalacji konfliktu. Moje obserwacje pracy w różnych instytucjach kultury pokazały, że zamykanie możliwości rozpracowania danego konfliktu w jego załączku prowadzi do sytuacji, w których bardzo trudno jest o danym problemie rozmawiać, ponieważ

³ Pełny przewodnik pisania Kontraktu, opracowanemu przez zespół artystyczny Teatru Polskiego w Poznaniu od 1875 we współpracy z Gildią Polskich Reżyserów i Reżyserów Teatralnych oraz pytania pomocnicze można znaleźć m.in. pod adresem: <https://teatr-polski.pl/dokumenty/przewodnik-pisania-kontraktu/>

współpraca wychodzi poza ramy swobodnej wypowiedzi, nazywania swoich wątpliwości i spokojnej próby poprawienia jakości współpracy, a staje się źródłem wielu niepotrzebnych i utrudniających proces twórczy emocji, takich jak: frustracja, złość, agresja, poczucie winy, zazdrość, poczucie niesprawiedliwości, lęk itp.

Aby wygenerować konflikt, wystarczy, że jedna z grup (lub nawet jedna z osób), współpracujących przy danym projekcie popełni ów błąd braku transparentności w pracy. Zdarzało mi być świadkiem rozmów pomiędzy aktorami, którzy wyrażali wiele swoich obaw i problemów związanych z procesem twórczym, jednak mówili oni o tym tylko w sytuacjach prywatnych, poza próbą, nie nazywając i nie definiując precyzyjnie swoich lęków czy wątpliwości osobom, które za ten proces były odpowiedzialne, chociaż myślę, że w dużej części tych przypadków osoby prowadzące próbę były otwarte na dialog i mogły pozytywnie zareagować na płynące z zespołu aktorskiego sygnały.

Czasami zupełnie odwrotnie – obsada proponowała dobre rozwiązania i wysyłała dużo twórczej i pozytywnej energii osobom reżyserującym spektakl, jednak energia ta bywała bardzo szybko tłumiona, przestrzeń do wypowiedzi ograniczana, a co za tym idzie, następowało zablokowanie potencjału artystycznego grupy i wzajemne zamknięcie się na współpracę.

Wielu problemów, generujących sytuacje konfliktowe podczas procesu twórczego, nie da się uniknąć. Po pierwsze, w teatrze spotykają się ze sobą bardzo różne gusta, różne wrażliwości, różne pokolenia itd. Po drugie zaś, specyfika tego miejsca pracy generuje wiele napięć, związanych chociażby z opóźnieniami w pracy twórczej (późno docierający na próby scenariusz czy muzyka) lub problemami technicznymi (niegotowa scenografia, błędy w jej projekcie czy ograniczenia techniczne instytucji, które blokują realizację projektu). Wiele pionów, zarówno realizatorskich, jak i technicznych musi się ze sobą zgrać i wszystkie muszą zdrowo i stabilnie działać, aby uniknąć generowania stresu związanego z premierą spektaklu. Czasami wystarczy jedna niekompetentna osoba, która, popełniając elementarne błędy w zarządzaniu projektem, uniemożliwia proces realizacji spektaklu, chociaż zarówno realizatorzy, jak i zespół artystyczny oraz techniczny są w pełni przygotowane do pracy. Zdezorganizować pracę mogą także zdarzenia losowe, takie jak nagła choroba lub nieuwzględniane w początkowym planie projektu inne wydarzenia, angażujące pracowników danej instytucji. Jeszcze innym czynnikiem negatywnie wpływającym na działanie teatru jest wspomniane we wstępie jego skrajne niedofinansowanie, co oznacza coraz bardziej uwidaczniające się braki w kadrach, niezbędnych do sprawnego funkcjonowania instytucji, takich jak specjaliści z dziedziny elektryki, akustyki, krawiectwa, itp. Zarówno brak zasobów ludzkich, jak i finansowych powoduje z kolei, że osoby reżyserujące nie dostają szansy realizacji swojego projektu w pełni, zgodnie z pierwotną

koncepcją, co negatywnie wpływa na ich i tak bardzo często przeciążoną w ramach prowadzenia prób kondycję oraz odbija się na jakości samych prób i relacji tych osób z zespołem aktorskim.

Wszystkie te czynniki sprawiają, że dużo łatwiej jest zrozumieć, dlaczego statystyka „udanych” i „nieudanych” projektów w przypadku nie tylko moim, ale większości moich koleżanek i kolegów (na co wskazuje załączona do rozprawy ogólnopolska ankieta), pracujących w teatrach w całej Polsce wygląda tak pesymistycznie.

W takich, jak wymienione wyżej przypadkach, Kontrakt może stać się nie tylko narzędziem pomagającym ustalić zasady współpracy, ale wręcz narzędziem niezbędnym do podejmowania próby ratowania projektu oraz – przede wszystkim – kondycji psychicznej i fizycznej wszystkich współpracujących ze sobą ludzi. Kontrakt nie jest emocjonalny. Jest zbiorem konkretnych faktów, na które wszyscy muszą się umówić. Dopiero zgoda wszystkich, których on dotyczy i jego formalne zaistnienie, które zostaje udokumentowane, może spowodować, że dany proces twórczy będzie mógł zostać rozpoczęty.

Elementy Kontraktu w sposób zdecydowanie pozytywny wpłynęły nie tylko na moją pracę reżyserską, ale także na pracę aktorską. Niezależnie od funkcji, proponowanie osobom uczestniczącym w realizacji spektaklu współpracy opartej na tym dokumencie, dawało np. możliwość odwoływania się do niego w razie, gdy jakieś ustalenia były łamane. Taki mechanizm budował bardziej bezpieczne i transparentne ramy współpracy. Oczywiście zdarzają się sytuacje, w których Kontrakt nie jest wystarczający, jednak wtedy dużo łatwiej jest podjąć decyzję o przerwaniu takiego projektu czy próbie gruntownego zresetowania zasad współpracy, ponieważ argumentacje nie opierają się na emocjach, a na konkretnych zapisach we wspólnej umowie, którą skonstruowano na początku pracy.

Na przykład, jeśli dany twórca prosi o czas do samej premiery na pracę nad scenariuszem, zespół aktorski powinien zostać o tym poinformowany już na samym początku współpracy, ponieważ w takiej formule rośnie ryzyko dodatkowych obciążeń zespołu aktorskiego, związanych z większą ilością prób bez tekstu, brakiem wiedzy dotyczącej struktury spektaklu czy krótszym czasem na pamięciowe opanowanie materiału. Czasami praca nad przedstawieniem ma taki styl, ponieważ na próbach znajduje się osoba, która pisze scenariusz na bieżąco, korzystając z aktorskich prób obsady i nie da się przewidzieć precyzyjnie wszystkiego, co będzie związane z procesem kreowania przez nią świata. Jeśli jednak podczas tworzenia Kontraktu ktoś z zespołu aktorskiego zgłasza problemy z nauczeniem się tekstu na pamięć, twórcy powinni wziąć pod uwagę, że w przypadku tej konkretnej osoby czy osób tekst trzeba dostarczyć odpowiednio wcześniej, ponieważ model takiej pracy może być w tym wypadku zbyt mocno obciążający lub nawet niemożliwy do wykonania. Jeśli obie współpracujące strony się w tych

ustaleniach nie spotkają – wtedy już na pierwszych próbach widać wyraźnie, że dany proces będzie konfliktowy i należy zastanowić się czy w ogóle taką współpracę w planowanej formule ze sobą rozpoczynać.

Na tym przykładzie widać wyraźnie, że przynajmniej część problemów w pracy twórczej można dzięki Kontraktowi rozwiązywać niemal na pierwszych wspólnych próbach, we wzajemnym szacunku, nie będąc zaskakiwanym w trakcie procesu czymś, co dla obu stron wydawało się przed rozpoczęciem współpracy oczywiste. Należy pamiętać, że zazwyczaj im bliżej premiery, tym atmosfera pracy w teatrze robi się coraz bardziej napięta, ponieważ coraz więcej osób zaczyna odczuwać na sobie presję czasu oraz odpowiedzialność za projekt. W napięciu oraz emocjach o wiele trudniej jest rozmawiać i budować reguły współpracy. Wówczas odwoływanie się do zapisów, które wspólnie zostały ustalone dużo wcześniej, bywa jedyną szansą na rozwiązanie danego problemu.

Kontrakt bardzo dobrze sprawdza się także w ramach prowadzenia zajęć w AST. W uczelni od lat zawieram z osobami studiującymi pewną formę Kontraktu, m.in. poprzez sylabus, który określa ramy współpracy w ramach danych zajęć i który, jako pedagog, mam obowiązek przeczytać danej grupie studenckiej na pierwszych wspólnych zajęciach.

Dokument Kontraktu opublikowany przez Teatr Polski znacznie rozszerza jednak zakres danej współpracy i dostosowuje swoje pytania pomocnicze do specyfiki pracy w teatrze. Dzięki temu podczas procesu twórczego można uniknąć bardzo wielu niejasności, które w sposób oczywisty większość tego typu projektów prędzej czy później generuje.

Umiejętność nadania struktury pracy już na samym jej początku, którą od kilku lat staram się w ramach Kontraktu (przynajmniej w elementach) wprowadzać, jako aktor lub bezwzględnie stosować, jako reżyser oraz pedagog - znacząco podniosła jakość wszystkich tych procesów twórczych. Każdy z projektów, w którym używano tego narzędzia, unaoczniał pozytywne zmiany w dbałości o formę współpracy w ramach projektów artystycznych, a co najważniejsze – dzięki Kontraktowi o wiele większą uwagę zaczęto przykładąć do bezpieczeństwa oraz kondycji psychicznej i fizycznej wszystkich współpracujących ze sobą w teatrze ludzi.

Przewodnik pisania Kontraktu w jego obecnym kształcie został podzielony na cztery części:

Blok I. Omówienie celu i zakresu współpracy

W tej części Kontraktu konstruuje się m.in. jego formułę, ustala, czego on dotyczy, określa czas jego trwania oraz etapy procesu twórczego. Dobrze jest omówić tu wszystkie idee, które przyświecają danemu projektowi i wyznaczyć osoby, których Kontrakt będzie dotyczył i które

będą za niego odpowiedzialne.

Istotnym elementem tego bloku jest określenie klarownego celu danego projektu, sprecyzowanie miejsca, do którego cała grupa powinna dążyć. Konkretnie zdefiniowany cel może sprawić, że zaistnieje w grupie motywacja do podjęcia się wykonania określonych zadań. Brak określenia celu na początku pracy bardzo często negatywnie wpływa na energię twórczą grupy. Np. kiedy jako aktor pracowałem z reżyserem, który “odtworzał” z nami sztukę, którą zrobił już wcześniej w innym teatrze, czułem, że głównym celem jest skopiowanie gotowego spektaklu z nagrania, co mocno ograniczało pracę twórczą i proces kreatywnego tworzenia świata. Reżyserowi towarzyszył brak zainteresowania zespołem, z którym się spotkał. Wobec braku określenia celów dla zespołu aktorskiego, motywacja podczas prób była zerowa, a projekt ostatecznie się nie udał, ponieważ reżyser pozostał zamknięty na propozycje i istotne sygnały potrzeby zmiany formuły współpracy, które płynęły ze strony obsady. Cel realizacji projektu dotyczył tylko jednej osoby, ominął zaś pozostałą część grupy, w związku z tym zespół aktorski nie realizował wyznaczanych mu odgórnie poleceń, a próby generowały mnóstwo napięć. Odwrotnym przykładem może być projekt, w ramach którego reżyserka na pierwszej próbie określiła niemal temu samemu zespołowi bardzo precyzyjne zadania – dla mnie proponując m.in. naukę gry na kontrabasie oraz mówienia w języku jidysz. Wszyscy pracowali wówczas w doskonałej i twórczej energii, zaś projekt zrealizowany został szybko i bezkonfliktowo, dając wszystkim dużo satysfakcji artystycznej. Cel realizacji – idąc za powyższymi przykładami - jest zatem podczas definiowania Kontraktu jednym z jego kluczowych elementów.

Blok II. Zasady współpracy i komunikacji

Tutaj określa się elementy i ramy samego procesu pracy: np. jaki może być wkład indywidualny, czy i kiedy pojawi się scenariusz oraz na jakiej podstawie będzie on powstawał. W tej części dobrze jest także sprecyzować zadania o jakimś wyjątkowym charakterze, które wymagają współpracy ze specjalistą (akrobatyka, sztuki walki, konsultacje muzyczne itp.). Dobrze jest też zapoznać zespół z projektami scenografii, kostiumów, z muzyką, o ile są one już na tym etapie gotowe. Jeśli nie – należy uwzględnić precyzyjne terminy dostarczenia tych projektów.

Blok ten odpowiada także za ustalenie formy współpracy osoby reżyserującej z zespołem aktorskim, narzędzi i metod, jakimi będzie posługiwał się dany twórca. Czasami nie jest łatwo określić metody na samym początku współpracy, ale zarówno do tej, jak i innych części Kontraktu można wracać w trakcie pracy. Ważne jest określenie procedury powracania do

Kontraktu i stałe otwieranie przestrzeni do rozmów, które mają służyć na przykład aktualizacji niektórych założeń tego dokumentu czy nawet bardziej radykalnych zmian formy współpracy. W przypadku procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie* takie spotkania i rozmowy odbywały się cyklicznie i były stałym elementem, wpisywanym w harmonogram prób.

Dobrze jest odpowiednio wcześniej zaplanować również harmonogram działań marketingowych czy edukacyjnych. Jeśli realizatorzy wraz z dyrekcją oraz pionami, odpowiedzialnymi za wymienione działania, stworzą wspólnie odpowiedni plan projektu – w tym bloku Kontraktu można także omówić go z zespołem aktorskim.

Blok III. BHP

Część BHP odpowiada m.in. za ustalenie dziennych ram czasowych pracy, możliwości kontaktowania się ze sobą poza godzinami pracy, skonstruowanie rytmu samej współpracy oraz ustalenie szczegółów dotyczących planowania prób z osobami odpowiedzialnymi za przekazywanie planu pracy zespołowi aktorskiemu oraz teatrowi. Dobrze jest omówić też samą formę komunikacji z zespołem (telefoniczna, e-mailowa, używanie konkretnego komunikatora itp.).

W części BHP powinno się także ustalić wszelkie szczegóły dotyczące higieny pracy, takie jak np. obowiązkowe rozgrzewki i przychodzenie na próby w sportowym ubraniu w przypadku pracy nad mocno ruchowym przedstawieniem czy obecnością na próbach ludzi niezaangażowanych bezpośrednio w dany projekt itp.

To także dobre miejsce na zgłoszenie przez zespół artystyczny, dyrekcję czy inspicjentkę/ta osobie reżyserującej (i odwrotnie) niezbędnych informacji, dotyczących współpracy, które mogą wpłynąć na proces twórczy, np. problemu zdrowotnego kogoś z obsady lub nieobecności, związanych ze zgłaszanymi wcześniej zajętościami, urlopami lub np. planowanymi przez teatr działaniami. Ustalone w tej części terminy nie powinny już w trakcie procesu twórczego radykalnie się zmieniać, a ich ewentualna zmiana powinna dawać prawo realizatorom do zmiany terminu premiery, w związku z niezapewnieniem przez teatr warunków do realizacji danego projektu.

Omówienie tego typu podstawowych kwestii na samym początku procesu pozwala wszystkim współpracującym ze sobą osobom przygotować się do danej formuły pracy, daje grupie większą świadomość, jaka będzie forma współpracy i - przede wszystkim - buduje poczucie bezpieczeństwa, ponieważ moment spisywania Kontraktu otwiera przestrzeń dla każdego, kogo ów dokument bezpośrednio dotyczy. Dzięki temu realizację projektu rozpoczyna się w sposób transparentny i unika wielu dyskusji i napięć w późniejszym etapie, kiedy dobrze

jest skupiać się przede wszystkim na samym procesie twórczym.

Blok IV. Odpowiedzialność za Kontrakt

W tej części ustala się osoby odpowiedzialne za Kontrakt oraz omawia, w jaki sposób będzie można taki Kontrakt renegotjować. Dobrze stworzyć klarowną ścieżkę postępowania w przypadku potrzeby dodania czy zmiany jakiegoś zapisu, który staje się istotny po pewnym czasie prób lub w przypadku łamania ustalonych wcześniej zasad.

Dokument Teatru Polskiego w Poznaniu sugeruje, aby ostateczną treść Kontraktu przekazać dyrekcji teatru oraz kierownikowi technicznemu.

W ramach mojej autorskiej formuły pracy stworzyłem system prób, który uwzględnia cykliczne spotkania, tak zwane *Spotkania kontraktowe*, o których napiszę więcej poniżej. Moje doświadczenie pokazało, że sama świadomość istnienia procedury uruchomienia rozmowy o Kontrakcie to za mało i bardzo często współpracujący ze sobą artyści albo powstrzymywali się od mówienia o problemach we współpracy na bieżąco, albo robili to np. w nieodpowiednim momencie (w trakcie próbowania sceny lub po próbie, kiedy część zespołu wyszła już z teatru). Cykliczne spotkania we wszystkich reżyserowanych przeze mnie projektach tworzyły przestrzeń do otwartej rozmowy i najczęściej okazywało się, że niemal co kilka dni pojawiały się w ramach pracy twórczej kwestie, które wymagały omówienia. Najlepszym sposobem było zatem tutaj wyraźne rozdzielenie w harmonogramie czasu na próby oraz czasu na *Spotkania kontraktowe*. Jeśli dana sytuacja na próbie wymagała wyjaśnienia lub generowała konflikt – przerzucaliśmy to na moment *Spotkania kontraktowego* i dzięki temu mogliśmy rozwiązywać dane problemy z dystansu, w warunkach spokojnej rozmowy, poza emocjami, związanymi bezpośrednio z próbą.

W każdym przypadku mojej reżyserkiej pracy rozmowy te przyspieszały i ułatwiały twórczy proces grupowy, nadając mu rytm, określony styl i pozwalając każdej z osób w grupie w aktywny i świadomy sposób uczestniczyć w danym procesie.

Poniżej na podstawie konkretnych przykładów przedstawię, w jaki sposób Kontrakt funkcjonował podczas powstawania spektaklu *Zimne ognie* w Teatrze Bagatela.

3.1. Blok I – Ustalenie wspólnego celu, zakresu współpracy oraz innych podstawowych elementów Kontraktu

Kontrakt powinien mieć formę pisemną, jednak ja w przypadku grupy współpracującej przy spektaklu *Zimne ognie*, zdecydowałem się na jego częściową formę ustną, zapisując jedynie jego najważniejsze ustalenia (godziny prób, plan pracy, tzw. *szeroki harmonogram*, w którym uwzględniliśmy terminy dostarczenia brakujących elementów scenariusza, scenografii, muzyki, działania promocyjne itp.), które potem mogłem przekazywać innym pionom, pracującym w teatrze.

Na samym początku pracy skupiłem się na ustaleniu wspólnych celów. Zaprezentowałem scenariusz i wyjaśniłem, co chciałbym z daną grupą ludzi stworzyć. Chodziło m.in. o mnogość różnorodnych konwencji grania, więc o wyjątkowe i trudne dla zespołu aktorskiego zadania. Starałem się przekazać zespołowi, że zależy mi na zrobieniu razem spójnego dzieła o wysokim poziomie artystycznym, w pełnej dbałości o higienę pracy. Cel po przeczytaniu scenariusza okazał się dla grupy bardzo czytelny, co wyraźnie było czuć już od pierwszych godzin naszej próby. Wynikał on m.in. z samego scenariusza, który obok kryminalnej historii w stylu *noir*, opowiadał także o teatrze i intymnym procesie tworzenia spektaklu. Czerpiąc inspirację z wielu prawdziwych historii, które wydarzały się w ostatnich latach w teatrach w Polsce, scenariusz ten napisałem specjalnie pod wybraną wcześniej obsadę, zatem zespół aktorski dostał do przeczytania praktycznie gotowy, spójny i zaprojektowany dla nich tekst. Poza głównym celem podzielenia się z widownią intymnym światem teatru, każda z osób grających mogła odnaleźć w scenariuszu swoje indywidualne tzw. *małe cele*. W związku z tym od pierwszej próby czuć było atmosferę głębokiej chęci zrobienia tego bardzo osobistego dla nas wszystkich projektu. Pozwoliło mi to dość płynnie przejść do procesu budowania Kontraktu, czyli naszej umowy, która miała nam umożliwić i pomóc te określone cele osiągnąć.

Na jednym z pierwszych spotkań ustaliliśmy czym jest sam Kontrakt i zapisaliśmy w planie prób obowiązkowe spotkania w ramach aktualizowania Kontraktu i rozmawiania o projekcie. Nazwałem je *Spotkaniami kontraktowymi* i takiej też formy językowej będę używał w niniejszej rozprawie doktorskiej. Więcej o samych spotkaniach napiszę nieco poniżej, analizując blok IV konstrukcji owego dokumentu.

Już przed pierwszą próbą mieliśmy przygotowane precyzyjne projekty scenografii i kostiumów, tak więc po przeczytaniu scenariusza podczas naszego pierwszego spotkania oddałem głos scenografce Natalii Paczkowskiej, która zaprezentowała swoją koncepcję artystyczną. W ten sposób cały zespół mógł stopniowo poznawać świat spektaklu, niemal w

każdym z jego elementów. Na tym etapie nie mieliśmy jeszcze gotowej muzyki, zatem mogliśmy pokazać obsadzie jedynie pomysły oraz inspiracje. W trakcie prób na bieżąco ustalaliśmy jednak *szczegółowy harmonogram*, w ramach którego miały docierać poszczególne elementy muzyki.

Przy pracy nad *Zimnymi ogniami* jedną z pierwszych, bardzo ważnych dla mnie zasad, które były niezbędne do zachowania higieny pracy było rozdzielenie naszych relacji w ramach prób od innych wspólnych działań w teatrze i poza nim. Jako członek zespołu aktorskiego Teatru Bagatela nie chciałem, aby projekt ten miał jakikolwiek wpływ na moje relacje z zespołem poza próbami. Bardzo często w tym samym dniu rano pracowałem z daną obsadą, jako reżyser, a wieczorem dla tych samych osób byłem kolegą z garderoby podczas wspólnego grania spektaklu. W związku z tym wprowadziłem zasadę zachowywania intymności procesu i nie rozmawiania o nim poza oficjalnym czasem naszej pracy. Od rozwiązywania problemów, wątpliwości czy po prostu rozmowy o projekcie miał być czas naszych prób lub *Spotkań kontraktowych*. W chwilach prywatnych nigdy nie padały np. żadne istotne informacje czy feedback, które mogłyby dotrzeć tylko do wybranej grupy ludzi. Dzięki temu mogliśmy skupiać się na innych, niezwiązanych z *Zimnymi ogniami*, wspólnych zadaniach, które stawiał przed nami teatr.

Moja potrzeba „rozdzielenia funkcji” wynikała z tego, że wielokrotnie zarówno ja, jak i wiele moich koleżanek i kolegów pracujących w teatrach w Polsce, miało problem z niejasnością relacji w pracy. Np. często stanowiska dyrektorskie obejmują twórcy, którzy w zarządzanych przez siebie teatrach realizują własne spektakle (proceder ten dotyczy znacznej części teatrów w Polsce). Zwykle zdarza się, że współpracując z taką osobą nie wiadomo, czy w danym momencie rozmawia się z kolegą, dyrektorem czy reżyserem, a każda z tych relacji działa jednak na innych, odmiennych zasadach i buduje inne sieci zależności. Spotykałem się z tym problemem także we współpracy między realizatorami (np. reżyser-scenograf lub reżyser-choreograf). Zdarzało się, że przesuвано granice tych relacji i np. tworzone pozory bliskości w procesie twórczym, który wymaga bezpiecznego dystansu, rozwiązywano prywatne konflikty owych relacji w obecności zespołu artystycznego lub nawet wykorzystywano pozycję dyrektorską w ramach działań reżyserskich, tworząc i promując spektakl na zupełnie innych warunkach niż inni realizatorzy, którzy pracowali w tym samym teatrze. Brałem także udział w projekcie, w ramach którego aktor z danego teatru reżyserował spektakl w swoim miejscu pracy, jednak nie zmienił relacji z kolegami i koleżankami, nie tworząc w ramach prób odpowiedniego dystansu, co sprawiło, że czasami w trakcie próby kilka osób jednocześnie reżyserowało tę samą scenę. Aktor ten zaś musiał walczyć o to, aby utrzymać kontrolę nad próbami, ponieważ relacje koleżeńskie rozbiły możliwość prowadzenia przez niego próby.

Gdybym, realizując *Zimne ognie*, pozostał w relacji zespół aktorski – kolega z garderoby, nie

tworząc zupełnie innej, nowej formy naszej współpracy, prawdopodobnie bardzo trudno byłoby mi wyreżyserować spektakl w Teatrze Bagatela, ponieważ w trakcie prób np. mogłyby wydarzać się sytuacje, które przynależą do naszej prywatnej sfery. Po drugie ryzykowałbym tym, że wszystkie trudy tego procesu, które przychodziło nam przepracowywać, mogłyby odbić się na naszych prywatnych relacjach, a to byłyby koszta - moim zdaniem - niewarte żadnego projektu artystycznego.

Obecnie korzystam z tego narzędzia również, sprawując funkcję prodziekana Wydziału Aktorskiego w krakowskiej Akademii Sztuk Teatralnych. Kiedy np. w trakcie zajęć grupa studencka pyta mnie o sprawy niezwiązane z zajęciami, a dotyczące bardziej szerokich spraw uczelnianych, proszę grupę o umówienie się na osobne spotkanie w dziekanacie w celu omówienia tego typu tematów. Dzięki temu w ramach swojej pracy pedagogicznej mogę zachowywać relację pedagog-student oraz skupić się na kwestiach, bezpośrednio związanych z kształceniem osób studiujących. Podobnie z moimi prywatnymi relacjami z osobami, które są zatrudnione w uczelni: wyraźna separacja więzi koleżeńskich od spraw zawodowych bardzo pomaga mi na co dzień sprawować tę odpowiedzialną i wymagającą niezbędnego obiektywizmu funkcję.

3.2. Blok II - Określenie ogólnych zasad współpracy i szerokiego harmonogramu

Wraz z dyrekcją oraz działem koordynacji Teatru Bagatela ustaliliśmy, że początek prób do spektaklu *Zimne ognie* przypadnie na dzień 14 marca 2023r, zaś data premiery na 10 czerwca 2023r. Scenariusz zobowiązałem się dostarczyć w formie projektu do końca stycznia, zaś w jego ostateczną wersję na tydzień przed rozpoczęciem prób. Przed pierwszą próbą mieliśmy ostatecznie gotowy nie tylko scenariusz ze świadomie pozostawionymi dwiema lukami na improwizację, ale także pełny projekt scenografii i kostiumów. Brak dopięcia scenariusza w 100% wynikał z mojej potrzeby pozostawienia jego fragmentu na treść, wynikającą bezpośrednio z wypracowywanych na próbach kondycji aktorów. Chciałem, aby obsada miała większą swobodę, czując, że w ramach prób będę mógł wypracować z zespołem aktorskim o wiele ciekawszy artystycznie materiał niż robiąc to samodzielnie w domu.

Dzięki tym przygotowaniom, na pierwszej wspólnej próbie w marcu mogłem przekazać grupie dużo konkretów dotyczących spektaklu. Przeczytaliśmy scenariusz, zaprezentowaliśmy projekty scenografii i kostiumów oraz omówiliśmy koncepcję spektaklu. Po zapoznaniu się zespołu artystycznego z projektem, przeszliśmy do kolejnego etapu Kontraktu czyli omówienia tzw. *szerokiego harmonogramu*, który odpowiednio wcześniej precyzyjnie ustaliłem ze

wszystkimi współrealizatorami, kierownikami poszczególnych pionów oraz dyrekcją teatru.

Pierwsze 10 dni miało służyć opanowaniu pamięciowemu tekstu i rozpoczęciu pracy nad rolą. Zdecydowaliśmy wspólnie, że zespół aktorski będzie uczyć się tekstu w teatrze w ramach planowanych prób. W związku z tym podzieliliśmy próby na dwa pomieszczenia: w jednym prowadziłem pracę nad scenami oraz rolami, a w drugim pozostała część obsady uczyła się tekstu przy pomocy moich asystentek. W związku z tym aktorki i aktorzy, uczestniczący w tym projekcie, nie byli obciążani dodatkowymi obowiązkami po godzinach pracy. Po kilku dniach takiego trybu prób mogłem swobodnie wybierać, którą scenę będziemy próbować, ponieważ zespół był do każdej z nich doskonale przygotowany pamięciowo.

W wielu moich aktorskich projektach bardzo często zdarzało się, że obsada była w stanie w pełni opanować pamięciowo materiał dopiero po około miesiącu od rozpoczęcia prób (czasami nawet znacznie później). Na próbach wielokrotnie czytaliśmy tekst, poświęcając 4 lub 8 godzin dziennie na rozmowy o scenariuszu, odbierając sobie jednocześnie czas na jego naukę. Ustalając opisaną wyżej formę współpracy zdobyliśmy zatem kilka tygodni prób więcej na scenie i uniknęliśmy wzajemnych frustracji związanych z tym, że ktoś z zespołu aktorskiego nadal nie zna swoich partii na pamięć.

Kwestia nauki tekstu bardzo często stanowi duży problem i generuje napięcia. Osoby reżyserujące nie do końca mają świadomość tego, jak bardzo przeciążają zespół aktorski, wymagając np. codziennej obecności całej obsady na próbach w dni, kiedy część tego zespołu gra wieczorami spektakl, a w ciągu dnia ma szereg innych zawodowych obowiązków pozateatralnych. Bardzo często rejestrowałem zarówno u siebie, jak i innych osób, grających w teatrze 10 lub 12 godzinny tryb pracy, który trwał nieprzerwanie przez kilka tygodni. Przy takim obciążeniu nie ma żadnej możliwości, aby poza godzinami prób, późnymi wieczorami lub nocami dodatkowo uczyć się tekstu. Wymaganie obecności na próbie często uniemożliwiało mi wygenerowanie czasu na opanowanie pamięciowe materiału, zaś brak takiego przygotowania stanowił często główne źródło napięć podczas kolejnych prób.

Jako aktor jestem przekonany, że nauka tekstu powinna być obowiązkowo wprowadzana w ramy próbowania i należy całkowicie odejść od nawyku wymagania od zespołów aktorskich, pracujących w teatrach, aby musieli wykonywać tego typu zadania poza godzinami swojej pracy. Proces ten jednak powinien odbywać się w teatrze, a nie w domu, w taki sposób, aby jego czas trwania i efekty mogły być przez osobę reżyserującą na bieżąco weryfikowane. Jedna osoba potrzebuje na naukę dużo czasu, inna zapamiętuje materiał w jeden wieczór, zatem proszenie o naukę poza godzinami pracy dla jednych może właściwie oznaczać czas wolny, a dla drugich karkołomny tydzień z nieprzespanymi nocami. Taki etap wspólnego uczenia się tekstu

zdecydowanie ułatwia i przyspiesza opanowanie scenariusza, a realizatorom pozwala sprawniej przejść do etapu pracy na scenie (o ile pracują oni na gotowym scenariuszu). W dodatku taki model współpracy jest o wiele bardziej higieniczny dla obsady i pozwala utrzymać ją w dobrej kondycji fizycznej.

Zaproponowałem zespołowi *Zimnych ogni* także specjalną metodę nauki materiału na pamięć, którą poznałem na warsztatach aktorskich z metody Demidowa⁴, a która w moim poczuciu zdecydowanie przyspiesza opanowanie tekstu. Metoda ta, o ile mi wiadomo, powstała m.in. we współpracy aktorów z dawnym moskiewskim Instytutem Badania Mózgu (dzisiejszy Instytut Ludzkiego Mózgu Rosyjskiej Akademii Nauk). Zarówno studenci AST, jak i wiele zawodowych aktorek i aktorów, którym przekazywałem szczegóły tej metody, wielokrotnie potwierdzali jej skuteczność. Obsada *Zimnych ogni* po pierwszych kilku dniach korzystania z tej techniki знаła właściwie cały scenariusz na pamięć i była przygotowana do pracy na scenie.

Technika ta polega na wielokrotnym powtarzaniu bardzo krótkich fragmentów tekstu po kimś. Przykładem skutecznie nauczonego w ten sposób tekstu może być np. pacierz czy fragmenty ulubionej piosenki. To z takim materiałem można potem pracować aktorsko w sposób plastyczny, nie ma też problemów z zapominaniem. Pacierz czy piosenkę, którą wielokrotnie powtarzaliśmy, będziemy pamiętać nawet po wielu latach. Kiedy uczymy się tekstu, czytając go, nasz mózg zapamiętuje wiele zbędnych szczegółów, takich jak układ strony, czcionka itp, które nie są pomocne w aktorstwie i właściwie bardziej przeszkadzają, niż pomagają w pracy. Mówi się czasem o “papierowym” lub “gazetowym” graniu, które polega na tzw. “graniu słów”. Wypowiadany przez aktora tekst nie brzmi wówczas, jak jego własne, organiczne słowa, gdyż pozostaje na etapie świeżej, powierzchownej próby odtwarzania słów w dobrej kolejności z pamięci. Osoba taka, zamiast skupić się na eksplorowaniu własnej roli, stale poświęca część swojej uwagi na przypominanie, jak brzmi kolejne zdanie swojej postaci. W pracy na scenie czy na planie filmowym chodzi o to, aby jak najszybciej nauczyć się dany tekst swobodnie wypowiadać w taki sposób, jakby “należał on do osoby grającej”, a nie po prostu „umieć go na pamięć” („bardziej organicznie, zaś mniej z głowy”). Bardzo ważne jest tutaj odseparowanie nauki od aktorstwa. To dwa oddzielne procesy. Czymś innym jest „logowanie” tekstu w głowie, a czymś innym praca z nim na scenie. Łączenie obu tych czynności, np. uczenie się na pamięć w określonej tonacji czy intencji zapisuje nam podświadomie tę tonację/intencję i bardzo trudno

⁴ Cykl warsztatów, prowadzonych przez Andreia Zagorodnikova z Metody Demidova. Nikolai Demidov - jeden z czołowych rosyjskich reżyserów oraz nauczycieli aktorstwa. Jego szkoła była oparta m.in. na wolności aktorskiej i nieograniczaniu osób grających założeniami inscenizacyjnymi czy rekwizytami w ramach prób. Aktorki i aktorzy w ramach warsztatów skupiali się na działaniu na scenie zgodnie z własnymi impulsami, wydobywając z siebie podświadome potrzeby roli oraz organicznie używając tekstu postaci.

potem jest reagować na sugestie zmiany i plastycznie pracować z danym materiałem. Tekst zatem powinien być wielokrotnie mówiony „na biało”. Aparat mowy przyzwyczajają się w ten sposób do danych słów, do ich składni, brzmienia, stylu itd. Niezbędny jest także stan relaksu i odpowiednia współpraca z osobą uczącą.

W związku z tym jeszcze przed rozpoczęciem prób przekazałem pełną wiedzę, dotyczącą owej metody moim asystentkom (Magdalenie Gródek oraz Karolinie Olszewskiej), które pomagały mi przy realizacji spektaklu i były odpowiedzialne m.in. za uczenie tekstu obsadę *Zimnych ognii*. Dzięki tak zorganizowanej pracy w ciągu pierwszych kilku prób scenariusz opanowały nawet te osoby, które z nauką miały dotychczas duże problemy.

Wracając do *szerokiego harmonogramu* realizacji spektaklu, po opanowaniu pamięciowym tekstu, każdy kolejny tydzień miał wprowadzać następne elementy spektaklu: muzykę, choreografię, realizację zadań aktorskich, improwizacje itd. W scenariuszu istniały dwa miejsca, w których świadomie nie zapisałem gotowego tekstu (jedynie tzw. “instalacje ról”). Podczas ustalania tego bloku Kontraktu odebrałem komunikat, że część zespołu aktorskiego nie czuje się w improwizacjach dość pewnie. Ustaliliśmy zatem, że poza kilkoma ćwiczeniami i pracą nad scenami, zrealizujemy jedynie trzy duże improwizacje zbiorowe do brakujących scen. Obiecałem także z mojej strony dużą czujność i dbałość o przygotowanie oraz bezpieczeństwo tych improwizacji. Chciałem, aby zespół nie czuł na sobie presji produkowania materiału do scenariusza, zatem umówiliśmy się, że improwizacje te mają służyć jako ćwiczenia pomagające rozpoznać własne kondycje i role w spektaklu, zaś dla mnie mogą przy okazji stanowić inspirację do napisania brakującej sceny (może w ich ramach pojawi się jakiś wątek, składnia, ton głosu czy cokolwiek innego, co może zasugerować kierunek myślenia o scenie). Bez względu jednak na efekt owych improwizacji zadeklarowałem, że dostarczę gotową scenę na miesiąc przed planowaną premierą. Uzyskawszy od obsady akceptację takiej koncepcji, ustaliliśmy wspólnie, że najlepszym możliwym planem będzie zrealizowanie wszystkich niezbędnych improwizacji do długiego weekendu majowego. Tydzień ten ułożył się w kalendarzu tego roku w taki sposób, że odwołując dwa dni prób, można było uzyskać 10 dni wolnego. Wpisaliśmy więc w harmonogram, że czas ten będzie dla zespołu aktorskiego wolny od pracy, zaś ja poświęcę go na spisanie pełnej wersji scenariusza i dopisanie brakujących elementów, korzystając m.in. z materiałów zarejestrowanych w trakcie prób. Dzięki temu od 10 maja do 10 czerwca (czyli premiery) mieliśmy pracować już tylko i wyłącznie na konkretnym tekście. Ten zapis był zabezpieczeniem zarówno dla mnie, jak i dla zespołu aktorskiego. Kiedy istniało zagrożenie, że nie wypracujemy ostatecznej ilości materiału, odwołałem się do naszego Kontraktu, przez co np. jedna z aktorek musiała zrezygnować z części swoich innych zajęć, aby wypełnić Kontrakt,

do którego się zobowiązała i być obecna na improwizacjach. Z kolei ja musiałem wypełnić własną część naszej umowy i wolny od prób czas poświęciłem niemal w całości na intensywną pracę nad scenariuszem.

Oczywiście w pracy twórczej nie wszystko da się przewidzieć w 100%. Bywa, że na pracę nad daną sceną potrzeba więcej czasu niż ten, który zaplanowało się wcześniej lub dzieją się zdarzenia losowe, na które nie mamy wpływu. Kontrakt zapewnia jednak pełną transparentność procesu i daje swobodę przeprowadzania zmian na bieżąco. Mając dokładny plan pracy, o wiele łatwiej jest ustalać harmonogram, ponieważ wszyscy, uczestniczący w projekcie, posiadają pełną wiedzę o tym, do czego są zobowiązani i co należy wykonać, aby dany projekt mógł zostać zrealizowany.

Np. w momencie, kiedy nasza kompozytorka miała opóźnienie w skomponowaniu jednego z utworów muzycznych, a w ramach naszego Kontraktu mieliśmy w planie opanowanie tego utworu, a następnie próby choreograficzne, zorganizowałem *Spotkanie kontraktowe* z zespołem, aby omówić nowy harmonogram na najbliższe dwa tygodnie. Podczas spotkania dowiedziałem się, że dla części obsady sporym problemem okazał się brak rozpisanych w tym czasie prób monologów. Nie wpisałem ich w najbliższy plan, uznając, że były to sekwencje na tyle gotowe, że nie wymagały na dany moment większej ilości pracy. Okazało się, że aktorzy interpretowali tę sytuację inaczej: czuli się w tych wyznaczonych dla nich zadaniach niepewnie i niepokoił ich brak zaplanowanych prób. Stworzenie przestrzeni do rozmowy w ramach *Spotkania kontraktowego* sprawiło, że wspólnie znaleźliśmy najlepsze możliwe rozwiązanie sytuacji, która początkowo wydawała się kryzysowa: wykorzystaliśmy następne dni na „dopięcie” monologów oraz innych scen dużo wcześniej niż planowaliśmy, dzięki czemu nasza kompozytorka zyskała dodatkowy tydzień na pracę nad muzyką. Dla choreografki zmiana harmonogramu także nie stanowiła większych przeszkód. Ostatecznie ową blokadę możliwości prowadzenia prób, po kilku minutach rozmowy w ramach *Spotkania kontraktowego*, zamieniliśmy na nowy, klarowny i transparentnie stworzony harmonogram, który mocno przyspieszył realizację naszego spektaklu i ułatwił wszystkim pracę.

W części *Kontrakt jako narzędzie do rozwiązywania konfliktów* podam przykłady tego, w jaki sposób Kontrakt oraz *Spotkania kontraktowe* potrafiły usprawniać naszą pracę lub rozwiązywać problemy, pomimo początkowych obaw zespołu aktorskiego o to, że stracimy sporo czasu, poświęcając np. godzinę lub dwie w ciągu tygodnia na rozmowę, zamiast na pracę artystyczną.

3.3. Blok III - BHP - czyli ustalanie *szczegółowego harmonogramu* oraz omówienie systemu prób i formy komunikacji

a) *Szczegółowy harmonogram*

W trakcie naszego pierwszego spotkania i wspólnej pracy nad Kontraktem, po ustaleniu elementów dotyczących dwóch pierwszych bloków owego dokumentu, poruszyłem z zespołem kwestię *szczegółowego planu pracy* (np. w ramach danego tygodnia). Nie zawsze wszyscy na próbie są potrzebni, więc ustaliliśmy, że dobrze jest znać plan tygodnia z wyprzedzeniem. To pomagało zarówno mi przygotować się odpowiednio wcześniej do danej próby, zaś zespołowi zaplanować wszystkie swoje dodatkowe zajęcia, obowiązki rodzinne itp.

Zespół aktorski początkowo proponował, abyśmy spróbowali ustalać próby z dwutygodniowym wyprzedzeniem, jednak jako realizator nie mogłem zgodzić się na takie rozwiązanie, ponieważ w procesie twórczym bardzo trudno jest wszystko przewidzieć aż tak precyzyjnie. Wyjaśniłem obsadzie, że będę w stanie zaplanować plan prób jedynie na najbliższy tydzień, odnosząc się do tego, co udało nam się zrobić w minionym tygodniu. Czasami może pojawić się nagła potrzeba zmiany koncepcji jakiejś sceny, czasami zaś może wydarzyć się coś nieplanowanego, jak np. choroba aktora lub realizatora. Przystając na plan dwutygodniowy narzuciłbym na siebie zbyt dużo presji, związanej z podejmowaniem decyzji o tym, które sceny i w jakiej kolejności próbować. Taki wzmożony poziom stresu, związany z brakiem możliwości zareagowania na harmonogram na bieżąco, z pewnością wpływałby negatywnie na moją kondycję podczas prób. Od razu starałem się nazwać i wyjaśnić własną perspektywę, co zespół aktorski zrozumiał i wspólnie pozostaliśmy przy wersji „jednotygodniowej”.

W ramach Kontraktu ustaliliśmy, że bezpośrednio po ostatniej próbie w danym tygodniu (w piątek lub w sobotę), wraz z inspicjentką oraz asystentką rozpiszemy plan pracy na kolejny tydzień, który będzie dla wszystkich obowiązkowy i nie będzie mógł ulegać zmianom. Ponadto ustaliliśmy także, że jeśli z jakiegoś powodu nagle poczułbym potrzebę zmiany harmonogramu lub zmusi nas do tego sytuacja losowa, to nie będę mógł z dnia na dzień zadzwonić do kogoś z zespołu aktorskiego i „kazać” mu przyjść na próbę, której wcześniej nie uwzględniłem w planie tygodniowym. Będę mógł za to poprosić zespół o możliwość korekty planu i za jego zgodą, uwzględniając zgłoszone zajęcia, będę mógł dokonywać zmian w istniejącym już harmonogramie.

Dzięki temu osoby z zespołu aktorskiego mogły swobodnie planować ważne dla nich zajęcia pozateatralne, a jednocześnie być obecne na każdej próbie zgodnie z ustalonym harmonogramem pracy. Jeśli ktoś z obsady miał w danym tygodniu w planie coś ważnego (np. wizytę u lekarza) – mógł zgłosić to odpowiednio wcześniej bezpośrednio do mnie lub moich asystentek. Staraliśmy się, w miarę możliwości, brać taką informację pod uwagę podczas ustalania planu pracy na kolejny tydzień. Wyjątkiem miały tutaj być ostatnie dwa tygodnie do premiery, czyli czas przeniesienia spektaklu na dużą scenę. Wówczas wymagałem już pełnej dyspozycyjności całego zespołu aktorskiego, co także zostało określone na samym początku naszej współpracy.

W trakcie procesu prób wydarzyła nam się tylko jedna sytuacja, która zmusiła mnie do aktualizacji planu pracy w środku tygodnia (pilny i nagły wyjazd aktora i równocześnie ustalone wcześniej nieobecności innych osób z obsady spowodowały, że właściwie nie mogłem przez 2 lub 3 dni zrealizować próby do żadnej sceny). Zapytałem wówczas zespół czy w ramach zaistniałej sytuacji zgodzą się na aktualizację planu w środku tygodnia tak, aby projekt w ciągu najbliższych dni nie stał w miejscu. Zespół częściowo się zgodził, częściowo nie (miał do tego prawo). Zaktualizowaliśmy zatem zajęcia obsady i skonstruowaliśmy nowy plan pracy, proponując inne godziny prób, poza naszym stałym systemem. Wszystko po raz kolejny udało się rozwiązać, unikając napięć czy konfliktów, które tego typu zdarzenia bardzo często generują.

Najważniejsze w tej części Kontraktu było dla mnie to, aby wszystko, co związane z naszym procesem, od samego początku do końca przebiegało transparentnie i aby wszyscy uczestniczący w projekcie byli świadomi, w którym jego elemencie się znajdują i za co w danym momencie są odpowiedzialni.

Dla ukazania skrajnie odwrotnego przykładu chciałbym opisać system, w którym pracowałem kiedyś jako aktor z reżyserem, nieuwzględniającym precyzyjnego planu prób. Pomimo próśb niemal całego zespołu aktorskiego, jego system próbowania nie zmieniał się przez cały okres naszej współpracy. W związku z tym bardzo mocno przeciążana była nasza inspicjentka, która musiała czasami kilka razy w ciągu dnia ustalać nowy harmonogram, po drugie zaś taka formuła pracy doprowadzała zespół aktorski do frustracji, co negatywnie wpływało na proces twórczy.

Nie chciałem, aby nasza współpraca przebiegała w takiej energii, zatem dosyć szybko odbyłem z reżyserem rozmowę, starając się w sposób nieemocjonalny przedstawić problem i zaproponować przy okazji możliwe rozwiązania. Sam miałem wówczas, jako pedagog, sesję w AST, w ramach której musiałem ustalić terminy prób generalnych

własnych egzaminów, na które zaproszeni byli inni pedagodzy, elektrycy czy akustycy. Nie mogłem pozwolić sobie na proponowany przez reżysera system ciągłego zmieniania planów i funkcjonowania w teatrze niemal w formie dyżuru, w ramach którego np. o 16.00 mogłem otrzymać telefon, że muszę przyjść do teatru na 18.00, chociaż dzień wcześniej ustalono, że miałem mieć wtedy wolne.

Argumentacja reżysera opierała się na tym, że w ramach regulaminu pracy aktorzy powinni funkcjonować w trybie dwóch prób dziennie: 10.00 – 14.00 oraz 18.00 – 22.00 i w zasadzie te 8 godzin powinniśmy być obecni w teatrze i czekać na swoją scenę (choć w przypadku tego projektu oczywistym był fakt, że w ciągu całego dnia nie było szans, aby duża część scen mogła zostać próbowana i wielokrotnie dotąd zdarzała się sytuacja, że aktorzy czekali przez kilka godzin w innym pomieszczeniu po to, żeby np. pod koniec próby, tuż przed 22.00 otrzymać komunikat o tym, że mogą iść do domu). Brak możliwości wprowadzania elementarnych zasad Kontraktu, brak reakcji reżysera na realne potrzeby osób uczestniczących w projekcie był przez większość zespołu interpretowany, jako brak szacunku do nas i naszego czasu, co w efekcie bardzo utrudniło naszą współpracę. Ostatecznie, nie mając wyjścia, musiałem zgłosić w teatrze urlop tak, żebym mógł przeprowadzić sesję w AST, więc reżyser stracił w 100% możliwość współpracy ze mną przez niemal tydzień. Ja zaś straciłem część swojego urlopu, co jeszcze mocniej spotęgowało napięcia między nami. Zmiana systemu ustalania harmonogramu pracy sprawiłaby, że pomimo trwającej sesji i wielu zajęć pozateatralnych, mógłbym być obecny na próbach codziennie i moja równoległa zajętość nie stanowiłaby dla projektu żadnego obciążenia. Sesję na uczelni zawsze dostosowuję do planów teatralnych i dotąd taka kolejność organizowania pracy funkcjonowała u mnie bez zarzutów. Brak harmonogramu prób sprawił jednak, że tym razem nie miałem takiej możliwości i będąc pod presją zobowiązań wobec uczelni, musiałem podejmować decyzje poza teatrem.

Straty dla samego procesu twórczego były jednak o wiele większe, ponieważ ustawienie relacji reżysera z zespołem w taki sposób kompletnie zablokowało przestrzeń do zaufania sobie nawzajem. Wiedziałem już, że w procesie tym nie będę miał żadnej możliwości wyrażenia swoich potrzeb i współpracę z takim twórcą musiałem po prostu albo „przetrwąć”, albo - jeśli nie miałbym innego wyjścia – zerwać. Gdyby realizator spektaklu stworzył przestrzeń dla swobodniejszej komunikacji, może łatwiej byłoby obsadzić zrozumieć, skąd wynikał brak planu i potrzeba takiego systemu pracy. Może umielibyśmy jako zespół pomóc znaleźć rozwiązania, które mogłyby usprawnić naszą współpracę, a których w tym konkretnym przypadku zdecydowanie brakowało.

Kiedy reżyserowałem *Zimne ognie*, zespół aktorski bardzo często dostarczał do projektu mnóstwo lepszych i skuteczniejszych rozwiązań nie tylko na scenie, ale także w ramach *Spotkań kontraktowych*, niż te, które proponowałem samodzielnie. Osoba reżyserująca, szczególnie tuż przed zbliżającą się premierą, ma niezwykle dużą ilość obowiązków i nie zawsze jest w stanie proponować te najlepsze i najskuteczniejsze rozwiązania danego problemu. Jeśli zespół jest zmotywowany do pracy, wystarczy pozwolić mu usprawnianie swojej pracy, a konkretne narzędzia w ramach projektu rodzą się same. Podany powyżej skrajny przykład braku znajomości elementarnych zasad Kontraktu pokazuje, jak reżyser może sobie wręcz uniemożliwić zrealizowanie spektaklu, który przecież zarówno on, jak i zespół aktorski, chcą tworzyć w jak najlepszej jakości. Konflikt w takich sytuacjach, z perspektywy osoby mającej świadomość istnienia Kontraktu, wydaje się absurdalny, ponieważ ostatecznie przecież wszyscy chcą jak najlepiej, a pracują z poczuciem utrudniania sobie nawzajem pracy.

b) System prób oraz tzw. *male cele*

Podczas ustalania szczegółowego harmonogramu pracy, w ramach naszego pierwszego *Spotkania kontraktowego* otworzyliśmy dyskusję na temat ogólnego systemu prób w teatrze, czyli pracy w godzinach 10.00 – 14.00 oraz 18.00 – 22.00. Moje doświadczenia mówią mi, że system ten nie do końca zawsze dobrze się sprawdza. Podczas części projektów, w których uczestniczyłem jako aktor, realizatorzy - nie używając nawet takiego narzędzia, jakim jest Kontrakt – intuicyjnie wprowadzali zmiany w owym, ogólnie narzuconym przez teatr planie pracy.

Uruchomienie rozmowy o tym, że możemy w ramach Kontraktu wymyślić swój własny, autorski system pracy, dało bardzo ciekawe rozwiązania, które zdecydowanie usprawniły nasz proces. Świeżość spojrzenia na formułę współpracy i możliwość zrewidowania systemu podług naszych indywidualnych potrzeb dała zespołowi wyraźnie zauważalny przeze mnie zastrzyk motywacji i energii twórczej.

Duża część zespołu, który zaprosiłem do współpracy przy *Zimnych ogniach*, nie mieszka w Krakowie. Okazało się, że klasyczny system pracy w teatrze, bardzo utrudnia niektórym osobom codzienne funkcjonowanie i wpływa negatywnie na ich kondycję fizyczną, ponieważ w ciągu całego tygodnia spędzają oni czasem więcej niż 12 godzin dziennie poza domem. W przypadku tych osób powrót do domu po 14.00 oznaczał długi czas spędzony w samochodzie tylko po to, żeby po krótkim odpoczynku wracać na

wieczorną próbę, przedzierając się przez korki, które pomiędzy 15.00 a 17.30 uniemożliwiają płynną jazdę na terenie Krakowa. Z kolei powrót do domu tuż przed 23.00 (jeśli np. danego dnia grali oni długie przedstawienie) powodował, że na porannej próbie następnego dnia nie byli oni w stanie pracować na scenie w pełnym zaangażowaniu i kondycji fizycznej, odczuwając ogromne przemęczenie i brak odpowiedniej regeneracji.

Myślę, że gdybyśmy zachowali tradycyjny system prób, po miesiącu współpracy część zespołu aktorskiego byłaby zupełnie wypalona i niezdolna do kontynuowania procesu, a należy pamiętać że pracę finalizowaliśmy w czerwcu, czyli w końcówce sezonu, w ramach którego obsada pracowała już wcześniej przy kilku innych projektach. Część z tych osób grała także równolegle bardzo dużo przedstawień (niektórzy nawet do około 20 spektakli na miesiąc). Słuchając potrzeb osób, które zaprosiłem do pracy i rozumiejąc, że rozpoczynamy pracę w momencie, w którym część naszej obsady niemal kilka dni wcześniej zakończyła próby do poprzedniej premiery, czułem, że mam do dyspozycji zmęczony sezonem i dotychczasowymi zadaniami zespół, a przed nami były przecież intensywne dla wszystkich kolejne tygodnie pracy. Postanowiłem więc zrobić wszystko, aby w miarę możliwości zadbać o kondycję zdrowotną zespołu aktorskiego i pomóc im przejść przez projekt bez generowania dodatkowych i niepotrzebnych obciążeń fizycznych.

Po analizie różnych wariantów, ustaliliśmy, że najbardziej higienicznym dla nas systemem będzie organizacja prób w taki sposób, aby ograniczyć liczbę dojazdów do pracy. Próby zatem miały odbywać się w godzinach 10.00 – 13.00 oraz 14.30 lub 15.00 - 18.00/18.30. Półtoragodzinna lub dwugodzinna przerwa pomiędzy próbami była wykorzystywana na obiad, odpoczynek, przeanalizowanie zadań lub inną pracę indywidualną (np. przymiarki kostiumów), co łącznie i tak stanowiło dla zespołu aktorskiego regulaminowy ośmiogodzinny dzień pracy.

Aktorki i aktorzy w trakcie naszego procesu oraz po jego zakończeniu bardzo chwalili sobie ten system zauważając, że pierwszy raz od dawna (o ile nie grali spektaklu) mogli wieczory spędzać w domach, nie zajmując się pracą. Mogli też czas poświęcić na regenerację, a nie np. na naukę na pamięć tekstu, co spowodowało, że na nasze próby zespół aktorski przychodził w dobrej kondycji fizycznej i psychicznej, zaś same próby, pomimo ich skróconego czasu trwania, były bardzo efektywne i pełne energii twórczej, dając satysfakcjonujące nas wszystkich efekty. Dla mnie taki system także okazał się korzystny, ponieważ pomiędzy 13.00 a 15.00 miałem czas na sprawy organizacyjne (spotkania z realizatorami spektaklu czy pracownikami teatru), zaś kończąc pracę po

18.00, mogłem odpocząć oraz przygotować się do kolejnej próby następnego dnia. Ważnym aspektem podczas ustalania harmonogramu było zwracanie przeze mnie oraz asystentki uwagi na to, czy dany aktor/aktorka gra wieczorem przedstawienie oraz jak mocno jest ono obciążające. Jeśli harmonogram teatru wskazywał na to, że ktoś z obsady ma w danym tygodniu dużo spektakli, staraliśmy się układać plan pracy w taki sposób, aby osoba ta próbowała jedynie w pierwszym, porannym bloku i ok. 13.00 mogła mieć czas na odpoczynek przed wieczornym przedstawieniem.

Kolejnym tematem, dotyczącym systemu prób, była kwestia próbowania w soboty. Dla zespołów aktorskich próbowanie w soboty bywa problematyczne (sam miałem wówczas w poniedziałki, czyli regulaminowo jedyny wolny dzień od pracy w teatrze, zajęcia w AST, zatem zdarzało się, że - grając spektakle w weekend - przez kilka tygodni z rzędu pracowałem bez dnia wolnego).

Nie mogłem zgodzić się z góry na wolne soboty, ponieważ moim celem było zapewnienie sobie komfortowych warunków do realizacji spektaklu. Postanowiłem jednak poszukać takiego rozwiązania, które wyszłoby naprzeciw komunikatom, płynącym ze strony zespołu. Ustaliliśmy wspólnie, że precyzyjnie skonstruowany *szeroki harmonogram* może nam pomóc transparentnie zdecydować, kiedy możemy rezygnować z sobotnich prób. Postanowiliśmy zatem tzw. *małe cele* na każdy kolejny tydzień. W ten sposób wiedzieliśmy, na jakim etapie pracy jesteśmy i czy nie mamy np. zbyt dużych opóźnień. Kiedy zespół nauczył się tekstu na pamięć w kilka pierwszych dni (szybciej, niż wskazywał na to *szeroki harmonogram*), postanowiliśmy skumulować resztę spotkań i w ten sposób już pierwsza sobota była dla nas dniem wolnym od pracy. Niektóre kolejne soboty także udawało się zwolnić z obowiązku próbowania lub pracować wtedy bardziej indywidualnie niż zespołowo. Kiedy z kolei pojawił się tydzień, w którym nasz stan pracy ewidentnie zaczął odstawać od tego założonego na *Spotkaniu kontraktowym* (sporo trudów przyniosło nam skonstruowanie trudnej, obszernej, zbiorowej sceny) – zespół aktorski sam zaproponował zorganizowanie pełnej, intensywnej próby w sobotę. Mieliśmy także sytuację, w której zespół aktorski w środku tygodnia przyniósł skuteczną propozycję zrealizowania danej sceny, która przyspieszyła pracę o kilka dni. To sprawiło, że mogliśmy sobie pozwolić na wolne i odpoczynek nie tylko w sobotę, ale także częściowo w piątek, na który zaplanowana była praca nad tą właśnie konkretną sekwencją.

Dzięki wspólnemu stworzeniu na samym początku współpracy *szerokiego harmonogramu*, a następnie tworzeniu na bieżąco *szczegółowego harmonogramu*, uwzględniającego *małe cele*, mogliśmy szybko rozwiązywać kwestie sporne, dotyczące

planu pracy. Wraz z zespołem aktorskim mieliśmy swobodną przestrzeń do mówienia o swoich potrzebach, zatem wiedzieliśmy, kto i za co jest odpowiedzialny. W związku z tym potrafiliśmy wypracowywać najbardziej komfortowe dla wszystkich ramy prób. Ani osoby grające nie czuły, że nadwyrężam ich kondycję lub marnuję ich czas, ani ja nie czułem, że muszę wywoływać jakąkolwiek presję, ponieważ wszystkim nam zależało na realizacji jak najlepszego przedstawienia przy zachowaniu stałej dbałości o higienę pracy i ten wspólny cel pozostawał niezmienny w trakcie całego procesu powstawania spektaklu. Wszyscy dokładnie rozumieli, kiedy próba jest konieczna, a kiedy można poświęcić czas na regenerację.

W ramach III bloku Kontraktu ustaliliśmy także wspólnie, że najlepszą możliwą dla nas formą komunikacji będzie założenie grupy na jednym z komunikatorów internetowych. W ten sposób każdy mógł na bieżąco przekazywać sobie informacje, związane z projektem (np. tą drogą rozsyłany był plan prób na kolejny tydzień). Omówienia zaś prób generalnych oraz późniejszych spektakli miałem wysyłać grupie mailowo.

3.4. Blok IV - Odpowiedzialność za Kontrakt i wprowadzenie do harmonogramu prób obowiązkowych *Spotkań kontraktowych*

a) *Spotkania kontraktowe z zespołem aktorskim*

W pierwszym tygodniu naszych prób, kiedy ustaliliśmy już większość naszych kontraktowych zasad, zaproponowałem zespołowi wprowadzenie do planu naszych prób obowiązkowych spotkań w ramach aktualizacji Kontraktu i rozmawiania o projekcie. Nazwałem je *Spotkaniami kontraktowymi*. Ostatecznie w trakcie procesu powstawania *Zimnych ogní* spotkania te odbywały się średnio raz na dwa tygodnie i były przeze mnie wpisywane w harmonogram naszych prób. Czasami, gdy pojawiała się nagła potrzeba, organizowałem takie spotkanie częściej.

Spotkania te służyły wymianie jakichkolwiek wątpliwości czy niejasności dotyczących projektu, wprowadzaniu aktualizacji do naszego Kontraktu oraz dawania sobie wzajemnie feedbacku z dotychczasowego przebiegu współpracy. Każdy został poinformowany o możliwości poproszenia o zorganizowanie dodatkowego spotkania zarówno indywidualnego ze mną lub z konkretnym realizatorem/rką (np. kompozytorką w ramach ustalenia wątpliwości związanych z muzyką lub z choreografką w razie potrzeby

konsultacji dotyczących ruchu), jak i też miał możliwość poproszenia o zorganizowanie *Spotkania kontraktowego* w formie zebrania całego zespołu.

W ramach takiego spotkania mogliśmy omawiać, poprawiać lub dopisywać kolejne istotne elementy naszego Kontraktu. Poza tym spotkania te służyły też po prostu porozmawianiu o procesie pracy poza próbą. Ja mogłem dawać zespołowi swobodny feedback i wyrazić, z czym czuję się w projekcie w miarę pewnie, a na czym w danym momencie chciałbym się z jakiegoś powodu szczególnie skupić. Zespół mógł zaś przekazywać informacje zwrotne mnie. Każda osoba miała szansę wyrazić, z jakimi elementami naszego projektu ma kłopot. Pytałem czy w ramach naszej współpracy istnieje coś, czego osoby grające nie rozumieją lub coś, co chciałyby usprawnić nie tylko na poziomie artystycznym, ale także technicznym (zmiana godzin prób itp.). Ustalaliśmy także wówczas *małe cele* na kolejne tygodnie pracy bądź rozwiązywaliśmy drobne bieżące konflikty.

Model takich spotkań bardzo pozytywnie wpłynął na jakość naszej pracy. Wszyscy szybko poczuliśmy, że odrębna przestrzeń do komunikacji, to zdecydowanie jeden z najbardziej brakujących elementów w dotychczasowych próbach z innymi twórcami. Każdy wyrażał, jak najlepiej i najbardziej efektywnie jest w stanie pracować i dzięki temu udało się stopniowo stworzyć własny, unikatowy styl prób, który odpowiadał zarówno moim realizatorskim potrzebom, a także potrzebom zespołu aktorskiego, który od pierwszej próby do premiery mógł pracować w komfortowych i bezpiecznych warunkach.

Pomimo pierwszych obaw zespołu o to, czy przypadkiem spotkania te nie okażą się pewnego rodzaju stratą czasu i czy nie lepiej poświęcić całą swoją energię na próby - *Spotkania kontraktowe* okazały się właściwie jednym z najważniejszych elementów naszej współpracy. Czuliśmy głęboką potrzebę takiego spotkania nawet po to, żeby sobie powiedzieć, że wszystko jest w porządku i że nasza praca idzie w dobrym rytmie.

Wielokrotnie byłem świadkiem twórczych procesów grupowych, które tego typu spotkań nie uruchamiały i dopiero określona sytuacja (najczęściej związana z napięciem lub konfliktem) zmuszała zespół i osobę realizatorską do spotkania i rozmowy. Niestety jakość takiego spotkania często bywała dosyć niska, ponieważ nie było jasne, czy w trakcie próby nagle wywiązuje się rozmowa czy też w ramach długiej rozmowy nagle przechodzi się z zaskoczenia do próby. Mieszane były także relacje.

W trakcie procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie* ważne dla mnie było wyraźne zaznaczenie, żebyśmy podczas próby utrzymywali relację reżyser - zespół aktorski, zaś podczas *Spotkania kontraktowego* starali się komunikować w relacji człowiek - człowiek.

Tak o wiele łatwiej było o wzajemny feedback oraz utrzymywanie ram projektu. Próba służyła bezpośredniej pracy nad elementami spektaklu i każda sytuacja, która budziła wątpliwość, zostawała przerzucana na *Spotkanie kontraktowe* tak, aby nie burzyć porządku w planie pracy.

Dobrym przykładem widocznego braku tego narzędzia w teatrze mogą być sytuacje, w ramach których w trakcie próby do spektaklu rodzi się niespodziewany konflikt. Sam byłem świadkiem dziesiątek lub setek tego typu zdarzeń. Zarówno zespół aktorski, jak i osoba reżyserująca w trakcie próby, szczególnie tuż przed premierą, znajdują się w dosyć dużej presji, napięciu. Osoby grające w dodatku często pracują na własnej emocjonalności, zatem ich stan w trakcie próby z natury swojej pracy jest często wysoko emocjonalny (wynika on nie tylko z pracy na emocjach, ale także ze stresu związanego z pracą na scenie, czyli poddawaniem własnej osoby nieustannej weryfikacji). Brak organizowanych na bieżąco spotkań powoduje, że w każdej z osób podczas procesu grupowego rodzi się wiele nienazywanych napięć. Ich eskalacja może w pewnym momencie procesu twórczego spowodować niekontrolowany wybuch, często w najmniej odpowiednim do tego momencie, np. w trakcie trwania próby. Wówczas każda z osób, która bezpośrednio uczestniczy w takiej sytuacji, zaczyna reagować emocjonalnie i może doprowadzać do dużo większych napięć, w które zaangażowny będzie cały zespół. Próba jest w mojej ocenie nieodpowiednim miejscem na szukanie rozwiązania konfliktów. Tak samo, jak nieodpowiednim momentem na dawanie feedbacku jest chwila tuż przed lub po zagraniu przedstawienia. Podwyższony stan emocjonalny uniemożliwia trzeźwą ocenę sytuacji, często wyolbrzymiamy w głowie istniejący problem lub wyrażamy zbyt dużo negatywnych komunikatów, których potem żałujemy. *Spotkanie kontraktowe* daje szansę ochłonięcia, rozmowy po upływie czasu oraz spojrzeniu na dany problem z dystansu, bez podwyższonej emocjonalności. Oznacza to, że zespół ma o wiele więcej możliwości znalezienia wspólnego stanowiska lub rozwiązania danego konfliktu, ponieważ nie przeszkadza w tym napięcie próby czy spektaklu.

b) Kontrakt oraz *Spotkania kontraktowe* jako narzędzia do organizacji współpracy pomiędzy realizatorami spektaklu

Podczas pracy nad spektaklem *Zimne ognie* Kontrakt okazał się być bardzo przydatnym narzędziem, usprawniającym kontakt pomiędzy realizatorami, których zaprosiłem do współtworzenia przedstawienia. Z niektórymi z nich spotkałem się już

podczas innych projektów, więc pewne modele współpracy mieliśmy już wypracowane. Z częścią jednak (m.in. z choreografką, reżyserem światła oraz asystentkami) spotykałem się po raz pierwszy i wówczas analogicznie do organizacji prób z zespołem aktorskim, za pomocą elementów Kontraktu, organizowałem ramy każdej z tych poszczególnych współprac. Bardzo przydatne okazały się wtedy wszelkie, proponowane w dokumencie wydanym przez Teatr Polski w Poznaniu, pytania pomocnicze, takie jak np. ustalenie formy współpracy, celu, ram czasowych czy precyzyjne określenie, za co dana osoba będzie odpowiedzialna. Dokument ten pomagał zbudować najbardziej satysfakcjonujące obie strony formy współpracy i zdecydowanie usprawnił proces powstania spektaklu. Poniżej podam przykłady różnic w formule Kontraktu, w zależności od osoby, którą zaprosiłem do współrealizacji projektu.

Z Anetą Jankowską (choreografką) nigdy dotąd nie współpracowałem, zatem przy okazji naszego pierwszego spotkania przygotowałem kilka istotnych do omówienia elementów Kontraktu. M.in. dotyczyły one pełnej transparentności, a także obecności Anety na próbach nie tylko pod kątem zrealizowania dwóch czy trzech partii choreograficznych, ale także ze względu na moją potrzebę konsultacji poszczególnych scen czy współpracy dotyczącej ruchu scenicznego w przypadku różnych innych form teatralnych (np. teatru cieni), które planowałem użyć w spektaklu. Umówiliśmy się jednak, żeby Aneta starała się kierować do zespołu głównie feedback związany z ruchem. Feedback aktorski podczas prób powinien być przekazywany przeze mnie lub wcześniej konsultowany ze mną, aby obsada nie otrzymywała np. w tym samym czasie dwóch sprzecznych komunikatów.

Oprócz pełnej współpracy nad kształtem przedstawienia chciałem, aby Aneta była w pełni odpowiedzialna za dwa duże układy choreograficzne i mogła samodzielnie nad nimi pracować. W związku z tym wymieniłem ją oraz Ulę Chrzanowską (kompozytorkę) kontaktami, aby obie mogły ze sobą ściśle współpracować i dostarczać sobie nawzajem materiały. Czasami praca Anety nad ruchem pomagała Uli w pracy nad muzyką, czasami zaś nawet techniczny i niegotowy fragment utworu muzycznego mógł pomóc Anecie zrozumieć charakter ruchu i rozpocząć pracę nad choreografią, nie posiadając jeszcze muzyki w ostatecznym kształcie. Współpraca naszej trójki w tym względzie przebiegała bez żadnych przeszkód. Okazało się, że Aneta także preferuje taki styl pracy i jako zawodowa tancerka, choreografka, ale także aktorka lubi mieć możliwość wzięcia większej odpowiedzialności za projekt i być obecna nie tylko na ruchowych, lecz także na aktorskich próbach. Omówiliśmy wszystkie detale techniczne pracy, *szeroki*

harmonogram, zaś w trakcie prób miałem z Anetą jeszcze dwa lub trzy *Spotkania kontraktowe*.

Jedną z nieoczywistych sytuacji, mogących stanowić źródło napięcia był moment, kiedy Aneta przysłała na próbę ze swoim psem. Ja z kolei mam bardzo złe doświadczenia w próbowaniu ze zwierzętami. Jako aktor kilka lat wcześniej podczas próby mocno ekspresyjnej sceny, zostałem przez psa mojej koleżanki z teatru ugryziony. Od tamtej pory raczej nie wyrażałem zgody na obecność zwierząt w sali prób. Ich obecność w samym teatrze, w garderobie czy innych przestrzeniach instytucji nie stanowi oczywiście dla mnie żadnego problemu. Sala prób jednak powinna być przestrzenią bezpieczną i pełną skupienia do pracy. Gdyby chodziło np. o jedno, spokojne i przyzwyczajone do prób teatralnych zwierzę, myślę, że nie widziałbym większych przeszkód, jednak wiedziałem, że część zespołu *Zimnych ognii* posiada psy i lubi z nimi przychodzić do pracy. Zgoda dla jednej osoby, musiałaby oznaczać zgodę dla wszystkich, a to wpływałoby moim zdaniem negatywnie na jakość koncentracji w ramach naszych prób.

W związku z takim kształtem Kontraktu z zespołem aktorskim - nie mogłem zrobić wyjątku wobec Anety. Udało nam się szybko tego typu sytuację omówić i pomimo tego, że Aneta z trudem przyjęła moją prośbę, musiała ją uszanować, gdyż nie informowała mnie podczas rozmowy kontraktowej o potrzebie przyjscia z psem na próby i dołączyła do zespołu, który miał już klarownie ustalone zasady pracy. Nasza rozmowa odbyła się w sposób spokojny i wyważony. Posługiwałem się konkretnymi zapisami Kontraktu, który wspólnie z zespołem wypracowaliśmy i zwróciłem uwagę na to, że tego typu aspekt zawsze trzeba omawiać wcześniej, choćby na przykład ze względu na to, że ktoś mógłby mieć uczulenie na sierść. Gdybyśmy o tym z Anetą porozmawiali odpowiednio wcześniej, może znaleźlibyśmy jakieś inne rozwiązania, jednak przyjscie na próbę z psem bez uprzedzenia, zgodnie z naszym Kontraktem, musiało wywołać moją natychmiastową reakcję. Inaczej Kontrakt straciłby swoją wiarygodność, a zdarzenie to stałoby się dla reszty zespołu sygnałem, że w ramach naszej współpracy nie trzeba przestrzegać umówionych wcześniej zasad. Zdarzenie pozornie konfliktowe udało się rozwiązać z czułością i spokojem. Aneta ostatecznie zgodziła się zostawiać psa w innym pomieszczeniu, a my mogliśmy w pełnym skupieniu pracować nad spektaklem. Dla pozostałej części zespołu było to także ważne, ponieważ mogli przekonać się, że Kontrakt obowiązuje wszystkich w równym stopniu i nie będzie w tej kwestii żadnych wyjątków.

Dobrym przykładem świadomego korzystania z Kontraktu była forma komunikacji pomiędzy mną a Natalią Paczkowską (scenografką i kostiumografką), z którą pracowałem

już po raz drugi. Natalia tworzyła wcześniej scenografię oraz kostiumy do reżyserowanego przeze mnie spektaklu dyplomowego AST *Do jutra, do jutra!*, realizowanego w 2022 roku na Wydziale Teatru Tańca AST i prezentowanego w Teatrze Rozbark w Bytomiu. Po tej współpracy wiedziałem już, że Natalia potrzebuje przestrzeni do samodzielnego kreowania elementów przedstawienia, a zatem powinna dostać scenariusz odpowiednio wcześniej, aby mieć czas na wniesienie do niego własnych inspiracji i sugestii. Jest kompleksową, wspaniałą artystką, która bardzo uważnie wsłuchuje się w moje koncepcje, a jednocześnie zawsze proponuje coś, co nadaje światu spektaklu bardzo precyzyjny, dopełniający kształt. Natalia zawsze pilnuje wszelkich ustaleń kontraktowych, harmonogramu, stara się być w procesie obecna na tyle, aby niemal w każdym tygodniu móc aktualizować projekt w zależności od tego, co dzieje się na próbach aktorskich. Nie wymagałem jej obecności na samych próbach, ale ważne dla nas obojga było to, abyśmy chociaż raz w tygodniu mieli ze sobą kontakt, chociażby po to, żeby przekazać sobie, na jakim etapie pracy jesteśmy lub żeby utwierdzić się w przekonaniu, że praca idzie zgodnie z założeniami i nie ma jak dotąd żadnych zmian. Natalia na pewnym etapie realizacji przedstawienia (szczególnie przy pracy nad kostiumami) – kilkakrotnie po wcześniejszym umówieniu się ze mną i zespołem aktorskim, pojawiała się na próbach. Pomagało jej to zrozumieć charakter tworzonych przez nią projektów. Dzięki pełnej transparentności i stosowaniu wypracowanych już wcześniej przy innym projekcie elementów Kontraktu, nasza współpraca przebiegała bez żadnych przeszkód. Myślę, że Natalia w sposób organiczny stosuje Kontrakt i taki system pracy jest dla niej komfortowy i odpowiedni, o czym wielokrotnie później wspominała.

Z Urszulą Chrzanowską (kompozytorką), z którą spotykałem się w pracy już wcześniej, musiałem używać nieco innej formuły Kontraktu. Komponowanie w przypadku tej artystki trudno jest zaplanować precyzyjnie i trzeba mieć świadomość, że pewne ramy czasowe mogą się nagle w sposób niespodziewany zmieniać. Wiedziałem o tym, że Ula potrzebuje inspiracji, więc starałem się cyklicznie dostarczać jej różnorodne materiały: fragmenty nagrań z prób, listy, tzw. “sny postaci”, różnego rodzaju instalacje czy fragmenty innych utworów lub filmów, aby przekazać inspiracje dotyczące stylistyki czy rytmu, który wyczuwałem w danej scenie. Wiedziałem, że Ula potrafi wnieść do projektu dźwięk w miejscach, na które się nie umawialiśmy, czasami zmieniając moje pierwotne koncepcje, jednak jej intuicja i gust zawsze stanowiły dla mnie niezwykle ważny element pracy twórczej i zdarzało się, że zdecydowanie podnosiły one jakość projektu i nadawały mu wyjątkowy, niespodziewany dla mnie kierunek. Kontrakt między nami posiadał jednak ważny dla mnie zapis o tym, że zawsze ostateczną decyzję o użyciu dźwięku w danym

momencie spektaklu będę podejmował samodzielnie, jako osoba, która bierze główną odpowiedzialność za ostateczny kształt spektaklu. W ramach realizacji *Zimnych ogní* mieliśmy właściwie tylko jedną dużą blokadę we współpracy. Propozycja jednego z utworów Uli była w zupełnie innej stylistyce niż ta, której potrzebowałem do danej sceny w spektaklu. To zdarzenie zaburzyło harmonogram prób i wymagało dodatkowych *Spotkań kontraktowych* z zespołem. Gdybym nie otrzymał od zespołu i choreografki zgody na zmianę w naszym planie pracy, musiałbym wówczas prawdopodobnie zmienić koncepcję spektaklu i całkowicie zrezygnować z tego utworu z racji utrzymania warunków Kontraktu pomiędzy wszystkimi zaangażowanymi w projekt. Z tej dosyć napiętej sytuacji udało nam się jednak wyjść bez konfliktu, wspólnie zmieniliśmy plan pracy w taki sposób, żeby Ula otrzymała dodatkowy czas na pracę nad muzyką i dzięki temu skomponowała kluczowy dla przedstawienia utwór. Ostatecznie problem z dużym opóźnieniem w harmonogramie pracy zniknął, zaś ów brakujący element muzyczny perfekcyjnie spiął całe przedstawienie, stając się jego głównym motywem muzycznym.

Jak widać w powyższych przykładach: Kontrakt oraz *Spotkania kontraktowe* są w moim doświadczeniu niezbędnymi narzędziami, aby panować nad projektem i mieć przy tym możliwość wyjścia z trudnych sytuacji, nie tylko w ramach współpracy z zespołem artystycznym, dyrekcją teatru, ale także w ramach współpracy z zaproszonymi przez siebie realizatorami spektaklu. Dzięki temu, starając się wydobyć z projektu jak najwyższe jakości artystyczne, udawało nam się przejść przez proces powstawania spektaklu bez niepotrzebnych napięć i dbając o wzajemny komfort pracy. Już po premierze – niemal od każdego ze współtwórców usłyszałem bardzo podobny feedback: że najważniejsze było dla nich „dopuszczenie” do projektu, słuchanie oraz wyznaczanie granic, które tworzyły klarowną formułę współpracy. Precyzyjne stawianie zadań, pilnowanie ustaleń w ramach Kontraktu oraz niwelowanie napięć w sytuacjach, które w ich dotychczasowych doświadczeniach pracy w teatrze często stawały się źródłem konfliktu, stało się kluczem do współpracy wszystkich osób, bezpośrednio zaangażowanych w projekt *Zimne ognie*.

3.5. Utrzymywanie zasad Kontraktu przy konstruowaniu planu pracy w momencie finalizacji przedstawienia

W ramach naszego majowego *Spotkania kontraktowego* ustaliliśmy, że na dwa tygodnie przed premierą powrócimy do klasycznego systemu prób (10.00 – 14.00 oraz 18.00 – 22.00). Planowaliśmy wówczas przenosić spektakl z sali prób na dużą scenę. Nie

było możliwe, aby przestawić czas pracy wszystkich ludzi, zatrudnionych w teatrze do naszego wewnętrznego trybu, więc w tych najbardziej newralgicznych dniach musieliśmy zestroić się z modelem funkcjonowania teatru tak, aby próbować w godzinach, kiedy mamy do dyspozycji wszystkich niezbędnych pracowników przy scenie.

Kontrakt dotyczący harmonogramu prób otworzyłem wówczas dla innych działów: montażystów, reżysera świateł, rekwizytorów, garderobiane, działy make up, promocji i wszystkich innych pracowników teatru, zaangażowanych w proces powstawania spektaklu. Każdy zatem znał plan pracy i mógł dostosować do prób swoje inne obowiązki w teatrze. Kiedy danego dnia miałem przejść z zespołem aktorskim większość sytuacji w scenografii, następnie zaś wraz z reżyserem świateł budować światło - akustyk, który był obecny na wcześniejszych próbach i poznał już kształt spektaklu, mógł wziąć 2 dni wolnego. Podobnie w przypadku rozpisanej dwa dni później próby choreograficznej: pracujący intensywnie przez ostatnie dni reżyser światła mógł wtedy odpocząć i przyjść do pracy dopiero w następny dzień.

Okazało się, że odpowiedni plan, konsultowany z kierownikami poszczególnych działów sprawił, że wszyscy pracowali krócej oraz o wiele bardziej wydajnie. Dodać należy, że w *Zimnych ogniach* zarówno inspicjentka, jak i montażyści oraz rekwizytorzy grali w niektórych scenach razem z aktorami, zatem brali udział w części prób aktorskich, co nie jest zwyczajową sytuacją w teatrze. Myślenie o każdej pracującej przy projekcie osobie z czułością oraz uważne słuchanie jej potrzeb spowodowało, że ostatnie dni przed premierą, czyli czas, który zazwyczaj bywa momentem pełnym napięć, naginania harmonogramu i zdecydowanie zbyt mocnej eksploatacji wszystkich pracowników, w przypadku naszego projektu, pomimo dużej liczby obowiązków, był czasem spokoju, skupienia, precyzji i pełnej transparentności. Każdy w teatrze wiedział, co danego dnia się wydarza i kiedy będzie potrzebny. Ważną informacją jest tu fakt, że plan na ostatnie dwa tygodnie pracy skonstruowałem dużo wcześniej, tym razem bez udziału zespołu aktorskiego, za to dokładnie konsultując i omawiając go zarówno z dyrekcją, działem promocji, kierownikiem technicznym, jak i inspicjentką, akustykiem oraz reżyserem świateł. Zespół aktorski, pomimo informacji o pełnej mobilizacji i powrotu do tradycyjnego systemu prób, także otrzymał w owym harmonogramie 2 dni wolnego (w czasie, kiedy pracowaliśmy nad montażem scenografii, reżyserią świateł oraz projekcjami).

Ostatnie dni i czas premiery jest trudnym i pełnym napięcia momentem w teatrze. Moje doświadczenie aktorskie wskazuje, że do większości konfliktów w pracy przy

realizacji spektaklu dochodzi właśnie w tym okresie, zatem reżyserując *Zimne ognie* postanowiłem szczególnie w tym newralgicznym okresie zadbać o jak największą transparentność naszego procesu. Tylko tak można było skoordynować wiele działań, np. zapewniając warunki do stworzenia sesji zdjęciowej na tyle późno, żeby światła i sytuacje na scenie były gotowe, a jednocześnie na tyle wcześnie, żeby dział promocji miał czas na promowanie spektaklu kilka dni przed oficjalną premierą.

Dopuszczenie do ustalania harmonogramu ludzi, których owy harmonogram bezpośrednio dotyczył, pozwalało nie tylko na bardziej higieniczne warunki pracy, ale dawało zabezpieczenie dla mnie, jako realizatora. Np. w dzień, kiedy zaplanowana była praca nad światłami, okazało się, że wszyscy elektrycy, zatrudnieni w teatrze otrzymali od kierownika technicznego wolne. Kiedy zobaczyłem, że do pracy w tym dniu wydelegowany został tylko jeden pracownik, zatem ta sama osoba musiała ustawiać światło w programie i jednocześnie montować reflektory na sztankietach, zrozumiałem, że reżyser światła nie będzie miał możliwości zrealizowania swoich zadań w wyznaczonym terminie. Zadzwoiłem wówczas do kierownika technicznego zgłaszając, że nieobecność niezbędnych pracowników w tym newralgicznym dniu wydłuża nam planowany czas pracy i w dodatku zbyt mocno obciąża naszego realizatora. W związku z tym niewątpliwym błędem po stronie organizacji pracy następuje opóźnienie realizacji projektu. Poinformowałem teatr, że z racji niedopełnienia warunków, na które wcześniej się umówiliśmy, jestem zmuszony odwołać sesję zdjęciową oraz pierwszy planowany spektakl. Zamiast niego zaproponowałem zamkniętą próbę generalną. Tak zdecydowana reakcja spowodowała, że po godzinie w teatrze pojawił się dodatkowy pracownik, zaś realizację projektu udało się przeprowadzić zgodnie z pierwotnie ustalonym harmonogramem. Gdyby jednak nie precyzyjny, zatwierdzony przez kierownika technicznego plan, nie mógłbym pozwolić sobie na tak radykalną, a jednocześnie nieemocjonalną reakcję. Opóźnienie z tego dnia zabrałoby czas kolejnych prób, rozbiło harmonogram pracy wielu osób i wprowadziło do naszego projektu ogromne napięcie, które mogłoby rzutować na ostateczną jakość spektaklu.

Dopuszczenie do tworzenia harmonogramu pracy wszystkich ludzi, odpowiedzialnych za projekt, sprawiało, że mogłem sprawnie reagować na błąd, ponieważ łatwo było znaleźć jego źródło, a także proponować, w jaki sposób można dany problem naprawić.

Owa transparentność i usprawniona komunikacja pozwoliła nam uniknąć większości dosyć typowych dla teatru w tym czasie napięć. Na przykład, jeśli montażyści

potrzebowali godzinę więcej na poprawki w scenografii, zgłoszone wcześniej przez scenografkę, mówili o tym mojej asystentce, ona zaś po omówieniu tego ze mną, przedstawiała plan pracy w taki sposób, żeby każdy w teatrze o tej zmianie wiedział. Gdyby owa komunikacja została zaburzona, montażyści pracowaliby pod presją czasu i scenografki, zespół aktorski czekałby przy scenie w kostiumach i make-upie godzinę dłużej, ja zaś frustrowałbym się brakiem informacji o tym, dlaczego ciągle nie mogę rozpocząć zaplanowanej próby. Tego typu sytuacji widziałem w teatrze wiele, zaś ich źródłem był zawsze brak komunikacji pomiędzy dużą grupą nieskoordynowanych ze sobą pracowników teatru.

Na 4 dni przed premierą *Zimnych ognii* zaplanowany był „odbiór” spektaklu przez dyрекcję, podczas którego zrealizowaliśmy też umówioną wcześniej sesję zdjęciową. Potem odbyły się zwyczajowe trzy próby generalne, w ramach których wprowadzaliśmy ostatnie drobne korekty, proponowane zarówno przeze mnie, pozostałych realizatorów, jak i dyрекcję.

Z wyjątkiem zatem jednego błędu, związanego z niedopatrzeniem dotyczącym obecności niezbędnych pracowników do zaplanowanej wcześniej próby – okres ostatnich dwóch tygodni i premiery był dla wszystkich czasem dobrej atmosfery i energii twórczej. Do końca zachowana została dbałość o pełną transparentność, sprawną komunikację oraz higienę pracy, co moim zdaniem było kluczowym elementem, pozytywnie oddziałującym na finalną jakość przedstawienia.

3.6. Kontrakt oraz *Spotkania kontraktowe* jako narzędzia do rozwiązywania konfliktów

W twórczym procesie grupowym zawsze pojawiają się momenty, w których trudno jest uniknąć konfliktów. Przy pracy nad spektaklem *Zimne ognie*, pomimo mojej czujności na tym, aby proces przebiegał w komfortowy dla wszystkich sposób, również zdarzały się pewne napięcia, co według mnie jest oczywistym elementem, wpisanym w grupową pracę twórczą. Nie jest możliwe, aby w zupełności uniknąć takich sytuacji. Można jednak uczyć się rozpoznawać, gdzie leży źródło danego problemu i używać konkretnych narzędzi, np. *Spotkań kontraktowych*, aby te problemy rozwiązywać.

Poniżej chciałbym podać przykłady rozwiązywania poprzez Kontrakt oraz *Spotkania kontraktowe* konfliktów, które zaistniały podczas pracy nad spektaklem *Zimne ognie*. Wybrałem dwie dosyć newralgiczne i zupełnie różne sytuacje, które mogły wpłynąć

destabilizująco na nasz proces lub - szczególnie w przypadku przykładu nr 2 - wręcz uniemożliwić powstanie spektaklu.

a) Przykład 1:

Jak opisywałem powyżej, w trakcie prób poza cyklicznymi spotkaniami z zespołem aktorskim, organizowałem także *Spotkania kontraktowe* z poszczególnymi realizatorami. Aktualizowałem w ten sposób nasz harmonogram lub omawiałem ewentualne możliwe zmiany w ramach potrzeb, które generowały kolejne próby aktorskie. Taka niemal cotygodniowa „aktualizacja projektu” pozytywnie wpływała na jakość współpracy i sprawiała, że wszystkie osoby zaangażowane w projekt mogły uczestniczyć przy każdej nowej koncepcji i od razu proponować własne rozwiązania, które były z nią kompatybilne bądź też zgłaszać np. brak technicznej możliwości wykonania danego zadania i tym samym odsunąć mnie od jakiegoś pomysłu, zanim zacząłem nad nim pracę z zespołem aktorskim. Dzięki tej transparentności nasza współpraca z reguły przebiegała w sposób płynny i bezkolizyjny.

Podczas jednego z takich spotkań z kostiumografką otrzymałem jednak sygnał, że potrzebuje ona pomocy w rozwiązaniu konfliktu pomiędzy nią, a aktorkami, które zgłaszają bardzo wiele uwag do swoich kostiumów. Okazało się, że sytuacja ta przez kilka ostatnich dni tworzyła w zespole duże napięcia, zaś kostiumografka odczuła na sobie ogromną presję, z którą nie była sobie w stanie poradzić samodzielnie. Postanowiłem zorganizować więc *Spotkanie kontraktowe* z aktorkami, których dotyczył ten problem, aby lepiej zrozumieć źródło napięć. Po uważnym wysłuchaniu zastrzeżeń z ich strony, moje własne doświadczenie aktorskie podpowiedziało mi, że część z tych uwag jest słuszna. Wątpliwości estetyczne wyjaśniłem bezpośrednio z aktorkami, wyjaśniając im, dlaczego podjęte zostały takie, a nie inne decyzje i czym inspirowaliśmy się przy wyborach koloru czy kroju danego kostiumu. Projekty były pokazywane na jednej z pierwszych prób i wówczas nie zostały zgłoszone zastrzeżenia. W momencie uszycia kostiumu na radykalną zmianę w jego estetyce jest już po prostu za późno. Taka rozmowa wystarczyła, aby aktorki przekonały się do projektu, dokładniej zrozumiały jego sens oraz to, że przestrzeń na tego typu wątpliwości była dużo wcześniej i że w tym wypadku same popęłniły błąd – czekając zbyt długo ze zgłaszaniem uwag.

Co do kwestii technicznych, na kilka prośb postanowiłem zareagować, ponieważ słuszną wydała mi się np. uwaga dotycząca niestabilnych butów czy zbyt sztywnego

materiału kostiumu, który utrudnia skomplikowane działania ruchowe. Po spotkaniu z aktorkami, wróciłem do kostiumografki i wspólnie spróbowaliśmy zastanowić się nad możliwością rozwiązania niektórych z tych problemów (szczególnie tych, które mogły mieć negatywny wpływ na jakość pracy aktorek na scenie, np. zmiany obuwia, dołożenia zapasowego kostiumu czy poprawek w kroju sukni).

Na jedną z kolejnych przymiarek kostiumów wybrałem się także osobiście, aby spróbować swoją obecnością obniżyć napięcie pomiędzy kostiumografką a aktorkami, np. sprawdzając, na ile grubość materiału sukienki rzeczywiście może ograniczać ruchy na scenie. Po założeniu kostiumu, poprosiłem jedną z aktorek o wykonanie trudniejszych pozycji ruchowych ze spektaklu i wspólnie we troje oceniliśmy, w którym momencie problem rzeczywiście może stanowić realną przeszkodę w graniu. Sama kostiumografka jeszcze w trakcie przymiarki zareagowała i wprowadziła do kostiumu poprawkę, zaś aktorka przyznała, że zgłaszany przez nią wcześniej problem nie jest jednak tak poważny, jak wydawało jej się podczas wcześniejszych przymiarek i zapewniła, że po poprawce nie będzie miała żadnych kłopotów z pełnym wykonaniem wszystkich ruchów na scenie.

Poprzez uważne wysłuchanie wszystkich stron konfliktu, starałem się zrozumieć, gdzie istnieje jego największe źródło i co w ramach naszego Kontraktu zostało wypełnione, a co nie. Taka analiza i reakcja na sugestie czy uwagi sprawiła, że napięcie zostało ostatecznie obniżone, kostiumografka mogła w komfortowych warunkach kontynuować swoją pracę, zaś aktorki były zadowolone z tego, że twórcy pochyłili się nad zgłaszanymi przez nie problemami i sporą ich część udało się rozwiązać na długo przed planowanym terminem premiery. Zareagowanie na szereg tego typu sytuacji konfliktowych było możliwe tylko dlatego, że w każdym tygodniu trwania naszego procesu twórczego starałem się dbać o pełną transparentność pracy i pilnować, aby nigdzie na żadnym etapie nie były łamane nasze ustalenia kontraktowe, zaś w przypadku wyczuwania przeze mnie rosnących napięć – natychmiast organizowałem rozmowę, która miała na celu spokojną i wyważoną próbę rozwiązania danego problemu. Gdyby jednak nie tworzenie przestrzeni do *Spotkań kontraktowych* i zachęcanie wszystkich do płynnego i częstego feedbacku, wiele napięć mogłoby się gromadzić przez dłuższy czas, a ich eskalacja stawałaby się coraz trudniejsza do opanowania.

Sam, jako czynnie pracujący aktor doskonale rozumiem znaczenie kostiumu i emocje, które generuje jego pierwsze przymierzanie. Czasami kostium pomagał mi wykreować rolę czy wręcz ją tworzył, stanowiąc kluczowy element mojej pracy. Czasami na odwrót: zdarzało się, że kostium przeszkadzał mi w pracy i negatywnie wpływał na jakość mojej

roli (np. zbyt mocno ograniczając ruchy, nie będąc zgodnym z tym, na co wcześniej umawiałem się z osobą reżyserującą lub kiedy np. był zrobiony ze zbyt grubych materiałów i przy panującej na scenie wysokiej temperaturze sprawiał, że bardzo wiele zdrowia kosztowało mnie „dotrwanie” w nim do końca spektaklu). W budowie kostiumów bardzo ważne jest wsłuchiwanie się zarówno w koncepcję kostiumografek/ów, ale także branie pod uwagę i dopuszczanie odpowiednio wcześniej do feedbacku osoby aktorskie, które z owym kostiumem muszą później wielokrotnie pracować na scenie.

Podczas pracy nad spektaklami często bywałem świadkiem, a nawet bezpośrednim uczestnikiem tego typu konfliktów i zazwyczaj zamiast próby podjęcia rozmowy, następowała eskalacja konfliktu, np. poprzez wzajemne przerzucanie się odpowiedzialnością za daną sytuację. Przekierowanie uwagi z „oskarżania siebie nawzajem” na „znalezienie źródła problemu oraz próby naprawy” – niweluje napięcie i pozwala wspólnie zastanowić się nad możliwymi rozwiązaniami danego konfliktu.

Jako skrajnie odwrotny przykład braku transparentności między reżyserem, scenografką oraz kostiumografką chciałbym opisać doświadczenie innego projektu, w którym uczestniczyłem jako aktor. Scenografka nie była obecna na próbach oraz nie była wprowadzana przez reżysera na bieżąco w zmiany. W związku z tą nieobecnością i niewiedzą w jej projektach popełniony został szereg błędów, które stały się głównym źródłem konfliktów w czasie ostatniego tygodnia naszej współpracy, kiedy wszystkie elementy kostiumów i scenografii miały zostać połączone, a zespół aktorski wraz z reżyserem miał kilka dni na „złożenie” przedstawienia. I tak np. scenografka nie wiedziała o wskakiwaniu przeze mnie na mebel, zatem jego kółka nie spełniały odpowiednich norm, co podczas pierwszej próby zakończyło się uszkodzeniem jednego z kółek, naderwaniem drogiej podłogi baletowej, a także stanowiło ryzyko wypadku. Był to klasyczny komunikacyjny błąd, który tym razem zakończył się dla wszystkich szczęśliwie. Kolejny przykład to obiekty scenograficzne, które w ramach choreografii miałem w bardzo szybkim tempie podnosić, biegać z nimi oraz je przestawiać. Scenografka wiedziała o tym, że muszą być one wytrzymałe, ponieważ mieli na nich stać aktorzy, ale przez brak płynnej komunikacji pomiędzy choreografami, reżyserem a scenografką zabrakło klarownej informacji o tym, że trzeba je podnosić, biegać z nimi oraz rzucać do partnerów na scenie. Bardzo długo próbowaliśmy układ choreograficzny bez rekwizytów, które dotarły do teatru dopiero kilka dni przed premierą. Na próbie generalnej okazało się, że każdy z tych elementów ważył ok. 15 kg, w związku z czym odmówiłem wykonania choreografii, oczekując zmiany zadania albo zmiany rekwizytu. Wówczas – zamiast skupiać się na

rozwiązaniu problemu, który już zaistniał, nastąpiło zrzucanie na siebie nawzajem odpowiedzialności. Reżyser miał pretensję do scenografki, scenografka do choreografów, choreografowie do aktora, aktorzy do reżysera itd. Dopiero po dwóch czy trzech dniach eskalacji konfliktu znaleziono rozwiązanie: do obiektów tych doczepiono filce, zaś choreografowie zbudowali ruch sceniczny na nowo, opierając go na przesuwaniu tych elementów po podłodze, bez ich podnoszenia. Straciliśmy jednak na to rozwiązanie bardzo dużo czasu i energii, ponieważ zabrakło otworzenia przestrzeni do spokojnej rozmowy na ten temat.

Podam jeszcze jeden przykład tego, jak brak komunikacji między realizatorami potrafił rozbić inny projekt, który na poziomie prób w moim przekonaniu był właściwie praktycznie gotowy na premierę. Część istotnych scen w ramach tego spektaklu miałem wraz z koleżankami i kolegami z zespołu zagrać m.in. na proscenium, zeskakując ze sceny lub siedząc na jej brzegu (chodziło o intymną interakcję z widownią). Reżyser świateł na kilka dni przed premierą ustawił jednak na brzegu sceny instalację ledową (tzw. "rampę"), budując w ten sposób kluczowy element własnej koncepcji artystycznej. Ani reżyser świateł nie zgłosił tego odpowiednio wcześniej, ani też nikt nie przekazał mu informacji o tym, jak dokładnie wygląda kształt spektaklu i działania aktorskie na scenie oraz wokół niej. W związku z tym straciliśmy przed premierą mnóstwo czasu na zmiany ustawionych i gotowych scen. Inne zdarzenie z tego samego projektu, to brak wiedzy scenografki o dokładnym kształcie choreografii. W związku z tym podczas ostatniego tygodnia prób na scenie ustawiono element scenograficzny, który blokował jedno z kluczowych wyjść w kulisy, co spowodowało duże zmiany w ruchu scenicznym, nad którym cały zespół aktorski pracował niemal przez miesiąc. Owa sytuacja była dla mnie zaskoczeniem, ponieważ byłem przekonany, że praca wszystkich realizatorów była odpowiednio wcześniej przygotowana, przemyślana i skutecznie realizowana, co sprzyjało korzystnej energii twórczej w całym zespole. Choreografia, sekwencje muzyczne oraz sytuacje były przez obsadę ćwiczono długo i precyzyjnie. Owy brak kontaktu między współrealizatorami spowodował, że ciągu ostatnich, kluczowych dni projekt stracił część wypracowanych wcześniej jakości, co bardzo negatywnie wpłynęło na kondycję i motywację zespołu artystycznego. Finalizowanie tego projektu wspominam, jako pracę w ogromnym napięciu, stresie i atmosferze konfliktu.

W powyższych doświadczeniach (a mam ich za sobą zdecydowanie więcej) widać wyraźnie, jak bardzo brak transparentności i odpowiedniej komunikacji może odebrać możliwość realizowania projektu. Nasza dbałość o te elementy przy *Zimnych ogniach*,

korzystanie z Kontraktu oraz *Spotkań kontraktowych* wszystkich osób, zaangażowanych w proces twórczy, pozwoliły uniknąć niemal większości sytuacji konfliktowych, które wydawały mi się dotąd oczywistym elementem, wpisanym w proces powstawania przedstawienia.

b) Przykład 2:

Najważniejszym przykładem tego, w jaki sposób Kontrakt pomógł rozwiązać problem, który w wielu przypadkach mógłby zaważyć o premierze spektaklu, był okres ostatnich dwóch tygodni do planowanej majowej przerwy w próbach. Według naszego Kontraktu, ustalonego na początku pracy, mieliśmy wykonać i zarejestrować trzy duże improwizacje zbiorowe i m.in. na tej podstawie miałem napisać ostatnią, brakującą scenę w scenariuszu. Niestety możliwość przeprowadzenia tych improwizacji w spokojnym trybie, który planowaliśmy na początku prób, była niemożliwa. Najpierw z przyczyn osobistych jeden z aktorów musiał poprosić o tydzień wolnego i wyjazd z Krakowa. W kolejnym tygodniu zajętości obsady układały się w taki sposób, że nie miałem możliwości zorganizowania próby, na której mogłyby pojawić się wszystkie osoby, niezbędne do zrealizowania owych improwizacji.

W związku z tym wraz z zespołem aktorskim na *Spotkaniu kontraktowym* ustaliliśmy, że musimy zintensyfikować kwestię improwizacji, ponieważ nadal nie mamy wypracowanej minimalnej ilości materiału, na który się umówiliśmy. Podczas tego spotkania zakomunikowałem zespołowi, że mamy na wykonanie tych trzech improwizacji już nie planowane wcześniej trzy tygodnie, lecz jedynie nieco ponad tydzień. Wszyscy byliśmy tego świadomi, jednak wtedy zdarzyło się coś zupełnie nieplanowanego.

Jedna z aktorek spoza naszej obsady, grająca w innym spektaklu rozchorowała się i w związku z zagrożeniem odwołaniem całego setu spektakli, dyrekcja teatru zdecydowała, że nagle zastępstwo będzie musiała zrobić aktorka z obsady *Zimnych ognii*. Odpowiedziałem dyrekcji, że niestety nie mogę zgodzić się na to zastępstwo i jeśli do niego dojdzie, będę zmuszony przełożyć premierę z powodu niezapewnienia mi przez teatr warunków do realizacji spektaklu (zgodnie z treścią naszej umowy). Dyrekcja odpowiedziała, że moje stanowisko powoduje ogromne straty finansowe dla teatru i że w tym wypadku niestety nie przyjmują odmowy. Poprosiłem zatem o spotkanie w tej sprawie.

Dzięki temu, że istniał w moim projekcie Kontrakt oraz *szeroki harmonogram*, dokładnie wiedziałem, jakie warunki muszą mieć zapewnione, aby móc dany projekt

zrealizować. Teatr też o tych warunkach wiedział. Na *Spotkaniu kontraktowym* z dyrekcją wyjaśniłem, że aby móc zrealizować spektakl, muszę mieć cały zespół aktorski przynajmniej na trzech próbach, a jak dotąd – przez ostatnie niemal trzy tygodnie niestety takiej możliwości nie miałem. Gdyby nie fakt, że zobowiązałem się wobec obsady do skonstruowania brakującej sceny podczas przerwy majowej oraz gdyby nie liczne wcześniejsze zdarzenia losowe, nie widziałbym żadnych przeszkód w zwolnieniu aktorki z prób na ten tydzień, jednak akurat czas, w którym miało to nastąpić był z mojej perspektywy kluczowy dla dokończenia najważniejszych scen w scenariuszu. Fakt, że mieliśmy w Kontrakcie tak precyzyjnie ustalony plan pracy, sprawił, że dyrekcja ostatecznie zrozumiała moje stanowisko i postanowiliśmy wspólnie zastanowić się nad innym rozwiązaniem tego problemu.

Dyrekcja zaproponowała, żeby spróbować zrealizować to zastępstwo dużo szybciej tak, żeby aktorka nadal mogła być obecna na moich próbach. Przystałem na tę propozycję, jednak aktorka nie zgodziła się na takie rozwiązanie, gdyż za bardzo obciążyłoby ją to fizycznie i naraziło zarówno na obniżenie jakości pracy na naszych próbach, jak i na ogromny stres zrobienia w zbyt krótkim czasie zastępstwa do dużej roli w innym spektaklu.

Ostatecznie postanowiono, że zastępstwo do spektaklu zrobi inna, nieuczestnicząca w naszych próbach aktorka. Wspólnie uznaliśmy, że dzięki temu rozwiązaniu teatr nie będzie odczuwał straty finansowej, związanej z odwołaniem trzech przedstawień. Nikt z naszej obsady nie musiał być zbyt mocno obciążony nagłymi obowiązkami, zaś ja miałem możliwość realizacji projektu zgodnie z Kontraktem, wypracowanym wcześniej z dyrekcją, zespołem artystycznym oraz pozostałymi pionami teatru.

Sytuacja, w ramach której ważyła się możliwość dokończenia przeze mnie spektaklu, znalazła finalnie swoje rozwiązanie. Aktorka mogła wrócić na nasze próby, teatr zachował ciągłość grania, ja z kolei zrealizowałem bardzo ważne improwizacje - swoją drogą - niezwykle dla nas udane. Ich przeprowadzenie bardzo ułatwiło mi pracę podczas pisania brakujących elementów scenariusza. Podczas odbioru przedstawienia tę właśnie dopisaną scenę dyrekcja uznała za kluczową, wyrażając przy tym pełne zrozumienie dla mojej napiętej sytuacji i wymogów, które musiałem postawić miesiąc wcześniej.

Kontrakt sprawił, że doskonale wiedzieliśmy gdzie jest granica obecności i nieobecności. Miałem świadomość tego, na co jako twórca spektaklu mogę sobie pozwolić, a w którym miejscu realizacja projektu może stać się dla mnie ograniczona lub wręcz niemożliwa do wykonania. Na szczęście nawet w tak skrajnej sytuacji Kontrakt zdał

bardzo ważny egzamin i wszystkim, którzy w nim uczestniczyli, pomimo ogromnego napięcia, udało się rozwiązać problem bez zbędnej eskalacji emocji. Bardzo ważna była tu jednak także chęć wysłuchania siebie nawzajem i umożliwienie takich rozmów. Zarówno dyrekcja teatru, zespół aktorski, jak i współtwórcy potrafili się ze sobą skomunikować i obniżyć emocjonalność na tyle, aby znaleźć najlepsze możliwe rozwiązanie.

Ten konkretny przykład pokazuje, że Kontrakt może stanowić niezbędne obustronne zabezpieczenie pracy zarówno na poziomie etycznym, jak i technicznym (formalnym). Gdybym przemilczał sytuację niespodziewanego zwolnienia aktorki z prób na cały tydzień, wspomniana wyżej scena nie byłaby gotowa tuż przed premierą. Wówczas jednak byłbym za to odpowiedzialny tylko ja. Od lat w teatrze obserwuję mnóstwo sytuacji, w których twórcy pracują pod presją, kiedy wymaga się od nich realizacji projektu, nie zapewniając przy tym wystarczających warunków do jego powstania (np. odpowiedniej przestrzeni do próbowania lub zagwarantowania obecności aktorów). To z kolei wpływa na kondycję osób reżyserujących, które pracując pod presją, popełniają szereg błędów, np. tracą kontrolę nad własnymi emocjami czy zrzucają odpowiedzialność za nieefektywne próby na zespół aktorski. Większość tych sytuacji mogłaby znaleźć inne rozwiązania, gdyby uruchamiano wówczas narzędzie Kontraktu. Dokument ten już na pierwszych próbach mógłby pomóc wskazać czy dany projekt w ogóle jest możliwy do wykonania lub w jakim punkcie zostaje popełniony błąd. Np. na początku procesu twórca komunikuje, że potrzebuje danego aktora przez ok. 120 godzin prób, ponieważ jest to kluczowa, główna rola w przedstawieniu. Aktor wie, że w czasie realizacji przedstawienia może mieć dni zdjęciowe, które uniemożliwią mu aż taką ilość pracy w tym okresie. Już na pierwszej próbie widać wówczas, że współpraca taka jest niewykonalna i trzeba natychmiast szukać możliwości rozwiązania problemu poprzez zmianę obsady lub terminu premiery.

Wiedząc o możliwych nieobecnościach, każdy z obsady w ramach Kontraktu jest zobowiązany do zgłoszenia tego już na samym początku pracy. Dzięki temu osoba reżyserująca może mieć szansę zaplanowania pracy, np. znaleźć czas na dodatkowe próby poza ustalonym systemem współpracy lub stworzyć dla tego konkretnego aktora czy aktorki bardziej indywidualne zadania tak, aby osoba ta nie blokowała procesu twórczego pozostałej części zespołu artystycznego. Żeby tego typu rozwiązania były możliwe – twórca musi precyzyjnie wiedzieć, co jest mu potrzebne do stworzenia danego projektu, musi umieć te potrzeby transparentnie nazwać oraz musi umieć stworzyć warunki do pracy grupie, którą do danego projektu postanowił zaangażować. Samemu nie da się zrobić spektaklu, a poprzez wywoływanie presji i niereagowanie na napięcia, a wręcz

potęgowanie napięć, obniża się potencjał twórczy zespołu i naraża siebie oraz wszystkich wokół na przekroczenie granic fizycznych lub psychicznych. Wszystko to wpływa zdecydowanie negatywnie na jakość artystyczną, a także na higienę pracy.

Podsumowując - narzędzie Kontraktu pozwala zatem rozwiązywać szereg napięć zarówno na początku współpracy, w momencie tworzenia takiego dokumentu, kiedy jeszcze nie dochodzi do żadnych kontrowersyjnych sytuacji w ramach danej współpracy, ale także już później w trakcie procesu twórczego, kiedy praca zostanie z jakiegoś powodu zablokowana lub zaczną tworzyć się bezpośrednie konflikty w grupie.

3.7. Funkcjonowanie Kontraktu w innych środowiskach pracy twórczej

a) Szkoła teatralna

Dobrym przykładem korzystania z Kontraktu jest jedno z moich doświadczeń na zajęciach w Akademii Sztuk Teatralnych w minionym roku akademickim. Jako pedagog, mam obowiązek przeczytać grupie studenckiej podczas pierwszych wspólnych zajęć sylabus, a więc pewnego rodzaju Kontrakt. Zawarłem w nim poza treściami merytorycznymi czy celami zajęć, zasady współpracy. Grupa dowiedziała się zatem m.in. o tym, że ma prawo do dwóch nieobecności czy zapoznała z narzędziami, które mogą mi pomóc wziąć odpowiedzialność za zajęcia w momencie niewypełniania przez osobę studiującą swoich obowiązków. I tak w pierwszej kolejności miało to być upomnienie ustne, w kolejnej zaś obniżenie oceny o pół stopnia, a następnie o cały. Jeżeli te trzy formy upomnienia nie przynosiły skutku, problem mógł być przeze mnie skierowany do władz wydziału i kolejne decyzje, np. dotyczące dopuszczenia danej osoby do sesji miały być podejmowane po wspólnej rozmowie z dziekanem Wydziału Aktorskiego.

Grupa otrzymała ode mnie na jednych z pierwszych zajęć pracę domową, która w pierwszej kolejności polegała na zaproponowaniu skrótów w tekście, zaś po ustaleniu i zaakceptowaniu przeze mnie ostatecznej wersji materiału – nauczeniu się go na pamięć. Na następne zajęcia cała grupa, z wyjątkiem jednego studenta, przygotowała skróty i przeszliśmy do kolejnych etapów pracy. Student, który był nieprzygotowany, dostał ode mnie upomnienie ustne, zgodnie z tym, co usłyszał tydzień wcześniej podczas omawiania przeze mnie zasad naszej współpracy. Kiedy po kolejnym tygodniu znów nie otrzymałem propozycji skrótów – poinformowałem go, że na tym etapie ma on obniżoną ocenę o pół stopnia bez względu na jego proces pracy oraz egzamin. Po kolejnym zaś tygodniu

sytuacja nie uległa zmianie. Wtedy, zgodnie z naszym Kontraktem, musząc brać odpowiedzialność za jakość naszych zajęć i będąc uczciwym wobec pozostałych osób w grupie, które umiały już swoje teksty na pamięć i rozpoczęły pracę na scenie – poinformowałem go o obniżeniu oceny o cały stopień i zaproponowałem rozmowę. Po zajęciach w ramach rozmowy zapytałem, jaki jest powód zaistniałej sytuacji i czy nie wynika ona przypadkiem z jakichś problemów, o których powinienem wiedzieć. Usłyszałem wówczas, że student po prostu nie potraktował poważnie istniejących w sylabusie zasad i czuł się zaskoczony ich tak szybkim wprowadzaniem w życie. Podczas tej rozmowy poinformowałem go o tym, że w ramach naszych zajęć jest to ostatni możliwy moment, aby powrócić do pracy. Brak realizacji podstawowych zadań w kolejnym tygodniu będzie się już wiązał z poważnymi konsekwencjami, czyli przekazaniem sprawy do władz wydziału. Po tej rozmowie student zaczął pracować i zrozumiał, że regulamin studiów i nasze wewnętrzne zasady obowiązują wszystkich i są na bieżąco przeze mnie stosowane. Ostatecznie zaległości zostały nadrobione, zaś student był już zawsze przygotowany do pracy.

Ważne w tym doświadczeniu było dla mnie że to, że grupa mogła szybko dostrzec, iż ustalenia w ramach naszego Kontraktu działają. Ponadto opisana sytuacja nie była dla mnie ani trudna, ani emocjonalna. Nie sprowokowała mnie do bezpośredniej konfrontacji ze studentem. Według sylabusu - odpowiedzialność za istniejące napięcia była bowiem po jego stronie. Owo poczucie transparentności i jasności przekazu po raz kolejny bardzo pozytywnie wpłynęło na jakość zajęć i sprawiło, że pozorna sytuacja konfliktu nie wymagała niepotrzebnych emocji i napięć. Student znał reguły i świadomie je łamał, wiedząc od początku, jakie będą tego konsekwencje. Jego prawdopodobna próba sprawdzenia, czy rzeczywiście wszystkie te zapisy są aż tak restrykcyjnie przeze mnie przestrzegane sprawiła, że sam stworzył sobie na zajęciach presję. Do samego egzaminu starał się on bowiem nieustannie utrzymywać wysoką jakość pracy, wiedząc, że nie może on otrzymać oceny 3,0. Zgodnie z naszym Kontraktem oznaczałoby to dla niego obniżenie oceny do 2,0, a zatem egzamin poprawkowy. Ostatecznie jego egzamin został oceniony przez radę pedagogiczną na 4,0, zatem semestr zakończył się dla niego oceną końcową 3,0. Student zdał i w rozmowie po sesji bardzo mi podziękował za to, że poprzez tę sytuację szybko zrozumiał, na czym polegają studia i jakich jakości musi od siebie wymagać. Mnie zaś, jako pedagogowi, o wiele łatwiej było używać wszystkich narzędzi, związanych z wyciąganiem konsekwencji, wiedząc że nie są one personalne lub emocjonalne, a wynikają jedynie z Kontraktu i zapisów, które porządkują pracę całej

grupy. Także pozostałe osoby z grupy w rozmowach feedbackowych na koniec semestru, bardzo doceniły moją reakcję. Usłyszałem od jednej ze studentek, że bardzo ważne dla niej było trzymanie się zasad i szybkie wyciąganie konsekwencji, gdyż dzięki temu wszyscy mieli poczucie równego traktowania i uczciwości tych zajęć. Szybko stało się jasne, że grupa sama musi wziąć odpowiedzialność za własny rozwój, zaś pedagog może jedynie, używając Kontraktu, starać się stworzyć jak najlepsze i jak najbardziej transparentne warunki współpracy.

b) Film

Bardzo dobrymi przykładami działania Kontraktu i *Spotkań kontraktowych* lub tego, w jaki sposób brak używania tych narzędzi może dekonstruować pracę są dwa plany filmowe, przy których pracowałem (przy pierwszym jako aktor, zaś przy drugim jako reżyser postaci). Problem na obu planach był dokładnie taki sam: źle zaplanowany harmonogram i zbyt mało czasu na nagranie sceny. Na pierwszym planie napięcie związane z brakiem czasu rosło, osoby grające eskalowały konflikt, zarzucając reżyserowi opóźnienia i brak warunków do pracy, reżyser zaś przerzucał odpowiedzialność na operatora, oświetleniowców i innych pracowników, którzy potrzebowali czas na przestawienie się na inne ujęcie, ci zaś z kolei przerzucali odpowiedzialność na osobę, która ustalała harmonogram, ta z kolei na reżysera i jego błędne planowanie pracy itd. Ostatecznie najważniejszych scen nie udało się nakręcić i cały projekt ucierpiał artystycznie. Atmosfera zaś pracy tego oraz kolejnych dni była niezwykle napięta.

Ten sam problem na innym planie filmowym spotkał się z reakcją, zgodną z ideą Kontraktu, *Spotkań kontraktowych* i innych narzędzi, o których będę pisał w późniejszych rozdziałach. Reżyser natychmiast obniżył emocjonalność takiej sytuacji, przerwał plan i zorganizował spotkanie wszystkich pionów realizatorskich oraz producenta. Okazało się, że pozoru łatwa sekwencja scen wymaga o wiele większej ilości czasu, ponieważ ciasne pomieszczenia generują wiele trudów z przestawieniem kamer, świateł itd. Nie przewidziano wcześniej, że niektóre zmiany potrwać tak długo. W ramach tego spotkania zdecydowano, że po pierwsze muszą zostać przeprowadzone zmiany w scenariuszu (wycięto kilka scen, bez których film dalej mógł się opowiedzieć i nie stracić na jakości), po drugie produkcja dołożyła jeden dzień zdjęciowy więcej, gdyż nakręcenie filmu w pierwotnym harmonogramie było niemożliwe. Postanowiono też w kolejnych dniach inaczej planować czas pracy na planie. Problem został bardzo szybko rozwiązany, zaś

spora część jednej z bardziej wymagających sekwencji scen udało się nakręcić jeszcze tego samego dnia. Co najważniejsze – zachowana w tym wypadku była pełna higiena pracy oraz komunikacja. Nikt na nikim nie wywierał nadmiernej presji, co spowodowało, że stworzono dobre i bezpieczne warunki do pracy, zaś efektem była realizacja filmu według pierwotnej koncepcji artystycznej, bez większych i radykalnych zmian w jego jakości.

3.8. Podsumowanie

Używanie Kontraktu, jako narzędzia tworzącego przestrzeń do swobodnego wyrażania swoich potrzeb i ustalenia zasad współpracy sprawia, że wszyscy zaangażowani w projekt czują, że stanowią jego część, że mają na niego wpływ i mogą coś do niego wnieść bądź oczekiwać np. zmiany działań lub zachowań od innych, którzy dane ustalenia łamią. Obecność takiego dokumentu pozwala twórcom na stawianie przed zespołem wymagań, do których zespół sam się zobowiązał.

Dzięki Kontraktowi podczas realizacji spektaklu *Zimne ognie* mogłem korzystać z potencjału bardzo wielu osób, otrzymując m.in. propozycje rozwiązań różnych problemów, których nie rozwiązałbym samodzielnie. Uruchamiał on kreatywną pracę wielu ludzi jednocześnie, pozwalając każdemu usprawniać naszą współpracę w ramach swojego zakresu obowiązków. Transparentność stanowiąca trzon idei Kontraktu, jest moim zdaniem fundamentem zdrowego i spójnego procesu twórczego i na dzień dzisiejszy trudno jest mi sobie wyobrazić projekt, w którym chociaż niektóre elementy Kontraktu miałyby nie zaistnieć. Jako aktor staram się zwracać na to uwagę już samym początku współpracy z danym twórcą. Dostrzegam też zdecydowaną różnicę jakościową projektów, które uwzględniają Kontrakt w porównaniu ze swoimi wcześniejszymi doświadczeniami, w których żadna z osób współpracujących przy projekcie nie miała świadomości istnienia tego typu narzędzia.

Żywię nadzieję, że Kontrakt będzie nadal rozpowszechniany i przysłuży się zarówno osobom realizatorskim jak i zespołom artystycznym w wielu instytucjach kultury.

IV. Proces grupowy

4.1. Świadomość zachodzenia procesów grupowych

Osoba, która reżyseruje spektakl, prowadzi zajęcia w szkole teatralnej czy kieruje planem filmowym, mierzy się z podobnym wyzwaniem: powinna umiejętnie zarządzać grupą, stwarzając odpowiednie warunki oraz atmosferę pracy. Taka liderująca osoba powinna szanować różnice między poszczególnymi ludźmi, rozumieć ich odmienne charaktery, wsłuchiwać się w sygnały płynące ze strony grupy, dostrzegać jej mocne i słabe strony, a także szybko wykrywać zachodzące w zespole zmiany czy konflikty i odpowiednio na nie reagować.

Aby przeprowadzić grupę przez przejrzysty i transparentny proces, bardzo istotne jest zdobycie narzędzi pozwalających taki proces w pełni zrozumieć. Wymaga to ciągłej pracy nad sobą w ramach spotkań z kolejnymi zespołami ludzi o odmiennych osobowościach. Nie ma możliwości, aby przeprowadzić identyczny proces z dwiema różnymi grupami. Wręcz przeciwnie – próba wymagania od danej grupy powielenia zachowań wypracowanych z poprzednim zespołem bardzo szybko przynosi odwrotny efekt i może powodować bunt przeciwko liderowi, który unieważnia w ten sposób indywidualny proces formowania się tego konkretnego, określonego zespołu ludzi.

Prowadzenie grupy od zawsze stanowiło dla mnie wyzwanie i stawiało wiele pytań. Moje pierwsze doświadczenia związane z obserwacją tworzenia się zespołu, czy - później – samodzielnym zarządzaniem grupą, związane były głównie z pracą w Akademii Sztuk Teatralnych. Już jako asystent na zajęciach takich pedagogów, jak Jan Peszek czy Jerzy Trela zastanawiałem się, od czego zależy energia procesu twórczego, kontakt z grupą czy jej motywacja do działania. Wielokrotnie widziałem, jak ten sam pedagog potrafił zrealizować w ramach zajęć z danym zespołem niezwykle projekt, pracując w skupieniu, dobrej energii, twórczej atmosferze i bez wytwarzania zbędnej presji, a niedługo później z innymi ludźmi o podobnych możliwościach artystycznych spotkanie bywało o wiele mniej kreatywne i wymagało więcej wysiłku ze strony pedagoga, ostatecznie nie doprowadzając grupy do wszystkich, określonych na początku celów. Pojawiała się wówczas argumentacja m.in. o zmieniającym się pokoleniu, trudniejszej komunikacji, niedostosowanym do potrzeb osób studiujących materiale lub niejasnym celu współpracy.

Na przestrzeni ponad 10 lat obserwowania sposobu konstruowania grup w uczelni oraz ich późniejszego funkcjonowania dostrzegam jednak bardziej cykliczność pewnych

zjawisk niż określoną tendencję spadkową jakości współpracy z osobami, które studiują w AST. Raz na kilka semestrów zauważam proces formowania się grupy, która - najczęściej po różnych perturbacjach - konsoliduje się silniej niż pozostałe i tworzy wyjątkową atmosferę pracy, osiągając własne cele niezwykle efektywnie oraz świadomie. Nie zależy to do końca ani od samego autorytetu pedagoga czy od umiejętności poszczególnych jednostek w grupie (choć oczywiście elementy te mają wpływ na jakość współpracy). Na dobrze przeprowadzony proces składa się wiele złożonych czynników, których suma powoduje, że mamy do czynienia z silnym, zmotywowanym i gotowym do trudnych wyzwań zespołem ludzi. Bardzo wiele zmieniło się w moim myśleniu o pracy z grupą, odkąd kilka lat temu dzięki podręcznikom oraz warsztatom zacząłem zdobywać wiedzę o tym, czym jest proces grupowy.

Wiedza o procesie grupowym i trening świadomego przeprowadzania zespołu przez niego sprawiły, że moje ostatnie spotkania z różnymi grupami, zarówno na uczelni, jak i w teatrze, zaliczam głównie do udanych. A jeśli dochodziło w ich ramach do sytuacji trudnych czy konfliktowych, udawało mi się rozpoznać ich przyczyny i wykorzystując odpowiednie narzędzia, pomóc grupie w znalezieniu się na jak najlepszej drodze do osiągnięcia wyznaczonego celu. Jeśli to się nie udawało - nie brałem winy tylko na siebie, co jeszcze kilka lat wcześniej bywało moją standardową reakcją, kosztującą sporo zdrowia i energii. Zrozumiałem bowiem, że nie tylko ode mnie zależy, czy dane spotkanie z zespołem i jego „proces” będzie w pełni udany. Brak wywierania nadmiernej presji zarówno na sobie oraz na grupie, a wręcz czasami wykonywany w odpowiednim momencie „krok w tył”, okazywał się najlepszym, co można było zrobić. To pozwalało zespołowi zrozumieć, że odpowiedzialność za jakość danej współpracy należy także do niego. Do każdego członka grupy z osobna. Ich praca i postawa w ramach ustalanych wspólnie reguł wpływa na to, jak ostatecznie przebiega proces grupowy i czy udaje się wspólnie osiągnąć założony na początku cel.

Zimne ognie to projekt, który spełnia w moim poczuciu normy standardowego procesu grupowego. Realizacja tego spektaklu jest dobrym przykładem na to, w jaki sposób można, zgodnie z wiedzą o procesie grupowym, zarządzać grupą ludzi i skonsolidować zespół w taki sposób, aby bez większych obciążeń zrealizować projekt, stawiający przed wszystkimi wymagające wyzwania.

4.2. Etapy procesu grupowego

Dr Agnieszka Kozak w swojej książce *Proces grupowy: poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców*⁵ porównuje ten proces do tworzenia domu. Jego zaprojektowanie i późniejsza budowa wymaga ogromnego wysiłku i nakładu pracy. Samo to jednak nie wystarczy, aby dom ten funkcjonował w sposób niezawodny. Jest to ciągła i nieustanna praca, stałe komunikowanie się, poprawianie reguł między osobami, które ten dom zamieszkują, a także zrozumienie swoich wzajemnych funkcji, zarejestrowanie zmian i wspólne reagowanie na nie, rozwiązywanie konfliktów oraz wiele innych wspólnych działań służących temu, aby dom funkcjonował sprawnie i stanowił oparcie dla osób, które w nim mieszkają.

Monika Klonowska⁶ z kolei na jednych ze swoich warsztatów porównała etapy procesu grupowego do etapów dojrzewania człowieka, dzieląc je na cztery fazy:

1. Faza I – etap do 3 roku życia, kiedy dziecko zależne jest całkowicie od swoich rodziców. Wtedy uczy się ono stawiać pierwsze kroki, uważnie słucha poleceń, jest grzeczne i skupia się na tym, co jest wspólne.

2. Faza II – etap dzieciństwa – pierwsze doświadczenia, zmagania i budowanie przez dziecko własnej tożsamości i różnorodności. Wówczas dziecko próbuje po raz pierwszy swoich sił, testując je wobec innych ludzi. W przypadku porażki wraca do swojego opiekuna, nieustannie potrzebując niezbędnego wsparcia.

3. Faza III – etap dojrzewania i buntu – jest to moment, w którym nastolatek całą swoją energię poświęca na testowanie rodziców poprzez podważanie ich autorytetu. Jego opiekunowie zaś muszą ten moment przetrwać, dając swojemu podopiecznemu tyle przestrzeni, ile można, zachowując jednak przy tym niezbędne zasady współpracy. Jeśli rodzic na tym etapie będzie starał się za wszelką cenę tłumić bunt, może zdarzyć się, że relacja ta wróci do fazy I, czyli bezwzględnego posłuszeństwa. Wówczas dojrzewający

⁵ A. Kozak, *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców*, Gliwice 2014, str. 207

⁶ Monika Klonowska - psycholog, trener i konsultant - jedna z czołowych polskich coacherek, współpracująca z wieloma instytucjami kultury i pomagająca im m.in. w zdobywaniu umiejętności komunikacji, rozwiązywaniu konfliktów, szkoleniach antymobbingowych oraz mediacji. W AST w Krakowie prowadziła ona cykl warsztatów z feedbacku (więcej informacji można znaleźć na stronie: <http://klonowska.pl>)

młody człowiek może uciec i zerwać kontakt z takim rodzicem bądź też nigdy nie osiągnie dojrzałości i nie stanie się człowiekiem samodzielnym, będąc zawsze uzależnionym od decyzji i zdania rodzica. Jeśli zaś rodzic z kolei ugnie się pod nieustannym buntem nastolatka, wówczas może on stracić swój autorytet i zamknąć w ten sposób pole do komunikacji z dzieckiem. Od tej fazy zależy, czy człowiek wejdzie w dorosłość, jako niezależna jednostka, świadomie wybierając własne ścieżki i potrafiąc radzić sobie z kolejnymi trudniejszymi doświadczeniami, z którymi przyjdzie mu się mierzyć.

4. Faza IV – dorosłość - czyli świadome, dojrzałe stanowienie o sobie i swoich potrzebach oraz branie odpowiedzialności za własne decyzje. Osoba taka staje się niezależna i samodzielnie potrafi decydować, komunikować się i współpracować.

Analizując proces zachodzący przy realizacji spektaklu *Zimne ognie*, ale także ze względu na moje inne dotychczasowe doświadczenia pracy z grupami, postanowiłem na potrzeby owej rozprawy doktorskiej podzielić proces grupowy na trzy główne etapy:

1. Tworzenie się grupy

2. Bunt

3. Konsolidacja, normalizacja i współpraca

Proponowany podział wydaje mi się ze wszystkich poznanych przeze mnie dotąd schematów najbardziej odpowiadający moim doświadczeniom współpracy z różnymi grupami. W tych trzech etapach najwyraźniej uwidaczniają się zmiany, zachodzące w procesie grupowym i nawet mało doświadczony lider grupy z łatwością może rozpoznać, w jakim momencie procesu znajduje się wraz z zarządzanym przez siebie zespołem. Poniżej przybliżę każdy z tych etapów, analizując przy tym procesy oraz ich zmiany, które zachodziły w ramach realizacji spektaklu *Zimne ognie*.

4.3. Etap I - Tworzenie się grupy

a) Cel

Zarządzając grupą, nie jesteśmy w stanie z góry założyć tego, w jakiej formie czy energii przebiegnie każde poszczególne spotkanie z ludźmi. Aby grupa zafunkcjonowała, przede wszystkim trzeba mieć klarowny, wspólny cel, łączący dany zespół ludzi. Musi być

on jasny dla wszystkich osób, tworzących grupę. Osiąganie konkretnych, ustalonych celów motywuje zarówno do rozwoju w ramach grupy, jak i do chęci należenia do niej. Cel powinien być na tyle ambitny, aby stanowił dla grupy wyzwanie i był nieustannym motorem do działania oraz współdziałania (pomimo różnic w grupie). Nie może jednak być nieosiągalny. Jego poziom trudności nie może przekroczyć umiejętności danej jednostki czy możliwości technicznych miejsca, w którym dany projekt ma być zrealizowany. Jeśli cel się przybliży, zaspokajana zostaje potrzeba samorealizacji, co z kolei wpływa na wzmocnioną motywację grupy. Jeśli zarządzająca daną grupą osoba ukrywa cele, nie komunikując się w sposób transparentny, wówczas proces zaczyna stawać się manipulacją i traci charakter prowadzenia, zarządzania i inspirowania ludzi do samodzielnego działania. Poznając mechanikę procesu grupowego zrozumiałem, że bardzo wielu twórców, których spotkałem na swojej drodze jako aktor, nie definiowało w przejrzysty sposób celu realizacji danego projektu, nie dzieląc się z grupą wieloma istotnymi informacjami dotyczącymi realizacji projektu. Wielokrotnie wpływało to na mnie w sposób negatywny, wzbudzało nieufność i czujność wobec niejasnych zasad, w jakich miałem się poruszać w ramach danego procesu twórczego.

Bardzo przydatnym narzędziem do definiowania transparentnego celu jest koncepcja SMART⁷, czyli akronim od angielskich słów:

- Specific – czyli konkretny (spotkałem się też z inną wersją⁸: Simple – czyli prosty, klarownie sformułowany i jasny dla całej grupy)
- Measurable – czyli mierzalny. W ideale dobrze, gdyby cel udało się zmierzyć liczbowo, jednak w procesie twórczym często trudno o taki wskaźnik. To, czy dana scena działa i jest skuteczna jest zawsze subiektywną oceną twórców i odbiorców. Jest uzależniona od gustu, wrażliwości, pola wzajemnego zaufania i wielu innych czynników. Określić można jednak, czy dany utwór został opanowany pamięciowo, czy dana scena mieści się w założonym czasie, czy dany rekwizyt lub kostium jest w pełni gotowy na czas itp.
- Assignable – czyli przypisany do konkretnej osoby lub grupy osób. Jest to wskazanie, kto

⁷ **SMART** - czyli akronim od angielskich słów: *Specific, Measurable, Assignable, Realistic, Time-related*. Koncepcja została zaproponowana przez Georga T. Dorana w artykule *There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives*, 1981 r., stanowiąca zbiór niezbędnych elementów, służących do precyzyjnego określenia celu. Artykuł dostępny pod linkiem: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

⁸ P. Fortuna i M. Łaguna, *Przygotowanie szkolenia czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne 2009r.

dokładnie jest odpowiedzialny za realizację danego celu,

- Realistic czyli osiągalny. Podstawy wiedzy o motywacji mówią o tym, że mobilizować może tylko taki cel, który jest możliwy do osiągnięcia. Polska wersja SMART proponuje tutaj słowo Relevant – czyli istotny. Taki cel powinien być dla wszystkich, którzy będą go realizować, wartościowy i ważny. Powinien on stanowić pole do rozwoju, co jest jedną z najlepszych motywacji do działania (dużo lepszą niż gratyfikacja lub tzw. motywowanie negatywne poprzez groźby i kary),

- Timely defined – czyli określony w czasie. Bardzo ważny czynnik składowy celu. Tylko ustalając precyzyjne ramy czasowe można zweryfikować, czy dany cel jest osiągnięty. Czas bywa niezwykle mobilizujący i pozwala grupie modelować współpracę w taki sposób, aby zaplanować jego wykorzystanie w sposób najbardziej dla niej efektywny.

Przed rozpoczęciem prób do *Zimnych ogní* bardzo wiele uwagi poświęciłem na cel i jego zdefiniowanie w taki sposób, aby mieć pewność, że będę potrafił do niego wracać i że będzie on stanowił wystarczająco silny do działania motor zarówno dla zespołu aktorskiego, jak i dla realizatorów oraz realizatorek, zaproszonych przeze mnie do współpracy. Aby to się udało, musiałem dokładnie wiedzieć, z jakiego powodu, o czym i w jakiej formie zamierzam reżyserować swoje przedstawienie. Wierzyłem, że projekt, który zaproponowałem Teatrowi Bagatela będzie mógł być dla zespołu aktorskiego wyjątkowy co najmniej pod kilkoma względami:

1. Zawierał autorski scenariusz, który napisałem pod konkretną obsadę,
2. Scenariusz był autotematyczny, osobisty i dotyczył wielu istotnych z perspektywy zespołu aktorskiego tematów, poza tym oparty był na prawdziwych historiach, które wydarzyły się w teatrach w Polsce w ciągu ostatnich lat, co mogło stanowić szansę na odkrycie kulis teatru szerszej publiczności,
3. Zawierał w sobie mnogość i różnorodność zadań aktorskich, z jakimi zespół aktorski nie miał okazji spotykać się na co dzień (obsadę, którą zaprosiłem do projektu, znałem dobrze ze współpracy przy okazji wielu innych przedstawień; miałem zatem świadomość zadań, z jakimi dotąd najczęściej się zmierzała i mogłem dosyć szybko przewidzieć, co mogłoby stanowić dla poszczególnych aktorów i aktorek wyjątkowe wyzwania),
4. W ramach zmieniających się konwencji spektaklu projekt ten prowokował m.in. do tzw. „złamania czwartej ściany”, interakcji z publicznością i poszukiwania performatywnej obecności na scenie. Formuła spektaklu w jego niektórych momentach miała pozostać

otwarta i uzależniona od kontaktu z widzem, co nie było dotąd w Teatrze Bagatela częstym zabiegiem, zatem stanowiło dla zespołu nowe wyzwanie aktorskie,

5. W projekcie założone były tzw. *małe cele*, które miały bardzo precyzyjnie ustalone ramy czasowe (m.in. czas na naukę na pamięć scenariusza, na pracę nad muzyką, choreografią, improwizacje aktorskie, spinanie ostatecznego kształtu przedstawienia czy czas przeniesienia spektaklu na scenę), a także *małe cele indywidualne* dla poszczególnych osób z obsady, m.in. nauka sekwencji tańca baletowego, nauka śpiewu arii operowej itp.

6. Dla widowni Bagateli mogła to być zupełnie nowa, oryginalna propozycja, odkrywająca nie tylko kulisy teatru i proces powstawania spektaklu, ale także stanowiąca możliwość intymnego spotkania z częścią zespołu aktorskiego i technicznego Teatru Bagatela, poznania ich perspektywy pracy, w której – jak się okazuje – mierzą się oni z uniwersalnymi problemami,

7. Opowiadając o teatrze, chciałem użyć wszystkich możliwych narzędzi, którymi teatr dysponuje (m.in. projekcja, muzyka, scenografia, kostium). Zależało mi, żeby każdy z tych elementów był spójny ze scenariuszem i jednocześnie stanowił odrębną, wysoką jakość artystyczną. Na potrzeby spektaklu została specjalnie skomponowana muzyka, a także wielofunkcyjna, mobilna, scenografia, tak, aby spektakl miał szansę oddziaływać na widza na poziomie wizualnym oraz akustycznym.

Dla osób, które zaprosiłem do współrealizacji spektaklu, przygotowałem osobne cele, wsłuchując się w ich indywidualne potrzeby, które zresztą w wielu punktach pokrywały się z moimi własnymi.

Najważniejsze było jednak dla mnie precyzyjne zdefiniowanie wspólnego celu dla całej grupy: stworzenie projektu, który przy zachowaniu dbałości o higienę pracy, wzajemny szacunek i pełną transparentność współpracy, proponowałaby widowni Teatru Bagatela intymny, osobisty i subiektywny obraz świata teatru, a także jak najwyższą jakość artystyczną poprzez prowadzenie świata w różnorodnych konwencjach (od cytatów z amerykańskiego kina lat 50-tych, poprzez musical, teatr cieni, abstrakcję czy kicz aż po performatywne spotkanie aktorów z publicznością).

Poza głównym celem, wraz z zespołem aktorskim i realizatorami byliśmy w stałym kontakcie i w ramach wielu cyklicznych *Spotkań kontraktowych* ustalaliśmy także tzw. *małe cele*, np. na nadchodzący tydzień. Starłem się być w stałej komunikacji zarówno z zespołem aktorskim, jak i realizatorami. Dzięki temu na bieżąco mogliśmy weryfikować czy i w jaki sposób nasz projekt posuwa się do przodu, co udało nam się zrobić szybciej

niż planowaliśmy bądź co stanowi dodatkowy trud i wymaga większego nakładu pracy.

Dobrym przykładem obopólnego wprowadzenia dodatkowego *małego celu* w trakcie naszego procesu był spontanicznie wymyślony przeze mnie w trakcie próby pomysł na dużą scenę w konwencji „Disneya”, w ramach której w trakcie poważnej i dramatycznej sceny, na proscenium miała wyjechać w saniach postać św. Mikołaja wraz z grupą elfów po to, żeby zaśpiewać razem z obecną na scenie aktorką piosenkę. Był to zupełnie abstrakcyjny pomysł, który od razu uzyskał aprobatę zespołu aktorskiego. Po konsultacji ze scenografką oraz kompozytorką, zdecydowaliśmy się na dopisanie nieplanowanej warstwy muzycznej oraz stworzenie nowych, nieuwzględnionych w budżecie spektaklu rekwizytów i kostiumów (scenografka wraz z pracownikami teatralnymi wykonała elementy sań głównie z odpadów). Ostatecznie, pomimo braku czasu, za zgodą wszystkich współtwórców, zrealizowaliśmy dodatkowy cel i jego ponadprogramowa realizacja przyniosła każdej osobie wiele satysfakcji, wzmacniając morale zespołu. Istotne w tym przykładzie było to, że owego *małego celu* nie narzuciłem zespołowi odgórnie. Był on na tyle inspirujący, że stanowił atrakcyjne wyzwanie i zespół stworzył sobie samodzielną motywację do wykonania owego zadania.

Zrealizowanie spektaklu w trzy miesiące bywa dosyć abstrakcyjnym i trudno weryfikowanym w trakcie procesu prób wyzwaniem, dlatego w przypadku *Zimnych ogní* świetnie sprawdził się system tzw. *małych celów* z krótkim terminem na ich wykonanie. Zawężenie koncepcji SMART z trzymiesięcznego procesu twórczego do poszczególnych, pojedynczych tygodni sprawiło, że mogliśmy niemal z dnia na dzień weryfikować kolejne etapy powstawania produkcji i utrzymywać w grupie ciągłą motywację. *Małe cele*, które ustalaliśmy między sobą na *Spotkaniach kontraktowych*, prowadziły nas do coraz większych, aż ostatecznie na ok. dwa tygodnie przed premierą, jeszcze przed przeniesieniem projektu z sali prób na dużą scenę, mieliśmy wstępną jasność, jaki kształt, dźwięk czy jakość przybiera nasze przedstawienie. Już wtedy zespół był spokojny i pewny, że nasz spektakl będzie gotowy na czas.

b) Lider

Ważnym elementem tworzenia się i konsolidacji grupy jest jej świadomy lider, który potrafi zdefiniować odpowiedni cel, precyzyjnie się komunikować i reagować na sygnały płynące od zespołu. Powinien on umieć zmieniać własne schematy i plan działania oraz moderować proces w taki sposób, aby stale inspirować i dynamizować działanie grupy.

Ważnymi cechami dobrego lidera jest także umiejętność radzenia sobie z konfliktami w obrębie grupy bądź jej oporem wobec niego samego. Takie działanie pomaga w stworzeniu silnego, zmotywowanego zespołu, gotowego do współpracy oraz potrafiącego działać samodzielnie. Lider powinien pomagać rozwijać grupie jej indywidualne właściwości.

I etap procesu grupowego wymaga od lidera określonych zachowań. Jest to początek tworzenia się grupy, zatem moment, w którym wszystkim osobom towarzyszy ekscytacja, napięcie oraz oczekiwanie na to, co przyniesie nowe spotkanie. Bardzo ważne, aby lider nie wykorzystał tego czasu na wejście w rolę mentora ("wszystkowiedzącego mistrza"), ponieważ na tym etapie procesu grupowego stosunkowo najłatwiej jest wywierać na grupę wpływ oraz uzyskiwać posłuch u poszczególnych jej członków. Grupa na początku współpracy często idealizuje lidera i projektuje figurę silnej jednostki. Wynika to m.in. z jej podświadomych potrzeb bycia prowadzonym przez mocnego przywódcę. Lider powinien od początku ustawiać się w roli moderatora, który jedynie stymuluje proces grupowy poprzez stworzenie wspólnego celu, określenie zasad współpracy oraz wykształcenie z grupą takich form komunikacji, które w przyszłości mogą pomóc rozwijać relacje, przechodzić przez kolejne, coraz trudniejsze wyzwania czy rozwiązywać konflikty.

Dobrym odruchem lidera jest stałe przyglądanie się procesowi grupowemu i umiejętność tak zwanej *stop-klatki*, czyli zarejestrowania danego zdarzenia, zatrzymania momentu, zdystansowania się do niego, znalezienia źródła danego zachowania i umiejscowienie go w odpowiednim punkcie na mapie elementów składowych procesu grupowego. Bardzo pomocnym narzędziem jest tutaj czas.

Kiedy nie byłem pewien, jak powinienem zareagować na daną sytuację podczas próby, starałem się dawać sobie jak najwięcej czasu, aby przede wszystkim nie reagować emocjonalnie i nie eskalować tym samym emocji innych. Zrobienie przerwy oraz powrót do danego problemu i omówienie go po upływie czasu było dla nas skutecznym narzędziem do wypracowania racjonalnej, klarownej komunikacji nawet w sytuacjach, które mogły stanowić źródła konfliktu. Czasem wystarczyło kilka sekund więcej, czasem bardziej skomplikowana sytuacja wymagała osobnego omówienia, np. w ramach *Spotkania kontraktowego* kilka dni później. Każdej ze swoich reakcji starałem się jednak dawać czas i takie rozwiązanie proponowałem także grupie.

Bardzo ważne było dla mnie stałe skupianie się na wszystkim, co działo się w ramach naszych spotkań czy prób, na wszelkich interakcjach oraz rolach, które obejmowały poszczególne jednostki w grupie. Aktywne słuchanie i obserwacja pomagały mi szybko reagować na niejasności, nieporozumienia i wyłapywać załączki konfliktów. Czasami także

decydowałem dzięki temu o wstrzymywaniu rozmów w momentach, kiedy uznawałem, że nie mają one związku z próbą i oddalają nas od realizacji danego celu.

Przydatnym narzędziem jest tutaj np. *parafraza*⁹ (o której więcej napiszę w 3 części tego rozdziału, dotyczącej komunikacji w końcowym etapie procesu grupowego). W przypadku konfliktu czy buntu w grupie, niezbędne są także umiejętności obniżania emocjonalności takich wydarzeń, spojrzenia na problem z dystansu i - przede wszystkim – nieeskalowania napięć, a także otworzenia przestrzeni do komunikacji w taki sposób, aby skupić się na źródle danego problemu.

Poza rzetelnym przygotowaniem artystycznym oraz używaniem narzędzi służących pracy z aktorem, wypracowanych m.in. w ramach działalności w AST, wprowadziłem na próby dyscyplinę zarządzania czasem. Starałem się wyznaczać zadania grupie, reagując na bieżąco na opóźnienia bądź przyspieszenia w ramach pracy nad materiałem. Dzięki temu nikt z nas nie miał poczucia przeciągania prób, straty czasu bądź braku szacunku ze strony lidera do innych zajętości osób z zespołu.

Ważnym elementem naszych prób było chronienie grupy przed bezpodstawną krytyką i blokowaniem pomysłów. Dzięki temu każdy, kto uczestniczył w procesie twórczym wiedział, że jako lider grupy jestem otwarty na propozycje, staram się zauważać i doceniać samodzielne działania i wspierać ludzi w inicjatywach, które mogą służyć projektowi. Dzięki temu miałem poczucie, że nad projektem *Zimne ognie* pracuje wiele kreatywnych i zaangażowanych w proces osób. Ja jedynie stymulowałem grupę do pracy, nadając jej wspólne kierunki poprzez przyjmowanie skutecznych w mojej ocenie inicjatyw, a także merytoryczną rezygnację z propozycji, które oddalały się od formy i stylistyki spektaklu lub od konkretnych celów, które wspólnie wyznaczyliśmy. Dzięki temu projekt nie gubił kierunków, formy i nie był przesiąknięty zbyt wieloma propozycjami z różnych światów, za to zawierał w sobie bogactwo wyobraźni niemal każdego członka naszej grupy. Jestem przekonany, że przedstawienie to nie uzyskałoby nigdy tak satysfakcjonującego efektu, nie dałoby się w nim wyczuć energii zaangażowania, zgrania czy skupienia, gdybym nie otwierał przestrzeni dla ludzi, którzy w nim uczestniczą i upierał się tylko i wyłącznie na własnej wizji artystycznej.

Zimne ognie to kolektywna praca wielu osób wierzących w jakość oraz sens realizowania tego projektu. W związku z tym każda z tych osób czuła się za ten projekt

⁹ Parafraza - narzędzie służące skutecznej komunikacji, polegające na wyrażeniu tego, co się usłyszało od kogoś własnymi słowami. Dzięki takiemu odruchowi można upewnić się, czy dana informacja została przez odbiorcę zrozumiana. Pozwala to także zrozumieć osobie komunikującej, w jaki sposób druga osoba odbiera i rozumie jej słowa. A. Kozak, *Proces grupowy...* dz. cyt., str. 141

odpowiedzialna. Kiedy podczas mojej nieobecności pojawił się podczas grania spektaklu błąd techniczny, reakcja zespołu i pracowników była natychmiastowa. Otrzymałem komunikat o tym, co się stało wraz z gotowymi propozycjami rozwiązań. Nie musiałem przy tym fizycznie uczestniczyć i „pilnować”, aby wszystko zostało zrealizowane zgodnie z oryginalnym kształtem i jakością przedstawienia. Po spektaklu dostałem jedynie od zespołu komunikat, że problem został naprawiony.

Zestawiając model współpracy z zespołem *Zimnych ogní* z dziesiątkami innych formuł zarządzania niemal tą samą grupą ludzi (z obsadą *Zimnych ogní* wielokrotnie współpracowałem przy okazji innych projektów, jako aktor), dostrzegam diametralne różnice w jakości współpracy. Lider, który wymuszał na grupie większe zaangażowanie, nie określając precyzyjnie celu czy nie dając grupie przestrzeni do komunikacji, nie potrafił przełożyć swoich uwag na jakość artystyczną danego projektu. Podnosząc głos, nieustannie krytykując i zwiększając nacisk na jednostki, potęgował on jedynie napięcia, które nie tylko nie rozwijały danego projektu, ale wręcz blokowały możliwość współpracy. Taki styl zarządzania odbierał zespołowi energię twórczą, zaniżał jego motywację i ostatecznie także jakość artystyczną projektu.

Obserwując przez ponad półtora roku eksploatację spektaklu *Zimne ognie*, mam poczucie, że jakość naszego przedstawienia z miesiąca na miesiąc rośnie, a projekt ciągle się rozwija. Grupa potrafi pracować samodzielnie, nieustannie dbając o podwyższanie jakości spektaklu, poprawiając jego detale i stale proponując nowe rozwiązania w ramach poszczególnych scen. Kluczowe zatem dla lidera jest nauczanie grupy pracy samodzielnej i brania odpowiedzialności za proces grupowy, nie zaś stała kontrola i pilnowanie jakości jej pracy.

c) Komunikacja

Czasem bardzo trudno jest zrozumieć wszystkie myśli, uczucia, wątpliwości czy intencje jednej konkretnej osoby. W przypadku grupy nawet przy otwartej komunikacji jest to właściwie niemożliwe. Dobrym przykładem może być tutaj ćwiczenie z warsztatów z feedbacku, prowadzonych przez Monikę Klonowską, w ramach którego miałem za zadanie obserwować osobę siedzącą naprzeciwko i nazywać fakty, związane z wyglądem czy zachowaniem tej osoby. Przyglądałem się wówczas przez dłuższy czas szczególnie koszuli partnera, zastanawiając się nad tym, jaki jest jej odcień i wzór. Osoba, która była obserwowana powiedziała mi później, że był to dla niej najbardziej stresujący moment

tego doświadczenia, ponieważ odbierała moją zbyt intensywną uważność na swojej koszuli w zupełnie innych intencjach niż moje. Ciągłe zastanawiała się nad tym, czy nie ma na niej plamy lub myślała o tym, że jest niewyprasowana. Na tym prostym przykładzie widać, jak często może się różnić to, co dany człowiek wysyła w ramach komunikatu od tego, co z tych sygnałów odbiera i w jaki sposób odczytuje ktoś inny. W przypadku grupy ludzi, kiedy zachodzą o wiele bardziej skomplikowane interakcje, niestety nie ma możliwości, aby umieć zrozumieć wszystko, co dzieje się w głowach poszczególnych osób. Można jedynie starać się zauważać pewne mechanizmy i próbować na nie reagować.

Realizując spektakl *Zimne ognie* starałem się położyć szczególny nacisk na komunikację, informować grupę na bieżąco o wszystkim, co dzieje się wokół projektu oraz o kolejnych, czekających nas wszystkich zadaniach. Mówiłem jasno o tym, czego jestem pewien, a na co potrzebuję więcej czasu i wolę to jeszcze przemyśleć. Podstawą naszej współpracy była komunikacja obustronna, zatem starałem się jak najczęściej pytać o zdanie innych osób i dopuszczać ich do wyrażania własnych myśli i odczuć dotyczących realizowanego wspólnie projektu.

Aby moja relacja z grupą była wiarygodna, nie mogłem opierać się tylko na tzw. "komunikacji pozytywnej". Oczywiście chwaliłem grupę za dobrze wykonywaną pracę i doceniałem każdy mały krok, który przybliżał nas do celu, jednak nie odczuwałem lęku przed konstruktywną krytyką, starając się pamiętać o tym, aby krytykować zadanie, pracę, dany efekt lub jego brak, a nie konkretną osobę. Bardzo ważna była tu szczerość i współodpowiedzialność, ponieważ tylko w atmosferze wzajemnego zaufania tworzą się odpowiednie warunki do współpracy i rozwoju. W przypadku zaś problemów i napięć, jako grupa mogliśmy skupiać się na rozwiązywaniu danego problemu a nie np. na szukaniu winnych. Dzięki szczerzej komunikacji już od pierwszych prób uzyskałem od grupy wiele informacji zwrotnych i mogłem dzięki nim stale usprawniać naszą formułę współpracy.

Jednym z przykładów otworzenia szczerego pola do komunikacji było, szczegółowo opisane w rozdziale III. *Kontrakt*, moje zwierzenie się zespołowi z tego, że trudno próbuje mi się w systemie 10.00–14.00 oraz 18.00–22.00. Kończąc późno próbę, czuję się niedostatecznie wypoczęty i zregenerowany podczas pracy następnego dnia oraz - jako realizator – mogę mieć zbyt mało czasu na przygotowanie się do prowadzenia prób. Wyrażenie własnej potrzeby czy obawy otworzyło pole do rozmowy, w ramach której udało się skonstruować zupełnie inny, nasz autorski system prób, który okazał się o wiele bardziej efektywny. Stworzenie warunków bliskości i zaufania jest oczywiście ryzykowne,

bo czasami może się to obrócić przeciwko liderowi, jednak podjęcie takiego ryzyka uważam za wpisane w obowiązki lidera, ponieważ tylko szczerą relacją i komunikacją może stworzyć grupie dobre warunki do rozwoju i osiągania wspólnie zamierzonych celów.

Poza zespołem aktorskim, starałem się dbać także o płynny i transparentny przepływ informacji pomiędzy poszczególnymi realizatorami oraz pomiędzy pracownikami teatru a naszą grupą. Ostatecznie z perspektywy czasu myślę, że jakość komunikacji była jednym z kluczowych elementów, niezbędnych do komfortowego przejścia przez proces powstawania spektaklu *Zimne ognie*.

Aby proces grupowy w ramach realizacji naszego spektaklu oparty był na fundamencie transparentnej komunikacji, chciałem jeszcze przed rozpoczęciem prób poznać cele, obiekty i motywacje poszczególnych osób, z którymi miałem zacząć współpracę. Postanowiłem zatem zbudować podstawy komunikacji z zespołem artystycznym, wysyłając zbiorowy e-mail na 2 tygodnie przed rozpoczęciem prób.

W wiadomości zawarłem m.in. podstawowe dla zespołu informacje, np: komunikat o tym, że droga mailowa jest dla mnie wygodnym narzędziem do kontaktu z grupą i – jeśli nikt nie będzie miał nic przeciwko - chciałbym w tej formie m.in. wysyłać omówienia prób generalnych lub niektórych spektakli. Określiłem także ramy czasowe naszej współpracy, informując przy tym, że w trakcie prób planowana będzie dłuższa przerwa w ramach weekendu majowego. Pozwoliło to zespołowi aktorskiemu z dużym wyprzedzeniem zaplanować swoje urlopy na długi weekend. Ponadto poinformowałem zespół o tym, że w obsadzie znajdzie się trzech montażyistów (którzy po przeczytaniu scenariusza i kilku poprzedzających projekt rozmowach zgodzili się wziąć udział w spektaklu w tej, wyjątkowej dla nich, formie). Uprzedziłem zespół aktorski o tym, że osoby te będą pojawiać się raz na jakiś czas na próbach i poprosiłem o to, aby już na wczesnym etapie zachować szczególną czujność wobec tych sytuacji i zadbać o poczucie bezpieczeństwa osób, które nie miały dotąd żadnego doświadczenia z aktorstwem. Obdarzenie opieką debiutujących na scenie pracowników teatru było dla mnie niezwykle ważne, ponieważ już wcześniej w rozmowie z montażyistami zapewniłem ich o tym, że będę dbał o to, aby ta nowa i z pewnością stresująca sytuacja była dla nich maksymalnie komfortowa.

Kolejną informacją, zawartą w liście był fakt, że scenariusz, nad którym pracuję, pisany jest personalnie pod konkretnych aktorów i aktorki, zaś obecnie finalizuję jego ostateczny kształt. Będąc na takim etapie pracy, chciałem otworzyć przestrzeń dla zespołu

aktorskiego do jego „małych wkładów własnych” w projekt. Było jeszcze trochę czasu, abym mógł zmieniać lub dodać jakieś zadanie aktorskie lub scenę, jeśli indywidualna potrzeba konkretnej osoby z obsady pasowałaby do historii, którą chciałem poprzez owy scenariusz opowiedzieć. W związku z tym poprosiłem zespół o odpowiedzi na kilka pytań, m.in.:

- Czy są jakieś zadania aktorskie, z którymi chcielibyście się szczególnie zmierzyć?
- Jakiego typu zadań chcielibyście unikać?
- Czy posiadacie jakieś specjalne umiejętności (znane mi lub ukryte talenty), które chcielibyście kiedyś wykorzystać w spektaklu? (języki obce / taniec / gra na instrumentach itp.) / i w drugą stronę - może jest jakaś umiejętność, która jest w spektaklach nadużywana i chcielibyście od tej konkretnej rzeczy odpocząć?
- Czy chcielibyście się czegoś nauczyć i postawienie takiego zadania w projekcie *Zimne ognie* mogłoby Wam na to pozwolić? Mam na myśli np. umiejętności manualne / techniczne / językowe / muzyczne itp.
- Jakie są Wasze oczekiwania dotyczące naszej współpracy? Jakie są Wasze potrzeby? Może chcielibyście, żebym wziął coś szczególnego pod uwagę (inne godziny prób, inny system pracy, próbowanie według określonych metod itp.)

Odpowiedź na wyżej wymienione pytania nie była obowiązkowa, jednak zaznaczyłem, że może być dla mnie niezwykle przydatna i może mieć wpływ na ostateczny kształt scenariusza. Napisałem także, że forma tej odpowiedzi jest dla mnie dowolna (e-mail zwrotny, rozmowa telefoniczna, nagranie tzw. „głosówki” i inne). W zespole znajdował się m.in. 80-letni aktor, dla którego wygodniejszą od zdalnej formą odpowiedzi było po prostu spotkanie i rozmowa.

Na koniec listu zaproponowałem zespołowi aktorskiemu obejrzenie w ramach inspiracji do realizacji projektu kilku filmów (nie było to obowiązkowe, ponieważ wiedziałem, że część obsady *Zimnych ogni* pracowała wówczas jeszcze nad innymi projektami).

Po kilku dniach różnymi drogami zaczęły do mnie spływać odpowiedzi na powyższe pytania. Nie mogę zdradzić ich treści, ponieważ obiecałem, że zostaną one poufne i nie będę przekazywał ich nawet współrealizatorom przedstawienia. Być może dzięki tej obietnicy otrzymałem od zespołu aktorskiego bardzo wiele bezcennych z perspektywy reżysera informacji o tym, czego powinienem unikać w próbach, jakie są realne potrzeby

poszczególnych aktorów i aktorek, zrozumiałem, gdzie leżą ich obawy, jaka forma współpracy może być dla nich najbardziej odpowiednia. Ilość komunikatów była na tyle duża, że potrzebowałem kilku dni, aby zebrać te informacje i spróbować je poukładać. Nie miały one większego wpływu na scenariusz (okazało się wręcz, że pokrywały się one w wielu miejscach z przygotowywanym przeze mnie materiałem), ale też nie taki był wydzwitek wiadomości od obsady. Nikt nie pisał o tym, że chce zagrać jakąś konkretną scenę albo temat. Zespół był otwarty na przestrzeń do współpracy i ciekawy zadań, które miałem dla nich przygotowane. Osoby z obsady zgłaszały jedynie sugestie, związane z systemem prób czy np. prośby o nieużywanie jakiejś umiejętności, która była wielokrotnie dotąd eksploatowana. Komunikaty zwrotne potwierdziły zatem to, co już od dłuższego czasu sam, jako aktor odczuwam: dla zespołów teatralnych to nie tematy i zadania, których mają się podejmować, stanowią główną przeszkodę w pracy, a najczęściej jest to brak jakości i higieny samej współpracy. W odpowiedziach zwrotnych pojawiły się także dwa lub trzy ukryte marzenia, co było dla mnie bardzo intymnym i ważnym sygnałem, szczególnie wyjątkowym, gdy płynął od osób starszych. Okazało się, że większość z tych drobnych zadań w ramach naszego scenariusza bez problemu można było wprowadzić do spektaklu. W ten sposób zespół aktorski jeszcze przed rozpoczęciem prób mógł poczuć, że ma realny wpływ na formułę naszej pracy, a także na rozwój w ramach własnych, niezależnych od projektu potrzeb.

Wprowadzenie wzajemnego komunikowania podstawowych informacji czy potrzeb, związanych ze zbliżającymi się próbami, okazało się kompletnym przeformatowaniem myślenia o współpracy i wpłynęło pozytywnie na projekt już od pierwszych spotkań. Miałem czas, aby przygotować rozwiązania i pomysły, które uwzględniały wiele sygnałów, płynących od zespołu aktorskiego. Dzięki temu od pierwszego spotkania mogliśmy poczuć, że w ramach współpracy zaczynamy tworzyć zespół, który potrafi razem sformułować zupełnie nowy, autorski i niepowtarzalny styl pracy, z którym dotąd w Teatrze Bagatela nikt z nas wcześniej się nie spotkał. Włączenie osób aktorskich i uczenie się wzajemnej komunikacji, jeszcze przed rozpoczęciem oficjalnej współpracy było kluczowym elementem, budującym jakość naszego projektu.

d) Zasady współpracy

Aby grupa mogła w pełni zaistnieć, poza ludźmi, ich liderem oraz wspólnie ustalonym celem współpracy, jeszcze jednym ważnym elementem pierwszego etapu procesu

grupowego jest ustalenie wspólnych zasad, w jakich dany zespół ludzi będzie funkcjonował. Poza ustaleniem ogólnych norm (np. dotyczących obecności grupy studenckiej na zajęciach w uczelni czy - w przypadku realizacji spektaklu – ustalenie zasady, że ostateczne decyzje o kształcie spektaklu podejmuje reżyser), istotne jest umożliwienie poszczególnym jednostkom w danej grupie formułowania części owych zasad tak, aby obok poczucia przynależności, mieli oni zachowane potrzeby odrębności, poczucia bezpieczeństwa czy po prostu świadomości, że uczestniczą w procesie, w którym mają prawo do wyrażania własnych opinii i otwartej komunikacji. Bez tego elementu relacja „lider – grupa”, bardzo szybko może zamienić się w relację „despota – podwładni”, w ramach której decyzje podejmowane są bez konsultacji z grupą, zaś jakikolwiek sprzeciw ze strony jednostki lider odbiera jako atak personalny na własną osobę.

Jako aktor podczas realizacji projektów w różnych teatrach spotykałem się dosyć często z tą drugą formą relacji i nigdy nie było to dla mnie korzystne i zdrowe doświadczenie twórcze. Jedynie otwarty proces grupowy, szanujący poszczególne jednostki, prowadził do realizacji projektów, które w moim poczuciu były w pełni udane zarówno na poziomie artystycznym, jak i na poziomie zachowywania higieny pracy, wzajemnego szacunku i dbałości o wszystkich, którzy w danym procesie uczestniczą. Obecność zasad i ich wspólne ustalenie jest więc elementarnym etapem tworzenia się grupy. Pełna analiza samego sposobu określania i późniejszego stosowania reguł, które konsolidują grupę, została przeze mnie precyzyjnie opisana w III. rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej *Kontrakt*.

e) Interakcje

Pierwszy etap procesu grupowego, to moment, w którym poszczególne osoby decydują o udziale w grupie. Sytuacja ta bywa zazwyczaj zarówno ekscytująca, jak i lekko napięta. Każda osoba wypełniona jest własnymi lękami, nadziejami, nie jest pewna tego, jak powinna się zachować oraz jak lider lub członkowie grupy zareagują na jej zachowania. W pierwszych dniach formowania się zespołu ludzie starają się sprawiać wrażenie bycia spokojnymi, zrównoważonymi, nieco zdystansowanymi, chociaż otwartymi do rozmowy. Niektórzy przybierają wygodne dla siebie role, np. osoby nadmiernie pewnej siebie lub obserwatora. Przyczyną pojawiania się ról oraz interakcji jest obecność człowieka w zupełnie nowych warunkach i jego pierwsze odruchy z tym związane.

Moment ten wymaga zatem od lidera wyjątkowej czujności. Ważne, aby uważnie obserwował on grupę oraz zachodzące w niej reakcje interpersonalne. Indywidualne potrzeby poszczególnych członków zespołu czasami ścierają się już od pierwszych godzin spotkań (np. skłonność do rywalizacji, potrzeba dowartościowania, kompleksy czy strach przed oceną i krytyką). W ramach grup dochodzić może do wielu interakcji, związanych tworzeniem się zarówno pozytywnych reakcji (np. wspólne poczucie humoru, atrakcyjność), ale także negatywnych (np. zazdrość, różnice poglądów, rywalizacja). Lider powinien kontrolować, czy w początkowym etapie tworzenia się grupy nie tworzą się tzw. podgrupy. Przyczynami formowania się podgrup mogą być np.:

- istniejące przed rozpoczęciem procesu relacje członków grupy (np. bliskie osoby kontra obce, nowo poznane osoby)
- potrzeba podporządkowania sobie części grupy przez silną jednostkę bądź obecność słabszej jednostki, która staje się kozłem ofiarnym,
- interakcje związane z silnymi podziałami w ramach grupy (np. różnica doświadczeń, wieku, poglądów),
- interakcje dotyczące lidera grupy – np. rywalizacja o sympatię lidera bądź niechęć do prowadzącego i buntowanie części grupy przeciwko niemu, szczególnie jeśli lider popełnia duże błędy w komunikacji, sam rywalizuje z innymi o wpływy w grupie, zaburza zasady, role lub nie definiuje klarownego wspólnego celu działania.

Lider wobec zauważalnych interakcji, powinien świadomie na nie reagować, szczególnie, jeśli zaczynają one zaburzać funkcjonowanie grupy już na samym jej początku. Doskonale przydają się do tego ustalone na początku zasady, cel oraz transparentna komunikacja, w ramach której można szczerze nazywać zachodzące w grupie procesy i szczerze o nich rozmawiać.

Niektóre interakcje, szczególnie w ramach projektu teatralnego z zespołem, który zna się wcześniej – o wiele łatwiej jest przewidzieć. Np. zapraszając do obsady dwie najmłodsze wówczas w zespole Teatru Bagatela aktorki, które są ze sobą w przyjacielskiej relacji pozateatralnej, uznałem, że lepsze dla konsolidacji obsady *Zimnych ogni* będą próby, w ramach których nie będą one musiały grać ze sobą zbyt często, aby nie pogłębiać i tak naturalnie istniejących podziałów. Zaproponowałem w zamian zupełnie nowe, mniej istniejące dotąd w zespole interakcje (np. poprzez stworzenie w scenariuszu sceny dwójkowej pomiędzy najstarszym w zespole Teatru Bagatela aktorem i najmłodszą jego

aktorką).

W ramach I etapu procesu tworzenia się naszej grupy, czyli w ciągu pierwszych trzech tygodni współpracy, zauważałem każdego dnia wiele małych interakcji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. Zachowując czujność, starałem się wspierać pozytywne zdarzenia i ruchy pomiędzy poszczególnymi jednostkami i jednocześnie natychmiast reagować na negatywne interakcje, szczególnie jeśli mogły one zablokować możliwość swobodnej, opartej na wzajemnym zaufaniu współpracy. Wówczas starałem się komunikatywnie nazywać zauważone przeze mnie zachowanie, które może oddalać nas od wyznaczonego na początku wspólnego celu (np. złamanie którejś z ustalonych przez grupę na początku współpracy zasad czy przerwanie komuś w połowie wypowiedzi). Zespół wiedział, że dokładnie takiej samej formy komunikacji może użyć, określając moje błędy. Pilnując szczerej komunikacji, stałego konstruowania zasad oraz celów (wraz z ciągłym wyznaczaniem *małych celów*), przeszliśmy wraz z obsadą *Zimnych ognii* dosyć standardowy, książkowy wręcz I etap procesu grupowego, nie generując żadnych większych napięć między sobą. Tak zwane “drobne negatywne interakcje”, które czasami wydarzały się na próbach czy *Spotkaniach kontraktowych*, były przeze mnie szybko przekierowywane na szczera komunikację w ramach ustalonych zasad, higieny pracy, równego szacunku do każdego członka grupy oraz celu naszej wspólnej pracy.

Przykładem takiej “negatywnej interakcji” była np. próba sceny zbiorowej, w ramach której jeden z aktorów zaczął instruować aktorsko pozostałą część obsady. Jego intencje były pozytywne i miały u podstaw poprawę jakości danej sceny. Odczuwając jednak rosnący dyskomfort pozostałej części obsady, przerwałem tę sytuację mówiąc, że chciałbym, aby aktor nie wchodził zbyt mocno w rolę reżysera. Jego niektóre propozycje były w mojej ocenie trafne i to starałem się docenić, jednak w moim poczuciu zaczęły one przekraczać granicę równej, partnerskiej współpracy z pozostałą częścią obsady. Dzięki krótkiej, indywidualnej rozmowie szybko udało nam się wypracować wspólną granicę w ramach współpracy. Aktor zrozumiał własny błąd i wycofał się ze swojego nawyku, zanim powstało z tego tytułu napięcie, mogące prowokować w przyszłości większe konflikty. Postarałem się przy tym precyzyjnie rozdzielić zadania przypisane dwóm odrębnym rolom: aktora (który ma prawo proponować rozwiązania, zgłaszać reżyserowi własny dyskomfort czy po prostu mówić o swoich odczuciach) oraz reżysera (który ma prawo dawać obsadzie transparentny feedback, zmieniać założenia danej sceny i sprawdzać jej inne warianty, brać pod uwagę lub merytorycznie odrzucać propozycje, płynące ze strony osób grających czy dawać zadania aktorskie). Nie akceptowałem jednak sytuacji, w

ramach której aktor mówi partnerowi scenicznemu, jak ten powinien zagrać swoją rolę. Sam, jako aktor zawsze blokuję tego typu sytuacje (chyba, że sam proszę o pomoc lub o feedback koleżankę lub kolegę z zespołu). Uważam jednak, że ani reżyser nie powinien wchodzić w kompetencje aktorów, nadmiernie proponując i rozgrywając za nich sceny, co bywa szczególnie częstym “grzechem” reżyserów, będących z wykształcenia aktorami, ani też aktor nie powinien wchodzić na próbie w rolę reżysera, który nadmiernie instruuje swoich partnerów scenicznych (chyba, że założenia próby, zadania od osoby prowadzącej próbę wymagają tego typu zachowań).

f) Role

Pierwszemu etapowi procesu grupowego, czyli tworzeniu się grupy, towarzyszy, poza interakcjami pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu, jeszcze jeden, dosyć silny ruch wewnętrzny. To tzw. obieranie sobie indywidualnych ról¹⁰, związanych zarówno z wcześniejszymi doświadczeniami udziału w innych grupach, jak i też oczekiwaniami otoczenia względem konkretnej jednostki i niejako nadawaniem tej osobie konkretnej roli w grupie. W takich sytuacjach lider powinien posiadać podstawową wiedzę o rolach i umiejętność szybkiego rejestrowania, jakie role i w jakich proporcjach generuje dany proces grupowy. Mając wiedzę dotyczącą tworzenia się ról, lider może reagować i przeformatowywać sposób zarządzania procesem tak, aby móc świadomie z niej skorzystać, rozumieć zachodzące zjawiska interpersonalne lub też po prostu dane role (szczególnie te stereotypowe) rozbijać poprzez dawanie zarówno jednostkom, jak też całej grupie takich zadań, które prowokują do zmiany i wychodzenia poza role obrane na początku pracy. Tego typu działania stymulują proces grupowy i pozwalają o wiele bardziej kreatywnie działać zespołom, poza stereotypami, w których dane osoby albo same siebie dotąd widziały bądź też bywały w te stereotypy wrzucane przez otoczenie.

Dużo doświadczeń związanych z tworzeniem się ról w zespole wyniosłem z zajęć w Akademii Sztuk Teatralnych i obserwowaniu procesów zachodzących w wielu różnorodnych grupach. I tak np. zauważając po kilku pierwszych spotkaniach, że w grupie pojawia się dominująca osobowość, zaś spora część grupy obiera role introwertycznych, nieśmiałych w komunikacji obserwatorów, które podporządkowują się dominującej osobie, starałem się przygotowywać na zajęcia takie ćwiczenia, które mogą obniżyć

¹⁰A. Kozak, *Proces grupowy...*, dz. cyt. str. 18 oraz 116

potrzebę dominacji danej osoby, a jednocześnie zachęcić do większej odwagi, odpowiedzialności za zajęcia, komunikatywności i działania osoby, które umieściły siebie w tych bardziej „wycofanych” rolach. Słowem – wprowadzałem w zajęcia dużo więcej możliwości do kreatywnego i twórczego działania indywidualnych jednostek. W przypadku grupy o odwrotnej charakterystyce, zauważając na początku procesu coraz większą ilość ról dominujących, prowokujących, ale też osób pozytywnie odważnych, tworzących wiele inicjatyw i dużo komunikujących o własnych odczuciach czy myślach, musiałem organizować pracę grupy tak, aby jak najszybciej zapanować nad naturalnie tworzącym się chaosem współpracy. Przygotowywałem wówczas więcej ćwiczeń, związanych ze skupieniem uwagi, pilnowaniem zasad lub czasu. Wprowadzałem też więcej reguł usztywniających współpracę, aby np. pozwolić pracować na równych zasadach jednostkom, które w tak silnej grupie miałyby bardzo małe szanse przebicia. Podobne reakcje w ramach zajęć, związane były zresztą z interakcjami. W przypadku zgranych grup, składających się z silnie zintegrowanych, a czasami wręcz uzależnionych od siebie ludzi, stawiałem większy nacisk na rozwój indywidualny, zaś w momencie, gdy członkowie zespołu mieli widoczne problemy ze współpracą, wzajemnym słuchaniem się i byli pełni różnic, dawałem takiej grupie dużo zadań zespołowych, niejako prowokując i zmuszając daną grupę do wyjścia ze strefy komfortu i podejmowania próby współpracy ponad podziałami tak, aby poszczególne jednostki szybko zrozumiały, że w przypadku tego konkretnego procesu grupowego nie osiągną celu tak, jak zazwyczaj (indywidualnie i poza współpracą z innymi). Osiągną go natomiast, szukając, mimo początkowego dyskomfortu, możliwości współpracy z innymi ludźmi.

Wiedza o rolach jest zatem niezbędnym narzędziem do próby zrozumienia, z jaką grupą lider rozpoczyna współpracę, co konkretnie wydarza się w ramach procesu, jakie są tego przyczyny i – przede wszystkim – uczy lidera zachowań, mogących w odpowiedni sposób na dany „zestaw ról” reagować.

Jeden z najbardziej znanych w literaturze podziałów na role stworzył dr Meredith Belbin¹¹. Jego teoria dzieli osobowości osób w grupie na 9 odrębnych ról:

- Myśliciel – osoba twórcza, kreatywna, posiadająca zdolność do rozwiązywania

¹¹ **Raymond Meredith Belbin** – brytyjski teoretyk zarządzania specjalizujący się w zarządzaniu zespołami. Opracował on tzw. „teorię ról w zespole”, która udowodniła, że efektywność grupy zależy nie tylko od indywidualnych umiejętności czy wykształcenia poszczególnych jednostek, ale także określonych typów osobowości, z których dany zespół się składa.
<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

konfliktów, jednak często skupiona jedynie na swoich pomysłach. Bywa uparta odnośnie własnych pomysłów, chociaż współpraca z grupą mogłaby pomóc zrealizować dany cel o wiele szybciej. Indywidualista.

- Poszukiwacz źródeł – Osoba entuzjastyczna, komunikatywna, lubiąca sprawdzać różne możliwości, odkrywać nowe rozwiązania i nawiązywać kontakty z osobami spoza grupy. Bywa jednak w pracy czasami zbyt optymistycznie nastawiona, co powoduje, że o wiele szybciej od pozostałych w grupie traci swój entuzjazm. Skupiając się na własnych badaniach i odkryciach, czasami może zawieść innych, nie dotrzymując umów

- Koordinator – Osoba dojrzała, pewna siebie, mająca siłę do bycia przewodnikiem grupy, potrafi określać cele, mobilizować grupę do podejmowania decyzji i trafnie rozdzielać w grupie zadania. Jest pomysłodawcą i potrafi organizować styl pracy, jednak bywa skłonna do lenistwa. Nie lubi, kiedy pojawia się ktoś inny, kto mógłby taką osobę zastąpić, ponieważ posiada dużą potrzebę bycia w centrum uwagi i zbierania pochwały za efekty pracy całej grupy. Źle znosi konkurencję i w przypadku pojawienia się rywalizatora, wycofuje się, sabotuje pracę lub manipuluje grupą tak, aby wrócić do swojej pierwotnej funkcji.

- Lokomotywa – Osoba, która charakteryzuje się bardzo silną energią pracy, jest dynamiczna, stawia przed sobą i zespołem duże wyzwania. Jest odważna i zdeterminowana do tego, żeby osiągnąć dany cel. Bywa jednak prowokująca wobec innych, ma mało dystansu i poczucia humoru oraz lubi się irtować i generować konflikty, szczególnie, jeśli ktoś z grupy spowalnia pracę tej osoby.

- Krytyk wartościujący – Osoba, która przejawia dużą inteligencję, świadomość, jest przenikliwa i potrafi obiektywnie ocenić daną sytuację czy problem oraz znaleźć różnorodne rozwiązania. Kiedy współpraca się układa i motywuje krytyka do pracy – osoba taka ze swoimi talentem strategicznym, dystansem i rzeczowością potrafi bardzo pomóc w funkcjonowaniu grupy. Czasami jednak osoba o takiej roli bywa nadmiernie krytyczna wobec pracy innych, co może wpływać na grupę demotywująco. Zdarza się, że jest sceptyczna wobec lidera i projektu. W skrajnych przypadkach, kiedy krytykowi proces grupowy wydaje się mało wartościowy, może zacząć być cyniczny i dyskredytować pracę innych

- Dusza zespołu – ma doskonałe narzędzia do pracy w zespole, jej łagodne usposobienie i umiejętność słuchania, dbałość o każdego, uważność i dyplomacja często łagodzą napięcia i zapobiegają eskalacji konfliktu. Osoba taka jednak stara się unikać przy tym sytuacji, które wiążą się z wzięciem większego ciężaru i odpowiedzialności, bywa niezdecydowana

w zasadniczych sprawach, a także ulega wpływom innych osób na rzecz próby pogodzenia wszystkich stron za wszelką cenę.

- Realizator – Osoba niezwykle zdyscyplinowana, rzetelna i wydajna w działaniu. Budzi w grupie zaufanie poprzez niewrzucanie się w oczy i skupienie na pracy. Natychmiast zamienia dany pomysł na działanie i lubi wykonywać ściśle określone zadania w terminie. Osoba taka charakteryzuje się jednak dużą konserwatywnością w podejściu do procesu grupowego, jest mało elastyczna, utrudnia i blokuje zmiany, ponieważ dobrze czuje się we własnej bezpiecznej, ugruntowanej strukturze. Bywa uparta wobec proponowanych nowości i obstaje przy tym, co jej znane.

- Skrupulatny wykonawca – Osoba najbardziej pracowita w grupie, sumienna i punktualna, szukająca ciągłych możliwości poprawy sposobu funkcjonowania grupy, wyłapująca zaniedbania i usprawniająca proces grupowy. Jest jednak w pracy niezwykle napięta, bywa zbyt drobiazgowa i wymaga od innych takiego samego perfekcjonizmu. W skrajnych przypadkach bywa obsesyjna na punkcie projektu i jej nadmierna pracowitość może być zniechęcająca dla innych osób w grupie.

- Specjalista – Osoba samodzielna, gotowa do poświęceń. Posiada wyjątkową w grupie wiedzę oraz umiejętności. Potrafi wyznaczyć cel i konsekwentnie do niego dążyć. Osoba taka bywa też czasami mocniej skoncentrowana na detalach niż danym projektem w całości. Ma silną potrzebę zdobywania wiedzy, jednak niekoniecznie musi to być związane z określonym procesem oraz grupą. W skrajnych przypadkach osoba o takiej charakterystyce może ignorować pracę grupy i może nie angażować się w coś, co nie należy do obszaru specjalizacji i zainteresowań tej osoby.

Jak widać, każda z wymienionych wyżej ról może być niezwykle pomocna w realizacji grupowego celu, jednak w skrajnych przypadkach posiada także cechy, które mogą dekonstruować pracę grupy. Co więcej, szereg badań Belbina¹², przeprowadzonych na wielu grupach pokazuje, że najbardziej efektywne i najszybciej odnoszące sukcesy grupy charakteryzowały się największym balansem poprzez udział wszystkich wymienionych wyżej ról jednocześnie. Przewaga jednej określonej roli lub wyraźny brak np. „Specjalisty”, „Lokomotywy”, „Duszy zespołu” lub innych powodował zaburzenia w funkcjonowaniu zespołu i znacznie spowalniał proces grupowy. Tak więc nawet, jeśli lider zauważy, że w grupie jest osoba, która zaczyna przejawiać pewne negatywne cechy, które

¹² M. Belbin, *Twoja rola w zespole (Team Roles at Work)*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008

mogą destabilizować pracę grupy, powinien pomyśleć o tym, że cechy te mogą być charakterystyczne dla określonej roli. Rozpoznając ją, lider może spróbować przekierować pracę tej osoby tak, aby stymulować w niej inne, pozytywne cechy, odpowiadające danej roli. W taki sposób osoba ta, nie zmieniając swojej roli, może zacząć działać na grupę bardziej wspierająco niż destrukcyjnie. Np. jeśli osoba, wchodząca w rolę „Skrupulatnego wykonawcy” zaczyna nadmiernie krytykować dany proces czy pracę innych członków grupy, można spróbować przekierować jej sposób myślenia na szukanie lepszych rozwiązań i propozycji, na usprawnienie danej współpracy tak, aby z jednej strony zauważyć i docenić krytykę i trafne spostrzeżenia tej osoby, a z drugiej nie pozwalać jej na pozostanie tylko w pozycji dystansu wobec projektu. Taka osoba powinna natychmiast otrzymywać zadania, które mają na celu wzięcie większej odpowiedzialności za projekt. Innym przykładem może być np. rozwiązywanie konfliktów, generowanych przez energicznie usposobioną do pracy osobę, ustawiającą się w grupie w roli „Lokomotywy”. Takiej osobie dobrze jest wyznaczyć wysokie i maksymalnie trudne cele w momencie, kiedy nie współpracuje jej się dobrze z niektórymi członkami grupy, szczególnie tymi, którzy pracują dużo wolniej. Kiedy „Lokomotywa” zrozumie, że nawet wśród osób, które spowalniają jej pracę, ma możliwość do własnego rozwoju, o ile będzie skupiać się na konkretnych, dużo dalszych i indywidualnie definiowanych celach, wówczas chętnie włoży wiele wysiłku i trudu w pracę. Po redefinicji celu osoba taka naturalnie może zacząć kumulować swoją energię w samą pracę, a w dużo mniejszym stopniu na atak w innych, którzy działają na grupę spowalniająco. Osoba taka może zatem pomóc dotrzeć grupie do danego celu, ucząc się nie eskalować napięć na rzecz samorozwoju w ramach swojej obecności w grupie. Takie przykłady można mnożyć, analizując dziesiątki doświadczeń pracy w grupie i poszczególne role oraz pracując z ich charakterystykami.

W przypadku *Zimnych ogni* większość ról była dla mnie dosyć przewidywalna, ponieważ część zespołu znałem bardzo dobrze jeszcze przed rozpoczęciem pracy. Role często bywają powielane w innych grupach, jednak nawet w sytuacji typowej dla teatru czy szkoły teatralnej, czyli kiedy do zespołu, który dobrze się zna i funkcjonuje ze sobą od lat dołącza nieznana wcześniej osoba reżyserująca czy nowy pedagog (słowem - ktoś z zewnątrz), zawsze mamy do czynienia z nowym procesem grupowym i tworzeniem się ról na nowo. Ludzie obierają je m.in. względem nowo poznanego lidera. Dobrze jest zatem proponować na początku pracy takie ćwiczenia i zadania, które po pierwsze mogą pomóc zorientować się liderowi wstępnie w układzie ról oraz interakcji w grupie. Następnie lider powinien planować pracę z grupą w taki sposób, aby każda z osób należących do grupy

mogła doświadczać różnych ról. Ogromnym osiągnięciem w ramach procesu grupowego, wpływającym pozytywnie na motywację i atmosferę w grupie jest rozwój jej poszczególnych członków poprzez podjęcie ryzyka i sprawdzanie się w nowych, nieznanym sobie dotąd rolach.

Podczas pierwszych tygodni prób do *Zimnych ogní* przygotowałem szereg ćwiczeń i zadań dla poszczególnych osób, które miały na celu pracę z tworzącymi się w trakcie procesu rolami. Pierwszym elementem mojego planowania prób z grupą było stymulowanie poczucia wartości każdej z osób grających poprzez zaprojektowanie w scenariuszu takiego zadania, w którym dana aktorka czy aktor mógł czuć się pewnie i w której mogły być doceniane jego szczególne umiejętności: np. wiedząc, że jedna z aktorek przez wiele lat trenowała balet, otrzymała ona ode mnie zadanie choreograficzne, ukierunkowane na ten konkretny styl. Aktorka zatem miała możliwość wydobycia tej umiejętności na pierwszy plan. Aktor, który z kolei najlepiej w grupie czuje się w improwizacji (ma największe doświadczenia tego typu), otrzymał monolog, w którym w ramach kilku minut spotkania z widzami mógł o wiele swobodniej niż inni zarządzać czasem i treścią własnej obecności na scenie. Aktorka, która posiada duży warsztat wokalny, mogła zaśpiewać wymagający utwór, zaś inny, śpiewający aktor, dostał zadanie wykonania arii operowej, co absolutnie leżało w zasięgu jego możliwości wokalnych. Aktor, którego silnym punktem są walory komediowe, otrzymał we fragmencie scenariusza możliwość, która prowokowała do wykorzystywania jego mocnych stron itp. Tego typu przykłady dotyczyły każdej osoby, znajdującej się w obsadzie.

Wyżej wymienione zadania nie były w scenariuszu naczelne i nie stanowiły jego podstawy. Postanowiłem umieścić je w ramach historii, którą chciałem opowiedzieć głównie po to, aby każda z osób z obsady mogła odnaleźć w scenariuszu „własne 5 minut”, własny punkt podparcia i poczucie, że jest jakaś część projektu, która zależy tylko od tej konkretnej osoby i nikt inny z grupy nie byłby w stanie wykonać tego samego zadania.

W drugiej kolejności zacząłem zastanawiać się nad tym, jakie zadania mogłyby rozbić dane role oraz umiejętności w taki sposób, aby sprawić, że w ramach prób zespół będzie musiał sprawdzić się w innych niż dotychczas rolach. Dotyczyło to zarówno zadań aktorskich (np. niezwykle skromny i posiadający w mojej ocenie wiele pokory aktor miał za zadanie w sposób interaktywny prowokować widownię do głośnych reakcji śmiechu, zaś aktorka, posiadająca olbrzymie poczucie gustu i smaku, lubiąca niewielkie środki aktorskie, dostała zadanie zagrania sceny w konwencji silnej karykatury, przerysowania).

Każdy z aktorów i aktorek mógł zatem w ramach projektu spróbować czegoś zupełnie innego, zaś grupa mogła być świadkiem pokonywania tych lęków, oporów i przeszkód. Osiągnięcie takiego celu przez jedną czy dwie osoby, prowokowało pozostałe do spróbowania przekroczenia własnych barier i lęków. Owo stymulowanie do przesunięcia ról i nawyków dotyczyło także samego procesu próbowania. Np. zaproponowałem zrealizowanie długiej improwizacji zbiorowej, wiedząc że grupa nigdy dotąd nie pracowała ze sobą w taki sposób. Niezwykle cenną obserwacją było dla mnie to, dla kogo zadania tego typu stanowią największą przeszkodę i budzą największy opór. Momenty znalezienia się takiej osoby w innej niż dotychczas roli, skuteczna realizacja obcego i nowego dla siebie zadania, to kluczowe dla naszego projektu zdarzenia, które stanowiły silnie wyczuwalne impulsy, motywujące do dalszej pracy nad spektaklem.

Jednym z założonych przeze mnie priorytetów przed rozpoczęciem naszego procesu było rozbijanie stereotypów zarówno grupy, jak i teatru. Stereotypem Teatru Bagatela jest m.in. profil komediowy i stosunkowo rzadkie doświadczenia zespołu aktorskiego w graniu spektakli w dramatycznych konwencjach. Postawienie zatem stricte takich zadań w kilku scenach było dla zespołu podwójnie motywującym zadaniem. Kolejnym elementem stereotypowym były problemy techniczne teatru, związane z niewyremontowaną od lat sceną. Dzięki płynnej i stałej komunikacji z kierownikiem technicznym teatru (który ostatecznie dołączył do grona realizatorów i miał wpływ na kształt naszego scenariusza jeszcze przed rozpoczęciem prób), dzięki spotkaniom z pracownikami teatru czy scenografką, udało nam się uzyskać efekt, który w ocenie wielu pracowników teatru znacznie wykraczał poza standardowe możliwości techniczne sceny. Do reżyserowania świateł zaprosiłem pracownika, którego zaangażowanie obserwowałem w teatrze od lat. Nie miał on jednak dotąd możliwości reżyserowania świateł w dużym projekcie w Teatrze Bagatela. Było to kolejne złamanie stereotypu, który istniał w teatrze, co sprawiło, że motywacja tego pracownika do pracy była silna, zaś jego teoretyczny brak doświadczenia nadrobiony został bardzo szybko wyjątkowo rzetelnym przygotowaniem się do pracy. Innym przykładem złamania stereotypu było zaproszenie na scenę pracowników technicznych. Ich wspólne granie z zazwyczaj odseparowanym od nich zespołem aktorskim, ustawienie obu tych grup w równej pozycji i sprawienie, że wszyscy musieli się odnaleźć w zupełnie nowych i nieznanych dotąd rolach, było dla naszego procesu kolejnym, niezwykle stymulującym elementem. Momenty, w których po pierwszych lękach i oporach montażyści nabierali odwagi do swobodniejszego improwizowania, a zespół aktorski wspierał i doceniał te działania, to bezcenne dla naszego procesu

grupowego wydarzenia. Jak się potem okazało – złamanie stereotypu podziału grup pracowniczych wpłynęło niezwykle pozytywnie na atmosferę pracy w teatrze, także poza projektem *Zimne ognie*. Pracownicy techniczni zaczęli aktywniej uczestniczyć w życiu teatru, biorąc udział w wydarzeniach teatru (bankietach, jubileuszach itp.), co dotychczas nie było w teatrze częste. Zaczęli także o wiele lepiej współpracować z zespołem aktorskim przy kolejnych projektach, ponieważ lepiej poczuli specyfikę tej pracy. Jak sami przyznali – nie wiedzieli, że bycie na scenie może generować tyle stresu, wobec czego zaczęli lepiej rozumieć napięcia osób grających, gdy np. dany rekwizyt leży w innym miejscu niż dotychczas. Zespół aktorski z kolei o wiele mocniej zaczął integrować się z zespołem technicznym, doceniać, rozumieć i szanować jego pracę, wspierając i ułatwiając działania pracowników na scenie. Osoby grające zaczęły zauważać, że pewne drobne rzeczy mogą zrobić samodzielnie i nie obarczać dodatkowym obciążeniem ludzi, którzy muszą w ciągu kilku minut zająć się np. pełną zmianą scenografii lub przygotowaniem kolejnych rekwizytów. Słowem - wszyscy pracownicy teatru stali się o wiele bardziej zintegrowanym zespołem, który połączyły inne niż dotychczas, wspólne doświadczenia.

Jako przykład konkretnego ćwiczenia, które w ramach procesu realizacji *Zimnych ogní* miało na celu złamanie stereotypów i wyjście poszczególnych jednostek w grupie ze swoich dotychczasowych ról, chciałbym opisać ćwiczenie pt.: „Mam talent”. Zrealizowałem je mniej więcej w trzecim tygodniu prób. Ćwiczenie polegało na tym, że podczas godzinnej improwizacji wszyscy członkowie grupy mieli za zadanie wcielić się w widownię programu „Mam talent”, zaś jedna z osób obecnych na sali miała wychodzić na scenę i “zaprezentować swój talent”. Oficjalnym celem tej improwizacji była potrzeba znalezienia inspiracji do stworzenia brakujących scen w scenariuszu, a szczególnie sceny “spotkania publiczności z zespołem aktorskim” (w ramach tej sceny w sposób przypadkowy lub celowy dana aktorka czy aktor mógłby taki “talent” zaprezentować). Kluczowe jednak w tym zadaniu było to, że dotyczyło ono zarówno mnie, jak i asystentek oraz innych osób obecnych w sali w równym stopniu, a zatem służyło próbie zmienienia i złamania dotychczasowych ról w zespole. Oczywiście inspicjentka zakomunikowała, że nie będzie wykonywać tego typu zadania (słusznie, gdyż nie należało ono do zakresu jej obowiązków, do jej pierwotnej roli). Ja sam z kolei zakomunikowałem zespołowi, że - jeśli wyrazi on zgodę - powinienem także wziąć aktywny udział w owej improwizacji, poddając się w równym stopniu pewnego rodzaju weryfikacji czy nawet kompromitacji, związanej z prezentacją “własnych talentów”. Moje wyjście na scenę mogło ułatwić pozostałym wzięcie udziału w takiej improwizacji, dodać im więcej pewności siebie.

Okazało się, że nasze wyjątkowe umiejętności ostatecznie zostały zaprezentowane w pierwszych 10 minutach (zatem już wtedy mógłbym przerwać to ćwiczenie, ponieważ zdobyłem niezbędne dla mnie inspiracje dotyczące brakującej sceny). Jednak to, co wydarzyło się później, było bezcenne z punktu widzenia procesu grupowego i rozbicia dotychczasowych ról w grupie. Okazało się, że chcąc zagospodarować pozostały czas improwizacji, trzeba było uruchomić bardziej kreatywne myślenie i pokazywać np. „abstrakcyjne talenty” (bardzo dużo z nich zawierało w sobie dystans oraz poczucie humoru). Np. jedna z aktorek zdecydowała się zaprezentować, jak udaje, że słucha reżysera w momencie, kiedy reżyser mówi długo i nieciekawie. Poprosiła mnie o to, abym opowiadał o scenariuszu *Zimnych ognii*, zaś ona przez kilka minut udawała, że mnie słucha. Jeden z aktorów zaś, podchodzący do tego ćwiczenia początkowo dosyć sceptycznie, w którymś momencie, odkrywając siebie w innej roli, niemal nie schodził ze sceny, co chwilę prezentując coraz bardziej abstrakcyjne „talenty” (np. „umiejętność zakradania się za winklem”, bądź „talent do śpiewania utworu zespołu Omega – „Dziewczyna o perłowych włosach” w udawanym węgierskim, co zresztą wpisałem do scenariusza i wprowadziłem na stałe do spektaklu). Kiedy atmosfera improwizacji z napiętej i pełnej presji zmieniła się na niezwykle zabawną i rozluźnioną – nastąpił trzeci, najważniejszy etap ćwiczenia. Już nie musiałem wychodzić na scenę, aby zachęcać grupę do pracy. Na scenę natomiast zaczęły wychodzić osoby spoza zespołu aktorskiego, które po raz pierwszy zdecydowały się na spróbowanie siebie w zupełnie innych rolach. Dla zespołu aktorskiego, który mógł oglądać na scenie inspicjentkę czy asystentkę, było to niezwykle silne i ważne doświadczenie. I tak np. mogliśmy zobaczyć, jak nasza inspicjentka pokazuje „talent do pozorowania pracy”. Asystentka zaś zaprezentowała swój „talent do patrzenia na ludzi w taki sposób, że myślą, że ona myśli o nich źle, chociaż ona nic wtedy nie myśli”. Złamanie w ramach tego ćwiczenia tak wielu ról i wielu stereotypów sprawiło, że poza inspiracjami do napisania brakującej sceny (właściwie improwizacja ta przyniosła mi około 70% materiału sceny), ćwiczenie to było dla naszego procesu grupowego zdecydowanie przełomowym momentem. Po pierwsze nastąpił czynnik integrujący wszystkich pracowników (do dzisiaj zespół aktorski pyta inspicjentkę podczas spektaklu, czy pracuje, czy pozoruje pracę, ona zaś czuje się komfortowo wiedząc, że może być z zespołem aktorskim w bardziej szczerej i otwartej niż dotąd relacji). Po drugie zaś wyczuwalnie dla mnie zmieniło się zaangażowanie i motywacja wszystkich członków naszej grupy w kolejne próby. Zespół poczuł, że projekt może prowokować każdą jednostkę do rozwoju, do poznania siebie nawzajem na nowo, do spróbowania zupełnie

nowych dla siebie ról. Tego typu praca z rolami i stawianie przed grupą kolejnych wyzwań bywało zatem dla nas niejednokrotnie większym motywatorem niż sam cel, który z grupą obrałem na początku naszej współpracy.

Podsumowując - połączenie utrzymywania komfortu i wspierania pozytywnych cech danych ról w rozumieniu dra Mereditha Belbina u osób w grupie, a jednocześnie stymulowanie ich do zmierzania się z obcymi dla siebie zadaniami i rolami, a także łamanie stereotypów, istniejących w teatrze, było w moim poczuciu bardzo skuteczną formułą pracy i stanowiło jeden z podstawowych elementów zarządzania przeze mnie zespołem podczas realizacji spektaklu *Zimne ognie*.

W trakcie naszej współpracy mogłem zaobserwować niemal wszystkie istniejące role, zgodne z podziałem Belbina i korzystając ze znanych mi ćwiczeń i narzędzi aktorskich, mogłem planować pracę z tymi rolami w taki sposób, aby nieustannie świadomie aktywizować i umacniać proces grupowy, wspierając i stymulując pozytywne cechy poszczególnych ról. To zaś wpłynęło na atmosferę pracy i przyniosło szybkie i efektywne rezultaty w jakości naszej współpracy zarówno na poziomie artystycznym, jak i na poziomie samej higieny pracy, dbałości o siebie nawzajem i wspólnego dążenia do wszystkich wyznaczonych przez grupę celów.

g) Charakterystyka zachowań grupy w trakcie I etapu procesu grupowego

Podsumowując pierwszy etap procesu grupowego - moment formowania się grupy, poza wszystkimi wyżej wymienionymi elementami (takimi jak ustalenie wspólnego celu, zasad, formy komunikacji, określenie interakcji, ról oraz praca z nimi), dostrzegam istnienie kilku charakterystycznych dla tego etapu zjawisk społecznych, o których chciałbym wspomnieć.

W I etapie ludzie zazwyczaj są ostrożni i mają dużą potrzebę bezpieczeństwa. Wszyscy zachowują szczególną czujność wobec siebie nawzajem oraz lidera, nie lubią wychodzić ze strefy komfortu. Osoby na początku procesu grupowego lubią trzymać się obranych przez siebie bezpiecznych ról, starając się przy tym często skupiać na wspólnych cechach, łączących ich z innymi osobami w grupie. „Mam podobnie” lub „Zgadza się”, to zdania, które w I etapie procesu padną o wiele częściej niż w jego późniejszych etapach. Owa „faza dzieciństwa grupy”, jak określa ten moment psycholożka i trenerka Monika Klonowska, rzadko skłania do silnych, indywidualnych i prowokujących zachowań. Grupa stara się raczej wybudować wspólną płaszczyznę do współpracy, jest bardziej posłuszna

wobec osoby prowadzącej, czasami wręcz przesadnie idealizuje lidera, skupia się na „sprawach ogólnych”, starając się unikać kontrowersyjnych spraw, mogących stanowić źródła późniejszego konfliktu. Grupa w pierwszym etapie procesu nie podejmuje ryzyka, woli zwyczajowe i stereotypowe mechanizmy. Stawia na bezpieczne formy współpracy oraz stara się wyczuwać wzajemną energię i potrzeby.

W przypadku *Zimnych ogní* wszystkie wymienione wyżej cechy charakterystyczne występowały w ramach naszego procesu grupowego dokładnie przez pierwsze trzy tygodnie pracy. Starłem się wówczas przede wszystkim spokojnie rozpocząć współpracę, skonstruować rytm naszej pracy, określić wspólne cele oraz zasady funkcjonowania i komunikacji, wsłuchać się w grupę tak, aby móc określić role oraz interakcje, które zaczynają w niej zachodzić. Nie decydowałem się w pierwszych dwóch tygodniach na żadne działania, mogące wytrącić grupę z obszaru I etapu procesu grupowego, czyli m.in. z poczucia bezpieczeństwa bycia w rolach, które poszczególne osoby obrały. Pierwsze improwizacje czy bardziej wymagające zadania (np. wspomniana wyżej improwizacja „Mam talent”), które mogły sprowokować obsadę (i nie tylko) do wyjścia ich z ich początkowych ról i do podejmowania większego ryzyka zacząłem wprowadzać od trzeciego tygodnia naszej współpracy (okres pierwszej połowy kwietnia, mniej więcej po upływie ok. 1/4 czasu trwania naszego procesu). Ruchy te sprawiły, że w naszym projekcie uwidocznił się bardziej wyrazisty progres (zarówno artystyczny jak i integracyjny, społeczny, motywacyjny). To z kolei nieuchronnie musiało zaprowadzić nas jeszcze w tym samym miesiącu (między 4 a 6 lub 7 tygodniem prób) do kolejnego, II etapu procesu grupowego, czyli „Buntu”.

4.4. Etap II – Bunt

Po rozpoznaniu sposobu funkcjonowania grupy, jej celów oraz zasad współpracy, własnych ról, wejściu w rozmaite interakcje oraz ostatecznej akceptacji udziału w grupie, następuje moment, w którym jednostka musi podjąć decyzję: angażuje się w dalsze działania grupy i w związku z tym odkrywa siebie przed grupą w większym stopniu, ryzykując przy tym konflikt z innymi jej członkami, czy pozostaje w I fazie bezpieczeństwa, kosztem własnych potrzeb. Człowiek, znajdujący się w bezpiecznym położeniu, z czasem zaczyna odczuwać głęboko zakorzenioną potrzebę większych wyzwań. Inwestycja w proces grupowy, po I etapie (niejako ochronnym), zawsze wiąże się z podjęciem ryzyka, ponieważ prędzej czy później jednostka musi liczyć się z feedbackiem

ze strony grupy lub lidera. Takie ryzyko finalnie może przeformułować myślenie o sobie (np. podnieść lub obniżyć samoocenę). Wobec tego w trakcie procesu grupowego można zaobserwować rosnące z czasem napięcia. Jest to sytuacja organiczna dla każdego procesu grupowego. Brak napięć oznacza, że grupa nie wyszła poza I etap i jej naturalny rozwój z jakiegoś powodu zostaje blokowany (np. lider, który nie akceptuje żadnych form oporu i nie pozwala grupie na odmienne zdanie lub członkowie grupy, którzy kosztem własnych potrzeb dążą do zachowania „sztucznej grzeczności”).

Moje myślenie o grupie i procesach w niej zachodzących zmieniło się diametralnie, kiedy zrozumiałem, że w gruncie rzeczy osoby wyrażające swoją niechęć czy obawy, tak naprawdę działają na grupę w sposób pozytywny, ponieważ ich sugestie czy podważania niejako zmuszają grupę do pracy, do próby rozwoju jakości współpracy, znalezienia odpowiedniej formy komunikacji czy rozwiązania konfliktu, zatem działania takie są ostatecznie dla grupy rozwijające. Osoby, które nie wykazują żadnych form oporu, często nie potrafią wyrażać swoich potrzeb czy proponować sposobów usprawniania współpracy. Duszą w sobie emocje, unikają konfrontacji, co ostatecznie prowadzi do dużo większych, bo nienazywanych na bieżąco napięć. Takie jednostki nie działają pozytywnie na proces grupowy i spowalniają pracę zespołu. Stagnacja, wynikająca z chęci zachowania dobrej energii i atmosfery pracy za wszelką cenę (zatem pozostania w I etapie procesu grupowego), prędzej czy później i tak może doprowadzić do konfliktu, jednak wówczas może być o wiele trudniej go rozwiązać, gdyż nieuwalniane napięcia gromadzą się w zespole zbyt długo. Brak sprzeciwu dezorganizuje współpracę, ponieważ bardzo trudno dawać i odbierać negatywny feedback, stawiać przed sobą nawzajem wymagania oraz rozliczać się z tego, co zostało (lub nie zostało) zrobione. Bez tych elementów komunikacja i rozwój grupy jest zahamowany. Lider nie powinien zatem z założenia traktować oporu w grupie, jako ataku we własną osobę i projekt. Powinien potraktować tę sytuację, jako naturalne wejście grupy w II etap procesu, co w szerszej perspektywie jest bardzo dobrym sygnałem, świadczącym o tym, że grupa się rozwija i morfuje. Dobrze jest zatem w tego typu sytuacjach umiejętnie reagować na powstające w zespole konflikty i szukać sposobu na nauczanie siebie oraz grupy rozmawiania o napięciach i rozwiązywaniu istniejących problemów u ich źródeł. Jeżeli takie napięcie udaje się rozładować w sposób konstruktywny, grupa staje się mocniejsza, jej relacje silniejsze i dzięki temu w przyszłości będzie ona w stanie pokonywać o wiele większe trudności i przeszkody.

a) Pierwsze symptomy oporu

Warto zachować czujność na wszelkie symptomy oporów w grupie. Z reguły na początku bywają one przegapiane zarówno przez zespół, jak i przez lidera, ponieważ nie są poważne i - pomimo ich istnienia – grupa bez większych przeszkód może dalej funkcjonować. Zachowywanie dla siebie kwestii budzących wątpliwości i nienazywanie napięć, które naturalnie zaczynają się tworzyć, w krótkim czasie może doprowadzić jednak do ich eskalacji.

Dokładnie taki schemat interakcji widziałem w teatrze wielokrotnie i był on w moich doświadczeniach najczęstszym źródłem problemów podczas twórczego procesu grupowego. Długo tłumione potrzeby i myśli poszczególnych jednostek, wybuchały nieoczekiwanie w najmniej do tego odpowiednich momentach, omijając etap komunikacji i wchodząc od razu na wysoki, emocjonalny poziom konfrontacji. W trakcie prób nagle zaczynały się pojawiać interpersonalne, niejednokrotnie irracjonalne oskarżenia. Kiedy do tego dochodziło, grupa nie miała żadnej możliwości na spokojną i merytoryczną naprawę istniejącego problemu.

To właśnie w pierwszych, niewinnych formach oporu można starać się nauczyć grupę odpowiednich reakcji i komunikowania własnych potrzeb w taki sposób, aby grupa zyskała narzędzia, niezbędne do poradzenia sobie z większymi konfliktami. Takimi formami oporu mogą być np.:

- unikanie pracy lub trudnej rozmowy ze względu na strach przed odsłonięciem się przed grupą i jej ewentualną negatywną weryfikacją, oznaczającą np. brak określonych umiejętności lub lęk wynikający ze złych doświadczeń w pracy z innymi grupami w przeszłości,
- obrona, która może przybierać rozmaite formy: atakowanie innych członków grupy, dyskredytowanie lidera oraz grupy, dystansowanie się, przesadne błaznowanie i żartowanie, brak czujności, chęci wysłuchania innych osób, nie dopuszczanie ich do głosu, spóźnianie się i inne formy sabotowania pracy grupy.

Często zauważalnymi reakcjami są pojawiające się w grupie, dotychczas nieujawniane emocje, objawiające się w nieznanym dotąd zachowaniach, reakcjach poszczególnych członków zespołu. Lider, zauważając wyżej wymieniane objawy oporu, powinien wspierać II etap procesu grupowego, nazywając owe symptomy i wręcz utwierdzać grupę w przekonaniu, że dobrze jest mieć np. odmienne zdanie lub nie zgadzać

się z danym sposobem działania grupy. Jerzy Gut i Wojciech Haman w swojej książce *Docenić konflikt...* twierdzą, że „to nie konflikt jest źródłem nieporozumień i walki między ludźmi, tylko sposób jego rozstrzygnięcia”¹³. II etap zatem już w swoich pierwszych formach oporu powinien generować w grupie dodatkowe, niezakończony wcześniej cele, związane z nauką rozładowywania napięć u jego źródeł.

Wielokrotnie obserwowałem, jak emocje aktorów na próbie generowały konflikty interpersonalne, chociaż powiązane były z napięciami dotyczącymi wykonywanych przed chwilą zadań aktorskich i własnego lęku, wynikającego z bycia poddawanych nieustannej weryfikacji podczas pracy na scenie. Dlatego najczęściej używanymi przeze mnie narzędziami, służącymi rozwiązywaniu konfliktów były analizowane w poprzednim rozdziale Kontrakt oraz *Spotkania kontraktowe*. Były to narzędzia, które wyraźnie odseparowywały przestrzeń próby aktorskiej od przestrzeni rozmowy o projekcie i poprawiania jakości współpracy. System taki sprawdził nam się bardzo dobrze. Przede wszystkim pozwalał na zachowanie podczas prób aktorskich skupienia na pracy nad scenami i nie zaburzał go nadmierną ilością rozmów o rzeczach, niezwiązanych bezpośrednio z próbą. Istniejące napięcia zaś były przerzucane na osobne spotkania, co dawało wszystkim trochę czasu na ochłonięcie, obniżenie emocji i spojrzenie na dany problem z większego dystansu.

Podczas procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie* pierwsze symptomy oporu zacząłem zauważać na przełomie drugiego i trzeciego tygodnia pracy. Trzeci tydzień zgodnie z moim planem wymagał podejmowania przez grupę większego ryzyka, wychodzenia z ról i początkowej strefy komfortu. To zaś sprawiło, że w sposób naturalny podczas prób zaczęły uwidaczniać się pierwsze drobne napięcia. Czasami zwyczajne zdarzenia sprawiały, że ktoś odruchowo proponował nowy zapis w Kontrakcie, wprowadzając tym samym na bieżąco (oczywiście po akceptacji całej grupy) zmiany w zasadach naszej współpracy.

Jednym z takich przykładów w trakcie prób do *Zimnych ognia* było kilkakrotne spóźnianie się aktora, które zakończyło się wprowadzeniem do Kontraktu zapisu o tym, że za spóźnienie się bez uprzedzenia wcześniej grupy o konkretnym powodzie takiej sytuacji – osoba spóźniona będzie musiała przynosić dla wszystkich ciasto. Element ten zapisał się w strukturze Teatru Bagatela na tyle silnie, że do dzisiaj przy okazji prób do innych projektów, niepisany zapis o spóźnianiu istnieje nadal i zespół artystyczny w każdym

¹³ J. Gut i W. Haman *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, OnePress 2023r., dz. cyt., str. 14

przypadku wyciąga podobne konsekwencje. Problem spóźnień został zaś w dużym stopniu naprawiony. Zespół przestał bać się zwracać uwagę spóźnionym osobom na to, że tego typu zachowanie destabilizuje pracę, zaś przyniesienia ciasta, jako dosyć miękka i żartobliwa forma wyciągania konsekwencji, okazało się jednak wystarczająco skuteczne.

Inny przykład tak zwanych „drobnych konfliktów” czyli pierwszych symptomów wejścia grupy w II etap procesu grupowego, to problem z jednoczesnym mówieniem. Zespół, który zaprosiłem do pracy bywał ekspresyjny i czasami, np. w ramach danej improwizacji czy dyskusji podczas *Spotkań kontraktowych* trudno było mi zapanować nad formą rozmowy. Wprowadziliśmy zatem rozwiązanie: *ołówek głosu* (które używałem już wcześniej w ramach zajęć lub prowadzonych przeze mnie warsztatów aktorskich). Tylko osoba posiadająca ołówek mogła mówić i być wysłuchana. Następnie osoba ta przekazywała ołówek kolejnej i w ten sposób nasza dyskusja mogła stawać się bardziej uporządkowana w jej najbardziej intensywnych momentach. Najczęściej ołówek nie był potrzebny (wykorzystaliśmy go w procesie prób jedynie dwa razy), ale wszyscy wiedzieli, że mogą go użyć w momencie, jeśli poczują, że na próbie zaczyna tworzyć się chaos i nie mogą „przebić się” z czymś ważnym.

Na próbach pojawiło się też zauważalnie więcej różnych form napięcia w grupie, objawiających się w braku skupienia, w żartowaniu, w okazywaniu oporu w przypadku zadań związanych z improwizowaniem, a nawet w zaniżaniu ważności procesu (zaczęłem słyszeć takie zdania, jak: „mamy jeszcze dużo czasu” lub „może nie róbmy tego dzisiaj”, ale nie stały za nimi żadne konkretne argumenty poza ogólnym oporem do pracy). Wówczas także we mnie pojawiły się pierwsze wątpliwości, związane z tym, czy mój plan oraz pomysł na przeprowadzenie procesu realizacji owego spektaklu jest skuteczny. Zaczęłem odczuwać także lęk przed wprowadzaniem kolejnych zadań w grupie, wiedząc, że stanowią one większe ryzyko i będą dla grupy coraz bardziej wymagające. Niemal za każdym razem starałem się jednak przede wszystkim zachowywać spokój, odwoływać się do naszych celów, ustalanego wspólnie harmonogramu oraz zasad, które wypracowaliśmy na początku współpracy. Tego typu ruchy prędzej czy później przywracały ład w naszym procesie.

Szczególnie istotna na tym etapie współpracy była stale stwarzana grupie możliwość wpływu na kształt Kontraktu na bieżąco. Dzięki temu przy pojawiających się pierwszych formach oporu jako lider mogłem przekierowywać uwagę na Kontrakt i przekazywać grupie większą odpowiedzialność za projekt. Dużo wprowadzanych w ramach procesu ustaleń zawierało w sobie poczucie humoru, zaś fakt, że wszyscy zgadzali się na dany

zapis, oznaczał wyciąganie konsekwencji, co niezwykle pozytywnie wpływało na naszą współpracę i tworzyło unikatowy styl naszych prób. Wszyscy mieliśmy poczucie, że mimo napięć, tworzy się coś wyjątkowego, ponieważ każda z osób w jakiejś części była autorem formy współpracy, a dla wszystkich nas była ona niepowtarzalna. Przede wszystkim jednak grupa uczyła się odwagi mówienia o swoich potrzebach i zdobywała niezbędne umiejętności komunikowania się i rozwiązywania konfliktów, które były niezbędne w momencie kulminacji II etapu, czyli buntu.

b) Konflikt / bunt w grupie.

Prędzej czy później w procesie grupowym dochodzi do bardzo ważnego, niezbędnego elementu związanego z rozwojem grupy czyli konfliktu. Jest to dla lidera bardzo trudny i wymagający moment, ponieważ grupa podświadomie zaczyna budować swoją indywidualną siłę, zaś bunt wobec lidera zwiększa jej poczucie niezależności. Wielokrotnie obserwowałem m.in. w szkole teatralnej procesy powstawania i rozwoju rozmaitych grup. Wszystkie najsilniejsze, najbardziej samodzielne, zgrane oraz najlepiej ze sobą współpracujące zespoły często łączyła jedna wspólna cecha: w trakcie ich procesów wydarzał się pewien poważny kryzys: np. konflikt z osobą, która rozbijała pracę grupy lub konflikt z którymś z pedagogów. Przepracowanie tego typu kryzysów i rozwiązywanie konfliktów sprawiało, że grupa ta przechodziła do kolejnej, ostatniej fazy procesu grupowego i była w stanie sprostać kolejnym trudnym wyzwaniom, realizując ostatecznie wysokiej jakości projekty artystyczne. Jednym słowem – stawiała się o wiele silniejsza i lepiej współpracująca niż wcześniej.

Bardzo ważne, aby lider potrafił wyczuć taki moment i nie odbierać buntu, czyli II etapu procesu grupowego, jako personalnego ataku na siebie (choć często może on przybierać takie właśnie formy). To od reakcji lidera zależy, jak długo potrwa ów etap i czy grupie w ogóle uda się przejść do ostatniej fazy procesu grupowego, czyli konsolidacji i współpracy. Moment buntu jest dla lidera niejako testem, w ramach którego grupa sprawdza, czy jest on wystarczająco silny, aby zarządzać grupą, składającą się z niezależnych, samodzielnych i różniących się od siebie ludzi.

Niestety bardzo łatwo w przypadku lidera o błąd i złą ocenę danej sytuacji. Osoba zarządzająca grupą nigdy nie powinna stać się stroną w konflikcie. Powinna bez oceniania czy faworyzowania nazywać istniejący konflikt i szukać wraz z grupą narzędzi do jego rozwiązania. Jeśli lider będzie na tego typu zdarzenia reagował emocjonalnie, będzie

naciskał na grupę, wymuszał podporządkowanie, blokował możliwość wyrażenia przez innych własnego zdania, nie będzie potrafił racjonalnie przyjąć i pracować z feedbackiem, płynącym z zespołu – grupa pozostanie w II etapie i będzie nadal buntować się i bojkotować pozycję lidera. Ogromnym błędem liderów w takich sytuacjach jest wchodzenie w bezpośrednie konflikty personalne z członkami grupy. Wówczas bez względu na to, kto ma rację, grupa odruchowo i podświadomie stanie w obronie członka grupy z racji tego, że jest on jej reprezentantem i stoi w nierównej pozycji wobec lidera. Dłuższe eskalowanie konfliktów bez skutecznego ich rozwiązywania bywa głównym powodem zatrzymania procesu grupowego, a nawet potrafi doprowadzić do rozpadu grupy. Zarówno w teatrze jak i w szkole teatralnej obserwowałem bardzo wiele takich sytuacji. W przypadku uczelni częściej mamy wówczas do czynienia z zatrzymaniem procesu grupowego, obniżonym zaufaniem do pedagoga i zahamowaniem rozwoju zarówno grupy, jak i indywidualnych jednostek (np. jeśli pedagog nie porusza się w ramach zasad ustalonych na początku współpracy w Kontrakcie, a wymaga od grupy jedynie bezwzględnego posłuszeństwa, niejako wbrew jej naturalnym procesom, „cofa” ją do I etapu procesu grupowego). W przypadku teatru częściej dochodzi wtedy do bezpośrednich eskalacji konfliktu, co może kończyć się nawet tak radykalnymi sytuacjami, jak rezygnacja członków grupy ze współpracy lub odwoływanie przez twórcę lub dyrektora danej premiery spektaklu.

Powody poważniejszych konfliktów mogą być rozmaite: od indywidualnych frustracji, związanych z podświadomymi lękami danej osoby, stojącej wobec nowych, trudnych wyzwań przez sprzeczne cele i wartości członków grupy, aż po bezpośrednią rywalizację o miejsce w grupie lub o względy lidera. Działanie uczestników procesu grupowego skupia się wówczas głównie na wyrażaniu niezadowolenia, rozczarowania, doprowadzania za wszelką cenę do konfrontacji z liderem poprzez widoczne sabotowanie jego decyzji i brak proponowania konkretnych rozwiązań. Lider w takiej sytuacji musi przyjąć i zaakceptować konfrontacyjność tej sytuacji i starać się nie reagować ani agresywnie, ani ulegle. Ważną umiejętnością jest tu uruchomienie racjonalnej rozmowy, w ramach której lider może odwołać się do ustalonych wcześniej zasad czy celów. Powinien on jasno mówić o własnych potrzebach oraz stawiać granice. Dobrze i precyzyjnie przygotowany wcześniej Kontrakt jest tutaj zatem jednym z niezbędnych narzędzi, ponieważ odwołanie się do niego lub wspólna zmiana jego treści może skutecznie przekierować uwagę grupy z samego faktu istnienia konfliktu na szukanie sposobu na jego rozwiązanie. Stabilna postawa lidera, który potrafi słuchać, pytać, określać i opiniować

problem (nigdy daną osobę), może pokazać grupie, jak szybko i konstruktywnie, bez eskalowania napięć przechodzić tego typu kryzysy. Jednocześnie lider udowadnia przed grupą swoją siłę, interpretując atak na siebie, jako element usprawnienia procesu grupowego, a nie dowód własnej słabości czy niekompetencji. Przede wszystkim jednak pokazuje grupie na własnym przykładzie, jak można rozwiązać konflikt, akceptując różnice i próbując znaleźć możliwe drogi współpracy bez zbędnych kosztów emocjonalnych.

c) Rodzaje konfliktów

Amerykański mediator Christopher W. Moore wyróżnił pięć źródeł konfliktów¹⁴:

Konflikt relacji – którego źródłem bywają negatywne interakcje pomiędzy poszczególnymi jednostkami w grupie lub pomiędzy liderem, a danym członkiem grupy. Czasami przyczyną takiego konfliktu może być po prostu czyjeś naturalne zachowanie czy sposób bycia, który bywa negatywnie interpretowany przez drugą osobę,

Konflikt danych – występuje w sytuacjach problemów z komunikacją, braku przekazywania istotnych informacji lub błędnej interpretacji tych informacji. Często przyczyną konfliktu jest tu słaba jakość komunikacji (np. dawanie feedbacku aktorskiego, który jest dla danego aktora czy aktorki nieczytelny). Taki konflikt może zamienić się też w konflikt relacji, jeśli pojawi się w nim zarzut zatajania kluczowych dla osiągnięcia celu informacji lub błędów w wysyłaniu lub odbieraniu danego komunikatu,

Konflikt interesów – to nieunikniony w grupie konflikt, szczególnie w II oraz III etapie procesu grupowego. Kiedy ujawniają się lub zmieniają rzeczywiste potrzeby poszczególnych osób, prędzej czy później dochodzi do napięć związanych z brakiem możliwości realizowania podstawowych potrzeb jednostki: psychologicznych (poczucie bezpieczeństwa, własnej wartości, rozwoju), rzeczowych (finanse, warunki pracy) czy proceduralnych (metody prowadzenia zajęć czy próby, sposoby rozwiązywania problemów).

Konflikt strukturalny – wynikający z niezależnej od jednostki struktury współpracy. Jego źródłem przeważnie bywają ograniczone środki lub zasoby: zbyt mało czasu, personelu,

¹⁴ Christopher W. Moore, *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska, 2009

zła sytuacja ekonomiczna placówki itp.,

Konflikt wartości – to jedyny z wymienionych wyżej konfliktów, którego nie da się rozwiązać. Polega on na różnicy w systemie wartości. Nie ma możliwości, aby rozstrzygnąć, czyje wartości są lepsze. Można jedynie starać się zaakceptować różnice i próbować znaleźć takie formy współpracy, które umożliwią proces mimo wszystko (np. konflikt pomiędzy osobą wierzącą i ateistą).

Analizując proces grupowy spektaklu *Zimne ognie* doszedłem do wniosku, że jako lider, musiałem zmierzyć się z każdym z wymienionych wyżej rodzajów konfliktu. Na naszych próbach, które przebiegały dosyć łagodnie pojawiło się kilka klasycznych dla II etapu konfliktów relacji. Jako grupa, zmierzaliśmy się także z konfliktem danych, związanym m.in. z postawionym przeze mnie zadaniem aktorskim, które część obsady interpretowała zupełnie inaczej, co doprowadziło do eskalacji i powstania emocjonalnego napięcia w trakcie jednej z prób. Podczas naszego procesu twórczego czasami występował także konflikt interesów. Związany był on chociażby z ogromną różnicą wieku i doświadczenia w zespole aktorskim. Zupełnie inne potrzeby ma 60 czy 80-letni aktor, a zupełnie inne 25-letnia aktorka. Dla przykładu: doświadczona aktorka potrzebowała negatywnej uwagi nawet wtedy, kiedy nie chciałem nic poprawiać ani zmieniać w jej pracy, ponieważ do takiej formuły współpracy była ona przyzwyczajona poprzez swoje poprzednie, wieloletnie doświadczenia pracy w teatrze. Młodsza o prawie 30 lat aktorka miała zupełnie inne potrzeby bezpieczeństwa. Kiedy reżyserowałem scenę, w której obie aktorki grały ze sobą, czułem, że muszę używać wobec nich niemal odwrotnych formuł dawania feedbacku. Kiedy zgłaszałem konkretne uwagi do sceny, starsza aktorka zaczynała czuć się swobodniej, bardziej komfortowo, dostawała precyzyjne komunikaty i wprowadzała je bezpośrednio na scenę. U młodszej aktorki w tym samym czasie zaczynałem odczuwać rosnące napięcie i presję. Pojawiało się coraz więcej pytań i coraz większy opór w prowadzeniu próby. Kiedy zaś z przebiegu tej samej sceny byłem zadowolony i czułem, że spełnia ona moje artystyczne potrzeby, starsza aktorka próbowała za wszelką cenę szukać wad w swojej pracy i samodzielnie “poprawiać ją na gorsze”, zaś młodsza aktorka czuła się coraz bardziej komfortowo i proponowała podczas kolejnych prób coraz lepsze rozwiązania sceniczne. W ramach realizacji *Zimnych ogní* konflikt interesów pojawił się także we wspomnianym powyżej momencie, kiedy jeden z aktorów próbował w ramach próby reżyserować pozostałą część obsady. Musiałem wówczas poświęcić dużo uwagi tej sytuacji, ponieważ nie mogłem doprowadzić do bezpośredniego

konfliktu relacji z tą osobą. Udało nam się wówczas ustalić, że bez wyraźnie zakomunikowanej potrzeby danego aktora czy aktorki, inny aktor nie powinien wchodzić w rolę reżysera. Może ona jednak proponować rozwiązania sceny czy metody pracy mnie, a ja, jako osoba odpowiedzialna za prowadzenie próby podejmę decyzję, czy ta propozycja zostanie sprawdzona w ramach naszej współpracy.

Bardzo często występującym w teatrze konfliktem jest konflikt strukturalny, który wynika z częstych niedoborów, związanych z brakiem przestrzeni, odpowiedniej ilości czasu i środków finansowych, niezbędnych do realizacji produkcji, a także nieobecnością wszystkich osób, niezbędnych do realizacji projektu. W przypadku *Zimnych ogni* kilkakrotnie musiałem rozwiązywać tego typu konflikty, który najczęściej występowały pomiędzy mną a działem koordynacji, działem promocji, kierownikiem technicznym czy dyrektorem. Konflikty te dotyczyły m.in. decyzji repertuarowych, które ograniczały możliwość realizacji przedstawienia poprzez angażowanie w inne projekty osób z obsady, które powinny być w większym stopniu obecne na próbach do reżyserowanego przeze mnie spektaklu lub poprzez odbieranie nam przestrzeni do pracy (w Teatrze Bagatela sala prób znajduje się w tym samym miejscu, w którym czasami grane są repertuarowe spektakle). Kwestia budżetu i finansowania projektu także stanowiła kilkakrotnie temat trudnych rozmów. Gdyby nie umiejętności komunikacji i wypracowywania wspólnie najlepszych dla projektu rozwiązań, budżet z pewnością stałby się jednym ze źródeł większych konfliktów, destabilizujących projekt.

W ramach naszego procesu grupowego zaobserwowałem także konflikt wartości. Z szacunku do prywatności osób, z którymi współpracowałem, nie chcę w tym wypadku podawać konkretnego przykładu. Zdobyta wiedza pozwoliła mi dosyć szybko rozpoznać moment pojawienia się tego ostatniego typu konfliktu. Starałem się wówczas nie prowokować zbyt długiej rozmowy o odmiennych światopoglądach i uświadamiałem grupę, że owe różnice istniały i będą istnieć w społeczeństwie i nie mamy żadnej możliwości, aby zmienić to w ramach naszego procesu. Możemy jedynie starać się to zaakceptować, próbować zrozumieć, a przy niemożności zrozumienia – odnaleźć taką drogę do współpracy, która będzie ponad podziałem, wynikającym z odmiennego systemu wartości.

Szczególną uwagę zwraca fakt, że pomimo sporej (standardowej w mojej ocenie) ilości napięć, rodzących się w ramach współpracy przy spektaklu *Zimne ognie*, w wielu rozmowach o tej realizacji, odbywających się już po premierze spektaklu, jednym z głównie padających wśród grupy komunikatów było zdanie, iż proces powstawania tego

przedstawienia był dla wszystkich niezwykle przyjemny i bezkonfliktowy. Dopiero przy głębszej analizie zrozumiałem, jak wiele „mikrokonfliktów” uwidaczniało się w trakcie naszej współpracy i jak często musiałem odwoływać się do znanych mi narzędzi, rozładowujących napięcia i rozwiązujących kwestie sporne tak, że od razu po zauważeniu problemu, udawało nam się dany problem rozwiązywać u samego źródła maksymalnie wcześnie, na długo przed jego eskalacją. W związku z tym, sytuacje, które w mojej głowie mogłyby rodzić konflikt lub stały się konfliktem, bywały rozwiązywane na tyle szybko, że większości z nich grupa nie zarejestrowała nawet, jako momentu napięcia.

Podczas II etapu procesu grupowego (czyli między ok. trzecim a szóstym tygodniem naszej współpracy) konflikty takie pojawiały się wielokrotnie, niemal każdego dnia. Widać zatem, że nawet w przypadku stosunkowo łagodnej i czulej współpracy, w ramach której bardzo dużo uwagi poświęcaliśmy Kontraktowi, wzajemnej komunikacji i dbałości o komfort i higienę pracy, prędzej czy później zespół, który przechodził naturalny proces grupowy, musiał zderzyć się właściwie z każdym rodzajem konfliktów. Umiejętność ich odróżnienia, profilowania oraz następnie używania odpowiednich dla poszczególnych konfliktów narzędzi – jest w mojej ocenie niezbędna do bezpiecznego i świadomego przeprowadzania grupy przez proces i osiągania postawionych przez siebie i grupę celów.

d) Sposoby reagowania na konflikt

Żadnego konfliktu w grupie nie można przegapić ani celowo ignorować. Brak odruchu „gaszenia” problemu w załączku, doprowadzić może do większego „pożaru”, czyli eskalacji konfliktu. Lider nie powinien unikać konfrontacji. Powinien stymulować grupę do skupiania się na przedmiotach sporu i przyzwyczajając zespół do otwartego komunikowania swoich potrzeb. Dzięki temu każdy konflikt może zamieniać się w spór – czyli nieuniknioną w procesie grupowym sytuację pomiędzy ludźmi. O sporze jednak dużo łatwiej rozmawiać bez negatywnych emocji.

Szukanie możliwości rozwiązań konfliktu mobilizuje grupę do działania. Daje jej poza świadomie założonymi celami i zadaniami, możliwość dodatkowego wewnętrznego rozwoju poprzez uruchamianie kreatywności i tworzenie nowych pomysłów na współpracę.

Istnieje kilka odmiennych reakcji na konflikt. Zależą one od indywidualnej definicji „wygranej”, która wynika z doświadczeń danego człowieka. Czasami wygraną jest uniknięcie konfliktu za wszelką cenę, czasem zaś wręcz przeciwnie – pokonanie rywala i

przekonanie grupy do swojej racji. Dr Agnieszka Kozak wyróżnia pięć głównych reakcji na konflikt¹⁵:

Rywalizacja – to reakcja, która skupia się na własnych potrzebach, własnych celach. Każdy, kto ogranicza możliwość osiągnięcia celu, jest przeciwnikiem, którego należy zwalczać. Rozwiązaniem konfliktu jest w tym wypadku „pokonanie wroga”,

Kompromis – to jedna z często używanych w procesie grupowym reakcja. Powszechnie uważa się, że kompromisy są dobrym rozwiązaniem konfliktów w grupie, jednak u podstawy taki model działania oznacza rezygnację z części własnych potrzeb. Taka próba negocjacji powoduje, że aby znaleźć tzw. „złoty środek”, ostatecznie wszystkie strony konfliktu coś tracą, co i tak pozostawia w grupie nierozwiązywalną część napięć,

Unikanie – kolejna popularna reakcja, w której ważniejszy jest spokój jednostki i brak konieczności brania odpowiedzialności za proces, np. poprzez zajmowanie określonego stanowiska podczas kryzysu. Osoba, która wybiera taką reakcję czeka, aż dany problem zniknie, rozwiąże się sam lub zostanie rozwiązany przez kogoś innego, zaniżając w ten sposób wartość własnych potrzeb. Unikanie oznacza zakładanie, że bezpośrednia konfrontacja nic nie da, w związku z tym na dłuższą metę postawa taka wiąże się ograniczoną możliwością realizacji własnych celów oraz dbania o własne potrzeby. Jest to w moim poczuciu bardzo niezdrowa reakcja, w której konflikty nie są nazywane. Grupa nie ma możliwości zmierzenia się z nimi, często nie mając nawet świadomości, że dany problem istnieje. Na dłuższą metę unikanie powoduje wzrost napięć w zespole i ostatecznie może uniemożliwić współpracę,

Dostosowanie – reakcja, która polega na realizacji przez daną jednostkę oczekiwań drugiej osoby lub całej grupy kosztem własnych potrzeb. Dostosowanie wynika z braku pewności siebie i z zaniżonej samooceny jednostki. Taka reakcja daje przyzwolenie innym na wykorzystywanie słabości i kontynuowanie współpracy według własnych upodobań. Zdarza się, że w grupie, gdzie dominuje reakcja podporządkowywania się, bardzo naturalną sytuacją jest pojawienie się nieformalnego lidera, który tego typu model zachowań innych będzie używał do osiągania własnych, indywidualnych celów. Często spotykałem się z tego typu reakcjami w ramach zajęć w AST, gdzie w trakcie procesu grupowego uwidaczniała się jedna, wyjątkowo silna i wpływająca na pozostałą część grupy osobowość,

¹⁵ A. Kozak, *Proces grupowy...*, dz. cyt., str. 76

Współpraca – zdecydowanie najlepsza forma reakcji na konflikt. Jest ona dosyć trudna do osiągnięcia w procesie grupowym, wymaga dużej świadomości grupy oraz umiejętności komunikowania się. Polega na tym, że sytuacja sporna zostaje wyraźnie zaznaczona i nazwana, a skonfliktowane ze sobą strony próbują wspólnie znaleźć najlepsze możliwe rozwiązanie. Różnica pomiędzy współpracą a kompromisem polega jednak na tym, że obie strony nie rezygnują z własnych potrzeb. Akceptują różnice, szanują swoje odmienne stanowiska i szukają takiego rozwiązania, które będzie w stanie zaspokoić potrzeby wszystkich. Reagując w ten sposób w momencie rozwiązania danego konfliktu każdy pozostaje wygrany.

Zauważając konflikt w procesie grupowym, lider powinien zarządzać daną sytuacją w taki sposób, aby grupa nie szukała rozwiązań poprzez dostosowywanie się, unikanie, kompromis czy rywalizację. Całą uwagę swoją oraz grupy należy skierować na źródło konfliktu czy problemu oraz na możliwość współpracy w osiąganiu najlepszych możliwych rozwiązań. Lider nie powinien oceniać, kto w danej sytuacji ma rację (najlepiej, kiedy grupa sama dojrzewa do zrozumienia, gdzie leży problem i jak go rozwiązać). W sytuacji istniejącego już konfliktu dobrze, gdy lider stara się obniżyć emocjonalność takiego zdarzenia. Kiedy osoba zarządzająca grupą zaczyna odczuwać napięcie u siebie, powinna zdobyć trochę więcej czasu i powrócić do problemu, kiedy będzie gotowa mówić o nim bardziej racjonalnie, ponieważ emocje zazwyczaj zaburzają obraz danej sytuacji. Wielokrotnie okazywało się, że dany problem po upływie kilku godzin lub dnia nie budzi już tak wielkich emocji, jak wcześniej i o wiele łatwiej jest grupie podjąć na ten temat rozmowę. Lider powinien fakt istnienia konfrontacji przyjmować, akceptować i zrozumieć. Nigdy nie oceniać osób czy instytucji, które są stroną w konflikcie. Najlepiej koncentrować się na samym problemie i jego źródle.

Reagowanie poprzez unikanie lub atakowanie sprawia, że napięcie eskaluje. Próba osiągnięcia kompromisu lub ostateczne dostosowanie się jednej osoby do drugiej sprawia, że napięcie nadal będzie w większym lub mniejszym stopniu wyczuwalne, ponieważ nie wszystkie potrzeby w grupie zostają zaspokojone.

Wspólne szukanie wyjścia z problemu, współpraca oraz otwarta i szczerza dyskusja o tym, jak wyjść z danego kryzysu to reakcja, do której lider powinien zawsze dążyć w sytuacjach konfliktu. Nauczenie grupy takiej reakcji powoduje, że w niedługim czasie zespół może stać się gotowy do wejścia w ostatni etap procesu grupowego, a zatem stanie się silny, samodzielny i będzie współpracować, osiągając nawet te najwyżej postawione

przez siebie cele.

Aby reakcja współpracy była w grupie możliwa, konieczne są także inne narzędzia, które ową współpracę w grupie stymulują. Bardzo istotny jest tutaj wspomniany wyżej Kontrakt. Im bardziej transparentnie konstruowany i precyzyjny – tym łatwiej potem odwołać się do niego w momencie kryzysu lub uruchomić rozmowę o ewentualnych zmianach w zasadach funkcjonowania grupy. Ważne jest tutaj także wybudowanie wzajemnego zaufania poprzez otwartą i szczerą komunikację, a także stworzenie w grupie warunków rozwoju poprzez motywowanie jej jasno określonymi celami współpracy.

Ważnym narzędziem, o którym więcej napiszę w rozdziale „Feedback” jest też świadomość komunikacji poprzez „ja”. Każdy w grupie powinien nauczyć się stosować komunikaty pierwszoosobowe, które związane są z własnym, subiektywnym postrzeganiem danego problemu. Komunikaty „ty” zazwyczaj eskalują napięcia poprzez ocenianie innych i nadawanie im etykiet. „Ja” daje szansę powiedzenia o własnych potrzebach bez ryzykowania bezpośredniej konfrontacji.

Formę takich wypowiedzi ćwiczyłem przez ostatnie lata w ramach zajęć w AST i jestem przekonany, że zarówno w przypadku dawania i odbierania feedbacku jak i też w sytuacji reagowania na konflikt, który zaistniał w procesie grupowym jest to zdecydowanie najlepsza i najbezpieczniejsza forma komunikacji. Np.: „czuję, że na naszych próbach od jakiegoś czasu rośnie napięcie” jest po prostu nazwaniem własnych myśli i uczuć. Może w konfrontacji z grupą okażą się one zbyt przesadzone, a może część grupy powie to samo i wspólnie będzie można zastanowić się, jakie jest źródło owego napięcia. Gdybym powiedział „generujesz” lub „generujecie napięcie” - moja wypowiedź zawierałaby w sobie ocenianie innych i obarczanie drugiej osoby lub osób odpowiedzialnością za daną sytuację bez konkretnej, merytorycznej podstawy i uzasadnienia owej opinii. Pierwsza wypowiedź mówi o moim subiektywnym odbiorze danej sytuacji (można z nim się nie zgadzać lub poddać go dyskusji). Drugie zdanie etykietuje i ocenia, ustawiając mówiącego w pozycji wszystkowiedzącego. Pierwsze zatem otwiera przestrzeń do rozmowy, drugie – eskaluje napięcia.

W przypadku zauważania napięć niezwykle istotna jest także samoświadomość lidera i nauczanie grupy zarządzania własnymi emocjami. W procesie grupowym naturalnym elementem składowym są emocje poszczególnych jednostek. Są one często następstwem wydarzeń. Np. w przypadku trudnego zdarzenia człowiek znajduje się w określonej emocji, a potem dopiero następują konsekwencje owego zdarzenia. Wpływają one na nasze myśli, uczucia, działania, słowa, które wypowiadamy oraz ich tonację. Kontrola tego

momentu jest bardzo istotnym elementem rozwoju grupy i każdy uczestnik procesu grupowego powinien uświadamiać sobie, kiedy emocje zaczynają wpływać na interpretację danej sytuacji.

Jako osoba często zarządzająca grupami – wypracowałem u siebie z czasem narzędzie tzw. „stop-klatki”, czyli zyskania dla siebie czasu na reakcję tak, aby podjąć jak najwłaściwszą decyzję. Kiedy wyczuwam w grupie lub w sobie napięcie, staram się zatrzymać ten emocjonalny moment, zapisać go w głowie jako pewnego rodzaju obraz, „pocztówkę”. Następnie, starając się zyskać jak najwięcej czasu, podejmuję decyzję o reakcji. Czasami wystarczy kilka sekund, aby ograniczyć pierwszy emocjonalny impuls, który może doprowadzić do eskalacji danego problemu. Czasami zaś, w przypadku dużych, długotrwałych konfliktów, potrzeba wiele dni lub tygodni, aby nauczyć się o nich mówić i w ten sposób móc realnie rozpocząć szukanie odpowiedniego rozwiązania.

Poniżej podam przykład największego w moim poczuciu konfliktu, jaki pojawił się podczas prób do spektaklu *Zimne ognie*. Był to najmocniej odczuwalny zarówno przeze mnie, jak i grupę, kulminacyjny moment II etapu procesu grupowego. Czas ten był dla mnie na tyle trudny, że pozostał po nim ślad w postaci notatki. W chwilach kryzysu w pracy, staram się korzystać z formy “pisania do siebie”. To narzędzie pozwala mi się uspokoić i pomaga spojrzeć na problemy z szerszej perspektywy). Oto jej treść:

“Ostatni tydzień [mam na myśli okres pomiędzy 5 a 6 tygodniem prób] przynosi nowe napięcia. W projekcie pojawiają się kolejne opory. Mam dużo wątpliwości. Nie mam pewności czy podjąłem dobre decyzje i czy nie pozwoliłem w projekcie na zbyt wiele. Nieobecności aktorów, choroby, zwolnienia, nieplanowane zajęcia i teraz jeszcze brak możliwości próbowania w sali prób powodują, że projekt nie posuwa się do przodu. Do tego opóźnienia w scenografii i muzyce. Próbuję poradzić sobie z oporami, ale czuję, że jest tego za dużo. Kiedy postanowiliśmy zmienić zbudowaną tydzień wcześniej sytuację, usłyszałem na próbie „czyli zmarnowaliśmy czas na robienie sceny, którą teraz wyrzucamy” (choć uprzedzałem o takiej możliwości i kilka razy mówiłem, że nie doszlibyśmy do tego wniosku i nie zrozumieli potrzeby tej zmiany, gdybyśmy nie zbudowali całej sekwencji). Scena rodzinna nie działa i ludzie się buntują. Wszystkie kryzysy i napięcia nie mają (jeszcze...) rozmiarów, w których nie mógłbym nad nimi zapanować, ale ostatnie decyzje są już chyba ponad moje siły [miałem na myśli opisany w rozdziale Kontrakt spór z dyrekcją, dotyczący zwolnienia aktorki na tydzień w związku z próbami do innego projektu]”.

W powyższej notatce uwidacznia się najtrudniejszy dla mnie moment naszych prób. Widać w niej wyraźnie, jak bardzo II etap procesu grupowego projektu *Zimne ognie* był dla mnie trudnym i wymagającym testem odporności i skuteczności poznanych przeze mnie narzędzi.

Kulminacyjnym momentem fazy buntu była w mojej ocenie sytuacja jednej z prób dużej zbiorowej sceny (ok. 5 tygodnia współpracy). Poprosiłem wówczas jedną z aktorek o zagranie sceny w innej niż dotychczas konwencji: mniej współczesnej, a bardziej umiejscowionej w stylu amerykańskich filmów rodzinnych z lat 50-tych. Chodziło m.in. o bardziej przerysowane, ekspresyjne i zbyt wyraziste granie, używające powiększonych aktorskich reakcji, zgodnych z treścią, którą aktorka wypowiada (tautologicznie, tzw. „granie słów”). Niestety nie do końca udawało się nam uzyskać satysfakcjonujący nas efekt. Uznałem, że aktorka potrzebuje trochę więcej czasu i dodatkową próbę. Podczas kolejnego podejścia do tej sceny było podobnie, zaś na następnej próbie jej propozycja znacznie oddaliła się od mojej koncepcji. Nazywając ten problem, pomimo użycia znanych mi narzędzi feedbackowych, nagle doszło u aktorki do niespodziewanego wybuchu emocji. W trakcie próby pojawił się u niej płacz oraz agresywny ton, skierowany w moją stronę (aktorka skrytykowała moją koncepcję i wyraziła głęboki bunt przed zagranie sceny w sugerowany przeze mnie sposób). Pozostała część zespołu stała się także bezpośrednim uczestnikiem tego buntu. Nie chciałem dopuścić do siebie wątpliwości, związanych z tą sekwencją, ponieważ bardzo dużo czasu poświęciłem na scenariusz i akurat ten konkretny fragment mieliśmy wraz z pozostałymi realizatorami dosyć dobrze przemyślany. Zinterpretowałem zatem tę sytuację tak, że aktorka, pomimo moich starań o jak największy komfort i bezpieczeństwo współpracy, nie wytrzymała presji, którą na siebie nałożyła lub którą nałożyłem na nią nieświadomie ja, w związku z przedłużającą się niemożnością wykonania zadania. Natychmiast przerwałem próbę, zaproponowałem, abyśmy zrobili przerwę, a następnie zajęli się inną sceną. Aktorkę zaś poprosiłem o *Spotkanie kontraktowe*.

W ramach rozmowy poza próbą, którą odbyliśmy tego samego dnia kilka godzin później, kiedy emocje nieco opadły, zrozumiałem, że jej perspektywa była zupełnie inna niż moja. Konwencja aktorska, która dla mnie była oczywistym i klarownie postawionym zadaniem, dla niej okazała się być obca i nieczytelna. Taki feedback pozwolił mi zrozumieć, że nie poświęciłem dostatecznie dużo czasu na wyjaśnienie zespołowi, czym dokładnie powinny różnić się dwie ustawione obok sceny (jedna w konwencji filmu *noir*,

druga w konwencji amerykańskich filmów rodzinnych z lat 50-tych).

Postanowiłem zatem przygotować dodatkową próbę pod tym kątem, zaś aktorkę poprosiłem o to, aby starała się na bieżąco nazywać wszelkie niejasności i nie brała na swoje barki zbyt dużej presji związanej z tym, że „nie potrafi czegoś zagrać”, ponieważ jakość tej sceny zależy także od moich komunikatów i to ja mam za zadanie pomóc wszystkim dane zadanie wykonać jak najlepiej. Ustaliliśmy zatem, aby nie interpretować moich uwag, jako przerzucenia odpowiedzialności na to, że aktorka nie potrafi zrealizować zadania. Powinniśmy zamiast tego zawsze spróbować zrozumieć, gdzie leży problem w jego wykonaniu. Jednocześnie podczas tej samej rozmowy raz jeszcze starałem się w spokojny sposób wyjaśnić wszystkie powody, dla których tak bardzo zależy mi na uzyskaniu tej konkretnej konwencji grania i dlaczego nie powinna być ona przez nas odrzucona tylko dlatego, że po kilku pierwszych próbach nie jesteśmy zadowoleni z kształtu sceny. Zaproponowałem, żebyśmy dali sobie po prostu więcej czasu, wierząc, że w całości przedstawienia scena ta będzie niezbędnym elementem, kontrastującym z poważniejszymi fragmentami spektaklu.

Przed kolejną próbą zrobiłem szeroki „research”, znalazłem fragmenty filmów i spektakli, w których w moim poczuciu uwidaczniała się dana konwencja, wysłałem aktorce wiele dodatkowych materiałów i dałem trochę czasu, aby napięcie, związane z tą sceną mogło nieco opaść. Przed rozpoczęciem ponownej pracy nad tą sceną, pokazałem pozostałej części obsady jeszcze kilka dodatkowych nagrań i poświęciłem więcej czasu na omówienie tego stylu grania. Okazało się wówczas, że aktorka, która zareagowała emocjonalnie nie była jedyną osobą, która miała kłopot ze zrozumieniem tego zadania. Efekt był taki, że cały zespół po ok. tygodniu od próby, na której doszło do wybuchu emocjonalnego i eskalacji konfliktu, zagrał tę samą scenę w sposób doskonale wpisujący się w daną estetykę. Wystarczyła właściwie jedna pełna próba, aby zorganizować obszerną scenę zbiorową i więcej nie musieliśmy do tego wracać. Gdyby jednak nie czas, który poświęciliśmy na rozmowę, dodatkowy research, gdyby nie stworzenie przestrzeni do nazwania problemów w ramach *Spotkań kontraktowych* - całe zdarzenie mógłbym zacząć w którymś momencie interpretować jako „sabotowanie przez część zespołu aktorskiego mojej pracy” i brak chęci zrozumienia koncepcji spektaklu, nad którą pracowałem przez długi czas jeszcze przed rozpoczęciem prób. Zespół aktorski zaś mógłby odebrać tę samą sytuację, jako np. moje „uwzięcie się na aktorkę” i uparte dążenie do ciągłego obnażania jej nieumiejętności zagrania sceny wobec wszystkich pozostałych. Gdyby nie natychmiastowa rozmowa, otworzenie się na wzajemne sugestie i próba uchwycenia

źródła problemu, być może moment ten mógłby na stałe zablokować proces twórczy i spowodować, że praca nad *Zimnymi ogniami* stałaby się bardzo trudna i pełna innych napięć, które wybuchalyby jako pochodne tej sytuacji.

Ważne w tym przykładzie było zauważenie przeze mnie, że w ramach próby pojawiła się emocjonalność, która nie miała związku z zadaniami aktorskimi i podjęcie natychmiastowej próby obniżenia tej emocjonalności poprzez odwołanie się do narzędzia *Spotkania kontraktowego*, jako przestrzeni, gdzie spróbujemy dany problem rozwiązać. Tę konkretną próbę po prostu postanowiłem natychmiast przerwać i zająć się innymi elementami spektaklu, aby nie generować jeszcze większych, niepotrzebnych napięć. Ze strony aktorki zaś najważniejsze było znalezienie w sobie odwagi, aby móc o tej sytuacji porozmawiać, panując nad własnymi emocjami na tyle, aby móc precyzyjnie nazwać wszystko, co przez ostatnie dni blokowało jej proces twórczy.

W powyższym przykładzie widać zatem, że nawet duży konflikt i ostre słowa, które zostały skierowane w moim kierunku nie były przeze mnie odebrane jako bezpośredni atak. Rozumiałem, że są to naturalnie rodzące się napięcia, które oznaczają klasyczny w procesie grupowym moment buntu. Poprzez znane mi narzędzia przekierowania uwagi na źródło problemu, próby komunikacji z aktorką poprzez „ja” i wyrażenia naszych własnych potrzeb, udało nam się wspólnie wypracować najlepszą możliwą reakcję, czyli współpracę. Gdybym unikał bezpośredniej rozmowy z aktorką lub chciał, aby aktorka dostosowała się na próbę do postawionego przeze mnie zadania lub też - patrząc z perspektywy drugiej osoby - gdyby aktorka chciała np. za wszelką cenę wygrać konfrontację ze mną – nasz proces grupowy utknąłby w fazie buntu na dłużej, a napięcia pomiędzy nami mogłyby przerodzić się w poważny kryzys, zagrażający realizacji spektaklu i - przede wszystkim - kosztujący wszystkich uczestniczących w projekcie dużo zdrowia i negatywnych emocji. Kompromis też nie byłby w owej sytuacji dobrym rozwiązaniem, ponieważ oznaczałby, że musiałbym częściowo zrezygnować ze swojej długo przygotowywanej koncepcji i odczuwać brak satysfakcji związany z jakością tej konkretnej sceny, zaś aktorka w jakimś stopniu musiałaby zmusić się do tego, żeby grać w konwencji, której nie rozumie, co też wpływałoby negatywnie na naszą energię i nastawienie do współpracy.

Jako lider przede wszystkim zatem starałem się nie unikać konfrontacji. Od razu nazywałem istniejący problem i próbowałem doprowadzić do otwartej, nieemocjonalnej rozmowy w ramach *Spotkania kontraktowego*. Następnie korzystając ze wszystkich pozostałych, wymienianych wyżej narzędzi (takich jak Kontrakt, komunikacja poprzez „ja”, kontrolowanie emocji poprzez narzędzie „stop-klatki” itp.) z owego oraz kilku

równie dużych konfliktów zarówno pomiędzy mną, a grupą, jak i pomiędzy poszczególnymi członkami naszego zespołu, udawało nam się wyjść poprzez komunikację i współpracę.

Ten konkretny moment w naszym procesie twórczym wyraźnie sprawił, że grupa poczuła się silniejsza. Wszyscy zrozumieli, że na próbach zaczynamy dotykać jakości, które były nam dotąd obce i pomimo trudów związanych z ich osiąganiem oraz konfliktów, które musieliśmy rozwiązywać, szliśmy do przodu, osiągając kolejne *małe cele* i nabierając coraz lepszych nawyków reagowania na kryzys. Jakość tworzonego przez nas spektaklu zaczęła dawać wszystkim coraz większą satysfakcję, zaś kolejne kryzysy, z którymi przychodziło nam się mierzyć, były rozwiązywane o wiele szybciej i coraz częściej nie musiałem w tym nawet uczestniczyć bezpośrednio.

Niedługo po opisanym wyżej wydarzeniu miałem pewność, że nasza grupa zaczyna powoli wkraczać w III etap procesu, czyli konsolidację i współpracę. Sytuacja ta wydarzyła się jeszcze przed długim weekendem majowym, zaś po nim (czyli od ok. 7 tygodnia prób) wszyscy wrócili do pracy wypoczęci i zadowoleni z pierwszej części naszego procesu. Atmosferę naszej współpracy poprawiło także wypełnianie kolejnych elementów Kontraktu przez realizatorów spektaklu: scenografia i kostiumy weszły w zaawansowany etap, powstawało coraz więcej muzyki, mi zaś udało się podczas owej dłuższej przerwy w próbach dopisać wszystkie brakujące fragmenty scenariusza. Od tego momentu, aż do premiery znaleźliśmy się w III, ostatnim etapie procesu grupowego i tak też w moim poczuciu pozostało do dziś.

4.5. Etap III – Konsolidacja, normalizacja i współpraca

Etap II jest kluczowym momentem dla rozwoju grupy. To, czy grupa przejdzie proces w sposób “prawidłowy”, zależy m.in. od reakcji lidera na kryzys. To on może nauczyć grupę odpowiednich narzędzi, ułatwiających jego rozwiązanie. Unikanie napięć i blokowanie możliwości swobodnej komunikacji, dbając o “dobrą atmosferę” za wszelką cenę sprawia, że grupa może pozostać w I etapie i będzie na stałe zahamowana w rozwoju. Jeżeli zaś lider zacznie odbierać opór w grupie, jako atak personalny i wda się w bezpośredni konflikt lub będzie robić wszystko, aby grupa dostosowała się do jego decyzji, grupa pozostanie w II etapie, zaś napięcia mogą eskalować do takiego stopnia, że nie tylko zaburzona zostanie komunikacja oraz wzajemne zaufanie, ale dojść może nawet do rozpadu grupy i przerwania procesu. Ewentualnie przy dużym nacisku lidera zespół może

ostatecznie wycofać się z II etapu procesu grupowego i w pozornym posłuszeństwie wobec prowadzącego trwać w projekcie, który nie rozwija, nie realizuje założonych celów oraz nie spełnia podstawowych potrzeb jednostek, należących do grupy. Spełnia on wówczas jedynie potrzeby silnego lidera i nawet, pomimo sukcesu, nie daje satysfakcji osobom, uczestniczącym w takim procesie.

Umiejętne przejście przez kryzys i bunt, stałe usprawnianie komunikacji, wzajemne słuchanie swoich potrzeb oraz zdobycie narzędzi służących rozwiązywaniu problemów sprawia, że każda osoba w grupie zaczyna brać odpowiedzialność za proces. Staje się niezależną, silną jednostką, która potrafi dbać zarówno o własne potrzeby, jak i realizować cele grupy. Jednostka taka rozumie, gdzie leżą różnice pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu. Rozumie także, w jaki sposób pracować z innymi ludźmi, aby stale się rozwijać i osiągać cele niemożliwe do zdobycia poprzez indywidualne działanie.

Kiedy udaje się zrealizować dany cel (nawet mały), kiedy grupa przejdzie przez konflikt i nauczy się współpracować pomimo różnic, rośnie w grupie siła i poczucie własnej wartości, a zatem rośnie też samoocena poszczególnych jednostek. W prawidłowym procesie grupowym członkowie zespołu stają się zmotywowani do czynnego działania. Dobra samoocena jest naturalną potrzebą każdego człowieka, zatem w trakcie III etapu procesu grupowego uwidacznia się m.in. wzrost zaangażowania poszczególnych jednostek. Sukces grupowy sprzyja konsolidacji oraz spójności zespołu. Kiedy zaś pojawia się kolejny kryzys lub porażka – owa współpraca i produktywność wcale nie musi zostać obniżona. Grupa posiada bowiem wykształcone narzędzia do przepracowywania takich sytuacji. Wówczas reakcja na kryzys w grupie pozostaje pozytywna, zaś każda z osób szuka w ramach takich zdarzeń możliwości do rozwoju.

a) Słuchanie i komunikowanie

Klasyczną dla III etapu zmianą w sposobie funkcjonowania grupy jest poprawa sposobu, w jaki się komunikuje. Kluczowa jest atmosfera wsparcia i wzajemnego zaufania. Poczucie, że każda jednostka w grupie jest tak samo ważna. W takiej atmosferze należy stale budować i wspierać umiejętności mówienia o własnych odczuciach, myślach i emocjach, a także umiejętność słuchania.

Bardzo przydatna, szczególnie w tym etapie, jest nauka konstruktywnej krytyki. Taka krytyka wymaga pracy, ponieważ z jednej strony osoba, która krytykuje, powinna pokonać w sobie obawę zranienia drugiej osoby oraz – przede wszystkim – zaproponować

rozwiązanie danego problemu, z drugiej zaś strony osoba krytykowana powinna nauczyć się, żeby nie odbierać krytyki, jako ataku personalnego, a skupiać na źródle problemu. Ważna w konstruktywnej krytyce jest też sama forma wypowiedzi. Warto przypominać grupie o tym, że nawet o trudnych i bolesnych sprawach łatwiej rozmawiać, kiedy jesteśmy spokojni, a w naszym tonie głosu nie czuje się intencji atakowania drugiej osoby, a jedynie szczerą potrzebę zwrócenia uwagi na dany problem.

Odpowiednia forma komunikacji interpersonalnej powinna zawierać przekazywanie swoich myśli i uczuć w pierwszej osobie. Ponadto wypowiedź powinna być podpierana faktami. Im więcej faktów, które są dla grupy takie same, oczywiste, jasne, pozbawione interpretacji i emocji, tym łatwiej jest zgodzić się odbiorcy ze zgłaszanym problemem. Jeśli wypowiedź zawiera niewiele faktów, a dużo własnych przeczuć, wrażeń – wówczas mamy do czynienia z otworzeniem przestrzeni do wymiany informacji, w ramach której może zaistnieć wiele różnych punktów widzenia. Dużo skuteczniejszy jest komunikat, podparty niezaprzeczalnym faktem, np.: „nie mogę rozpocząć próby punktualnie, ponieważ spóźniasz się trzeci raz w tym tygodniu. Jaka jest przyczyna takiej sytuacji i co można zrobić, żeby nie dekonstruowało nam to pracy w przyszłości?” niż „ostatnio nie jesteś zaangażowany i nie możemy przez ciebie pracować”. Fakt jest niezaprzeczalny i powinien stanowić podstawę wyrażania krytycznej uwagi.

Krytyka jest możliwa, jeśli druga osoba będzie chciała i potrafiła ją usłyszeć oraz przyjąć. Dobrze jest zatem, gdy lider potrafi otwierać grupę na różnorodne punkty widzenia, nie oceniając i nie wartościując poszczególnych spojrzeń na dany problem, a jedynie pozwalając grupie dojść do wniosków, która koncepcja może okazać się najskuteczniejsza dla wspólnego procesu. Sprzyjają temu takie zachowania, jak aktywizowanie wszystkich członków w grupie oraz stawianie tzw. pytań otwartych. Na takie pytania nie da się odpowiedzieć źle, a także nie mają one w sobie sugerowania jakiegokolwiek odpowiedzi (np. „co o tym sądzisz?”, „czy masz pomysł, jak można rozwiązać ten problem?” lub „jak mogę ci pomóc?”).

Trzeba zachować czujność na naturalne błędy w komunikacji, które potrafią przesunąć status rozmówców (np. umniejszać drugą osobę lub ustawiać siebie w pozycji osoby ważniejszej, wiedzącej lepiej). W książce *Proces grupowy: poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców*¹⁶ wyróżnione zostało kilka podstawowych błędów w komunikacji, które – moim zdaniem – bardzo dobrze jest umieć zauważać i nazywać, aby

¹⁶ A. Kozak, *Proces grupowy...*, dz. cyt. str. 156

stale polepszać jakość komunikacji w grupie:

Rozkazywanie i wydawanie komend – np. „wejdź na scenę i skup się”,

Ostrzeganie, grożenie – np. „nikt inny nie da ci takiej szansy”,

Moralizowanie, radzenie – np. „w dobrym teatrze tak się nie gra” lub „twoja postać w życiu załatwiłaby ten problem inaczej”,

Robienie wyrzutów – np. „wiele ludzi chciałoby być na twoim miejscu”,

Osądzanie – np. „źle to grasz”, „to nie działa przez to, jak pracujesz”,

Chwalenie – jeśli ustawia mówiącego w pozycji wyższej, np. „no i widzisz? Dzięki mnie zaczynasz to robić lepiej”,

Ośmieszanie – poprzez negatywne etykietowanie drugiej osoby, np. „czy mogę coś powiedzieć, gwiazdo?” lub „jesteście bardzo leniwą grupą”,

Stawianie diagnoz – sugerowanie przez osobę mówiącą, że wie ona o danej sytuacji czy innej osobie wszystko i potrafi ją precyzyjnie zanalizować, np. „twoje zachowanie wynika z braku pewności siebie” lub „za bardzo się starasz mi udowodnić, że potrafisz”,

Współczucie, pocieszanie – kiedy zachodzi próba sugerowania i nadawania komuś uczuć, chociaż druga osoba nie czuje ich i nie wyraża, np. „nie martw się, przyjdzie czas, że zrobisz to lepiej” / „jesteś zły, spróbuj się trochę uspokoić” lub „nie stresuj się aż tak bardzo”,

Przesłuchiwanie – przesunięta forma pytania i próby rozwiązania problemu, zmierzająca w kierunku tłumaczenia się drugiej osoby i jej poczucia winy (zaniżenia jej statusu w rozmowie), np. „kto ci to powiedział?” lub „dlaczego pomyślałeś, że to dobry pomysł?”,

Odciąganie uwagi – kiedy reaguje się np. żartem lub zmianą tematu w momencie, w którym dana osoba przychodzi do nas z konkretnym problemem, np. „nie marudź, bo życia szkoda, wracajmy do pracy” lub ironizowanie problemu, np. „to straszne, co mówisz. Myślę, że powinniśmy odwołać premierę”,

Powyższe komunikacyjne błędy dobrze jest nazywać i usuwać z przestrzeni wymiany informacji. Dzięki takiemu nawykowi z czasem komunikacja staje się coraz bardziej czysta, otwarta i dająca wszystkim, którzy biorą w niej udział, poczucie równości i bezpieczeństwa.

Poza nauką skutecznego mówienia o problemach, drugim niezbędnym elementem przejrzystej komunikacji jest umiejętność słuchania. Słuchając drugiego człowieka, powinno się zwracać uwagę na swoją postawę. Poza szczerą chęcią zrozumienia tego, co

mówi druga osoba, dobrze jest być spokojnym i cierpliwym, ponieważ np. śpiesząc się lub robiąc w tym samym czasie coś innego, czasami trudno być w pełni skupionym na komunikacie, który się słyszy. Dr Agnieszka Kozak w przypadku słuchania wyróżnia dwa główne narzędzia, wspierające aktywne słuchanie:

Zadawanie pytań¹⁷ – umiejętność zadania dobrego pytania może pomóc osobie mówiącej dokładniej zrozumieć oraz nazwać własne myśli. Jeśli zamiast otwartych pytań szybko stawia się diagnozy lub podpowiada gotowe rozwiązania, odbiera się osobie mówiącej możliwość odkrycia źródła danego problemu. Dobrze zadane pytanie może sprawić, że osoba wypowiadająca się sama może odkryć, jak owy problem rozwiązać. Poza tym, pytając w sposób otwarty, oddaje się osobie mówiącej większą odpowiedzialność za własne słowa. Ktoś, kto zaczyna czuć odpowiedzialność i świadomie ją przyjmować, staje się bardziej zaangażowany i zmotywowany do działania w danej sprawie.

Parafraza¹⁸ – czyli wyrażenie tego, co się usłyszało od kogoś własnymi słowami. Dzięki takiemu odruchowi można upewnić się, czy dana informacja została przez odbiorcę dobrze zrozumiana. Narzędzie to ma w komunikacji dwie główne zalety: po pierwsze osoba odbierająca komunikat, powtarzając go głośno i własnymi słowami – lepiej zapamiętuje treść komunikatu; po drugie zaś osoba mówiąca słyszy to, co sama powiedziała. Czasami zdarza się, że komunikat nie zostaje precyzyjnie nazwany i dopiero po usłyszeniu tego, w jaki sposób odbiera go druga osoba, można coś doprecyzować lub nawet zmienić i poprawić.

Dzięki czujności na błędy w komunikacji, wynikające np. z relacji interpersonalnych, nauczenie się konstruktywnej krytyki poprzez wykorzystywanie narzędzia „ja”, odpowiedniej formy mówienia, a także umiejętności słuchania – grupa może stale wykształcać w sobie nawyk doskonalenia się w komunikacji.

W ostatnich trzech tygodniach do premiery *Zimnych ogni*, starałem się stymulować w grupie umiejętności skutecznej komunikacji. Zwracałem także uwagę na błędy, m.in. podczas następujących sytuacji:

- W trakcie próby jedna z aktorek zaczęła dawać uwagi na scenie drugiej aktorce. Aktorka,

¹⁷ A. Kozak, *Proces grupowy*, dz. cyt., str. 139

¹⁸ Tamże, str. 141

która otrzymywała uwagi, nie prosiła o nie i natychmiast zwróciłem uwagę na to, że takie zachowanie jest błędem komunikacji i nie należy do roli aktorki, która owy komunikat wysyłała,

- Agresywny ton aktora do zespołu, sugerujący potrzebę powtórzenia danej sekwencji. Zamiast powtórzenia zaproponowałem chwilę przerwy i poprosiłem o uspokojenie tonu, gdyż owa scena była dość skomplikowana i miała prawo nie udać się za pierwszym razem. Irytacja była zrozumiała, jednak wyraziłem wówczas opinię, że w moim poczuciu nie potrzeba nam w ramach tej wymagającej próby dodatkowych napięć, a jedynie większe skupienie i cierpliwość.

Wyzwania, które mieliśmy przed sobą były niezwykle trudne. Przeniesienie spektaklu z sali prób na dużą scenę, zmiana rytmu funkcjonowania zespołu, dołączenie do prób wielu innych ludzi, których dotąd w procesie nie było, to elementy, które sprawiały, że napięcia musiały się pojawiać. Przejście jednak przez kryzys (etap buntu) sprawiło, że jako grupa – mieliśmy coraz lepiej wykształcone metody, żeby z owymi napięciami sobie radzić. Starłem się dbać o to, aby być z grupą w stałej komunikacji i jednocześnie wspierałem jej coraz większą samodzielność. Nadal organizowałem *Spotkania kontraktowe*. Okazywało się na nich, że nawet w sytuacji, kiedy wszystko było w porządku – dobrze było sobie to po prostu powiedzieć. Nawet krótki pozytywny feedback był niezbędny, aby utrzymać odpowiednią motywację w grupie.

Zauważyłem także w tym okresie coraz większe możliwości do samodzielnej pracy grupy. Wspierałem kreatywność poszczególnych jednostek, przyjmowałem propozycje i nawet w ramach próby, w której wszystko było pomyślne, zawsze mogła pojawić się jakaś propozycja ze strony jednostki, którą natychmiast brałem pod uwagę. Zapamiętałem jedno z ostatnich naszych *Spotkań kontraktowych* jako moment, w którym zacząłem czuć osiągnięcie własnego indywidualnego celu (czyli przeprowadzenie grupy przez pełny proces grupowy). Grupa poprowadziła sobie wówczas owo spotkanie niemal sama. Zgłaszane zostały problemy z daną sceną i natychmiast zaproponowano kilka możliwych rozwiązań. Grupa, nie zauważając nawet tego, samodzielnie wzięła odpowiedzialność za projekt i rozwiązała problem bez mojego udziału. Owo poczucie, że mogą „zrobić to sami” i bezwzględna wiara w powodzenie sprawiły, że ostatnie 2 tygodnie produkcji, które zazwyczaj bywają najbardziej napiętym i stresującym momentem w procesie powstawania spektaklu – w przypadku *Zimnych ogní* – były paradoksalnie najłagodniejsze. Wyczuwalne było ogromne skupienie na detalach i pełne zaangażowanie wszystkich członków w

proces. Wymienione wyżej narzędzia mówienia oraz słuchania działały i każdy, kto zauważał jakiś błąd w komunikacji – nie bał się naprawiać jej formy na bieżąco.

b) Zagrożenia dla grupy w III etapie procesu grupowego

Oczywiście błędem byłoby myśleć, że III etap gwarantuje bezproblemową kontynuację lub finalizację procesu grupowego. Istnieje kilka zagrożeń, które poza błędami w komunikacji mogą skierować zespół w nieodpowiednią stronę. Jednym z nich jest przyzwyczajanie się do wygodnego i bezpiecznego procesu. Zbyt silne i zbyt długie poczucie bezpieczeństwa może rodzić stagnację i w efekcie zastój w rozwoju grupy, która za wszelką cenę po wypracowaniu odpowiedniego dla niej modelu współpracy nie chce przechodzić przez kolejne kryzysy. Ważna jest tutaj nieustanna stymulacja, szukanie możliwości zmiany i ciągłej poprawy, nadawanie nowych małych celów, które wymagają od grupy nieustannego rozwoju i mogą doprowadzić do osiągnięcia przez nią nowych jakości. W ramach naszych prób na tym etapie starałem się to robić, proponując coraz śmielej nieoczywiste rozwiązania lub zadania aktorskie, które jeszcze kilka tygodni wcześniej spotkałyby się z ogromnym oporem. Np. zagranie tej samej sceny, tylko zupełnie innymi słowami czy sparodiowanie samego siebie. Wszystko to służyło ciągłej stymulacji i otwieraniu się na kolejne, mniej oczywiste odkrycia artystyczne. Ponadto grupa widziała w takim podejściu kolejne wyzwania i chętnie przystępowała do tego typu propozycji wiedząc, że w atmosferze, którą udało nam się wypracować przez poprzednie etapy naszego procesu, ich ryzykowanie nie spotka się z niczyją oceną. Słowem – mieli w sobie o wiele więcej pewności siebie i wiary, że w takich warunkach mogą ciągle się rozwijać i odkrywać nowe jakości.

Owa pewność siebie bywa jednak jednym z kolejnych zagrożeń III etapu, na które lider powinien zwrócić uwagę. Przekonanie grupy o własnych wyjątkowych możliwościach oraz bezbłędnym podejmowaniu najlepszych dla projektu decyzji może doprowadzić do błędów w samoocenie, ponieważ grupie zaczyna brakować krytycznego spojrzenia na własne działanie. Zespół zaczyna wówczas trzymać się bardzo mocno razem i poszczególne jednostki przestają sobie zgłaszać negatywny feedback, ponieważ po pierwsze wszyscy głęboko wierzą w swoją wyjątkowość (charyzmatyczny lider może niestety sprzyjać takim tendencjom), po drugie zaś istnieje w jednostkach strach przed wyrzuceniem z grupy, która daje duże pole możliwości do rozwoju.

Takie symptomy pojawiały się także w przypadku pracy nad *Zimnymi ogniami*,

szczególnie w ostatnim, premierowym tygodniu. Jednym z przykładów była sugestia kierownika technicznego, dotycząca delikatnej zmiany w scenografii. Propozycja spotkała się z ogromnym oporem części zespołu oraz realizatorów, którzy nie chcieli uwzględniać na tym etapie żadnych ingerencji w nasz projekt. Zmiana ta jednak dla mnie nie była aż tak radykalna i nie wpływała na kształt przedstawienia. Uruchamiając rozmowę o tym i zgłaszając odmienne od grupy, krytyczne zdanie udało się otworzyć dyskusję, która doprowadziła nas do akceptacji owej zmiany. Głównym argumentem było wówczas to, że czas montażu scenografii dzięki owej poprawce mógł skrócić się do ok. 3 godzin, co w przypadku funkcjonowania teatru było kluczowe w kontekście eksploatacji przedstawienia bądź ewentualnej możliwości zagrania go w innej przestrzeni (gościnnie).

Kolejnym przykładem zbyt mocnej wiary we własną wyjątkowość był odbiór spektaklu, po którym dyrektor artystyczny po ogólnym bardzo pozytywnym przyjęciu przedstawienia, zwrócił uwagę na dwie sceny i zasugerował jedną drobną korektę. Feedback ten spotkał się z oporem w grupie, która nie chciała dopuścić jakiegokolwiek krytycznej uwagi względem własnej pracy. Uwagę tę jednak postanowiłem wprowadzić do przebiegu w ramach kolejnej próby generalnej i okazało się, że spektakl nie tylko nie stracił, a wręcz zyskał na jakości w tym konkretnym momencie.

Powyższe przykłady pokazały, jak bardzo dużo czujności trzeba było zachować, aby wprowadzać w grupie równowagę i wspierać jej samodzielność i kreatywność, nie pozwalając przy tym na przekroczenie granicy, w której krytyka wobec jej działania nie mogła być dopuszczana do głosu. Lider nie powinien przyzwyczaić grupy do zbyt długiego poczucia wygody i przekonania o własnej skuteczności. W momencie, kiedy projekt zostaje realizowany w sposób zgodny z planem, a cele zostają osiągnięte – zawsze dobrze jest zmobilizować grupę do spotkania i zastanowienia się nad tym, co jeszcze można poprawić lub zmienić. Tylko w ten sposób zespół może być stale stymulowany i zmotywowany do rozwoju.

c) Motywacja

Na koniec tego rozdziału chciałbym dodać kilka słów o motywacji, której zmiany zauważam na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat obserwowania sposobu funkcjonowania wielu instytucji kultury. Aby precyzyjnie nakreślić owy obraz, pozwolę sobie na kilka zdań, dotyczących naukowej wiedzy o motywacji, którą zaczerpnąłem z niezwykle cennej

dla mnie książki *Drive...*¹⁹

Pierwotną motywacją człowieka tysiące lat temu była potrzeba przetrwania (tzw. Motywacja 1.0). Człowiek był zdeterminowany, aby znaleźć pożywienie oraz walczyć. Z czasem ludzie zaczęli wytwarzać coraz bardziej rozwinięte cywilizacje, zaczęli współpracować i odkrywać zalety współpracy. Motywacja 1.0. straciła na wartości, a jej miejsce zaczęła zajmować tzw. Motywacja 2.0., czyli potrzeba zapewnienia sobie jak najlepszych warunków do życia (system nagród i kar). Na tej podstawie budowano m.in. siłę napędową w trakcie rewolucji przemysłowej. Taka motywacja jest też jedną z podstaw m.in. wychowywania zwierząt. Za dobre zachowanie nagradzamy, za złe karzemy i w ten sposób uzyskujemy z czasem odpowiedni kierunek działań. Próbę współpracy w ramach takiego systemu do dziś obserwuję w spotkaniach z niektórymi twórcami, a także zetknąłem się z nią w trakcie studiowania w szkole teatralnej. Za dobrze wykonaną pracę i pokorę byłem chwalony, zaś za niesubordynację lub zgłaszanie uwag dotyczących danego procesu - otrzymywałem "karę" (były to czasem po prostu uszczypliwości, czasami zablokowanie możliwości zwolnienia mnie z próby lub dokładanie dodatkowych obowiązków).

W latach 50-tych i 60-tych zaczęto odkrywać, że Motywacja 2.0 w coraz większej ilości przypadków zaczyna przynosić odwrotny efekt (coraz mniejszą wydajność i zaangażowanie ludzi). M.in. tego rodzaju motywację zakwestionował słynny Abraham Maslow, twierdząc, że ludzie mają także inne, wyższe i ważniejsze potrzeby. W wysoko rozwiniętych społeczeństwach zarejestrowano ostatecznie tzw. Motywację 3.0. czyli „motywację wewnętrzną”, która okazała się dużo silniejsza, niż Motywacja 2.0. Praca, która dawniej wymagała rutyny, została w dużym stopniu zautomatyzowana. Dla ludzi w wielu sektorach pozostała głównie tzw. praca heurystyczna, m.in. praca artystyczna. W takiej pracy wymaga się od człowieka kreatywności, empatii, wyobraźni, umiejętności komunikacji. Nie da się jej zrutynizować. Wobec tego w naszym społeczeństwie (w środowisku artystycznym także), na przód zaczęła się wysuwać „motywacja wewnętrzna”, ponieważ ta zewnętrzna stanowi dla kreatywności czy spełnienia potrzeb samodoskonalenia dużo mniejszy motor napędowy. Na przestrzeni ostatnich lat widać wyraźnie, jak bardzo w firmach rozwinęły się nowe formy współpracy, w ramach których ludzie sami mogą decydować o swoich kierunkach rozwoju, o szkoleniach, godzinach oraz

¹⁹ Daniel H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011r.

miejscu pracy. Wspaniałym przykładem, wymienionym w *Drive(...)*²⁰ jest Wikipedia, czyli najpotężniejsza encyklopedia, która powstała bez nakładów finansowych, systemów nagród, wysiłkiem wielu ludzi, którzy nie otrzymali za to pieniędzy, czując jedynie motywację wewnętrzną do realizowania tego projektu.

Jeszcze w trakcie studiów aktorskich wielokrotnie powtarzano mi, że „dobry reżyser, to taki, który nie przeszkadza, a dobry dyrektor, to taki, którego nie widać”. Wówczas myślałem, że to zabawne powiedzenie, mające na celu obniżenie statusu mistrza i udowodnienie, że czasami zdarza się, że aktorzy reżyserują się sami i sami potrafią rozwiązywać swoje wewnętrzne problemy. Dzisiaj rozumiem, że w tym stwierdzeniu mieści się głęboka potrzeba wszystkich instytucji kultury, związana z Motywacją 3.0. Spektaklu nie da się zrobić samemu. Kiedy na dalszy plan schodzą motywacje, związane z nagrodami lub karami, najważniejszym motorem napędowym do pracy człowieka staje się jego samorozwój oraz satysfakcja z osiągnięcia wysoko postawionych celów. Kiedy te potrzeby są zapewniane – człowiek zaczyna pracować w nieustannej motywacji.

Kiedy kazano uczyć mi się w szkole przedmiotu, który mnie nie interesował, pracowałem, jak pewnie większość uczniów, mało kreatywnie, mało wydajnie, a nawet duży nakład pracy nie przynosił żadnej satysfakcji. Kiedy jednak czułem głęboką potrzebę rozwijania się w kierunku muzycznym lub miałem okres dużej fascynacji historią – potrafiłem ćwiczyć granie na gitarze po kilka godzin dziennie przez wiele lat, a także czytać książki historyczne, niemal codziennie do późnych godzin nocnych. Nikt wówczas nie rozliczał mnie z wykonanej pracy oraz nie kontrolował moich wyników. Robiłem to głównie dla siebie. Podobnie ze scenariuszem do *Zimnych ogní*: nikt nie kazał mi pisać i nie musiałem tego robić. Poświęciłem na tworzenie scenariusza jednak ok. 2 lub 3 miesiące (głównie pracując nocami ze względu na inne obowiązki zawodowe w ciągu dnia). Robiłem to z własnej, nieprzymuszonej woli, czując się przez większość tego czasu, pomimo ogromnego wysiłku i nakładu pracy, szczęśliwym i spełniającym się człowiekiem. Moja motywacja była podczas tworzenia tego projektu maksymalnie wysoka, ponieważ czułem, że pracuję nad czymś, co daje mi poczucie ogromnego rozwoju.

Moim zdaniem zrozumienie potrzeby autonomii u ludzi jest kluczowe w myśleniu o tzw. „zarządzaniu” grupą. Dlatego wysłuchanie osób, z którymi lider rozpoczyna pracę, rozpoznanie ich wewnętrznych motywacji i celów, a następnie określenie takiego celu,

²⁰ Daniel H. Pink, *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Studio EMKA, Warszawa 2011r., dz. cyt., str. 23

który będzie wspólny i nada grupie atrakcyjny i rozwojowy kierunek – jest jednym z kluczowych elementów, uzbrajających grupę w Motywację 3.0., która stanowi główne źródło napędu do pracy. Moja obserwacja procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie* wskazuje jasno, że wiara zespołu w sens grania owego przedstawienia, wiara w jego jakość oraz potrzeba grupy do nieustannego dążenia do doskonałości w rolach, które stworzyli, sprawia, że właściwie na etapie eksploatacji tego przedstawienia nie jestem zespołowi potrzebny. Obsada przychodzi do teatru w pełni przygotowana i zmobilizowana, potrafi rozmawiać między sobą oraz stale poprawiać i doskonalić poszczególne elementy spektaklu. Jeśli przedstawienie nie jest grane przez dłuższy czas, zespół sam umawia się odpowiednio wcześniej, aby móc, nawet poza sceną przejść pamięciowo tekst przedstawienia. Kiedy wobec tych samych aktorek i aktorów, których dobrze znam, widziałem z kolei próby nacisków i stosowania systemu Motywacji 2.0., zauważałem, że jakość pracy natychmiast się zmieniała, a stopień ich zaangażowania w projekt malał niemal do zera. Sądzę zatem, że głównym powodem tak wysokiej wydajności zespołu *Zimnych ogni* było zadbanie przeze mnie od początku naszej współpracy (właściwie od momentu wysłania do grupy pierwszego e-maila z pytaniami o jej potrzeby jeszcze przed rozpoczęciem prób) o motywację wewnętrzną poszczególnych osób. Dzięki temu każdy mógł otrzymać w tym projekcie przestrzeń dla własnego rozwoju i własnej satysfakcji indywidualnej.

d) Współpraca

Moment ostatnich tygodni procesu powstawania spektaklu *Zimne ognie*, to moment, w którym przekonałem się, że stworzenie dobrego dla współpracy klimatu podczas realizacji przedstawienia jest możliwe. Pomimo różnic w myśleniu o teatrze, problemów technicznych i wielu innych kwestii spornych, udało się nam zrozumieć i poczuć, czym jest odważne mówienie o swoich potrzebach i ich realizacja, jednocześnie uwzględniając i szanując potrzeby innych osób.

Ważnym aspektem było w tym czasie z pewnością uwierzenie przez zespół, że zamierzone cele są osiągalne, m.in. dzięki temu, że nasz Kontrakt był wypełniany. Zespół mógł samodzielnie i swobodnie pracować nad powierzanymi mu kolejnymi zadaniami, rozumiejąc dokładnie kierunek, w którym podąża.

Myślę, że przejście przez II etap procesu grupowego było dla projektu *Zimne ognie* kluczowe. Pomimo kryzysów starałem się, jako lider wytrzymać opór i próbować

rozwiązywać szereg konfliktów wspólnie z grupą. Mojego asystenta, Kubę Klimaszewskiego zaprosiłem na próby dopiero w momencie, kiedy poczułem, że znajdujemy się bliżej III etapu procesu grupowego. Czułem, że gdyby Kuba pojawił się zbyt wcześnie, jego obecność mogłaby powiększyć istniejące już napięcia, poza tym jego sugestie nie tylko nie pomogłyby mnie, jako liderowi przejść przez etap burzy, a w dodatku mogłyby wpłynąć negatywnie na myślenie o mnie, jako o liderze, który poradzi sobie z zarządzaniem grupą. Wyczekanie odpowiedniego momentu sprawiło, że obecność Kubę stała się dla zespołu bodźcą i w momencie zgrania, zaufania liderowi, odwagi i istnienia już kształtu przedstawienia – grupa była gotowa na zmierzenie się z nową formą krytyki, uczeniem komunikacji z nową osobą itd. W związku z tym obecność osób trzecich w finałowym momencie przedstawienia nie zaburzała klimatu naszych prób, a jedynie stanowiła kolejne wyzwania, które grupa chętnie przyjmowała – wierząc w jakości, które były proponowane na scenie. To dlatego na jednej z prób mogło wówczas paść od jednego z aktorów zdanie: “pracuję w teatrze ponad 30 lat i pierwszy raz w życiu widzę, żeby tę samą próbę reżyserowało pięć osób i żeby było to tak przejrzyste i bezkonfliktowe”.

W takiej właśnie atmosferze czulej współpracy i wzajemnego wsparcia - w ostatnich tygodniach naszego procesu doszło do momentu, który nazywam w pracy z grupami „twórczym fermentem”. Jest to sytuacja, w której wszystkie jednostki w grupie wchodzi na poziom maksymalnego zaangażowania i wiary w powodzenie projektu, są zmotywowane i wkładają w proces maksimum własnej energii i uwagi. Ów „twórczy ferment” poczułem dotąd kilkakrotnie w ramach prowadzenia zajęć w AST, jednak najsilniej był on obecny podczas realizowania przeze mnie przedstawień *Do jutra, do jutra!* oraz - przede wszystkim - *Zimnych ognii*. Myślę, że dopiero w takiej atmosferze można sobie pozwolić na eksperyment artystyczny, na ryzykowanie, na dostarczanie grupie nowych kierunków, pomysłów, bodźców czy rozwiązań. Także ze strony grupy zaczynają pojawiać się wówczas o wiele bardziej ryzykowne i niestandardowe propozycje artystyczne. Najciekawsze i najbardziej nieoczywiste w mojej ocenie fragmenty spektaklu pojawiły się właśnie w tym okresie (m.in. opisywana w poprzednich częściach owej rozprawy nieistniejąca w scenariuszu, spontanicznie wymyślona podczas próby scena ze św. Mikołajem).

Czułne przeprowadzenie zespołu przez proces grupowy, nauczanie grupy wszystkich wymienianych powyżej narzędzi sprawiło, że spektakl *Zimne ognie* stał się ostatecznie projektem bardzo wielu różnorodnych wyobraźni. Jestem przekonany, że kształt owego

przedstawienia, który jest w moim odbiorze o wiele lepszy jakościowo, niż moje własne założenia pierwotne, nigdy nie mógłby być osiągnięty, gdybym podejmował decyzje samodzielnie, nie dopuszczając do pracy twórczej innych osób. Pamiętam wydarzenia, w których starałem się wspierać III etap procesu grupowego, poprzez wycofywanie się i dawanie większego pola do pracy dla grupy. Kiedy pojawiał się problem i czułem, które rozwiązanie może być najlepsze, starałem się nie mówić o tym od razu, aby nie sugerować grupie rozwiązań. Dzięki temu zawsze tworzyła się swobodniejsza przestrzeń do mówienia i proponowania różnych wariantów i najczęściej grupa po chwili dochodziła do wniosku, który miałem w planie jej zaproponować. Pozwolenie jednak grupie na samodzielne rozwiązywanie kryzysów skutkowało nie tylko możliwością usłyszenia różnych wariantów myślenia o danym problemie, ale przede wszystkim grupa stawiała się coraz mocniejsza i coraz mniej uzależniona od lidera. Tego typu zachowanie wymagało ode mnie bardzo wiele wysiłku i czasami z trudem przychodziło mi pogodzić się z rolą, która na tym etapie procesu grupowego może schodzić na dalszy plan. Lider w III etapie procesu grupowego powinien być obecny tylko wtedy, kiedy istnieje w grupie realna potrzeba jego obecności. Wszędzie tam, gdzie grupa radzi sobie samodzielnie i bierze odpowiedzialność za swoją pracę, lider powinien starać się rezygnować ze zbyt dużej ingerencji. Doskonałym przykładem może być brak mojej obecności na jednym z setów spektakli, po którym od kilku osób z zespołu usłyszałem, że pomimo wrażenia, że wszystkie spektakle się udały i miały dobry odbiór ze strony publiczności, istnieje w zespole duża potrzeba mojej obecności i wysłania na maila feedback'u przy okazji następnego setu. Obsada potrzebowała weryfikacji i utwierdzenia się w tym, że jej wewnętrzne wrażenia podczas grania spektaklu pokrywają się z rzeczywistym odbiorem sztuki na zewnątrz.

W III etapie procesu grupowego stałem się więc osobą bardziej wspierającą i stymulującą zespół do samodzielnej pracy niż narzucającą własne tory myślenia. Poczucie, że grupa pracuje samodzielnie było wówczas najważniejsze. W przypadku powracającego kryzysu – starałem się odwoływać do sytuacji dużo większych problemów, które udawało nam się pokonać w ramach II etapu procesu grupowego i przypominać zespołowi o narzędziach, które mieliśmy już wypracowane.

Wspólne osiągnięcie tak wielu różnych zbiorowych i indywidualnych celów dawało wszystkim poczucie bycia dumnym z uczestniczenia w projekcie i bycia członkiem grupy. Oczywiście nasza dojrzałość polegała na tym, że przy ogromnej motywacji, skupieniu i umiejętności komunikacji, nadal nie byliśmy wolni od napięć i konfliktów. Nadal

mierzyliśmy się z krytycznym feedbackiem oraz naprawą sposobu funkcjonowania relacji czy ról. Grupa jednak pod koniec naszej współpracy potrafiła w sposób samodzielny korzystać z narzędzi, które pomagały jej konstruktywnie rozwiązywać wewnętrzne problemy.

Po rozwiązaniu wielu kryzysów i wyraźnym poczuciu wejścia przez nas w III etap procesu grupowego, w ciągu kilku kolejnych dni wydarzył się szereg ostatecznie spajających grupę sytuacji. Np. kompozytorka przyniosła na próbę niezaplanowane udźwiękowienie do kilku scen, co nadało przedstawieniu zupełnie nowe ramy wyjątkowej, filmowej wręcz jakości. W przerwie między próbami obserwowałem z kolei, jak pani plastyczka patynuje i niszczy tapety na ścianach, które były elementem scenografii. Kiedy zapytałem, co robi – powiedziała, że usłyszała, jak podczas próby mówiłem o tym, że dom, w którym dzieje się akcja jest „duszny”, od kilkunastu lat wymaga remontu i nie są w nim podejmowane żadne konkretne decyzje. Jak powiedziała – scena w tym domu wzruszyła ją podczas próby i pomyślała, że można wzmocnić oczekiwany obraz poprzez „postarzenie” ścian i po omówieniu tego ze scenografką postanowiła nieco bardziej „zniszczyć” nasz wyobrażony dom. Scenografka zaś tego samego dnia przyniosła dodatkowe elementy scenografii. Wśród nich była porcelanowa figurka, przedstawiająca parę ślubną. Zapytałem ją, skąd pomysł na ten przedmiot. Usłyszałem wówczas od niej, że postanowiła kilka dni temu wrócić do scenariusza i wyliczyła, że małżeństwo, które w ramach spektaklu się rozstaje, mogło mieć tego roku okrągłą rocznicę ślubu. Ja sam nigdy nie wpadłbym na taki wniosek i nie zaproponował elementu, który idealnie wpasował się w przestrzeń scenografii, przedstawiającej fragmenty domu i w historię rozpadu rodziny, którą chciałem opowiedzieć.

Także zespół aktorski poczuł się o wiele bardziej samodzielny. Tam, gdzie zaczęły gubić się ramy sceny, zarówno ja, jak i pozostała część obsady zgłaszała konstruktywne krytyczne uwagi, jednak pewna „nonszalancja”, podparta pewnością siebie i wiarą w siłę przedstawienia sprawiała, że zespół aktorski nie bał się improwizować, proponować małe zmiany i ciągle udoskonalać własne partie aktorskie. W ostatnich tygodniach mieliśmy kilka prób, na których obecni byli niemal wszyscy realizatorzy i realizatorki. Każda z tych osób była maksymalnie skupiona, zaangażowana oraz proponowała dodatkowe rozwiązania. Wszystko odbywało się jednak we wzajemnej czułości, słuchaniu i w sposób bezkonfliktowy. Każdemu towarzyszyła w moim odczuciu czysta intencja realizacji jak najlepszego przedstawiania.

W trakcie pierwszych kilkunastu zagranych spektakli, za każdym razem, kiedy byłem

na widowni, miałem wrażenie, że oglądałem inne, coraz lepsze i coraz dojrzsze przedstawienie. Proponowanie nowych bodźców, wysyłanie kolejnych niewielkich uwag korekcyjnych sprawia, że – jak mówi obsada oraz zespół techniczny – wznowianie i granie tego spektaklu, to dla wszystkich zawsze ważne i mobilizujące wydarzenie.

Za każdym razem staram się jednak pamiętać o tym, że pewne kryzysy i konflikty mogą się u nas pojawiać cyklicznie. Nie jest naturalnym kontynuowaniem procesu bez problemów czy napięć, z którymi grupie przyjdzie się mierzyć. Momenty krytyki, ścierania się różnych poglądów czy błędów w komunikacji, zawsze będą dowodem na to, że grupa funkcjonuje prawidłowo, zaś wypracowane przez nią rozwiązania oznaczają, że zespół ciągle się rozwija i odnajduje nowe jakości w ramach danej współpracy.

Obecnie – po ponad 1,5 roku grania spektaklu zespół mierzył się z kilkoma trudnymi sytuacjami. Jedna z aktorek musiała na dłuższy czas zrezygnować z pracy w teatrze, w związku z tym w zespole pojawiła się aktorka spoza zespołu, której nikt z grupy wcześniej nie znał. Poza tym nagle sytuacja awaryjna sprawiła, że w kilku przedstawieniach musiałem zastąpić aktora, ponieważ jako jedyny w zespole znałem spektakl, sytuację, założenia. Czas na wykonanie zastępstwa był zbyt krótki, aby można było wprowadzić kogoś z zewnątrz. Tego typu sytuacje stawiały przed nami nowe wyzwania – pojawiały się nowe relacje, nowe role, czasami trzeba było wrócić do pewnego etapu i na nowo uczyć się budować ze sobą współpracę. Np., kiedy sam musiałem wejść w rolę aktora, pomimo prośb ze strony zespołu, odmówiłem dawania feedbacku, ponieważ poczucie podczas grania na scenie zawsze może się różnić od rzeczywistego odbioru przedstawienia na widowni i energii, którą czuje się, kiedy jest się odbiorcą sztuki. W takim awaryjnym momencie doszło do zmiany ról i grupa zrozumiała, że musi pracować sama – bez reżysera. Staraliśmy się dawać sobie nawzajem feedback zbiorowy, jednak nigdy nie określałem w nim, kto i kiedy zaproponował celne rozwiązania lub w moim poczuciu popełniał błędy. Czułem, że nie powinienem tego robić osobom, grając jednocześnie z nimi w scenach. Mogłem co najwyżej, podobnie jak reszta obsady, dzielić się i wymieniać swoimi wrażeniami. Wobec wszystkich tych nowych bodźców i wyzwań – zespół zachowuje jednak nadal wykształcone półtora roku wcześniej narzędzia i potrafi budować nowe formy współpracy.

Jedna z tegorocznych sytuacji (podczas setu zagranego pod koniec sierpnia 2024r.) potwierdziła mi, że zespół *Zimnych ogni* nadal utrzymuje się w III etapie procesu grupowego oraz stale działa w ramach Motywacji 3.0. Nie mogło być mnie na wznowieniu spektaklu, gdzie musiało dojść do zastępstwa wśród rekwizytorów. Zastępstwo było o tyle

skomplikowane, że rekwizytorzy pojawiają się na scenie w trakcie spektaklu i mają swoje precyzyjne, wręcz choreograficzne zadania. Inspicjentka oraz zespół techniczny sami zaproponowali gotowe propozycje rozwiązań, zaś po próbie dostałem informację o tym, że udało im się zrealizować spektakl bez żadnych zmian w jego kształcie. W grupie istnieje zatem ciągła motywacja do poprawiania i grania tego przedstawienia w jak najwyższej jakości. Każdy z uczestniczących czuje na sobie odpowiedzialność i zespół potrafi wzajemnie się mobilizować. Jak pokazuje powyższy przykład – moja obecność na takim etapie nie jest już właściwie konieczna – co dla lidera jest też oczywiście trudnym doświadczeniem.

Do dzisiaj też, zgodnie z pierwszym listem do zespołu i naszym Kontraktem, wysyłam omówienia spektakli drogą mailową, w których analizuję każdą scenę osobno (dając nie tylko uwagi krytyczne, ale także pozytywny feedback). Dzięki temu każda osoba dostaje swój własny indywidualny feedback. Nigdy nie daję zespołowi feedbacku bezpośrednio po spektaklu. Po pierwsze obsada jest w emocjach i zmęczeniu po zagraniu przedstawienia, co może wpływać na ich odbiór takiego feedbacku. Po drugie, ja sam, jako twórca tego przedstawienia, także jestem w emocjach. W trakcie oglądania spektaklu przesadnie pozytywnie reaguję na nowe korzystne sytuacje na scenie, a także przesadnie negatywnie reaguję, gdy jakiś fragment spektaklu pogubi swoje jakości. Staram się chronić przed tym obsadę *Zimnych ogni* i wysyłać feedback dopiero kolejnego dnia, kiedy z dystansu i nieemocjonalnie jestem w stanie przeanalizować to, co zobaczyłem poprzedniego dnia.

Podsumowując – myślę, że wiedza o procesie grupowym jest dzisiaj niezbędnym elementem, który powinien być wprowadzony w ramy zarządzania grupą zarówno na poziomie szkół teatralnych, jak i teatrów oraz innych instytucji kultury. Nasz klasyczny model wychowania, a także system szkolnictwa sprawia, że grupy bardzo często nie są w stanie przejść prawidłowo procesu grupowego z powodu podstawowych błędów w komunikacji. Uczestnictwo w grupie kojarzy nam się z liderem, któremu należy się bezwzględnie podporządkowywać. Wśród liderów istnieje dużo lęku przed grupą i oporem z jej strony, który najczęściej odbierają jako atak we własną osobę, grupy zaś mają w sobie dużo lęku przed krytyką systemu pracy, ponieważ nie są przyzwyczajone do otwartej komunikacji. W związku z tym kosztem względnego spokoju i porządku na próbach, grupy często nie są w stanie wychodzić poza I etap procesu grupowego i pośród wielu nienazywanych napięć i braku realizacji indywidualnych potrzeb i celów, stają się niejako narzędziem do spełniania potrzeb liderów. Gdy zaś liderzy nie potrafią podporządkować

sobie grupy, bardzo szybko następuje w grupie bunt. Wówczas lider może stracić swoją pozycję, zaś zespół na stałe pozostanie w otwartej lub ukrytej formie konfliktu z liderem. Bardzo często obserwowanym przeze mnie obrazem polskiego teatru jest podporządkowywanie się grupy charyzmatycznemu liderowi (reżyserom lub dyrektorom). Wówczas grupa może odczuwać częściową, pozorną satysfakcję, spełniając potrzeby lidera, któremu bezwzględnie ufa. Mimo to, podświadomie jednak zespół pozostaje na I etapie procesu grupowego i nie jest w stanie samodzielnie się rozwijać i spełniać własnych indywidualnych potrzeb.

Pracując w teatrze, jako aktor przez ponad 10 lat, tylko kilkakrotnie mogłem zostać uczestnikiem pełnego, transparentnego procesu grupowego. Zawsze oznaczało to dla mnie uczestniczenie w projekcie, w którym, jako niezależna jednostka czułem się ważny i poza osiąganiem wysoko ustawionych przez lidera oraz grupę celów zbiorowych, spełniane były także indywidualne potrzeby (zarówno moje, jak i poszczególnych członków zespołu).

Nawiązując do wstępu owej rozprawy i mojej statystyki „udanych” oraz „nieudanych” przedstawień, powinienem więc na tym etapie rozprawy doktorskiej zmienić to nazewnictwo. Głęboka analiza ostatnich kilkudziesięciu projektów, w których uczestniczyłem, pokazuje, iż owa statystyka nie określa “udanych” i “nieudanych” spektakli, a jedynie projekty, w których proces grupowy został przeprowadzony w sposób prawidłowy lub z jakiegoś powodu był blokowany i grupie nie udało się dotrzeć do III etapu lub ewentualne dotarcie tam nie trwało długo, gdyż grupie brakowało niezbędnych narzędzi do zachowania odpowiedniej jakości współpracy.

V. Feedback

Feedback, czyli przekazywanie i odbieranie informacji zwrotnej dotyczy niemal każdej relacji i interakcji pomiędzy ludźmi. Znajomość narzędzi usprawniających feedback, a także umiejętność ich zastosowania w praktyce, to zatem elementy, które zdecydowanie mogą pomóc w organizacji współpracy. Zauważam dużą konieczność prawidłowego przekazywania feedbacku szczególnie w takich instytucjach, jak szkoły teatralne czy teatry, gdzie na co dzień dochodzi do licznych interakcji interpersonalnych. W dodatku instytucje te opierają swoje funkcjonowanie m.in. na aktorstwie, zatem jednymi z podstawowych elementów współpracy w ich ramach są m.in. jest praca na emocjach czy też komunikowaniu się w obrębie trudno definiowalnej sztuki, różnych gustach, wrażliwościach itp. Ta wyjątkowa i niecodzienna sytuacja, jaka zachodzi w relacji pedagog-student czy reżyser-aktor, wymaga dużej uważności, czujności i umiejętności nie tylko związanych z higieną pracy i oddzieleniem życia prywatnego od kwestii zawodowych, ale także narzędzi, które mogą pomóc sprawnie się komunikować i naprawiać błędy w przekazywaniu informacji, które negatywnie wpływają na współpracę.

Oczywiście istnieje bardzo wiele różnych struktur feedbackowych, które zostały wypracowane i wprowadzane do użytku w biznesie czy w praktykach edukacyjnych. Wiele z nich można znaleźć m.in. w publikacji Miry Mańki *Feedback: próba zmapowania zjawiska. Część druga: praktyki feedbacku*²¹. Są to m.in.:

- Model 360° - oparty na odpowiedniej konstrukcji ankiet, które poprzez pytania otwarte oraz anonimowość mogą dać informację zwrotną, dotyczącą osoby feedbackowanej. W ankiecie takiej udział powinny wziąć osoby współpracujące, równorzędne, ale także podwładne, przełożone oraz sama osoba feedbackowana. Pytania powinny być skonstruowane tak, aby w 50% dotyczyły pozytywnych informacji zwrotnych, w 30% powinny być związane z kwestiami komunikacji, zaufania, a jedynie 20% pozostałych komunikatów powinno dotyczyć doskonalenia / uwag korygujących. W Polsce spotykałem się dotąd głównie z modelem 90° - np. w formie anonimowych ankiet oceny pedagoga. Najczęściej jednak są to pytania zamknięte lub prośba o przyznanie punktów oraz możliwość napisania kilku zdań na koniec (najczęściej negatywnych), co nie do końca

²¹ Mira Mańka *Feedback: próba zmapowania zjawiska. Część druga: praktyki feedbacku*, dz. cyt. „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2023 nr 175/176, link do artykułu: <https://didaskalia.pl/pl/artukul/feedback-proba-zmapowania-zjawiska-czesc-druga-praktyki-feedbacku>

dobrze się sprawdza w charakterze budowania motywacji i spełnienia potrzeb doskonalenia się pedagogów.

- DAS Theatre Feedback Method²² - metoda wspólnego omawiania projektów czy praktyk performatywnych. Metoda polega na ustaleniu 3 odrębnych ról: osoby prezentującej pracę, moderatora oraz grupy. Najpierw prezynter spotyka się z moderatorem, aby ustalić, jakiego obszaru ma dotyczyć feedback (czego konkretnie potrzebuje osoba prezentująca swój projekt). Dzięki temu moderatorowi łatwiej jest podczas sesji feedbackowej zarządzać czasem, przerywać, kiedy rozmowa schodzi z tematu i kierować uwagę grupy w umówiony wcześniej zakres feedbacku. Kolejnym etapem jest pokazanie projektu grupie. Prezynter pokazuje swoją pracę, określa, na jakim jest etapie, jaki jest jej cel oraz czego oczekuje od danej sesji feedbackowej. Na koniec zadaje on grupie np. dwa pytania, dotyczące własnej prezentacji, co też pozwala grupie podczas odbioru pracy na szczególną uwagę, dotyczącą określonego momentu, zagadnienia, problemu itd. Po zakończeniu prezentacji DAS Theatre Feedback Method proponuje bardzo wiele możliwych wariantów komunikacyjnych, których można używać dowolnie lub nawet łączyć je ze sobą:

a) one on one - polegające na tym, że osoba prezentująca wychodzi z sali, natomiast grupa omawia ze sobą pierwsze wrażenia w rozmowach indywidualnych, “jeden na jeden”, po to, aby zrzucić z siebie pierwsze osądy i przygotować się do pełniejszego feedbacku na forum,

b) affirmative feedback - grupa wyraża na forum pierwsze pozytywne wrażenia, emocje i komunikaty. Dobrze zaczynać taki feedback od zdania “to, co dla mnie zadziałało, to...”,

c) perspectives - osoby z grupy, przekazujące informacje zwrotne, zaznaczają najpierw perspektywę, z której mówią. Taki feedback można zacząć np. od zdania “jako aktor, potrzebuję w twojej pracy...” / “jako matka, potrzebuję...” / “jako osoba, która obecnie jest w złej kondycji, potrzebuję...” itp. Dobrze jest zatem przed przekazaniem informacji, skomunikować się najpierw samemu ze sobą. Wówczas, zamiast mówić uwagę typu “to było długie i nudne”, trzeba zadać sobie pytanie o własną perspektywę i potrzeby, a następnie ten sam komunikat przekazać, uwzględniając powyższe. Np. “jako osoba, która potrzebuje bodźców, chciałabym, aby twoja praca była nieco krótsza, żebym mogła utrzymać uwagę do końca”,

d) open questions - formuła, w której grupa zadaje otwarte pytania osobie prezentującej

²² DAS na początku było programem rezydencyjnym dla osób zajmujących się sztukami performatywnymi i praktykowało kolektywne omawianie prac. W 2009 roku stało się częścią Academy of Theatre and Dance. Zachowano jednak odrębność i zasadę omówień, w których uczestniczą wszystkie osoby oglądające i wykonujące daną pracę.

swoją pracę. Ważne, aby pytania te nie były atakujące oraz nie zawierały w sobie ukrytej opinii czy stosunku do prezentowanego dzieła. Np. “Skąd pomysł na taką scenę?”, “Co myślisz o tej sekwencji?”, “Jak działa na ciebie ten fragment?”, “Dlaczego użyłeś danej, określonej formy?”. Pytania pokazują osobie prezentującej, na co zwraca uwagę odbiorca oraz mogą wskazać obszary, którym należy poświęcić większą uwagę,

e) concept reflection - grupa zapisuje na kartkach samoprzylepnych pierwsze refleksje po odbiorze pracy, w formie jednego zdania czy nawet jednego słowa. Następnie osoba prezentująca układa zebrane kartki w kolejności: od tych, które są najbliższej jej własnej intuicji do tych, które uznaje za nietrafione i niezwiązane z własną pracą. Formuła ta pokazuje osobie prezentującej mnogość perspektyw, ale jednocześnie pozwala zdecydować prezenterowi, które obszary chciałby poddać konkretnej dyskusji, a które nie są mu w danym momencie potrzebne,

f) gossip round - grupa swobodnie wymienia opinie i własne odczucia dotyczące obejrzanej pracy, mówiąc o osobie prezentującej, obecnej w tej samej przestrzeni w trzeciej osobie. Ważne, że prezenter/prezenterka nie może uczestniczyć w tej rozmowie i zabierać głosu. Ma to m.in. przyzwyczaić daną osobę do odporności na tzw. plotkowanie i ocenianie jej pracy w takiej formie w przyszłości,

g) tips&tricks - osoby przekazujące informacje dzielą się własną specjalistyczną wiedzą i unikatowym spojrzeniem na daną pracę. Taki model świetnie sprawdza się w grupach, które są mocno zróżnicowane (np. pod względem wiedzy, umiejętności, specjalizacji, doświadczenia),

h) personal letter - osobiste listy lub emaile, przekazane osobie prezentującej przez poszczególnych członków grupy. Powinny one zawierać intymne refleksje, dotyczące odbioru danej pracy, którymi dana osoba z jakiegoś powodu nie chciała się podzielić na głos, na forum, wobec całej grupy. Ważne, aby listy te nie były anonimowe i były podpisane.

- Burza mózgów - to nie, jak się dzisiaj wydaje, spontaniczne, często chaotyczne formułowanie różnych pomysłów i idei w grupie, lecz precyzyjna metoda, opracowana w latach 30-tych XX wieku przez Alexa Osborna²³. Głównym założeniem jest oddzielenie procesu tworzenia rozwiązań, szukania nowych idei od ich późniejszej oceny i analizy.

²³ Alex Osborn - amerykański menadżer, który jako 19-letni wicedyrektor przyczynił się do powstania rozpoznawalnej na całym świecie nowojorskiej agencji reklamowej BBDO. Więcej informacji o jego metodzie *Burzy mózgów* można znaleźć w internetowej Encyklopedii Zarządzania pod linkiem: https://mfiles.pl/pl/index.php/Burza_mozgow

Metoda “burzy mózgów” polegała na stworzeniu dwóch niezależnych zespołów:

a) twórczy (najlepiej złożony z ok. 9-15 osób o różnej płci, różnym wieku, różnym stanowisku, wiedzy czy doświadczeniu, tak aby móc konstruować maksymalnie różnorodne i niestereotypowe pomysły. Niedopuszczalne było tworzenie danego zespołu z osób, pozostających ze sobą w zależnościach hierarchicznych, np. przełożeni i podwładni). Istotne dla Osborna było zapraszanie do sesji osób, które specjalizowały się w zupełnie innych dziedzinach, były spoza obszaru poruszanego tematu. Jego zdaniem takie osoby mogły dostarczać najbardziej oryginalne i niestereotypowe koncepcje. Elementarną zasadą działania tego zespołu było bezkrytyczne proponowanie pomysłów, gdyż najważniejsza była ich jak największa ilość, a nie jakość.

b) oceniający - najlepiej złożony z ok. 3 osób, które powinny być specjalistami i doskonale orientować się w danym zagadnieniu. Zespół ten miał na celu analizę wszystkich pomysłów zespołu twórczego, a następnie ocenę przydatności tych idei do danego projektu.

W Burzy mózgów ważną rolę stanowi także osoba liderująca, która moderuje całą sesję, blokuje możliwość uwag krytycznych, dotyczących pojawiających się pomysłów oraz zbiera wszystkie idee, które następnie porządkuje i przekazuje do zespołu oceniającego.

- Critical Response Process (CRP)²⁴ - Model ten dotyczy niezwykle istotnego z punktu widzenia artystów (aktorów, performerów) problemu łączenia oceny czy analizy danej osoby z wykonywaną przez nią pracą artystyczną. Przez to feedback w teatrze bardzo często nie do końca jest związany bezpośrednio z działaniem na scenie, a zaczyna dotyczyć tematów związanych z cechami osobowości danego artysty. Jako aktor, bardzo często byłem świadkiem tego typu feedbacku. Zauważałem, że u osób, które otrzymywały uwagi dotyczące ich pracy, łączące się z cechami charakteru, analizą ich prywatnych zachowań, pojawiały się często duże problemy z kontynuacją uczestnictwa w procesie twórczym. Tego typu feedback powodował lęk przed dalszym próbowaniem. Celem modelu CRP jest omawianie procesu twórczego w taki sposób, aby zmotywować odbiorcę do dalszej pracy. W formule tej pojawiają się trzy odrębne role: osoby twórczej, osoby obserwującej oraz osoby moderującej. CRP składa się z czterech etapów:

a) Statements of Meaning - po obejrzeniu i odbiorze czyjejś pracy osoby obserwujące

²⁴ Critical Response Process (CRP) - 4-etapowa technika dawania i odbierania feedbacku, stworzona w 2022r. przez Liz Lerman, amerykańską choreografkę i performerkę, dokładnie opracowana i opisana we współpracy z Johnem Borstelem. Więcej informacji pod linkiem: <https://lizlerman.com/critical-response-process/>

dzielią się swoimi pozytywnymi odczuciami. Założeniem metody CRP jest namawianie odbiorców do szukania pozytywów czyjejś pracy i zaczynanie procesu feedbacku od tej właśnie strony. Pozytywna informacja ułatwia odbiorcy przyjmowanie późniejszych korygujących uwag. Na tym etapie osoba twórcza może zadawać pytania doprecyzowujące, jednak powinna ona głównie słuchać i odbierać pozytywne komunikaty.

b) Artist as Questioner - w tym etapie artysta / artystka zadaje odbiorcom pytania dotyczące swojej pracy. Osoba twórcza może w ten sposób sprawdzić, na ile udało jej się uzyskać zamierzony efekt, czy dane dzieło jest czytelne dla widza itd. W tym etapie odbiorcy jeszcze nie powinni szukać konkretów, które mogłyby służyć ulepszeniu omawianego projektu.

c) Neutral Questions - w trzecim etapie osoby obserwujące zadają osobie twórczej neutralne pytania. "Neutralne" oznaczają w tym wypadku takie, które nie zawierają w sobie oceny, opinii czy ataku. Np. jeśli obserwator ma wątpliwości dotyczące jakości aktorskiej, zamiast sugerować to i oceniać, w tym etapie powinien zadać neutralne pytanie w stylu "co sądzisz o stylu grania danego aktora/aktorki?". Jeśli osoba twórcza nie dostrzega żadnych wątpliwości, to z krytyczną opinią czeka się dopiero do czwartego etapu.

d) Opinion Time - Dopiero na koniec sesji feedbackowej przychodzi czas na formułowanie krytycznych uwag. Osoby obserwujące znają wówczas jednak dokładniej perspektywę twórcy. Wymiana komunikatów była na tyle duża, że można świadomie podjąć rozmowę korygującą. Warto tutaj pozostawić także wybór osobie twórczej. Np.: "Mam uwagę dotyczącą pierwszej sceny. Czy chciałbyś ją usłyszeć?". CRP pozwala zatem na pełną autonomię i zarządzanie otrzymywanym feedbackiem przez osobę prezentującą swoją pracę.

Istnieje wiele różnych struktur feedbackowych. Te, które wymieniałem powyżej, dotyczą głównie odbioru, analizy i poprawy danego dzieła sztuki czy jego fragmentu bądź współpracy konceptualnej nad danym projektem. Takie modele m.in. dają odbiorcy możliwość nieprzyjęcia feedbacku lub wybrania z niego istotnych z własnej perspektywy komunikatów. Czymś innym jest sytuacja przekazywania informacji zwrotnych w relacji pedagog-student, czy reżyser-aktor, gdzie odbiorca nie do końca ma już tak dużą swobodę.

Pisząc o feedbacku w poniższym rozdziale, będę starał się zatem analizować dużo szerszy kontekst. Będzie to raczej szereg narzędzi komunikacyjnych i przykładów ich używania, które mogą usprawnić nie tylko sam proces twórczy, ale także jakość

zarządzania grupą czy instytucją oraz wzajemną komunikację. Trening skutecznego feedbacku ma bowiem w moich doświadczeniach decydujący wpływ nie tylko na analizę i omówienie czyjejś pracy, ale także na jakość przekazywania i odbierania treści pomiędzy współpracownikami, a zatem na jakość współpracy i funkcjonowanie danej grupy czy instytucji. Potwierdzeniem tego może być m.in. niezwykle istotna rozmowa, dotycząca feedbacku dr Marty Bryś z kolektywem InSzPer²⁵, która została opublikowana w gazecie teatralnej Didaskalia, zatytułowana: *Czy nie można już zrobić zwykłego omówienia spektaklu*.²⁶

Jestem przekonany, że zdobycie odpowiednich narzędzi feedbackowych może pozytywnie rezonować nie tylko na jakość zarządzania wymienianymi powyżej modelami typu DAS, CRP itd., ale także może pomóc w wymianie informacji w dużo szerszym kontekście (np. osoba zarządzająca teatrem - pracownicy teatru i zespół aktorski). Rozdział ten poświęcony będzie zatem komunikacji i technikom pomagającym dany komunikat formułować i odbierać.

5.1. Podstawowe błędy w feedbacku

a) Strach

Obserwując rzeczywistość wokół mnie (nie tylko w środowisku artystycznym) uważam, że mamy w sobie, jako społeczeństwo strach przed informacją zwrotną. Żeby można było skutecznie przekazać i odebrać feedback, unikając lęku przed konsekwencjami, niezbędnym elementem jest wzajemne zaufanie i wiara w szczerą intencję przekazywanego komunikatu. Jego cel powinien bowiem dotyczyć m.in. rozwoju, poprawy współpracy, rozwiązania danego problemu, nie zaś np. atakowania osoby, która jest bezpośrednio za dany problem odpowiedzialna. Przestrzeni zaufania nie da się jednak osiągnąć szybko. To wymagający czasu proces, który opiera się na budowaniu relacji. Forma, w jakiej prowadzimy rozmowy na co dzień i uczymy się wzajemnej komunikacji może przyspieszyć, spowolnić lub nawet zablokować możliwość ufania sobie nawzajem.

²⁵ InSzPer - Instytut Sztuk Performatywnych - organizacja kultury, umożliwiająca interdyscyplinarny i międzynarodowy rozwój sztuki aktywnej społecznie. W skład kolektywu wchodzi obecnie: Michał Buszewicz, Marta Keil, Grzegorz Reske, Anna Smolar, Weronika Szczawińska i Piotr Wawer Jr. Więcej informacji na temat InSzPer można znaleźć pod linkiem: <https://www.inszper.org>

²⁶ Marta Bryś, *Czy nie można już zrobić zwykłego omówienia spektaklu*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna”, 2023 nr 175/176, link do artykułu: <https://didaskalia.pl/pl/artykul/czy-nie-mozna-juz-zrobic-zwyklego-omowienia-spektaklu>

Poczucie bezpieczeństwa jest zatem kluczowe, szczególnie na etapie uczenia się i ćwiczenia przekazywania sobie nawzajem feedbacku. Dopiero odrzucając strach i pierwotny odruch doszukiwania się w danej interakcji z ludźmi intencji, które nas atakują - możemy przystąpić do nauki skutecznych technik feedbacku. Takie powinny zawsze służyć usprawnianiu współpracy i rozwojowi zarówno nas samych, jak i naszych partnerów w komunikacji.

Często zauważam, że ludzie w środowisku artystycznym nie chcą zabiegać o feedback i mają też w sobie sporo lęku przed przekazywaniem go. Zdarza się, że podejrzliwie reagują także na feedback pozytywny, nie do końca potrafiąc przyjąć go w naturalny dla siebie sposób. Traktują feedback jako coś, czego z reguły należy się obawiać i najbezpieczniej jest po prostu go unikać.

Jako prodziekan Wydziału Aktorskiego Akademii Sztuk Teatralnych, zauważam ten odruch szczególnie podczas trudnych, konfrontacyjnych rozmów, w ramach których muszę przekazać danemu pracownikowi negatywną informację zwrotną. Pierwszą reakcją jest zazwyczaj emocjonalność, przerzucanie odpowiedzialności i atakowanie innych lub mnie w ramach samoobrony. Po zapewnieniu rozmówców, że moim celem nie jest atak, szukanie winnych czy oskarżanie, a jedynie próba merytorycznej rozmowy, która może nam pomóc naprawić dany problem, rozmowy te przybierały najczęściej zupełnie inną atmosferę. Okazywało się, że używając poznanych przeze mnie narzędzi, związanych ze skutecznym feedbackiem, tego typu rozmowy można było przeprowadzać w spokojnym tonie, szczerzej komunikacji i w szacunku do siebie nawzajem. W ten sposób niejednokrotnie udawało mi się rozwiązywać nawet trudne sytuacje konfliktowe.

Jedną z przyczyn takiej naturalnej, lękowej reakcji jest fakt, że człowiek jest istotą społeczną, zatem naszą głęboko zakorzenioną potrzebą jest potrzeba przynależności do grupy. Lęk przed informacją zwrotną wynika więc m.in. z lęku o wykluczenie z danej grupy, społeczności, zespołu teatralnego, relacji itp.

Żeby feedback mógł funkcjonować w pełni, należy zrozumieć, że nie powinien on kojarzyć się z żadnym zagrożeniem. W jego istnieniu powinno się raczej doszukiwać sygnałów świadczących o możliwości odkrycia dla siebie nowego spojrzenia na daną sytuację, własnego rozwoju czy pozytywnej zmiany w sposobie działania czy współpracowania. Trzeba zatem usunąć istniejący wokół feedbacku strach, który blokuje możliwość przekazywania oraz odbierania informacji.

Podstawowymi, stereotypowymi reakcjami na feedback, z którymi najczęściej się spotykałem lub które sam zauważałem u siebie w relacjach zawodowych są:

- lęk (objawiający się m.in. walką, unikaniem, przerzucaniem odpowiedzialności lub ucieczką),
- próba załagodzenia sytuacji (m.in. poprzez wymuszony uśmiech, rozciąganie spotkania w czasie lub skracanie go, wymyślając nieistniejący powód do zakończenia rozmowy, zmienianie tematu lub pozorne zgadzanie się z odbiorcą, najczęściej nie wsłuchując się w uwagi, które padają w naszym kierunku, nie wyciągając z nich wniosków i nie skłaniając się do autorefleksji, zastanowienia się, co z danym feedbackiem można zrobić i dlaczego otrzymaliśmy daną informację zwrotną).

Aby ludzie mogli pracować z feedbackiem w zdrowszy sposób, należy zatem starać się przede wszystkim zapanować nad własnym lękiem i stale doskonalić samoświadomość, aby móc nawet te najtrudniejsze rozmowy przeprowadzać nieemocjonalnie, we wzajemnym szacunku oraz posiadając i szukając jasnych, klarownych intencji owej wymiany informacji. Dzięki takim próbom możemy wykształcić z czasem bardziej pozytywny obraz interakcji feedbackowych.

Kiedy zarejestrujemy u siebie stan wzmożonego lęku, dobrze jest skupić się choćby przez chwilę na własnym oddechu, starać się wyciszyć i puścić napięcia w ciele, które nasz mózg odruchowo generuje poprzez złe feedbackowe doświadczenia. W skrócie chodzi tu o przekierowanie uwagi z myślenia o tym, co zrobiło się nie tak, jakie spotkają nas konsekwencje, jak wybrnąć z trudnej rozmowy itd. na skupienie się na własnych fizycznych odczuciach, np. słuchając dźwięków otoczenia lub też zajmując nasz umysł czymkolwiek innym, co odciągnie nas od myślenia lękowego (np. obserwując uważnie jakiś szczegół obok nas). Dopiero osiągając względny spokój i przyzwyczajając nasz organizm do przekazywania i odbierania informacji bez zbędnych napięć, można próbować przystąpić do nauki trudniejszych technik feedbackowych, ponieważ nasz lęk, a także inne emocje, które dyktują nam ton głosu, sposób myślenia czy zachowanie sprawiają, że mamy o wiele mniejszą kontrolę nad treścią i sposobem jej wyrażenia. Inaczej też odbieramy informacje, często powiększając w głowie problem, który istnieje realnie i którego istnienie próbuje nam zakomunikować druga osoba. Obniżenie emocjonalności własnej oraz rozmówcy jest więc jednym z najistotniejszych elementów skutecznego feedbacku.

Myślę, że pomimo istniejących od lat narzędzi, nie potrafimy jeszcze do końca przekazywać informacji zwrotnej w formule “człowiek–człowiek”. Ciągłe funkcjonujemy w kontekście hierarchii czyli “lider–osoba podporządkowana mu”. Takie myślenie powoduje w nas lęk przed przekazywaniem feedbacku naszym liderom, a nasi liderzy nie

zawsze umieją ten feedback odebrać (i odwrotnie).

Nawyki, zbierane przez nas od lat (np. system zachęcania społeczeństwa do negatywnej informacji zwrotnej, dotyczącej innych współpracowników, wspierany m.in. w czasach PRL, system naszej edukacji oparty m.in. na wywiadówkach, wyróżnieniach, naganach czy powielane błędy w modelu wychowania dzieci, poprzez budowanie stanu wzmożonego lęku, straszenie, szantaż itp.) sprawiają, że informacja zwrotna kojarzy nam się odruchowo z wymierzaniem kary lub manipulacjami poprzez podnoszenie własnego statusu lub zaniżanie statusu drugiej osoby.

W teatrach niestety z wymienionych wyżej powodów proces feedbacku także najczęściej nie przebiega w sposób płynny. Jego blokowanie jest podyktowane zarówno strachem osób zarządzających przed usłyszeniem ze strony pracowników o tym, że robią coś źle, ponieważ mogłoby to zdyskredytować ich pozycję. Osoby pracujące w instytucjach kultury z kolei, najczęściej obawiając się o swoje stanowisko, wolą milczeć i unikać bezpośredniego komunikowania problemów, nie chcąc narażać się swojemu pracodawcy. W owym milczeniu dochodzi więc do nieujawnianych latami napięć, które w spontanicznej i bezpośredniej konfrontacji wybuchają i stają się pochodną poważnych, trudno naprawialnych konfliktów.

Podczas wielu procesów grupowych byłem niejednokrotnie świadkiem tego typu sytuacji nie tylko w relacji lider-grupa, ale także w równych hierarchicznie relacjach, w których powinno być o wiele łatwiej o szczery feedback. Przykładem może być sytuacja, w której koleżanka z garderoby opowiadała mi stale o problemie we współpracy z inną aktorką. Kiedy zasugerowałem, że osoby te powinny natychmiast o danej sytuacji ze sobą porozmawiać i przepracować dany problem tak, aby nie wpływał negatywnie na ich współpracę - temat utykał w miejscu. Nigdy do takiej rozmowy nie doszło, zaś ja, jako osoba, która nie była bezpośrednio związana z danym konfliktem, nie czułem się uprawniony do jej przeprowadzenia. Przy kolejnych próbach przekazywania mi przez ową koleżankę tych samych komunikatów, sam zaczynałem blokować ten konkretny temat rozmowy, ponieważ nie chciałem stać się jedynym odbiorcą problemu, który w gruncie rzeczy mnie nie dotyczył.

Dużo bezpieczniej jest dla nas zatem mniej mówić i mniej słyszeć, ponieważ unikamy wówczas podejmowania ryzyka. Lepiej nie uzyskiwać informacji o tym, że ktoś myśli o nas inaczej, niż sobie to wyobrażaliśmy, ponieważ musielibyśmy wtedy stale weryfikować własną samoocenę. Odkładamy też na później trudne rozmowy, licząc na to, że sytuacje same się załagodzą, a problemy rozwiążą. Bardzo często decydujemy się na mówienie o

problemie zdecydowanie za późno, kiedy jest on na tyle duży, że bardzo trudno jest go rozwiązać. Najlepsze, co możemy zrobić dla ludzi, z którymi współpracujemy lub na których nam zależy, to mówić o tym, co może pomóc im się rozwijać. I najlepsze, co można zrobić dla tych osób, to umieć usłyszeć, co ich zdaniem możemy poprawić we własnym działaniu, aby rozwijać samego siebie.

b) Brak uważności na drugą osobę

Częstym problemem, z którym spotykam się w pracy, jako aktor, jest dużo większe skupianie się twórców na sobie, własnej wizji artystycznej niż na człowieku, z którym współpracują. Dotyczy to nie tylko moich doświadczeń współpracy z niektórymi realizatorami, ale także doświadczeń wielu innych osób, grających w teatrach w całej Polsce. Oczywiście problem też istnieje w wariancie odwrotnym, gdzie dany aktor czy nawet cały zespół jest na tyle mocno skupiony na sobie, że z trudem przychodzi mu prawidłowe reagowanie na feedback, który płynie ze strony realizatorów spektaklu.

Przykładem może być np. tylko nieznaczna część kostiumografów/fek, która jak dotąd zdecydowała się konsultowanie ze mną (jako aktorem) swoich projektów kostiumów. Przy niektórych tego typu współpracach spotykałem się z rażącym wręcz u artystów brakiem świadomości tego, jak ważne przy realizacji swojego projektu jest dostosowanie go do minimalnych potrzeb osób grających. Niektórzy kostiumografowie nie potrafili także odebrać komunikatów, które próbowałem im przekazywać.

Przykładem może być tu moja praca nad jednym z przedstawień, w którym miałem wymagające zadania choreograficzne. Pomimo próśb o otrzymanie obuwia odpowiednio wcześniej - otrzymałem swoje buty dopiero kilka dni przed premierą. W dodatku było to obuwie ciężkie, zimowe i uniemożliwiało mi wykonanie części działań ruchowych na scenie w wypracowanej na próbach jakości. Sytuacja ta doprowadziła ostatecznie do dużego konfliktu, ponieważ zgłaszając szereg problemów, usłyszałem, że owego obuwia nie da się już wymienić i mam po prostu w nim zagrać, ponieważ jest ono niezbędnym elementem wizji artystycznej kostiumografa. Sam reagowałem wówczas w sposób emocjonalny, będąc pod presją reżysera i krótkiego czasu do premiery. Prędzej czy później zatem owy brak komunikacji i czułości na drugiego człowieka doprowadzał do szeregu napięć, które destabilizowały projekt artystyczny i uniemożliwiały prawidłową formę wzajemnej komunikacji. Takich przykładów niestety mam w swoim doświadczeniu niezwykle dużo i - oczywiście - nie dotyczą one tylko kostiumografów.

Zrozumienie, że ludzie są jedyną siłą grupy i projektu jest zatem w moim poczuciu podstawowym elementem, wpływającym na jakość danej współpracy. To indywidualna praca każdej z osób przekłada się na rezultaty osiągane przez grupę, zatem każda z osób, uczestniczących w projekcie powinna mieć zapewniane bezpieczeństwo i komfort, a także mieć możliwość uczestniczenia w płynnym i transparentnym feedbacku (działającym obustronnie). Skupienie się na ludziach, z którymi się współpracuje, umiejętność słuchania wzajemnych potrzeb oraz obdarzenie się szacunkiem mogłoby naprawić niemal większość konfliktów, których byłem świadkiem lub bezpośrednim uczestnikiem w przeszłości.

c) Błędy w komunikacji

Istnieje wiele rozmaitych błędów w komunikacji, które negatywnie wpływają na możliwość płynnego i transparentnego feedbacku. O części z nich wspominałem już w poprzednich rozdziałach, jednak pozwolę sobie uzupełnić je o kilka dodatkowych przykładów, które dotąd nie zostały w owej rozprawie użyte.

Jednym z klasycznych błędów, rozbijających grupy już od lat szkolnych jest skarżenie. Dzieje się tak, ponieważ istnieje w nas lęk przed bezpośrednią konfrontacją. Kiedy taka negatywna informacja rozprzestrzenia się i ostatecznie drogą okrężną dochodzi do odbiorcy, feedback może przybrać dużo bardziej okrutny wymiar, ponieważ może zostać “wzbogacony” przez kolejne osoby i ich własną wersję owego komunikatu. Ostatecznie konflikt pomiędzy nadawcą oraz odbiorcą jest nieunikniony, zaś naprawa relacji staje się niemożliwa, ponieważ informacja została wielokrotnie przekształcana, a w konflikt włączone zostało wiele innych osób.

Z pewnością wielokrotnie zdarzyło nam się w życiu odbierać także negatywny feedback w takiej formie, która zmuszała nas do poczucia winy za zaistniałą sytuację. W związku z tym człowiek odruchowo przybiera postawę obronną, przerzuca odpowiedzialność na inne osoby, neguje oczywiste fakty. Będąc atakowanym, w sposób naturalny reaguje się agresją zwrotną w kierunku osoby, która przekazuje feedback w takiej formie. Ewentualnie w przypadku braku odwagi osoba taka unika konfrontacji, przestaje słuchać i reagować, nie przyjmuje feedbacku, nie zgadza się z nim i nie potrafi z nim pracować.

Większość społeczeństwa nie ma w sobie gotowości na informację zwrotną, ponieważ z natury lubimy wierzyć, że wszystko o czym myślimy i każda podejmowana przez nas decyzja jest słuszna. Naprawa feedbacku musi się więc zacząć od naprawy własnego

myślenia. Np. nauki nawyku zadawania sobie pytań: „czy w danej sytuacji można było zrobić coś inaczej, lepiej?” lub „czy podjąłem właściwą decyzję, mówiąc o danym problemie w taki sposób?”. Duży odsetek ludzi nie posiada odruchu proszenia o feedback nawet samych siebie, zatem tym bardziej nie chce i nie czuje potrzeby otwierania przestrzeni na feedback od innych ludzi.

Obserwując, jako pedagog, proces odbierania feedbacku w szkole teatralnej zauważam, że ludzie z natury przykładają o wiele więcej uwagi do negatywnych informacji niż do tych pozytywnych. Osoby studiujące nieustannie bywają skupione na negatywnej informacji zwrotnej, a z kolei dosyć szybko zapominają o tym, co dobrego udało im się wykonać, nie analizując i nie dopuszczając do siebie tego, co pozytywne. To negatywne wydarzenia zapamiętujemy zatem mocniej.

Kiedy sam, jako aktor, otrzymałem po zagraniu spektaklu feedback od reżysera, którego wydźwięk brzmiał: „zagrałeś świetne przedstawienie, dobrze prowadzisz tę rolę. Zwróć proszę uwagę jedynie na to, że w jednym określonym momencie można nieco mocniej wydobyć temat...” - wychodziłem z teatru bez poczucia zagrania świetnego przedstawienia. Ciągle myślałem o tej jednej, konkretnej scenie i w trakcie grania kolejnych spektakli nie dawała mi ona spokoju. Zupełnie przegapiłem pozostałą treść komunikatu reżysera, z którego wynikało, że 95% przedstawienia zagrałem dobrze, wypełniając wszystkie powierzone mi zadania.

Innymi podstawowymi i często spotykanymi błędami w przekazywaniu feedbacku są m.in.:

- zbyt mała częstotliwość - np. rzadko odbywające się spotkania, w ramach których otrzymujemy lub przekazujemy bardzo dużo, gromadzonych przez ostatnie miesiące informacji zwrotnych, w dodatku najczęściej negatywnych,
- robienie porównań, rankingów, zestawiania osób ze sobą, ich ocen oraz niekonstruktywnej krytyki (np. “widzicie, gdybyście pracowali jak koleżanka, to już dawno bylibyśmy gotowi” lub “jesteście o wiele zdolniejszym zespołem niż obsada, z którą pracowałem ostatnio”),
- zbyt ogólne, nic nie wnoszące informacje (np. „lubię z wami pracować” lub „jeszcze macie sporo do zrobienia”),
- niesprawiedliwe traktowanie, uprzedzenia i inne błędy poznawcze (związane np. z różnicami w poglądach, odmienną wiarą czy pochodzeniem),
- nieszczerość – brak wybudowania relacji opartej na wzajemnym zaufaniu poprzez nieprawidłowe działanie (np. złamanie obietnicy, atakowanie drugiej osoby, długie

unikanie jej itp.), co powoduje brak poczucia bezpieczeństwa i zablokowanie przestrzeni dla płynnego feedbacku,

- zbyt długi feedback, który przekracza możliwości percepcyjne drugiej osoby,
- zaburzenie proporcji 5 do 1²⁷ (pięć pozytywnych interakcji na jedną negatywną). Zbyt duża ilość pozytywnych informacji lub skupienie się wyłącznie na negatywnych aspektach może zaburzać nasze zaufanie dotyczące szczerości lub intencji feedbacku (o samej teorii 5:1 napiszę nieco więcej poniżej),
- brak intencji rozwoju, czyli jedynej intencji, która powinna nam towarzyszyć w przekazywaniu oraz odbieraniu feedbacku. Jeśli intencją jest cokolwiek innego: np. umniejszanie pracy drugiej osoby czy umacnianie własnego autorytetu, zachodzi wówczas błędne rozumienie informacji i nieadekwatne do niej reakcje, np. obrona, lęk, unikanie, atak itp.
- używanie w przekazywaniu informacji osoby trzeciej, unikając bezpośrednich interakcji, w związku z tym rośnie możliwość rozwijania się w otoczeniu plotek, niedomówień, wyolbrzymień itp. (np. “mówi się ostatnio, że nie wykonujesz pracy na czas” lub “otrzymuję różne sygnały, że jesteś trudny we współpracy”).

d) Nawyki liderów

Żeby nasze używanie feedbacku mogło być coraz mniej pełne lęku, a coraz bardziej sprawne, organiczne i dające poczucie bezpieczeństwa, trzeba inspirować i dzielić się wiedzą ze swoimi współpracownikami i instytucjami. Wypracowywana stopniowo wysoka jakość komunikacji, oparta na ciągłym i nieustannym poszukiwaniu informacji zwrotnej oraz na otwieraniu przestrzeni dla innych do mówienia o własnych potrzebach może z czasem stworzyć nam doskonałe warunki do rozwoju i współpracy z innymi ludźmi.

Ów jakość powinna towarzyszyć w szczególności liderom (osobom zarządzającym, reżyserującym czy uczącym w szkołach teatralnych), ponieważ to od nich w dużej mierze zależy, czy w danej instytucji lub grupie zostanie wprowadzana owa zdrowa praktyka feedbackowa. Samo jednak dopuszczenie innych osób do przekazywania informacji zwrotnej, to dopiero początek pracy nad sobą. Wiele liderów nie posiada jeszcze odruchu doszukiwania się w negatywnym feedbacku pozytywów i możliwości rozwojowej zmiany.

²⁷ Według badań amerykańskiego psychologa dr J. Gottmana idealny stosunek pozytywnych i negatywnych interakcji między ludźmi powinien wynosić 5:1. Oznacza to, że na każdy negatywną informację czy zdarzenie powinno przypadać pięć pozytywnych.

Słyszając negatywną uwagę krytyczną, często odbierają ją oni jako atak personalny lub atak na daną instytucję lub grupę, którą zarządzają oraz na sposób jej działania.

Owy naturalny lęk przed takim otwarciem przestrzeni do rozmowy wynika ze złych doświadczeń i negatywnych interakcji, z którymi spotykaliśmy się w ramach nieprawidłowo przekazywanych feedbacków w przeszłości. Lepiej nie wiedzieć, co robimy źle niż zostać tą informacją zaatakowanym, zawstydzonym przy innych itd. Każdy człowiek w swoich doświadczeniach spotkał się z feedbackiem, który dyktowany był negatywną intencją. Celem takiego feedbacku była np. jedynie krytyka nas samych a nie danego problemu. Te słowa, wypowiedane często w złości, agresji, złośliwości, zawierające w sobie okrutne lub manipulacyjne intencje sprawiły, że bez narzędzi obrony, bez odpowiedniej wiedzy i doświadczenia przyjmowaliśmy je do siebie, były one dla nas bolesne i ostatecznie budowaliśmy w sobie coraz większy opór przed odbiorem kolejnych feedbacków, nie chcąc poczuć się zranionym po raz kolejny.

Głęboko wierzę, że poprzez nieustanną pracę, człowiek ostatecznie jest w stanie wykształcić w sobie nowe nawyki feedbackowe. Może zatem nauczyć się być coraz bardziej świadomym własnych emocji, funkcjonowania danych relacji, rejestrować momenty, w których przekraczana jest nasza granica, a także momenty, w których sami popełniamy błędy w komunikacji i być może przekraczamy granicę drugiego człowieka. Poprzez nieustanny trening, skupienie się na rozwoju, na możliwości odnalezienia pozytywnych reakcji w związku z zaistnieniem informacji zwrotnej, można stworzyć w sobie i w relacjach z innymi ludźmi jakości, w ramach których miejsce strachu zająć może ciekawość i otwartość na zdobywanie wiedzy, kolejnych umiejętności oraz osiąganie nowych celów. Taki nieustanny trening oraz znajomość narzędzi może nam pomóc także komunikować błędy w feedbacku innym i w ten sposób uczyć się wzajemnie coraz lepszych jakości komunikacji.

5.2. Moje doświadczenia z błędami w wymianie informacją zwrotną

Obserwując sposób funkcjonowania teatrów w Polsce, wymieniając się spostrzeżeniami z osobami, które w nich pracują oraz analizując modele zarządzania tymi instytucjami dostrzegam, że istnieje wyraźna zależność pomiędzy jakością przekazywania i odbierania feedbacku przez lidera oraz jakością funkcjonowania grupy lub nawet całej instytucji. Wszędzie tam, gdzie zaczęto stosować owe narzędzia i istnieje próba otwierania przestrzeni dla swobodnego i szczerego przepływu informacji zwrotnej, współpraca

stopniowo oczyszcza się z napięć, tworzy się zespół zaangażowanych ludzi, którzy potrafią ze sobą współpracować.

Będąc jeszcze studentem V roku krakowskiej PWST, w ramach szukania pracy, spotykałem się z wieloma dyrektorami teatrów w Polsce. To wtedy po raz pierwszy dostrzegłem podstawowe problemy nie tylko w przekazywaniu informacji zwrotnej, ale także w szeroko pojętej jakości komunikacji. Wielokrotnie kontakt z instytucjami kultury bywał mocno ograniczony. Zdarzało mi się także otrzymywać obietnice takiego kontaktu, które nigdy nie zostały zrealizowane. Standardem był niestety brak odpowiedzi na e-maile lub niepojawianie się na umówionym spotkaniu, czyli elementy tzw. „ghostingu”.

Po podjęciu pracy w teatrze moim pierwszym doświadczeniem odbierania feedbacku od dyirekcji była tzw. “rozmowa sezonowa”. Odebyłem kilka tego typu rozmów w ramach indywidualnych spotkań z dyrektorem. Przybierały one najczęściej formę jednostronnego monologu. Nie mając przestrzeni do wypowiedzi w minimalnym poczuciu bezpieczeństwa, odruchowo zacząłem z czasem unikać tego typu rozmów. Towarzyszyły mi w nich bowiem głównie dwa uczucia: lęk przed usłyszeniem, co zrobiłem źle i ulga, kiedy dowiadywałem się o czymś dla mnie pozytywnym. Intuicyjnie starałem się wówczas chronić, nie do końca rozumiejąc, dlaczego formuła takiego spotkania jest dla mnie ostatecznie może nie tyle traumatyczna, co skrajnie niekomfortowa. Podobnie rzecz się miała ze spotkaniami grupowymi - np. dyrektora teatru z zespołem artystycznym. Najczęściej spotkania takie służyły długim wystąpieniom dyirekcji i nie otwierały możliwości komunikatu zwrotnego ze strony zespołu.

W większości teatrów istniały i nadal istnieją podobne modele komunikacji. Przybierają one różne formy, jednak ich wewnętrzny mechanizm jest bardzo podobny. Osoba odpowiedzialna za zarządzanie instytucją na indywidualnych lub grupowych spotkaniach opowiada o tym, co zostało zrobione, z czego jest zadowolona, z czym ma problem, jakie ma plany na kolejny rok, niejednokrotnie popełniając przy tym szereg błędów komunikacyjnych, które wymieniałem powyżej. Nie pozwala ona jednak zespołowi lub jednostce na swobodne i bezpieczne przekazanie własnych komunikatów.

Nigdy dotąd nie zarejestrowałem prawidłowo postawionej prośby dyirekcji lub osób reżyserujących (współpracowałem dotąd z kilkunastoma dyrektorami oraz kilkudziesięcioma reżyserami/reżyserkami) o feedback. Podczas licznych interakcji z różnymi liderami, nie spotkałem się z otwieraniem przestrzeni do swobodnego wypowiedzenia się na temat możliwości poprawy współpracy, zgłoszenia problemu czy przekazania sugestii dotyczącej działania samej instytucji.

Kilkakrotnie sam podejmowałem decyzję o przekazaniu feedbacku liderom w momentach, kiedy czułem, że należy poruszyć kwestie elementarne, związane z jakością współpracy przy danym projekcie lub jakością funkcjonowania instytucji (np. w momencie, kiedy zauważyłem, że jeden z pracowników technicznych teatru jest przeciążony nałożonymi na niego obowiązkami i nie ma możliwości wykonania wszystkich powierzonych mu zadań, co z kolei odbija się negatywnie także na mojej pracy). Kiedy zdecydowałem się „podejmować ryzyko” i przekazywać tego typu feedback, zdarzało się, że spotykały mnie z tego tytułu nieprzyjemne konsekwencje. Czasami tego typu feedback był odbierany po prostu, jako moja negatywna intencja wobec dyrekcji. Jedną z takich rozmów jednak, w ramach której zdecydowałem się na szczery komunikat, zakończyła się dla mnie ostrzeżeniem zwolnienia z teatru, zaś sytuacja ta ostatecznie miała swój finał na drodze sądowej. Owe trudne doświadczenia nie tylko nie zniechęciły mnie do podejmowania kolejnych prób, a wręcz stały się dla mnie dużym impulsem do kategorycznej zmiany myślenia i otworzenia się na narzędzia, które mogą realnie poprawić jakość współpracy w instytucjach kultury.

Myślę, że jednym z podstawowych błędów w funkcjonowaniu feedbacku w teatrach w Polsce jest fakt, że do przekazywania informacji zwrotnej dochodzi zdecydowanie za rzadko. Kiedy zaś to następuje, feedback staje się zbyt silnym wstrząsem, ponieważ ilość nagromadzonych tematów i napięcie jest zbyt duża, aby móc przepracować ją w ramach jednego spotkania. Płynna, stale uruchamiana przestrzeń do wymiany informacji mogłaby sprawić, że feedback mógłby stać się niemal niezauważalny, a wiele problemów można by spróbować rozwiązywać na bieżąco. Niestety na chwilę obecną takie zdania, jak „przyjdź proszę do mojego gabinetu” lub „czy możesz zostać chwilę po próbie?” nadal bywają dla pracowników teatru paraliżujące. Wywołują lęk, najczęściej uzasadniony, gdyż za tymi zdaniami kryje się zazwyczaj duży problem. W pracowniku istnieje logiczne podejrzenie, że skoro jest się wezwanym na rozmowę, to skala takiego problemu musi być bardzo wysoka i oznacza sytuację alarmową.

Osoby liderujące często łączą feedback jedynie z mówieniem o tym, co druga osoba robi nie tak. W związku z tym z obawy np. przed wyjściem na „surowego szefa”, unika się częstego feedbacku. A na tych rzadkich, np. organizowanych raz do roku „spotkaniach sezonowych” z pracownikami (jak to bywa w dużej części teatrów w Polsce), mówi się ogólnie o pozytywach, planach na przyszłość czy własnych osiągnięciach, unikając rozmowy o realnych problemach danej instytucji. Nawet, jeśli w ramach takiego spotkania padnie na koniec: „czy macie państwo jakieś pytania?”, pracownicy nie mają szans na

przekazanie feedbacku. Jest zbyt mało czasu, zbyt duża grupa i zbyt wiele spraw aby rozpocząć dyskusję dotyczącą realnych, bieżących problemów. Kiedy feedback jest częsty, szczery, otwarty i zapewniający poczucie bezpieczeństwa, gdy jego intencją jest poprawa jakości współpracy, o wiele łatwiej przekazać negatywne informacje. Wiele instytucji jednak nadal nie potrafi lub nie chce skorzystać z tego narzędzia.

Zapoznając się z licznymi materiałami, dotyczącymi feedbacku, doszedłem do wniosku, że właściwie większość badań, przeprowadzanych już kilkadziesiąt lat temu definitywnie uznaje częstotliwość spotkań liderów z pracownikami w formie “raz do roku” za nie mające większego sensu poza przekazaniem podstawowych komunikatów. Celem takiego spotkania z pewnością nie jest ani wymiana informacji, ani rozwój danej instytucji. Może to być jedynie pewnego rodzaju “występ” dyrektora przez własnym zespołem, w którym zespół nie ma szans na aktywny udział. Stąd prosty wniosek - sposoby funkcjonowania większości teatrów w Polsce i modele zarządzania nimi, na chwilę obecną nie mają zbyt wiele wspólnego ze współczesnymi, dostępnymi nam narzędziami, które pozwalają na szybkie usprawnienie współpracy i rozwijanie danej instytucji oraz pracujących w niej na co dzień osób.

To, czy i w jaki sposób lider zarządzający grupą prosi o feedback, ma duży wpływ na to, czy grupa, którą zarządza, będzie w stanie osiągać dobre wyniki w pracy, angażując się w powierzane jej zadania. W wielu instytucjach i modelach zarządzania nadal istnieje mylne przekonanie, że lider, który pozwala na częsty feedback i uwagi we własnym kierunku jest “słaby”. Moje doświadczenia współpracy z różnymi grupami (m.in. w ramach zajęć w AST) pokazują, że chęć pozyskiwania informacji zwrotnej bardzo dobrze wpływa na jakość funkcjonowania grupy i wcale nie musi odbierać “autorytetu lidera”. Wręcz przeciwnie - umiejętność stworzenia przestrzeni do otwartej komunikacji oraz umiejętność przyjęcia feedbacku, nawet trudnego, a także to, co robi się później z takim feedbackiem - może świadczyć o realnej sile lidera, który ma potrzebę nieustannego rozwoju i jest gotowy na zmiany. Wsluchiwanie się osoby zarządzającej w sygnały płynące od zespołu i stała chęć usprawniania jakości funkcjonowania współpracy to elementy, które mogłyby odwrócić ten negatywny trend.

Kiedy jako prodziekan Wydziału Aktorskiego AST zacząłem swoją pracę od spotkań z pracownikami różnych działów, wielokrotnie spotykałem się z reakcjami lękowymi. Nawet kiedy uprzedzałem odpowiednio wcześniej drugą osobę, czego będzie dotyczyć spotkanie i zapewniając, że wynika ono głównie z mojej potrzeby poznania się i usłyszenia czy istnieje coś, co można poprawić w funkcjonowaniu uczelni, zauważałem wśród

rozmówców duże obawy, niepewność i niechęć do otwartego mówienia o swoich potrzebach. Dopiero dzieląc się własnymi spostrzeżeniami lub po upływie większej ilości czasu, zacząłem stopniowo otrzymywać realne informacje zwrotne, które mogły pomóc mi lepiej zrozumieć źródło danego problemu i dać szansę na znalezienie jego rozwiązania. Doświadczenie, które zyskałem, obserwując funkcjonowanie teatrów, pomogło mi zrozumieć, że jako lider mogę mieć mniejszą wiedzę, niż osoby, które w danej instytucji pracują np. kilkanaście lat dłużej. Będąc zatem czujnym na ich sugestie i starając się czerpać z ich doświadczeń ostatecznie udawało się znaleźć korzystne rozwiązania, części których prawdopodobnie nie byłbym w stanie wymyślić samodzielnie.

Kiedy dochodzi do wymiany dyrekcji w teatrach, często pierwszym odruchem nowej władzy jest budowanie formy współpracy z zespołem w ramach własnej koncepcji na nowo, chociaż wiele skutecznych rozwiązań bywało już wypracowywane w przeszłości. Chęć otrzymania feedbacku od pracowników mogłaby pomóc liderom usprawnić jakość funkcjonowania wielu instytucji o wiele szybciej. W osobach zarządzających istnieje jednak często niechęć lub obawa przed wpuszczeniem zespołu i pozostałych pracowników, jako partnera do rozmowy.

Jeszcze innym błędem w feedbacku, z którym wielokrotnie spotykałem się w teatrach była forma tzw. “pozornego feedbacku”. Oznacza to, że lider (reżyser lub dyrektor) w ramach współpracy stwarzał zespołowi możliwość przekazania informacji zwrotnej, prosił o nią, jednak w głębi oczekiwał on tylko pozytywnych komunikatów. Kiedy w ramach takiego “pozornego feedbacku” proponowałem swojemu liderowi nieco inne rozwiązania lub kierunki myślenia, nasza relacja z czasem stawała się dużo surowsza i pełna napięć. Osoba taka natychmiast zaprzeczała, nie zgadzała się ze mną, unikała kontynuowania rozmowy lub reagowała lękowo. Wówczas pomimo stworzenia dla mnie przestrzeni do przekazania informacji zwrotnej, traciłem poczucie bezpieczeństwa i możliwość kontynuowania swobodnej wymiany informacji. Czułem, że mój rozmówca ma zupełnie inne potrzeby i oczekiwania względem tej samej rozmowy niż ja. Ja szukałem możliwości poprawy współpracy, rozmówca zaś oczekiwał samych pozytywów i superlatyw.

Liderzy, obejmując stanowiska czy biorąc odpowiedzialność za grupę w ramach projektu artystycznego bardzo rzadko dostrzegają fakt, że możliwość rozwoju instytucji lub grupy, którą zarządzają, a także rozwoju ich samych zależy w dużej mierze od informacji zwrotnej. Nie tylko od recenzji, frekwencji czy reakcji widowni, które także są pewną formą feedbacku. Bezcennych informacji dostarczyć mogą liderowi przede wszystkim ludzie, którzy bezpośrednio z nim współpracują. Lider powinien zatem

zrozumieć, że aby stale móc usprawniać i rozwijać funkcjonowanie danej grupy czy instytucji, potrzebuje on dokładnie takiego samego feedbacku, jak wszystkie inne osoby, którymi zarządza i którym owy feedback czasami sam próbuje przekazywać.

Prawdę mówiąc – poza kilkoma wyjątkami - nigdy dotąd na swojej drodze zawodowej nie współpracowałem z liderem, który zdecydowałby się na organizowanie częstych, cyklicznych, szczerych spotkań, w ramach których prosiłby o feedback oraz stworzył dla jego przepływu bezpieczną przestrzeń. Przede wszystkim nie spotkałem też lidera, który potrafiłby taki feedback przyjmować nawet wtedy, kiedy informacje płynące z zewnątrz nie są dla niego przyjemne. Jest to coś, co moim zdaniem w modelu zarządzania instytucjami kultury czy projektami artystycznymi powinno się fundamentalnie zmienić. Myślę, że liderzy powinni obowiązkowo przechodzić szereg szkoleń w tym zakresie, aby przynajmniej posiadać wiedzę o istnieniu owych narzędzi. W świadomości ludzi status lidera nadal polega głównie na własnej wiedzy i doświadczeniu, mniej zaś na słuchaniu współpracowników i skupieniu się na potrzebie stałego rozwoju swojego oraz grupy. Osoba zarządzająca powinna zatem jako pierwsza nadać współpracy bezpieczną i otwartą formę. To od proponowanych przez nią jakości komunikacji zależy, czy pozostali pracownicy/członkowie grupy będą mieli udostępnioną przestrzeń do brania odpowiedzialności za projekt lub funkcjonowanie instytucji, usprawniając współpracę poprzez nieskrępowaną możliwość dawania i odbierania informacji zwrotnej.

Podczas realizacji spektaklu *Zimne ognie* postanowiłem szczególnie zadbać o wysoką jakość szukania, przekazywania i odbierania feedbacku, przez co nie potrafię wskazać w owym rozdziale żadnego konkretnego przykładu, który naocznie pokazywałby błędy feedbackowe i konsekwencje, jakie z nich wynikały. Każde nieporozumienie, które pojawiało się podczas pracy nad naszym spektaklem, spotykało się z natychmiastową reakcją. Organizowałem częste spotkania, prosiłem o feedback, omawiałem dane problemy z zespołem artystycznym lub dyrekcją teatru, szukając prostych, szybkich i konkretnych rozwiązań, co przyniosło nam w efekcie wspólne przejście przez cały proces bez większego, otwartego i długotrwałego konfliktu. Częste konfrontowanie się z różnymi przeszkodami przyzwyczaiło wszystkie osoby, uczestniczące czynnie w tym projekcie do komunikowania oraz słuchania, a także nauczyło nas radzenia sobie z różnymi problemami w ich załączku. W poniższych rozdziałach postaram się podać kilka przykładów sytuacji, w których będzie można zauważyć, jak płynny, szczerzy, obustronny i częsty feedback pozytywnie wpływał na jakość realizacji spektaklu.

5.3. Czym jest i z czego składa się feedback?

Jedną z najbardziej precyzyjnych definicji feedbacku, z którymi do tej pory się spotkałem, znalazłem w książce M. Tamary Chandler *Feedback (i inne brzydkie słowa)*...²⁸. Brzmi ona tak:

„Feedback to jednoznaczna i konkretna informacja, której poszukuje się lub którą przekazuje się wyłącznie w celu wspierania jednostek lub grup ludzi w procesie doskonalenia się, w rozwoju lub w postępie”.

Feedback w owym rozumieniu powinien zatem być konstruktywnym narzędziem, opartym na zaufaniu, w ramach którego przekazuje się lub odbiera konkretną i wyselekcjonowaną informację w sposób klarowny w celu poprawy i usprawnienia czyjegoś lub swojego codziennego funkcjonowania lub elementu wykonywanej pracy. Nie należy więc z natury traktować go, jako siły destrukcyjnej, która zmusza nas do bronięcia się lub atakowania. W definicji i głębokim jej rozumieniu jest to coś, co powinno wiązać się z potrzebą doskonalenia, nie zaś np. z lękiem lub walką.

Żeby skuteczny feedback zaczął mieć odzwierciedlenie w rzeczywistości, trzeba przyzwyczajać nasz organizm do stałego szukania pozytywnych reakcji, związanych z zaistnieniem szczerej informacji zwrotnej. Celem zaś nadrzędnym istnienia feedbacku zawsze powinien być rozwój (nasz własny, drugiego człowieka lub rozwój grupy).

W ramach zajęć w szkole teatralnej spotykałem wśród osób studiujących z różnorodnym podejściem do odbioru i przekazywania feedbacku. Część z tych osób intuicyjnie chroniła się przed feedbackiem, szczególnie tym negatywnym. Wynikało to zapewne ze zbyt wysokiej lub zbyt niskiej samooceny. Inni z kolei chętnie wymieniali się wszelkimi informacjami zwrotnymi, czerpiąc z nich wiedzę o tym, co można poprawić. Ostatecznie u tej drugiej grupy mogłem zauważyć niezwykle szybkie tempo rozwoju i zdobywania nowych umiejętności. To nastawienie było zatem kluczowe dla samodoskonalenia. Osoby takie były gotowe do nieustannego rozwoju, nie bały się wyzwań, nie poddawały w obliczu porażki, a jedynie poprzez wyciąganie wniosków, stałe proszenie o feedback czy inspirowanie się osiągnięciami innych – potrafiły zdobywać

²⁸ M. Tamra Chandler, *Feedback (i inne brzydkie słowa)*. Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna i jak to robić dobrze, MT Biznes, Warszawa 2020r., dz. cyt. str. 77

nowe umiejętności. Osoby zaś z tej pierwszej grupy, które nie do końca potrafiły przyjmować informację zwrotną (reagując na nią np. w sposób obronny), zazwyczaj unikały ryzyka, a w przypadku porażki poddawały się i nie podejmowały kolejnych prób. Wobec sukcesów innych osób nie szukały one możliwości rozwoju własnego, dostrzegając w takich sytuacjach jedynie zagrożenie i konkurencję. Cała uwaga skupiała się zatem na negatywnych interakcjach (lęku, zazdrości, niskiej samooceny, poczucia winy itd.), zamiast na szukaniu szansy na rozwój i pozytywną zmianę.

Żeby skutecznie móc korzystać z narzędzia, jakim jest feedback, trzeba zatem pamiętać o potrzebie nieustannego doskonalenia (relacji, współpracy, sposobu funkcjonowania, komunikowania się itd.). Powinna nam ona towarzyszyć zarówno w trakcie odbierania informacji, jak i też jej przekazywania. W szczególności, gdy musimy przekazać drugiej osobie bardzo trudny i niekomfortowy komunikat.

Liderzy, którzy starają się w swojej intencji kłaść nacisk na rozwój, budują w zespole motywację i stawiają przed zespołami takie wyzwania, które owy rozwój gwarantują. Wówczas wyczuwa się podczas wymiany informacji, niezależnie od jej treści, pozytywny wydźwięk i cel. Osoba, która odbiera taki feedback, czuje, że nawet słysząc negatywną uwagę, nie jest przy tym atakowana i nie istnieje żadne zagrożenie dla jej pozycji czy roli. Istnieje za to szansa na to, aby udoskonalić współpracę oraz samego siebie.

Podobnie jest z odbiorem feedbacku. Jeżeli druga osoba zdobywa się na odwagę, żeby przekazać nam negatywny feedback, bardzo pomocnym odruchem w tego typu sytuacjach jest wdzięczność za taką sytuację i poszukiwanie odpowiedzi na to, jak dana informacja może nam pomóc w rozwoju własnym. Dobrze rozważyć to, co pada ze strony drugiej osoby i spróbować rozróżnić, które z tych komunikatów mogą mieć na celu np. zaniżenie naszej samooceny, bezpodstawne atakowanie, przerzucenie na nas odpowiedzialności za dany problem itd., a które mogą stworzyć okazję do pozytywnej zmiany i zredefiniowania własnego sposobu myślenia. Ów mechanizm dotyczy nie tylko zespołów i grup, ale także - przede wszystkim - liderów.

Szczególne czujność i pamięć o intencji rozwoju powinni posiadać zatem m.in. pedagodzy, ponieważ osoby studiujące z natury są pełne lęku, m.in. związanego z odrzuceniem w grupie lub selekcją. Słabsza ocena może oznaczać uniemożliwienie zdobycia stypendium lub nawet może grozić ryzykiem skreślenia z listy studentów. Dlatego w ramach uczelni trzeba z wyjątkową uwagą traktować informację zwrotną, aby – dopóki nie istnieje rzeczywiście realny problem i takie zagrożenie - nie wzbudzać w studentkach i studentach lęku, który i tak z natury im towarzyszy. Pozytywne działania

osób studiujących powinny być zatem natychmiast zauważane i nazywane, aby konstituować w nich pewność, że wszystko, co odbierają ze strony pedagogów ma pomóc im w nabywaniu kolejnych umiejętności. Negatywna informacja zwrotna powinna zaś być nieustannie podpierana potrzebą zmiany, doskonalenia i chęci rozwoju, nie zaś atakowania poprzez zaniżanie czyjegoś poczucia wartości, wywoływania poczucia winy, próby uzależnienia od siebie i wielu innych negatywnych mechanizmów interakcji międzyludzkich.

Aby feedback mógł zaistnieć w pełnym wymiarze i aby mogły zostać spełnione jego główne cele, potrzebne jest wypracowanie wzajemnej przestrzeni zaufania. Dobrym przykładem jest tutaj np. relacja mojej żony (aktorki) ze swoją agentką. Kilkakrotnie byłem świadkiem sytuacji, w której agentka dzwoniła do niej z sugestią poprawienia nagrania na casting. Rozmowa ta różniła się od części rozmów agentów z ich podopiecznymi, które miałem okazję słyszeć. Wiele aktorek i aktorów otrzymuje od swoich agencji feedback opiniujący, np.: „nagranie jest niedobre”, „przedramatyzowujesz”, „słabo wyszło to, co ostatnio od Ciebie otrzymaliśmy”. Oczywistym jest fakt, że tego typu komunikaty obniżają samoocenę oraz motywację do ponownego nagrania. Osoby grające nie komunikują jednak tego swoim agentom, popadając w niechęć do nagrywania kolejnych „selftape’ów”. Nie wyrażają oni potrzeby otrzymania bardziej precyzyjnych wskazówek od swoich agencji. Wobec tego z czasem pojawia się w tych relacjach napięcie, które rośnie z każdym kolejnym, błędnie przekazywanym feedbackiem.

W przypadku wspomnianej wyżej relacji, rozmowa zazwyczaj ma zupełnie inny przebieg. W tej pozornie prostej sytuacji dochodzi do kilku niezwykle istotnych interakcji feedbackowych. Po pierwsze aktorka jasno poprosiła o feedback i wyraziła potrzebę jego otrzymania, co może poprawić efekt ich wspólnej pracy. Po drugie w agentce istniała chęć oraz narzędzia do przekazywania feedbacku (wypracowane przez lata współpracy ze sobą). Uwagi nie były opiniujące. Wskazywały jedynie kierunek, w którym aktorka powinna pójść, np. „spróbuj odelżyć ten temat w nagraniu” lub „spróbuj zmienić kostium na bardziej ekstrawagancki, może ostrzejszy kolor?”. Po trzecie istotna jest tutaj otwartość i umiejętność odbierania informacji zwrotnej przez aktorkę. Feedbacku nie odczytuje ona, jako atak czy brak szacunku do swojej pracy, tylko jako oczywisty element współpracy. Po czwarte zaś i najważniejsze – obie te osoby sobie ufają i wybudowały między sobą więź, która umożliwia swobodny przepływ informacji zwrotnej. Poprzez szereg tego typu wymian utwierdziły się one z czasem w pewności, że intencje w komunikacji po obu

stronach są czyste i wynikają z potrzeby rozwoju i tworzenia coraz lepszych nagrań, które mogą przynieść korzyści po obydwu stronach.

Innym przykładem dobrej praktyki feedbackowej jest forma komunikacji, stosowana przez Jana Peszka w ramach swojej pracy pedagogicznej w AST. W trakcie mojej prawie trzyletniej asystentury u tego wybitnego pedagoga, zwróciłem uwagę na kilka elementów, które dosyć często pojawiały się na zajęciach. Poza wiedzą dotyczącą samego aktorstwa były to zasady, które moim zdaniem doskonale tworzą podstawy zaufania we współpracy nie tylko pedagoga z osobami studiującymi, ale także są doskonałym przewodnikiem w funkcjonowaniu wielu innych relacji zawodowych i prywatnych, np. szczerość, umiejętność przyznania się do błędu, konkretne komunikaty czy dotrzymywanie obietnic (kilkakrotnie byłem świadkiem odwoływania przez Jana Peszka ważnych, zawodowych propozycji, ponieważ termin ten miał już zarezerwowany właśnie m.in. na dodatkowe zajęcia). W budowaniu relacji, umożliwiającej płynny, szczery i nieskrępowany feedback, ważne jest także słuchanie potrzeb innych, poświęcanie im czasu oraz szukanie możliwości takiej formy współpracy, która będzie korzystna dla każdej ze stron. Dopiero bowiem na wypracowanym gruncie wzajemnego zaufania można rozpocząć o wiele bardziej skomplikowane procesy grupowe. Jan Peszek, stosując owe mechanizmy, dosyć szybko buduje przestrzeń zdrowej współpracy, klarownej i bezpiecznej komunikacji, co tworzy doskonałe warunki dla rozwoju osób, które studiują w AST.

Dobrze jest zatem umieć dostrzegać w przepływie informacji między ludźmi źródło rozwoju. Każde spotkanie i informacja, która w ramach takiego spotkania pada, może przynieść nieoczekiwane korzyści, może dać nam wiedzę na temat naszej pracy czy naszych zachowań oraz umożliwić ich doskonalenie. Interakcja z drugim człowiekiem powinna być zatem okazją do budowania więzi, które mogą owy szczery przepływ feedbacku umożliwić.

Bardzo skuteczną i dobrze sprawdzającą się w ramach moich doświadczeń koncepcją feedbackową jest odkrycie naukowe dr Johna Gottmana²⁹. W swoich wieloletnich badaniach, dotyczących związków partnerskich udowodnił on, że największe szanse na budowanie długotrwałej więzi mają te relacje, które zachowują proporcję 5 do 1³⁰. Oznacza to, że na jedną negatywną interakcję feedbackową powinno przypadać pięć

²⁹ John Gottman - znany amerykański psycholog, terapeuta, zajmujący się m.in. poprawianiem jakości związków partnerskich. O jego przełomowych w dziedzinie feedbacku badaniach można więcej przeczytać na stronie: <https://www.gottman.com/about/research/>

³⁰ M. Tamra Chandler, *Feedback (i inne brzydkie słowa)...*, MT Biznes, Warszawa 2020, dz. cyt. str. 91

pozytywnych. Przewidywania dr Gottmana oraz jego współpracowników, dotyczące trwałości związków, przeprowadzane w ramach badań na tysiącach par, wykazały się ponad 90% skutecznością. Interakcje w owej teorii oznaczają nie tylko samą informację zwrotną, ale także każde wydarzenie, które służy budowaniu więzi opartej na zaufaniu (np. zapytanie o samopoczucie, a następnie aktywne i czujne wysłuchanie drugiej osoby, wspólne spędzanie czasu i poświęcanie uwagi drugiej osobie, docenienie czyjejś pracy, wspólne rozwiązanie konfliktu itp.). Przekładając wynik owego badania na interakcje w szkole teatralnej czy w teatrze, można zauważyć, że wszędzie tam, gdzie propozycja pozytywnych i negatywnych informacji nie wynosiła 5 do 1, trudniej było o przestrzeń do wzajemnego zaufania i płynnego przekazywania feedbacku. Osoba reżyserująca, która opiera swój feedback jedynie na krytyce lub odwrotnie - przyjmuje i akceptuje wszystkie propozycje płynące ze strony obsady, nie dając żadnej negatywnej informacji zwrotnej – bardzo szybko może wzbudzić podejrzenia i stracić zaufanie zespołu artystycznego. Podobnie, jeśli reżyser otrzymuje od zespołu jedynie krytykę lub tylko i wyłącznie pełną aprobatę każdej podejmowanej decyzji.

W przypadku edukacji mechanizm jest podobny: jeśli pedagog przekazuje na zajęciach osobie studiującej tylko negatywne uwagi, buduje negatywne interakcje oparte na tworzeniu presji, okazywaniu niezadowolenia z efektów czyjejś pracy itp. - ostatecznie osoba odbierająca takie komunikaty zamknie się na współpracę, a obrona przez pedagoga forma feedbacku będzie dla niej powodem do obrony, uniku lub w najgorszym wypadku - traumy. Jeśli pedagog przyjąłby odwrotną formułę prowadzenia zajęć - wówczas osoby studiujące wobec ciągłego zachwyty swojego lidera, straciłyby z kolei poczucie uczestniczenia w przestrzeni, w której mają szansę realnie się rozwijać.

Dopiero w ramach pięciu pozytywnych interakcji (np. obok poczucia humoru, docenienia pozytywnych zjawisk w ramach danej sceny, zauważenia czyjejś wykonanej pracy, poproszenia o feedback, wysłuchania grupy i jej potrzeb, w dobrej atmosferze zajęć) – może pojawić się szansa na pozytywne zmierzenie się z negatywną interakcją, taką, jak np. konflikt czy konstruktywna negatywna uwaga, dotycząca czyjejś postawy lub wykonanej pracy.

5.4. Potrzeba otrzymania feedbacku

Podstawowym elementem feedbacku, zgodnego z przedstawioną nieco wyżej definicją, jest uświadomienie sobie, że feedback w teorii dzieli się nie tylko na odbieranie i

przekazywanie informacji zwrotnej, ale także zawiera w sobie trzeci, niezwykle istotny element: poszukiwanie i proszenie o feedback³¹. Moim zdaniem potrzeba uzyskania feedbacku, to niezwykle trudne i wymagające treningu zadanie. Jest to jednak pierwszy, pierwotny odruch, od którego można zacząć poprawę jakości przekazywania informacji zwrotnej.

Zauważyłem, że skupianie się na stwarzaniu sobie możliwości otrzymywania feedbacku oraz szkolenie umiejętności jego odbierania, zdecydowanie poprawiło jakość mojej współpracy z zespołami. Wcześniej - zdecydowanie najwięcej uwagi kładłem na samą jakość przekazywania feedbacku, co w szerszej perspektywie okazało się niewystarczające. Dzięki szukaniu oraz odbieraniu informacji, mogłem zdobyć zupełnie inne spojrzenie na dany problem, poznać szerszą perspektywę danej sytuacji. W ten sposób np. z roku na rok usprawniam swoje zajęcia w AST. Mam poczucie, że forma tych zajęć częściowo została skonstruowana przez studentów i studentki. Każdy kolejny rocznik wniósł do nich coś nowego, co wynikało z realnej, aktualnej potrzeby osób studiujących. Ja sam z kolei - dzięki takiemu systemowi feedbacku - mogę stale, jako pedagog, się rozwijać, wychodząc naprzeciw potrzebom każdej kolejnej grupy i nieustannie weryfikując własną wiedzę i umiejętności.

Tego typu prośbę o informację zwrotną bardzo dobrze jest kierować do drugiej osoby z odpowiednim wyprzedzeniem (podobnie, jak prosząc o spotkanie feedbackowe, dobrze jest uprzedzić rozmówcę, czego dotyczyć będzie rozmowa). Osoba, którą prosimy o feedback będzie miała więcej czasu, aby się przygotować i przemyśleć, które informacje mogą być dla nas najbardziej wartościowe. Pytanie o feedback z zaskoczenia może powodować u drugiej osoby stres lub presję szybkiego wymyślania feedbacku. Często słowa, które wówczas padają mogą nie do końca odzwierciedlać to, co dana osoba rzeczywiście chciała nam przekazać lub też możemy je po prostu źle odebrać. Przygotowany wcześniej feedback daje szansę na maksymalnie wysoką jakość przekazywanych informacji, ich odpowiednią selekcję, przemyślany język i precyzyjne opisanie np. danego problemu.

Oczywistym jest, że ludzie nie przepadają za dawaniem informacji zwrotnej. Wiąże się to bowiem z ryzykiem, że ktoś odbierze te informacje inaczej niż chcemy, żeby zostały odebrane i że wpłynie to negatywnie na daną relację. Prosząc o feedback, w pewnym stopniu wyrażamy zgodę i akceptujemy możliwość usłyszenia czegoś negatywnego. To

³¹ M. Tamra Chandler, *Feedback (i inne brzydkie słowa)...* MT Biznes, Warszawa 2020r., dz. cyt. str. 113 - 130

zapewnia niezbędne do przekazywania feedbacku poczucie bezpieczeństwa. Dobrze jest też prosić o feedback jak najwięcej ludzi. Im więcej źródeł informacji zwrotnej – tym bardziej prawdopodobne, że otrzymamy rzeczywisty i miarodajny obraz sytuacji. Ponadto wpuszczanie do rozmowy większej liczby osób i zachęcanie ich do mówienia o tym, co stanowi dla nich problem – może powodować większy stopień ich zaangażowania w pracę lub relację, ponieważ daje im poczucie brania odpowiedzialności i realnego wpływu na to, jak dana współpraca wygląda.

Prosząc o feedback, powinniśmy starać się zachowywać wszystkie jakości, które odnoszą się do przekazywania oraz słuchania feedbacku. Dotyczy to m.in. sposobu formułowania komunikatu, pracy z emocjami, dbania o konstruktywną krytykę, kierowaniu uwagi na źródło problemu zamiast na ocenianie i etykietowanie drugiego człowieka i wielu innych niezbędnych elementów skutecznego feedbacku.

Ważne jest także pamiętanie o tym, aby poszukując feedbacku, nie przyjmować zbyt wielu informacji naraz (podobnie z przekazywaniem feedbacku). Dobrze skupiać się na jednej, konkretnej informacji, ponieważ rozmawianie o kilku problemach jednocześnie wpływa negatywnie na możliwość znalezienia przez nas odpowiednich rozwiązań oraz zrozumienia, które tematy są dla nas najbardziej priorytetowe. Takie “przytłoczenie” mnogością komunikatów bywa też po prostu frustrujące. Jeśli otrzymamy jedynie krytyczny feedback, mamy prawo poprosić o pozytywny. Nasze mocne strony i atuty pozwalają nam na uzyskanie dobrej energii i skupienie się na tym, co dobrego oczami drugiego człowieka, udało nam się zrobić.

Przydatnym narzędziem w poszukiwaniu feedbacku jest tzw. doprecyzowanie źródła problemu (także poza przestrzenią samej rozmowy). Jeśli usłyszymy np. coś negatywnego, dotyczącego naszego zachowania lub niekomfortowej dla kogoś sytuacji, która wydarza się podczas współpracy, a nie do końca mamy świadomość, kiedy i w jakich sytuacjach się to wydarza, możemy poprosić o szczególną obserwację i zgłoszenie tego problemu na bieżąco dokładnie w momencie, kiedy owo zachowanie nastąpi czy newralgiczna sytuacja pojawi się ponownie.

W trakcie prób do *Zimnych ogni* narzędzie “doprecyzowania” sprawdziło się np. w momencie, kiedy dostałem od jednej z aktorek prośbę o to, aby nie było na próbach nikogo, kto nie jest bezpośrednio związany z projektem i przychodzi bez uprzedzenia. Nie zauważyłem takiej sytuacji, zatem poprosiłem ową aktorkę o zgłoszenie mi tego w momencie, jeśli kogoś takiego podczas naszej pracy zauważy. Kilka dni później problem został zweryfikowany. Okazało się, że aktorka miała na myśli pracownika technicznego

naszego teatru, który czasami zaglądał do nas na próby. Dla mnie nie był on nikim obcym, ponieważ miałem z tą osobą wykształconą już wcześniej dobrą relację. Myślałem wręcz o tym, że może on pomóc w próbach, jeśli okaże się, że czegoś nam będzie potrzeba. Okazało się jednak, że wpływał on negatywnie na poczucie bezpieczeństwa części zespołu aktorskiego (szczególnie, że był to początkowy etap prób), zatem po “doprecyzowaniu” przez aktorkę, jaką osobę miała konkretnie na myśli, poprosiłem owego pracownika o opuszczenie sali, uprzejmie wyjaśniając mu oczywiście powód takiej prośby.

Owo doprecyzowanie dotyczy także jakości stawianych przez nas pytań podczas poszukiwania feedbacku. Ogólne pytania, np. „jak ci się ze mną próbuje?”, “co myślisz o naszych zajęciach?” lub “jak ci się pracuje w naszym teatrze?” prędzej wywołują u odbiorcy niepokój niż sprowokują do rzetelnego feedbacku. Na takie pytania bardzo trudno jest odpowiedzieć jednym zdaniem, są niezwykle szerokie, złożone i nie do końca wiadomo, czego konkretnie mogą dotyczyć. Jeśli postawimy przed rozmówcą tego typu pytanie i w dodatku nie damy mu odpowiedniej ilości czasu na przygotowanie odpowiedzi, proszenie o feedback może stać się sytuacją wywołującą więcej napięć niż pozytywnych interakcji dających szansę na usprawnienie współpracy. Precyzja pytań ułatwia rozmówcy konstruowanie informacji zwrotnej. Poniżej podam kilka przykładów formułowania tego typu prośby o feedback.

W ramach *Spotkań kontraktowych* w trakcie realizacji projektu starałem się pytać obsadę o konkretne, bieżące sprawy, dotyczące np. naszej współpracy w ostatnich dwóch tygodniach prób lub próbowałem precyzyjnie zlokalizować źródła aktualnych napięć. Np. „jak ci się gra scenę trzecią po zmianie założeń? Czy te zmiany są dla ciebie ok?”, „czy uwagi, dotyczące choreografii, które ci wczoraj dałem są dla ciebie czytelne czy potrzebujesz o coś zapytać?”, “czy jest coś, co chcielibyście mi zgłosić a propos prób, które mieliśmy w ostatnim tygodniu?”, “czuję potrzebę przyjrzenia się scenie czwartej. Mam pewien pomysł, który chciałbym sprawdzić, a nie mamy wpisanej tej sceny w plan prób. Co myślicie o zmianie harmonogramu na kolejny tydzień?”, “czułem, że podczas ostatniej próby pojawiło się pewne napięcie, związane z pracą nad sceną zbiorową. Co o tym myślicie? Czy czujecie podobnie czy macie zupełnie inaczej? Jeśli też tak czujecie, to jak myślicie, co może być powodem tego napięcia?”. Tego typu precyzja pytań ułatwia przekazanie feedbacku. Kiedy jednak pojawia się w grupie nieskrępowana potrzeba mówienia o czymś, co nie stanowiło tematu rozmowy, dobrze jest stworzyć przestrzeń do wypowiedzi i uważnie jej wysłuchać, gdyż może ona przynieść informację o tym, o co zapomnieliśmy zapytać lub na co nie zwróciliśmy uwagi. Jeśli jednak czyjaś wypowiedź

zaczyna zbaczać z tematów, związanych bezpośrednio z danym spotkaniem przy projektem, dobrze jest zwrócić na to uwagę.

Niezwykle ważna jest tutaj rola lidera, który dla grupy może stać się osobą inspirującą, nadającą kierunki, budującą dobre nawyki. To od lidera powinna rozpocząć się budowa formy komunikacji, zatem powinien on robić to, czego oczekuje od grupy, którą zarządza. Jeśli osoba zarządzająca chce mieć możliwość swobodnego przekazywania feedbacku, powinna ona wypracować w grupie, którą zarządza, potrzebę otrzymywania informacji zwrotnej, która nie będzie kojarzyła się ze stresem i lękiem, a będzie służyła ogólnemu rozwojowi instytucji czy projektu. Nawyk ten powinien być zatem wypracowywany także poprzez odruch proszenia grupy, którą się zarządza, o feedback i poprawę jakości pracy, zaczynając od samego siebie. Taka współpraca buduje zaufanie, wpływa pozytywnie na relacje i pozwala na stworzenie przestrzeni do płynnej i częstej komunikacji. Oczywiście i tak to ostatecznie lider posiada możliwość wyboru, co z danym feedbackiem powinien zrobić. Może on zdecydować, czy dana informacja może być dla niego oraz grupy przydatna i czy dotyczy bezpośredniego wpływu na rozwój i doskonalenie czy też związana jest z innymi intencjami, dotyczącymi ról czy interakcji (np. nieujawnionych konfliktów) w grupie.

Początkowo, wobec takiego ustawienia rozmowy podczas *Spotkań kontraktowych* w ramach realizacji spektaklu *Zimne ognie*, wyczuwałem w zespole pewną konsternację. Wynikała ona prawdopodobnie m.in. z braku przyzwyczajenia obsady do sytuacji, w której spotkanie z reżyserem nie oznacza jedynie jednostronnego przekazywania przez niego informacji czy uwag. W przypadku naszego projektu wymiana informacji ustawiała mnie, jako reżysera, także w pozycji słuchacza. Nie oznaczało to oczywiście, że jestem nieprzygotowany i oczekuję od zespołu propozycji dotyczących realizacji przedstawienia. Chciałem jednak, aby osoby grające aktywizowały się, mówiły o projekcie, miały szansę na wyrażenie swoich myśli, odczuć czy pomysłów. To dawało im poczucie większej odpowiedzialności i wpływu na projekt. Zachęcałem także do feedbacku w moim kierunku, często pytając, czy jest coś, co mogę robić inaczej lub lepiej. Budowanie takiej jakości wymiany informacji oraz moje pozytywne reakcje na różne sugestie ze strony grupy, np. wprowadzanie przeze mnie na próbach proponowanych przez zespół zmian (tych, które wydawały mi się pozytywnie wpływać na rozwój naszej współpracy), sprawiły, że zespół mógł z czasem czuć się coraz bardziej komfortowo i bezpiecznie. Skoro lider potrafi nie tylko prosić o feedback i go poszukiwać, ale także przyjmować sugestie z zewnątrz, reagować na nie nieemocjonalnie, brać każde zdanie pod uwagę i

podejmować klarowne i transparentne decyzje, to my – jako grupa – również możemy to zrobić. W ten oto sposób w trakcie trwania prób feedback zaczął stawać się czymś coraz mniej niebezpiecznym, a zespół osiągnął z czasem nawyk samodzielnego proszenia o informację zwrotną. Od momentu premiery obsadzie spektaklu towarzyszy niezwykle silna potrzeba otrzymywania stałego feedbacku (choć wielokrotnie przyjmuje on formę konstruktywnej uwagi krytycznej). Po prostu uwagom tym towarzyszy w o wiele większym stopniu energia ciekawości zmiany, poprawy i sprawdzenia, jak spektakl będzie działał po zmianach niż brania na siebie poczucia winy za “błąd”. Jestem przekonany, że źródło takiego nawyku w zespole *Zimnych ogní* znajduje się m.in. w tym, że owy “głód” i stałe poszukiwanie feedbacku zaproponowałem sam, od samego początku współpracy prosząc zespół o to, aby nauczył mnie pracować z nim jak najbardziej efektywnie. Kiedy odnalazłem możliwie najskuteczniejsze jakości prowadzenia prób i spotkań, które częściowo wskazała mi ta konkretna grupa ludzi, osiągnęliśmy taki poziom współpracy i wzajemnego zaufania, że oczywistym dla nas jest czystość intencji feedbacku i jego jednoznaczne, pozytywne wybrzmienie, niezależnie od tego, czy dana informacja jest negatywna czy pozytywna.

Po ponad półtora roku od premiery towarzyszy nam zatem nieustannie wspólnie przekonanie o tym, że feedback w swojej czystej postaci jest w teatrze możliwy i stanowi doskonale narzędzie, służące porządkowaniu pracy oraz stałemu rozwojowi w ramach projektu artystycznego. Dla nikogo nie stanowi on przy tym obciążenia i nie tylko przestaje kojarzyć się z lękiem, a wręcz staje się elementem, niezbędnym i kluczowym w tworzeniu i eksploatowaniu przedstawienia. Pierwszym jednak, elementarnym mechanizmem takiego modelu współpracy powinien być odruch stałego poszukiwania feedbacku.

5.5. Odbieranie feedbacku

Odbieranie feedbacku, to dosyć trudne zadanie nie tylko w sytuacjach, kiedy otrzymujemy informację w niespodziewanych momentach, bez poproszenia o nią odpowiednio wcześniej, ale także w przypadku pytania o feedback i gotowości na jego przyjęcie. Niezależnie od formy otrzymywania komunikatu, osoba, która jest odbiorcą, powinna stale doskonalić w sobie umiejętności panowania nad emocjami czy impulsywnymi reakcjami. Powinna ona spojrzeć na przekazywane przez drugą osobę informacje na tyle świadomie, żeby móc podjąć odpowiednią decyzję o tym, co zrobić z

otrzymanym feedbackiem.

Oczywiście wszystkie zasady dotyczące odbierania informacji zwrotnej są takie same, jak w przypadku przekazywania czy proszenia o feedback. Dobrze pamiętać o tym, żeby pilnować odruchu szukania w odbieranych komunikatach treści, które mogą wpłynąć na rozwój i pozytywną zmianę u odbiorcy, a także unikać błędów poznawczych (np. “feedback od tej osoby jest mało warty”). Odruch nadawania osobie przekazującej informację pozytywnych intencji, zmienia atmosferę rozmowy oraz nasz odbiór owych treści. Podczas słuchania feedbacku, płynącego od drugiej osoby, powinno nam zatem towarzyszyć wewnętrzne poczucie radości, spowodowane tym, że dochodzi do przepływu informacji, które mogą dać nam szansę na rozwój.

W odbiorze feedbacku niezwykle istotną rolę gra czas. Po pierwsze powinniśmy go poświęcić na uważne słuchanie komunikatu, po drugie zaś dobrze jest dać sobie czas na reakcję. Czasami kilka sekund pomiędzy wypowiedzeniem zdania “dziękuję za tę informację”, a podjęciem decyzji, co w związku z otrzymaną treścią zamierzamy zrobić, może wpłynąć na nasz bardziej świadomy wybór. Kiedy okazujemy naszemu rozmówcy zniecierpliwienie czy pośpiech lub szybko przerywamy wypowiedź, dajemy mu poczucie, że nie ma w danej rozmowie przestrzeni na odbiór rzeczywistych treści, które ktoś chciałby nam przekazać.

Odruchowe reakcje obronne: unik czy atak są jednymi z najczęstszych reakcji na negatywny feedback. Takie reakcje sprawią, że nadawca z pewnością nie zdecyduje się na kolejny feedback w przyszłości.

Kolejnym narzędziem w odbiorze jest oczywiście “doprecyzowanie”, czyli dopytywanie lub parafrazowanie³². Dobrze jest skupić się także na jednym, konkretnym temacie, szczególnie w momencie, kiedy otrzymujemy informacje w sposób chaotyczny lub po prostu nie jesteśmy pewni, jak interpretować otrzymywany feedback. Ważne jest zatem zapewnienie nadawcy poczucia bezpieczeństwa. Otrzymamy rzetelny feedback tylko wtedy, kiedy druga osoba będzie pewna, że będziemy umieli odebrać informację i nie będą jej grozić żadne konsekwencje (zarówno na poziomie relacji czy też roli tej osoby w grupie).

Przyznanie się do słabości, błędu oraz szczerza rozmowa są kluczowe dla budowania relacji i rozwijania umiejętności płynnego przekazywania feedbacku. W przypadku zaś otrzymania trudnej dla nas informacji, możemy zapytać o to, czy istnieje także coś

³² Narzędzia te zostały omówione w rozdziale IV. *Proces grupowy*, korzystając ze źródła: A. Kozak, *Proces grupowy...* dz. cyt., str. 139 oraz 141

pozytywnego w naszej pracy lub naszym zachowaniu. Coś, co może nadać nam kierunek myślenia w przyszłości. W takiej prośbie nie ma nic złego. Dowodzi ona naszej odwagi w wyrażaniu podstawowych potrzeb człowieka, jakimi są satysfakcja czy bycie docenionym. Ci, którzy nie mają narzędzi feedbackowych (np. wiedzy o istnieniu wspomnianej wyżej proporcji 5:1), przy najszczerzych i jak najlepszych intencjach mogą zapomnieć o tym, że informacja zwrotna powinna mieć w sobie pozytywne interakcje. Warto o tym przypominać i kierować uwagę ludzi na szukanie także jasnych stron danej współpracy.

Przyjęcie feedbacku, niezależnie od tego, czy jest on pozytywny czy negatywny jest zatem kwestią wykształcenia odpowiednich odruchów. Ludzie często mają kłopoty z przyjęciem nie tylko negatywnych, ale także tych pozytywnych informacji zwrotnych. Mówią np. o tym, że to zasługa całej grupy lub kogoś innego. Podziękowanie za komplement czy zasłużona celebrowanie sukcesu to nagrody za słuchanie rzeczywistości i pozytywne rezonowanie z nią.

W przypadku *Zimnych ogní* zauważyłem w grupie początkowy opór przed feedbackiem. Docierało do mnie dosyć mało konkretnych informacji zwrotnych. Po skonstruowaniu elementów Kontraktu i pierwszych tygodniach prób, zespołowi było już o wiele prościej przekazywać mi niezbędne komunikaty na bieżąco.

Kiedy podczas jednego ze *Spotkań kontraktowych* w grupie pojawiła się odwaga do mówienia o problemach, otrzymałem niemal jednocześnie informację o kłopotach z muzyką, kostiumami, ruchem, problemach realizacyjnych, dotyczących struktury danej sceny itp. Rozmowa generowała coraz większe napięcie i wobec takiej sytuacji musiałem przede wszystkim odseparować od siebie różne wątki. Zaproponowałem wówczas skupienie się na jednym problemie, np. muzyce, a następnie wspólne znalezienie źródła danego problemu i podjęcie decyzji, co w związku z tym możemy zrobić. Stałe obniżanie napięć przez odpowiedni, spokojny ton wypowiedzi, uważność na słuchanie i wyciąganie z informacji zwrotnej tego, co może wpłynąć na rozwój projektu, miało niezwykle pozytywny wpływ na naszą współpracę, ponieważ uczyło grupę umiejętności komunikowania się. Okazało się, że kilka spotkań, które zwyczajowo mogłyby zakończyć się eskalacją napięcia, kończyło się moją wdzięcznością za przekazanie przez drugą osobę informacji o danym problemie oraz wspieraniem tego typu postawy. Przyjmowałem krytyczną uwagę, a następnie wprowadzałem do projektu odpowiednie, wspólnie ustalane zmiany. Uważałem bowiem, że jeśli ktoś ma odwagę przekazać negatywny feedback, to znaczy, że w gruncie rzeczy osobie takiej zależy na tworzeniu jak najlepszej jakości naszego projektu. W negatywnej uwadze szukałem zatem przede wszystkim szansy na

poprawę i rozwój danej współpracy.

Przykładem użycia podczas realizacji *Zimnych ogní* wszystkich poznanych przeze mnie narzędzi dotyczących odbioru feedbacku była próba jednej ze scen zbiorowych. Skomplikowany tekst, obecność pracowników technicznych, którzy także czynnie uczestniczyli w scenie oraz mnogość zadań sprawiały, że próbowanie stało się dla grupy uciążliwe. W zespole pojawił się brak skupienia, a następnie frustracja, która zaczęła być przekierowywana w moim kierunku. Poprosiłem wówczas o przerwę, a po przerwie zdecydowałem, że wobec rosnącego napięcia czuję potrzebę rozmowy, która pomoże mi zrozumieć, z czego owe napięcia wynikają. Usłyszałem wówczas kilka trudnych dla mnie zdań, m.in. dotyczących “braku konkretnych decyzji” i “słabego pomysłu na scenę, która po prostu nie działa”. Odruch dania sobie czasu i znalezienia w feedbacku pozytywnej intencji sprawił, że udało mi się nie odebrać tych uwag personalnie. Starałem się rozwiązać problem, skupiając przede wszystkim na faktach:

1. Zespół porównał tę scenę z kilkoma innymi scenami, które w ramach naszych prób były o wiele bardziej skuteczne. Zwróciłem jednak uwagę na to, że sceny te były prowadzone w dużo prostszych konwencjach, były także krótsze i nie grali w nich pracownicy techniczni, zatem mieliśmy na scenie mniej osób do komponowania inscenizacji. Mieliśmy też do owych scen o wiele więcej prób. Porównywanie zatem tak różnych sytuacji nie wydawało mi się najlepszym możliwym kierunkiem rozmowy. Zaproponowałem skupienie się na realnych problemach tej konkretnej sceny.
2. “Scena nie działa”. Przyznałem zespołowi rację. Jak dotąd scena jeszcze nie działa, jednak była ona próbowana dopiero po raz drugi, zatem poświęciliśmy jej zbyt mało czasu, żeby oczekiwać doskonałych rezultatów.
3. Zwróciłem także uwagę na to, co przeszkadzało nam w trakcie próby i mogło mieć wpływ na moje chaotyczne decyzje. W scenie bierze udział bardzo duża grupa ludzi i jak dotąd mieliśmy w moim poczuciu problemy ze skupieniem. Czułem, że powinniśmy zadbać o szczególną uważność i ciszę, ponieważ kilkanaście osób, mówiących jednocześnie, tworzy chaos i to ten chaos przerwał nam ostatnie podejście do owej sceny przed przerwą.
4. “Scenie brakuje pomysłu”. Wymieniłem tutaj grupie kilka możliwych wariantów

inscenizacyjnych oraz koncepcyjnych, które zamierzałem sprawdzić w najbliższym czasie. Żeby było to możliwe, powinniśmy jednak postawić jakąkolwiek strukturę sceny oraz nauczyć się płynnie prowadzić trudny, zbiorowy tekst. Na tym etapie użyłem argumentu, że jak dotąd ani razu nie udało nam się przeprowadzić próby całej sceny bez przerywania, ponieważ zatrzymujemy się na poziomie problemów z tekstem, jego kolejnością oraz skupieniem. Samemu nazywając ten fakt, zrozumiałem i następnie przyznałem się do własnego błędu. Nie dostrzegając istniejących problemów technicznych i pamięciowych, zbyt szybko zacząłem nakładać na zespół zadania aktorskie. Grupa nie była gotowa wejść na oczekiwany przeze mnie etap prób (cel przekraczał możliwości), co wpłynęło na powstanie napięcia w zespole.

Po kilku minutach spokojnej wymiany informacji, doszliśmy do wspólnego wniosku, że w związku z “postępami” w kilku innych scenach, wszyscy przyzwyczailiśmy się do szybkich efektów i teraz, w obliczu pracy nad jednym z najbardziej wymagających fragmentów spektaklu po prostu brakuje nam cierpliwości. Grupa zgodziła się ze mną wobec faktów, które im przedstawiłem i wspólnie zdecydowaliśmy, że powinniśmy dać sobie więcej czasu i skupienia. Spotkanie trwało ok. 15 minut, a po nim wraz z zespołem podjęliśmy decyzję o natychmiastowym powrocie na scenę i kontynuowaniu pracy (w dużo większym skupieniu i precyzji). Najpierw wielokrotnie obsada mówiła “na białą” tekst, aby się do niego przyzwyczaić i nabrać płynności (bez żadnych zadań aktorskich). Kolejnego dnia zmieniliśmy harmonogram i zamiast pracować nad innym fragmentem spektaklu, wróciliśmy do próbowania tej samej sceny. Praca jednak odbyła się w zupełnie innej atmosferze i zaczęła przynosić satysfakcjonujące efekty. Dzięki temu krótkiemu spotkaniu i skonfrontowaniu w ramach grupy naszych wzajemnych potrzeb, dzięki wreszcie umiejętności wyłapania pośród emocjonalnych komunikatów, płynących z grupy tego, co rzeczywiście stanowi problem, a nie tego, co np. mogłoby podważyć moje kompetencje, po kolejnym tygodniu prób scena ta zaczęła nabierać kształtu, a dzisiaj jest jednym z najbardziej kluczowych fragmentów całego spektaklu.

W powyższej sytuacji udało mi się intuicyjnie użyć większości poznanych przeze mnie narzędzi, związanych z odbiorem trudnego feedbacku:

- dania sobie czasu na reakcję,
- obniżenia emocjonalności,
- czujnego wysłuchania głosu zespołu,
- myślenia o pozytywnych intencjach zespołu (który pod ostrymi słowami, dyktowanymi

przez emocje - w gruncie rzeczy chce przecież, podobnie jak ja, zrealizować wysokiej jakości scenę),

- nieodbierania negatywnych uwag personalnie,
- skupienia się na faktach,
- używania parafrazy, stawiania doprecyzowujących pytań,
- czujności na błędy poznawcze (np. "montażysty nie są aktorami, więc ta scena nigdy się nie uda"),
- wyznaczania granic i odwagi w wyrażaniu swoich potrzeb (np. kiedy usłyszałem oskarżenie o brak pomysłu na scenę),
- umiejętności przyznania się do błędu i przyjęcia negatywnego feedbacku,
- skonfrontowania się z danym problemem bez wchodzenia w bezpośredni konflikt, zatem szukania możliwości rozwiązania danego napięcia nie w dostosowaniu się, unikaniu, szukaniu kompromisów, ataku, oskarżeniu grupy i przerzucaniu się odpowiedzialnością, tylko w znalezieniu możliwych kierunków współpracy, która przyniesie wszystkim zaangażowanym w proces satysfakcję oraz da narzędzia do rozwiązywania podobnych napięć w przyszłości.

Na podstawie tego kilkunastominutowego wydarzenia, nauczyliśmy się zatem, jak w ramach naszej grupy rozwiązywać tego typu napięcia oraz jak przekazywać i odbierać komunikaty w taki sposób, aby wrócić do próby i nie generować w sobie emocji, które nie służą współpracy.

W odbiorze tej chaotycznej informacji zwrotnej bardzo pomogło mi skupienie się na rozwoju, usprawnieniu i poprawie jakości współpracy oraz unikanie mechanizmów związanych ze statusami (zaniżanie/zawyżanie czyjś poczucia wartości lub siły). Ostre zdania, które padły w moim kierunku, zostały przekute w klarowny feedback podparty faktami. Dzięki temu kilka godzin później zamiast rozmyślać o tym, co padło, mogłem cieszyć się z pierwszych pozytywnych zmian w ramach próbowania owej sceny oraz pokazaniu przy okazji grupie w praktyce, jak prawidłowo można odebrać i wyselekcjonować feedback (nawet taki, który nie jest przekazywany w przyjemnej dla drugiej osoby formie).

Pisząc o odbiorze feedbacku, chciałbym wspomnieć jeszcze o nieco innej sytuacji. Dotyczy ona relacji pedagog-student. W szkole teatralnej bardzo trudno o sytuację, w której osoby studiujące dają pedagogom bezpośredni negatywny feedback. Wynika to

m.in. z głęboko zakorzenionej potrzeby „przetrwania” w uczelni. Osoby takie unikają zatem bezpośredniej konfrontacji z pedagogiem. Sam, ucząc w AST i kilkakrotnie prosząc o feedback w ramach zajęć, rzadko otrzymywałem konkretny negatywny komunikat. Jeśli zaś się pojawiał, trzymał się bezpiecznych dla danej studentki czy studenta ram. Z mojej perspektywy - nie był on jednak do końca pełny i szczery. Udało mi się jednak z czasem stworzyć bardziej dogodną przestrzeń do takiej rozmowy. Była ona możliwa bezpośrednio po zakończeniu współpracy z daną grupą, kiedy oceny za dany semestr zostały wystawione i zatwierdzone przez radę pedagogiczną. Wówczas osoby studiujące miały o wiele więcej odwagi, by mówić o formie naszych wspólnych zajęć i wskazywać bez obaw o konsekwencje, które elementy można jeszcze usprawnić. Dzięki takim sugestiom, właściwie co roku doskonaliłem i zmieniałem formułę swoich zajęć, odpowiadając niejako na aktualne potrzeby osób, które uczę. I tak np. słysząc sugestię o tym, że dosyć mało w moich zajęciach było tzw. „polecajek”, czyli mówienia o filmach, książkach, muzyce czy obrazach, mogących służyć jako inspiracje w pracy, wprowadziłem dodatkowe narzędzia, które służyły tego typu wymianie (wysyłałiśmy sobie równolegle do zajęć tzw. “piękne obrazy”, dotyczące czegoś, co zobaczyliśmy, usłyszeliśmy lub przeczytaliśmy w danym tygodniu). Kiedy wydawało mi się, że formuła moich zajęć jest przeze mnie dopracowana w detalach – usłyszałem kilka lat temu od jednego ze studentów, że nasza współpraca była trochę „mało ludzka” i przy ogromnej ilości narzędzi i niewątpliwej jakości tego spotkania na poziomie nauki aktorstwa, zabrakło mu po prostu takiego zwykłego spotkania z człowiekiem. Na zajęciach, o których była mowa, starałem się dosyć szybko przechodzić do pracy, unikając zbyt długich rozmów. Czułem, że czas na zajęciach jest na tyle ograniczony, że powinienem w całości poświęcić go na trenowanie aktorstwa i rozwój osób studiujących. Tego typu feedback sprawił, że w ramach kolejnych zajęć, starałem się wprowadzać krótkie rozmowy z grupą, odpowiadać na różne zagadnienia czy pytania z jej strony, dzielić się wzajemnie bieżącymi wrażeniami, np. ze zdarzeń, w których razem uczestniczyliśmy (premiera spektaklu czy festiwal teatralny). Jakość kolejnego procesu grupowego po takiej zmianie była w mojej ocenie o wiele wyższa (poprawił się w mój bezpośredni kontakt ze studentami/tkami, a także poziom zaufania do siebie nawzajem). Sam z siebie raczej nie zdecydowałbym się na tego typu zmianę, czując, że marnuję na zajęciach czas, który okazywał się jednak bezcenny z punktu widzenia budowania relacji i bezpiecznych warunków do pracy. Takich zmian wprowadziłem na przestrzeni ostatnich siedmiu czy ośmiu lat dziesiątki. Nie miałbym jednak możliwości zbudowania odpowiedniej formuły swoich zajęć, która wychodziłaby naprzeciw potrzebom osób

studiujących, gdyby nie otworzenie przestrzeni na negatywny feedback, który potrafiłem przeformatować na poprawienie modelu pracy, a nie na atak w kierunku mojej osoby i moich kompetencji. Można więc powiedzieć, że formę zajęć, której używam w szkole teatralnej od lat, w pewnym stopniu tworzą sobie osoby studiujące w AST.

5.6. Przekazywanie feedbacku

Skutecznie przekazywany feedback powinien zawierać w sobie precyzję nazywania danego problemu, konkretne i zwięzłe określenie, czego dotyczy informacja i czemu ma ona służyć oraz powinien być przekazywany w pierwszej osobie i odpowiednio często. Czujna obserwacja oraz sprawiedliwa analiza wykonywanej przez drugą osobę pracy, ma zasadniczy wpływ na efekty naszego feedbacku. Bardzo ważny jest też uczciwy i szczerý stosunek do drugiej osoby, zachowanie intencji usprawnienia i rozwoju oraz unikanie tzw. błędów poznawczych. Poglądy polityczne, kwestie religijne i wiele innych różnic społecznych sprawiają, że bardzo łatwo nam wpadać w uprzedzenia, współpracując z drugą osobą.

Dobrze pamiętać o tym, żeby przekazywany przez nas feedback nie był zbyt długi. Nadmierna ilość informacji zwrotnej powoduje, że może zgubić się istota tego, na czym druga osoba powinna się skupić w pierwszej kolejności. Ostatecznie osoba, która otrzyma zbyt duży natłok danych, może nie odebrać z naszego feedbacku nic, co mogłoby jej istotnie pomóc. Przekazywanie informacji powinno następować zatem odpowiednio często, aby uniknąć sytuacji nagromadzenia się tematów do omówienia.

Należy też uważać na tak zwany *Feedback Sandwich*³³, czyli tzw. “feedback kanapkowy”, polegający na dostarczeniu negatywnej informacji zwrotnej, ukrytej pomiędzy dwoma pozytywnymi komunikatami. Kiedy sam odbierałem taki feedback, bardzo często wyczuwałem, że osoba, która chwali mnie w sposób ogólny, próbuje omijać najważniejszy punkt i unieważnia negatywny komunikat, przykrywając go sztucznie wymyślanymi pozytywami. To z kolei wpływało na moje poczucie braku szczerości w danej relacji i manipulacyjnego charakteru przekazywanej informacji. O wiele lepiej – moim zdaniem – sprawdza się konkretny komunikat, najlepiej podparty jak największą liczbą faktów. Przykładem *Feedback Sandwich* może być wypowiedź: “Żeby było jasne, uwielbiam z tobą pracować i uważam, że jesteś wspaniałym i zdolnym artystą. Nie podoba

³³ M. Tamra Chandler, *Feedback (i inne brzydkie słowa)...* MT Biznes, Warszawa 2020r., dz. cyt. str. 175

mi się jednak to, że ostatnio mam wrażenie, jakbyś sabotował nasz projekt i był nieprzygotowany. Chcę, żebyś mocniej wziął się do pracy. Tak czy siak, nie mogę się doczekać kolejnych tygodni i mam nadzieję, że zrobimy razem wspaniały spektakl”.

Przekazując feedback należy mówić o tym, czego jesteście pewni, skupiać się na niezaprzeczalnych faktach, starając się unikać ocen i przypuszczeń. Dobrze jest zachować neutralność zarówno w kontekście relacji, jak i też neutralność emocjonalną (tak, aby nie pozwalać wpływać emocjom na formę rozmowy) oraz nie stawiać zbyt pochopnych wniosków.

Do rozmowy feedbackowej zawsze dobrze jest wpuszczać drugą osobę, traktować ją z szacunkiem, słuchać uważnie tego, jak odpowiada i reaguje na nasz feedback oraz spróbować zrozumieć jej punkt widzenia. Partnerska rozmowa może sprawić, że o wiele większa część komunikatu ostatecznie dotrze do odbiorcy i będzie on chciał wziąć odpowiedzialność za własne działanie. Podobnie jest z finalizacją rozmowy, wyciągnięciem z niej wniosków i podjęciem decyzji dotyczących kolejnych działań: dobrze starać się tworzyć przestrzeń do współpracy. Nie powinniśmy w rozmowie z drugim człowiekiem samodzielnie stawiać wniosków i samodzielnie wymagać zmiany. Nasz odbiorca musi zrozumieć, gdzie leży problem i wziąć odpowiedzialność za działanie poprzez wspólne podjęcie kolejnych kroków.

Kiedy nie jesteście czegoś pewni, bardzo przydatne są pytania otwarte, które rozbudowują rozmowę i dają jej więcej punktów podparcia.

Jedną z najważniejszych cech dobrego feedbacku jest nieustanna i konsekwentna komunikacja. Jeśli poprzez częsty kontakt zwracamy uwagę na drugą osobę, wykonywaną przez nią pracę, dostrzegamy jej efekty, potrafiąc stale wskazywać kierunek, który może usprawnić czyjeś działanie, dajemy wówczas jasny sygnał, że zależy nam na tworzeniu przestrzeni do rozwoju tej osoby. Najlepsze wyniki przynosi więc częsta, zwięzła i mniej formalna informacja zwrotna. Dobrym nawykiem jest wypracowywanie w sobie stałej czujności oraz obecności tak, żeby móc w detalach zauważać zachodzące wokół nas interakcje, a także czyjeś postępy lub błędy w pracy.

Na moich zajęciach w AST staram się przekazywać osobom studiującym informacje zwrotne właściwie z tygodnia na tydzień, realizując tym samym zasadę częstego feedbacku. Na każdych zajęciach komunikuję wszystkie, zauważane przeze mnie, drobne elementy postępów oraz błędów. W trakcie semestru organizuję także indywidualne lub grupowe spotkania feedbackowe. Czasami organizują się one same, kiedy pojawia się jakiś konkretny powód. Na koniec semestru z reguły pytam osoby studiujące, czy na podstawie

naszej kilkumiesięcznej pracy są w stanie udzielić sobie feedbacku samodzielnie. Okazuje się, że częste przekazywanie informacji zwrotnej w ramach zajęć sprawia, że po ich zakończeniu większość osób doskonale wie, jakie ma mocne strony oraz nad czym powinna w najbliższym czasie popracować, na czym się skupić. Grupa nie potrzebuje zatem mojej ingerencji i bardzo często nie muszę dokładać żadnych dodatkowych informacji do jej samooceny oraz określenia indywidualnych postępów w nauce.

Kiedy przekazuję na zajęciach uwagę korygującą, staram się skupić na konsekwencjach czyjegoś działania, nie na próbie udowodnienia swojej racji czy wyższego statusu. Jednak przekazywanie takiej informacji wiąże się z podjęciem ryzyka, ponieważ pomimo naszych szczerych intencji nie zawsze zdarzy się, że druga osoba będzie potrafiła w taki sam sposób odebrać nasz komunikat. Nie wolno jednak bać się używania takiego typu feedbacku w sytuacjach, kiedy czyjeś działanie jest w naszej ocenie na tyle destrukcyjne czy błędne, że wymaga natychmiastowej korekty. Nigdy nie powinno się zwlekać z przekazywaniem tego typu informacji.

Na jednych z ostatnich zajęć spotkałem się np. z sytuacją, w której studentka w trakcie pracy na scenie przestała reagować na moje uwagi, zaczęła coraz bardziej się krępować, aż w końcu przerwała swoją pracę i zapytała mnie, czy może zejść ze sceny. Odpowiedziałem, że nie, ponieważ nie otrzymałem komunikatu o powodzie takiej decyzji. Mieliśmy określony plan zajęć i nie znałem bezpośrednich powodów do jego zmiany. Postanowiłem, że wykorzystam to zdarzenie do nauki świadomego komunikowania się w grupie. Studentka nie chciała powiedzieć o przyczynach swojej decyzji, zatem powiedziałem, że odbieram tę sytuację w dwóch wariantach: albo osoba ta źle się czuje i nie przekazuje mi tej informacji, a nie jest w stanie pracować albo ja robię coś nie tak (np. dałem zadanie, które jest źle odbierane i z jakiegoś nieznanego mi powodu blokuje możliwość naszej współpracy). W związku z taką sytuacją wyraziłem głęboką potrzebę poznania powodu przerwania pracy, ponieważ bez dokończenia komunikatu funkcjonowałbym poza zajęciami w niepokoju i zastanawiałbym się nad tym, gdzie został popełniony błąd. Ostatecznie studentka powiedziała, że zablokowało ją zachowanie innej studentki, która kurczyła się, zatykała uszy i bardzo źle reagowała na jej pracę na scenie. Rozwijając tę rozmowę, okazało się, że studentka siedząca na widowni bardzo źle się czuła i nie powinna w ogóle być na zajęciach. Na tym przykładzie uświadomiłem grupę, jak brak komunikowania i przekazywania informacji na bieżąco może wpłynąć na eskalację napięcia i na nieporozumienia. Gdybym usłyszał, że studentka źle się czuje, natychmiast zwolniłbym ją z zajęć lub pozwolił się np. położyć. Jej zachowanie nie byłoby

wówczas odbierane przez osoby pracujące na scenie, jako wytrącające. Gdyby zaś studentka, będąca na scenie od razu wyraziła swoją potrzebę i poprosiła o większe skupienie na widowni, nie doszłoby do zablokowania współpracy na zajęciach. Otworzenie się na bezpośrednią konfrontację rozwiązało ogromne napięcie, zaś grupa nauczyła się mówić o własnych potrzebach i mogliśmy szybko wrócić do zajęć. Gdyby jednak nie rozmowa o tym, co się stało, napięcie zapewne utrzymywałoby się znacznie dłużej i być może negatywnie oddziaływałoby nie tylko na relacje pomiędzy osobami studiującymi, ale także na moje relacje z grupą.

W ramach zajęć czy prowadzenia prób dużo uwagi staram się przykładać przede wszystkim do przekazywania pozytywnych informacji, ponieważ jest to najbardziej czytelny sygnał, utwierdzający odbiorcę w przekonaniu, że podąża on w dobrym kierunku, a naszą intencją jest jedynie jego rozwój. Pozytywny feedback o wiele szybciej motywuje, pozwala skupić się na działaniu i prowadzi do lepszych jakościowo efektów. Bardzo przydaje się tutaj wspomniana wyżej proporcja Gottmana 5:1 (5 pozytywnych interakcji na jedną negatywną), która pomaga w budowaniu relacji, opartej na zaufaniu. Kiedy zaś relacje stają się silniejsze - o wiele łatwiej o szczery feedback. Należy jednak pamiętać o tym, że feedback zawsze powinien być jednoznaczny i konkretny. Mówienie czegoś ogólnie miłego drugiej osobie może dać coś pozytywnego relacji czy formie współpracy, jednak - jeśli nie jest konkretne - niekoniecznie wpłynie na rozwój tej osoby.

Nawet kiedy - jako lider - zamierzam rozpocząć spotkanie z grupą od przekazania feedbacku, staram się najpierw wsłuchać w grupę i pozwolić ludziom na swobodne wyrażanie własnych refleksji. Pytam o to, czy jest coś szczególnego, o czym chcieliby porozmawiać. Czasami okazuje się, że zespół mówi dokładnie o tym samym problemie, który chciałem poruszyć. Pozwalając jednak powiedzieć o tym w pierwszej kolejności innym, wysyłam niezwykle ważny sygnał, że jako lider potrafię wsłuchać się w potrzeby zespołu, że daję mu przestrzeń do brania odpowiedzialności za nasz wspólny proces. Pozwala to także grupie stawać się coraz silniejszą i bardziej samodzielną (szczegółowo narzędzie to zostało już opisane w rozdziale IV. *Proces grupowy*).

Podczas pracy nad *Zimnymi ogniami* zawsze starałem się precyzyjnie i konkretnie przekazywać informacje oraz unikać „ogólnego pozytywnego wrażenia”. Przykładami takiego feedbacku z naszej współpracy mogą być np. zdania: „myślę, że bardzo dobrze, gdy proponujesz dodatkowe, małe działania, które są prowokujące względem postaci matki, np. na ostatniej próbie przedrzeźniłaś ją, gdy mówiła kwestię o twojej postawie. To zgodne z intencją postaci w tym momencie sceny.”. Takie zdanie to konkretny komunikat,

który może wytyczyć aktorce kierunek dalszych poszukiwań i rozwoju oraz utwierdzić ją w przekonaniu, że szuka jakości w dobrym (z mojej perspektywy) miejscu. Podobnie z negatywnym feedbackiem: „Zauważyłem, że czasami podczas próbowania tej sceny pojawia się w twoim ciele powiększona reakcja, pasująca bardziej do konwencji poprzednich scen. Wyrażasz ją ruchem głowy i gestami rąk, szczególnie w jednym momencie, kiedy pada trudna dla twojej postaci informacja. W sytuacji, kiedy widz ogląda tę konkretną scenę, opartą na konwencji intymnej i prywatnej rozmowy, odbierze on jej treść także bez dużych reakcji fizycznych. Tak jak my teraz, rozmawiający ze sobą. Zauważ proszę, że kiedy słuchasz mojej wypowiedzi, po prostu stoisz. Wypowiadany tekst opowiada się sam. Czy mógłbyś spróbować przy kolejnej próbie ograniczyć ruchy fizyczne, a ja zwrócę uwagę na to, czy taka forma będzie wystarczająca i czy czegoś jej jednak nie brakuje”.

Powyższe przykłady, to forma przekazywania feedbacku, której starałem się używać w ramach naszych prób. W ten sposób zespół aktorski mógł po pierwsze dostać konkretną informację, a po drugie rozumieć, że w moim feedbacku mieści się jedynie chęć rozwoju spektaklu, sprawdzenia innego wariantu danej sceny, przesunięcia w niej akcentu, nie zaś krytykowania i atakowania osób grających, które nie realizują uwag w wyobrażony przeze mnie sposób.

Gdybym jednak w wyżej wymienionych przykładach użył uwag bardziej ogólnych, np.: „podoba mi się, jak próbujesz w scenie z matką” lub „za dużo w tej scenie grasz” - aktorki i aktorzy mieliby o wiele większy problem zarówno z poprawieniem jakości swojej pracy, jak i też mogliby stać się bardziej podejrzliwi co do intencji moich wypowiedzi. Mogłyby np. odebrać taki feedback, jako zaburzenie równego statusu czyli traktowanie ich z pozycji wyższości lub po prostu oceniający atak i krytykowanie ich pracy czyli przerzucenie na te osoby odpowiedzialności za jakość sceny.

Poniżej podam konkretny przykład formy przekazywania feedbacku, której starałem się używać w ramach mojej współpracy z obsadą *Zimnych ogni*. W trakcie przebiegu przedstawienia zauważyłem u jednego z aktorów pewien błąd techniczny. Po spektaklu poszedłem do garderoby, aby podziękować zespołowi aktorskiemu i przy okazji zapytałem tego aktora, czy istnieje szansa, żebyśmy mogli zobaczyć się następnego dnia przed spektaklem na 5 minut, ponieważ chciałbym skorygować pewien detal. Aktor ten od razu usłyszał, że może chodzić o negatywny feedback i zapytał o co chodzi. Wy tłumaczyłem więc, której sceny dotyczy dany problem i że chodzi mi o pewien konkretny ruch, ale nie chcę zajmować się tym teraz bezpośrednio po spektaklu. Aktor wyraził chęć spotkania i

umówiliśmy się na następny dzień, aby omówić to już na scenie.

Przygotowując się do rozmowy, doszedłem do wniosku, że mam do tego aktora właściwie kilka uwag, dotyczących różnych scen. Wiedziałem jednak, że błędem będzie „zasypywanie” go kilkoma komunikatami naraz. Postarałem się zatem wyselekcjonować w głowie taki komunikat, który aktor będzie mógł przyjąć, szczególnie w momencie przed rozpoczęciem kolejnego spektaklu. Skupiłem się na jednej, konkretnej kwestii, dotyczącej zbyt dużej w moim poczuciu ilości działań na scenie.

Podczas naszego spotkania kolejnego dnia, opisałem konkretne fakty, które wydarzyły się na ostatnim spektaklu, zauważając, że dokładanie ruchów przez aktora w moim odczuciu nie jest konieczne. Konkretnym przykładem była sytuacja z szukaniem przedmiotu w szafkach. Kiedy aktor konkretnie otwierał jedną szafkę, zatrzymywał się i zauważał, że nie ma tam przedmiotu, którego szukał – sytuacja opowiadała się sama. Wystarczyło „mimochodem” otworzyć dwie lub trzy inne szafki, aby sprawdzić, czy może dany przedmiot nie znajduje się w innym miejscu, a jednocześnie prowadzić scenę, wypowiadając istotne dla niej kwestie. Kiedy działań jest dużo więcej, aktor chaotycznie otwiera szafki i nie rejestruje tego, co znajduje się w środku, po pierwsze scena w moim poczuciu traci napięcie, odpowiedni rytm i swoją minimalistyczną konwencję, a po drugie gubią się istotne dla niej tematy, ponieważ chaos i mnogość działań przykrywają tekst, który powinien dotrzeć do widza.

Aktor wyraził opinię, że jego decyzje o dołożeniu działań wynikały z wrażenia, iż tej konkretnej scenie brakuje „emocji”, „paniki” i podbicia tematu problemu, w jakim znajduje się jego postać. To dlatego próbował nadawać jej bardziej nerwowy i chaotyczny kierunek. Zauważyłem, że kiedy aktor grał wcześniej wersję tej sceny, ograniczając liczbę ruchów – napięcie oraz problem utrzymywane były w moim poczuciu na wysokim poziomie. Aktor zaś sam przyznał, że jeśli gubi się konwencja sceny oraz pojawia się problem z czytelnością tekstu, to jest to problem, który powinien skorygować. Upewniłem go, że poprzez precyzję działań „panika” opowie się widzowi sama poprzez kontekst, sytuację oraz treść sceny i nie trzeba w tym wypadku szukać innych dodatkowych działań aktorskich.

Umówiliśmy się zatem wspólnie, że w ramach kolejnego spektaklu sprawdzimy wersję z ograniczoną liczbą czynności. Aktor powiedział, że postara się bardziej precyzyjnie wykonać partyturę ruchów oraz mocniej skupić na wypowiadanym tekście, zaś ja powiedziałem, że będę czujny na punkcie tego, o czym powiedział i postaram się sprawdzić, czy rzeczywiście przy ograniczonym ruchu i działaniach nie ucieka w tej scenie

temat, o którym aktor wspomniał.

Z tego typu prostej wymiany informacji można zatem zbudować następującą formę przekazywania feedbacku, opartą o pięć podstawowych punktów:

1. Przed rozpoczęciem przekazywania informacji zwrotnej dobrze jest nakreślić odbiorcy temat spotkania tak, aby nie musiał on zastanawiać się, czego będzie dotyczyć planowana rozmowa. Wielokrotnie słyszałem w swoich doświadczeniach zawodowych zdania typu „możemy się na chwilę spotkać i porozmawiać?”. Często kryły się za tym pozytywne dla mnie interakcje, jednak brak wiedzy na temat tego, jaki jest powód planowanej rozmowy powodował, że oczekiwałem na spotkanie w niepewności, mnożąc w głowie różne warianty tematów i odczuwając wzmożony stres. Znając temat i wstępny cel spotkania - o wiele łatwiej jest naszemu odbiorcy zacząć rozmowę i unikać się w ten sposób rozpoczynania spotkania w podwyższonym napięciu.

2. Feedback, który przekazujemy, powinien być konkretny i precyzyjny. Nie należy mnożyć informacji zwrotnych. Zauważyłem, że najlepiej wymienia się feedbackiem, gdy rozmowa dotyczy tylko jednego konkretnego tematu czy problemu.

3. Dobrze jest przekazywać informację w pierwszej osobie, opierając się na faktach i unikając oceniania drugiego człowieka. Im więcej neutralnych faktów, tym feedback jest bardziej skuteczny, trudniej się z nim nie zgodzić i tym bardziej można być pewnym tego, co się przekazuje. Jeśli mówimy nie o faktach, lecz o własnych odczuciach czy przemyśleniach, powinniśmy wprowadzić do rozmowy możliwość innego punktu widzenia danej sytuacji i stosować pytania otwarte, aby sprawdzić, czy odbiorca takiego feedbacku czuje lub myśli podobnie.

4. Po precyzyjnym nazwaniu danego problemu, powinniśmy otworzyć przestrzeń do rozmowy i starać się zrozumieć perspektywę odbiorcy. Pomóc w tym mogą pytania otwarte, parafrazy, uważne słuchanie tego, jak daną sytuację widzi druga osoba. Dobrze być w ramach takiej rozmowy maksymalnie skupionym i obecnym, aby umieć wyczuć czy wymianie informacji towarzyszy intencja „rozwoju” oraz „poprawy” i czy nie pojawiają się przypadkiem elementy, które mogą zaburzyć odbiór feedbacku, np. emocjonalność, brak zaufania, błędy poznawcze (uprzedzenia, zaprzeczenia, różne inne tendencje samoobronne itp.).

5. Wnioski z rozmowy powinniśmy wyciągać wspólnie z odbiorcą feedbacku. Dobrze jest zebrać informacje, które zostały wypowiedziane przez wszystkie strony podczas spotkania oraz opracować możliwie najlepsze dla wszystkich rozwiązanie (najlepiej takie, które polega na współpracy, zacieśniającej poczucie wzajemnego zaufania oraz dobrych intencji, ukierunkowanych na rozwój i postęp).

5.7. Pozytywne oddziaływanie feedbacku

Jedną z podstawowych potrzeb człowieka jest rozwój i samodoskonalenie. Dzięki otrzymywaniu informacji zwrotnej możemy tę potrzebę w dużej mierze spełniać. Zamykając się na feedback, nie dajemy sobie szansy na odkrywanie nowych spojrzeń i nie mamy możliwości zweryfikowania, czy obraliśmy dobry kierunek działania. Zdani jesteśmy wówczas jedynie na własną intuicję, a to zbyt mało, aby mieć pewność, że dobrze wykonujemy swoją pracę lub dobrze funkcjonujemy w przestrzeni grupy czy pojedynczej relacji. Interakcja, w ramach której odwaga do nazwania danego problemu spotyka się z umiejętnością odbioru i analizy tej informacji może dać komunikującym się ze sobą osobom dużo obopólnych korzyści i satysfakcji. Jeśli taka informacja przepływa płynnie, nie jest obciążona negatywnymi intencjami czy emocjami, dana współpraca czy relacja może niezwykle szybko dzięki temu się usprawnić, polepszyć i wejść na wyższy, bardziej świadomy i dojrzały poziom.

Kilka lat temu, pracując świadomie z feedbackiem, uświadomiłem sobie, że istnieje jeszcze jeden, mniej oczywisty element przekazywania i odbierania informacji zwrotnej. Mam tu na myśli tzw. *feedback spontaniczny*. Czasami tego typu feedback, który otrzymywałem, miał decydujący wpływ na moje życie. Np. kiedy zacząłem pracę w Akademii Sztuk Teatralnych, usłyszałem od mojej żony, że nigdy nie widziała mnie tak zaangażowanego i spełnionego w pracy. Kiedy zaś współpracowałem jako aktor z reżyserem, który nie posiadał żadnych narzędzi feedbackowych, nie był otwarty na dialog, a wręcz stosował w moim poczuciu przemocowe metody pracy, usłyszałem od niej, że to niesamowite widzieć, jak w ciągu tygodnia ktoś potrafił odebrać mi tak wiele energii. Słuchając uważnie tych spontanicznych zdań zrozumiałem, że największą satysfakcję i spełnienie dają mi spotkania i projekty, w których komunikacja i dbałość o zdrową, partnerską współpracę odgrywa pierwszoplanową rolę. W każdym zaś innym ustawieniu, np. kiedy mój status jest zaniżany, kiedy czuję manipulacyjny charakter komunikacji lub

nie mam możliwości wyrażenia własnych potrzeb, moje cele nie są dla kogoś istotne, zaś oczekuje się ode mnie nie tyle kreatywności i umiejętności, co przede wszystkim bezwzględności posłuszeństwa - moja energia widocznie spada, a motywacja do pracy maleje niemal do zera. Gdyby nie płynny przepływ informacji zwrotnych, który otrzymuję niemal każdego dnia od swojej żony oraz moje odruchy słuchania i analizowania ich treści, prawdopodobnie nigdy nie uświadomiłbym sobie tych różnic. Podobny przykład mam np. z podjęciem decyzji o pisaniu scenariuszy. W ramach prowadzonych przeze mnie zajęć na Wydziale Teatru Tańca w Bytomiu przyniosłem grupie kilka scen, które napisałem, inspirując się ich improwizacjami podczas zajęć. Po przeczytaniu tych scen, usłyszałem na korytarzu od części studentek i studentów komunikat o tym, że ich zdaniem stworzyłem świetną literaturę i że powinienem pisać dalej, bo według nich mam do tego talent. Podobny głos usłyszałem od ówczesnej dziekan AST WTT, która po tym egzaminie zaproponowała mi wyreżyserowanie spektaklu dyplomowego. Te pojedyncze zdania wystarczyły, żebym rok później napisał kolejne dwa scenariusze. Jednym z nich była sztuka *Zimne ognie*, którą udało mi się wystawić w Teatrze Bagatela w Krakowie (realizując projekt, na podstawie którego powstała owa rozprawa doktorska). Sztuka ta została także m.in. nominowana do Gdyńskiej Nagrody Dramaturgicznej i spośród 163 zgłoszonych w 2024r. sztuk teatralnych, dotarła do półfinału, co uważam za swój debiutancki sukces.

Wielokrotnie rejestrowałem także silne oddziaływanie *spontanycznego pozytywnego feedbacku*, który sam przekazywałem, m.in. w ramach zajęć w AST. Pierwsze takie wydarzenie miało miejsce, gdy byłem jeszcze na asystenturze. W trakcie zajęć zacząłem zauważać, że jedna ze studentek ma problemy z odwagą na scenie. Zajęcia opierały się na długich improwizacjach, zaś grupa była pełna przebojowych osobowości. Studentka ta w zaistniałych warunkach zaczynała czuć się coraz bardziej pogubiona. Owa sytuacja zaczęła przykuwać moją uwagę, ponieważ byłem przekonany, że najlepsze jakościowo rzeczy osoba ta proponowała na samym początku semestru, zaś z tygodnia na tydzień następował regres. Ostatecznie, podczas jednej z przerw, postanowiłem przekazać jej spontaniczną informację o tym, że zauważyłem, jak kilka tygodni temu zrobiła na zajęciach pewną bardzo błyskotliwą i zabawną rzecz, a także wyraziłem ciekawość, czy uda jej się tę etiudę aktorską jeszcze rozwinąć. Zapamiętałem ten moment, ponieważ zobaczyłem, jak bardzo to jedno spontaniczne zdanie było dla niej ważne. Zapytała mnie wówczas, czy naprawdę to, co zaproponowała na scenie, miało dla mnie wysoką jakość i było zauważalne. Następnie, chwytając się tej jednej, konkretnej, pozytywnej uwagi, zaczęła rozwijać owy

detal. Jej postępy w ciągu kolejnego semestru i kolejnych lat studiów były zauważane przez innych pedagogów AST. Kiedy zagrała premierę spektaklu dyplomowego, usłyszałem od niej, że te jedne zajęcia i to jedno zdanie, które wtedy padło, było dla niej punktem zwrotnym. Jak się okazało - brak wiary w siebie był właśnie tym jedynym elementem, który blokował jej możliwość rozwoju. Dzisiaj osoba ta jest zawodową aktorką i bardzo dobrze radzi sobie na rynku pracy. Przykład ten naocznie pokazuje, jak ogromna może być siła jednego zdania, które wypowiadamy spontanicznie, niekoniecznie w ramach zaplanowanej rozmowy feedbackowej.

Jeszcze innym z przykładów pozytywnego oddziaływania feedbacku, umiejętności komunikacji i jej mocy sprawczej, to doświadczenie znanej mi polskiej aktorki z brytyjskiego planu filmowego, w którym wystąpiła ona obok tamtejszych "gwiazd" kina. Jakiś czas temu osoba ta zdecydowała się podzielić ze mną tym doświadczeniem. Z racji jej potrzeby anonimizacji - pisząc o tej aktorce - będę używał określenia "aktorka X".

Podczas realizacji zdjęć na planie panował chaos, było bardzo mało czasu i brakowało skupienia. Obsada miała niezwykle trudne zadanie, aby osiągnąć postawione przez reżysera i scenariusz cele. Napięcie na planie rosło, czas uciekał i kiedy poproszono osoby grające do nagrania jednej z bardziej wymagających scen, odczuwalne były w ekipie silne naciski z innych pionów, związane z presją czasu. Jedna ze znanych brytyjskich aktorek, mająca zagrać trudną, emocjonalną scenę razem z aktorką X, poprosiła wówczas o przerwę. Następnie zebrała wszystkich pracowników planu i nazwała elementy, których brakuje, aby móc rozpocząć ujęcie z jej własnej perspektywy: "Nie ma ciszy, skupienia, nie powinny także na planie pojawiać się komentarze na temat pracy aktorskiej od osób postronnych, nie ma zagwarantowanego czasu na wejście w odpowiednie emocje i te warunki muszą zostać spełnione, żebym mogła podejść do próby wykonania zadania". Jednym słowem, aktorka ta postawiła całej ekipie wyraźną granicę oraz określiła minimalne potrzeby własne. Ekipa miała do wyboru: zaakceptować zaproponowany sposób pracy, polegający na dyscyplinie i skupieniu, dający obsadzie szansę na zagraniu trudnych scen albo projekt nie będzie mógł być kontynuowany ze względu na brak warunków do pracy. Potrzeba ta została wyrażona wprost, bez zbędnych emocji, nie w garderobie, ale wobec wszystkich uczestników procesu, tak, żeby każdy poczuł się współodpowiedzialny za jakość projektu. Świadomy reżyser zaakceptował feedback i obiecał pilnować atmosfery na planie. Owa aktorka, widząc, że sytuacja ta wywołała w aktorce X duży stres, wzięła ją na bok i zapytała, czy odczuwa warunki na planie podobnie. Kiedy otrzymała potwierdzenie, przekazała aktorce X spontaniczny feedback,

że widzi jej zaangażowanie i na podstawie poprzednich dni zdjęciowych wie, że aktorka X jest niezwykle zdolna i jest w stanie bezbłędnie zrealizować wszystkie zadania, postawione przed nią w filmie. Jeżeli cokolwiek potrzebuje, aby osiągnąć zamierzony efekt, to powinna to wyrażać w taki właśnie sposób. Osoby grające czują, jakich warunków potrzebują, aby spróbować zagrać scenę i dopiero, kiedy zostaną one spełnione, można mówić o pojawieniu się jakichś trudności aktorskich. Dodała, że zdaje sobie sprawę z różnicy statusu pomiędzy nią, a aktorką X w tej produkcji oraz z tego, że ekipa może „wymuszać” na aktorce X przyspieszenie pracy, brak dubli itp. Jeżeli takie rzeczy się wydarzą, powinna poprosić ją albo kogokolwiek z brytyjskiej ekipy o pomoc i oni zapewnią jej te warunki, ponieważ jest takim samym, równoprawnym uczestnikiem procesu. Aktorka X zaś powinna być tego świadoma i pozwolić sobie na wykonywanie swojej pracy w godnych warunkach.

Następnego dnia sytuacja z brakiem dyscypliny się powtórzyła. Aktorka X, idąc za doświadczeniem swojej partnerki poprzedniego dnia, przerwała pracę, poprosiła o skupienie oraz utrzymanie atmosfery na planie, a także o kilka minut dla siebie na wejście w temat. Kiedy na planie zrobiło się cicho i stworzyła się odpowiednia atmosfera pracy, udało jej się zrealizować bardzo emocjonalną scenę niemal w pierwszym dublu.

Aktorka X opowiedziała mi o tym doświadczeniu i kilku nieskrępowanych słowach, padających z ust znanej, rozpoznawalnej aktorki (obcej osoby, będącej jedynie współpracowniczką w projekcie), jako o przełomowym dla niej momencie w swojej aktorskiej karierze. Zrozumiała bowiem, że jako aktorka ma prawo do wyrażania własnych potrzeb i przede wszystkim do odważnego mówienia o tym, co blokuje jej pracę, nawet w tak „agresywnym” środowisku pracy jak plan filmowy. Dzięki pełnemu empatii docenieniu jej gry aktorskiej, zrozumiała też, że nie powinna nigdy wątpić w swoje umiejętności, bo nie zawsze problem musi leżeć tylko i wyłącznie po jej stronie. Żeby osoba grająca skutecznie wykonała swoje zadania, musi mieć przede wszystkim zapewnianą ku temu przestrzeń twórczą. Opisane wyżej wydarzenie fundamentalnie zmieniło u aktorki X postrzeganie siebie, jako artystki. Gdyby jednak nie spontaniczny feedback od doświadczonej partnerki, umiejętność odbioru tej informacji przez aktorkę X oraz szybka i nieskrępowana wymiana komunikacyjna między pracownikami na planie - nigdy nie udałoby się osiągnąć powyżej opisanej jakości współpracy.

Powyższy przykład dotyczy także bardzo ważnego problemu hierarchiczności w środowisku teatralnym oraz filmowym. Owa różnica statusów istnieje i wręcz uważam, że powinna istnieć. Oczywiście dla mnie jest fakt, że np. aktor, który jest ode mnie dużo

starszy i pracuje w teatrze kilkadziesiąt lat dłużej niż ja, powinien mieć zapewniane warunki, zgodne z szacunkiem do jego wieku i doświadczenia. W Teatrze Bagatela np. taką niepisaną regułą jest ustalanie planu realizacji make-up'u. Najpierw do teatru przychodzą najmłodsi, najmniej doświadczeni aktorzy i aktorki tak, aby ci najstarsi nie musieli zbyt długo przed przedstawieniem czekać. Jeżeli jednak zaburzenie hierarchii dotyka tak istotnych kwestii, jak minimalne, podstawowe warunki do współpracy, osoby grające powinny mieć równe prawo do wyrażania swoich potrzeb, bez względu na doświadczenie i wiek, ponieważ są one równoprawnymi współpartnerami w projekcie. Określenie i nazywanie tych granic jest niezwykle ważne w procesie twórczym, zaś przykład aktorki X bardzo to unaoczniał. Niemożność zagrania sceny przez aktorkę X pierwszego dnia i rejestrowanie trafionych ujęć w pierwszych dublach w trakcie kolejnego dnia zdjęciowego pokazuje, jak niezwykle ważne w procesie twórczym jest wymaganie tych warunków bez względu na hierarchię i doświadczenie.

Powyższe przykłady pokazują, jak bardzo nasz rozwój, zdobywanie wiedzy, kolejnych umiejętności i doświadczeń może się dokonywać poprzez istnienie nieskrępowanej informacji zwrotnej. Osoby zatem, które stale wymieniają się feedbackiem, są w kontakcie i sobie ufają, potrafią działać na siebie stymulująco.

Dzięki świadomemu używaniu feedbacku, projekt *Zimne ognie* poza sprawnym i konkretnym przejściem przez proces realizacji spektaklu, pozwolił mi otworzyć się na wiele różnych spojrzeń i uzyskać ogrom wiedzy i inspiracji od dziesiątek osób, z którymi miałem okazję współpracować.

Już od konsultacji dotyczących scenariusza, które cyklicznie odbywałem z Kubą Klimaszewskim, przez wspólne wymyślanie kolejnych elementów świata z pozostałymi realizatorami/rkami, kończąc na jakości samych prób aktorskich - płynny i szczery przepływ informacji zwrotnej był fundamentem tworzenia tego projektu. Myślę, że zarówno ja, jak i wszystkie osoby uczestniczące w realizacji spektaklu *Zimne ognie* mogły przekonać się, jak znacząca może być siła informacji zwrotnej i jak bardzo prawidłowe i nieskrępowane używanie feedbacku może pomóc przejść przez skomplikowany proces grupowy, tworząc maksymalnie wysokie jakości współpracy między ludźmi.

VI. Podsumowanie oraz wnioski

Prawdę mówiąc w trakcie ostatniego etapu pracy nad niniejszą rozprawą zacząłem

zastanawiać się, a nawet wątpić, czy przedstawiany przeze mnie obraz jakości funkcjonowania teatrów w Polsce nie jest zbyt wybiórczy. Być może w wielu instytucjach naprawiono już wiele błędów i po pierwszej fali buntu na przestrzeni ostatnich kilku lat, kiedy upubliczniano szereg informacji o przekroczeniach czy użyciu przemocy, jakość funkcjonowania tych instytucji uległa poprawie.

Słuchając różnych historii z prób czy z sytuacji odbiorów spektakli, którymi dzielili się ze mną inni twórcy, nieustannie myślałem, że może owy brak świadomości istnienia opisywanych w rozprawie narzędzi dotyczy po prostu pewnego odsetka artystów oraz osób zarządzających instytucjami kultury. Może o dobrych praktykach i pozytywnych interakcjach w ramach twórczych procesów grupowych mniej się mówi i rzadziej takie sytuacje przebijają się do opinii publicznej?

Podczas kilku ostatnich lat, które poświęciłem na zbieranie materiałów do tej rozprawy, coraz bardziej świadomie potrafiłem rejestrować błędy w ramach procesów grupowych i komunikacji. Ponadto moja praca pedagogiczna w AST czy realizacja autorskich spektakli *Do jutra, do jutra!* oraz *Zimnych ogni* zdecydowanie potwierdziły skuteczność stosowanych przeze mnie wyżej opisywanych narzędzi. Przejście jednak przez te procesy nie wydawało mi się wystarczające, aby stwierdzić, że analizowane w rozprawie modele współpracy są potrzebne i wskazane jest ich powszechne używanie.

Od czasu rozpoczęcia pracy nad doktoratem (przełom 2022/23 r.) do dzisiaj (grudzień 2024 r.) miałem wiele doświadczeń pośrednich lub bezpośrednich, które nieustannie utwierdzały mnie w konieczności ciągłego rozwoju zarówno u siebie jak i u osób, z którymi współpracowałem, coraz lepszych jakości komunikacyjnych i dbania o transparentność procesów grupowych. Ważnym momentem dla eksplorowania tych narzędzi był wrzesień 2024 roku, kiedy to zostałem powołany przez Rektora Akademii Sztuk Teatralnych dra hab. Grzegorza Mielczarka do pełnienia funkcji prodziekana Wydziału Aktorskiego krakowskiej AST. Przez ostatnie miesiące miałem zatem okazję doświadczyć czy i w jaki sposób pewne modele reakcji, zachowań, umiejętności związane z komunikacją, feedbackiem, zarządzaniem grupą czy wiedza o Kontrakcie mogą sprawdzić się na gruncie szkoły teatralnej i funkcji lidarskiej, na której częściowo spoczywa odpowiedzialność za osoby studiujące oraz pracowników uczelni.

To doświadczenie już po kilku miesiącach pokazało mi, że każde z analizowanych wyżej narzędzi jest niezwykle pomocne (a wręcz niezbędne) w radzeniu sobie z kolejnymi wyzwaniami. Czuję, że stale rośnie we mnie świadomość, jakie błędy komunikacyjne zostają popełniane i coraz lepiej potrafię określać gdzie leży źródło danego problemu.

Używając na co dzień praktyk wspierających komunikację, mam wrażenie, że coraz łatwiej jest mi, poprzez współpracę z innymi pracownikami, znajdować najlepsze możliwe rozwiązania. Podejmowanie zaś trudnych i odpowiedzialnych decyzji oraz mierzenie się z wymagającymi sytuacjami udaje mi bez dodatkowych kosztów emocjonalnych. Doświadczenie to w jakimś stopniu z pewnością potwierdziło głęboki sens i użyteczność w praktyce opisywanej w tej rozprawie wiedzy o Kontrakcie, procesie grupowym oraz feedbacku. Dobrym przykładem może być pierwsza, zorganizowana przeze mnie oraz dziekan Wydziału Aktorskiego dr hab. Monikę Jakowczuk tzw. śródsesemestralna rada pedagogiczna (7 grudnia 2024 r.). Otrzymaliśmy po niej od wielu pedagogów jednogłośnie feedback, że bardzo dobrze sprawdziła się nowa, niepraktykowana dotąd na naszym wydziale forma komunikacji, w ramach której nauczyciele spotykają się ze sobą nie tylko na koniec danego semestru, ale także mają na to dodatkową szansę w jego środku po to, by móc wymienić się bieżącymi wątpliwościami, problemami czy pozytywnymi zdarzeniami w ramach własnych zajęć. Usprawnienie komunikacji i inne, wprowadzane przez nas stopniowo modele zarządzania i współpracy, które opisuję, przynoszą swoje pozytywne efekty i z pewnością potwierdzają potrzebę ich używania nie tylko w środowisku teatralnym, ale także uczelnianym.

Wobec jednak wspomnianych wyżej, towarzyszących mi wątpliwości, związanych z użytecznością i potrzebą popularyzowania narzędzi, usprawniających komunikację, postanowiłem na koniec poszerzyć swoją wiedzę na temat problemów i potrzeb osób, które grają na co dzień w teatrach oraz sprawdzić, jaka jest realna kondycja funkcjonowania tych instytucji z ich perspektywy. Pomyślałem, że pisząc o feedbacku, dobrze będzie skorzystać z tego narzędzia i uzyskać szerszy obraz poruszanego przeze mnie tematu. Zaprosiłem zatem do dyskursu zespoły aktorskie, które na co dzień pracują w dużych i popularnych polskich teatrach. W ten sposób mogłem przekonać się, czy moje własne doświadczenia oraz usłyszane przeze mnie sytuacje wskazują na realne potrzeby zmian czy też rzeczywistość jest jednak zupełnie inna i wiele instytucji oraz liderów już od dawna pracuje nad dobrymi praktykami i usprawnia twórcze procesy grupowe oraz jakość zarządzania instytucjami.

Zdecydowałem się zatem na przeprowadzenie na przełomie listopada oraz grudnia 2024 roku anonimowej ankiety, zawierającej 15 pytań dotyczących jakości pracy w teatrze. Rozesłałem ją następnie do zespołów aktorskich, pracujących w kilkudziesięciu teatrach w Polsce: m.in. krakowskie: Teatr Ludowy, Narodowy Stary Teatr, Teatr im. J. Słowackiego oraz Teatr Bagatela, warszawskie: Teatr Dramatyczny, Teatr Rozmaitości,

Teatr Powszechny, Teatr Studio, a także: Teatr Polski w Poznaniu, Teatr Nowy w Poznaniu, Teatr Nowy w Łodzi, Teatr im. Jaracza w Łodzi, Teatr Polski we Wrocławiu, Teatr Współczesny we Wrocławiu, Teatr Miejski w Gliwicach, Teatr Zagłębia w Sosnowcu, Teatr Śląski w Katowicach, Teatr im. L. Solskiego w Tarnowie, Teatr Fredry w Gnieźnie, Teatr Wybrzeże w Gdańsku, Teatr Miejski w Gdyni, Teatr im. S. Żeromskiego w Kielcach, Teatr im. A. Mickiewicza w Częstochowie, Teatr im. J. Osterwy w Lublinie, Teatr im. J. Kochanowskiego w Opolu, Teatr im. H. Modrzejewskiej w Legnicy.

Ankieta ta miała być dla mnie ostatecznym testem na to, jak bardzo moja dosyć krytyczna opinia dotycząca jakości pracy w ramach większości instytucji kultury na przestrzeni ostatnich lat, różni się lub jest spójna z rzeczywistością. Takie swoiste “sprawdzam” miało być odpowiedzią środowiska teatralnego na to, jaka jest realna potrzeba poszerzania wiedzy o istnieniu narzędzi, opisywanych w mojej rozprawie doktorskiej.

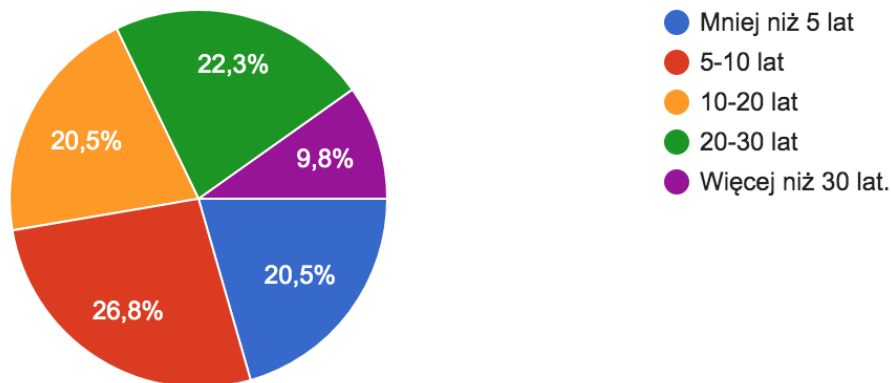
Informacje zwrotne, które w ciągu tygodnia od rozesłania otrzymałem od osób, grających m.in. w wymienionych wyżej instytucjach sprawiły, że postanowiłem zmienić swój pierwotny plan na zakończenie rozprawy doktorskiej. Uznałem, że najlepszym możliwym podsumowaniem będzie publikacja tych wyników. Nie tylko bowiem mój głos, lecz także realny głos ponad 100 osób, które pracują na co dzień w dużych i popularnych polskich teatrach jest doskonałą odpowiedzią na to, jak ogromną potrzebą osób zatrudnionych w tych instytucjach jest wprowadzenie wszystkich powyższych narzędzi, które mogłyby pomóc nie tylko usprawnić komunikację, ale przede wszystkim zapobiec wielu przekroczeniom, które - jak widać na poniższych diagramach - nadal istnieją w polskim teatrze.

Oprócz anonimowych odpowiedzi w ramach samej ankiety, otrzymałem od aktorów/rek wiele prywatnych (w tym również anonimowych) wiadomości. Oczywiście z szacunku do prywatności tych osób - postanowiłem ich nie publikować, jednak niemal jednoznaczny wydźwięk tych komunikatów pokazał mi, że wobec wykonanej w ramach doktoratu pracy nie powinienem mieć już żadnych wątpliwości. Ankieta sprawiła, że czuję się wręcz podwójnie zmotywowany do wzmożonych działań, mających na celu popularyzację i dzielenie się wiedzą o Kontrakcie, procesie grupowym, feedbacku oraz innych narzędziach, które mogą usprawniać komunikację, pomóc rozwiązywać konflikty i zapewniać dbałość o higienę pracy oraz o wzajemny szacunek osób współpracujących ze sobą w ramach instytucji kultury w Polsce.

Oto wyniki owej ankiety wraz z krótkimi opisami oraz własną analizą:

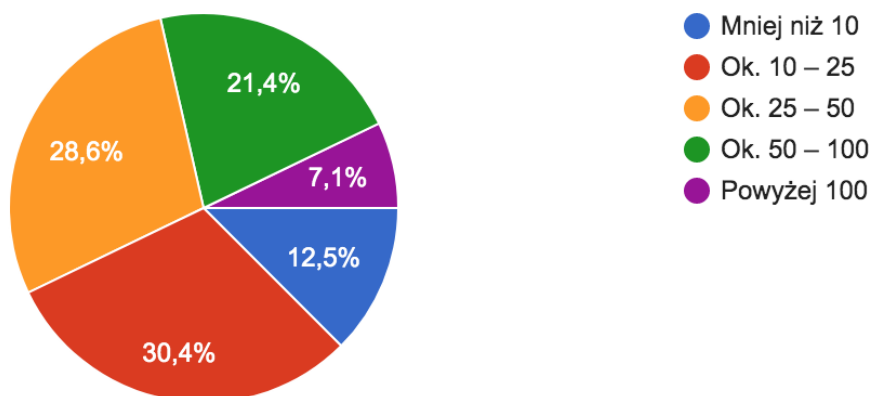
1. Jak długo pracują Państwo w teatrze?

112 odpowiedzi



2. W ilu przedstawieniach / projektach brali Państwo dotychczas udział w teatrze?

112 odpowiedzi

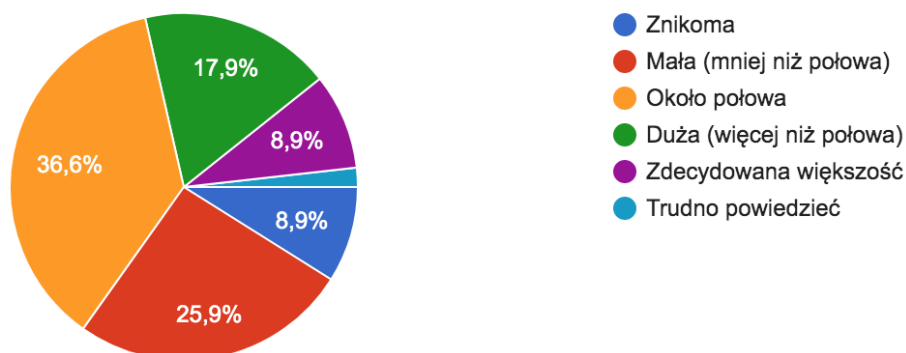


Postanowiłem rozpocząć ankietę od pytań o staż pracy oraz o liczbę zrealizowanych projektów. Było to dla mnie bardzo istotne, ponieważ np. gdyby zdecydowana większość głosów była oddana przez osoby pracujące mniej niż 5 lat lub 5-10 lat, oznaczałoby to, że wyniki tej ankiety można odebrać przede wszystkim, jako głos osób młodych, bliższych mojemu pokoleniu. Jak widać powyżej, proporcje głosów układają się jednak niemal równo pomiędzy różnymi grupami wiekowymi. Taka proporcja pozwala mi wyciągnąć pierwszy wniosek, że odpowiedzi, które udostępniam poniżej, dają realny obraz jakości

pracy zespołów aktorskich, zatrudnionych w części największych teatrów w Polsce, niezależnie od wieku, stażu czy liczby zrealizowanych projektów.

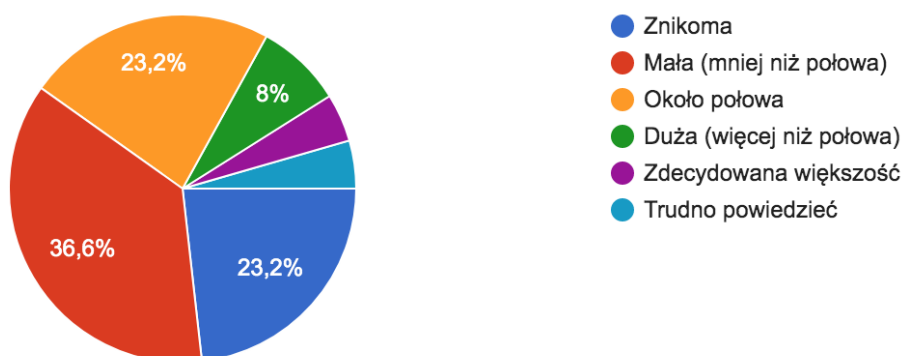
3. Jaka część projektów artystycznych, realizowanych w teatrze posiadała według Państwa zarówno wysoką jakość artystyczną jak i etyczną (m.in. dbanie o higienę pracy)?

112 odpowiedzi



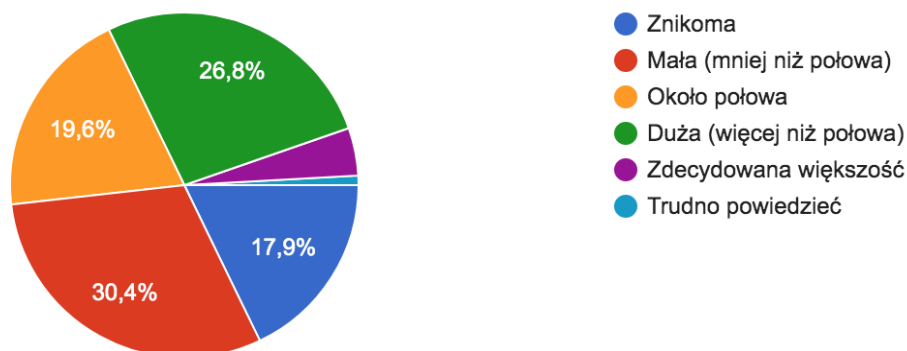
4. Jaka część z tych projektów Państwa zdaniem zachowywała wysoką jakość etyczną (higienę pracy), ale nie były one dla Państwa satysfakcjonujące na poziomie artystycznym?

112 odpowiedzi



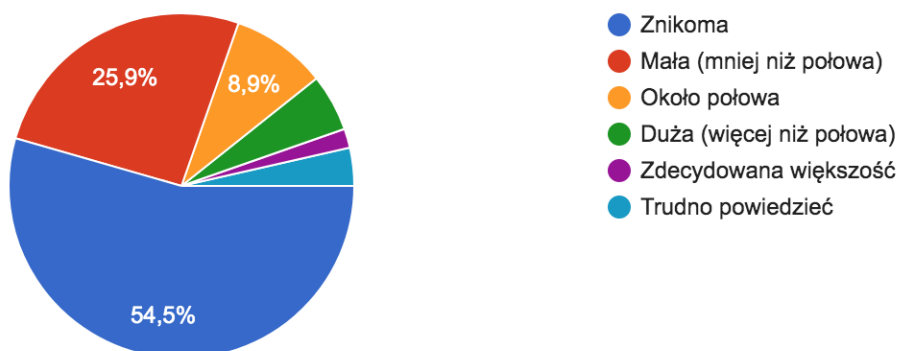
5. Jaka część tych projektów zachowywała w Państwa poczuciu satysfakcjonującą jakość artystyczną, ale przekraczała granice etyczne (np. praca po godzinach, niezdrowe relacje, praca w napiętej atmosferze, stresogenny system prób, zadania nadwyrażanie możliwości fizycznych, zdrowotnych itp.)

112 odpowiedzi



6. Jaka część tych projektów nie spełniała Państwa zdaniem żadnych norm, zarówno etycznych, jak i artystycznych?

112 odpowiedzi



Kolejne cztery pytania związane były z weryfikacją jakości procesów twórczych, które na podstawie własnych doświadczeń pracy w różnych teatrach zamieściłem we wstępie rozprawy. Chodziło zatem o subiektywne odczucia osób czynnie realizujących projekty artystyczne i ich próbę odpowiedzi na pytanie, jaka jest proporcja projektów, które spełniały normy etyczne oraz jednocześnie dawały satysfakcję artystyczną oraz tych projektów, które w którymś z powyższych elementów gubiły istotne dla procesu twórczego jakości.

Z Wykresu 3. wynika, że osobom biorącym udział w ankiecie raczej rzadko zdarzały

się projekty, które jednocześnie spełniałyby zarówno normy etyczne, jak i dawały spełnienie artystyczne. Jeżeli zsumuje się odpowiedzi: “Znikoma” (8,9%), “Mała” (25,9%) oraz “Okolo połowa” (36,6 %) - okaże się, że dla 71,4% osób grających na co dzień w teatrach, proces twórczy oznacza w 50% (lub więcej) przypadkach brak satysfakcji, związany z zaburzeniem higieny pracy lub subiektywnie niedostateczną jakością artystyczną współpracy.

Wykres 4. z kolei oddaje niezwykle negatywny obraz etyki pracy w teatrach. Odpowiedzi te są dla mnie zdecydowanym potwierdzeniem własnych obserwacji i doświadczeń. Odpowiedzi: “Znikoma” (23,2%) oraz “Mała” (36,6%) dają pogląd, iż prawie 60% ankietowanych uważa, że więcej niż połowa projektów artystycznych, w których osoby te uczestniczyły, nie spełniało norm etycznych. Jeśli do tej liczby dołożymy jeszcze odpowiedź: “Okolo połowa” (23,2%), okaże się, że dla 83% spośród 112 artystów, zatrudnionych w wyżej wymienionych instytucjach kultury tylko połowa lub mniej projektów, realizowanych przez te osoby w teatrze, zachowywało niezbędną higienę pracy.

Wykres 5. pokazuje nam z kolei odpowiedzi na bezpośrednie pytanie o przekraczanie granic etycznych w teatrach (np. praca po godzinach, niezdrowe relacje, praca w napiętej atmosferze, stresogenny system prób, zadania nadwyrężające możliwości fizyczne, zdrowotne itp.). Na szczęście jedynie 4,5% ankietowanych odpowiedziało “Zdecydowana większość”. Jednak kolejne odpowiedzi: “Duża” (26,8%) oraz “Okolo połowa” (19,6%) dają nam łączny wynik ponad 50%. Zatem ponad 50% artystów, biorących udział w ankiecie twierdzi, że połowa projektów, w których brali udział (lub więcej) przekroczyło ich granice etyczne.

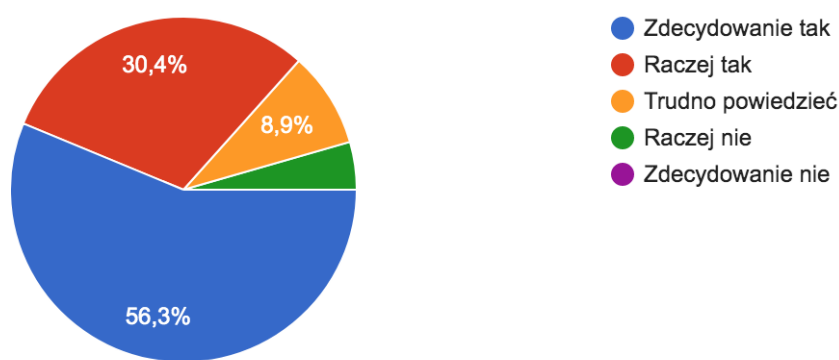
Wykres 6. dotyczący projektów, które - zdaniem osób biorących udział w ankiecie - nie spełniały żadnych norm zarówno etycznych, jak i artystycznych pokazuje z kolei, że proporcje te niemal idealnie pokrywają się z moimi własnymi doświadczeniami, które opisywałem we wstępie owej rozprawy. 1,8% osób odpowiedziało “Zdecydowana większość”, 5,4% twierdzi, że “Duża”, zaś odpowiedzi “Okolo połowa” udzieliło 8,9% ankietowanych. Łącznie zatem: zdaniem 16,1% artystów zatrudnionych w teatrach badanych przeze mnie, okolo połowę lub więcej niż połowę procesów twórczych trzeba zaliczyć do zupełnie “nieudanych” zarówno na poziomie artystycznym, jak i etycznym.

Z powyższych odpowiedzi klaruje się zatem dla mnie kolejny, niezwykle istotny wniosek: dla zespołów aktorskich o wiele większy problem w pracy w teatrze stanowi brak jakości etycznej (brak zachowywania higieny pracy) niż brak satysfakcji artystycznej. Wręcz przeciwnie - duża część projektów pozwala zespołom aktorskim przynajmniej

częściowo się realizować. Zatem dziś to nie w dyskusjach o sztuce powinno się szukać poprawy jakości funkcjonowania instytucji kultury oraz usprawnienia twórczych procesów grupowych. To przekraczanie norm etycznych obecnie stanowi główną przeszkodę w płynnej współpracy pomiędzy zespołami aktorskimi a realizatorami lub osobami zarządzającymi instytucjami.

7. Czy Państwa zdaniem istnieje w teatrach realna potrzeba poprawy jakości procesu twórczego, ukierunkowując go na większą dbałość o higienę pracy, a także zdrowie psychiczne i fizyczne osób, pracujących w tych instytucjach?

112 odpowiedzi



Powyższy diagram stanowi dla mnie jeden z najważniejszych argumentów, potwierdzających ogromną potrzebę natychmiastowego wsparcia instytucji kultury (w szczególności liderów) oraz osób w niej zatrudnianych w postaci szkoleń i edukowania w zakresie komunikacji, feedbacku oraz stosowania wszelkich zasad współpracy, normowanych zarówno przez regulaminy pracy jak i ogólnie pojętą etykę zawodową. Zdaniem 56,3% artystów istnieje w teatrze zdecydowana potrzeba poprawy jakości procesów twórczych, ukierunkowując je na większą dbałość o higienę pracy, a także zdrowie psychiczne i fizyczne osób zatrudnionych w tych instytucjach. Jeśli dodamy do tej ilości jeszcze 30,4% osób, które udzieliły odpowiedzi “Raczej tak”, otrzymamy wynik 86,7% (!). Zdecydowana większość ankietowanych uważa zatem, że instytucje kultury, w których na co dzień pracują, wymaga realnej poprawy dbałości o higienę pracy. Na uwagę zwraca także fakt, że nikt z biorących udział w ankiecie 112 osób nie dał odpowiedzi “Zdecydowanie nie”, zaś odpowiedzi “Raczej nie” udzieliło jedynie 4,5% osób. Proporcje zatem owego wykresu mogą dać wyobrażenie, że tak naprawdę tylko w jednej na 20 instytucji kultury nie istnieje wśród zatrudnionych artystów potrzeba poprawy jakości

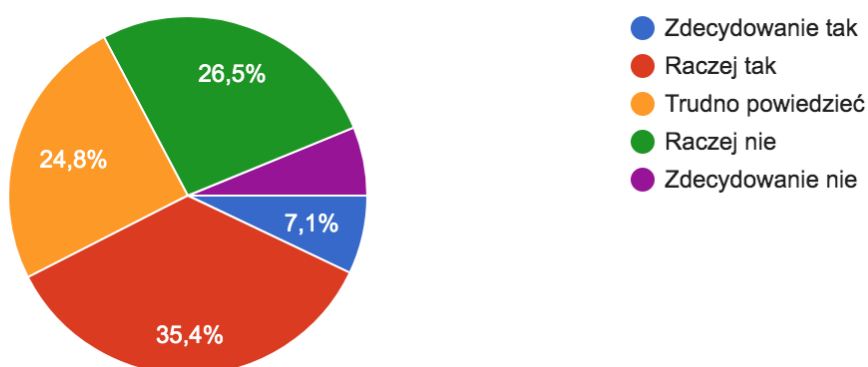
procesów twórczych w kierunku wzmocnienia higieny pracy.

Odpowiedzi na pytanie nr 7 pozwoliły mi rozwiązać także własne wątpliwości, o których napisałem na samym początku rozdziału VI. *Podsumowanie oraz wnioski*. W teatrach w całej Polsce była i nadal istnieje wyraźna potrzeba usprawniania i poprawy jakości pracy, kierując ją na większą dbałość o zdrowie psychiczne i fizyczne osób pracujących w tych instytucjach. Narzędzia zatem, które opisałem w owej rozprawie, służące przede wszystkim czułości na siebie nawzajem czy umiejętności komunikacji, powinny zostać rozpowszechnione na tyle, aby weszły w codzienność funkcjonowania osób, pracujących w teatrach tak, aby w przyszłości pomóc spróbować zmieniać tę statystykę na lepsze.

8. Czy osoby realizujące projekt artystyczny, z którymi Państwo do tej pory współpracowali, potrafili używać podstawowych narzędzi feedbacku?

(np. czy przepływ informacji zwrotnych w ramach pracy twórczej działał obustronnie, dawał Państwu poczucie bezpieczeństwa i wzajemnego szacunku, a także zawierał w sobie konkretne informacje dotyczące poprawienia i rozwoju współpracy bez zbędnych komunikatów, opartych np. na oskarżaniu, wywieraniu presji, wyrzutów sumienia, zaniżaniu poczucia czyjejs wartości, komunikacji emocjonalnej i innych błędach w przekazywaniu oraz odbieraniu informacji zwrotnej)

113 odpowiedzi

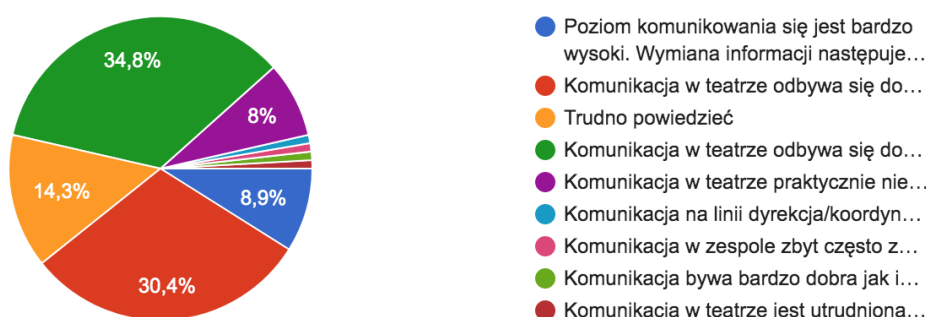


Pytanie nr 8 służyło temu, aby przekonać się, czy w części kluczowych instytucji teatralnych w Polsce w ramach procesów twórczych oraz komunikacji z liderami pojawiło się narzędzie feedbacku i było ono skutecznie i prawidłowo używane. Odpowiedzi są bardzo mocno podzielone: aż 25% osób odpowiedziało “Trudno powiedzieć”. 34% uważa,

że raczej tak, ale niestety 26,8% ankietowanych twierdzi, że osoby lidarskie raczej nie potrafiły używać feedbacku. Identyczny podział uwidacznia się także w odpowiedziach: “Zdecydowanie tak” (7,1%) oraz “Zdecydowanie nie” (6,3%). Pokazuje to, że podstawowe narzędzie, służące do wymiany informacji zwrotnej, jakie powinno być naturalnie stosowane przez wszystkich twórców oraz osoby zarządzające instytucjami kultury, funkcjonuje w teatrach połowicznie.

9. Które określenie najbardziej odpowiada poziomowi komunikacji w teatrach, z którymi Państwo współpracują na co dzień? Dotyczy to zarówno komunikacji w zespole, ale także transparentnej wymianie informacji zwrotnych na linii dyrekcja - zespół.

112 odpowiedzi



Pytanie nr 9 zawierało pięć różnych, zaproponowanych przeze mnie odpowiedzi opisowych:

1. Poziom komunikowania się jest bardzo wysoki. Wymiana informacji następuje w teatrze często, jest szczerza, daje poczucie bezpieczeństwa oraz stwarza możliwość swobodnej wypowiedzi (8,9%) - kolor niebieski
2. Komunikacja w teatrze odbywa się dosyć często. Wymiana informacji w teatrze daje podstawową wiedzę o bieżących sprawach, dotyczących pracy oraz częściowo stwarza możliwość swobodnej i bezpiecznej wypowiedzi (30,4%) - kolor czerwony
3. Trudno powiedzieć (14,3%) - kolor pomarańczowy
4. Komunikacja w teatrze odbywa się dosyć rzadko. Wymiana informacji jest jednostronna i daje małe możliwości do swobodnej i bezpiecznej wypowiedzi. Raczej unika się rozmów o bieżących problemach (34,8%) - kolor zielony
5. Komunikacja w teatrze praktycznie nie istnieje. Informacje są przekazywane niezwykle rzadko, zazwyczaj płyną jedynie w kierunku dyrekcja -> zespół. Nie ma możliwości spotkania i rozmowy o bieżących problemach, a także swobodnej i bezpiecznej

wypowiedzi (8%) - kolor fioletowy

Proporcje tych pięciu odpowiedzi pokazują, że - podobnie jak z narzędziem feedbacku - komunikacja działa jedynie statystycznie w ok. połowie instytucji teatralnych w Polsce. Według 44,7% ankietowanych jakość komunikacji jest dobra lub raczej satysfakcjonująca. Według zaś 42,8% osób, grających na co dzień w teatrach, które zdecydowały się wziąć udział w mojej ankiecie, jakość komunikacji w tych instytucjach jest niska lub wymiana informacji zupełnie nie funkcjonuje.

Uznałem, że w przypadku tego pytania warto zostawić ankietowanym możliwość odpowiedzi własnej, gdyby te, proponowane przeze mnie, okazały się niewystarczające. Poniżej umieszczam treść wszystkich dodatkowych anonimowych odpowiedzi, które otrzymałem w ramach ankiety³⁴:

Komunikacja na linii dyrekcja/koordynacja -> zespół jest dosyć chaotyczna, nierzadko wybiórcza i wymaga czynnego zaangażowania ze strony zespołu. Pomagają aplikacje, które umożliwiają osobom z zespołu aktorskiego wzajemne przekazywanie informacji.

Komunikacja w zespole zbyt często zdeterminowana jest walką o pozycję, o zachowanie pozycji. Brakuje szczerych rozmów i szacunku do odmiennego zdania. Najczęściej stanowiska w sprawach są podejmowane w małych grupach, w knajpie przy piwie, a potem forsowane na oficjalnych zebraniach. Czyli ludzie ciągle wolą plotkować niż szczerze ze sobą rozmawiać i zaakceptować, że w zespole mogą być różne zdania, stanowiska i że tak jest dobrze.

Komunikacja bywa bardzo dobra jak i bardzo tragiczna, to znaczy potrafimy dowiedzieć się o czymś jako ostatni, kiedy decyzje zostały podjęte.

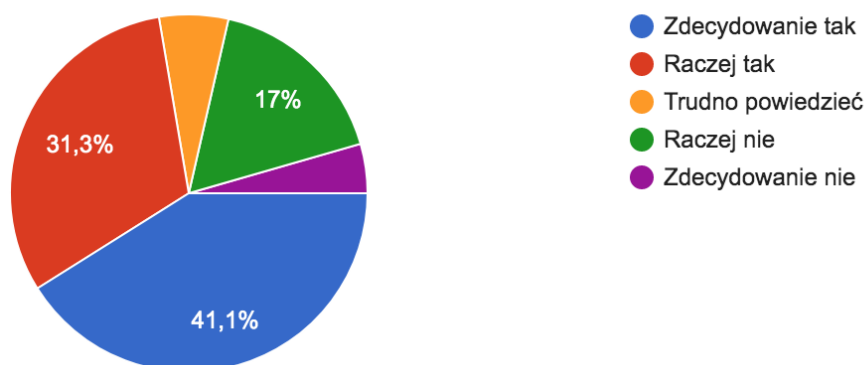
Komunikacja w teatrze jest utrudniona, ponieważ osoby zajmujące się koordynacją pozostają w dużej mierze zależne od swoich przełożonych lub nie posiadają wiedzy o tym jaki rodzaj komunikatu jest potrzebny by usprawnić pracę poszczególnych pionów. Z moich długoletnich obserwacji wynika że koordynacja jest zaniedbanym elementem w hierarchicznej strukturze teatru i często oparta na jednej osobie, która przy okazji pełni

³⁴ Utrzymałem oryginalną pisownię wypowiedzi.

funkcję osobistej asystentki/ta dyrektora/ki. Zakładam, że rozbudowanie tego segmentu z pojedynczego stanowiska do pionu koordynacji, w którym są osoby odpowiedzialne za usprawnianie pracy między poszczególnymi pionami mogłoby przynieść nieoczekiwane pozytywne efekty. Poszczególne piony wiedząc o tym czym jest konkretna produkcja mogłyby wykazać się inicjatywą i same proponować nowe rozwiązania. Oczywistym jest przykład pionu artystycznego, który pracuje lepiej i wydajniej kiedy komunikacja między realizatorami a aktorami jest jasna. Kiedy jasna jest konwencja i cel a także sposób oddziaływania na widza a nawet kiedy jest jasno powiedziane że realizatorzy tego nie wiedzą i będą tego szukać. Jeszcze lepszym przykładem jest pion promocji, który bardzo często nie wie co tak właściwie promuje bo nie jest dopuszczony do procesu twórczego i musi opierać się na paru sprawozdaniach realizatorów. Wystarczy sobie wyobrazić o ile łatwiej byłoby pracownikowi promocji wypromować produkt jakim jest spektakl gdyby taka osoba wiedziała jaki jest zamierzony efekt artystyczny a nie tylko zbiór inspiracji. Można by wówczas oprócz garści informacji opakowanych w wybrany dla konkretnego teatru wizualny klucz spot a można by było zmieścić w takich zapowiedziach bądź opisach atmosferę zbliżającego się wydarzenia. Co skutkowałoby nie tylko większym poszanowaniem pracy twórców ale także większym szacunkiem do przyszłych odbiorców. Nie wspominając o zdrowej i inspirującej twórczej wymianie spostrzeżeń między poszczególnymi pionami, która ma szansę się pojawić tylko wtedy kiedy wiedza o tym co robimy jest powszechna. Także tak: komunikacja w teatrze jest niedocenianym elementem pracy. Należy zwracać uwagę na to by ją usprawniać.

10. Czy zdarzały się w Państwa drodze artystycznej projekty, które nie spełniały norm etycznych i przekraczały granice pracy w taki sposób, że w trakcie procesu twórczego zostało narażone czyjeś zdrowie fizyczne lub psychiczne?

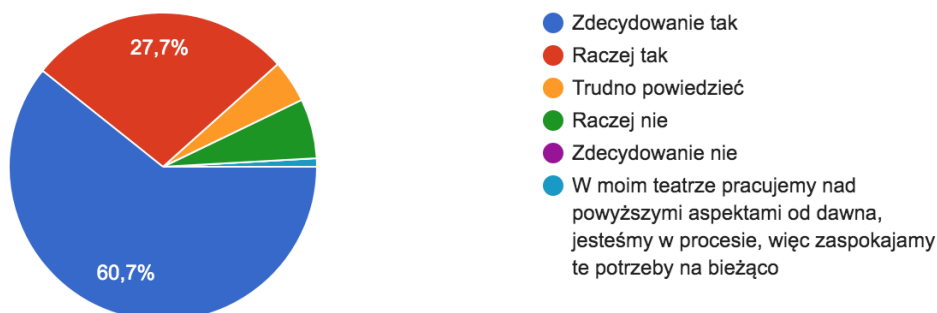
112 odpowiedzi



Z wykresu nr 10 wynika, że spośród 112 aktorów i aktorek, pracujących obecnie m.in. w wyżej wymienionych instytucjach aż 74,4% uczestniczyło w swojej zawodowej drodze w projekcie, który na tyle przekraczał granice etyczne, że w trakcie procesu twórczego zostało narażone czyjeś zdrowie fizyczne lub psychiczne. Odpowiedzi “Trudno powiedzieć” udzieliło 6,3% (kolor pomarańczowy).

11. Czy czują Państwo potrzebę poprawienia jakości pracy w teatrze poprzez m.in. usprawnienie możliwości komunikowania swoich potrzeb, dbałości o większe przygotowanie artystów do pracy, zwiększenia czujności na siebie nawzajem poprzez dojrzałe zarządzanie zespołem, używanie odpowiednich narzędzi feedbackowych itp.?

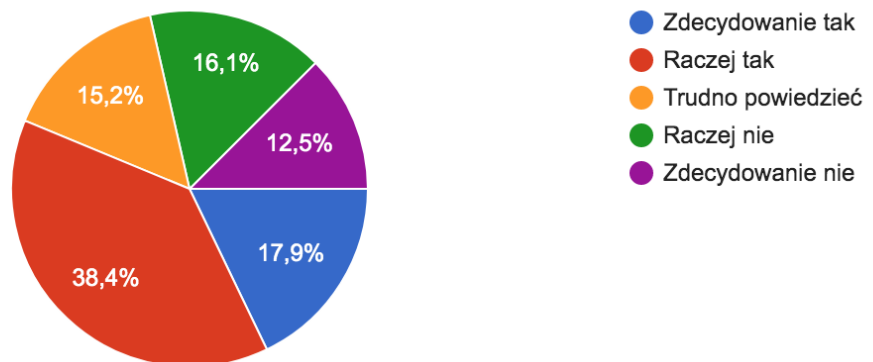
112 odpowiedzi



W pytaniu nr 11 pozostawiłem także możliwość odpowiedzi własnej. Jedna z osób postanowiła podzielić się pozytywnym komunikatem o tym, że w teatrze, w którym na co dzień gra, ludzie starają się pracować nad tym procesem na bieżąco. Poza tym jednym pozytywnym sygnałem, powyższy wykres wskazuje jasno, że łącznie: 88,4% (!) ankietowanych czuje potrzebę poprawienia jakości pracy w teatrze, m.in. poprzez m.in. wprowadzanie narzędzi, które szczegółowo opisałem w owej rozprawie doktorskiej.

12. Czy osoba/y zarządzająca/e instytucją kultury, w której Państwo aktualnie pracują, są otwarte na informację zwrotną, proszą o feedback i stwarzają przestrzeń do komfortowej rozmowy?

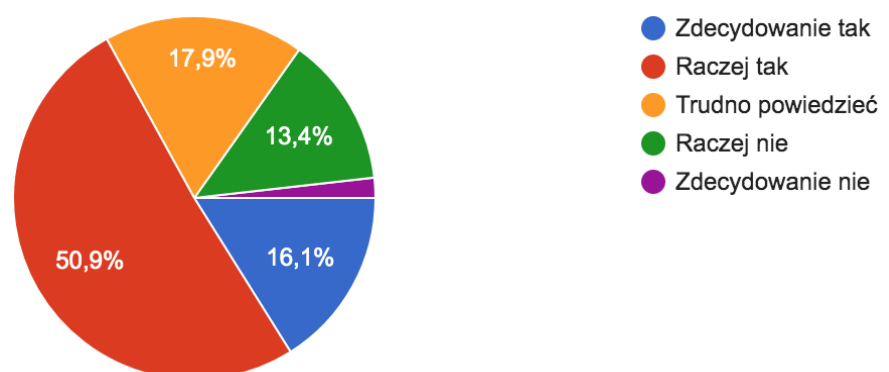
112 odpowiedzi



Powyższy wykres nie daje jednoznacznej odpowiedzi na to, czy w teatrach w Polsce istnieje obecnie możliwość przekazania informacji zwrotnej do liderów. Zdaniem łącznie 56,3% ankietowanych osoby zarządzające stwarzają im taką możliwość. Jest to jednak jedynie nieco ponad połowa ankietowanych. W moim rozumieniu prawidłowego funkcjonowania instytucji kultury wynik ten powinien wynosić blisko 100%, bo jak wykazałem w wielu przykładach powyżej, poprzez informację zwrotną od pracowników (grupy), liderzy mają szansę wprowadzać zmiany i reagować na bieżące problemy, stale rozwijając sposób funkcjonowania instytucji, za którą są odpowiedzialni.

13. Czy praca w teatrze jest dla Państwa satysfakcjonująca na poziomie artystycznym?

112 odpowiedzi



Powyższy wykres jest dla mnie niezwykle istotny. Pokazuje on bowiem, że dyskusja, dotycząca jakości funkcjonowania teatrów, która toczy się od kilku lat w Polsce, nie dotyczy w gruncie rzeczy tematów związanych ze sztuką. Dla 68,8% ankietowanych praca w teatrze daje satysfakcję i spełnienie artystyczne. Problemy dotyczą zatem jakości, związanych z samą higieną pracy i przekroczeniami, związanymi z niestosowaniem się do zasad współpracy lub brakiem komunikacji. W owej rozprawie doktorskiej staram się poruszać dokładnie wokół tych obszarów, nie analizując jakości artystycznej przedstawienia, które zrealizowałem w Teatrze Bagatela. Głęboko wierzę, że trzymając się zaproponowanych powyżej narzędzi i struktur, zespoły aktorskie i twórcy będą mogli w przyszłości mocniej skupiać się na eksplorowaniu sztuki niż np. na ochronie własnego zdrowia psychicznego i fizycznego. Statystyka powyżej daje nadzieję, że siłą polskiego teatru jest jakość poszukiwań artystycznych i obecnie należy zrobić wszystko, aby umożliwić wszystkim osobom, pracującym w teatrach, możliwość bezpiecznej współpracy, opartej na wzajemnym szacunku i dbałości zarówno o potrzeby własne, jak i drugiego człowieka.

14. Czy praca w teatrze jest dla Państwa satysfakcjonująca na poziomie ekonomicznym?

112 odpowiedzi

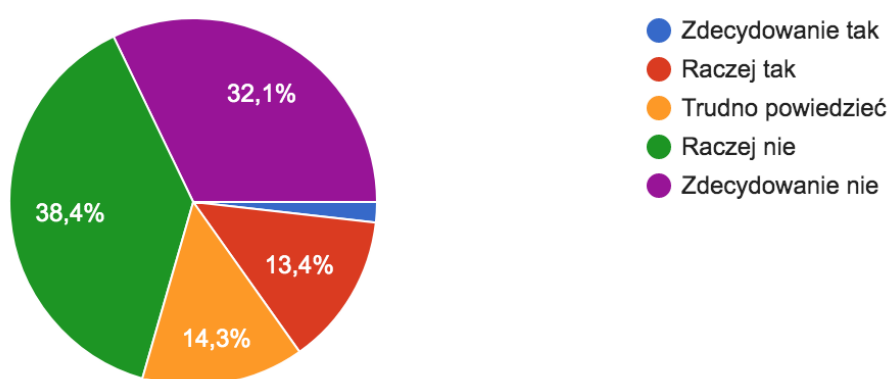
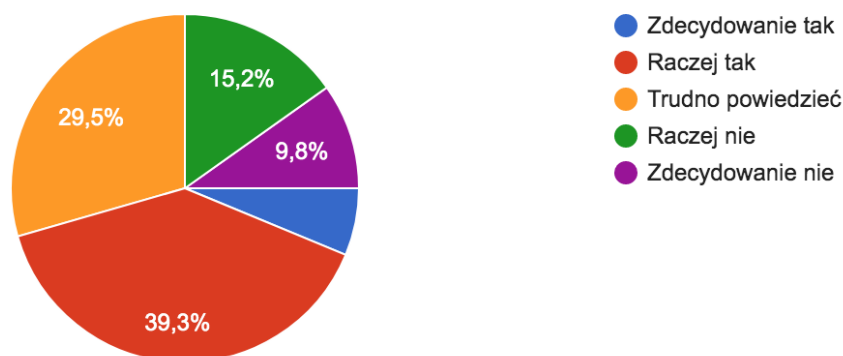


Diagram nr 14 potwierdza jedynie to, co zawarłem już we wstępie owej rozprawy. Łącznie 70,5% ankietowanych twierdzi, że praca w teatrze nie stanowi dla nich wystarczającego zabezpieczenia finansowego. Dla jedynie ok. 15% aktorów i aktorek jest odwrotnie. To pokazuje, że właściwie większość artystów, zatrudnionych w polskich teatrach, musi obecnie myśleć o pracy dodatkowej i nie może poświęcić 100% swojego

czasu na pracę tylko i wyłącznie w ramach jednej instytucji. Osoby realizujące projekty oraz osoby zarządzające teatrami powinny moim zdaniem wziąć pod uwagę ową statystykę i zrobić wszystko, aby wspierać zespoły aktorskie, np. poprzez szanowanie ich czasu pracy oraz nieobciążanie ich ponad miarę zadaniami do wykonania poza regulaminowymi godzinami pracy. Przykład *Zimnych ogní* pokazał, że np. planując harmonogram z dużo większym wyprzedzeniem, można przynajmniej częściowo umożliwić obsadzie odzyskanie czasu na zorganizowanie sobie dodatkowej pracy lub regenerację w dni, kiedy nie mają oni zobowiązań wobec teatru.

15. Czy praca w teatrze jest dla Państwa satysfakcjonująca na poziomie etycznym? (Pytanie dotyczy np. stosowania się do regulaminu pracy, dbałości o jakość współpracy i zdrowie fizyczne oraz psychiczne, etykę na próbach, różnego rodzaju przekroczenia uprawnień, stosowane przez osoby zarządzające instytucjami itd.)

112 odpowiedzi



Ostatni wykres wskazuje jasno na to, jak wiele trzeba jeszcze wysiłku, aby sposób funkcjonowania teatrów w Polsce spełniał podstawowe normy etyczne. Odpowiedzi “Zdecydowanie tak” udzieliło jedynie 6,3% ankietowanych, zatem łącznie jedynie 45,6% aktorów i aktorek twierdzi, że teatr zapewnia im bezwzględną minimalną jakość, związaną np. z higieną pracy. Na uwagę zwraca fakt, że prawie co trzecia osoba udzieliła odpowiedzi “Trudno powiedzieć”. Zatem właściwie ponad połowa ankietowanych nie ma pewności, czy w teatrach, w których pracuje na co dzień, są spełniane podstawowe normy pracownicze, takie jak: stosowanie regulaminu pracy, dbałość o zdrowie fizyczne i psychiczne, brak przekroczeń itp.

Wnioski

Po tak zwanej pierwszej fali buntu wobec stosunkowo niskiej jakości funkcjonowania instytucji kultury, “afektywnych” ujawnień przemocowych sytuacji oraz wielu dyskusjach, dotyczących przekroczeń w ramach procesów twórczych, następuje obecnie moim zdaniem tzw. druga fala. W jej ramach wszystkie osoby, którym zależy na rozwoju i usprawnianiu sposobów funkcjonowania tych instytucji, powinny wziąć odpowiedzialność za ową jakość. Jasne jest, że zmiana ta nie wydarzy się od razu. Poprawa jakości współpracy w ramach procesów twórczych wymaga czasu i cierpliwości.

Z powyższej ankiety wynika, że pomimo szeregu rozmów i pozytywnych ruchów w kierunku coraz większego uświadamiania osób, które pracują na co dzień w teatrach, nadal wśród artystów istnieje wyraźna potrzeba polepszenia jakości współpracy i funkcjonowania tych instytucji. Jesteśmy zatem ciągle na początku drogi, która (głęboko w to wierzę) zmierza w kierunku poprawy. Narzędzia opisane w tej rozprawie, mogą pomóc każdej osobie zadbać o te ważne i niezbędne jakości zarówno u siebie, jak i we własnym otoczeniu. Wiedza, którą zawarłem powyżej, jest w moim poczuciu elementarna i odnosząc się do feedbacku, który otrzymałem od zespołów aktorskich, pracujących w teatrach w całej Polsce jestem pewien, że na tym etapie trzeba jeszcze wykonać wiele pracy, aby obecny stan rzeczy zmienił się na lepsze.

Chciałbym, aby ja lub ktoś, kto zrealizuje podobną ankietę, np. za 10 lat, mógł zauważyć te zmiany i aby nowe pokolenia artystów mogły doświadczać pracy w teatrze w jego najczystszej postaci, w jego esencji: skupiając się na rozwoju własnym oraz realizowaniu wartościowych (zarówno dla widowni, jak i samych twórców) projektów artystycznych, bez poświęcania energii i uwagi na higienę współpracy, jakość komunikacji i inne kwestie, które już dzisiaj powinny stać się dla wszystkich ludzi w środowisku artystycznym normą.

Z pewnością pomóc w tym może stałe pogłębianie swojej wiedzy o Kontrakcie, świadomość istnienia procesów grupowych oraz stałego treningu używania narzędzia feedbacku i szeroko pojętej komunikacji, a następnie także dzielenie się tą wiedzą z innymi. Tylko tak, krok po kroku, będzie można mówić o rzeczywistości teatru, który opowiadając o człowieku, przy okazji w swojej naturze potrafi także człowiekiem się zaopiekować i zadbać o jego minimalne potrzeby.

Mam nadzieję, że moja rozprawa doktorska stanie się jednym z takich “małych”

ruchów i że w polskich teatrach pojawiać się będzie coraz więcej *Zimnych ogni*. Nie mam tu na myśli efektów artystycznych zrealizowanego przez siebie spektaklu. Efektem *Zimnych ogni* nazywam raczej to, co w trakcie, a także po zakończeniu naszego procesu twórczego wydarzyło się na przestrzeni interakcji pomiędzy wszystkimi współpracownikami. Mam na myśli owy “ludzki” wymiar naszego projektu. Wierzę, że powyższy materiał będzie pomocny wszystkim osobom, które będą inwestować swoją energię, czas i talent w teatr i zamierzają budować jego podstawy na wzajemnym poszanowaniu swoich praw i potrzeb.

VII. Bibliografia

1. Belbin Meredith, *Twoja rola w zespole (Team Roles at Work)*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2008
2. Chandler M. Tamra, *Feedback (i inne brzydkie słowa). Dlaczego informacja zwrotna jest tak ważna i jak to robić dobrze*, tłum. Magda Witkowska, MT Biznes, Warszawa 2020
3. Fortuna Paweł i Łaguna Mariola, *Przygotowanie szkolenia czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, 2009
4. Gut Jerzy i Haman Wojciech, *Docenić konflikt. Od walki i manipulacji do współpracy*, wydanie III, Wydawnictwo OnePress, 2023
5. Kozak Agnieszka, *Proces grupowy. Poradnik dla trenerów, nauczycieli i wykładowców*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2014
6. Moore Christopher W., *Mediacje. Praktyczne strategie rozwiązywania konfliktów*, tłum. Anna Cybulko i Marcin Zieliński, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2009
7. Pink Daniel H., *Drive. Kompletnie nowe spojrzenie na motywację*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2011

Źródła internetowe (w kolejności chronologicznej):

1. Wyniki głosowania na tematy debat panelowych wspólnie Kongresu Kultury, organizowanemu przez Narodowe Centrum Kultury w 2024t.
<https://nck.pl/projekty-kulturalne/kongres-kultury-/debaty-panelowe-wyniki-glosowania>
2. Przewodnik pisania Kontraktu, opracowanemu przez zespół artystyczny Teatru Polskiego w Poznaniu od 1875 we współpracy z Gildią Polskich Reżyserek i Reżyserów Teatralnych
<https://teatr-polski.pl/dokumenty/przewodnik-pisania-kontraktu/>
3. Oficjalna strona psycholożki, trenerki i konsultantki Moniki Klonowskiej
<http://klonowska.pl>
4. Doran T. Georg, artykuł opisujący koncepcję S.M.A.R.T., 1981r.
<https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>

5. Belbin Meredith, oficjalna strona internetowa, zawierająca m.in. stworzony przez Belbina podział na role,

<https://www.belbin.com/about/belbin-team-roles>

6. Mańka Mira *Feedback: próba zmapowania zjawiska. Część druga: praktyki feedbacku*, Didaskalia. Gazeta Teatralna, 2023 nr 175/176,

<https://didaskalia.pl/pl/arttykul/feedback-proba-zmapowania-zjawiska-czesc-druga-praktyki-feedbacku>

7. Kondrat Anna, Górecka Martyna, opis metody tzw. *Burzy mózgów* Alexa Osborna, internetowa Encyklopedia Zarządzania.

https://mfiles.pl/pl/index.php/Burza_mozgow

8. Lerman Liz, John Borstel, oficjalna strona internetowa, zawierająca informacje o Critical Response Process (CRP) technice dawania i odbierania feedbacku, 2022r.

<https://lizlerman.com/critical-response-process/>

9. Gottman John , oficjalna strona internetowa, zawierająca informację o modelu proporcji interakcji międzyludzkich 5:1 (5 pozytywnych interakcji przypadających na 1 negatywną)

<https://www.gottman.com/about/research/>

10. Instytut Sztuk Performatywnych, oficjalna strona

<https://www.inszper.org>

11. Bryś Marta, *Czy nie można już zrobić zwykłego omówienia spektaklu*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna”, 2023 nr 175/176,

<https://didaskalia.pl/pl/arttykul/czy-nie-mozna-juz-zrobic-zwyklego-omowienia-spektaklu>

Na koniec rozprawy chciałbym podziękować wszystkim ludziom, bez których projekt *Zimne ognie* nigdy nie mógłby powstać:

Dyrekcja Teatru Bagatela - Andrzej Wyrobiec oraz Krzysztof Materna

Konsultacje - Jakub Klimaszewski oraz Robert Łęcki

Scenografia i kostiumy - Natalia Paczkowska

Muzyka - Urszula Chrzanowska

Choreografia - Aneta Jankowska

Reżyseria Świateł - Tomasz Wentland

Asystentki - Magdalena Gródek oraz Karolina Olszewska

Inspicjent - Magdalena Gródek

Projekcje - Radek Mroczek

Zdjęcia - Jeremi Astaszów

Plakat - Bisoń Studio

Obsada:

Natalia Hodurek / Weronika Krystek

Izabela Kubrak

Ewa Mitoń

Krzysztof Bochenek

Przemysław Branny

Marcin Kobierski

Piotr Różański

Ze specjalnym udziałem pracowników teatru:

Szymon Kapcia

Paweł Krzęciasz

Tomasz Smuła

oraz wszystkim pozostałym osobom, pracującym w Teatrze Bagatela (dział techniczny, garderobiane, dział make-up, koordynacja, dział promocji, rekwizytorzy, pracownice plastyczne, krawiecka, stolarska i inni).

Podziękowania kieruję także do Remigiusza Brzyka, Marty Bryś, Ewy Gawłowskiej oraz - szczególnie - do mojej żony Moniki Frajczyk, która nieustannie wspierała mnie zarówno podczas realizacji spektaklu *Zimne ognie*, jak i pracy nad tą rozprawą.