didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 174**
Data wydania: kwiecień 2023
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/opis-doswiadczenia-pracy-nad-oresteia

/ SCRUM

Opis doświadczenia pracy nad „Oresteią”

Weronika Zajkowska

Oresteia[1] jest spektaklem dyplomowym, który nie został wyreżyserowany. Stał się w ten sposób eksperymentem, mającym na celu sprawdzenie tego, czy w teatrze możemy funkcjonować w oparciu o narzędzie zupełnie zdawałoby się nieteatralne. Ryzyko związane z podjęciem takiej formy realizacji spektaklu dyplomowego było duże, tym bardziej że o tym, czym jest *scrum*[2], dowiadywaliśmy się tak naprawdę w trakcie pracy. Michał Zadara, nie reżyserujący, a zarządzający procesami twórczymi, o systemie *scrum* myśli przede wszystkim jako narzędziu mającym przynieść zmiany w zarządzaniu teatrem jako instytucją i procesem twórczym jako spotkaniem z widzem. Poniższy artykuł jest próbą nazwania i opowiedzenia tego, jak *scrum* pracował w grupie studentek i studentów IV roku wydziału aktorskiego Akademii Sztuk Teatralnych w Krakowie.

Czy *Oresteia* jest eksperymentem, który zakończył się powodzeniem?

O tym, jak Michał Zadara wpadł na pomysł pracy w systemie *scrum*

Propozycja pracy w procesie *scrum*, według zasad zarządzania wykorzystywanych przez systemy korporacyjne, wynikła z potrzeby poszukiwania nowych narzędzi do pracy w teatrze. Michał Zadara wychodzi tutaj od dwóch ważnych dla współczesnego teatru pojęć: jednym z nich jest władza, drugim odpowiedzialność. Obydwa mają istotną rolę w toczącej się obecnie dyskusji na temat tego, jak rozkładać ciężar ról oraz wzajemnych oczekiwań pomiędzy członkami zespołu. W momencie gdy redefiniujemy pojęcie reżyserki/reżysera, mamy potrzebę znalezienia odpowiedzi na dwa kluczowe pytania. Pierwsze będzie dotyczyło tego, gdzie zaczyna się i kończy moja odpowiedzialność jako twórczyni, drugie to pytanie o władzę i o to, czy może ona spoczywać w rękach jednej osoby. Praca nad *Oresteią* była poruszaniem się pomiędzy tymi dwoma zagadnieniami – mając je na uwadze, wypracowywaliśmy na żywo rozwiązania, które miałyby stać się jedną z możliwych odpowiedzi.

Czym jest *scrum*?

Scrum jest metodą zarządzania projektami, która wyróżnia się cyklicznością realizacji zadań. Zamiast planowania wszystkich terminów, celów i zadań z góry, ustala się je w jedno- czy dwutygodniowych sprintach. Oznacza to, że przez określony czas zajmujemy się konkretnie zdefiniowanymi zadaniami, a nie całością. Pod koniec każdego sprintu wyznaczone zadania są gotowe, a cały zespół uzgadnia cele na kolejny tydzień. Dodatkowo, *scrum* jest procesem, który stymuluje wprowadzanie ulepszeń współpracy z tygodnia na tydzień. Co tydzień dochodzi do ulepszenia produktu, a wszystkim pracuje

się coraz lepiej – tak o *scrum* mówi Zadara.

Czym *scrum* był dla pozostałych członków zespołu? Według Barbary Bendyk, jednej ze *scrum masters*, proces działający według zasad *scrum* jest próbą równego podziału odpowiedzialności i sprawczości w pracy nad projektem. Dla Krzysztofa Zyguckiego, trzeciego ze *scrum masters*, system *scrum* jest o organizacji, podziale odpowiedzialności, komunikacji oraz o próbie ustanowienia nowego rodzaju relacji w pracy teatralnej, w której każdy jest równoprawnym uczestnikiem – od wszystkich wymaga się odpowiedzialności za efekt końcowy, ale wszyscy mają również prawo oczekiwać od innych wypełniania swoich obowiązków[3].

Moim zdaniem *scrum* w jakiś sposób rozszerza pojęcie odpowiedzialności, pokazując, że w trakcie wspólnego działania ważne jest, aby była ona udziałem wszystkich członków zespołu. Nie jest to związane jedynie z zadaniami, które mamy wykonać, ale przede wszystkim z tym, w jaki sposób ustawia się wektory pomiędzy realizatorami. W klasycznym układzie, gdzie na szczycie drabinki stoi reżyser/reżyserka ze swoimi pomysłami, swoją wizją i swoim nazwiskiem, wektory całego zespołu skierowane są w jej/jego stronę. *Scrum* te wektory rozbija – tutaj każdy działa wobec każdego, z tą świadomością, że jedynie w taki sposób może się nam udać zrealizować zadanie.

Rozbijanie struktur i wpuszczanie powietrza jest możliwe dlatego, że *scrum* opiera się na cyklicznych zadaniach i rytuałach. W systemie *scrum* poruszamy się w bardzo konkretnych pojęciach, tych dotyczących pełnionych przez członków zespołu ról, oraz tych nazywających poszczególne momenty procesu.

Rozkład ról w systemie *scrum*

Jednym z ważniejszych założeń jest rozbicie roli „szefa” – z jednej strony jest więc *product owner*, który odpowiada za ostateczny produkt tego procesu, a z drugiej *scrum master* – osoba organizująca, napędzająca i usprawniająca wszystkie działania. Trzecim elementem w systemie *scrum* są wykonawcy zadania, w naszym przypadku aktorki i aktorzy. Zespół jest autonomiczny, podejmuje własne decyzje i jest odpowiedzialny za swoją pracę.

Drugim kluczowym elementem jest cykliczność następujących po sobie etapów pracy. Harmonogram naszego procesu wyznaczany był przez codzienne stand-upy oraz cotygodniowe sprinty i retrospektywy. Wszystkie te elementy pozwalały nam kontrolować i weryfikować toczący się proces na różnych poziomach pracy nad spektaklem.

Plan tygodnia w systemie *scrum*

Każdy dzień procesu rozpoczynaliśmy od spotkań w dwóch zespołach. Pierwszym z nich był zespół złożony z trójki *scrum masters* oraz *product owner*. W trakcie naszego spotkania nazywanego stand-upem omawialiśmy postęp pracy oraz relacjonowaliśmy to, co wydarza się w naszych grupach aktorskich. Rozmawialiśmy o trudnościach, szukaliśmy odpowiedzi na pojawiające się pytania i rozwiązywaliśmy bieżące problemy. Drugim codziennym spotkaniem były *daily scrums*, które odbywały się pomiędzy *scrum master* a aktorami. W trakcie tych spotkań aktorzy przedstawiali nam plan działania na nadchodzący dzień, tak abyśmy pod koniec próby mogli sprawdzić, czy zamierzone cele zostały osiągnięte. Był to również moment, w którym zespoły aktorskie mogły zgłaszać nam swoje potrzeby odnośnie do przestrzeni, rekwizytów czy pomocy w realizacji zaplanowanych działań.

Naszym głównym zadaniem było usprawnianie pracy aktorów. Dzięki nam mogli skupić się na aktorstwie, a nie kwestiach technicznych.

Co tydzień odbywały się sprinty, czyli duże spotkania, pozwalające na skontrolowanie postępu prac. W naszym przypadku sprinty były cotygodniowym pokazem wszystkich trzech części *Orestei*. Dzięki temu widzieliśmy, czy praca posuwa się do przodu, jak działa całość, które sceny są gotowe, które trzeba przetłumaczyć, skrócić lub rozwinąć, które są niepotrzebne, a które niezbędne do opowiedzenia całej historii. Bardzo istotne jest to, aby w tym miejscu podkreślić jedną z ważniejszych zalet działania systemu *scrum*. Dzięki naszym założeniom w trakcie każdego sprintu oglądaliśmy cały spektakl, realizując tym samym nadrzędne zadanie naszego procesu, wyznaczające cel i główny kierunek, mianowicie – opowiedzenie całej *Orestei* Ajschylosa.

Po przeglądzie tego, co udało nam się zrobić w trakcie danego sprintu, mieliśmy czas na retrospektywę oraz *kaizen*, czyli monitorowanie punktu, w którym się znaleźliśmy, oraz poszukiwanie rozwiązań, które mogą nam pomóc usprawnić proces. W trakcie retrospektywy mierzyliśmy również zespołowy poziom szczęścia – był to ważny moment, który pozwalał nam na szczerą komunikację, nazywanie swojego samopoczucia, zauważania miejsca, w którym jesteśmy nie tylko jako grupa, ale również indywidualni twórcy i twórczynie.

Jak retrospektywa i *kaizen* działały w praktyce? Jednym z pierwszych momentów, w którym doceniliśmy siłę tego etapu pracy, było podejmowanie decyzji związanych z formułowaniem zadań aktorskich. W pewnym momencie okazało się, że do skutecznego realizowania wyznaczonych celów potrzebujemy o wiele bardziej konkretnego wytyczania kierunków w scenach. Zauważenie i nazwanie tej potrzeby przez aktorów było możliwe

dzięki stworzonej do tego przestrzeni, natomiast wyartykułowanie problemu pozwoliło nam zabrać się do poszukiwania rozwiązania. *Kaizen* doprowadził nas do etapu, w którym aktorzy i aktorki otrzymywali od Zadary precyzyjnie zadania z rozpisanymi na bity scenami. Dzięki temu mogliśmy skuteczniej pracować nad spektaklem, unikając dalszych nieporozumień, które doprowadziłyby do rosnącej frustracji. Jednocześnie nie złamaliśmy głównej zasady niereżyserowania – Zadara nie wszedł w rolę reżysera, pozostał *product owner*, który musiał precyzyjniej określać swoje wymagania co do powstającego produktu.

Proces – początki, środki, końcówki

Jak w systemie *scrum* wyglądała praca z aktorem? Założeniem naszego procesu było to, że Zadara jako *product owner* nie reżyseruje, a jedynie zarządza procesami twórczymi, zostawiając w ten sposób miejsce na autonomiczną pracę aktorską. Jak było w praktyce?

Przez kilka pierwszych tygodni całego procesu obecność Zadary jako *product owner* była mniej intensywna niż w ostatnich etapach pracy. Po cotygodniowych sprintach nie dochodziło do omówień, osoby studenckie nie dostawały feedbacku na temat pracy aktorskiej. W trakcie retrospektywy rozmawialiśmy o scenach, które musimy zrobić, o tekstach do przetłumaczenia, Zadara często opowiadał o założeniach, na których funkcjonuje grecka tragedia. Aktorzy i aktorki mogli zbierać z tego przydatne dla siebie wskazówki do dalszej pracy, ale strategia obrana przez Zadarę nie miała nic wspólnego z reżyserowaniem aktorów.

Dynamika relacji pomiędzy *product owner* a zespołem aktorskim zmusiła nas jednak w połowie procesu do wprowadzenia konkretnych zmian, które

sprawiły, że obecność Zadary jako przewodnika w drodze do celu się zintensyfikowała. Nie oznacza to, że zaczął on reżyserować pracę aktorską lub pojawiać się na próbach, ale musiał wziąć większą odpowiedzialność za precyzję stawianych przed realizatorami wymagań. Do tego momentu Zadara nie omawiał sprintu, pozostawiając studentom i studentkom szerokie pole do przepuszczania antycznego testu przez własną wrażliwość i język teatralny. Z jednej strony sprawiało to, że na naszych oczach realizował się niezwykle ciekawy eksperyment, z drugiej niektóre członkinie i członkowie zespołu teatralnego wyrażali niepewność związaną ze spójnością i jednorodnością formy. Okazało, że *product owner* musi wziąć większą odpowiedzialność za język spektaklu, tak aby grupa nie traciła z oczu głównego celu. *Scrum masters* natomiast mieli zająć się tekstem – tłumaczeniem i porządkowaniem scen, tak aby możliwe było przeprowadzanie zależnych wspólnie tematów i obrazów. W tym momencie nasza rola się rozrosła – z osób jedynie nadzorujących pracę staliśmy się tymi, które wzięły odpowiedzialność również za tekstową stronę spektaklu.

Zmiana, która zaszła na poziomie relacji *product owner*-zespół aktorski, wpłynęła na działanie całej grupy, ponieważ w systemie *scrum* każdy jest zależny od pozostałych członków ekipy. Wzrost oczekiwań w stosunku do *product owner* doprowadził również do wzrostu oczekiwań względem pracy *scrum masters* oraz zespołu aktorskiego. Precyzyjnie nazywane zadania wymagały precyzyjnego wykonania. Elastyczne dopasowywanie się Zadany do potrzeb i oczekiwań zespołu było możliwe jedynie dzięki formule *scrum*, która zakładała nie tylko jasność co do kierunku pracy, ale również szczerą komunikację, pozwalającą nam wyrażać swoje potrzeby czy wątpliwości. Jednak według jednego z aktorów, Bartka Cwalińskiego, który w trzeciej części spektaklu gra Orestesa, podjęcie takich decyzji było równoznaczne z końcem eksperymentu, który zaproponował Zadara[4]. Według aktora, do

tamtego momentu była to szansa na sprawdzenie, czy on i pozostałe osoby aktorskie są w stanie w tekście antycznym odnaleźć miejsce na to, co jest ważne dla nich. Mimo chaotyczności procesu doceniał początkową świeżość i energię, która później została jego zdaniem przekierowana w stronę tradycyjnych metod tworzenia spektaklu. Wchodząc w dialog z tym głosem, muszę stwierdzić, że formuła naszego *scrum* była na tyle eksperymentalna i otwarta, że zostawiała miejsce na tego typu przesunięcia. Z perspektywy *scrum master* znajdującego się pomiędzy *product owner* a realizatorami, uważam, że wprowadzone rozwiązania nie odbierały pola aktorskim poszukiwaniom, ale budowały dosyć bezpieczny fundament, który pozwalał się im wydarzać.

Pierwszym zadaniem postawionym przed każdą z aktorskich grup było opracowanie całej *Orestei*. W ten sposób po upływie pierwszego tygodnia studentki i studenci zrealizowali główny cel – opowiedzieli *Oresteię* Ajschylosa. Mieli również do pokazania gotowy produkt, który z czasem był ulepszany. Każde z postawionych później zadań skupiało się na pogłębianiu pierwotnej wersji, odnajdywaniu w niej ważnych momentów, kluczowych dla zrozumienia tekstu. Konsekwencją obranych przez nas założeń jest spektakl oparty nie tylko na zaskakującym, surowym i dynamicznym aktorstwie, ale również na nowym tekście, niezwykle teatralnym i wiernym oryginałowi Ajschylosa.

Udany eksperyment czy szansa na zmianę?

Oresteia jest eksperymentem, który moim zdaniem się udał. Przede wszystkim dlatego, że spełnia ona wyobrażenie o tym, jak wyglądać powinien spektakl dyplomowy. Studenci i studentki, którzy zaufali metodzie pracy zaproponowanej przez Zadarę, mają szansę na pokazanie pełnego wachlarzu

swoich umiejętności. Formuła *scrum* wydobywa z nich świadome twórczynie i twórców, którzy doskonale poruszają się nie tylko w tekście i działaniach scenicznych, ale również pracy zespołowej. W trakcie pracy nad tym spektaklem często zastanawiałam się, czy podobny proces mógłby się wydarzyć w grupie, która nie jest tak zgrana i dobrze skomunikowana. Wydaje mi się, że gdybyśmy jako *scrum masters* i *product owner* trafili na inny zbiór ludzi, musielibyśmy włożyć nieporównanie więcej pracy w zadbanie o płynną i jasną komunikację, która moim zdaniem jest jednym z filarów metody *scrum*.

System *scrum* miał daleko idące konsekwencje, nie tylko w podejściu do organizacji pracy w strukturach szkoły teatralnej, ale przede wszystkim w tym, jak przeprowadza się proces realizacji artystycznych założeń związanych z konkretnym tekstem czy tematem. Pozwolił nam na przeprowadzenie procesu, w którym na bieżąco odpowiadaliśmy na kierunki pojawiające się u aktorów, nie było formy, która mogła nas ograniczać. Jak mówi Zadara, to, że nasz język jest tak bliski scenie i tak przylega do działań aktorskich, jest wynikiem tego, że mieliśmy pełną wersję spektaklu, zanim powstał tekst. Przewodniczką procesu była nie wizja reżysera, a lektura tekstu Ajschylosa.

Z pozycji *scrum masters* widzimy, że formuła *scrum* daje ważne narzędzia, bo tak jak zaznacza Krzysztof Zygucki, przewidywalności i świadomość tego, co przed nami, jakie mamy zadania i co musimy zrobić, żeby je zrealizować, pozwala zachować spokój i bezpieczeństwo. Nie mieliśmy poczucia straconego czasu, wiedzieliśmy, w którą stronę zmierzamy, ciągle obserwowaliśmy, jak spektakl się zmienia, rozwija, wypełnia i nabiera kształtów. Nasza perspektywa jest oczywiście zupełnie inna niż perspektywa aktorów – znajdując się w procesie pomiędzy wykonawcami a *product owner*

mogliśmy obserwować całość z pewnym dystansem. Nie oznacza to jednak, że poziom zaangażowania czy poczucie odpowiedzialności były mniejsze, bo *scrum* wprowadza ważną współzależność – jako członkowie i członkinie zespołu pozostajemy w relacji ze sobą, relacji opartej na ciągłym wzajemnym weryfikowaniu.

Pytanie o to, czy *scrum* ma szansę zrewolucjonizować pracę w teatrze, pozostaje otwarte. Michał Zadara jest głęboko przekonany, że to skuteczny sposób przeciwdziałaniu przemocy i marnotrawieniu zasobów – ludzkich i materialnych. Według niego tradycyjny polski teatr jest oparty na silnej wizji artystki, artysty, reżyserki czy reżysera, którego kompetencje rzadko są weryfikowane – *scrum* miałby być systemem rozpraszającym władzę i służącym dzieleniu się odpowiedzialnością za powstający twór artystyczny. To, co wydarzyło się w pracy nad *Oresteią* pokazało, że konkretna struktura, w której poruszają się twórcy, porządkuje proces, nie odbierając szansy na dynamiczne i wyraziste aktorstwo.

Scrum ma więc rozbijać obraz reżysera-wizjonera oraz wektory oczekiwań ustawione w jego kierunku, tworząc nowy układ i regulując dynamikę pracy zespołu. Można się zastanawiać, czy pomysł przeniesienia korporacyjnych rozwiązań do teatru jest bardziej próbą rehabilitacji czy znalezienia swojego miejsca w jego zmieniających się strukturach, jednak niezależnie od motywacji, jakie kierują reżyserem, ważne jest to, że widzi on potrzebę zmian. Ostatecznie Zadara nie przyszedł do studentek i studentów jedynie z propozycją wzięcia udziału w ciekawym eksperymencie. Myślę, że wyposażył ich na początek profesjonalnej aktorskiej ścieżki w coś niezwykle istotnego – świadomość, że ich głos ma znaczenie, a oni jako aktorki i aktorzy nie są jedynie realizatorami woli reżysera, ale pełnoprawnymi twórcami i twórczyniami, zaproszonymi do wspólnego tworzenia opowiadanych historii.

Wzór cytowania:

Zajkowska, Weronika, *Opis doświadczenia pracy nad „Oresteią”*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2023 nr 174,
https://didaskalia.pl/pl/artykul/opis-doswiadczenia-pracy-nad-oresteia

Autor/ka

Weronika Zajkowska

Weronika Zajkowska – studentka II roku Wydziału Reżyserii Dramatu AST w Krakowie.

Przypisy

1. Akademia Sztuk Teatralnych w Krakowie. Ajschylos, *Oresteia*, spektakl dyplomowy studentek i studentów IV roku Wydziału Aktorskiego. Reżyseria/zarządzanie procesami twórczymi: Michał Zadara, *scrum masters* (II WRD): Barbara Bendyk, Weronika Zajkowska, Krzysztof Zygucki, tłumaczenie: Michał Zadara, Weronika Zajkowska, Krzysztof Zygucki, Barbara Bendyk, Bartosz Cwaliński, Filip Lipiecki, współpraca przy kostiumach: Maja Piołunkowska, Daria Krawczyk, premiera: 8 lutego 2023.
2. W tekście posługuję się anglojęzycznymi pojęciami, które nazywają poszczególne role i procesy zachodzące w całym systemie *scrum*. Są to nazwy własne opracowane przez Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda, twórców metody *scrum*.
3. Informacje pochodzą z prywatnych rozmów z współtwórczyniami i współtwórcami spektaklu.
4. Informacje pochodzą z prywatnych rozmów z współtwórczyniami i współtwórcami spektaklu.

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/opis-doswiadczenia-pracy-nad-oresteia*