didaskalia
gazeta teatralna

Z numeru: **Didaskalia 178**
Data wydania: grudzień 2023
Źródło: https://didaskalia.pl/pl/artykul/rezyseria-model-renowacji

/ INSTYTUOWANIE

Reżyseria. Model renowacji

Ula Kijak

Wstęp

Środowisko teatralne znajduje się obecnie w procesie przemian etycznych, metodycznych i pracowniczych. W jednych osobach budzi to nadzieję, entuzjazm i ulgę, w innych – niepokój, zniechęcenie, czasem wręcz złość. Na pierwszy plan wysuwają się wysiłki antyprzemocowe i antydyskryminacyjne, które spotykają się z różnymi reakcjami pozytywnymi, ale też często z brakiem zrozumienia i oporem. Szczególnie gorące emocje towarzyszą ujawnianiu przemocowych zachowań osób reżyserujących, ponieważ ich praca i działania dotyczą bezpośrednio wielu ludzi. Podnoszą się głosy satysfakcji, ale i rozczarowania czy niedowierzania. Pojawia się podważanie dotychczasowych (choćby i wielkich) dokonań, ale i straszenie *cancel culture* oraz twierdzenia, że tak było i będzie, a skoro powstają dobre (lub znakomite) spektakle, to można. Wybrzmiewają nawoływania do przeprosin, do ukarania, ale i zarzuty o zazdrość i spiski mniej zdolnych.

Podczas antyprzemocowych konferencji, paneli dyskusyjnych, warsztatów i

szkoleń, w których uczestniczyłam, wielokrotnie słyszałam, jak złożonym zjawiskiem jest przemoc oraz jak trudno o jednoznaczną jej definicję, która rozwiałaby wszystkie wątpliwości. Zmagają się z tym osoby i organizacje wspierające ofiary przemocy domowej, przemocy ze względu na płeć, dyskryminacji i przemocy w miejscu pracy. Światowa Organizacja Zdrowia (WHO) definiuje przemoc następująco:

> celowe użycie siły fizycznej lub władzy, sformułowane jako groźba lub rzeczywiście użyte, skierowane przeciwko sobie, innej osobie, grupie lub społeczności, które prowadzi do lub ma wysokie prawdopodobieństwo spowodowania obrażeń cielesnych, śmierci, szkód psychicznych, zaburzenia rozwoju lub deprywacji[1].

Na stronie Niebieskiej Linii znajduje się podobna, choć bardziej ograniczona definicja: „Przemoc to intencjonalne działanie lub zaniechanie jednej osoby wobec drugiej, które wykorzystując przewagę sił narusza prawa i dobra osobiste jednostki, powodując cierpienia i szkody”[2]. W niniejszym tekście skupiam się na przemocy interpersonalnej (pomijając autoagresję i przemoc grupową) i odnoszę się przede wszystkim do przemocy psychicznej, choć jestem świadoma przypadków stosowania przemocy fizycznej i seksualnej przez osoby reżyserujące.

Piszę ten tekst z ufnością, że zmierzamy w dobrym kierunku, przeciwstawiając się przemocy i nadużyciom. Piszę go również z przeświadczeniem, że przemiany te są procesem, który potrzebuje czasu. Piszę go także z przekonaniem, że zarówno problemy, jak i postulowane zmiany, które mają im zaradzić, mają charakter głęboko strukturalny – a więc, jeśli nie pracujemy w teatrze od wczoraj, to wszystkie i wszyscy

jesteśmy uwikłane i uwikłani w dotychczasowy system. A co za tym idzie – zachodzące zmiany wymagają wysiłku od nas wszystkich.

Czy istnieje więc nadzieja i jakaś droga rehabilitacji osób, które stosowały przemoc? Czy można nakreślić ramy, które wyznaczałyby nowe, pozytywne modele pracy reżyserskiej nad spektaklem? Uważam, że potrzebujemy zbiorowego namysłu nad tym, czym jest reżyseria, do czego służy osoba, która uprawia ten zawód, jaka jest jej funkcja. Upraszczając, bowiem tekst ten nie rości sobie prawa do podsumowania dotychczasowych przemian definiowania tego zawodu – osoba reżyserująca odpowiada za dwie sfery: proces powstawania spektaklu i końcowy, całościowy efekt. Jej praca ma więc bezpośredni wpływ na pracę wszystkich osób zaangażowanych w produkcję i eksploatację spektaklu. Tekst ten wyrasta z mojej potrzeby, praktycznej i artystycznej, zmiany myślenia o reżyserii w taki sposób, by uwzględnić odpowiedzialność zarówno za efekt, jak i za proces, a tym samym za relacje z osobami, które biorą w nim udział.

Jestem praktyczką. Ze stopniem doktorskim – lecz przyznanym przez uczelnię artystyczną, Akademię Teatralną w Warszawie, był więc to doktorat artystyczny, a zatem – praktyczny. Przemyślenia, którymi dzielę się w poniższym tekście, inspiracje, wnioski i propozycje, które tu zawieram, czerpię ze swojej pracy w różnych instytucjach i organizacjach, pracy reżyserskiej, warsztatowej, edukacyjnej, aktywistycznej, związkowej, a także z wielu rozmów wewnątrzśrodowiskowych. Proces poszukiwania i wytwarzania metod, strategii i narzędzi, którymi obecnie posługuję się jako reżyserka, początkowo był nieuświadomiony, stosunkowo intuicyjny i obarczony założeniem, że jego podstawowym celem jest „naprawienie mnie”, że to ze mną jest „coś nie tak”. Kiedy debiutowałam, miałam dwadzieścia trzy lata, kiedy rozpoczynałam studia reżyserskie – dwadzieścia lat, już

wtedy miałam za sobą doświadczenia przemocy, nie miałam natomiast żadnych kontaktów z codzienną pracą w teatrze. Stopniowo, wraz z doświadczeniem, wzrastała moja wiedza na temat organizacji produkcji teatralnej w Polsce i za granicą, a także autorefleksja i odwaga do dalszych poszukiwań, już z innymi założeniami – że mam prawo do własnej drogi artystycznej, że proces powstawania spektaklu jest co najmniej równie ważny, jak jego efekt, oraz że nie jestem jedyną osobą zainteresowaną odrzuceniem pozycji władzy reżyserskiej, pozycji wizjonerskiej i demiurgicznej. W żadnym momencie nie rozpoczęłam badań naukowych (nie mam do tego narzędzi ani zasobów), nie prowadziłam również regularnej dokumentacji. Przez wiele lat nie brałam w ogóle pod uwagę, że kiedykolwiek podejmę się opisania tego procesu, skupiałam się na kolejnych krokach praktycznych. Niektóre z moich działań można uznać za badania artystyczne, inne za działania artywistyczne. Część moich poszukiwań była ukierunkowana ściśle na sposoby zabezpieczenia siebie i innych osób przed powtarzającymi się problemami systemowymi lub chociażby na sposoby zmniejszenia kosztów psychicznych mierzenia się z tymi problemami. Z dzisiejszej perspektywy dotychczasowy proces moich poszukiwań, eksperymentowania i porządkowania metodyki reżyserskiej charakteryzowały następujące cechy:

- afektywne i intuicyjne poszukiwanie we wszystkich dziedzinach życia, wiedzy i fikcji pytań, dylematów i wątpliwości podobnych do tych, z którymi sama zmagałam się w mojej praktyce;
- uporczywe podążanie za tymi podobieństwami w celu znalezienia choćby najmniejszej podpowiedzi lub inspiracji do wykorzystania podczas pracy reżyserskiej (ćwiczenie, wyobrażenie, zasady postępowania, ramy pojęciowe itd.);
- wprowadzanie znalezionych elementów do bieżących procesów

artystycznych – początkowo nie ujawniałam tych eksperymentów (ani ich źródeł) wobec osób współpracujących ze mną, stopniowo robiłam to coraz bardziej otwarcie również dlatego, że jedną z zaadaptowanych przeze mnie strategii stało się ustalanie zasad współpracy na początku oraz dobrowolność;
- rozmowy, rozmowy i rozmowy z osobami zaangażowanymi ewaluujące zastosowanie takich, a nie innych działań oraz ich wpływ na efekt artystyczny;
- dalsze mieszanie, łączenie i przetwarzanie we współpracy z osobami współtworzącymi.

Podstawowymi składnikami tego procesu były więc: research, eksperyment i feedback. Proces ten nadal trwa, w związku z tym prezentowany poniżej model traktuję jako *work-in-progress*.

Piszę ten tekst również z ufnością, że jesteśmy gotowe/gotowi na nierywalizacyjne uznanie różnorodności modeli reżyserowania oraz na otwartą rozmowę o tym, jak chcemy rozumieć tę funkcję w relacji z innymi osobami w procesie powstawania spektakli, projektów performatywnych czy interdyscyplinarnych. Piszę go z przeświadczeniem, że namysł nad metodyką grupowych procesów twórczych i rozmowa o niej pozwolą nam na uwzględnienie różnych metod, strategii i narzędzi twórczych, analizowanie ich i rozwijanie. Piszę go wreszcie z przekonaniem, że gesty ujawniania metod i narzędzi obecnych w pracy reżyserskiej, stojących za nimi modeli reżyserowania (lub modeli myślenia o reżyserowaniu), a także wartości, do których modele te się odwołują, samo w sobie jest przeciwdziałaniem przemocy i nadużyciom, które wyrastają często na gruncie niejasnych, niepisanych i często mitologizowanych zasad i przekonań.

Przemoc jako metoda

W 2014 roku, dokształcając się feministycznie, odkryłam (i było to bardzo bolesne odkrycie), że część mojej reżyserskiej edukacji, część tzw. warsztatu reżyserskiego według standardów obowiązujących w polskim teatrze, to nic innego jak przemoc, techniki manipulacji oraz narzędzia dyskryminacji i opresji[3]. Zaczęłam pod tym kątem analizować funkcję reżyserską i zrozumiałam, że systemowa przemoc powiązana jest ściśle (a często wprost wynika) ze struktur władzy formalnej i nieformalnej związanej z organizacją pracy przy powstawaniu spektaklu. W 2016 roku obroniłam doktorat (Kijak, 2016) opisujący te mechanizmy i stawiający tezę, że władza nie jest potrzebna, żeby reżyserować, że można reżyserować niehierarchicznie. W celu uniknięcia nieporozumień od razu zaznaczam – brak hierarchii nie powinien oznaczać braku struktury (Freeman), nie musi również oznaczać pracy kolektywnej w znaczeniu uwspólnienia wszelkiej decyzyjności. Przez niehierarchiczność w procesie zespołowej pracy twórczej rozumiem wypracowanie struktur bardziej demokratycznych, opartych na partnerskiej współpracy, poszanowaniu granic wszystkich osób zaangażowanych i tym samym – rezygnacji z podporządkowywania i przedmiotowego traktowania. Wielokrotnie w swojej praktyce artystycznej i aktywistycznej doświadczyłam współpracy osób o różnych specjalizacjach, funkcjach, doświadczeniu i zakresach decyzyjności, która nie wymagała struktury hierarchicznej.

W 2019 roku w ramach panelu artystycznego interdyscyplinarnej konferencji naukowej „Oblicza dyskryminacji i środki jej przeciwdziałania” podczas III Dni Antydyskryminacji na Uniwersytecie Adama Mickiewicza w Poznaniu wygłosiłam referat *Czy przemoc jest konieczna, żeby tworzyć? (O dyskryminacji pod płaszczykiem metod twórczych i edukacyjnych w polskim teatrze)*. Proponując taki tytuł wystąpienia, zakładałam, że jest absurdalny i

przez to dość prowokujący, ale rzeczywistość okazała się bardziej perwersyjna. Mniej więcej w tym samym czasie pewien bardzo szanowany środowiskowo dyrektor teatru przekonywał mnie, powołując się na pewną wielokrotnie nagradzaną reżyserkę, że naruszanie granic aktorek/aktorów jest niezbędne, żeby powstały poruszające role, że – odwołując się do popularnego kiedyś powiedzenia – „aktora trzeba zgwałcić”[4]. W 2021 roku, po fali calloutów, okazało się, że to pytanie stawiane jest całkiem serio przez niektóre osoby komentujące ówczesne wydarzenia. Doszło do tego, że Michał Zadara opublikował w „Krytyce Politycznej” tekst *Przemoc nie jest metodą pracy w teatrze* (2021), w którym pisał:

> Osoby protestujące przeciwko przemocy nie domagają się od reżyserów dobrotliwości. Domagają się od reżyserów kompetencji. […] Kto nie zaplanuje prób skutecznie, będzie marnował czas aktorów. Kto nie postawi klarownego zadania aktorskiego, będzie musiał krzyczeć albo manipulować, albo bić aktorów, by wykonali polecenia. Kto nie będzie umiał posłużyć się muzyką i światłem, będzie obwiniał aktorów za brak przekazu. Kto nie umie komunikować się z szacunkiem, będzie komunikował się bez szacunku. Kto nie stworzy atmosfery pełnej zaufania, będzie wymuszał wyniki w sposób przemocowy (tamże)[5].

Wygląda więc na to, że przemoc (w tym manipulacja, jako forma „miękkiej” przemocy w białych rękawiczkach) jednak jest metodą, która może być bardzo skuteczna. Michał Zadara, choć w tytule zaprzecza, w swoim tekście to potwierdza: „To, że ktoś umie stworzyć spektakl, nawet nagradzany, bardzo dobry spektakl, nie znaczy, że uczynił to bez czynienia współpracownikom krzywdy”.

Innymi słowy przemoc jako metoda reżyserska wielokrotnie mogła zastępować niektóre kompetencje i odnosić sukces, owocując dobrymi, często nagradzanymi, często wielbionymi czy wręcz kultowymi spektaklami. Zadara wyraźnie opowiada się za tym, że przemoc nie powinna służyć jako metoda. Przy jej użyciu można jednak było osiągnąć dobry efekt, a do niedawna nikt nie wyciągał wobec niej konsekwencji, więc mogła być reprodukowana i podtrzymywana, a często wręcz premiowana. Została przez wiele osób zinternalizowana. Była (i czasem wciąż jest) usprawiedliwiana, skoro doprowadzała do podziwianych efektów. Stanowiła więc jeden z filarów „kultury przemocowego tworzenia”[6].

Dlaczego potrzebujemy nowych modeli reżyserii?

Od lat działam na rzecz antyprzemocowej zmiany procesów artystycznych i prowadzę antyprzemocowe warsztaty dla różnych grup pracowniczych[7] zaangażowanych w powstawanie spektakli. Zebrałam dzięki temu przerażającą liczbę opowieści o przekroczeniach granic rozmaitych osób. Jeden z wniosków, jakie wyciągnęłam, jest taki, że w obliczu wezwania do zatrzymania przemocy osoby reżyserujące, dla których przemoc (lub jej odmiana – manipulacja) była jedną z głównych lub podstawową metodą pracy, tracą narzędzia, tak jakby pozbawiono je warsztatu. Potwierdza to niestety wspomniane wcześniej spostrzeżenie, że część narzędzi, których zostałam nauczona w procesie reżyserskiej edukacji, to działania przemocowe, w tym – manipulacyjne.

Wiele działań nadużyciowych, przemocowych wydarza się dlatego, że osoby, które się ich dopuszczają, mają przeświadczenie, że mogą, że nic je za to złego nie spotka, że mają do tego prawo. Inne z kolei pochodzą z bezsilności.

W środowisku teatralnym narasta przekonanie, że nie wolno stosować przemocy, że trzeba to zmienić, że należy takie zachowania potępiać. Osoby przemocowe dostają więc komunikat, że już nie mogą w ten sposób postępować. Jednak, skoro za tym idzie również poczucie utraty dotychczasowych narzędzi pracy, może to prowadzić do bezsilności i stać się nowym wyzwalaczem zachowań przemocowych.

Proponuję zmianę myślenia o tej funkcji, o tym zawodzie. Zmianę, która wymaga odejścia od naszych przyzwyczajeń, podważenia stereotypów, porzucenia mitów i legend, spojrzenia na konkretne działania przez pryzmat poszanowania granic innych osób. Ostatnie lata pokazują jak wielka (i jednocześnie zaniedbana) jest potrzeba uczynienia naszej pracy artystycznej bezpieczniejszą, miejsc i instytucji, w których się jej uczymy i ją uprawiamy – bardziej empatycznymi, relacji, które budujemy w jej ramach – zdrowszymi. Ta potrzeba wybucha nam, całemu teatralnemu środowisku, w rękach przyjmując postać kolejnych calloutów, ale również, co nawet ważniejsze, jako historie kolejnych osób poszukujących pomocy psychologicznej/psychiatrycznej, rezygnujących z zawodu, cierpiących na poważne zaburzenia zdrowia psychicznego, pogrążających się w uzależnieniach, czy wręcz porywających się na swoje życie.

Podejmuję tu próbę queerowania znaczenia reżyserii w duchu radykalnej troski feministycznej (zob. Gilligan, 2015; Nodding, 2013; Tronto, 1987), po to, żeby stworzyć bezpieczniejszą przestrzeń zespołowej pracy twórczej. Po to, żeby sformułować nowe modele, nowe ramy pojęciowe dla funkcji reżyserskiej, w których mogą i powinny się znaleźć narzędzia, wiedza i kompetencje wspomagające pracę twórczą bez krzywdzenia współpracownic/współpracowników. Reżyserię w „twórczości bez przemocy”[8]. Oznacza to dla mnie uprawomocnienie różnorodności oraz

nadanie wagi zjawiskom wcześniej umniejszanym lub nawet pogardzanym. W 2020 roku Weronika Szczawińska, odbierając Paszport „Polityki", przypominała, że „teatru nie robi się samej". Podążając za tym, a jednocześnie pozostając w zgodzie z moją praktyką artystyczną, dochodzę do założenia, na którym proponowany model jest zbudowany, że sztuka nigdy nie jest ważniejsza niż ludzie. To zaprzecza mitom fundacyjnym „kultury przemocowego tworzenia", która wpajana była (i być może nadal jest) studentkom/studentom szkół artystycznych od pierwszego roku studiów, kultury opartej na tresowaniu do poświęcenia, nadużywania siebie i innych, rywalizacji, spalania się, kompulsywnego wartościowania i oceniania, a więc wywyższania i poniżania na „ołtarzu sztuki". Sztuka nigdy nie jest ważniejsza niż ludzie.

Jeśli odrzucimy „kulturę przemocowego tworzenia", jeśli pójdziemy w stronę „twórczości bez przemocy", to jak możemy pomyśleć na nowo o reżyserii? Jak możemy przechwycić i odzyskać tę funkcję, której nazwa wciąż bardzo mocno kojarzy się z jednostkową władzą, demiurgicznym geniuszem, autorytarnym egzekwowaniem wizji? Jestem głęboko przekonana, że odrzucenie przemocy nie wystarcza, dlatego staram się zapełnić przestrzeń po niej pozytywnym planem, otwierając się na spektrum modeli – proponuję jeden z możliwych.

Odmitologizowanie potrzebne od zaraz

Na konferencji TEATR OD}{NOWA zorganizowanej oddolnie przez aktorski związek zawodowy ZZAP Teatru Polskiego w Poznaniu (22-23 listopada 2021) Paulina Skorupska przedstawiła wykład *Jak teatry stały się bezpieczną przestrzenią dla sprawczyń i sprawców przemocy?*[9]. Wskazywała w nim, jak bardzo przyzwolenie na przemoc w pracy artystycznej wiąże się z

mitologizacją sztuki oraz osób tworzących. Omówiła przekonania społeczne i środowiskowe, które umożliwiają lub wręcz wspierają praktyki przemocowe, odrzucając jednocześnie otwartą rozmowę na ten temat. „Artyście wolno więcej", „trzeba oddzielać dzieło od osoby, która je stworzyła", „tylko sztuka się liczy, sztuka jest najważniejsza". Lubię przywoływać obrazowe uproszczenie mitu artysty[10] – „prawdziwy artysta powinien być trochę nienormalny i bardzo niemoralny (lub odwrotnie)". Powyższy bon mot pokazuje, jak bardzo przekraczanie granic wpisane jest w oczekiwania wobec wizerunku osób tworzących sztukę, czasem więc potwierdza lub nawet stanowi dowód na niezwykłość i wyjątkowość danej osoby.

Aby na nowo pomyśleć o reżyserii, o funkcji, którą pełnią osoby zajmujące się nią, warto odmitologizować wiele jej aspektów. Jako szansę na to postrzegam toczące się rozmowy o prawach pracowniczych, o przeformułowaniu wymagań wobec osób liderskich i zarządzających, o *work-life balance*, o dostępności, o nowych metodach edukacyjnych i wychowawczych, o modelowych umowach, o potrzebie koordynacji intymności i ustrukturalizowaniu feedbacku oraz o wielu, wielu innych sprawach, które wdzierają się w pole zainteresowań krytyki teatralnej i instytucjonalnej, analizy socjologicznej i politycznej, w zmianę prawa, w pole działań aktywistycznych i związkowych. Wierzę w to, że perspektywa pracownicza wspomaga odtabuizowanie pracy artystycznej (w tym reżyserskiej), a przez to również zaprzestanie wartościowania wszystkiego przez pryzmat kanonu arcydzieł, który udaje obiektywizm. Dla wielu osób to gest niedopuszczalny, zamach na magię i tajemnicę powstawania sztuki, swoisty koniec świata. Moim zdaniem, to tylko koniec złudnego budowania własnego poczucia elitarności wobec „maluczkich". Praca artystyczna jest niezwykle istotna, lecz sprawiają to nie magia i tabu, a wartości, które bada się skutecznie od wielu lat (zob. np. Sherman, Morrissey, 2017). Opór wobec

odmitologizowania sztuki i jej tworzenia przypomina syndrom oblężonej twierdzy przy jednoczesnym odrzucaniu rozwiązań faktycznych problemów[11].

Warsztat/rzemiosło vs geniusz/natchnienie[12]

Jedną z tradycyjnych dyskusji w próbie opisywania i uczenia reżyserii (a ogólniej – sztuki) jest chwiejna równowaga w ciągłym przeciwstawianiu sobie warsztatu (rzemiosła) i geniuszu (natchnienia). Mimo że ta dychotomia została na poziomie krytycznym i teoretycznym już dawno rozbrojona, w codzienności praktyki twórczej wciąż funkcjonuje i z odniesieniami do niej spotykam się do dziś podczas prób i rozmów. Geniusz i natchnienie są jednostkowe, wielbione, tajemnicze, a jednocześnie niemierzalne i subiektywne, a więc nie mamy na nie wpływu, nie możemy ich kontrolować. Służą często jako usprawiedliwienie nadużyć i emocjonalnej niestabilności w połączeniu z formułką „dla dobra sztuki, dla dobra spektaklu". Warsztat i rzemiosło mają określone reguły i ramy, można się ich nauczyć, powinny się dać zmierzyć i ocenić. Mogą służyć jako podstawa do przemocowego dyscyplinowania, usprawiedliwienie egzekwowania działań pod przymusem. Napięcie pomiędzy tymi dwoma skrajnościami wyraża się w pogardliwych, powracających anegdotach o osobach rzekomo pozbawionych geniuszu, których twórczość określa się jako „wyrobnictwo", „przeciętność", w najgorszym razie – „chałturę" oraz o osobach pozbawionych warsztatu, których twórczość określa się jako „amatorstwo" lub „hochsztaplerkę". Oczywiście tylko w przypadku twórczości uznanej za nieudaną. Każdy binaryzm wydaje mi się jednak złudnym klinczem, który organizuje naszą wyobraźnię w retoryce walki. Dlatego w ramach queerowania reżyserii wolę swoje myślenie organizować wokół triady pojęć, które w mojej opinii się uzupełniają, a nie stoją wobec siebie w kontrze. Jak napisałam wyżej – model proponowany w tym artykule traktuję jako proces, który jest w toku, dlatego

też nie uznaję tej triady za ostatecznie zamkniętą. Jest ona jednak dla mnie na tym etapie poszukiwań porządkująca i przydatna w codziennej praktyce zawodowej.

Triada nowej reżyserii

W świetle podnoszonych coraz częściej wezwań dotyczących docenienia procesu, uznania jego ważności i wpływu jego przebiegu na końcowy efekt, szczególnie owocne okazały się dla mnie pytania, czym jest lub czym powinna być funkcja reżyserska w obrębie samego procesu. Skoro cel nie uświęca środków (sztuka nigdy nie jest ważniejsza niż ludzie), nie chcę oceniać procesu wyłącznie przez pryzmat subiektywnego wartościowania jakości gotowego efektu. Dlatego też model pojęciowy, który proponuję, skupia się przede wszystkim na potrzebach procesu.

1. Troska

Pierwsze z tych pojęć to radykalna, feministyczna troska, w której budują się więzi i relacje, która wytwarza i reguluje warunki, w jakich przebiega proces twórczy. Ta troska jest dbaniem o siebie i innych w zespołowym kreowaniu spektaklu, w organizowaniu dynamiki tej pracy i facylitacji współpracy. To szalenie istotna, niewidzialna i niedoceniana do tej pory praca opiekuńcza. Wiele osób reżyserujących wykonuje tę pracę już teraz. Celowo odwołuję się tu do pracy najbardziej lekceważonej w patriarchalnym i kapitalistycznym świecie, ponieważ skojarzenie to od razu wytrąca z wyobrażenia hierarchicznego dowództwa osoby reżyserującej. Jednocześnie dużą inspiracją jest dla mnie proces przemian, jakim w ostatnich latach podlega myślenie o zarządzaniu i przywództwie (*new leadership*)[13], oraz to, jak bardzo oba te słowa ulegają redefinicji w duchu pracy opiekuńczej właśnie.

Troska i praca opiekuńcza w reżyserii wymagają kompetencji z różnych dziedzin, m.in. pedagogicznych, heurystycznych, moderatorskich, psychologicznych, zarządczych (menedżerskich). Liderskich. Chcę jednak myśleć o nich, wychodząc od troski i pracy opiekuńczej, ponieważ im właśnie te kompetencje powinny służyć, aby tworzyć odpowiednie warunki do kreatywnej pracy całemu zespołowi, a nie zmuszać innych, podporządkowanych i przedmiotowo traktowanych, do realizowania tego, czego chce osoba reżyserująca.

2. Rozumienie

Druga składowa tej nowej ramy pojęciowej wokół reżyserii to rozumienie, czyli praca intelektualna. Zawiera ona w sobie zarówno wiedzę zdobytą wcześniej, jak i zdobywaną w trakcie procesu (np. research). Zawiera ona w sobie również kompetencje naukowe i analityczne, pozwalające podejść do prób jak do serii eksperymentów, z których należy wyciągać wnioski, weryfikować je i uczyć się z nich. Zawiera w sobie wreszcie kompetencje komunikacyjne, umożliwiające nie tylko konstruowanie znaczeń, ale też ich odczytanie – np. podczas czytania czy słuchania współpracownic/współpracowników. Rozumienie zakłada komunikację dwukierunkową, a więc nie tylko nadawanie, ale też odbieranie komunikatów, ponieważ praca intelektualna wymaga budowania porozumienia, jeśli nie chce pozostawać zawieszona w pustce. A w partnerskich procesach zbiorowych potrzebne jest uwspólnienie wiedzy (również, a może przede wszystkim, w znaczeniu wiedzy/władzy).

3. Kreacja

Trzecie pojęcie odnosi się do pracy autorskiej. Można ją umiejscawiać w sferze estetycznej, afektywnej, duchowej. To najbardziej indywidualny

wymiar pracy reżyserskiej. Sednem pracy autorskiej jest wytwarzanie czegoś nowego, zawiera więc ona w sobie zarówno pomysły, jak i decyzje, które prowadzą do powstania ostatecznego kształtu. Aby móc to realizować, wykonać, potrzebujemy przede wszystkim dynamiczna autoświadomość – świadomość własnego gustu, rozwój własnej kreatywności, odwaga eksperymentowania, decyzyjność i odpowiedzialność za podejmowane decyzje. To tu jest również pomysł (koncepcja reżyserska), który inicjuje proces powstawania spektaklu.

Powyższe trzy rodzaje pracy uzupełniają się i krzyżują w ramach pracy reżyserskiej. Rozdzielenie ich pomaga dostrzec ich specyfikę. Poniżej omówię wybrane aspekty proponowanej ramy pojęciowej bardziej szczegółowo, jednak najpierw poruszę kilka kwestii, które były dla mnie kluczowe przy jej konstruowaniu.

Założenia początkowe

Komfort pracy i dyskomfort twórczy

Jednym z podstawowych nieporozumień towarzyszących przemianom ukierunkowanym na zatrzymanie przemocy w pracy teatralnej oraz na lepsze jej warunki, jest stawianie znaku równości pomiędzy komfortem pracy (w tym poszanowaniem wzajemnych granic) a brakiem ryzyka twórczego. „Nie może być zbyt przyjemnie”; „W twórczości chodzi przecież właśnie o przekraczanie własnych granic”. Istotne jest więc odróżnienie od siebie dwóch rodzajów dyskomfortu. Każdy proces twórczy zawiera w sobie jakieś „nie wiem”, od którego zaczyna się podróż w nieznane. Staramy się uchwycić coś, co wcześniej nie zostało uchwycone. Podróż w nieznane i konfrontacja z własną niewiedzą; otwarcie się na nowe przy jednoczesnym doświadczaniu,

że czegoś jeszcze nie potrafimy zrobić; fakt, że do końca nie wiadomo, co z tego wyjdzie – to sytuacje, którym towarzyszy całe spektrum niekomfortowych emocji, m.in. napięcie, rozdrażnienie, lęk, żal, niepewność, bezsilność, zwątpienie, złość. Ten dyskomfort jest nierozerwalnie związany z procesem twórczym, nie tylko artystycznym – również z eksperymentami naukowymi, projektowaniem innowacji, ale też po prostu z uczeniem się nowych rzeczy czy jakąkolwiek zmianą. Często to on nas pcha do dalszych wysiłków, pomaga nam się rozwijać, wspiera pracę twórczą. Brak komfortu pracy natomiast powoduje, że poświęcamy czas, energię, skupienie, emocje na radzenie sobie z trudnymi warunkami, co przeszkadza nam w tworzeniu, zmniejsza nasz potencjał. Zakłócenie komfortu pracy może się wiązać np. z brakiem ogrzewania, chaosem organizacyjnym wewnątrz instytucji czy też z zachowaniami przemocowymi lub nadużyciami. Im bezpieczniejsze i bardziej komfortowe mamy warunki pracy, tym więcej wysiłku i zaangażowania możemy włożyć w twórczość, tym większą mamy otwartość na ten przypisany procesowi twórczemu dyskomfort, a więc możemy na tym polu bardziej ryzykować, czyli się rozwijać.

Kontekst pracowniczy, czyli o profesjonalizmie

Reżyseria to praca zawodowa. Zadaniem zawodowych artystek/artystów (w tym osób reżyserujących, ale też wszystkich artystycznie zaangażowanych w powstawanie spektaklu) jest tworzenie ciągle nowych rzeczy – na tym polega nasz zawód. Profesjonalizmem nie jest więc stworzenie jednego dzieła i spalenie się podczas pracy nad nim. Raczej uparte rozwijanie się poprzez kolejne działania artystyczne. Te działania są i będą mniej lub bardziej udane (odkładam chwilowo na bok pytanie o subiektywizm takich ocen). Należy jednak pamiętać, że każdy proces artystyczny poza końcowym efektem pełni jeszcze jedną funkcję – rozwoju osób biorących w nim udział. Dzięki temu

możliwe stają się kolejne działania, kolejne procesy, kolejne dzieła. Musimy więc zadbać w tych działaniach o swoje zasoby (fizyczne, intelektualne, emocjonalne, kreatywne) oraz potrzeby. A ponieważ teatr jest sztuką zespołową – musimy też uszanować cudze zasoby i potrzeby. Świadomość tego, gdzie znajdują się w danym procesie granice mojej i cudzej wydolności oraz poszanowanie dla nich – to jest mój profesjonalizm. To jest moje zawodowe podejście.

To, co można doskonalić

Aby się rozwijać w jakimkolwiek zawodzie, dobrze jest wiedzieć, czego się uczyć, douczać, w jakim zakresie się doskonalić lub poszerzać wiedzę. W pracy twórczej, jak już wspomniałam, rozwój jest szczególnie istotny. Możliwość dokształcenia się ma znaczenie, tym bardziej że część narzędzi wcześniej stosowanych, dziś jest niedopuszczalnych. Przy konstruowaniu niniejszej propozycji nowej reżyserii jednym z kluczowych kryteriów była więc możliwość rozwijania branych pod uwagę kompetencji, dokształcania się i korygowania. Z ogromną nadzieją i wdzięcznością śledzę rozmowy i publikacje dotyczące feedbacku (np. Mańka, 2023), ponieważ wiedza z nich płynąca ma podwójną wartość: uczy nas, jak dawać feedback, ale jednocześnie pokazuje, jak się uczyć i rozwijać w zawodach artystycznych. Dodatkowo uwrażliwia na to, jak wiele jest już opracowanych i ustrukturyzowanych metod stosowania feedbacku, odmitologizowując go z jednej strony i dając ogromną wolność wyboru lub też poszukiwania własnej metody w tej różnorodności.

Świadomość procesu

Znamiennym jest, że w zakresie dynamiki procesu twórczego więcej materiałów znaleźć można w literaturze biznesowej, psychologicznej i

pedagogicznej niż ściśle artystycznej, a szczególnie teatralnej. Brakuje nam – środowiskowo, powszechnie – wiedzy np. o tym, że w procesach twórczych wykorzystujemy myślenie dywergencyjne (rozbieżne) i konwergencyjne (zbieżne) na różnych etapach procesu oraz że te dwa rodzaje myślenia są sobie przeciwne i w procesach twórczych się uzupełniają (m.in. Szmidt, 2013). Jeśli nie mamy tej wiedzy (a to tylko jeden z podstawowych przykładów), nie potrafimy skutecznie oddzielać, pobudzać i wykorzystywać obu tych rodzajów myślenia. Planowanie kolejnych etapów procesu, dobór metod pracy i jej organizacja jest więc utrudnione. Oczywiście, wiele osób reżyserujących wraz ze zdobywaniem doświadczenia wykształca na własne potrzeby pewną orientację, triki, sposoby i recepty, jednak często oznacza to wyważanie otwartych drzwi, podczas gdy można skorzystać z przebadanych i opisanych modeli moderowania grupowej pracy twórczej (zob. Szmidt, 2013).

Powiązania

Poniżej skupiam się na wybranych aspektach i kierunkach dalszego rozwoju. Model pojęciowy, który proponuję w tym tekście to koncepcja, którą wciąż staram się rozwijać, weryfikować i konsultować. Jeśli pozwoli on otworzyć rozmowę, która w efekcie go diametralnie przeformułuje lub zachęci do opisania innych propozycji – to spełni swoją rolę.

Zaniedbane zarządzanie zespołem // troska

W całej organizacji życia teatralnego w Polsce zarządzanie zespołem ludzkim jest jedną z najbardziej niedocenianych dziedzin. Mam tu na myśli zarówno wymagania stawiane reżyserkom/reżyserom, jaki i dyrektorkom/dyrektorom teatrów. Zastanawiające jest, w jak niewielu wymogach konkursowych

pojawiają się wymagania dotyczące sposobu zarządzania i kompetencji miękkich, które są niezbędne z punktu widzenia troski o zespół ludzi, którymi kandydatka/kandydat ma zarządzać. Pandemia uwidoczniła w wielu branżach, jak istotny jest aspekt opiekuńczy w zarządzaniu zespołami ludzkimi, jak ważne w tym zakresie są kompetencje miękkie, stawiane na pierwszym miejscu w rozważaniach dotyczących liderowania dla innowacji (Hill, 2014) lub turkusowych organizacji (zob. m.in. Laloux, 2015). Zdaję sobie sprawę jak trudno jest zweryfikować kompetencje miękkie – nie ma na to papierów. Jednak w obliczu skali nadużyć i krzywd ujawnianych co chwila w teatrach instytucjonalnych te właśnie kompetencje wydają mi się jednymi z najważniejszych. Osób reżyserujących, które dokształcają się i rozwijają w zakresie pracy opiekuńczej (nawet jeśli tak tego nie nazywają) w ramach pracy reżyserskiej jest coraz więcej, co powoduje, że realne praktykowanie (i doskonalenie) kompetencji z tym związanych zatacza coraz szersze kręgi. Wskazuje na to rosnące zainteresowanie osób reżyserskich kontraktami podpisywanymi na potrzeby procesów artystycznych[14], różnymi strategiami feedbacku, superwizją, koordynacją intymności, koordynacją dostępności czy też wysiłki skierowane na dostosowanie procesu prób do potrzeb niemowlęcia, będącego dzieckiem jednej z uczestniczek prób. Nie oznacza to jednak, że jako grupa zawodowa nie mamy braków w tym zakresie – przemoc jako metoda jest na to najlepszym dowodem. W tym zakresie szczególnie cenne były dla mnie badania prof. Lindy Hill i jej zespołu nad zarządzaniem dla innowacji, zbierające wiedzę o liderkach/liderkach, którzy już nie skupiają się na tym, jak egzekwować od podwładnych realizację narzuconej wizji, a na tym jak zapewnić warunki, w których potencjał każdej osoby zaangażowanej może się rozwinąć i być wykorzystany (Hill, 2014). Wrócę do tego poniżej w części poświęconej kreacji.

Przeformułowanie myślenia o reżyserii częściowo na pracę opiekuńczą

pozwala nam skorzystać, poza badaniami i publikacjami dotyczącymi zarządzania dla innowacji, z jeszcze jednej dziedziny, która rozwija się bardzo dynamicznie. Nowe koncepcje pedagogiczne i wychowawcze (np. rodzicielstwo bliskości, wychowanie bez kar i nagród, pozytywna dyscyplina[15]) kładą ogromny nacisk na wartość rozwoju i podmiotowość dzieci w wychowaniu i edukacji. Nie skupiając się tutaj na różnicach pomiędzy tymi koncepcjami, chcę zwrócić uwagę na to, jak w nich wszystkich istotne jest wspieranie kreatywności dzieci oraz jak dużo uwagi poświęca się na tworzenie odpowiednich warunków dla procesów rozwojowych. Tworzenie odpowiednich – bezpiecznych i wspierających – warunków to punkt wspólny pracy reżyserskiej, pracy rodzicielskiej (i pedagogicznej) oraz nowego przywództwa w zarządzaniu. W tych nowych koncepcjach wychowawczych funkcjonuje powiedzenie: „Najpierw relacja, potem edukacja", ponieważ to zdrowe więzi i relacje tworzą odpowiednie warunki rozwoju. A, jak pisałam już wcześniej, twórczość to jest rozwój – tak jak wychowanie i nauczanie. Wyciągając z tego wnioski, które pozwolą na zmianę kultury pracy – musimy szanować więzi i relacje, jakie są pomiędzy nami, a to oznacza troskę. Nie musimy się kochać, nie musimy się lubić, ale pracujemy razem i to wymaga zadbania o swoje i cudze granice oraz zasoby.

Jak to robić? Jakie kompetencje i narzędzia można w tym zakresie rozwijać? Poniżej wymieniam przykłady, które uznałam za szczególnie istotne. Nie jest to w żadnym razie katalog zamknięty – raczej punkt wyjścia do dalszej rozmowy.

1. Planowanie i organizowanie pracy zespołu w odniesieniu do materiału i metod, ale też do zasobów i granic osób zaangażowanych w proces.
2. Budowanie zaufania zespołowego, poprzez inicjowanie i utrzymywanie otwartej i transparentnej komunikacji.

3. Inspirowanie i moderowanie działań zespołu, który pracuje nad spektaklem; modelowanie tempa i intensywności pracy na poszczególnych etapach (wymaga to rozpoznawania potrzeb własnych i cudzych w powiązaniu z wyzwaniami procesu).
4. Znajomość oraz umiejętność wyboru i wykorzystania różnych metod pracy z aktorką/aktorem, różnych metod twórczego myślenia, różnych strategii feedbacku.

Warto tu wspomnieć, że dla wielu osób (szczególnie kobiet), dla których troska już stanowi wartość organizującą ich pracę reżyserską, zadbanie o siebie może być dużo trudniejszym zadaniem, niż zadbanie o innych. Zjawisko to jest już dostrzegane i adresowane zarówno w przemianach myślenia o zarządzaniu, jak i tych dotyczących metod wychowawczych czy edukacyjnych. W obu przypadkach poszukiwanie wsparcia i rozwiązań odnosi się mocno do doświadczeń i refleksji aktywistycznych dotyczących wypalenia (Nagosky, 2020). Dlatego feministyczną troskę chcę rozumieć jako odrzucenie fałszywego wyboru albo/albo (dbam tylko o siebie lub poświęcam się dla innych). To troska, która wyrasta ze zrozumienia współzależności „ja i inne osoby".

Wiedza i jej przepływ // rozumienie

Zdobywanie wiedzy w pracy reżyserskiej może dotyczyć zarówno wiedzy ogólnej, przydatnej w kolejnych procesach (np. wiedza o teatrze), jak i wiedzy szczególnej, na potrzeby danego procesu, danego materiału czy tematu poruszanego w spektaklu. To, że umiejętność jej poszukiwania, analizowania i przyswajania stanowi część kompetencji przypisanych do zawodu reżyserskiego jest dość oczywistą konstatacją. Podobnie jak umiejętność przekazywania tej wiedzy osobom zaangażowanym w dany

proces. Potrzebujemy natomiast refleksji na temat dystrybucji tej wiedzy i uznania za wartość jej uwspólnienia (w całym zespole tworzącym spektakl) oraz wzmożonej uwagi to, kto tę wiedzę produkuje (również na poziomie opisu i docenienia). Musimy wiedzieć, co wiemy, żeby móc szukać tego, czego nie wiemy. Jednocześnie warto też docenić, że wiedzę możemy zdobywać również od współpracownic/współpracowników – wymaga to zatem od osób reżyserujących nie tylko słuchania, ale też usłyszenia tego, co mają one i oni do powiedzenia. Tak rozumianą pracę intelektualną dopełnia rola „zewnętrznego oka", jaką często pełni reżyser/reżyserka, w zakresie dostrzegania (odczytywania), analizowania i konstruowania znaczeń w obrębie powstającego materiału.

Wybrane, szczególnie przydatne kompetencje:

1. Research, kwerendy.
2. Analityczne dostrzeganie kontekstów, interpretacji i powiązań oraz syntetyczne komponowanie znaków, akcentów, treści.
3. Zastosowanie pytań: co? dlaczego? po co? w jakich warunkach? Może to mieć zastosowanie na poziomie analizy materiału, zadań aktorskich, ale też starań o dofinansowania, granty, rezydencje.
4. Inicjowanie i moderowanie komunikacji na zasadach szacunku, uznania wartości różnych perspektyw i wiedzy będącej wspólnym zasobem, dostępnym dla całego zespołu, oraz wspólną produkcją.

W zakresie rozumienia warto również zmierzyć ze skostniałymi przesądami głoszącymi, że „aktora nie musi czegoś wiedzieć, lepiej gra, jak nie wie", że czytelne i wspólne nazwanie pewnych znaczeń czy interpretacji pozbawi spektakl świeżości i zniuansowania, a także – że istnieje tylko jedna racja (ew. prawda, słuszna interpretacja itd.).

Indywidualnie i zbiorowo // kreacja

Praca autorska w obrębie funkcji reżyserskiej odbywa się w dwóch wymiarach – indywidualnym i zespołowym (zob. Szmidt, Modrzejewska-Świgulska, 2020). W zakresie indywidualnym większość artystek/artystów, a więc i reżyserek/reżyserów, znajduje i/lub wykształca sobie sposoby, triki, strategie, metody, rytuały pobudzające kreatywność. Podobnie rzecz się ma z indywidualnym podejmowaniem decyzji. W wymiarze zespołowym istnieje potrzeba znalezienia wspólnych metod, lecz punktem wyjścia powinno być ustalenie możliwego wkładu każdej z osób, opisania (lub nie) autorstwa poszczególnych elementów składowych spektaklu (np. czy dialogi napisała jedna osoba, czy powstały w procesie improwizacji), a także sposobów podejmowania decyzji. Wygodnym wytrychem, choć często krzywdzącym, a dla niektórych wręcz traumatycznym, jest głęboko zakorzenione przekonanie, że „konflikt jest twórczy". Twierdzenie to ma w sobie pewną słuszność, lecz bez dookreślenia, o jaki konflikt chodzi, łatwo wpaść w pułapkę generowania napięcia dla samego napięcia. Warto i tu skorzystać z badań naukowych nad zarządzaniem dla innowacji (Hill, 2014), dlatego przywołuję poniżej umiejętności przebadane i opisane przez prof. Lindę Hill i jej zespół. Żeby konflikt był twórczy, niezbędne jest bazowe i głębokie uznanie wartości różnorodności – odmiennych doświadczeń, specjalności i punktów widzenia. Wtedy możliwe są:

- kreatywne ścieranie się (*creative abrasion*), w ramach którego różnice są wzmacniane w celu stworzenia jak największego zbioru możliwych alternatyw (pomysłów, wersji, propozycji);
- kreatywna zwinność (*creative agility*), która oznacza szybkie sprawdzanie, mieszanie i udoskonalanie jak największej liczby powstałych alternatyw; wymaga to podejścia do tych działań, jak do

eksperymentów: z każdej nietrafionej próby czegoś się dowiadujemy;
- kreatywne rozstrzyganie (*creative resolution*), czyli takie podejmowanie decyzji, które pozwala cierpliwie łączyć, przeformułowywać, komponować powyższe efekty eksperymentów skłaniając się w stronę rozwiązań „i/lub” zamiast „albo/albo”.

W wielu przypadkach ostateczne decyzje autorskie należą do reżyserki/reżysera, choć proces ich podejmowania może być mniej lub bardziej otwarty na inne osoby, na przykład na zasadzie konsultacji. Często decyzje te są podporządkowane gustowi osoby reżyserującej lub początkowej koncepcji reżyserskiej, która sama w sobie wynika z gustu tej osoby. Sam ten proces nie jest krzywdzący, jednak bywa ukryty lub nieświadomy. Może wtedy udawać feedback (zwykle skrajnie ocenny, a nie merytoryczny) lub wybór jedynej możliwej opcji uzasadniony nadmiernym racjonalizowaniem i uniwersalizowaniem. Dlatego tak istotne w obrębie kreacji, w obrębie pracy autorskiej w zespole, jest znalezienie i/lub wykształcenie wspólnych sposobów, trików, strategii, metod czy rytuałów generowania pomysłów oraz podejmowania decyzji i brania za nią odpowiedzialności. Sposoby te trzeba nazwać i otwarcie o nich mówić – inaczej ryzykujemy ciągłe balansowanie na granicy sporu o autorstwo.

Wśród możliwych do wyćwiczenia i rozwijania kompetencji szczególnie zwracam uwagę na:

1. kreatywność i autoanalityczną świadomość w tym zakresie;
2. decyzyjność i autoanalityczną świadomość w tym zakresie;
3. otwartość i gotowość do „kreatywnej zwinności” w komponowaniu spektaklu;
4. budowanie szczerej komunikacji wokół pomysłów i decyzji (np. na zasadach porozumienia bez przemocy [NVC]; Rosenberg, 2023).

W kreacji również potrzebna jest nam świadomość procesu i jego dynamiki.

Zakończenie

Troska, rozumienie i kreacja – oto trzy filary, jak trzy wiedźmy proponowanego przeze mnie modelu myślenia o nowej reżyserii. Nowe przywództwo nie zlikwidowało innych, starszych metod zarządzania, podobnie jak nowe metody rodzicielskie i pedagogiczne nie wyparły tradycyjnych modeli wychowania. Dały jednak alternatywy osobom, które nie chciały stosować wojskowego drylu, zastraszania i kar cielesnych. Mam nadzieję, że przeformatowanie myślenia o reżyserii wskaże alternatywę osobom reżyserującym, które nie chcą posługiwać się przemocą lub zachęci je do stworzenia lub opisania innych modeli. Wierzę, że takie istnieją.

Przemiany, o których wspomniałam na początku, dotyczą wielu sfer w organizacji życia teatralnego w Polsce (np. kontrakty, koordynacja intymności, działalność związkowa itd.). Część z nich już mocno wpływa na osoby reżyserujące oraz na to, jakie stawia nam się wymagania. Zmiana myślenia o reżyserii może z kolei wpłynąć na kolejne rejony pracy w teatrze. Może też domagać się kolejnego przemodelowania – niech się więc rozwija.

Tekst jest rozwiniętą wersją wykładu *Nowa reżyseria w twórczości bez przemocy* wygłoszonego na Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej „Po Wyspiańskim”, zorganizowanej przez Teatr Śląski im. Stanisława Wyspiańskiego i Uniwersytet Śląski (Katowice, 1-2 grudnia 2022).

Wzór cytowania:

Kijak, Ula, *Reżyseria. Model renowacji*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna” 2023 nr 178, https://didaskalia.pl/pl/artykul/rezyseria-model-renowacji.

Autor/ka

Ula Kijak

Ula Kijak – reżyserka, aktywistka, artywistka; dra sztuki w dziedzinie sztuk teatralnych; edukatorka i propagatorka twórczości bez przemocy oraz niehierarchicznych metod kreatywności zespołowej, autorka terminów „kultura przemocowego tworzenia” i „twórczość bez przemocy (*nonviolent creativity*)”; była współzałożycielką Grupy Artystycznej Teraz Poliż (Nagroda Ministra Kultury i Dziedzictwa Narodowego za całokształt działalności), a także jej członkinią do października 2017 roku; reżyseruje spektakle oraz inne wydarzenia performatywne i interdyscyplinarne, filmy dokumentalne, reportaże, słuchowiska teatralne, teledyski oraz serial internetowy, prowadzi działania społeczne, projekty emancypacyjne i edukacyjne, a także artystyczne projekty partycypacyjne m.in. dla kobiet osadzonych w areszcie śledczym i dla ofiar wojny domowej w Kolumbii; w latach 2009-2015 pracowała na Wydziale Reżyserii Akademii Teatralnej w Warszawie jako asystentka prof. Waldemara Śmigasiewicza, w latach 2016-2022 wykładała w Studiu Sztuki Teatralno-Aktorskiej STA w Poznaniu; współpracowała z „Czasem Kultury”, działała w Strajku Kobiet Poznań i Objazdowym Uniwersytecie Powszechnym im. Ireny Krzywickiej; jest wiceprzewodniczącą Zarządu Związku Zawodowego Gildii Polskich Reżyserek i Reżyserów Teatralnych.

Przypisy

1. World Health Organization, *Global status report on violence prevention 2014*, *Part 1 – Background*, *1996 Violence Definition* (Sprawozdanie na temat globalnej sytuacji w dziedzinie zapobiegania przemocy, Część 1 – Podstawy, Definicja przemocy z roku 1996); https://www.who.int/publications/i/item/9789241564793 [dostęp: 15.11.2023].
2. https://www.niebieskalinia.info/index.php/przemoc-w-rodzinie/6-co-to-jest-przemoc [dostęp: 15.11.2023].
3. Mam tu na myśli Master Suppression Techniques, o których potem wielokrotnie pisałam, m.in. Kijak, 2021.
4. Przypomina to argumentację wielu osób usprawiedliwiających sadyzm Jerzego Jarockiego, twierdzących wręcz, że to właśnie czyniło z niego wielkiego artystę (por. Konieczna, 2018).
5. Dodam od siebie, parafrazując: „Kto nie ma świadomości dynamiki procesu, nie przygotuje i nie zaplanuje go odpowiednio, będzie naruszał Kodeks pracy, będzie domagał się nadgodzin od zespołów technicznych, będzie uniemożliwiał i utrudniał pracę działów promocji i edukacji, będzie wreszcie wymuszał pracę ponad siły (przede wszystkim na końcowym etapie) usprawiedliwiając to „dobrem spektaklu”.
6. Po raz pierwszy użyłam publicznie tego terminu podczas końcowego panelu dyskusyjnego konferencji „Granice w teatrze” zorganizowanej przez Polski Ośrodek Międzynarodowego

Instytutu Teatralnego ITI (16 maja 2021), odwołując się do określenia „kultura gwałtu". Rejestracja panelu: https://www.youtube.com/watch?v=EpBR7PJzDx0 [dostęp: 15.11.2023].
7. Początkowo prowadziłam warsztaty dla aktorek, aktorów i osób studiujących aktorstwo, które stopniowo rozszerzyły się na inne osoby twórcze, działy koordynacji, realizatorki i realizatorów, następnie działy edukacji, administracji, promocji, działy techniczne i w końcu objęły wszystkie osoby pracujące w teatrach instytucjonalnych.
8. Wykorzystywałam ten termin od wielu lat, opisując to, czego uczę i co propaguję. Jednak dopiero podczas konferencji „TEATR OD}{NOWA" zorganizowanej oddolnie przez aktorski związek zawodowy ZZAP Teatru Polskiego w Poznaniu (22-23 listopada 2021) użyłam go jako nazwy pozytywnego punktu odniesienia, do którego chcę dążyć w kontrze do „kultury przemocowego tworzenia". Termin ten – *nonviolent creativity* – odnosi się wprost do „porozumienia bez przemocy" (*nonviolent communication*) Marshalla Rosenberga.
9. Rejestracja wystąpienia: https://www.youtube.com/watch?v=OdhGlrXmBc4 [dostęp: 15.11.2023].
10. W tekście stosuję wymiennie formy „artystka/artysta" lub osobatywy. W kwestii „mitu artysty" pozostawiam formę męską, ponieważ „mit artystki" pociąga za sobą wiele odmiennych stereotypów i kontekstów. „Szalony" i łamiący zasady społeczne mężczyzna-artysta bywał często za to uwielbiany i podziwiany, „szalona" i łamiąca zasady społeczne kobieta-artystka częstokroć była zamykana w szpitalu. Nie jest więc przypadkiem to, że obecne przemiany antyprzemocowe są tak silnie związane z krytyką feministyczną, a często wręcz z niej wyrastają (zob. Gilbert, Gubar, 1980).
11. Przykładem na to może być powracająca dyskusja wokół gotowej, a jednak wciąż nie wprowadzonej w życie, Ustawy o uprawnieniach artysty zawodowego, która zawiera przede wszystkim systemowe uregulowanie ubezpieczeń społecznych i zdrowotnych dla osób otrzymujących dochód z działalności artystycznej na podstawie umów cywilno-prawnych. Z wewnątrz środowiska artystycznego wielokrotnie podnosiły się gorące sofistyczne argumenty, że „nie da się określić ustawą, kto jest artystą, a kto nie", a tym samym „wsadzić sztuki w tabelki". Więcej o ustawie: https://artystazawodowy.pl/projekt-ustawy [dostęp: 15.11.2023].
12. Odnoszę się tu do potocznego, zmaksymalizowanego ich rozumienia: geniusz jako niezwykłe, wybitne zdolności i natchnienie jako wielkie, wzniosłe duchowe doświadczenie.
13. Upraszczając – pojawia się coraz więcej teorii dotyczących zarówno zarządzania, jak i przywództwa (także związków i różnic pomiędzy nimi), które przenoszą akcent z poczucia i sprawowania władzy na świadomą odpowiedzialność (zob. np. Goleman i in., 2003; Brown, 2018; George, 2004).
14. Zob. *Przewodnik pisania kontraktu* opracowany przez Zespół Teatru Polskiego w Poznaniu - https://teatr-polski.pl/dokumenty/przewodnik-pisania-kontraktu/ [dostęp: 15.11.2023].
15. Na temat każdej z tych koncepcji można już obecnie znaleźć dziesiątki publikacji popularnych i naukowych w języku polskim. Motywacją do powstania i rozwijania ich była m.in. potrzeba zrezygnowania z przemocy jako metody wychowawczej.

Bibliografia

Brown, Brené, *Dare to Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts*, Random House, 2018.

Freeman, Jo, *The Tyranny of Structurelessness*, https://static1.squarespace.com/static/555557d5e4b0cc5c1ed71116/t/57e03ffb20099ef5d08202a6/1474314240758/TyrannyStructureless.pdf [dostęp: 15.11.2023].

George, Bill, *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*, Jossey-Bass, 2004.

Gilbert, Sandra M.; Gubar, Susan, *The Madwoman in the Attic*, Yale University Press, New Haven – London 1980.

Gilligan, Carol, *Innym głosem. Teoria psychologiczna a rozwój kobiet*, Wydawnictwo Krytyki Politycznej, Warszawa 2015.

Goleman, Daniel i in. *Naturalne przywództwo. Odkrywanie mocy inteligencji emocjonalnej*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2003.

Hill, Linda i in., *Collective Genius: The Art and Practice of Leading Innovation*, Harvard Business Review Press, 2014.

Kijak, Ula *Przemoc zaczyna się na poziomie manipulacji*, [w:] *Granice w teatrze* (wydawnictwo pokonferencyjne), Polski Ośrodek Międzynarodowego Instytutu Teatralnego, 2021.

Kijak, Ula, *Mit artysty a codzienność reżyserki*, Akademia Teatralna im. Aleksandra Zelwerowicza, Warszawa 2016.

Konieczna, Elżbieta, *Jerzy Jarocki. Biografia*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2018.

Laloux, Frederic, *Pracować inaczej. Nowatorski model organizacji inspirowany kolejnym etapem rozwoju ludzkiej świadomości*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2015.

Mańka, Mira, *Feedback: próba zmapowania zjawiska*, „Didaskalia. Gazeta Teatralna" 2023 nr 174 i 175/176.

Nagosky, Emily i Amelia, *Wypalenie. Jak wyrwać się z błędnego koła stresu*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2020.

Nodding, Nel, *Caring: A Relational Approach to Ethics and Moral Education (Updated)*, University of California Press, Oakland 2013.

Rosenberg, Marshall B., *Porozumienie bez przemocy: o języku życia*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2023.

Sherman, Aleksandra; Morrissey, Clair, *What Is Art Good For? The Socio-Epistemic Value of*

Art, „Frontiers in Human Neuroscience” 2017, nr 11, https://doi.org/10.3389/fnhum.2017.00411 [dostęp: 15.11.2023].

Szmidt, Krzysztof J., *Pedagogika twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Sopot 2013.

Szmidt, Krzysztof; Modrzejewska-Świgulska, Monika, *Together or Separately: Dilemmas of Group Work in Professional Creativity*, „Creativity. Theories – Research – Applications” 2020, nr 1, https://sciendo.com/article/10.2478/ctra-2020-0001 [dostęp:15.11.2023].

Tronto, Joan C., *Beyond Gender Difference to a Theory of Care*, University of Chicago Press, 1987.

Zadara, Michał, *Przemoc nie jest metodą pracy w teatrze*, „Krytyka Polityczna”, 27.05.2021, https://krytykapolityczna.pl/kultura/teatr/michal-zadara-przemoc-nie-jest-metoda-pracy-w-teatrze/ [dostęp: 15.11.2023].

Źródło: *https://didaskalia.pl/artykul/rezyseria-model-renowacji*