

**Maria Babicka**  <https://orcid.org/0000-0002-2156-6754>

Instytut Stosowanych Nauk Społecznych, Uniwersytet Warszawski  
Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego  
e-mail: mbabicka@instytut-teatralny.pl

**Justyna Czarnota-Misztal**  <https://orcid.org/0000-0002-3833-9689>

Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego  
e-mail: justyna.czarnota@instytut-teatralny.pl

Otrzymano/Received: 15.03.2021

Zaakceptowano/Accepted: 20.04.2021

Opublikowano/Published: 27.05.2021

# Doświadczając hojności. Autoetnograficzny szkic z procesu koordynacji badań życia teatralnego w pandemii

Abstract

## **Experiencing Generosity: An Autoethnographic Sketch from the Process of Coordinating the Research on Theatrical Life in the Pandemic**

The publication is the result of the autoethnographic research covering a year-long process of coordinating the implementation of seven sociological studies on theatrical life in the COVID-19 pandemic in 2020 by two theatre pedagogists – a manager and an employee of the Department of Theatre Pedagogy of the Zbigniew Raszewski Theatre Institute. The authors try to answer the following research question: What does the autoethnographic analysis of the experience of people responsible for project management bring to the cultural sector, and how? Thus, they attempt to strengthen the project management discourse with the perspective of those whose work is not visible. As a result of the analyses, they have identified and described two subconscious coordination strategies: playing the speed game and playing the sense game. In order to draw the attention of cultural workers to the influence of private life on professional life and to the value of support received from a co-worker, the authors introduce the details of the experience by describing collaboration in a duet.

The answer to the research question is enriched with the reflection that the project coordination methodology adopted by the authors has its source in the values of theatre pedagogy. The text is divided into four parts. The first one is a description of the method of autoethnography. The second one presents the dynamics of actions in a changing reality of pandemic. The third one is focused on cooperation in a duet. Finally, the fourth one presents the authors' conversation summarising their autoethnographic analyses and showing the influence of the authors' roots in the theatre pedagogy on the project management.

**Keywords:** theatre pedagogy, project management, autoethnography, theatre, pandemic

**Słowa kluczowe:** pedagogika teatru, zarządzanie projektem, autoetnografia, teatr, pandemia

## Wstęp

„Praca ilu osób była widoczna? Za co były odpowiedzialne te osoby? Kto działał na tak zwanym zapleczu – czyja praca była niewidoczna, niezauważalna dla odbiorców i uczestników tego działania?” – takie pytania proponuje sobie zadać Karolina Pluta w publikacji *W stronę uważności w kulturze* [2020, s. 23]. My, autorki tego tekstu, jesteśmy aktywnymi pedagogkami teatru – nasza praca często jest widoczna, mamy kontakt z uczestnikami i odbiorcami działań. Jednocześnie jako producentki projektów w Dziale Pedagogiki Teatru Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego, w którym jesteśmy zatrudnione, często wykonujemy pracę zakulisową. Jedna z nas jest kierowniczką (Justyna), a druga pracownicą (Maria), ale wiele projektów zrealizowałyśmy razem, zajmując się nimi ramię w ramię. Historię naszej wspólnej zawodowej drogi otwiera produkcja i tour menedżerowanie objazdowego projektu artystyczno-edukacyjnego w namiocie cyrkowym<sup>1</sup> (2015–2019). Zorganizowałyśmy również Ogólnopolską Konferencję Naukową „Teatr Jana Dormana – poszukiwania, inspiracje, refleksje” w 2019 roku<sup>2</sup>. W 2020 roku wspólnie koordynowałyśmy realizację siedmiu badań socjologicznych, które są zapisem obrazu życia teatralnego w czasie pandemii. W tym tekście dzielimy się doświadczeniem naszej ostatniej współpracy, ponieważ uważamy ten aspekt za słabo obecny w dyskursie zarządzania projektami.

Zastosowanie metody autoetnografii, którą przybliżyliśmy w pierwszym podrozdziale artykułu, pozwoliło nam na wnikliwe przyjrzenie się nieomal rocznemu procesowi koordynacji badań. Pytanie badawcze, które nam towarzyszyło, brzmi: co i w jaki sposób wnosi do sektora kultury autoetnograficzna analiza doświadczenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie projektami? Dzięki autoetnografii mogłyśmy zidentyfikować i opisać w drugim rozdziale artykułu dwie nieświadomie stosowane przez nas strategie koordynacyjne: *grę na tempo* i *grę na sens*. W trzecim rozdziale

<sup>1</sup> Więcej na ten temat: [http://latowteatrze.pl/spektakle\\_objazdowe.html](http://latowteatrze.pl/spektakle_objazdowe.html) [odczyt: 13.03.2021].

<sup>2</sup> Program tego wydarzenia: [https://issuu.com/institut.teatralny/docs/program\\_konferencji\\_tjd-opisy](https://issuu.com/institut.teatralny/docs/program_konferencji_tjd-opisy) [odczyt: 13.03.2021].

piszemy o naszej współpracy, ponieważ uważamy, że dopiero ujawnienie tego aspektu pozwala na całościowe przyjrzenie się naszemu doświadczeniu. Zdecydowałyśmy się opowiedzieć o naszym tandemie także po to, by pokazać, jak bardzo życie prywatne determinuje sprawy zawodowe i jak wielkim wsparciem może być ktoś, z kim współpracujemy. Chcemy na ten fakt zwrócić uwagę pracowników sektora kultury.

Rok 2020 był dla realizatorów projektów kulturalnych niezwykle trudny. Brak możliwości strategicznego planowania (czy może raczej konieczność nieustannej zmiany planów, wynikająca z dostosowywania się do transformującej się codzienności), nieodzownego przecież elementu zarządzania – stawiał ich w niewygodnej pozycji, wymuszał na nich elastyczność ponad miarę, na którą często nie byli gotowi. Nasza sytuacja różni się od opisanej z dwóch powodów. Po pierwsze, wynika to z samej specyfiki projektu. Badania socjologiczne, które koordynowałyśmy, skupiają się na „tu i teraz”; przyglądają się rzeczywistości z ciekawością, w pełni ją akceptując – bez względu na to, jaka ona jest. Paradoksalnie to właśnie sprawiało, że dla nas samych w sferze zawodowej projekt okazał się... panaceum na pandemię i niepokój z nią związany: dawał możliwość pracy z poczuciem sensu i wiary w potrzebę działania (o co w czasie epidemii wcale nie było łatwo, i to nie tylko w obszarze kultury).

Po drugie, styl zarządzania, który практикуjemy, ma źródło w naszych pedagogiczno-teatralnych korzeniach. „Jak pedagog teatru widzi problem, to nie widzi problemu, a wyzwanie, musisz szukać rozwiązania, a nie się poddawać” – mówi jedna z badanych w raporcie *Pracownice i pracownicy teatrów w pandemii...* [Kalinowska i in. 2021, s. 101]. Identyfikujemy się z tym twierdzeniem. Obie jesteśmy praktyczkami, prowadzimy warsztaty i przygotowujemy spektakle, w których ważna jest umiejętność definiowania celu, wybrania lub wymyślenia narzędzi pracy z uwzględnieniem potrzeb grupy, szanowanie podmiotowości i zdania uczestników, spokojne i uważne bycie w procesie oraz świadome korzystanie z tego, co się w nim wydarza. Elementy tej postawy można odnaleźć w naszej opowieści o realizacji projektu. Zdecydowałyśmy się także przedstawić je w podsumowującej artykuł rozmowie poświęconej pedagogice teatru, która stanowi ostatni podrozdział poniższego tekstu.

## 0 metodzie

Jak pisze Paweł Zgrzebnicki [2020, s. 326], przeprowadzając analizę dyskursu o autoetnografii, jawi się ona jako metoda badawcza, która „ukazuje (...) jakąś historię (z) życia badacza, do której tenże odnosi się, używając narzędzi profesjonalnego warsztatu naukowego. Badacz jest więc tutaj zarówno źródłem badania etnograficznego, jak i samym etnografem, opracowującym «materiał biograficzny» i przedstawiającym go w określonym modelującym formacie”. Na potrzeby niniejszego tekstu przedmiotem badań świadomie uczyniłyśmy nasze zeszłoroczne doświadczenia. Stałyśmy się zarówno badanymi, jak i badaczkami. Pozostaje to w opozycji do podejść

pozytywistycznych i sposobów uprawiania nauki, które służą przede wszystkim weryfikacji hipotez i teorii. Jak pisze Katarzyna Kalinowska [2018, s. 155], „współcześnie świadomość metodologiczna antropologów i socjologów jakościowych nie pozwala im ignorować roli badacza w procesie badawczym”. W naszym tekście już nie tyle mówimy o „przezroczystości” badacza bądź samym uwzględnianiu jego obecności, ile same siebie badamy [Wyka 1993], jednocześnie wpływając na badaną rzeczywistość [Rakowski 2013]. Swoiste „zanieczyszczenie” przedmiotu badań przez badacza w tradycyjnym spojrzeniu na nauki społeczne, o którym dalej pisze Kalinowska [2018, s. 156], w tej metodzie nabiera wartości wzbogacającej proces poznawczy na każdym jego etapie. „Osobowy badacz zagrażał pewności i obiektywności. Mądrości i autentyczności nie zagraża” [Kalinowska 2018, s. 150] i to właśnie są kategorie, które uprawomocniają autoetnograficzny proces badawczy oraz pozwalają nam jako badaczkom i badanym na analizowanie doświadczeń przez uważne oglądanie ich z różnych perspektyw.

Porządkując zakresy znaczeniowe autoetnografii, Anna Kacperczyk [2014] opisała trzy rodzaje spojrzenia na to pojęcie, a wśród nich rozróżnienie na autoetnografię analityczną i ewokatywną. Z analityczną wiąże się nadanie autoetnografii pozycji całościowej metody, które autorka przypisuje Leonowi Andersonowi [Kacperczyk 2014, s. 44–45]. To ujęcie, w którym badacz jest głównym narratorem i uwzględnia swoją rolę uczestnika, ale jednocześnie podejmuje refleksję analityczną przy gromadzeniu i porządkowaniu danych, odnosi się do tradycyjnych dróg uprawiania nauki i wychodzi od etnograficznego opisu w stronę tworzenia objaśnień teoretycznych oraz generalizacji. Zaś autoetnografię ewokatywną, którą autorka łączy z nowym wzorcem uprawiania nauki, charakteryzuje wytwarzanie wiedzy przez tworzenie spójnej opowieści o swoich doświadczeniach oraz relacja z czytelnikiem, rozumiana jako świadome nawiązywanie z nim dialogu oraz wywoływanie określonych emocji i nastrojów [Kacperczyk 2014, s. 44–53].

W tym artykule łączymy oba podejścia. To niełatwe zadanie, bo sami ich zwolennicy dostrzegają źródło różnic w pęknięciu paradygmatycznym. Za jednym z rzeczników ścieżki ewokatywnej, Arthurem Bochnerem, Kacperczyk cytuje:

praca, którą wykonujemy, ma inny cel niż analityczne etnografie. My myślimy o autoetnografii jako o podróży; oni jako o punkcie docelowym. Oni chcą opanowywać, wyjaśniać, pojmować. To mogą być interesujące gry językowe, ale my nie sądzimy, aby były konieczne ważne. Troszczenie się, współodczuwanie (*empathizing*) jest dla nas tym, czym dla nich abstrahowanie i kontrolowanie [cyt. za: Kacperczyk 2014, s. 50].

Realizując kolejne kroki procesu badawczego, sięgałyśmy po ujęcie analityczne, natomiast, równolegle, przede wszystkim w formie, decydowałyśmy się na ścieżkę ewokatywną – nasz tekst w dużej części, „stanowi regularny opis myśli i zdarzeń przedstawiony w ciągu chronologicznym (...) odmienny od formuły tradycyjnego

tekstu naukowego” [Kacperczyk 2014, s. 50]. Wobec tego, że autoetnografia ewokatywna nie dotyczy tylko formy, a analityczna – dobranych narzędzi badawczych, ale obie wychodzą od odmiennych sposobów spojrzenia na naukę, w całym procesie próby łączenia tych dwóch rodzajów odczuwałyśmy swoiste napięcie między wytwarzaniem wiedzy a dostarczaniem wrażeń, między wywoływaniem zmiany w sobie a w czytelnikach. Naszym celem związanym z realizacją metody autoetnografii analitycznej było „odślonięcie tego, co zakryte, i możliwość dotarcia do szczególnego rodzaju doświadczeń” [Kacperczyk 2014, s. 53], by wytworzyć z nich wiedzę. Zaś realizując podejście ewokatywne, chcieliśmy zabrać czytelnika i czytelniczkę w emocjonującą i pełną nieprzewidywalnych zwrotów podróż po kulisach procesu badawczego oraz odkryć intymne i osobiste doświadczenia, wywołując w nich określone reakcje. Chcąc podkreślić, że proces przebiegał w dialogu między nami – dwiema badaczkami, zdecydowałyśmy się, by ostatnią część, która odwołuje się do założeń pedagogiki teatru i stanowi podsumowanie wydarzeń, zaprezentować w formie rozmowy, dając w ten sposób odbiorcom jeszcze pełniejszy wgląd w nasze myśli.

Pracę nad tekstem rozpoczęłyśmy po zamknięciu ubiegłorocznych prac nad projektem (18 stycznia 2021 roku). Za pomocą narzędzia, które nazwałyśmy „oś czasu”, odtworzyłyśmy nasze doświadczenia. Pracę badawczą rozpoczęłyśmy od skrupulatnego przejrzania skrzynek mailowych, korespondencji prowadzonych na portalu społecznościowym Facebook i kalendarzy z 2020 roku. Celem było wyłonienie z nich najważniejszych wydarzeń, które skatalogowałyśmy. Potem odbyłyśmy trzy trzygodzinne rozmowy (9–15 lutego), skupione na przywoływaniu wspomnień. Rozmowy nagrywałyśmy, a na bieżąco notowałyśmy nawzajem swoje komentarze. Powracające wątki i ogólniejsze tematy zapisywałyśmy w osobnej kolumnie. W wyniku tak przeprowadzonego etapu zbierania danych uzyskałyśmy blisko trzydziestostrostronicową oś czasu i zbiór siedemdziesięciu ośmiu wiadomości mailowych.

Analizę materiału rozpoczęłyśmy od wielokrotnego czytania zgromadzonych komentarzy, które pozwoliło na zakodowanie danych i wyłonienie kategorii analitycznych. Za Herbertem Blumerem [2007, s. 37] możemy powiedzieć, że zyskały one formę pojęć uwrażliwiających, czyli pojęć, które nie określają listy cech, ale nakreślają kierunek obserwacji, wyczuwając nas na dany obszar. Na tym etapie rozpoczęłyśmy uważne i kilkukrotne przyglądanie się elementom. To z nich wyłoniły się trzy części tekstu i chęć zgłębiania tematów: czasu i działań w zmieniającej się rzeczywistości, współpracy – jej przebiegu, wyzwani i źródeł oraz analizy wpływu pedagogiki teatru jako sposobu myślenia na sposób pracy. Dla ostatniego z obszarów zdecydowałyśmy się przeprowadzić osobną, dwugodzinną rozmowę, podczas której czerpałyśmy z wniosków wyprowadzonych podczas wcześniejszych analiz.

Decydując się na taką metodę, dołączamy do coraz liczniejszego grona badaczek i badaczy, którzy nauki o zarządzaniu pragną rozwijać poprzez autoetnografię [Boyle, Parry 2007; Doloriert, Sambrook 2012; Zawadzki 2014, 2015]. Towarzyszy nam stawiane przez Stacy Holman Jones [2014, s. 177] zadanie, by ukazywać obszar

naszej codziennej pracy „w stanie ciągłej zmiany i ustawicznego ruchu – między opowieścią i kontekstem, między pisarzem i czytelnikiem, między kryzysem i jego rozwiązaniem”. Co więcej, podejmujemy to zadanie, pragnąc, „by ostatecznym celem tworzenia tekstów autoetnograficznych stało się zmienianie rzeczywistości” [2014, s. 179]. Ujawnianie pracy zakulisowej w obszarze zarządzania w kulturze przyświecało również autorowi autoetnograficznego tekstu o kryzysach przy organizacji festiwalu kulturalnego [Zawadzki 2014]. W szczerym dzieleniu się opowieścią o trudach i wyzwaniach dostrzegamy ogromny potencjał krytycznego spojrzenia na pracę w sektorze kultury. To niecodzienny sposób ewaluacji, który służy nie tylko autorom, lecz także czytelnikom. Wierzymy, że podjęte przez nas, analityczne i ewokatywne „przyglądanie się światu ze specyficznej, kontekstualnej i ograniczonej perspektywy może wzbogacić naszą wiedzę, uczyć innych i pobudzać ich do działania” [Jones 2014, s. 175].

### Dynamika procesu koordynowania badań. *Pomiędzy grą na tempo a grą na sens*

Gdy 12 marca 2020 roku wprowadzony został stan zagrożenia epidemicznego, w Instytucie Teatralnym im. Zbigniewa Raszewskiego trwały już poważne narady nie tylko nad sposobem organizacji pracy zdalnej, lecz także nad możliwością realizacji działań zaplanowanych na najbliższy czas. Działo się to z udziałem, a nawet za sprawą, autorki tego artykułu. Dział Pedagogiki Teatru znajdował się bowiem w szczególnej sytuacji – w nadchodzący weekend, czyli 14 i 15 marca, miał się odbyć zjazd na podyplomowych studiach Pedagogika teatru, które współprowadzimy z Instytutem Kultury Polskiej Uniwersytetu Warszawskiego<sup>3</sup>. Oczywiście było, że studenci nie przyjadą do Warszawy, a odwołanie zjazdu wiązało się jednak z zakłóceniem płynności działań, stąd decyzja o błyskawicznym zakupie dostępu do platformy Zoom i organizacji spotkania w wersji *online*.

Podczas badań życia codziennego w pandemii, realizowanych przez zespół Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu [Drozdowski i in. 2020, s. 49], respondentów poproszono „o podanie trzech słów najlepiej według nich charakteryzujących aktualną rzeczywistość. Wśród prawie 3800 tego typu określeń, pozostawionych przez respondentów w kwestionariuszu, przeważają te odwołujące się do niepewności oraz stanów emocjonalnych, jakie ona za sobą pociąga: lęku, podenerwowania, złości, bezsilności”. Widziałyśmy takie emocje u naszych studentów, rozpoznawałyśmy je we wpisach znajomych na portalach społecznościach, wyczuwałyśmy u siebie. Nasza proaktywność i wiara we własne sprawstwo spowodowała, że postanowiłyśmy poszukać sposobów na zatroszczenie się o beneficjentów i uczestników naszych programów:

---

<sup>3</sup> Studia podyplomowe Pedagogika teatru powstały w 2014 roku jako wspólny projekt Instytutu Kultury Polskiej UW oraz Instytutu Teatralnego im. Zbigniewa Raszewskiego. Z ich programem można zapoznać się tutaj: <https://ikp.uw.edu.pl/studia/studia-podyplomowe/> [odczyt: 13.03.2021].

edukatorów, pedagogów teatru, instruktorów, animatorów kultury i nauczycieli<sup>4</sup>. Celem było umożliwienie im kontaktu: danie szansy na podzielenie się emocjami, wymianę poglądów i dobrych praktyk. W naszej ofercie, którą zaczęliśmy budować we współpracy z koleżankami z działu, szczególnie miejsce zajmował cykl webinarów i warsztatów pod hasłem „Przerwane relacje”, w którym wraz z zaproszonymi gośćmi przyglądałyśmy się różnym aspektom pracy teatralnej w czasie pandemii, a następnie zapraszałyśmy słuchaczy do rozmów w mniejszych grupach. 3 kwietnia 2020 roku odbyło się pierwsze spotkanie „Przerwane relacje. O pracy z młodzieżą w dobie pandemii” (goście: Michał Domański, Monika Klonowska, Anna Knapik, Agnieszka Zientarska; prowadzenie: Justyna Czarnota-Misztal).

Webinar zbiegł się w czasie z opublikowaniem 1 kwietnia na prywatnym profilu Bogny Kietlińskiej na Facebooku otwartej ankiety *Teatr w czasach epidemii koronawirusa w Polsce*. Wydarzenie to spowodowało poruszenie wśród pracowników Instytutu Teatralnego, którzy prywatnie i służbowo znali badaczkę. Rozpoczęły się kularowe rozmowy w poszczególnych działach o możliwości wsparcia socjologicznego w zdobywaniu danych. 9 kwietnia kwestia ta została poruszona podczas kolegium<sup>5</sup>. Dotknięto jej jednak w sposób symboliczny, ponieważ dyskusję zdominowały gorętsze tematy<sup>6</sup>. Oficjalne zabranie głosu przez Krystynę Mogilnicką w sprawie wspomnianej ankiety dało natomiast asumpt do zaproponowania przez nią spotkania osobom szczególnie zainteresowanych wymianą poglądów oraz informacji nie tylko w sprawie badań Kietlińskiej, ale w ogóle obserwowanych inicjatyw socjologicznych i artystycznych w Polsce oraz Europie. Jeszcze tego samego dnia zebrała się pięcioosobowa grupa, w skład której – oprócz autorek zaprawionych w bojach o pandemiczne działania i żywo zainteresowanych kolejnymi inicjatywami na tym polu – weszły Joanna Biernacka-Płoska (z Działu Organizacji), Maria Bogdaniuk oraz wspomniana Krystyna Mogilnicka (obie z Działu Współpracy z Zagranicą). Ta ostatnia w mailu do dyrektora Elżbiety Wrotnowskiej-Gmyz tuż po spotkaniu pisała:

bardzo spontanicznie spotkałyśmy się, aby porozmawiać o krążących w sieci ankietach oraz pomysłach wskazania obszarów do badania instytucji teatru (też od strony wypracowywanych strategii artystycznych czy sytuacji teatru amatorskiego, przerwanych relacji z publicznością

<sup>4</sup> Szczegółowo piszemy o niej w „Roczniku Kultury Polskiej”: <https://sklep.nck.pl/pl/p/Rocznik-Kultury-Polskiej-2020-do-pobrania-PDF-/917>, s. 97–99 [odczyt: 13.03.2021].

<sup>5</sup> W Instytucie Teatralnym w ten sposób określane są spotkania zespołu składającego się z kierowników i wybranych pracowników, odbywające się raz na dwa tygodnie we czwartki. Podczas lockdownu kolegia prowadzone były co tydzień i odbywały się na platformie Zoom.

<sup>6</sup> Chodzi przede wszystkim o rozmowę o formie i sposobie organizacji Dnia Teatru Publicznego (który świętowany jest 23 maja), by wesprzeć doraźnie, ale też natychmiastowo, teatry. Ważnym punktem była również opowieść o pracy nad powołaniem grupy roboczej składającej się z przedstawicieli środowiska teatralnego, która ukonstytuowała się ostatecznie później jako Zespół Ekspertki przy Instytucie Teatralnym.

itd.). Wydaje nam się, że rozpoczęcie szerszych badań teatru w sytuacji pandemii (oraz po niej) jest super ciekawe i chętnie opracujemy jakieś wstępne wnioski, obszary, zagadnienia<sup>7</sup>.

Spotkało się to z otwartością, a nawet entuzjazmem dyrekcji. To zachęciło nas do intensyfikacji działań – niespełna tydzień później, 16 kwietnia, wysłałyśmy pierwszą wersję dokumentu. Ambicją naszego pięcioosobowego kolektywu było przedstawienie propozycji holistycznej, o przemyślanej strukturze, zawierającej jak najwięcej precyzyjnie określonych elementów: pytania badawcze, nazwiska różnych badaczy specjalizujących się w danym obszarze do wyboru przez dyrekcję oraz nasze komentarze, które mogłyby być pomocne w tym wyborze. Zależało nam, by materiał był ufundowany na solidnych merytorycznych podstawach i klarownie przedstawiony – gra toczyła się przecież o wysoką stawkę, którą było stworzenie „czegoś dla dobra środowiska” (jak zapisałyśmy w jednej z naszych konwersacji), zrobienie fotografii życia teatralnego w pandemii.

Opisane powyżej działania stanowią świetny przykład na wskazywaną we wnioskach z jednego spośród przygotowanych w ramach projektu raportów demokratyzację instytucji oraz upodmiotowienie pracowników podczas pandemii [Buchner i in. 2021, s. 85]. Chcemy jednak zwrócić uwagę na coś innego – na tempo działań. Z dzisiejszej perspektywy jawi się ono jako imponujące (szczególnie jeśli uwzględnić przypadającą na ten czas przerwę z okazji Świąt Wielkiej Nocy). Presja czasu, którą nałożyłyśmy same na siebie od samego początku, miała różne źródła. Pierwsze i najważniejsze miało charakter ideowy i wynikało z ogólnej niepewności dotyczącej czasu trwania bieżącej sytuacji – z badań przeprowadzonych przez zespół Uniwersytetu Adama Mickiewicza w Poznaniu [Drozdowski i in. 2020, s. 60–61] wynika, że 57% badanych szacowało, iż pandemia nie potrwa dłużej niż trzy miesiące. Podobnie jak większość zakładaliśmy, że rzeczywistość będzie się dynamicznie zmieniać i musimy działać szybko, jeśli chcemy, by badania były zapisem stanu, w którym znajdowali się ludzie teatru w czasie pandemii, a nie wspomnieniem o tym stanie. Nasze tempo stymulowała także chęć zaanonsowania informacji o badaniach przy okazji wysyłania do teatrów materiału informacyjnego o Dniu Teatru Publicznego. Wydawało się to ważne z punktu widzenia Instytutu, który tradycyjnie realizował badania społeczne przy okazji tego święta [Fatyga, Kietlińska 2016; Babicka i in. 2018]. Ostatnim aspektem, który wpływał na nasz sposób działania, była kultura organizacyjna samego Instytutu Teatralnego, gdzie niezwykle rzadko dochodzi do współpracy międzydziałowej, przez co staje się ona wyzwaniem. Zainteresowanie naszą inicjatywą dość szybko zaczęli sygnalizować inni pracownicy. Mówiąc wprost: bałyśmy się, że rozrastanie się grupy roboczej spowoduje jej inercję i rozmyje odpowiedzialność za wypracowanie efektu finalnego – a do tego poniekąd już zobowiązałyśmy się przed dyrekcją. W skład zespołu wchodziły dwie socjolożki,

<sup>7</sup> Cytaty z korespondencji, które przytaczamy imiennie, zostały opublikowane za zgodą ich autorek.



antropolożka kultury i doktorka wiedzy o teatrze oraz dwie teatroložki z długoletnim doświadczeniem pracy w instytucjach kultury. Świadomie zdecydowałyśmy się na wypracowanie pomysłu, który na dalszych etapach skonfrontujemy z kolejnymi osobami. Istotną kwestią jest też to, że od pierwszego spotkania pracowało nam się niezwykle sprawnie – zgrabnie podsumowała to w naszej konwersacji Joanna Biernacka-Płoska: „To spora przyjemność brać udział w takiej burzy mózgów, która nie jest biciem piany, a prowadzi do działania i konkretów”, co przełożyło się na czas przygotowania koncepcji badań. Relacje oparte na szczerości spowodowały, że otwarcie mogłyśmy zaproponować pozostałym członkiniom grupy, żeby Maria Babicka została koordynatorką badań – po pierwsze ze względu na swoje wykształcenie (doktorantka socjologii w Instytucie Stosowanych Nauk Społecznych UW), ale również ze względu na duże prawdopodobieństwo odwołania dotychczasowego projektu, którym się zajmowała – wspomnianego już artystyczno-edukacyjnego objazdu namiotu cyrkowego. Choć na pierwsze spotkanie z dyrekcją przyszłyśmy wszystkie, realizacja projektu trafiła pod skrzydła Działu Pedagogiki Teatru, którym kieruje Justyna. Kończąc omawianie wątku początkowego tempa projektu, dodamy, że etap konsultacji z innymi pracownikami – przede wszystkim dyrektorem, Jarosławem Cymermanem – dyrektorem do spraw programowych i Jadwigą Grabowską – kierowniczką Działu Naukowo-Wydawniczego – przebiegał w równie ekspresywnym tempie, czego świadectwem niech będzie fakt, że do końca kwietnia udało się nawiązać kontakt ze wszystkimi badaczami, którzy wstępnie zostali zaproszeni do współpracy<sup>8</sup>. Ten początkowy impet zderzył się z rzeczywistością – paradoksalnie okazało się, że właściwie jej pandemiczny charakter nie miał w tym przypadku większego znaczenia, co dokładniej omówimy w dalszej części artykułu. Jednocześnie trzeba podkreślić, że ten pierwotny pęd został w nas i stał się ambicją, spod której władzy nie uwolniłyśmy się aż do dzisiaj<sup>9</sup>. W trakcie pracy analitycznej, obejmującej naszą korespondencję podczas realizacji projektu, nazwałyśmy tę strategię<sup>10</sup> (jedną z dwóch zaobserwowanych) *grą na tempo*.

Pisanie tego tekstu pozwoliło nam uświadomić sobie, że w tamtym czasie nieustannie miałyśmy nadzieję, że coś wydarzy się szybciej, sprawniej, już! „O święta naiwności! Że my naprawdę miałyśmy nadzieję, że się to do wtedy uda!” – skomentowała któraś z nas z niedowierzaniem, gdy po raz pierwszy zatrzymałyśmy się nad takim momentem. Uśmiechnęłyśmy się do siebie, z politowaniem kiwając głowami nad naszą nieskończoną wiarą w zapanowanie nad czasem. Czas widziany z dzisiejszej perspektywy jawi się raczej jako akordeon w rękach niesprawnych

<sup>8</sup> Należy dodać, że skład badaczy i kształt projektu ulegał po drodze rozmaitym korektom.

<sup>9</sup> Obecnie trwa przygotowywanie publikacji monograficznej na podstawie raportów, które również koordynujemy.

<sup>10</sup> Słowa tego używamy w znaczeniu, które podaje Marek Krajewski w swoim raporcie [Krajewski, Frąckowiak 2021].

instrumentalistek: każde zaciśnięcie miecha było wyzwaniem i trudnością, natomiast niepokojąco łatwo – właściwie samoistnie – rozpręgał się, wydając pusty dźwięk. Słowem – właściwie żył swoim życiem, ignorując nasze pragnienie zostania koordynacyjnym *Motion Trio*.

Momentem, w którym po raz pierwszy padł wspomniany komentarz, była lektura maila, z którego wynikało, że jeszcze 30 kwietnia sądziłyśmy, iż do 23 maja uda się uruchomić zbieranie danych do wszystkich badań. Fakty są brutalne: do tego czasu nie udało się „wypuścić” żadnej ankiety. Pierwsza: badanie skierowane do osób zarządzających teatrami, prowadzone przez Marka Krajewskiego i Macieja Frackowiaka – wystartowała dopiero dwa dni później... Powody były zupełnie przewidywalne. Pierwszym był tak zwany czynnik ludzki – badacze po prostu potrzebowali czasu na zebranie zespołu, przygotowanie koncepcji, spotkania z nami, precyzujące oczekiwania, potrzeby, zakres prac itp. Drugim – z naszej perspektywy jednak poważniejszym problemem zwalniającym – była kwestia finansów.

Wysokość wstępnego budżetu całości projektu – opiewająca na ponad 250 tysięcy złotych – nakazywała zweryfikować plan lub poszukać finansowania. W trakcie rozmów z dyrekcją została podjęta decyzja o realizacji przytoczonego powyżej badania, dotyczącego strategii funkcjonowania teatrów w pandemii, i próbie przekwalifikowania na prowadzenie pozostałych prac części środków przeznaczonych na wspomniany już objazd namiotu cyrkowego (w ramach dotacji celowej na obsługę programu Lato w teatrze). Ponieważ jesteśmy instytucją państwową, takie działania są możliwe dopiero po uzyskaniu zgody naszego organizatora, czyli Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego, co ostatecznie wydarzyło się w drugiej połowie czerwca (pozytywne opinie Departamentu Narodowych Instytucji Kultury oraz Departamentu Finansowego znane były wcześniej, ale nie upoważniały nas do zawierania umów).

Słyszycie, drodzy czytelnicy, pusty dźwięk miecha akordeonu? My, szczerze mówiąc, byliśmy na niego głuche, a napięcie wewnętrzne powodowało, że wciąż pracowaliśmy do tego rytmu. Mimo że czas się rozciągał, liczba zadań nie malała.

Po pierwsze: badanie zespołu poznańskiego wymagało naszego dużego zaangażowania na wielu polach. Na tym etapie projekt się formatował. Należało pozyskać dane teatrów od instytucyjowej Pracowni Dokumentacji Teatru, rozmawiać o merytorycznej zawartości ankiety, przypilnować zapisów dotyczących RODO dla respondentów, sprawdzić procedurę zamówień publicznych, przygotować umowy, zaplanować działania promocyjne, przygotować komunikaty zewnętrzne, zapoznać się z platformą Webankieta i jej sposobem działania itd.

Po drugie: do pracy – tym razem w charakterze badaczki – mogła przystąpić już Maria Babicka, traktując ją jako część służbowych obowiązków<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Maria była odpowiedzialna za przygotowanie raportu dotyczącego sytuacji teatrów amatorskich w pandemii [Babicka, Dudkiewicz 2021].

Po trzecie: oczekiwanie na decyzję finansową nie oznaczało przecież braku działań w innych obszarach – przez cały czas trwały spotkania ze wszystkimi zespołami, służące doprecyzowaniu warunków naszego zlecenia. Kluczową rolą tych rozmów okazało się dostrzeżenie kompatybilności obszarów badań i możliwości wzajemnego wpływu, co w rezultacie uczyniło badania mniej niezależnymi od siebie, niż zakładałyśmy na początku. Również ważna była weryfikacja początkowych założeń. Okazało się, że planowane we wstępnej koncepcji badanie ilościowe pod hasłem: „teatr w liczbach” lepiej sprawdzi się jako moduł rozbudowujący dla rokrocznie wydawanej przez Instytut Teatralny publikacji „Teatr w Polsce”<sup>12</sup>. Wobec przedłużającego się okresu działalności teatrów *online* palącym tematem zasygnalizowanym przez dyrekcję okazało się szerokie badanie poświęcone teatrowi w Internecie, ze szczególnym uwzględnieniem badania zasięgów i sposobów obecności teatrów w mediach społecznościowych i związanej z tym responsywności odbiorców.

Po czwarte: gdy w drugiej połowie maja zapowiedziano odmrażanie teatrów, właściwie każde badanie ponownie wymagało weryfikacji założeń...

Każdy koordynator i producent wie, jak ważne jest zamykanie kolejnych etapów, przesuwanie punktów z listy „do zrobienia” do listy „zrobione”. Wydłużanie się tej pierwszej może wprawiać w nerwowość, niezadowolenie, wreszcie – zniechęcenie. Nam udawało się te emocje ograniczyć w dużej mierze za sprawą równoległe realizowanej strategii *gry na sens*, polegającej na nieustannym zadawaniu pytania, w jaki sposób to, co się wydarza, można wykorzystać do jeszcze lepszej realizacji naszego celu. Brene Brown [2019] w książce *Odwaga w przywództwie...* do czynników wpływających na budowanie zaufania zalicza hojność, która polega na tym, że zamiary, słowa i działania innych ludzi interpretuje się w możliwie hojny dla nich sposób, czyli zakładając, że robią wszystko najlepiej jak potrafią, że starają się maksymalnie. Wydaje się, że obie – każda z innych powodów – założenie to przekładamy nie tylko na nasze relacje ze sobą i z ludźmi, z którymi współpracujemy, ale również na otaczającą nas rzeczywistość: to, co przynosi życie, interpretujemy przez pryzmat hojności, w pełni z tego czerpiąc.

Zwrócę uwagę, że te cztery badania (Kietlińska, Kalinowska, Krajewski oraz ewentualna Buchner) układają się obecnie w bardzo ciekawy i pełny krajobraz, pokazujący instytucje od strony zarówno zarządzających, jak i pracowników oraz widzów – tu również w dwóch aspektach – korzystania z oferty oraz podążania za *online*owymi bodźcami

---

<sup>12</sup> Publikację przygotowują pracownicy Pracowni Dokumentacji Teatru im. Barbary Krasnodębskiej. Jej założeniem jest zbieranie informacji związanych z miejscem funkcjonowania, strukturą i działalnością artystyczną wszelkich instytucji, organizacji i stowarzyszeń, które tworzą polskie współczesne życie teatralne. Informacje są prezentowane zarówno w formie książkowej, jak i internetowej: <http://www.twp2020.e-teatr.pl/> [odczyt: 13.03.2021].

– pisała Justyna w mailu do dyrektor Elżbiety Wrotnowskiej-Gmyz 9 czerwca 2020 roku. Ten cytat pokazuje, w jaki sposób w swoje myślenie o projekcie włączyłyśmy propozycję dyrekcji dotyczącą zrealizowania dodatkowego badania funkcjonowania teatrów *online* przez Annę Buchner. Podobnie myślałyśmy o innych zmianach niezależnych od nas. W ten sposób widziałyśmy przed sobą wyzwania i testy, a nie problemy i kłopoty.

Pandemia testowała nasze hojne myślenie o świecie na wszelkie sposoby, bezlitośnie sprawdzając, jak sobie radzimy w napięciu pomiędzy *grą na tempo* i *grą na sens*. Na przełomie kwietnia i maja 2020 roku rząd RP rozpoczął etapowe odmrażanie gospodarki. Na czwartym etapie (30 maja) zaczęły się powroty do stacjonarnej pracy teatralnej z uwzględnieniem warunków reżimu sanitarnego, co bezpośrednio oddziaływało na całe środowisko teatralne. Podobnie działo się na jesieni, która rozpoczęła się otwartymi instytucjami, a zakończyła zamknięciem wszystkiego na cztery spusty. Testem były formalne instytucjonalne procedury, które uniemożliwiły szybki start, o którym marzyłyśmy. Nie mniejszym testem okazało się uruchomienie Funduszu Wsparcia Kultury<sup>13</sup>, które sprawiło, że rekomendacje zawarte w pierwszym gotowym raporcie [Krajewski, Frąckowiak 2021] gwałtownie się zdezaktualizowały, a publikacja materiału przestała być z perspektywy naszej instytucji sprawą palącą, bo dotyczyła zupełnie nowego kontekstu.

Przez pryzmat testu naszej elastyczności, ale również strategii *gry na sens*, można spojrzeć również na informacje płynące od badaczy. Zespół Doroty Ilczuk<sup>14</sup>, który nie mógł wystartować w maju, bo nie było decyzji finansowych, nie ruszył również w wakacje, ponieważ wszyscy potencjalnie zaangażowani zaplanowali na sierpień urlopy. Zgadząc się na przeniesienie badania na jesień, miałyśmy świadomość, że w listopadzie w krótkim odstępie pojawi się kilka raportów, nad którymi będziemy musiały pracować. Kamila Lewandowska, zaproszona do realizacji badania krytyków teatralnych, otrzymała grant, który przekreślił szansę na naszą współpracę i zmusił nas do poszukiwania innego lidera, gotowego przyjrzeć się temu obszarowi. Dzięki temu udało nam się nawiązać współpracę z Małgorzatą Ćwikłą<sup>15</sup>. Z kolei nasza otwartość ośmieliła Katarzynę Kalinowską i Katarzynę Kułakowską do złożenia na początku listopada propozycji objęcia przez nie redakcji naukowej i merytorycznej monograficznej publikacji dotyczącej życia teatralnego w pandemii, zawierającej teksty oparte na przygotowanych raportach. Nasza współpraca poszerzyła się i zacieśniła, a decyzja o powierzeniu im tej roli pozwoliła nam spokojnie i w zupełnie inny sposób myśleć o publikacji raportów [Babicka, Dudkiewicz 2021; Buchner i in.

---

<sup>13</sup> Więcej o inicjatywie: <https://www.gov.pl/web/kulturaimport/fundusz-wsparcia-kultury/> [odczyt: 13.03.2021].

<sup>14</sup> Zespół Centrum Badań nad Gospodarką Kreatywną pod kierownictwem Doroty Ilczuk przygotował raport z badania sytuacji artystek i artystów teatru w pandemii [Ilczuk 2021].

<sup>15</sup> Zespół pod kierownictwem Małgorzaty Ćwikły przygotowywał raport z badania krytyki teatralnej w czasie pandemii [Ćwikła 2021].

2021; Ćwikła i in. 2021; Ilczuk 2021; Kalinowska i in. 2021; Kietlińska 2021; Krajewski, Frąckowiak 2021].

Podczas pracy analitycznej nad osią czasu w komórce z datami 22 maja – 2 czerwca 2020 zapisałyśmy: „branie rzeczywistości na klatę nie jest łatwe” (refleksja Marii) oraz „gdy wydarza się coś nieoczekiwanego, to mam tak, żeby to zauważyć i przyjąć, że to po prostu przyszło i jest. Staram się nie oceniać, czy to dobrze, czy źle, nie myśleć o konsekwencjach” (refleksja Justyny). Jesteśmy przekonane, że strategia *gry na sens* jest ważniejsza, ponieważ nieustannie pozwala aktualizować cel i widzieć drogę do niego jako proces. Takie spojrzenie znajduje swoje odzwierciedlenie w najnowszej literaturze z zakresu zarządzania. Posługując się pojęciami zaproponowanymi przez Tinę Karrbom Gustavsson i Anette Hallin [2015], nasze działanie można potraktować jako przykład projektu, który na początku był zorientowany na cel (*goal oriented*), a następnie – stał się projektem w duchu poszukiwania celu (*goal seeking*), czy raczej troski o jego realizowanie niezależnie od dynamicznie zmieniających się okoliczności. Uważamy, że naszą strategię można postrzegać również w szerszym spojrzeniu metodyki *agile* [Skrzypek 2017]. Zwinne zarządzanie projektami, czyli ich prowadzenie bez sztywno określonego planu – według elastycznych procedur – i reagowanie na rzeczywistość, jest propozycją zarządczą nie tylko dostosowaną do współczesności, lecz także znakomicie sprawdzającą się w czasie pandemii. W naszym przypadku strategia *gry na sens* umożliwiała pokorną postawę wobec każdego spowolnienia i czerpanie z niego dla rozwoju projektu. To cecha charakterystyczna naszego stylu pracy. Funkcjonowanie w napięciu pomiędzy tymi dwiema strategiami wymaga elastyczności, uważności i energii. Nie jest to łatwe, dlatego tak cenimy możliwość pracy w tandemie. Natomiast w ubiegłym roku właśnie ten aspekt wiązał się z dodatkowymi komplikacjami.

## Współpraca. Bieg w sztafecie ze zniczem olimpijskim

W naszej pracy szczególnie cieszy realizowanie pięknych i ważnych społecznie idei. Podczas przygotowywania tego tekstu odkryłyśmy, że gdy 12 marca 2020 roku w Polsce wprowadzony został stan zagrożenia epidemicznego, na greckim Olimpie odbyła się ceremonia zapalenia znicza od promieni słonecznych. To wtedy wyruszył on w drogę do Japonii, gdzie w lipcu miały rozpocząć się XXXII Letnie Igrzyska Olimpijskie. Organizatorzy igrzysk nie spodziewali się, że wkrótce będą musieli zatrzymać jego podróż. Ogień naszego projektu zapłonął w kwietniu 2020 roku, a my podtrzymujemy go właściwie do tej pory. Ubiegłoroczna droga znicza była dla nas jednak równie zaskakująca: nie spodziewałyśmy się, jak często będziemy musiały się rozdzielać i wymieniać pracę. Sztafeta, która opisuje specyfikę podróży znicza aż do inauguracji igrzysk, stała się metaforą naszej współpracy.

Jak wspominałyśmy w pierwszej części, koordynatorką projektu została Maria i dzięki temu trafił on do Działu Pedagogiki Teatru. Do rozmów w zespole

inicjacyjnym oraz do spotkań z badaczami wносиłyśmy odmienne perspektywy: teatrologiczną (Justyna) i socjologiczną (Maria). Na początkowym etapie formowania się projektu nasza współpraca była niezwykle intensywna – działań było na tyle dużo i dotyczyły one tak wielu aspektów – typowych dla działań koordynatorki, ale też dla kierowniczkki działu.

W ostatnim akapicie poprzedniej części tekstu cytowałyśmy komentarze dotyczące majowo-czerwcowych wydarzeń. To w tym momencie sztafeta została uruchomiona. Z początkiem czerwca Maria niespodziewanie musiała pójść do szpitala na operację kontuzjowanej stopy. Informacje od lekarzy wskazywały na tygodniową niedyspozycję. Tymczasem komplikacje zabiegowe sprawiły, że Maria trafiła na miesięczne zwolnienie. Pracę, którą dotychczas wykonywały dwie osoby, Justyna wzięła na siebie. Ta decyzja była nie tylko związana ze współprowadzeniem projektu; raczej należy ją widzieć jako konsekwencję zarządzania działem w taki sposób, by w razie jakiegokolwiek niedyspozycji móc zapewnić zastępstwo za każdą pracownicę. Maria zastąpiła Justynę w lipcu, gdy ta wyjechała na miesięczny urlop. W analizowanych wiadomościach mailowych widać, że szykowała się na niego jak na wojnę, chcąc dokładnie przygotować wszystkich do swojej nieobecności i uniknąć możliwych nieporozumień. Sztafetowy tryb działania uruchomiłyśmy ponownie w sierpniu, kiedy Maria musiała iść na kolejny zabieg, oraz we wrześniu, gdy zdecydowała się pójść na urlop.

Ważnym dla nas momentem był początek października, gdy po raz kolejny – zaprawione w bojach i zachęczone świetnym radzeniem sobie w biegu – miałyśmy się wymienić, ponieważ Justyna postanowiła wykorzystać ostatni moment przed maksymalną intensyfikacją prac i pojechać na tygodniowy turnus jogowy. Tymczasem Maria otrzymała w połowie października pozytywny test na koronawirusa... Co zrobiliśmy? Jedna czuła się tak dobrze, by nie brać zwolnienia. Druga – wyjechała za zgodą dyrekcji i pracowała zdalnie, odbierając nadgodziny, ale nie biorąc urlopu. Dalszą część dystansu pokonałyśmy już wspólnie, choć droga ta była specyficzna, bo listopad przyniósł nową sytuację – Maria rozpoczęła intensywną pracę nad pisanie raportu ze swojego badania, co spowodowało, że Justyna musiała siłą rzeczy znów zwiększyć swój wkład w sprawy organizacyjne. Dodatkowo na koronawirusa zachorowali jej rodzice oraz dziadkowie, więc zdecydowała się wyjechać poza Warszawę, by móc skuteczniej wspierać rodzinę.

Każde z opisanych wydarzeń wiązało się z silnymi emocjami, które przeżywałyśmy, choć nie były one związane z projektem. Dzięki zaufaniu, jakie do siebie mamy, wiedziałyśmy o wszystkich tych faktach i znałyśmy swoje uczucia. Okoliczności były przez nas brane pod uwagę i w ten sposób stawały się częścią projektu. Dziś widzimy, jak wiele zrobiliśmy, by nie pokazywać tego, w jakiej jesteśmy formie, ale z uporem pracować na rzecz jakości projektu. Chcemy zaznaczyć z całą mocą, że naszym zdaniem nawet na chwilę nie osłabł płomień znicza – idea projektu, którą niosłyśmy. Każda, biegnąc jakiś dystans, sama czuła się opuszczona i pozbawiona możliwości dialogowania ze współpracowniczką, ale równocześnie odpowiedzialna

za realizację idei. Tęskniłyśmy za sobą nawzajem, a każdy wspólny czas wypełniały liczne duetowe rozmowy, analizowanie doświadczanych sytuacji, omawianie najlepszych rozwiązań. Obok strategii *gry na sens*, którą opisałyśmy w poprzednim podrozdziale, kluczowa dla realizacji tego projektu była nasza relacja oparta na szczerości, mówieniu o emocjach, dawaniu sobie zrozumienia i wsparcia. Gotowość na nieustanne pogłębione przyglądanie się naszym doświadczeniom z mocą oddziaływało na nas same – dawałyśmy sobie siłę, opiekowałyśmy się sobą. Byłyśmy uważne na siebie nawzajem. Wyzwaniem wciąż jest dla nas jeszcze większa troska o siebie, co pokazało nam dopiero pisanie tego tekstu, a szczególnie rozmowa o pedagogice teatru. Przytaczamy ją poniżej i celowo rezygnujemy z osobnego zakończenia na rzecz ukazania odpowiedzi na pytanie badawcze także w tej formie.

## Pedagogika teatru a zarządzanie

**MB:** Otwieramy tę rozmowę, by podjąć próbę przeanalizowania wpływu pedagogiki teatru na nasz sposób koordynowania badań. Chciałam zacząć od tematu, który wydaje mi się w samym sposobie pracy pedagogiczno-teatralnej bardzo ważny, czyli celu. To kategoria, która prowadzi w działaniu, w warsztacie, w spotkaniu z ludźmi, w realizowaniu kolejnych etapów projektu.

**JC:** Zgadzam się, że zarówno w pedagogice teatru, jak i w zarządzaniu projektem dobrze postawiony cel jest czymś takim, co prowadzi, czyli pozwala sprawdzać, czy dane rozwiązanie wspiera jego realizację. Myślę, że wskazywałyśmy cel już w tekście: było to dla nas stworzenie dokumentów zbierających jak najszerzej to, co się działo w polskim teatrze w czasie pandemii.

**MB:** Chcę też zwrócić uwagę, że i w pedagogice teatru, i w zarządzaniu projektem celem jest finał, którego data pozwala pewne rzeczy domykać. Myślę, że w takiej pracy w procesie [Daszczuk, Krukowska 2018], w której na bieżąco czerpie się z działań, może być pokusa przeciągania spraw... Bo coś jest bardzo ciekawe, bo chce się lepiej. I to, że jest finał (spektakl, pokaz czy – jak tutaj – okazja do zaprezentowania efektu w postaci publikacji raportów) jest elementem mobilizującym.

**JC:** Użyłaś takiego sformułowania „praca w procesie”, które jest bardzo charakterystyczne dla pedagogiki teatru. Opowiedzmy o nim więcej.

**MB:** Myślę sobie o dwóch rzeczach. Po pierwsze, z pracą w procesie wiąże się swoista dyspozycja pedagoga teatru, który realizując projekt w jakimś konkretnym miejscu, czasie i kontekście, czerpie z tych czynników, traktuje je jako inspirację [Czarnota i in. 2016]. Podobnie myślimy o wszystkim, co się po drodze wydarza: że to wzbogaca projekt. Po drugie, sam rodzaj stosunku do ludzi. W naszej definicji pedagogiki teatru [Kalendarz „Pedagogika teatru” 2021, s. 8] zapisałyśmy to jako pierwszą ze spraw szczególnie istotnych w tej dziedzinie. Jest to: „poszanowanie różnorodności poglądów i doświadczeń, tworzenie przestrzeni do spotkania odmiennych punktów

widzenia, zapraszanie do twórczego dialogu między nimi”, co w praktyce oznacza, że każda zaangażowana osoba wnosi swoistą jakość, którą warto uwzględnić. Ten drugi aspekt związany jest bezwzględnie z szanowaniem podmiotowości, co u nas przejawiało się w tym, że bazowałyśmy na zaufaniu do badaczy, którzy realizowali autorskie projekty, budowali swoje zespoły.

**JC:** Naszym zadaniem było stworzenie warunków, ale też jasne komunikowanie, jakie są nasze możliwości. A przede wszystkim sprawdzanie, czy to, co zespoły wnoszą, realizuje cel. Tak sobie myślę, że ten cel wraca obsesyjnie niemalże, bo on jest bardzo istotny, bo pokazuje, że przyjmowanie rzeczy, jakimi są, nie jest zgadzaniem się na wszystko. Wiesz, nie określiłabym nas jako centrum realizacji marzeń... Myślę, że i w pedagogice teatru, i w zarządzaniu, bardzo pomaga to, gdy zaczynamy od ustalenia kontraktu, od zasad, które w tej relacji są wygodne dla obu stron. Do nich w każdym momencie można się potem odwołać. Dla przykładu, przypomina mi się tu badanie profesora Krajewskiego i dra Frąckowiaka. Już po części badań wrócili do tego, że obiecałyśmy, że będziemy ich wspierać naszymi kontaktami, więc zapraszają nas do tego, żebyśmy wykonały kilkanaście telefonów, które sprawią, że dodatkowe osoby wezmą udział w ankiecie i będzie to służyło ich badaniu. Przytaczam to, żeby jednak pokazać, że ta postawa obowiązuje dwie strony i może być także obciążająca dla mnie jako koordynatorki (*śmiech*). Ale i tak bardzo ją cenię. Ponadto lubię tak pracować, będąc też po drugiej stronie. Lubię, jak ktoś się nie usztywnia, tylko chce wysłuchać, czego ja potrzebuję, i potrafi to uwzględnić.

**MB:** Tak, myślę, że to ważne! Sama chcę podkreślić, że była w nas gotowość na podjęcie takiego rodzaju współdziałania, które było w danym momencie potrzebne badaczom: część chciała naszego wsparcia bardziej w sprawach technicznych, część w kontaktach z teatrami, część traktowała nas jako osoby obeznane z niwą teatralną. Każdy wnosił też swoją kulturę pracy organizacyjnej, do której my się odnosiłyśmy. Dla każdego z siedmiu obszarów badawczych miałyśmy ustalone inne zasady współpracy. To może brzmieć, jakby praca w takim trybie była pełna niepewności – bo mamy siedem różnych zespołów i z każdym pracujemy inaczej i trzeba się w tym jakoś połapać. Po naszej stronie była praca z tą różnorodnością i tu widzę, jak przydawała nam się dyspozycja, którą mamy jako pedagożki teatru. Różnorodność nie przeraża, tylko otwiera.

**JC:** Chciałabym jeszcze zwrócić uwagę na naprawdę ważny dla procesów pedagogiczno-teatralnych aspekt nastawienia na wymianę poglądów w jakimś temacie [Rochowska 2019]. Nie było na to specjalnie miejsca w tym projekcie, choć czasami badacze czerpali od siebie, co opisują w raportach. Wydaje mi się natomiast, że w pewien sposób dążymy do takiej konfrontacji, planując webinary – dyskusje łączące wyniki poszczególnych raportów, odbywające się przy okazji ich publikacji.

**MB:** Skoro poruszasz ten wątek, to jeszcze dodam, że dla mnie bardzo ważne jest to, by uczestnicy działań pedagogiczno-teatralnych mieli szansę na autorefleksję... Zastanawiam się, na ile teraz dla nas taką autorefleksyjną funkcję ma przygotowywanie



tego tekstu. Dzięki niemu zatrzymujemy się nad nowym dla nas doświadczeniem i odkrywamy ważne sprawy...

**JC:** Tak, zgadzam się! Podoba mi się Twoje skierowanie spojrzenia na nas same! Gdy myślę o tym, co ja biorę z zeszłorocznego doświadczenia, to dla mnie personalnie ważne było, że zobaczyłam, co robię, gdy ktoś z mojego zespołu ma problemy zdrowotne. Na tym przykładzie widzę, jak działa system kierowniczy, który wypracowałam. Bo ja zakładałam i od dawna widziałam tak swoją rolę w zespole, że jeśli komuś coś się przydarza, to w każdym projekcie jestem tak głęboko, że mogę wskoczyć i tę osobę zastąpić. A oprócz tego mam przecież swoją pracę do wykonania, wynikającą z funkcji kierowniczej, ale i z projektów, które koordynuję samodzielnie – właściwie w tym tekście nie było miejsca, by o tym wcześniej powiedzieć. Jakkolwiek ten model ma dużo plusów, to ma tylko taki minus, że strasznie mnie obciążał w przypadku tego projektu. To absolutnie nie jest do ciebie, tylko o tym moim systemie pracy, o mnie. Myślę, że gdybyśmy nie pisały tego tekstu, tobym tego nigdy nie zobaczyła. Pewnie zostałyby to tylko w takich frazesach: „Ależ to był trudny rok! Ale się umęczyłam!”. A ten tekst dał mi okazję do zobaczenia tego i bardzo się cieszę, że ją miałam.

**MB:** Odnosisz się do dość trudnego i mocnego tematu w przebiegu tego procesu. Właśnie taki był dla mnie fakt, że z powodów zdrowotnych wypadłam z tego działania na jakiś czas. To zmieniło myślenie o podziale zadań i początkowe założenie o koordynowaniu tego projektu przeze mnie przy Twoim kierowniczym wsparciu. Mam coś takiego w poczuciu odpowiedzialności za podjęte zadania i w ambicjach, że nie czuję się komfortowo, gdy nie mogę zrealizować tego, na co się umówiłam. Bo gdy wkracza coś zewnętrznego, to mogę się tylko na to zgodzić.

Nasza rozmowa i pisanie tego tekstu pokazują mi, że to jest właśnie ten moment, w którym pedagogiczno-teatralne czerpanie z rzeczywistości jest wyzwaniem, bo na jakiś czas nie wiąże się już z moim byciem w procesie, ale z zadbaniem o siebie poza nim.

Nie martwiłam się wtedy o projekt, że coś z nim będzie nie tak, że się zawali, nie zrealizuje... Ja się martwiłam o ciebie, że za dużo na siebie wzięłaś, i o siebie, bo nie było z moim zdrowiem, jak miało być, i nie postępowało tak szybko, jak chciałam.

Co więcej, właśnie dzięki autorefleksji towarzyszącej przygotowaniom tego tekstu rozumiałam, że właśnie z tej naszej wzajemnej o siebie troski wynikały jesienne decyzje o moim niepójściu na kolejne zwolnienie pomimo COVID-a i Twojej rezygnacji z urlopu na wypadek, gdybym gorzej się poczuła.

**JC:** Zaczęłyśmy od tego, że najważniejszy jest cel, ale poruszające jest to, że w tej sytuacji uczestnikami, o których trzeba się zatroszczyć i potraktować podmiotowo [Wiśniewska 2018, s. 23], jesteśmy my same. Że ta narracja o elastyczności i gotowości na zmienną rzeczywistość jest przecież w pewnym sensie bohatera. Nie raz odwoływałam się w naszych rozmowach do syndromu Pollyanny, opisanego przez profesora Krajewskiego [Drozdowski i in. 2020, s. 36], że mamy w sobie taką

tendencję do szerzenia heroicznego myślenia, ileż to może ten pedagog teatru i jak bardzo uruchamia energię wokół siebie...

**MB:** Tak, myślę też, że pewne znaczenie ma również to, że jesteśmy etatowymi pracowniczkami, możemy myśleć długofalowo i holistycznie, widzieć misyjnie naszą działalność. Jednocześnie mam poczucie, że wiele jest w naszej pracy elementów zbieżnych z pracą projektariuszy, by zacytować pojęcie Kuby Szredera [2016].

**JC:** A teraz widzę nowe wyzwanie dla realizacji naszych wspólnych projektów: bardziej się o siebie zatroszczyć. I wykorzystać w jakiś sposób wolne tempo, a może – w nawiązaniu do cytowanej przez Ciebie pozycji – raczej skorzystać z tego, że jesteśmy specyficznym kolektywem, który może zrewidować podejście w projektach. Myślę, że ważna jest też dla mnie teraz lektura tekstu *Jak robić nic? Manifest przeciw kultowi produktywności*, w którym Jenny Odell [2020], posługując się pojęciem ekonomia uwagi, rzuca światło na potrzebę i korzyści – dla siebie i dla świata – ze spowolnienia. Biorę to do siebie i w inspiracji tą lekturą stawiam to nam jako wyzwanie – jak możemy zarządzać sytuacją, by dzięki spowolnieniu tempa wciąż dbać o innych, ale także o siebie same.

## Bibliografia

- Babicka M., Dudkiewicz M. (2021), „*Tego się jedną pandemią tak łatwo nie przerwie*”. Raport z badań teatru amatorskiego w pandemii, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Babicka M., Kalinowska K., Kukołowicz P. (2018), *Teatr w kulturze rodzinnej. Badanie potrzeb publiczności spektakli dla dzieci*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Blumer H. (2007), *Interakcjonizm symboliczny. Perspektywa i metoda*, tłum. G. Woroniecka Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.
- Boyle M., Parry K. (2007), *Telling the Whole Story: The Case for Organizational Autoethnography*, „Culture and Organization”, No. 13 (3), s. 185–190.
- Brown B. (2019), *Odwaga w przywództwie: cztery kompetencje autentycznego lidera*, tłum. M. Witkowska, Warszawa: MT Biznes.
- Buchner A., Fereniec-Błońska K., Kalinowska K., Wierzbińska M. (2021), *Obecność teatrów w przestrzeni online w trakcie pandemii*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Czarnota J., Morawska-Rubczak A., Ogrodzka D., Rochowska A., Sobczyk J., Stokfiszewski I., Szpak M. (2016), *Daleki punkt dojścia*, „Dialog”, nr 7–8, s. 180–193.
- Ćwikła M., Laberschek M., Rapior W., Smolarska Z. (2021), *Krytyka teatralna w Polsce w czasie pandemii COVID-19. Raport z badań*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Daszczyk T., Krukowska J. (2018), *Samotność długodystansowca*, [w:] J. Czarnota-Misztal, M. Szpak (red.), *Pedagogika teatru. Kierunki, refleksje, perspektywy*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, s. 72–79.

- Doloriert C., Sambrook S. (2012), *Organisational Autoethnography*, „Journal of Organizational Ethnography”, No. 1, s. 83–95.
- Drozdowski R., Frąckowiak M., Krajewski M., Kubacka M., Luczys P., Modrzyk A., Rogowski Ł., Rura P., Stamm A. (2020), *Życie codzienne w czasach pandemii. Raport z drugiego etapu badań*, Poznań: Uniwersytet im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
- Fatyga B., Kietlińska B. (2016), *My jesteśmy kulturalna kolejka a nie żadne chamstwo. Raport z badania „Bilet za 400 groszy” zrealizowanego w dniu 14.05.2016 dla Instytutu Teatralnego przez Fundację Obserwatorium Żywej Kultury – Sieć Badawcza*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Gustavsson T.K., Hallin A. (2015), *Goal seeking and goal oriented projects – trajectories of the temporary organisation*, „International Journal of Managing Projects in Business”, Vol. 8, Iss. 2, s. 368–378.
- Holman Jones S. (2014), *Autoetnografia. Polityka tego, co osobiste*, [w:] N.K. Denzin, Y.S. Lincoln (red.), *Metody badań jakościowych*, t. 2, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, s. 175–218.
- Ilczuk D. (red.) (2021), *Artystki i artyści teatru w czasach COVID-19. „Dopóki jawi się przede mną kolejna premiera, będę walczyć”*. Raport z badania, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Kacperczyk A. (2014), *Autoetnografia – technika, metoda, nowy paradygmat? O metodologicznym statusie autoetnografii*, „Przegląd Socjologii Jakościowej”, t. 10, s. 32–74.
- Kalendarz „Pedagogika teatru” na rok 2021 (2021), Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, s. 8.
- Kalinowska K. (2018), *Praktyki flirtu i podrywu. Studium z mikrosocjologii emocji*, Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, s. 141–174.
- Kalinowska K., Kułakowska K., Bargielski M., Buchner A., Wierzbička M. (2021), *Pracownice i pracownicy teatrów w pandemii. Zawody teatralne w perspektywie antropologicznej*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Kietlińska B. (2021), *„Kiedy skończy się kwarantanna i będzie można wrócić do teatru, ja wrócę”*. Raport z badania publiczności teatralnej w czasie epidemii koronawirusa w Polsce, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Krajewski M., Frąckowiak M. (2021), *W poszukiwaniu strategii działania instytucji teatralnych w czasie pandemii. Raport z badania prowadzonego z osobami kierującymi instytucjami teatralnymi w Polsce*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego.
- Odell J. (2020), *Jak robić nic? Manifest przeciw kultowi produktywności*, Białystok: Wydawnictwo Kobiece.
- Pluta K. (2020), *Instytucje kultury tworzą ludzi*, [w:] J. Kubicka (red.), *W stronę uważności w kulturze*, Białystok: Podlaski Instytut Kultury w Białymstoku, s. 17–28.
- Rakowski T. (red.) (2013), *Etnografia/Animacja/Sztuka: nierozpoznane wymiary rozwoju kulturalnego*, Warszawa: Narodowe Centrum Kultury.
- Rochowska A. (2019), *Pedagogika teatru – próba definicji. Zwrot edukacyjny w teatrze*, „Kultura Współczesna”, nr 2 (105), s. 133–144.

- Skrzypek A. (2017), *Zwinne zarządzanie organizacją w warunkach zmienności otoczenia*, „Nowoczesne Systemy Zarządzania”, z. 12, nr 1, s. 283–293.
- Szreder K. (2016), *ABC Projektariatu. O nędzy projektowania życia*, Warszawa: Fundacja Bęc Zmiana.
- Wiśniewska M. (2018), *W stronę polskiego modelu pedagogiki teatru*, [w:] J. Czarnota-Misztal, M. Szpak (red.), *Pedagogika teatru. Kierunki, refleksje, perspektywy*, Warszawa: Instytut Teatralny im. Zbigniewa Raszewskiego, s. 15–30.
- Wyka A. (1993), *Badacz społeczny wobec doświadczenia*, Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN.
- Zawadzki M. (2014), *Bez kryzysów nie ma rozwoju: Autoetnografia organizacji festiwalu kulturalnego*, [w:] M. Kostera (red.), *O zarządzaniu historie niezwykle. Studia przypadków z zarządzania humanistycznego*, Warszawa: Difin SA, s. 86–100.
- Zawadzki M. (2015), *Autoetnografia*, [w:] M. Kostera (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa: Wydawnictwo Akademickie Sedno, s. 61–70.
- Zgrzebnicki P. (2020), *Autoetnografia jako forma nauki*, [w:] M. Kafar, A. Kacperczyk (red.), *Autoetnograficzne „zbliżenia” i „oddalenia”. O autoetnografii w Polsce*, Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, s. 323–348.