

*Rafał Maciąg*

**SPEKTAKL TEATRALNY JAKO PRZEDMIOT ZARZĄDZANIA:  
KONSEKWENCJE TEORETYCZNYCH SPORÓW  
W INTERPRETACJI STATUSU ONTOLOGICZNEGO  
POSTACI TEATRALNEJ I PRZEDSTAWIENIA  
TEATRALNEGO DLA KONSTRUKCJI MODELU  
ORGANIZACYJNEGO TEATRU GIEPA HAGOORTA**

Teatr, a w szczególności realizację spektaklu teatralnego, można niewątpliwie zdefiniować jako „grupę ludzi współpracujących ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany dla osiągnięcia pewnego zestawu celów”<sup>1</sup>. Ta najogólniejsza definicja *organizacji*, którą przedstawia Ricky Griffin, pozwala zastosować współczesną teorię zarządzania do opisu pewnych, istotnych, jak się okaże, problemów tego rodzaju aktywności. Giep Hagoort w swojej pracy poświęconej zarządzaniu organizacjami działającymi w sferze kultury przytacza dwie podstawowe definicje. Pierwsza pochodzi od Doede Keuninga i Dereka Jana Eppinka i wprowadza trzy podstawowe elementy: ludzi, łączącej ich współpracy, podjętej w realizacji określonego celu<sup>2</sup>. Definicja druga, Alfreda Kiesera i Herberta Kubicka, wskazując na formalną strukturę umożliwiającą realizację celu, uzupełnia definicję pierwszą. Hagoort, łącząc te dwie propozycje, przedstawia syntetyczną, trzecią, ostateczną konstrukcję: „W odniesieniu do sektora kultury zdefiniowałbym wówczas organizację, jako:

- formalne związki,
- w ramach których ludzie
- pracują razem,
- by osiągnąć kulturalne cele”<sup>3</sup>.

Osobnym problemem jest proces zarządzania wewnątrzorganizacyjnego, który doczekał się licznej literatury. Hagoort referuje wybrane stanowiska takich badaczy, jak Ricky W. Griffin, Bernard Lievegoed, Knut Bleicher czy John Pick, brytyjski teoretyk zarządzania w sektorze kultury, i wyprowadza własny model zarządzania przedsiębiorstwem działającym w dziedzinie kultury. W jego obrębie wskazuje na dwa kluczowe,

---

<sup>1</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, przeł. M. Rusiński, Warszawa 2002, s. 35.

<sup>2</sup> G. Hagoort, *Przedsiębiorczość w kulturze. Wprowadzenie do zagadnień zarządzania w kulturze*, Kraków 1996, s. 28.

<sup>3</sup> Tamże, s. 29.

współzależne problemy: pierwszy, odnoszący się do czynności zbierania informacji związanych z zarządzaniem, oraz drugi, polegający na łączeniu różnych zadań związanych z tym procesem<sup>4</sup>. Problemy te pozwalają dostrzec dwa podstawowe zespoły zagadnień związane z zarządzaniem organizacją typu kulturalnego: krąg informacyjny i wewnętrzne połączenia. Każdy z nich wyznacza jednocześnie własne zespoły zadań i pytań, które do tych zadań prowadzą.

Idea kręgów informacyjnych może zostać przedstawiona w postaci trzech podstawowych pytań stojących przed zarządzającym, które Hagoort formułuje następująco: „Co chcę osiągnąć i dlaczego? Jak zorganizuję pracę, by cel osiągnąć? Czy mogę osiągnąć to, czego chcę?”<sup>5</sup>. Każde z tych pytań wyznacza inne pole aktywności i różnie określa dystans wobec procesu zarządzania. Pierwsze odnosi się do poziomu zarządzania strategicznego i włącza w swój obręb takie zagadnienia, jak produkcja, programowanie, marketing, finanse, sprawy socjalne, lokalizacja, umiędzynarodowienie i innowacje. Pytanie drugie dotyczy poziomu zarządzania organizacyjnego i rozpatruje problemy związane ze wzrostem i rozwojem, budowaniem struktury, podziałem pracy i jej koordynacją, formułą prawną, zarządzaniem projektem, organizacyjną kulturą i automatyzacją. Pytanie trzecie ma charakter nietypowy i wynika z przeświadczenia Hagoorta o wadze roli samego zarządzającego, posiadanych przez niego predyspozycji i osobistej skuteczności. Skupia się więc na takich szczególnych cechach, jak zręczność, umiejętności, intuicja, kulturalny bagaż, rzemiosło, styl przywództwa, ambicje, specyficzne połączenie trzech cech: kreatywności, elastyczności i stanowczości, czy swoiste oddanie się, jak ją nazywa, „zwariowanej fantazji”<sup>6</sup>.

Zbiór obejmujący zagadnienie wewnętrznych połączeń jest bardziej skomplikowany i zasadza się na właściwej interpretacji specyficznego porządku zależności między praktycznymi celami działania organizacji układającymi się w uporządkowany ciąg wyników. U podstaw owego porządku leży misja, która jest jednocześnie najogólniejszym założeniem określającym sens istnienia tej organizacji. Temu poziomowi Hagoort poświęca nieco miejsca, zwracając uwagę na konieczność zadania sobie pytania przez zarządzającego, które brzmi: „dlaczego i po co jego przedsiębiorstwo (company) istnieje”. Hagoort pisze, że „w sektorze kultury istnienie organizacji i instytucji kulturalnych nie jest samo w sobie oczywiste”<sup>7</sup>, i wskazuje jednocześnie na prostą, najczęstszą przyczynę tego stanu, jaką jest brak komercyjnego nastawienia w wypadku przedsięwzięć związanych z kulturą. Jednocześnie przypomina, że „rozróżnienie między *nastawionymi na zysk* i *nienastawionymi na zysk organizacjami* zaczyna być mgliste”<sup>8</sup>. I co więcej, nieostrość ich racji bytu wywołuje konflikty interesów różnych stron biorących udział w przedsięwzięciu, co podkreślają tacy autorzy jak Jeffrey Cornwall i Baron Perlman. Byty organizacyjne, takie jak władze, zarządy, dyrekcje czy w końcu sami uczestnicy, mają według nich różne interesy związane z organizacją i mogą różnie definiować jej najogólniejsze cele.

---

<sup>4</sup> Tamże, s. 31

<sup>5</sup> Tamże.

<sup>6</sup> Tamże, s. 33.

<sup>7</sup> Tamże, s. 24.

<sup>8</sup> Tamże, s. 46.

Ta trafna uwaga znajduje potwierdzenie w praktyce, choć ten fenomen ma prawdopodobnie różne znaczenie dla różnych instytucji. Konflikty członków zespołów artystycznych z dyrekcjami teatrów w Polsce są na porządku dziennym. Niektóre pozostają na poziomie wewnętrznego napięcia w organizacji, inne, tak jak znany z gazet spór w Operze Krakowskiej w 2006 roku<sup>9</sup>, osiągają poziom debaty publicznej. Co ciekawe, dotyczą one spraw płacowych czy socjalnych, ale także, a nawet przede wszystkim, formułowane są jako zastrzeżenia dotyczące artystycznych programów czy zgoła artystycznych kompetencji dyrektorów. Także w obrębie samych zespołów osobiste cele aktorów i reżyserów, domyślnie skierowane ku jednemu, najogólniejszemu, łączącemu ich zadaniu, jakim jest stworzenie spektaklu teatralnego, rozbiegają się w różnych kierunkach, silnie motywowane przez ambicje, wewnętrzne przekonania czy wizje, które z najwyższą trudnością poddają się racjonalnej argumentacji. Trzeba jednak dodać, że tego rodzaju konflikty są jednocześnie najważniejszą siłą napędzającą funkcjonowanie teatrów i chociaż czasem potrafią rozsadzić je od środka, pozwalają nieustannie weryfikować poszczególne propozycje, poddając je wielostronnej, miazdzącej krytyce.

Trzeba także podkreślić, że trudno we wspomnianych przypadkach przeprowadzić precyzyjną granicę między tym, co Hagoort nazywa misją, a procesem przełożenia idei tej misji na pierwsze podstawowe decyzje realizacyjne, procesem, który odgrywa rolę podjętej w imieniu misji akcji. Te dwa poziomy mieszają się. Osobiste ambicje aktora często są uzasadniane potrzebą wprowadzenia pewnych repertuarowych pozycji, w których mogą znaleźć się role dla owego aktora dostępne. Trzeba jednak pamiętać, że te ambicje są najprostszym wyrazem gotowości do podjęcia określonej pracy w zespole teatru i mają przełożenie na jej jakość, są brane pod uwagę przy układaniu obsad, decydują o wynagrodzeniu i tak dalej, a więc mają niewątpliwie wpływ na funkcjonowanie instytucji w porządku organizacyjnym, a nie tylko artystycznym. Słusznie zauważa obecność ambicji Hagoort, kiedy włącza je w obręb predyspozycji osobistych zarządzającego, objaśniając składniki kręgu informacyjnego. Ambicje, w chwili gdy znajdują moc realizacyjną, a tak się dzieje w sytuacji objęcia funkcji zarządzającej, są w instytucji typu kulturalnego, a pewnie i nie tylko, najważniejszą motywacją. W wypadku przywołanej przed chwilą sztuki aktorskiej możliwości osobistej ekspresji są nieodłącznie związane z poczuciem własnej wartości. Połączenie tworzywa z twórcą, a taka sytuacja ma miejsce w przypadku aktora, nie pozwala ściśle odłączyć czysto osobistej, intymnej sfery aktora – człowieka, od przestrzeni jego twórczości: aktora – dzieła sztuki. W takim wypadku ambicja, która znajduje swą motywację zazwyczaj na poziomie głębokich, własnych, niejako „prywatnych” niepokojów, kompleksów czy potrzeb, nie może stanowczo się od nich oderwać przy formułowaniu praktycznego, oficjalnego, przeznaczonego dla otoczenia zestawu oczekiwań. Choć są one artykułowane w kierunku i wobec artystycznego przedmiotu: roli czy postaci, w istocie odnoszą się przecież cały czas do swego autora: aktora, którym jest taki a nie inny człowiek.

W tej sytuacji znajduje uzasadnienie metodologia, jaką posługuje się Hagoort, zwracając uwagę nie na sam stan czy etap, na jakim znajduje się konstrukcja organizacji, ale na proces pokonywania dystansu, jaki dzieli dwa stany sąsiednie, a ten rodzaj nastawienia prezentuje koncepcja połączeń. Na poziomie najbardziej podstawowym takim procesem

---

<sup>9</sup> S. Jadczyk, *Konflikt w Operze Krakowskiej*, „Gazeta Wyborcza – Kraków”, nr 8, 10 stycznia 2006.

jest przejście od misji do działań. Nie zajmuje się zatem samą misją czy wyłącznie działaniami, ale buduje ich dynamiczną zależność, którą na poziomie wyjściowym definiuje jako „związek od «dlaczego» w organizacji (instytucji) kultury w kierunku sformułowania celów działania i planu akcji”<sup>10</sup>. Unika w ten sposób niejasności w wytyczeniu granicy między misją a działaniem w praktycznym realizowaniu konstrukcji organizacji i podkreśla ich pewną wymiennność. Takie ujęcie odsuwa w pewnym stopniu elementarny konflikt, który pojawia się w przypadku dzieła sztuki, a który można zamknąć w prostym pytaniu: do jakiego stopnia tworzone przez artystę dzieło jest drogą do osiągnięcia celu dalszego (np. samorealizacji, zaspokojenia ambicji, dobrego wynagrodzenia), a do jakiego celem samym w sobie (co, z kolei, można uznać za rodzaj „idealnej” realizacji procesu twórczego w teatrze)? W przypadku aktora, o którym pisaliśmy przed chwilą, ta wątpliwość ujawnia się dramatycznie: jest to konflikt przedstawienia z przedstawiającym. Obydwa te osobne byty, którymi zajmiemy się dalej szczegółowo, są przecież oparte na tej samej podstawie – świadomym, realnym indywiduum.

Dalsze poziomy uszczegółowienia zestawu połączeń to kolejno pojawiające się przejścia: od działania do struktury, od struktury do kryteriów sukcesu, od kryteriów sukcesu do *Sun & Fun*, od *Sun & Fun* do jakości i od jakości do oceny<sup>11</sup>. Kolejno obejmują one związki łączące cele i zadania z odpowiednio dobraną strukturą organizacji, dalej związki w postaci skutków, jakie powstają w wyniku zderzenia przyjętego kształtu organizacji z rzeczywistością obfitującą w wiele pułapek. Przejście czwarte dokonuje się dzięki uzupełnieniu procesu funkcjonowania organizacji wkładem „artystów i innych profesjonalistów, a także zespołu pomocniczego”<sup>12</sup>. Etap piąty podkreśla znaczenie jakości, która w instytucji działającej w sferze kultury ma znaczenie zasadnicze. Kieruje ona uwagę zarządzającego na dwa zespoły zagadnień: optymalizację warunków pracy artystów i wagę zarządzania kapitałem ludzkim, które pomagają utrzymać konieczne zaangażowanie pracowników. Przejście ostatnie zamyka cały schemat konstrukcji przejść procesem rekapitulacji i oceny będącym jednocześnie kontrolą realizacji postulatów jakości oraz powrotem do zadań i wartości artykułowanych na początku drogi.

Sam Hagoort uważa dwa pierwsze rodzaje powiązań ujętych w zbiorze połączeń za najważniejsze i fundujące pozostałe<sup>13</sup>. Są także najprostsze i mieszczą się w jednej kategorii zagadnień, które można określić jako dbanie o konstrukcję organizacji. Nieco arbitralnie wybrane rodzaje pozostałe wyraźnie podkreślają specjalny charakter organizacji, umieszczonej w sferze kultury właśnie, gdzie walka z oporem materii, z praktyczną rzeczywistością i okolicznościami działania, dalej okiełznanie żywiołu ludzkiego, sformułowanie kryteriów jakości i ich wykonanie, a wreszcie dokonanie oceny są szczególnie trudne. Są to organizacje, w których formułowanie zadań i oczekiwań jest wynikiem skrzyżowania różnych interesów zapędzających pustkę powstałą po odejściu od pragmatyki zysku. Schemat przejść Hagoort traktuje jako uzupełniający do schematu kręgów informacyjnych obejmującego kompletny wybór pól, na których operuje zarządzający. Musi on jednak zwracać baczną uwagę na pewne specyficzne, kluczowe

<sup>10</sup> G. Hagoort, dz. cyt., s. 36.

<sup>11</sup> Por. tamże.

<sup>12</sup> Tamże.

<sup>13</sup> Tamże, s. 37.

punkty swojej pracy, te właśnie, które są eksplikowane w schemacie przejść, a wewnątrz tego schematu – na dwa początkowe. Dzięki konstruktowi, jakim są przejścia, Hagoort zwraca także uwagę na konieczność godzenia różnych działań zarządczych. Powołuje się w tym miejscu na Knuta Bleichera kładącego szczególny nacisk na integracyjną funkcję, jaką pełni zarządzający<sup>14</sup>. Można dodać, że rzeczywiście w przypadku projektów twórczych tylko szczególne skupienie wysiłków wszystkich uczestników wokół jednego celu może dawać szansę powodzenia.

Odwołamy się tutaj znowu do przykładu produkcji teatralnego przedstawienia. W jej trakcie z zasady trwa szczególne porozumienie między wykonawcami poszczególnych jego elementów. Dotyczy to tak samo zespołu artystycznego, jak i technicznego, między którymi wytwarza się specjalna więź, a każde odejście od tego sojuszu jest boleśnie odbierane przez pozostałych uczestników jako złamanie zasad braterskiej niemal lojalności. Towarzyszy temu wysoki poziom mobilizacji. Praca poza godzinami wyznaczonymi do tego ustawowo jest w teatrze normą, zwłaszcza w końcowym okresie prób, i może trwać do późnej nocy, choć sprawia to czasem zasadnicze problemy z punktu widzenia prawnego<sup>15</sup>. Rzadko można obserwować taki poziom poczucia wspólnoty okupionej w dodatku kolosalnym wysiłkiem. Zewnętrznym objawem istnienia takiej wspólnoty jest jej wyraźne oddzielenie od świata zewnętrznego usankcjonowane zwyczajowo i polegające na odebraniu prawa wejścia osobom postronnym, izolacja miejsca prób, akceptowane w teatrze domaganie się najwyższego priorytetu dla spraw związanych ze zbliżającą się premierą itd. Choć wydaje się, że ten rodzaj integracji wynika raczej z istoty twórczego procesu, jaki ma miejsce w teatrze, niż z określonych działań zarządzającego, jednak niewątpliwym zadaniem tego ostatniego jest wytrawne podtrzymywanie tej dynamiki, organizowanie otoczenia samego procesu, zapewnienie jego uczestnikom odpowiednich warunków, stworzenie swoistego parasola ochronnego nad całym przedsięwzięciem.

Model zarządzania Hagoorta zawiera w swej konstrukcji wyraźną hierarchię. Wytwarza się ona z zestawienia dwu naczelných traktów interpretacyjnych, którymi podąża analiza, owych źródłowych Kręgów Informacyjnych i Przejść. Trzy logiczne pytania, zawierające cały sens istnienia organizacji, które już tutaj cytowaliśmy, prowadzą do wyznaczenia trzech komplementarnych i wyczerpujących przestrzeni zarządzania: zarządzania strategicznego, organizacyjnego i osobistego funkcjonowania zarządzającego. Jednak schemat przejść, który oświetla najbardziej kluczowe segmenty procesu zarządzania, opiera się na swoistym wyborze spośród olbrzymiego bogactwa informacji i pozostających do wykonania zadań. Jak wspomnieliśmy, z punktu widzenia samego schematu przejść najistotniejsze są jego dwa, fundujące pozostałe, rodzaje, które Hagoort nazywa przejściem od misji do działań i przejściem od działań do struktury. Na tym drugim kończy się, według niego, źródłowa część schematu przejść, pozostałe rozwijają tylko ich pewne szczegółowe aspekty i nie zajmuje się nimi osobno w swojej pracy.

---

<sup>14</sup> Tamże, s. 34.

<sup>15</sup> Wprawdzie ustawa o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej wprowadza w art. 26a specjalne uregulowania w zakresie czasu pracy dla pracowników instytucji kultury, zmieniając w tym zakresie postanowienia kodeksu pracy, jednak w dość często słyszanych ze strony dyrektorów teatrów opiniach są one niewystarczające. Jest to osobne zagadnienie domagające się wnikliwego opisu.

Wynika więc z wywodu Hagoorta, że dojście do struktury nieuchronnie wieńczy zasadniczy etap procesu zarządzania, co zresztą znajduje potwierdzenie w schemacie kręgów informacyjnych, gdzie budowanie struktury zjawia się *expressis verbis* jako jedyne zresztą pojęcie występujące dosłownie w obu przeciwstawionych sobie problemach: zbierania informacji związanych z zarządzaniem i łączenia różnych związanych z nim zadań. Co więcej, osobny rozdział dotyczący zarządzania organizacją w kulturze, a więc obejmujący zagadnienia zapowiedziane w części wprowadzającej, jako przynależne jednemu z trzech podstawowych kręgów informacyjnych, w istocie, jak pisze Hagoort, „poświęcony jest tematowi projektowania struktury organizacyjnej”<sup>16</sup> i omawia proces jej budowania, wzrost i rozwój, czynniki jej kategoryzowania, a dalej pewne wybrane tematy, takie jak macierz, zarządzanie projektem, kultura organizacyjna i organizacyjna zmiana.

Podejście Hagoorta jest bardzo bliskie w tym miejscu koncepcji Griffina, w którym buduje on podstawowy model zarządzania w organizacjach, a który, przypomnijmy, składa się z czterech równorzędnych, podstawowych zadań: planowania i podejmowania decyzji, organizowania, przewodzenia (kierowania ludźmi) i kontrolowania<sup>17</sup>. Problematyka struktury zawiera się w zadaniu organizowania i właściwie wypełnia go bez reszty, przyjmując podobny jak u Hagoorta tryb opisu<sup>18</sup>. Łączące tych dwu autorów pojęcie organizowania czy też organizacyjnego zarządzania kieruje ich w stronę opisu fenomenu struktury, jaka musi zostać zbudowana i utrzymana, a dalej w stronę pewnych aspektów czy też faz jej istnienia takich jak organizacyjna kultura czy zarządzanie zmianą w organizacji. Ten biegnący dotychczas równoległe tok myślowego przewodu rozpada się w miejscu, w którym Griffin przechodzi do problematyki gospodarowania zasobami ludzkimi. Hagoort nie poświęca jej wiele miejsca, poza umieszczeniem podobnego, jak się wydaje, zespołu zagadnień w obrębie swojego schematu przejść. Mowa tutaj o czwartym rodzaju przejścia, które nazywa „od kryteriów sukcesu do *Sun & Fun* (Słońce i Przygoda)”, poprzestając na konstatacji dotyczącej wagi, jaką posiada w organizacji zarządzanie zasobami ludzkimi prowadzące do pożądanego skutku, który określa maksymą „właściwy człowiek na właściwym miejscu”<sup>19</sup>.

Jednolity przebieg myśli w dziedzinie procesu organizowania łączący wspomnianych autorów, a przede wszystkim przydanie wyjątkowej roli kluczowemu, według Hagoorta, fenomenowi procesu zarządzania organizacjami działającymi na niwie kultury, jakim jest struktura organizacji, uprawnia nas do potraktowania jej jako podstawy rozumowania zawartego w niniejszym rozdziale. Będzie się ono koncentrowało wokół poszukiwania specyficznych determinantów, jakie pojawiają się w budowie struktury organizacji, która wybiera teatr jako dziedzinę swojego działania. Jest to tym bardziej uzasadnione, że sam Giep Hagoort posługuje się przykładem takiej organizacji, omawiając problematykę struktury. Przebieg jego wywodu traktuje ten przykład jako ilustrację ogólnej metody projektowania organizacji, która jednak, jak sam stwierdza, nie powinna prowadzić do budowania struktury opartej wyłącznie na podejściu teoretycznym: „powinniśmy zwłaszcza sprawdzić konkretne sytuacje i rozważyć, jakie czynniki mają (mogą mieć)

---

<sup>16</sup> Tamże, s. 97.

<sup>17</sup> R.W. Griffin, dz. cyt., s. 37.

<sup>18</sup> Por. rozdział pt. *Elementy struktury organizacyjnej*, (w:) R.W. Griffin, dz. cyt., s. 328 i n.

<sup>19</sup> G. Hagoort, dz. cyt., s. 35.

wpływ na formułę organizacji w danym przypadku”<sup>20</sup>. Kierując się tą wskazówką, spróbujemy wyodrębnić czynnik mający znaczenie zasadnicze w wypadku organizacji, której przedmiotem jest produkcja przedstawień: teatru.

Przypomnijmy na początku, że Hagoort, opierając się na spostrzeżeniach Doede Keuninga i Dereka Jana Eppinka, wyodrębnia dwa podstawowe elementy warunkujące projektowanie organizacji: podział pracy i koordynację<sup>21</sup>. Podział pracy ma na celu zebranie wszystkich czynności, jakie trzeba wykonać na drodze do obranego celu, i logiczne ich uporządkowanie, tak aby zrealizować naturalne połączenia między nimi dające nadzieję wydajnego ich funkcjonowania i obniżenia kosztów. Koordynacja skupia się tymczasem na wzajemnym dopasowywaniu tych czynności, nadawaniu ich zbiorowi spójności gwarantującej bezkonfliktową kontynuację. W trakcie poszukiwania optymalnych rozwiązań w dziedzinie podziału pracy i koordynacji dokonuje się specjalizacja działań i układanie swoistej hierarchii. Tak pojmowane budowanie organizacji, jak pisze Hagoort, posiada następujące cztery etapy:

- „etap 1: inwentaryzacja i analiza, jakie czynności muszą być podjęte dla osiągnięcia celu;
- etap 2: grupowanie pasujących do siebie czynności, wskazanie, jakie czynności wymagają bezpośredniej koordynacji;
- etap 3: ułożenie pasujących do siebie czynności w logiczne obszary;
- etap 4: ułożenie obszarów logicznych w formalną strukturę”<sup>22</sup>.

Zwróćmy uwagę, że struktura tych etapów zakłada, iż jest możliwe jednoznaczne i logiczne ułożenie organizacyjnych działań w czynności. Dalej zakłada, że te czynności są wykonywane w obrębie jednego planu, na którym się pojawiają, co z kolei umożliwia ich podporządkowanie z góry założonej metodzie i wzajemne zorientowanie. W zasadzie ułożenie to jest zawsze jakieś, czynności rozsypują się przed organizującym strukturę jak karty, z których należy ułożyć odpowiedni wzór.

Aby uniknąć przeoczeń w czasie realizacji pierwszego z czterech cytowanych etapów, Hagoort konkluduje wprost: „powinniśmy skoncentrować się na samych czynnościach, a nie na sposobie, w jaki są one przeprowadzane”<sup>23</sup>. Griffin w tym miejscu jest ostrożniejszy, choć co do zasady jest zgodny. Struktura organizacyjna to dla niego „zestaw elementów konstrukcyjnych, które mogą być użyte do kształtowania organizacji”<sup>24</sup>, ale zasadą działań organizacyjnych jest „decydowanie o tym, w jaki sposób możliwie najlepiej pogrupować działania i zasoby organizacji”<sup>25</sup>. Dalsze etapy Hagoorta są już logicznymi konsekwencjami przyjętego założenia jednolitości reprezentacji. Etap drugi nakazuje dokładnie zanalizować zbiory czynności, odkrywając ich wzajemne ułożenie, hierarchię i zależności, co jest po prostu ustaleniem i zastosowaniem wielu, opartych na różnych kryteriach porządków. Jednym z nich może być tzw. *cena pracy* (to pojęcie zapożycza Hagoort ze wspomnianej pracy Keuninga i Eppinka) lub funkcja, którą wspomniani autorzy określają jako „wspólny cel pewnych powiązanych ze sobą za-

---

<sup>20</sup> Tamże, s. 103.

<sup>21</sup> Tamże, s. 97.

<sup>22</sup> Tamże, s. 98.

<sup>23</sup> Tamże, s. 100.

<sup>24</sup> R.W. Griffin, dz. cyt., s. 330.

<sup>25</sup> Tamże.

dań”<sup>26</sup>, czy uwarunkowania społeczne takie jak racjonalne obciążenie (dienne) lub wrażliwość i satysfakcja z pracy. Etap trzeci wprowadza uporządkowanie wyższego rzędu poprzez wyodrębnienie logicznych pól działalności, które Hagoort wyróżnia na podstawie czterech, jak je nazywa, kryteriów będących jednak bardziej kategoriami stworzonymi do opisu mniej lub bardziej abstrakcyjnych obszarów aktywności. Są to: produkt (P), funkcja (F), geografia (G) i rynek (R)<sup>27</sup>. To one mają służyć profilowaniu organizacji na etapie teoretycznej konstrukcji, ukierunkowując ją na wskazane obszary, wszystkie bądź tylko wybrane, ustalając jednocześnie ich wagę dla organizacji. Związek między etapem drugim i trzecim jest luźny. Czynności na etapie drugim podlegają porządkowaniu ze względu na wymogi koordynacji, natomiast na etapie trzecim – specjalizacji. W obu przypadkach chodzi o zdefiniowanie określonego typu związków między czynnościami, które są podstawą do wiązania tych czynności z sobą na poszczególnych etapach. Hagoort mówi o „czynnościach pasujących do siebie”<sup>28</sup>. Etap ostatni to „formalnie ustabilizowana hierarchia organizacyjna”, tzn. ułożenie ogniwi organizacji odpowiadających poszczególnym polom w pionową, mniej lub bardziej wysmukłą strukturę podporządkowania.

Hagoort, wprowadzając etapowy proces projektowania organizacji, który jest jednocześnie objaśnieniem jej struktury w fazie działania, dokonuje uogólniania zbiorów czynności, podporządkowując je kryteriom szerszym, a więc także bardziej abstrakcyjnym z punktu widzenia poszczególnych czynności. Budowanie organizacji to w istocie stopniowe abstrahowanie zbioru czynności do nadrzędnych „obszarów logicznych”. Dużej liczbie czynności odpowiada mała liczba obszarów i w konsekwencji mała liczba elementów struktury. Samo pojęcie „pól logicznych” czy też „obszarów logicznych” sugeruje istnienie związków, jakie mają się nawiązywać między pogrupowanymi, czyli zebranymi w zbiorze czynnościami, związków natury logicznej.

Podsumujmy. W procesie projektowania organizacji swobodne zestawy czynności zostają ujęte w zbioru, co jest rezultatem zabiegu grupowania. Jak w przypadku każdego konstruowania zbiorów, służy temu jedna lub więcej cech tych czynności – Hagoort mówi o „czynnościach pokrewnych”. Ponad grupami mieszczą się logiczne pola, których porządek jest innej natury niż metoda służąca do konstruowania grup, choć niewątpliwie ma charakter nadrzędny. Ze skrzyżowania tych dwu porządków rodzi się struktura, która polega na ujęciu ich w jednoznaczny hierarchię. Czy jednak jest to do końca tak łatwe? Niestety, pragmatyczna konstrukcja Giepa Hagoorta okazuje się niewystarczająca i musi pozostawić poza swoim obrębem bardzo istotną część teatralnego procesu tworzenia, jakim jest jego zwieńczenie: teatralny spektakl. Aby zrozumieć wskazany tutaj problem, trzeba odwołać się do istoty tego osobnego wydarzenia, jakim jest teatralne przedstawienie.

Stosownego narzędzia, którym posłużymy się do analizy spektaklu, dostarcza praca Tomasza Kubikowskiego<sup>29</sup>. Podejmuje on próbę krytycznego przeglądu myśli fenomenologicznej dotyczącej tego zjawiska zbierającą główne wątki dyskusji, jaka się w tej sprawie toczy, a na koniec wprowadza własną koncepcję. Autor świadomie ogranicza

---

<sup>26</sup> G. Hagoort, dz. cyt., s. 100.

<sup>27</sup> Tamże, s. 101.

<sup>28</sup> Tamże, s. 98.

<sup>29</sup> T. Kubikowski, *Siedem bytów teatralnych. O fenomenologii sztuki scenicznej*, Warszawa 1994.



pole badawcze, pozostawiając poza zasięgiem swoich zainteresowań kwestię dramatu. Dąży do ścisłego modelu mimo odmiennej natury przedmiotu swoich dociekań. Rozpoczynając swój wywód od klasycznej koncepcji Romana Ingardena, natychmiast natrafia na problem, który będzie się dalej rozwijał, stając się osią rozmyślań przedstawionych w książce, i który jest jednocześnie powodem włączenia tej pracy w obręb analizy zagadnień struktury organizacji teatralnej. Tym delikatnym i krytycznym punktem opisu widowiska jest „obecność w nim realnych przedmiotów, intencjonalnie wskazujących fikcyjne przedmioty przedstawione”<sup>30</sup>. Problem ten: połączenie w obrębie jednego dzieła bytów o realnym i innym niż realny, np. intencjonalnym, charakterze, wyznacza podstawową różnorodność przestrzeni, w których funkcjonuje fenomen teatralnego widowiska. Kubikowskiego ta konstatacja zmusza do dyskusji z założoną u Ingardena tezą o wyłączeniu realnych przedmiotów z obrębu dzieła sztuki, w którym nie mogą one pełnić funkcji jego „efektywnej części”<sup>31</sup>. Domyśla się obecności jeszcze jednej, ukrytej i pominiętej przez Ingardena warstwy dzieła teatralnego.

Poszukiwania i wyprowadzane z nich wnioski znajdują w pracy Kubikowskiego bardzo ścisłą lokalizację: skupiają się przede wszystkim wokół aktora i kreowanej przez niego postaci. Aby wytłumaczyć prostą konstatację, która widzi na scenie poruszających się żywych ludzi obok Konradów, Learów czy Antygon, pisze: „Przyjmijmy więc, że każdy [aktor – przyp. R.M.] ma właściwą sobie, bezpośrednio spostrzeganą postać; mówiąc metaforycznie – pewne osobiste «brzmienie», które wnosi też na scenę. Postać tę chcemy nazywać realną postacią aktorską”<sup>32</sup>. Ta oczywista i w pewien sposób żartobliwa uwaga, wprowadza jednak zasadniczą zmianę w sposobie myślenia, zmusza do interpretowania widowiska na skrzyżowaniu przestrzeni zaludnianych bytami o kompletnie różnej podstawie. Kubikowski widzi podobieństwo tej sytuacji i sytuacji wypowiedzi, która jest tak samo dwufazowa: składa się z brzmień i sensów, poprzez które denotuje przedmioty świata przedstawionego. Proponuje, aby na analogicznej zasadzie uznać, iż „aktor w przedstawieniu stanowi pewną postać realną, przynależną konkretnemu indywiduum i tworzącą uschematyzowane wyglądy; poprzez nie intencjonalnie wyznacza przedmioty świata przedstawionego”<sup>33</sup>.

Kubikowski referuje krytykę, jaką wywołał wskazany niedostatek konstrukcji Ingardena. Wśród przytaczanych przez niego wypowiedzi warto przypomnieć zdanie Edwarda Csató, reprezentującego raczej zdroworozsądkowe podejście do problemu, który twierdzi, że gdy zajmujemy się konkretnym przedstawieniem widowiska teatralnego, „przedmiotem uwagi staje się żywy, grający na scenie aktor «ucieleśniający» – jak to się mówi popularnie – postać sceniczną, nie zaś ta postać jako «przedmiot intencjonalny», oderwany od realnej «podstawy bytowej»”<sup>34</sup>. Csató podkreśla, co z kolei wydaje się Kubikowskiemu naiwne, rolę procesu identyfikacji, jaki łączy widza i postać sceniczną. Uwagi Csató, dodajmy na marginesie, choć krytyczne wobec Ingardena, wydają się operować w nieco innej przestrzeni niż interpretacje tego ostatniego. Csató mówi o pewnej praktyce obco-

<sup>30</sup> Tamże, s. 16/17.

<sup>31</sup> Por. tamże, s. 17.

<sup>32</sup> Tamże, s. 18.

<sup>33</sup> Tamże, s. 40.

<sup>34</sup> E. Csató, *Funkcje mowy scenicznej*, (w:) *Problemy teorii dramatu i teatru*, wybór i opracowanie J. Degler, Warszawa 1988, s. 301.

wania z dziełem teatralnym, obcowania spostrzeganego raczej w ujęciu procesów psychologicznych (identyfikacja) czy quasi-społecznych, o czym może świadczyć podkreślenie przez niego wagi stosunku aktor – widz<sup>35</sup>. Dla nas postawa Csató tym bardziej uwypukla problem istnienia spektaklu teatralnego, a w jego obrębie – aktora, choć poza formułowanie odrębności bytu realnego aktora i postaci scenicznej i skutków, jakie wywołuje ta odrębność w sytuacji nawiązywania kontaktu z widzem za pomocą mowy, artykuł Csató nie wychodzi. Nie przeprowadza w szczególności próby teoretycznego wyjaśnienia swojej tezy poprzez tworzenie specjalnych konstruktów zawierających wszystkie fazy subtelnego przejścia przez granicę bytowej nierównorzędności aktora i postaci, czym właśnie zajmuje się Ingarden, a za nim Kubikowski.

Bardziej skomplikowaną konstrukcję, choć czerpiącą inspirację z teorii Ingardena, jak twierdzi jej autor, przedstawia Dietrich Steinbeck. Jest to konstrukcja interesująca z naszego punktu widzenia, gdyż, jak pisze Kubikowski, „Steinbeck rozpoczyna od podziału najprostszego: przeciwstawia aktora granej przez niego postaci”<sup>36</sup>. Akceptacja tego oczywistego na pozór faktu wiąże się z pewnością z czysto teatrologicznym nastawieniem autora podejmującym „próbę systematyzacji przeświadczeń i domniemań wyniesionych z bezpośredniego obcowania z teatrem”<sup>37</sup>, co z punktu widzenia pragmatycznego nastawienia refleksji organizacyjnej jest bardzo cenne. Aby uchwycić niezwykłą właściwość teatru pozwalającego przedstawiać aktorom postaci fikcyjne, Steinbeck powołuje trzeci byt znajdujący się niejako między tymi skrajnymi pozycjami i pozwalający aktorowi reprezentować postać, byt, który nazywa schematem roli.

„W ten sposób” – pisze Kubikowski – „ukazały się trzy warstwy tworzące, zdaniem Steinbecka, dzieło teatralne. Pierwszą, do której należy aktor empiryczny oraz empirycznie obecne na scenie dekoracje i rekwizyty, jest warstwa rzeczywistego znaczenia. Schemat roli i jego odpowiednik w planie całego spektaklu: inscenizacja, należą do warstwy intendowanego znaczenia. Osoba dramatu należy do warstwy domniemanego znaczenia”<sup>38</sup>.

Warstwa pierwsza to żywy aktor, warstwa druga, schemat roli, jest skutkiem konsensusu osiągniętego w sprawie interpretacji postaci, powstałego w efekcie prób, warstwa trzecia potrzebuje, aby się pojawić, publiczności, dzięki której schemat przetwarza się w postać. Nie musimy się zagłębiać w szczegóły, które z koncepcji Steinbecka wyławia i wyjaśnia Kubikowski, aby zauważyć przeciwstawienie będące osią wywodu, przeciwstawienie ujawniające różny charakter ontologiczny aktora i postaci, co zresztą nazywa dosłownie Steinbeck, pisząc, że różnica, jaka dzieli wskazane przez niego warstwy, ma „charakter rzeczywistościowy”, to znaczy ujawnia się poprzez odniesienie do rzeczywistości, wobec której, jak można mniemać, warstwy te różnie istnieją.

Bardzo ciekawą propozycją teoretyczną, którą opisuje Kubikowski i z naszego punktu widzenia najszerszą, jest propozycja amerykańskiego fenomenologa Maurice’a Natanson. Delimitacja przestrzeni rzeczywistej i teatralnej nie ulega dla niego wątpliwości, staje się wręcz podstawą interpretacji swoistego statusu teatralnego przedstawienia.

<sup>35</sup> Por. tamże, s. 304 i n.

<sup>36</sup> T. Kubikowski, dz. cyt., s. 65.

<sup>37</sup> Tamże, s. 64.

<sup>38</sup> Tamże, s. 66.

„Przedmioty na scenie funkcjonują więc w odrębnej, niedotykalnej dla nas [publiczności, jak można mniemać – przyp. R.M.] strefie tego, co teatralne”<sup>39</sup>, twierdzi Natanson według Kubikowskiego. Odrębność przestrzeni teatralnej wynika z pewnej, właściwej człowiekowi, naturalnej skłonności do budowania różnych światów opartej na różnych doświadczeniach, których strumień takie zróżnicowanie zresztą immanentnie niesie. Kubikowski posługuje się w tym miejscu przykładem podróznego w pociągu, dla którego świat przesuwany się za oknem wagonu uzyskuje inny status z tego wyłącznie powodu, że jest odizolowany i niedostępny. Świat, według Natansona, jawi się człowiekowi jako z zasady podzielony na strefy i doświadczenie to jest powszechnym doświadczeniem egzystencjalnym<sup>40</sup>. Ponieważ istnienie tych stref ma charakter wtórny i są one następstwem aktów świadomości, mogą jawić się jako nie do końca realne albo realne w różnym stopniu. Powstają, jak pisze Kubikowski, „gdy jednostka staje się świadoma różnicy między zmysłowym, potocznym istnieniem jakiegoś przedmiotu czy zdarzenia a jego funkcjonowaniem w obrębie pewnego wtórnego modus doświadczenia”<sup>41</sup>, takiego jak doświadczenie świata za oknem bądź, dodajmy, jak doświadczenie świata na scenie teatru. Różnorodność stref rzeczywistości jest w pewien sposób związana z ich charakterem, skoro pozwala Natansonowi formułować szczegółowe, dzielące je różnice. I tak, różnice pojawiające się między strefą akcji dramatycznej (rozgrywającej się na scenie) i strefą życia codziennego mieszczą się w trzech rodzajach: dotyczą limitów działania, które są ściśle wyznaczone postaciom scenicznym, kategorii etycznych dodających wydarzeniom dziejącym się w realnym życiu swoistej wagi, o której w przypadku postaci scenicznych trudno mówić, oraz czasu, jako swoistej kategorii egzystencjalnej dostępnej tylko człowiekowi, a których pozbawiona jest postać sceniczna, pozbawiona przecież także przeszłości i przyszłości<sup>42</sup>. Dodajmy na koniec streszczenia wybranych poglądów na sposób istnienia spektaklu teatralnego, że Kubikowski tworzy także własną interpretację fenomenu postaci teatralnej, która jest swoistą kompilacją i rozwinięciem poglądów Ingardena i Steinbecka, uzupełnioną o nowe byty pośredniczące między żywym aktorem i postacią dostępną oglądowi widza, ale w najmniejszym stopniu nienegującą zasadniczego rozziwu, jaki dzieli i łączy jednocześnie te dwie strony teatralnej kreacji.

Z tego skróconego przeglądu jasno wynika z pozoru oczywista, a jednak sprawiająca olbrzymie trudności interpretacyjne właściwość teatru i gry aktorskiej w szczególności, polegająca na tym, że jak stwierdza z pewną bezradnością wobec naocznych faktów inny, relacjonowany przez Kubikowskiego, fenomenolog Bert O. States: „Gra aktorska jest zarazem działaniem w rzeczywistym świecie i działaniem fikcyjnym”<sup>43</sup>. Wniosek jest prosty: nie można uwolnić się w teatrze od kontekstu realnego świata, który wymyka się zakusom artysty, zarówno dramaturga, reżysera, jak i aktora, i wdzierza się na scenę czasem w dość nieoczekiwany sposób. Wchodzi wtedy w gwałtowny konflikt z teatralną fikcją, której stworzenie i utrzymanie jest, przypomnijmy, zadaniem stojącym przed tea-

---

<sup>39</sup> Tamże, s. 84.

<sup>40</sup> Por. tamże, s. 83.

<sup>41</sup> Tamże.

<sup>42</sup> Por. tamże, s. 85.

<sup>43</sup> Tamże, s. 93.

trem i zarazem właściwym przedmiotem artystycznym, który jest produktem jego sztuki. Takie ingerencje mogą być niezwykle lub banalne, Kubikowski przytacza wiele przykładów, a równie dużo możemy dodać z własnego doświadczenia. Mogą być one wynikiem bieżącej sytuacji politycznej, wystarczy wspomnieć „wyklaskiwanie” aktorów w czasie stanu wojennego w roku 1981 i następnych, środowiskowych wydarzeń takich jak aktor-ski jubileusz albo drobnej pomyłki rekwizytora. Teatr czasem korzysta przewrotnie z granicy, jaką ogradza się teatralna fikcja, i przekracza ją, wstępując na widownię i wciągając widzów do zabawy, jednak sama instytucja tej granicy nigdy nie pozostaje nieobecna.

Przytoczenie naukowych, filozoficznych sposobów interpretacji fenomenu dzieła teatralnego – przedmiotu artystycznego, produktu teatralnej sztuki, zostało dokonane, aby wydobyć niezwykłą cechę tego przedmiotu odróżniającą go od innych i niemogącą pozostać bez wpływu na jakiegokolwiek działania zewnętrzne podjęte wobec tego przedmiotu, także działania organizacyjne i zarządcze: jego dwoistość ontologiczną, silnie złączoną z osobą aktora. Połączenie tej właściwości ze spostrzeżeniem dotyczącym sposobu realizowania się spektaklu zbliża nas do pełnego obrazu teatralnego przedstawienia. Mowa tutaj o czasowym charakterze tej sztuki, jej procesualności, o fakcie, jakim jest rozwijanie się teatralnej opowieści w czasie<sup>44</sup>. Połączenie tej ostatniej cechy, charakterystycznej nie tylko dla teatru, z niejasnym ontologicznie statusem powoływanej przezeń rzeczywistości istniejącej na przecięciu fikcji i realnego świata, stanowi o wyjątkowym z naszego punktu widzenia charakterze produktu, jakim jest teatralny spektakl. Mówiąc innymi słowami, aby teatralny spektakl mógł zrealizować się jako estetyczny przedmiot, musi wydarzyć się w czasie, na oczach pewnej widowni, poprzez rozwój pewnej akcji, w trakcie której pojawi się pewna fikcyjna rzeczywistość zaludniona przez fikcyjne postaci, jednak ani te postaci, ani rzeczywistość nie oderwą się od empirycznej podstawy autentycznych przedmiotów i autentycznych ludzi – aktorów. Skoro więc zadaniem organizacji działającej na niwie kultury, jaką jest teatr, jest produkcja przedstawień teatralnych, co, jak się wydaje, nie jest przedmiotem sporu, jej celem powinno być także zarządzanie takie, aby udział świata realnego nie zakłócał, ale przeciwnie – wspomagał i optymalizował realizację teatralnego przedmiotu artystycznego.

Nie chodzi tutaj, podkreślmy, o optymalizację i wspomóżenie spektaklu jako pewnego ogólnego faktu organizacyjnego, np. poprzez właściwą organizację instytucji obsługującej ten spektakl, personelu pomocniczego, bileterów, maszynistów itp. – to oczywiste, ale o przebieg samego procesu realizacji przedmiotu artystycznego. Spektakl, aby zaistniał jako taki przedmiot, musi odtworzyć coś, co Steinbeck nazywa schematem roli i jej odpowiednikiem w planie tego spektaklu – inscenizacją, a co jest konstrukcją wzniesioną w czasie prób. Odtwarzanie owo powoduje pojawienie się pewnej fikcyjnej rzeczywistości i fikcyjnych postaci, co zresztą może się wydarzyć jedynie na oczach osoby trzeciej – widza. Niestety, aktor, który jest żywym człowiekiem, w naturalny sposób może zakłócić lub wspomóc to odtwarzanie. Podobnie jak może to nastąpić ze stron wszystkich elementów, które w powoływaniu teatralnej fikcji biorą udział, takich jak na przykład dekoracja. Zadanie, jakie się tutaj pojawia, zadanie stojące przed samą organizacją, jak

---

<sup>44</sup> Na ten temat pisze, przedstawiając wiele prób klasyfikacji sztuk posługujących się tą kwalifikacją, Tadeusz Kowzan w artykule pt. *O autonomiczności sztuki widowiskowej*, (w:) *Problemy teorii dramatu i teatru*, dz. cyt., s. 379 i n.

i jej zarządzeniem polega na sprostaniu tej okoliczności i włączeniu jej w przebieg procesu zarządzania. Polega ono na właściwym zarządzaniu kreacją fikcji teatralnej biorącemu pod uwagę żywych ludzi – aktorów, jako istotnych podmiotów tej kreacji.

Aby to było możliwe, w obręb procesu zarządzania organizacją mającą na celu produkcję spektakli teatralnych trzeba włączyć także proces zarządzania gotowym spektaklem, jego eksploatacją. Nie jest to wcale oczywiste. Giep Hagoort przedstawia przykładowy proces ustalania kształtu organizacji i wybiera w tym celu konkretne działanie: „Grupa ludzi teatru zamierza wystawić sztukę Szekspira własnym sumptem. Po dokonaniu wyboru (= ustaleniu polityki działania) trzeba ukształtować organizację”<sup>45</sup>. Dokonuje następnie inwentaryzacji czynności, które temu służą, i ich analizę, co wyczerpuje etap pierwszy proponowanego przezeń ogólnego procesu zarządzania organizacją w kulturze, etap związany z realizacją fragmentu ogólnego modelu zarządzania, który streściliśmy na wstępie. Czynności tych jest piętnaście i tworzą pewien logiczny ciąg działań, który kończy się czynnością o nazwie „przygotowanie premiery”<sup>46</sup>. To oczywiście, że ten przykład opiera się na pewnym uproszczeniu dokonanym dla jasności wykładu, jednak jest to uproszczenie tak daleko idące, że trudno się z nim zgodzić z perspektywy analizy fenomenu teatralnego spektaklu. Zgodnie z wnioskami płynącymi z tej analizy proces zarządzania spektaklem nie kończy się w momencie premiery, ale trwa nadal, tak jak nie da się „skończyć” teatralnego spektaklu jako aktualizującego się w każdym przedstawieniu artystycznego przedmiotu. Przykład Hagoorta należałoby zatem wzbogacić o jeszcze jedną czynność: „eksploatacja spektaklu”.

Pojawia się w tym momencie pytanie, w jaki sposób personel zarządzający lub struktura organizacji mogą brać udział w procesie kreacji, który z natury swojej jest raczej przeznaczony dla reżysera, scenografa i innych artystów? Jednak przypomnijmy: chodzi nie o etap prób, ale etap eksploatacji spektaklu, a więc o okres, w którym wpływ personelu artystycznego maleje lub praktycznie znika kompletnie. Trzeba na marginesie dodać, że w teatrach polskich scenograf i reżyser są zazwyczaj zobowiązani w umowie z teatrem do nadzoru nad eksploatowanym przedstawieniem. Po okresie przerwy trwającym zazwyczaj kilka miesięcy są proszeni do przeprowadzenia prób wznawieniowych, są także obecni przy wyjazdach i prowadzą próby dostosowujące spektakl do nowych warunków scenicznych. Mają również prawo ingerować weń po premierze, a czasem, takiego przykładu dostarcza Krystian Lupa, starają się być na każdym przedstawieniu i nieustannie dokonują poprawek, co praktycznie powoduje, że spektakl w zakresie inscenizacji w znaczeniu, jakie nadaje jej Steinbeck, nigdy nie może zostać uznany za zakończony. Ten przykład dowodzi możliwości stworzenia pewnych mechanizmów organizacyjnych pozwalających dbać o fikcję teatralną poprzez specjalne procedury, narzucenie obowiązków wykonawcom itd.

Z drugiej strony znane są w teatrze obyczaje pewnej zażyłości, w której znajdują się członkowie zespołu artystycznego, częściowo także technicznego, a najmniej administracyjnego. Zażyłość między ludźmi słabnie wyraźnie lub zupełnie ginie wraz z tym, jak maleje lub całkiem znika ich praktyczny udział w spektaklu. Ujawnia się ona poprzez udział emocji, negatywnych i pozytywnych, w stosunkach między ludźmi, w ich quasi-

---

<sup>45</sup> G. Hagoort, dz. cyt., s. 98.

<sup>46</sup> Tamże.

-rodzinnym charakterze, towarzyskiej wspólnoty, celebrowaniu wspólnych, właściwych tylko dla teatru uroczystości itp. Ten fakt należy raczej do obrazu pewnej organizacyjnej kultury, jaka obowiązuje w teatrze, kładącej nacisk na prywatność i zniesienie oficjalności, ale w praktyce oznacza także znacznie zwiększoną ilość informacji dostępnej na temat ludzi w organizacji i zwiększoną wzajemną kontrolę. To są skutki, które wynikają niewątpliwie z okoliczności realnego życia, ale które jednocześnie wspomagają ochronę schematu teatralnej fikcji, choć odbywa się to nie wprost. Z praktyki teatralnej można także wywieść spostrzeżenie, które trudno tutaj poprzeć stosownymi badaniami, spostrzeżenie o obowiązującym powszechnie w teatrze przekonaniu co do nadrzędności takiego celu jak spektakl, przekonanie, którego intensywność przekracza zwykle instytucjonalne zobowiązanie. Jest ono obłożone wieloma przesadami, wpaja się go nowicjuszom itd. – tak działa naturalny mechanizm ochrony pewnego zadania, które trudno uzasadnia się samo przez się i wymyka się twardym prawom realnego świata, choć jest od nich zależne, mechanizm będący także niewątpliwą częścią organizacyjnej kultury.

Praktyczne rozwiązanie problemu pogodzenia realnej rzeczywistości faktów i czynności z teatralną fikcją, która musi się pojawić, aby wypełnić zadanie spektaklu i teatru, ale która dotychczas wymykała się jako zjawisko zabiegom organizacyjnym, pozostawmy zarządzającym; że da się to zrobić, choćby przez wspomaganie mechanizmów kultury organizacyjnej, nie pozostawia wątpliwości. Pozostaje jednak problem bardzo istotny, wmontowania jej w model zarządzania, np. taki, jaki proponuje Hagoort. Aby to uczynić, wprowadziliśmy do tego modelu pewne dodatkowe założenia. Uznaliśmy po pierwsze, że teatr nie kończy swojego działania na próbach spektaklu. Aby zrealizował się fenomen teatralnej fikcji i przed oczami widzów pojawiły się postaci sceniczne i wyglądy świata teatralnej kreacji, musi zostać przedstawiony spektakl będący dziełem czasowym, opowieścią mającą charakter trwającego czas jakiś procesu. Co więcej, jest to jedyny sposób aktualizacji dzieła teatralnego, które poza spektaklem nie istnieje, choćby dlatego, że poza nim nie dają się ujawnić byty takie jak postać sceniczna. Po drugie, udowodniliśmy, że takie byty pozostają w silnym związku z żywym człowiekiem, który daje im materialne oparcie i funduje ich istnienie, aktorem. Po trzecie, w tej sytuacji trzeba włączyć w proces organizowania i zarządzania operujące w dziedzinie fikcji skutki różnych, realnych zachowań aktora na scenie, ale także i poza sceną, jako że mamy do czynienia z jedną osobą, skutki, które obserwujemy jako teatralną, wykreowaną rzeczywistość i które w istocie umożliwiają spełnienie teatralnego przedstawienia.

Zwróćmy uwagę, że dopiero po uwzględnieniu tych trzech zespołów zagadnień: faktu realizowania się spektaklu teatralnego, w trakcie którego kluczową rolę odgrywa aktor będący żywym człowiekiem (pracownikiem organizacji), można mówić o zaspokojeniu fundamentalnego założenia Giępa Hagoorta, wielokrotnie przewijającego się w jego pracy, przyjmującego postać swoistego *credo*: „Struktura po Strategii i Forma po Funkcji”<sup>47</sup>. Ten pragmatyczny kierunek rozwijania refleksji, a także konstruowania rozwiązań, zgodny z hermeneutyczną metodologią „od całości do części”, tym mocniej podkreśla wagę, skądinąd zawikłanego i niejasnego zwieńczenia procesu teatralnej pracy, jakim jest teatralny spektakl. Takie też rozumienie instytucji teatru wbudowuje w swoją koncepcję inny teoretyk ekonomicznego i organizacyjnego kontekstu zarządzania w kulturze

---

<sup>47</sup> Tamże, s. 97.

Peter Bendixen<sup>48</sup>. Jego podstawowy schemat interpretacji ról społecznych teatru odnosi się wyłącznie do udziału w szerszym kontekście społecznym, a „Główne kryterium stanowi rola teatru rozpatrywana pod kątem sztuki ekspresyjnej oddziałującej na społeczeństwo”<sup>49</sup>. Przypomnijmy, że Bendixen formułuje trzy realizacje owej roli: teatr jako forma kultu, teatr jako miejsce realizacji jednej z usług dla płatników (widzów), teatr jako instytucja społeczna<sup>50</sup>. Każda z nich w inny sposób ujmuje udział teatru w tworze, jakim jest wspólnota ludzi, za każdym razem widziana jako skutek innego rodzaju więzi: religijnej, ekonomicznej czy też społecznej. Tym mocniejszy wydaje się zatem wniosek, że opis organizacji teatralnej zależy w zasadniczym stopniu od tej czynności Giepa Hagoorta, której poświęca on najmniej miejsca: publicznego pokazu wielomiesięcznej pracy teatralnego zespołu.

---

<sup>48</sup> P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.

<sup>49</sup> Tamże, s. 124.

<sup>50</sup> Tamże.