

Małgorzata Ćwikła

TEATRALIZACJA ZARZĄDZANIA EMOCJAMI WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

The center of gravity is in the auditorium rather than on stage.

Augusto Boal, *The Cop in the Head*

SŁOWA KLUCZE: zarządzanie emocjami, performatyka, teatralizacja, zarządzanie humanistyczne

KEY WORDS: emotion management, performance studies, theatrification, humanistic management

Abstract

THE THEATRIALIZATION OF THE EMOTION WORK

The article describes the practices of using the typical methods of theatrical expression by contemporary business institutions to develop the workers' emotional labor skills. Special emphasis is put on discussing the communication and training-related issues which are vital for the development of specific emotion usage patterns. The discussion is placed in the context of observations on the process of introducing the concept of performatics into business and tracing the analogies between social relations and situations known from performance art. The article is intended to initiate a discussion about the effects of interweaving culture with business.

Obserwując współczesne organizacje, coraz częściej można się dopatrzeć analogii do teatru. Związane jest to, z jednej strony, z postępującymi zmianami kultur organizacyjnych, z drugiej stanowi świadome działanie, mające na celu wprowadzanie nowych reguł kształtowania stosunków międzyludzkich. Ostatni aspekt szczególnie mocno jest powiązany z komunikacją, która dotyczy wielopoziomowych relacji warunkujących byt danej organizacji w odniesieniu do aktualnych tendencji gospodarczych i społecznych. Komunikacja zaś – rozumiana jako wymiana angażująca przynajmniej dwóch uczestników – w prosty sposób prowadzi do sytuacji teatralnych, wymagających interakcji widza i aktora. Tego typu ujęcie, choć oparte na radykalnym

uproszczeniu, najtrafniej charakteryzuje mechanizm zbliżenia obydwu wspomnianych pól aktywności człowieka. Każde z nich bowiem wykorzystuje elementy naśladownictwa, metafory i wywierania wpływu, by osiągać określone cele, raz jest to *katharsis*, raz lepszy wynik sprzedaży.

Wprowadzenie do nauk o organizacji metodologii zaczerpniętej z badań i praktyk teatralnych łączy się z rozkwitem badań jakościowych i ugruntowaniem przeświadczenia, że proces „wykonywania” jest w organizacjach zbieżny z pracą aktorską. Dotyczy to zarówno kwestii odgrywania ról, jak i chęci twórczej standaryzacji procesów pracowniczych. Kluczowe dla takiego ujęcia było, po pierwsze – uznanie samego teatru za metaforę organizacji, co opisane zostało już w roku 1987 w książce Iaina L. Manghama i Michaela A. Overingtona *Organizations as Theatre: A Social Psychology of Dramatic Appearances*, po drugie – intensywna kontynuacja tego nurtu badań aż do dzisiaj i rozszerzanie zakresu objętego analizą, czego rezultatem może być chociażby porównanie teoretyków organizacji do krytyków teatralnych przez Barbarę Czarniawską¹. Toczące się wśród znawców zarządzania dyskusje o granicach użycia metaforyzacji nie przeszkadzają w koniunkcji kolejnych obszarów i odnajdywaniu, przykładowo, inspirowanych teoriami Judith Butler, podziałów genderowych organizacyjnych performansów². Warto podkreślić, że impulsem do pogłębiania tego dyskursu nie są wyłącznie badania Ervinga Goffmana czy Kennetha Burke’a, ale również typowo teatralne prace Hansa-Thiesa Lehmana, które w mniejszym stopniu skupiały się na szukaniu społecznych podobieństw do tworzących się w sztuce relacji³. Dodatkowe zaakcentowanie estetyzujących wątków znanych z jego teorii prowadzi do refleksji, która jest właściwym tematem niniejszego artykułu. Dotyczy on pytania o zakres wzorowanej na teatrze interwencji w procesie zarządzania emocjami przez dzisiejsze organizacje, ze szczególnym naciskiem położonym na techniki szkoleniowe i regulowanie aktów komunikacyjnych. Istotne będą zatem dwie płaszczyzny analizy: jedna z nich odnosząca się do procesów wewnątrz danej organizacji, druga mająca na celu przybliżenie technik reagowania i wpływania na otoczenie. Tym samym w niewielkim wymiarze zostaną poruszone kwestie organizacyjnych zależności i hierarchizacji, które doczekały się szerokiego omówienia w literaturze przedmiotu.

Zapożyczenia

Pojęcie teatralizacji w zaproponowanym ujęciu ma kilka źródeł. Odnosi się do teorii Bertolta Brechta i myśli Waltera Benjamina, rozwiniętych głównie na podstawie obserwacji kondycji społeczeństwa nasiąkniętego doświadczeniem wojennym ubiegłego wieku. Jest ponadto parafrazą tytułu książki Arlie Russell Hochschild *Za-*

¹ B. Czarniawska, *Trochę inna teoria organizacji*, Warszawa 2010, s. 86.

² B. Biehl, *The performance of women and men in organisations: a theatre studies approach*, „Gender in Management: An International Journal” 2008, t. 23, nr 7, s. 522.

³ Tamże, s. 523.

rzządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć, która kilka dekad temu wprowadziła do szerokiego obiegu określenie praca emocjonalna. Sformułowanie typu: teatralizacja ludzkich uczuć jako uboczny efekt współczesności wydaje się ujęciem najciekawszym i dającym wielorakie możliwości interpretacyjne. Ważne w tym kontekście jest stwierdzenie, że korzystanie z metod teatralnych w procesach, które ze względu na ich wymiar nazwiemy zarządzanymi, można porównać do sprowadzania abstrakcyjnej idei artystycznej do wyrafinowanej techniki usługowej. Fakt ten wynika ze zjawiska społecznego, które wstrząsnęło nowoczesnym światem – przejścia do ery postindustrialnej. Opisany przez Daniela Bella prymat usług nad wytwarzaniem doprowadził do wykształcenia nowych zawodów, a co z tym związane, do konieczności zdobycia niedocenianych wcześniej kompetencji⁴. Dotyczy to głównie kompetencji prakseologicznych, a zatem sumienności, zdolności adaptacyjnych i motywacji, a także kompetencji społecznych – asertywności, współpracy, przywództwa. Równocześnie dążenie do nabywania kompetencji miękkich, uwzględniających dodatkowo sprawne zarządzanie sobą, odzwierciedla potrzeby rynku będącego miejscem społecznych i gospodarczych gier. Wspomniane umiejętności w oczywisty sposób korespondują z performatywnym charakterem sztuk scenicznych i tłumaczą dwukierunkową empatię przedstawicieli zarówno kultury, jak i biznesu. Zależności tej nie można nazwać doskonałą symbiozą, a raczej sojuszem z rozsądku. Dla teatru sytuacja, w której może on oferować *know-how* innym instytucjom, oznacza przede wszystkim odejście od jego pierwotnej funkcji artystycznej w celu poszerzenia możliwości zawodowych aktorów, reżyserów, trenerów dykcji oraz innych spokrewnionych specjalistów, a także import idei poprzez edukacyjno-szkoleniową komercjalizację⁵. Tworzenie teatru na potrzeby zawodowego doskonalenia menedżerów, sprzedawców czy też stewardes oraz ulepszania komunikacji będzie ponadto tak długo miało sens dla tej grupy zawodowej, dopóki stosowane metody nie zostaną w pełni przejęte przez nowych, pojawiających się wraz z elastycznym światem pracy ekspertów, którzy skupią się wyłącznie na aspekcie szkoleniowym, nigdy natomiast nie wcielą się w postać w inscenizacji klasyki dramatu. Już dziś możemy wróżyć powstanie nowego emploi – aktora szkolącego. Również dla literatury scenicznej współpraca dramaturgów z firmami przez wprowadzenie tematyki związanej przykładowo z radzeniem sobie z trudnym klientem oznacza zbłądzenie ze ścieżki słownych poszukiwań. Jak pokazuje jednak historia teatru, tego typu procesy nie mają zazwyczaj negatywnego wpływu na rozwój sztuki, przeciwnie – bywają inspirującym doświadczeniem, odbiegającym od ryzyka autotelicznego. Za przykład może posłużyć wypracowana przez Bertolta Brechta idea *Lehrstücke*. Metoda ta uważana w czasie swojego powstania – w latach trzydziestych XX wieku – za awangardową, podobnie jak teatralizacja zachowania w firmach, wiązała się z aktywnym uczestnictwem osób niebędących aktorami, a nie z pouczeniem biernie obserwującej publiczności.

⁴ Zob. D. Bell, *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.

⁵ Komercjalizacja w tym znaczeniu nie jest rozumiana pejoratywnie. Wprowadzenie tej kategorii służy odróżnieniu teatru jako medium artystycznej ekspresji, podlegającej dyktatowi misyjności, od zarobkowych zastosowań technik inspirowanych teatrem.

Dla firm czerpanie inspiracji z teatru jest atrakcyjną i niebanalną formą budowania szkoleń i relacji z klientami. Należy w tym miejscu podkreślić, że teatralizacja może pełnić dwie funkcje, mechanizujące zmierzanie do odmiennych celów. Jedna z nich, bezpośrednia, opiera się na wykorzystaniu sytuacji dramatycznych, przykładowo w postaci scenek odgrywanych w trakcie szkoleń. Druga, pośrednia, opiera się na takim wpływaniu na emocje i zachowania innych, by bez ich w pełni świadomego udziału w akcie performatywnym realizować wyznaczone zadania. Szkolenia i warsztaty, mające doprowadzić do rozwoju pracowników, głównie zaś ich kompetencji interpersonalnych, odnoszą się zazwyczaj do pierwszej kategorii, natomiast wyszukane metody sterowania zarówno osobami zatrudnionymi, jak i klientami – do drugiej. W obydwu przypadkach kluczowe są role statusu i komunikacji – w tym jej odmiany niewerbalnej omawianej często w nawiązaniu do teorii Konrada Lorenza⁶. We współczesnym biznesie opartym na liberalizujących formach wyrazu są to niewątpliwe odmiany pracy emocjonalnej – powszechnie stosowanej w firmach usługowych strategii regulacji ekspresji w zależności od sytuacji społecznej. Hochschild wprowadza dodatkowo rozróżnienie na kształtowanie emocji w życiu prywatnym i życiu publicznym. Granicę definiuje w ten sposób:

Używam terminu *praca emocjonalna* na określenie takiego zarządzania uczuciami, aby uzewnętrzyły się one na twarzy i w mowie ciała. Pracę emocjonalną można sprzedać i stąd można dla niej znaleźć *wartość wymienną*. Synonimicznie używam pojęć *praca emocjonalna* i *zarządzanie emocjami* w odniesieniu do tych samych aktów dokonywanych w sferze prywatnej, gdzie posiadają one *wartość użytkową*⁷.

Podczas gdy doskonalenie procesów zarządzania samym sobą uznamy za proces zależny od indywidualnej decyzji, praca emocjonalna mająca prowadzić do wymiernych zysków jest domeną postanowień instytucjonalnych. To właśnie ona, jak wspomina autorka, opiera się na wyrażaniu emocji poprzez gesty i mimikę. Tym samym podlega praktykom aktorskim, które zresztą w tej książce są szeroko opisane w odniesieniu do zaleceń Konstantego Stanisławskiego⁸. Metoda rosyjskiego artysty została uznana za przykład działania głębokiego w zarządzaniu emocjami, które w przeciwieństwie do działania powierzchownego nie jest szybką zmianą ekspresji, ale poszerzoną redefinicją. Ilustrując to porównanie, Hochschild cytuje Stanisławskiego:

⁶ Odniesienie się do teorii znanych z nauk przyrodniczych jest ciekawym – i w tym przypadku uzasadnionym – przykładem interpretacji zjawisk społecznych. Badania Konrada Lorenza dotyczące kształtowania się społeczeństw zwierzęcych, głównie zaś mechanizmów formowania grup i sposobów przekazywania informacji, można dodatkowo porównać z odkryciami z samodzielnych badań Nikolaasa Tinbergena oraz Karla von Frischa (za wspólne prace dotyczące wzorców zachowań zostali oni razem z Lorenzem uhonorowani Nagrodą Nobla w 1973 r.). Zob.: M.E. Borello, *The farmer, the hunter, and the census taker: Three distinct views of animal behavior*, „History and Philosophy of the Life Sciences” 2010, t. 32, nr 1, s. 3–20.

⁷ A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Warszawa 2009, s. 7.

⁸ Tamże, s. 40.

Nie można wymuszać na sobie uczucia, nie można zazdrościć, kochać, cierpieć dla samej zazdrości, miłości, cierpienia. [...] Dlatego też, dokonując wyboru jakiejś akcji, zostawcie uczucie w spokoju; ono samo się zjawi jako skutek tego czegoś, co je poprzedziło i co wywołało zazdrość, miłość i cierpienie. O tym właśnie, co je poprzedziło, myślcie gorliwie i stwarzajcie to wokoło siebie. O wynik zaś się nie troszczcie⁹.

Konieczne jest zatem korzystanie z wyobraźni, przywoływanie wspomnień, kreowanie punktów odniesienia. Wątpliwości może budzić jego ostatnia rada w kontekście działań podejmowanych przez organizacje. To właśnie wyczyn/osiągnięcie/wydajność, paradoksalnie zwane organizacyjnym performansem, są w ogóle powodem wprowadzania omawianych metod¹⁰. Współczesne organizacje odkryły, jak bardzo przydatny jest aspekt humanistyczny, stąd popularność sztuki w świecie ekonomii i wzajemne sprzężenie. Wywodzące się z humanistyki nastawienie na emocje ma doskonalić sposoby wywierania wpływu oraz bezkonfliktowej komunikacji na linii pracownik – klient, pracownik – pracownik oraz pracownik – organizacja, co ostatecznie prowadzi zarówno do większego zysku, jak i sprawności działania. W takim ujęciu praca emocjonalna jest narzędziem profesjonalizacji osiągananej za pomocą technik performatywnych, których wykorzystanie w celu zachowania autentyczności powinno ograniczać się do życia zawodowego. Praktyka pokazuje, że podobnie jak po spektaklu teatralnym, nierzadko trudno jest „wyjść z roli”. Zarządzanie emocjami przez elementy działania podświadomego, a także pojawiającą się powtarzalność ma wpływ również na stan pozapracowniczy. Intensywność wspomnianej zależności jest wprost proporcjonalna do stopnia i rodzaju naśladownictwa w danej firmie. Im więcej zabaw z semantyką, tym trudniej rozpoznać prawdziwą wartość emocji i dostosować ją do określonych kontekstów. Jak zauważyła Rotschild: tych publicznych i tych prywatnych, mających definiować granice między organizacją a jej otoczeniem. Ich nieuniknione przenikanie się jest jednym z powodów zmian kulturowych.

Mimesis w organizacjach

Timothy Clark i Iain Mangham wymieniają cztery podstawowe rodzaje inspirowania się teatrem przez organizacje: 1) wykorzystanie tekstów teatralnych i metod związanych z prowadzeniem prób, 2) dramatyzm uznający w sensie ontologicznym organizację za teatr, 3) dramaturgię, która wprowadza metaforę głoszącą, że

⁹ Cyt. za: A.R. Hochschild, *Zarządzanie emocjami...*, s. 45.

¹⁰ Na temat popularności określenia performans w ostatnich dziesięcioleciach pisze Jon McKenzie w książce *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu* (Kraków 2011). Wskazuje on trzy główne paradygmaty: skuteczność performansu kulturowego, wydajność performansu organizacyjnego, sprawność performansu technicznego. Zestawienie dążeń organizacyjnych z kategorią sprawności jest praktyczną odpowiedzią na myśli klasyków zarządzania od Fredericka Winslowa Taylora po Petera Druckera.

dana instytucja działa niczym teatr, 4) ujęcie traktujące teatr jako technologię¹¹. We wszystkich wariantach szczególnego znaczenia nabiera kwestia realności i „bycia sobą”, co – jak podkreślają dzisiejsze firmy – stanowi o przewadze zasobów ludzkich nad wszystkimi innymi dobrami. Swoboda w wyrażaniu własnej indywidualności, o której marzą pracownicy czasów postfordowskich, ma wpływ zarówno na wizerunek ich samych, jak i organizacji, którą reprezentują. W związku z tym trudno uwierzyć w jej pełny zakres i faktyczną niezależność. Dużo łatwiej zaobserwować, że poszczególne firmy, głównie międzynarodowe korporacje, poprzez zachęcanie do autentyczności definiują, jaka ma ona być, a zatem narzucają swoją wizję. Widoczne jest to chociażby w tworzeniu pracowniczych paradygmatów głoszących, że pracownicy danej firmy, w odróżnieniu od osób zatrudnionych w innych miejscach, są wyjątkowi. Kreowanie kultury organizacyjnej poprzez podkreślenie niepowtarzalności może prowadzić do konieczności naśladowania najlepszych oraz ciągłej rywalizacji. Pojawiająca się kategoria sukcesu w ciekawy sposób łączy się z proweniencją teatralnego rozumienia organizacji. Uznawany za prekursora prezentowanego myślenia Erving Goffman inspirował się teoriami urodzonego w Krakowie socjologa Gustava Ichheisera, znanego obecnie głównie ze swoich badań nad kulturowym wymiarem sukcesu. W jego pracach pojawiają się interpretacje zajęć społecznych z przypisaniem poszczególnym grupom cech widzów i aktorów, co później zostało w znamieny sposób rozwinięte przez autora *Człowieka w teatrze życia codziennego*¹². Interesujący jest fakt, że dopatrywanie się tego typu relacji w powszechnych sytuacjach nie ma na celu budowania modeli komunikacyjnych czy też behawioralnych. Jest to w dużo większym stopniu, znany już w teatrze starożytnej Grecji, proces naśladowania rzeczywistości i jej ponownego, emocjonalnego przepracowywania. Warto również podkreślić brak związków z odzwierciedlaniem, gdyż dopuszcza się wielość interpretacji. Prowadzi to do ciekawych wniosków związanych z samym rozumieniem wykorzystania emocji w kontekście organizacyjnym. Zestawienie różnych definicji pracy emocjonalnej jest podstawą do wyodrębnienia jej kilku podstawowych cech. Są to:

- 1 – nasilenie kontaktów z klientami (częstość, intensywność, długość trwania interakcji),
- 2 – konieczność utrzymywania kontaktu wzrokowego i słownego z klientami, 3 – konieczność wyrażania określonych emocji podczas kontaktów z klientami, 4 – obecność ustalonych przez organizację (pracodawcę) reguł okazywania emocji¹³.

Szczególnie dwa ostatnie punkty wskazują na konieczność nieustannego parafrazowania rzeczywistości przez pryzmat narzuconych wzorów. W różnych organizacjach pracownik dysponuje małą bądź dużą swobodą w wyrażeniu swoich uczuć

¹¹ T. Clark, I. Mangham, *From Dramaturgy to Theatre as Technology: The Case of Corporate Theatre*, „Journal of Management Studies” 2004, t. 41, nr 1, s. 38.

¹² Tamże, s. 40.

¹³ Cyt. za. D. Szczycieł, R. Bazińska, R. Kadzikowska-Wrzosek, S. Retowski, *Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 4, 3 (11), s. 157.

i opisywaniu wrażeń. Niezależnie od jej wymiaru naśladownictwo w okazywaniu emocji w prosty sposób prowadzi do odkrycia negatywnego aspektu pracy emocjonalnej. Jak podkreślają badacze, do ujemnych efektów jej wykonywania zaliczyć można stres, wypalenie zawodowe, zanik satysfakcji z pracy¹⁴. Wyjątkowo niekorzystna jest sytuacja emocjonalnej sprzeczności, gdy – dla przykładu – świadcząc określoną usługę, pracownik odczuwa złość, na jego twarzy natomiast pojawia się serdeczny uśmiech. Wskazuje to na inną cechę pracy emocjonalnej – jej widoczność. Może to być tradycyjna ekspresja emocji, stan dysonansu emocjonalnego lub strategia regulacji emocji stosowana przez pracownika podczas kontaktu z klientami oraz innymi osobami¹⁵. Również tłumienie okazywania emocji wpływa na daną osobę negatywnie.

Starając się wnikliwiej zrozumieć popularność szkoleń dotyczących emocji, wskazać można punkty przecięcia różnych perspektyw.

Po pierwsze, szkolenie przez firmy pracowników w zakresie pracy emocjonalnej w celu lepszej interakcji z klientem stoi w sprzeczności z chęcią efektywniejszego wykonywania zadań przez jednostki.

Po drugie, zachęcanie do wzmożonej ekspresji emocjonalnej ma wpływ na stopniowy zanik jej twórczego charakteru z uwagi na powtarzalność.

Po trzecie, metody pracy emocjonalnej powinny podlegać ocenie etycznej z uwagi na ryzyko manipulacji zarówno samym pracownikiem, jak i klientem za pośrednictwem celowych działań.

Kwestie te domagają się pogłębienia, więc zapewne w najbliższych latach będą dominować dyskusje na temat sterowania, wywoływania i kontrolowania emocji w kontekście pracowniczym. Rozwój zagadnienia gwarantuje bogactwo materiału empirycznego w niezliczonych firmach i organizacjach. Na obecnym etapie warto jednak wrócić do sformułowania z dzieła pionierskiego w tej dziedzinie. Jak zauważa Hochschild, praca emocjonalna jest z zasady działaniem dobrym, gdyż opiera się na życzliwości i empatii¹⁶. Należałoby jednak wskazać, w jakim stopniu zachowania te w przypadku performansu organizacyjnego są szczerze, a w jakim stanowią jedynie narzędzie do generowania zysku. Nawet jeżeli odpowiedź wydaje się oczywista, nie ulega wątpliwości, że fakt korzystania z pracy emocjonalnej w różnych jej wersjach i postaciach jest lepszy niż kompletny zanik wartościowania docierających do nas impulsów. Dodatkowo, przy założeniu, że pracownik głównie powiela emocje, sięgając do przygotowanego katalogu uczuć, nadal jest on aktywny i ma wpływ na tworzące się relacje. Jako interlokutor podąża zazwyczaj za precyzyjnie opracowanym schematem komunikacyjnym, starając się zachować najbardziej adekwatną do danej sytuacji dramaturgię. Niemniej jednak czynnie odgrywa akt wymiany wrażeń i informacji za pośrednictwem emocji.

¹⁴ Tamże, s. 157.

¹⁵ Tamże, s. 158.

¹⁶ Cyt. za: D. Szczygieł, R. Bazińska, R. Kadzikowska-Wrzosek, S. Retowski, *Praca emocjonalna...*, s. 156.

Podobnie jak przymus dobierania odpowiedniej emocji, proces odtwarzania budzi kolejne skojarzenia z pracą aktora. W teatrze aktor musi wejść w rolę innego, przybrać jego wrażliwość i tak kierować samym sobą, by widzowie uwierzyli w tę przemianę. Dotyczy to również przedstawień, w których aktorzy zwracają się do siebie po imieniu i wprowadzają elementy życia prywatnego na scenę. Kwestia emocjonalności i tak jest narzucona tekstem dramatu czy też wizją rozwiniętą na potrzeby inscenizacji. Widz staje się klientem, który w danym momencie ma odczuwać to, co chce reżyser, a aktor jest konsultantem tego stanu. Z ontologicznego punktu widzenia każde przedstawienie jest wyjątkowe i niepowtarzalne, opiera się na jednorazowej interakcji konkretnego aktora z konkretnym widzem w danym miejscu i czasie¹⁷. Mimo omówionej wcześniej kategorii powtarzalności w organizacjach, akty komunikacyjne, w których wykorzystuje się emocje, są w analogicznym sensie unikatowe. Podobieństwa w ich realizowaniu stanowią powierzchowne wrażenie, chociaż zapewne w rozumieniu wykonawców, a więc pracowników, interpretacja jest inna i sprowadza się do poczucia zaniku wyzwań. Perspektywa ta może zostać rozwinięta przez zestawienie z elementami pracy twórczej w organizacjach. Hasła kreatywności i innowacyjności na stałe zagościły w języku biznesu, a twórcze zarządzanie wkracza do najróżniejszych typów organizacji. Pracownicy powinni sami sugerować nowe rozwiązania, myśleć niestandardowo. Mówiąc krótko: niech dominuje *flow*. Zdaniem autora teorii przepływu – Mihály Csikszentmihályia, jest to konieczny element do stworzenia korzystnych warunków dla twórczej pracy¹⁸. Monika Kostera i Martyna Śliwa, opisując przepływ, podkreślają, że wywołuje on „intensywną świadomość wykonywanych czynności”¹⁹. Podobnie jak aktor, trzeba odczuwać więcej i z większym emocjonalnym zaangażowaniem. Żeby było to możliwe, konieczne jest jednak odkrycie szczególnej wrażliwości. Ponadto skuteczne działanie wymaga wskazówek i podpowiedzi, stąd też głównym wymiarem teatralizacji życia organizacyjnego jest inspirowanie się przebiegiem sytuacji dramatycznych, które stanowią impuls do rozwijania specjalnie na te okazje szkoleń i warsztatów. Pełnych podziałów na role, aktów, a także didaskaliów.

Partytura szkoleniowa

Podstawą tworzenia szkoleń biznesowych jest tak zwana analiza pracy²⁰. Polega ona na syntetyzowaniu informacji związanych z danym stanowiskiem i charakterem pracy oraz wymaganymi umiejętnościami i wiedzą, które służą do jej prawidłowego wykonania. Analiza pracy może być wykorzystana w wielu sytuacjach, zaś w interesującym nas ujęciu stanowi punkt wyjściowy różnych dróg interwencji stosowanych

¹⁷ Zob. M. Rózewicz, *Teoria dzieła sztuki teatru w Ingardenowskim modelu humanistyki*, Wrocław 2002.

¹⁸ Kategorię przepływu w odniesieniu do praktyki aktorskiej omawia Patrice Pavis (*Współczesna inscenizacja. Źródła, tendencje, perspektywy*, Warszawa 2011, s. 68).

¹⁹ M. Kostera, M. Śliwa, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010, s. 173.

²⁰ N. Chmiel, *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003, s. 54.

głównie w technikach warsztatowych. Jednym z elementów szkoleń mających na celu poprawę zachowań pracowników w sytuacjach problematycznych jest symulacja społeczna. Można zatem powiedzieć, że analiza pracy, uwzględniająca trajektorie pracowniczych emocji w różnych kontekstach, jest swojego rodzaju tekstem teatralnym, zbudowanym w mniejszym lub większym stopniu jak klasyczne dramaty. Nie ulega wątpliwości, że jej celem jest dokonanie jakiejś zmiany i oswojenie z faktem, iż zmiany mogą się zdarzyć. W teorii zarządzania zmiana kojarzona jest zarówno ze strachem, jak i szansą rozwoju. W myśl edukacyjnego użycia teatru, niepewność i obawa poprzez zapoznanie z możliwym rozwojem danej sytuacji w czasie szkoleń mają być niwelowane, wspierany jest natomiast pozytywny stosunek do zmian.

Jednym z najbardziej popularnych sposobów korzystania z teatru w czasie szkoleń jest realizowanie Teatru Forum zaczerpniętego z Teatru Uciśnionych. Formę ten rozwinął pochodzący z Brazylii twórca – Augusto Boal. Głównym założeniem związanym z tą tradycją jest przekonanie, że teatr służy za narzędzie społecznej zmiany. Szczególnie istotne jest rozwiązywanie problemów, które w sztucznej poniekąd sytuacji teatralnej są rozwijane w dowolny sposób. Możliwość ich kształtowania i interwencji prowadzi do zatarcia granicy między teatrem a życiem oraz czynnego zaangażowania widzów, którzy w procesie sprawczym stają się tak zwanymi widzo-aktorami (*spect-actors*)²¹. Boal wskazuje dwie zasady funkcjonalne odkrytego przez siebie teatru. Ma on pomóc widzowi zostać protagonistą sytuacji dramatycznej oraz umożliwić mu zastosowanie wypróbowanego w teatrze działania w prawdziwym życiu²². Tym samym widz ma prawo przerywać akcję, proponować inne rozwiązania oraz poddawać weryfikacji własny punkt widzenia.

Opis ten sugeruje, że Teatr Forum z powodzeniem nadaje się do szerokiego zastosowania w sytuacjach zmierzających do demokratyzacji relacji międzyludzkich poprzez komunikację oraz kształtowanie wzajemnego zaufania. Nie dziwi zatem jego popularność w firmach, korporacjach i innego rodzaju instytucjach nastawionych na zysk. Na gruncie biznesowym, po przeprowadzeniu analizy pracy, budowane są fabuły w pełni nawiązujące do powtarzających się, problematycznych sytuacji, z którymi konfrontowani są pracownicy danej firmy. W czasie szkoleń teatr pomaga odtwarzać rzeczywistość i wprowadzać do niej zmiany. Zbudowana na trywialnych, z punktu widzenia estetyki teatru, wydarzeniach dramaturgia podkreśla rolę jednostki, ale może również służyć polepszeniu pracy zespołowej. Przedstawiane są poszczególne metody interwencji, które w odróżnieniu od starań Boala, dotyczą materialnego aspektu działalności społeczeństwa z wyraźnym naciskiem na zysk i szybki rozwój. Refleksja związana z pochodzeniem metody jest niewidoczna. Prawdopodobnie dlatego, jak napisał w tekście opublikowanym po śmierci artysty jeden z jego stałych współpracowników i tłumaczy Adrian Jackson, sam Boal uznał kolonizację Teatru Forum przez biznes za sprzeniewierzenie²³.

²¹ A. Jackson, *The Dialogic and the Aesthetic: Some Reflections on Theatre as a Learning Medium*, „Journal of Aesthetic Education” 2005, t. 39, nr 4, s. 105.

²² A. Boal, *The Cop in the Head: Three Hypotheses*, „The Drama Review” 1990, t. 34, nr 3, s. 36.

²³ A. Jackson, *Augusto Boal – a Theatre in Life*, „New Theatre Quarterly” 2009, t. 25, nr 4, s. 309.

W odniesieniu do podziału na sferę prywatną i publiczną dochodzi do konfliktu, a może – jak omówiono wcześniej – do koniecznego zespolenia. Działanie głębokie miesza się z powierzchownym, teatr zaś będący pierwotnie rytuałem funkcjonuje w obcym sobie kontekście. Wybór emocji podlega decyzjom reżysera, a ich odtworzenie staje się strategią aktorską. Zastanawiający jest fakt, że mimo sprzeczności i granicznej eksploracji zarządzania emocjami, forma ta cieszy się dużą popularnością. Również w Polsce można znaleźć organizacje oferujące szkolenia z wykorzystaniem Teatru Forum. Krótkie poszukiwania w Internecie dostarczają licznych przykładów. Najczęściej jest to odwoływanie się do konkretnych narzędzi opracowanych przez Boala, podstawowych technik dramy i rozwiązań łączących elementy różnych metod. Odnosząc się do własnego zespołu uczestniczącego w sesjach Teatru Uciśnionych, Boal mówił, że może on jedynie dawać rady, sugerować sposoby wyjścia z trudnych sytuacji. Podkreślał przy tym, że inaczej się ryzykuje²⁴. Inna jest, jego zdaniem, partytura emocjonalna w przypadku zewnętrznego spoglądania na problem, a inna w realnej konfrontacji z nim. W gruncie rzeczy to samo można powiedzieć o teatrze i mimo licznych prób zacierania wszelkich granic, widoczna jest różnica w kształtowaniu się wrażliwości widzów i aktorów. W organizacjach korzystających z rozwiązań teatralnych dochodzi do konfrontacji dwóch lub więcej grup specjalizujących się w konkretnych dziedzinach. Zaznajomieni z kontekstem teatralnym prowadzący/trenerzy przez określony czas pracują z fachowcami nieznanymi sobie procesów, stąd też techniki teatralizacji metod szkoleniowych opierają się na ogólnieniu i niewielkim wnikaniu w specyfikę danej branży. Narzędzia sprawnego zarządzania emocjami, komunikacja, jak i skuteczna walka z przeciwnościami opierają się na uniwersalnych zasadach. Oburzenie Boala dotyczące zapożyczenia jego metody jest uzasadnione, jeżeli weźmie się pod uwagę społeczny i etyczny wymiar jego teatru. Został on rozwinięty w skrajnie odmiennym celu, traktując uczucia i emocje jako nośniki pozytywnej zmiany w wymiarze humanistycznym.

Konieczność szybkich reakcji na modyfikacje ekonomicznego, politycznego i społecznego tła skutkuje nieustającą refleksją rynku nad samym sobą. To meta-działanie ma w oczywisty sposób wpływ na kulturę, która już przez samą zmianę profilu pracowników podlega korelacjom i przekształceniom. Po fali popularności społeczeństwa kreatywnego, którego nastanie głosił kilka lat temu Richard Florida, nadchodzi czas społeczeństwa płynnego, by odnieść się do teorii współczesności Zygmunta Baumana. Ludzie przyzwyczaili się do życia w niepewności, a zagrożenia ekonomiczne traktują raczej jako impuls do ekstrawagancji. Od kilku lat media donoszą o mnożących się kryzysach, które nie podlegają dłużej biblijnej zasadzie następowania po sobie siedmiu lat tłustych i chudych. Równocześnie rośnie beztroska konsumpcja, w myśl ekonomicznego hedonizmu. Wszystko to prowadzi do przypuszczenia, że obecnie łatwiej jest sterować ludzkimi emocjami niż jeszcze trzydzieści czy dwadzieścia lat temu. Kapitalizm rozwinął wiele sposobów i technik zmierzających do poszerzenia zakresu kontroli. Nie zmienia to faktu, że kompetencje aktorskie stają się atutem nie tylko w teatrze rozumianym jako forma arty-

²⁴ A. Boal, *The Cop in the Head...*, s. 36.

stycznego wyrazu, lecz także w biznesie. Kategoria autentyczności rozumiana jest ambiwalentnie i ustępuje miejsca hasłom samorealizacji oraz wpływaniu na efektywność i sprawność. Teatr w rozumieniu biznesowym, zarówno ten dostarczający narzędzi do codziennego kształtowania emocji stron pracowniczego wielogłosu, jak i stosowany jako odbicie aktualnych problemów rozwinął się szczególnie we Francji, Niemczech, Kanadzie, Belgii, Danii i Wielkiej Brytanii²⁵. W Polsce rynek dopiero się otwiera na podobne rozwiązania. Interesujący jest fakt, że teatr coraz rzadziej potrafi analizować sytuację takiego świata przez trafne, sceniczne reminiscencje. Posługuje się raczej dwoma toposami. Jeden z nich dotyczy zaspokajania oczekiwań tradycyjnej publiczności przez krótki czas pobytu w teatrze, drugi natomiast celowego bulwersowania mieszkanką powtarzających się mniej więcej od dekady haseł. Zapewne w najbliższych latach, a może miesiącach sytuacja ta się zmieni, a zamiarem tutaj nie jest bynajmniej głoszenie kryzysu performatyki. Dużo ważniejsze wydaje się pytanie, jaki wpływ na teatr ma zapożyczanie, by nie powiedzieć sprzedawanie własnej specyfiki i czy proces ten będzie podlegać, tak powszechnemu w zarządzaniu, sprzężeniu zwrotnemu. Czy możliwa jest dwukierunkowa inspiracja semantyczna i zamknięty obieg idei między sztuką a biznesem, którego celem byłoby upodmiotowienie emocji na różne możliwe sposoby? Jeżeli tak, to jaką sztuką będziemy zarządzać w niedalekiej przyszłości?

Bibliografia

- Bell D., *Kulturowe sprzeczności kapitalizmu*, Warszawa 1994.
- Biehl B., *The performance of women and men in organisations: a theatre studies approach*, „Gender in Management: An International Journal” 2008, t. 23, nr 7.
- Boal A., *The Cop in the Head: Three Hypotheses*, „The Drama Review” 1990, t. 34, nr 3.
- Borello M.E., *The farmer, the hunter, and the census taker: Three distinct views of animal behavior*, „History and Philosophy of the Life Sciences” 2010, t. 32, nr 1.
- Chmiel N., *Psychologia pracy i organizacji*, Gdańsk 2003.
- Clark T., Mangham I., *From Dramaturgy to Theatre as Technology: The Case of Corporate Theatre*, „Journal of Management Studies” 2004, t. 41, nr 1.
- Czarniawska B., *Trochę inna teoria organizacji*, Warszawa 2010.
- Hochschild A.R., *Zarządzanie emocjami. Komercjalizacja ludzkich uczuć*, Warszawa 2009.
- Jackson A., *Augusto Boal – a Theatre in Life*, „New Theatre Quarterly” 2009, t. 25, nr 4.
- Jackson A., *The Dialogic and the Aesthetic: Some Reflections on Theatre as a Learning Medium*, „Journal of Aesthetic Education” 2005, t. 39, nr 4.
- Kostera M., Śliwa M., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2010.
- Mckenzie J., *Performuj albo... Od dyscypliny do performansu*, Kraków 2011.
- Pavis P., *Współczesna inscenizacja. Źródła, tendencje, perspektywy*, Warszawa 2011.
- Różewicz M., *Teoria dzieła sztuki teatru w Ingardenowskim modelu humanistyki*, Wrocław 2002.
- Szczygiel D., Bazińska R., Kadzikowska-Wrzošek R., Retowski S., *Praca emocjonalna w zawodach usługowych – pojęcie, przegląd teorii i badań*, „Psychologia Społeczna” 2009, nr 4, 3 (11).

²⁵ T. Clark, I. Mangham, *From Dramaturgy to...*, s. 42–43.