

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”⁴⁵. 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”⁴⁶. To oczywiście, że ten przykład opiera się na pewnym uproszczeniu dokonany 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-

⁴⁵ G. Hagoort, dz. cyt., s. 98.

⁴⁶ 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 Giepa Hagoorta, wielokrotnie przewijającego się w jego pracy, przyjmującego postać swoistego *credo*: „Struktura po Strategii i Forma po Funkcji”⁴⁷. 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

⁴⁷ Tamże, s. 97.

Peter Bendixen⁴⁸. 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”⁴⁹. 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 społeczna⁵⁰. 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.

⁴⁸ P. Bendixen, *Wprowadzenie do ekonomiki kultury i sztuki*, Kraków 2001.

⁴⁹ Tamże, s. 124.

⁵⁰ Tamże.