

Katarzyna Czarnecka*, Maciej Godoś**

Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji

Streszczenie

Badania dotyczą zarządzania przestrzenią na podstawie trzech wybranych instytucji kultury: Narodowego Starego Teatru im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie, Krakowskiego Teatru Scena STU oraz Krakowskiego Teatru Variete. Celem jest analiza wpływu zarządzania przestrzenią instytucji kultury na jej odbiór oraz wizerunek. Intencją autorów jest sprawdzenie i przedstawienie czy przestrzeń badanych instytucji jest spójna z wizerunkiem przez nie kreowanym.

Zastosowanymi metodami badawczymi są: przeprowadzone wywiady swobodne pogłębione z dyrektorami oraz pracownikami instytucji, obserwacja uczestnicząca (bezpośrednia, ukryta, niekontrolowana), ponadto dokonano też analizy materiałów wizualnych.

Dzięki współpracy i spojrzeniu na badane zjawiska z różnych perspektyw zachowana jest triangulacja badań.

Słowa kluczowe: zarządzanie kulturą, przestrzeń, wizerunek, organizacja, struktura fizyczna.

Abstract

The research concerns space management based on three selected cultural institutions: the Helena Modrzejewska National Old Theatre in Krakow, the Krakow Theatre – The STU Stage and the Krakow VARIETE Theater. The goal is to analyze the impact of space management in cultural institutions on their reception and image. The authors' intention

* Studentka w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0001-7320-0546>; e-mail: katarzyna.czarnecka@student.uj.edu.pl,

** Student w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego, ul. prof. St. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, Polska; <https://orcid.org/0000-0002-6779-1148>; e-mail: maciej.godos@student.uj.edu.pl.

is to examine and present whether the space of the institutions surveyed is consistent with the image they create.

The research methods used are: in-depth interviews conducted with directors and employees of the institutions, participant observation (direct, hidden, uncontrolled), in addition, visual materials were also analyzed.

Through cooperation and looking at the studied phenomena from different perspectives, the triangulation of research is preserved.

Keywords: art management, space, image, organization, physical structure.

Wprowadzenie

Temat powstał w wyniku zainteresowania autorów instytucjami kultury oraz problematyką zarządzania nimi. Przedmiot badań został wybrany ze względu na brak znanych autorom publikacji, które dotyczyłyby tej problematyki w odniesieniu do wybranych instytucji. Wynika to prawdopodobnie z faktu, iż „w polskiej literaturze opisano niewiele badań dotyczących zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury” (Lewandowski, 2011, s. 62). W zarządzaniu należy stale być otwartym na zmiany, gdyż jego formy oraz wymogi są płynne i zmienne. Zdecydowano się jednak na opisanie aktualnego stanu, nie zaś procesu. Autorzy do wszelkich organizacji podchodzą z otwartą postawą, zwracając uwagę na wieloaspektowość zarządzania nimi. Z każdą z tych instytucji związane są wspomnienia oraz emocje autorów, które towarzyszą im za każdym razem w trakcie odwiedzin. Do badań zachęciła ich również ciekawość czy to w jaki sposób na nich oddziałują poprzez sposób zarządzania przestrzenią jest wynikiem zmian, przypadkiem, wizją, która im przyświeca, czy może zamierzonym efektem. Zdecydowano się na przeanalizowanie wybranych trzech instytucji pod względem przestrzeni i zarządzania nimi.

Na początku zakładano poddanie analizie większej liczby instytucji. Jednak w trakcie przeprowadzanych wywiadów i analizy okazało się, że sama przestrzeń jest o wiele szerszym tematem, niż zakładano na początku. Problemem badawczym było zarządzanie przestrzenią oraz jej wykorzystanie w instytucjach kultury, w odniesieniu do celu, jakim było zbadanie spójności kreowanych przez wybrane instytucje wizerunków z wizjami organizacji. Metodami zastosowanymi przez badawczy były: obserwacja uczestnicząca (bezpośrednia, ukryta, niekontrolowana), wywiady swobodne pogłębione z dyrektorami oraz pracownikami instytucji oraz analiza materiałów wizualnych. Ponadto sytuacja wynikająca z pandemii COVID-19 wpłynęła na konieczność ograniczenia procesu badawczego, m.in. uniemożliwiła przeprowadzenie większości wywiadów osobiście.

Badania dotyczące wybranych instytucji przedstawione zostały w trzecim podrozdziale. W każdym z jego punktów empirycznych zaprezentowano inną historię o stylu zarządzania, wizji oraz o przestrzeniach danej instytucji. Spostrzeżenia autorów łączą się zaś z informacjami, które otrzymali w trakcie przeprowadzonych wywiadów. Przeprowadzono łącznie pięć wywiadów z czterema osobami związanymi z badanymi instytucjami. Wywiadów udzielili: Dyrektor Starego Teatru im. Heleny Modrzejewskiej, Marek Mikos; Kierownik i Kurator MICET, Anna Litak; Dyrektor Teatru Scena STU, Krzysztof Pluskota oraz Dyrektor Teatru Variete, Agnieszka Mika. Wszystkie wywiady zostały nagrane i transkrybowane.

1. Tło teoretyczne

Na początku badań zwrócono uwagę na kilka teoretycznych kwestii z nimi związanych. Chcąc więc zdefiniować „zarządzanie przestrzenią”, należało wyjść od szerszych pojęć, jakimi są: „zarządzanie kulturą” oraz „zarządzanie w kulturze”. Zarządzanie kulturą jest bazą oraz główną definicją wykorzystywaną na potrzeby niniejszej publikacji, gdyż obejmuje największy obszar działań. Według definicji pochodzącej z artykułu Ewy Kocój, zarządzanie kulturą jest „(...) rozumiane jako sterowanie takim obszarem rzeczywistości społecznej, którego specyfiką jest różnorodność (zarówno materialna, jak i duchowo-symboliczna)” (2019, s. 31–48). „Zarządzanie w kulturze” jest więc wielowymiarowym pojęciem. Nie zajmuje się jedynie planowaniem oraz organizowaniem, lecz także dopasowywaniem i badaniem jakości oferowanych działań. Najlepiej opisuje to w swoim artykule Kama Pawlicka: „jest to kreacja, organizowanie, planowanie życia kulturalnego danej społeczności (organizowanie działalności kulturalnej), ale także badanie i odpowiedź na zmieniające się potrzeby tego społeczeństwa” (2014, s. 47–58). Szerszym pojęciem jest „zarządzanie kulturą”, ponieważ odnosi się do całego obszaru, w którym mieści się również, pośrednio, zarządzanie w kulturze. Kultura, w tym rozumieniu, jest obszarem, a zarządzanie w niej, dotyczy konkretnej społeczności, w której dochodzi do podejmowania działań z nią związanych. Bez takiego zdefiniowania trudno byłoby odpowiednio podejść do samego zarządzania przestrzenią w teatrach, gdyż jest ono częścią składową całej instytucji. Aby odpowiednio zarządzać przestrzenią, należy pamiętać o zawartych w definicjach zarządzania kulturą i zarządzania w kulturze, wiodących celach. Przygotowując się do napisania artykułu autorzy napotkali wiele pozycji związanych z tematem zarządzania oraz przestrzeni fizycznej organizacji, jednak podjęty temat jest specyficzny i ściśle skoncentrowany na zarządzaniu przestrzenią organizacji w instytucjach kultury. Z dostępnych pozycji pierwszą, która zwraca uwagę jest „Krótka histo-

ria przestrzeni teatralnych” Davida Wilesa, w której autor analizuje historię przestrzeni teatralnych i podkreśla, że „większość prac poświęconych historii teatru przedstawia teatralne przestrzenie jako nieruchome i martwe pudełka, wewnątrz których rozwijają się bogate i płodne kariery autorów i aktorów” (2012, s. 15). Autor definiuje i analizuje przestrzeń teatralną na kilka sposobów. Dzieli tę przestrzeń na: świętą, procesyjną, publiczną, biesiadną oraz pustą (Wiles, 2012, s. 15).

Autorzy zapoznali się również z rysem historycznym zarówno instytucji, jak i budynków, w których się znajdują, aby poznać podłoże, na którym budowane są badane teatry. Jak zauważył Yi-Fu Tuan, „trzeba poznać miejsce by móc czytać przestrzeń. (...)” (Filipp, 2015, s. 151–165). Dlatego warto zbadać „fundamenty” instytucji, aby móc skupić się na obrazie przestrzeni, jaki kreują. Ewa Filipp odnosi się z kolei właśnie do wspomnianego wcześniej czytania przestrzeni, pisząc: „czytanie przestrzeni zwraca uwagę na to, co pozornie niewidoczne, czyniąc to widzialnym” (2015, s. 151–165). Kierując się tymi słowami, wgłębiając się zarówno poprzez analizę materiałów wizualnych, obserwację oraz usłyszane w przeprowadzonych wywiadach historie, „przeczytano” przestrzenie badanych teatrów, odnajdując w nich to, co niewidzialne na pierwszy rzut oka.

W związku ze zmianami wynikającymi z rozpoczęcia transformacji ustrojowej w 1989 roku zaczęły pojawiać się teatry prywatne, które poszerzyły ofertę kulturalną, przez co samo funkcjonowanie instytucji kultury przestało być wystarczające, aby przyciągnąć do siebie klientów. Przez poszerzoną ofertę zwiększyła się konkurencja, wymusiło to na instytucjach większe zainteresowanie odbiorcami i ich preferencjami oraz potrzebami, co spowodowało „poszerzenie” podejścia do pojęcia „przestrzeni”. Dostosowanie się do następującej rzeczywistości stało się priorytetem i zaczęło wywierać wpływ na funkcjonowanie organizacji (Kocój 2019, s. 31–48).

Przestrzeń zdefiniowano nie tylko jako to, co fizyczne, lecz również poddano analizie przestrzeni działań promocji i marketingu teatrów. Niestety „przestrzenie” te są obecnie tak szerokim pojęciem, że zdecydowano się poruszyć tylko tę część promocji, która znajduje się w budynku i na jego fasadzie. Oczywiście, idąc za spostrzeżeniami Kamy Pawlickiej „na rynku teatralnym pojawiły się nowe formy promocji i reklamy w internecie (...)” (2014, s. 47–58) można badać również tę wirtualną przestrzeń, jednak jest to temat zbyt szeroki, możliwe, że zostanie rozwinięty w przyszłości przy okazji innych prac. Badania dotyczą więc przestrzeni wybranych teatrów w danym punkcie czasowym, aby uzyskać jak najbardziej aktualny obraz ich stanu.

Biorąc pod uwagę specyfikę organizacji, jakimi są instytucje kultury rozpatrzono ich symboliczne aspekty. Potocznie budynki teatrów często określane są mianem świątyn sztuki, będących miejscem działań artystycznych. Mary Jo Hatch zwróciła na to uwagę, w jednym z rozdziałów, który w całości poświęciła

strukturze fizycznej. Można w nim znaleźć następujące słowa opisujące budynki instytucji (2002, s. 242–265):

Wraz z upływem czasu budynki stają się reprezentacją znajdujących się w nich organizacjach, a czasem ludzie konstruują pod ich wpływem swe przekonania i postawy wobec tych organizacji. (...) Budowle takie mają za zadanie wyrażanie szacunku dla dokonywanych w nich działań i znajdujących się w nich osób bądź rzeczy, honorowanych za ich pośrednictwem.

Badane organizacje są specyficzne pod kątem promocji oraz nastawienia do zarobku. Są to organizacje z już ustabilizowaną renomą oraz rozpoznawalnością. Należą one jednak wciąż do sektora kultury, co odróżnia je od świata biznesu, który nastawiony jest w większości na zysk (Pawlicka, 2014, s. 47–58). W instytucjach tych od zysku, który jest konieczny, ważniejszy jest przekaz, wizja i nastawienie na promowanie kultury i sztuki. Zarobek nie jest więc priorytetem, lecz jest on konieczny do ich funkcjonowania. Nie ma możliwości całkowitego oddzielenia ekonomii od kultury, jednakże jak pisze Bogusław Nierenberg „(...) mierzenie wszystkich zjawisk, a zwłaszcza tych dotyczących sztuki czy szerzej twórczości (do tej zaliczam na przykład naukę), za pomocą instrumentów ekonomicznych jest błędem” (2015, s. 378–384).

Kontynuując myśl, Nierenberg w podsumowaniu zaznacza, iż w strefie kultury mamy do czynienia z popytem efektywnym, więc aby stwierdzić jakie jest zapotrzebowanie, musimy sprawdzić jakie są możliwości finansowe osób, które te oczekiwania kształtują (2015, s. 378–384). Aby prowadzić działalność kulturową i dbać o grono jej odbiorców instytucje te muszą zauważać potrzeby i skupić się na zarządzaniu wizerunkiem szeroko pojmowanej przestrzeni. Żadna z badanych instytucji nie jest organizacją non-profit. Nastawione są więc one również, poza celami związanymi z edukacją kulturalną, na zysk. Jak stwierdziła założycielka Teatru Capitol w Warszawie, Anna Gornostaj, „teatr musi zarabiać, a widzowie muszą się bawić” (Derkaczew, 2008). Instytucje te coraz częściej zatrudniają menedżerów kultury jako dyrektorów dzięki temu wiedzą jak „(...) sprawnie zarządzać ludźmi, jak zdobywać pieniądze, jak budować wizerunek, jakich narzędzi marketingowych użyć (...). Często budowanie wizerunku zaczyna się już od wejścia do teatru, od foyer (...)” (Pawlicka, 2014, s. 47–58).

Dlatego też badania rozpoczęto od analizy struktury fizycznej budynków wybranych instytucji, a zakończono na materiałach promocyjnych znajdujących się w ich przestrzeni. Podczas analizy przestrzeni fizycznej badanych organizacji odwołano się również do podziału przestrzeni oraz poszukiwano w nich granic, które wyznaczają pewne szczególne przestrzenie w całościowej strukturze fizycznej foyer. Mary Jo Hatch pisze, że „fizyczne oznaczenie stref w strukturach fizycznych stwarza widzialne granice, które podlegają symbolicznemu skojarzeniu z zajmującymi te strefy grupami” (2002, s. 242–265).

Temat zarządzania instytucjami kultury oraz menedżerów kultury poruszony został również przez Wioletę Karne. Autorka naświetla temat zmian w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury, opisując je w następujący sposób: „istotnym elementem wpływającym na skuteczne zarządzanie instytucjami kultury jest ciągły wzrost wymagań i oczekiwań wobec menedżerów” (2008, s. 67–92). Potrzeba ciągłych zmian i ulepszania zarządzania wynika z otoczenia, gdyż (...) „otoczenie wywiera silny wpływ na przeprowadzanie zmian w badanych instytucjach kultury. Najmocniej ten wpływ przejawiał się w obszarze organizacyjnym” (Karna, 2008, s. 67–92). Wprowadzanie zmian oraz rozwój kadry zarządzającej powinien być ważnym elementem dla organizacji.

Zbadano jaki jest aktualny stan oraz świadomość zarządzania przestrzenią wybranych do badania teatrów. Przed rozpoczęciem badań rozpoznano temat barier, na jakie natrafiają te instytucje przy różnych formach zarządzania nimi. Aby się tego dowiedzieć, przeanalizowano literaturę odnoszącą się do tego zjawiska i opisującą je na podstawie przykładów. Opisywanymi barierami przyczyniającymi się do utrudnienia we wprowadzaniu zmian były:

(...) brak wpływu na wysokość dotacji, przepisy prawa pracy, niski poziom zarobków pracowników, roszczeniowa postawa zakładowej organizacji związkowej, zdekapitalizowany majątek trwały, skrócone normy czasu pracy, trudność w dotarciu do wykwalifikowanych pracowników, brak dyspozycyjności pracowników artystycznych (Karna, 2008, s. 67–92).

Badacze mieli świadomość, że badane organizacje borykają się z podobnymi barierami.

Autorzy zwrócili również uwagę na zarządzanie wizerunkiem, w którego definicji mieści się wizerunek szeroko rozumianej przestrzeni. Wyszli od przestrzeni teatru jako budynku; wszystkiego co znajduje się w środku i na zewnątrz. Zauważono jednak, że na wizerunek wpływa o wiele więcej czynników. Czynniki te podzielono na wewnętrzne, na które instytucja ma wpływ oraz zewnętrzne, które są niezależne i znajdują się poza zasięgami wpływów instytucji. Do pierwszej grupy można zaliczyć reklamę, która jest rozpowszechniana w sposób tradycyjny (repertuary, ulotki, plakaty czy billboardy oraz media, z których teatr korzysta) (Pawlicka, 2014, s. 47–58). Drugim, niezależnym czynnikiem jest odmiana marketingu szeptanego, tworzonego przez opinie, które wychodzą od osób uczestniczących w wydarzeniach organizowanych w danej instytucji.

2. Metodologia badań

Podczas badań nad strukturą fizyczną oraz przestrzenią organizacji korzystano z wielu podejść, kierując się głównie publikacjami Moniki Kostery i Mar-

tyny Śliwy pt. „Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura” (2012, s. 287) oraz Mary Jo Hatch „Teoria organizacji” (2002, s. 242–265). Przeanalizowano przestrzenie zewnętrzne intersubiektywne: fizyczne i społeczne (Kostera, 2019).

Zbadano przestrzeń fizyczną, zewnętrzną organizacji, odwołując się do artefaktów fizycznych zastanych w badanych przestrzeniach. Zwrócono uwagę na przedmioty materialne: ich wygląd, miejsce, cechy oraz zastosowanie. Wskazano walory użytkowe oraz funkcjonalne zgodnie z podejściem behawioralnym. Istotnymi elementami przestrzeni są również ich zapach, wygląd, dźwięki oraz wrażenia, jakie płyną z jej doświadczania. Te aspekty zbadano w oparciu o podejście przestrzenne. Przeanalizowano również, jaki wpływ ma przestrzeń, do czego jest przystosowana i do czego zachęca osoby, które się w niej znajdują. Kolejnym poruszonym przez badaczy aspektem są symbole statusu pracowników, którzy w przestrzeni się znajdują. Celem było zaobserwowanie zarządzania przestrzenią w danym punkcie czasowym – jako stan.

Rozpatrzono również, pod kątem podejścia symbolicznego, jakie symbole prestiżu znajdują się w danych przestrzeniach. Monika Kostera wspomina o „antropologii pustych przestrzeni”, gdzie bardzo intrygujące jest pojęcie „liminalności”, czyli „fazy przejścia” (Kostera, 2019). Jest ona szczególnie ciekawa z punktu widzenia zarządzania instytucjami kultury. Świadomość braku możliwości dokładnego zbadania tej niematerialnej części przestrzeni spowodowała, że zdecydowano się zawrzeć ją w spostrzeżeniach. W badaniach poruszono również aspekt przestrzeni rozpatrywanej jako faza przejścia od przeżycia teatralnego, spektaklu oraz powrotu do rzeczywistości. Głównie skupiono się w tym celu na przestrzeni *foyer*.

Metodami badawczymi, były wywiady swobodne pogłębione oraz obserwacja uczestnicząca (bezpośrednia, ukryta, niekontrolowana). Wywiady przeprowadzono w trakcie trwania pandemii COVID-19, poprzez platformę ZOOM. Poszczególne wywiady trwały między 40 a 60 minut. Zostały przeprowadzone z dyrektorami i kierownikami instytucji. W trakcie obserwacji przeanalizowano wymiar roli przestrzeni w recepcji odbioru. Zwrócono również uwagę na to jak przestrzeń komponuje się z wizerunkiem badanych instytucji. Badania obejmują także analizę materiałów wizualnych, które autorzy otrzymali od teatrów.

Przedstawiony przez Jerzego Kociatkiewicza oraz Monikę Kosterę sposób obrazowania przestrzeni jako miejsca będącego opowieścią jest istotny w badaniach autorów. Tym samym podczas badań nie tylko zwrócono uwagę na to co fizyczne, lecz także poznano przeszłe zdarzenia, które wywarły na nie wpływ oraz pierwotne zastosowanie badanych miejsc. Przestrzeń ma umiejętność przenoszenia osoby w niej przebywającej w czasie, jest naznaczona przez styl, charakterystyczne elementy, ale i nawiązania do przeszłości. Przestrzeń jest opowieścią. Jak piszą w swoim artykule:

Nasza metoda opiera się na założeniu, że przestrzeń ma opowieść (a może jest opowieścią), ale jej opowiedzenie wymaga trochę „pracy”. „Każda historia to opowieść o podróży – praktyka przestrzenna”, pisze Michel de Certeau (1984/1988, s. 115), wyjaśniając, że wszystkie powiedzenia i historie organizują miejsca¹.

Niniejszy rozdział dotyczy zarządzania, ale również odbioru doświadczeń związanych z przestrzeniami wybranych instytucji. Dlatego też podczas badań kierowano się jednym z czterech paradygmatów zaproponowanych przez Gibsona Burrella oraz Garetha Morgana, mianowicie paradygmatem interpretatywnym.

Prezentowane badania wchodzą w zakres badań etnograficznych. Metodologia ta posłużyła zarówno w trakcie wywiadów, jak i obserwacji. Dzięki temu podejściu i analizie wniosków płynących z własnych doświadczeń autorzy mogli wykorzystać autoetnografię jako technikę do pozyskania danych, aby przedstawić je w wynikach.

Wychodząc od prestiżu i podejścia symbolicznego, badacze przeszli ciekawą, jednak poprzez swoją niematerialność trudną, drogę poprzez duchowe aspekty przestrzeni i energii, która w niej żyje. Jeśli spojrzymy na przestrzeń w ten spirytualny sposób, zarządzanie nią staje się dbaniem o pomnik pamięci oraz o zachowanie skumulowanej energii, która ją wypełnia, nie zaś marketingowym, skupionym na fizyczności i jej zachowaniu przed zniszczeniem, sztywnym zarządzaniem. Energia miejsca ma więc równie ważny wpływ na odbiorców, jak jego architektura. Zarządzanie nią to jednak sztuka, którą trzeba zrozumieć, gdyż ciężko jest się jej nauczyć, jeśli w ogóle jest to możliwe. Ta energia to coś więcej niż przejrzysta rzeczywistość. Mówimy w tym momencie o kumulacji energii duchowej, która istniejąc już, nadaje wartość.

Duchowość jest stanem umysłu i jest związana ze świadomością jednostki (patrz np. de Mello, 2004; Rohr, 1999). Charakterystyczne dla duchowości są jej dynamika, potencjał transformujący oraz transcendencja, wykroczenie poza świat materialny (Izak, 2008) (Kostera i Śliwa, 2012, s. 287).

Dane empiryczne zebrane na podstawie autoetnografii zestawiono w tabeli 1 (w podrozdziale poświęconym dyskusji), którą wykonano na podstawie czynników odnalezionych w publikacjach Moniki Kostery i Mary Jo Hatch. Zawiera ona obserwacje oraz odczucia dotyczące fizycznych aspektów budynków opisywanych organizacji oraz ich odbioru.

¹ *Our method is based on the assumption that space has a story (or perhaps is a story), but it takes some “work” to tell it. “Every story is a travel story — a spatial practice” writes Michel de Certeau (1984/1988, p. 115), explaining that all sayings and stories organize places (Kociatkiewicz i Kostera, 1999, s. 37–50).*

Większość wywiadów przeprowadzono poprzez platformę ZOOM. Jedyne drugi wywiad z Dyrektorem Markiem Mikosem odbył się w siedzibie Starego Teatru. Łącznie przeprowadzono pięć wywiadów z czterema osobami (Dyrektorem Teatru Starego, Markiem Mikosem; Dyrektorem Teatru STU, Krzysztofem Pluskotą; Dyrektorem Teatru Variete, Agnieszką Miką i Kierownikiem i Kurator MICET, Anną Litak), w których uczestniczyli oboje badacze.

Przeprowadzone obserwacje odbyły się jesienią 2019 roku podczas uczestnictwa w spektaklach odbywających się w badanych instytucjach. Dzięki temu zaobserwowano przestrzeń oraz jej wpływ na odbiór osób znajdujących się w niej.

Autorzy mieli również możliwość obejrzenia pozbawionych publiczności przestrzeni, dzięki wirtualnemu zwiedzaniu obiektów Teatru Variete oraz Teatru Scena STU, jak również zwiedzenia pustej przestrzeni Starego Teatru, dzięki uprzejmości Dyrektora.

3. Prezentacja wyników badań wybranych instytucji

W rozdziale przedstawiono wyniki obserwacji oraz przeprowadzonych wywiadów i związane z nimi refleksje. Opisano spostrzeżenia na temat przestrzeni oraz sposobów jej zarządzania. Odniesiono się w nich do najważniejszych kwestii wynikających z przeprowadzonych wywiadów, jak i obserwacji. Każdy podrozdział precyzuje oraz nakreśla charakter zarządzania przestrzenią oraz ich definicje w badanych instytucjach. W trakcie definiowania przestrzeni oraz jej rodzajów zauważono różne podejścia oraz sposoby jej definiowania. Instytucje wyróżniają również style zarządzania, jakie są używane przez osoby zarządzające w podanych instytucjach.

3.1. Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie

Informacje, które wykorzystano w tym podrozdziale pochodzą z własnych obserwacji oraz wywiadów przeprowadzonych z Dyrektorem Starego Teatru, Markiem Mikosem, oraz Kierownik i Kurator MICET, Anną Litak. Zarówno cytaty, jak i parafrazy użyte w tym rozdziale pochodzą z tychże wywiadów.

Narodowy Stary Teatr im. Heleny Modrzejewskiej w Krakowie ma ponad 200-stu letnią tradycję. Obecny budynek, w stylistyce secesyjnej, remont przeszedł w 1906 roku. Składał się on pierwotnie z połączenia dwóch budynków, obecnie zajmuje trzy byłe mieszczkańskie kamienice. Wraz ze wspianą historią teatr dźwiga również ogromne brzemie przeszłości. Jak w wywiadzie powiedziała nam Kierownik i Kurator MICET, Anna Litak:

„Duch mieszczańskich kamienic” zamknięty w przestrzeniach technicznych utrudnia prowadzenie pracy na scenie. To wynik częściowej przebudowy wewnątrz mieszkalnych, jakie tu prowadzono w ciągu 200 lat. Nikt się nie odważył wyburzenia nie tylko ścian działowych, ale też murów granicznych.

Podjęte decyzje spowodowały, że całkowita przebudowa teatru nie mogła się odbyć, co z kolei spowodowało wiele problemów natury funkcjonalnej. Problemy te uwidaczniają się z kolejnymi prowadzonymi pracami artystycznymi na scenie, gdyż nie jest ona w pełni funkcjonalna (nie posiada kieszeni).

Budynek teatru został zniszczony w pierwszej połowie XX wieku. W trakcie prac remontowych nie było możliwości odbudowy sceny sprzed wieku, gdyż teatr przestałby istnieć w tej przestrzeni. Razem z odbudową sceny, powróciłby duch przeszłości, związany z Towarzystwem Muzycznym. Są jednak przestrzenie, które powróciły do swoich korzeni, o których powiedziała nam Anna Litak:

Przestrzenie górnego i dolnego foyer zostały natomiast przywrócone do identycznego stanu, w jakim zostały oddane w 1906 roku.

Wygląd oraz wystrój Starego Teatru ma swoją głęboko zakorzenioną tradycję. Obecnie wnętrza foyer nawiązują swoim stylem do secesji krakowskiej. W przestrzeni dominuje jasna kolorystyka z elementami czerwieni oraz złotych wykończeń. Przestrzeń ta jest monumentalna i budzi poczucie szacunku. Elementem prestiżu jest również struktura fizyczna, gdyż foyer jest dwupiętrowe. Proces przejścia rozpoczyna się z dolnego foyer, w którym znajduje się szatnia oraz zaaranżowane stoisko. Na pierwsze piętro prowadzą ogromne schody. Na półpiętrze znajduje się portret patronki Starego Teatru – Heleny Modrzejewskiej. Przestrzeń ta oddziela dolne foyer od górnego.

W przestrzeni tej znajduje się wiele symboli prestiżu: wspomniany wyżej obraz, płaskorzeźba Konrada Swinarskiego oraz wykończenia w stylu secesyjnym. Na pierwszym piętrze znajduje się również sala im. Heleny Modrzejewskiej, została ona umeblowana oraz wykończona w stylu epoki secesyjnej wraz ze znajdującymi się w niej witrażowymi kinkietami, żyrandolami, fryzem ściennym, boazerią i sztukaterią. Secesyjny wystrój foyer wpływa na wizerunek oraz odbiór instytucji, ale przestrzeń ta mogłaby wyglądać zupełnie inaczej, jak mówi Dyrektor, Marek Mikos:

Dolne foyer zostało odrestaurowane w stylu secesyjnym, to był pewien wybór. Była to decyzja. (...) Analogicznie, jeśli prześwietlimy jakiś obraz, posiadający parę warstw, z których każda jest arcydziełem, który odkryjemy? Geniusz po geniuszu zamalowywał płótno, co pozostawimy dla ludzi? W Starym Teatrze zachodzi identyczna sytuacja. Z jednej strony przepych jest dobry, nabieramy poczucia szacunku, z drugiej strony istnieje cienka linia, aby widz mógł nawiązać z przestrzenią dialog.

Według Marka Mikosa, ważne jest, aby przestrzeń dawała osobie znajdującej się w niej poczucie swobody wyrazu osobistego. Wnętrze powinno przekazywać informację na temat instytucji, nie blokując zarazem swobody widza do niej przybywającego.

Najważniejsze, żeby spotykający czuli się jak najlepiej, ale definiując to uczucie nie jako leniwą wygodę, (...) lecz podążając za przestrzenią foyer, ważne, żeby ono było przyjazne, bez względu na jego wygląd podstawową kwestią, pomimo tego co wyraża przestrzeń, powinna ona pozwalać osobom w niej się znajdującym „mówić”, wyrażać się ludziom w przestrzeni, nie przytłaczając.

Biorąc pod uwagę spostrzeżenia, wygląd fizyczny, symbole oraz historię przestrzeni Starego Teatru ciężko oceniać wszystkie składowe całkowicie pozytywnie lub negatywnie. Wizerunek i przestrzeń współgrają pod względem reprezentacyjnego wyglądu instytucji narodowej, jaką jest Stary Teatr. Dyrektor Marek Mikos zwraca jednak uwagę na zachowanie równowagi w zarządzaniu i kreowaniu przestrzeni:

Wolę żeby przestrzeń była w miarę obojętna, budując ją poprzez dodawanie pojedynczych elementów np. gablotę. (...) Stąd cieszę się, że Stary Teatr ma takie piękne foyer, z drugiej jednakże uważam, że może ono w jakiś sposób przeszkadzać spotkaniu.

Wygląd teatru i spójność z jego wizją budzą kontrowersję, gdyż niewiele można zmienić (jeśli w ogóle cokolwiek) w budynku, który jest zabytkowy. Anna Litak przedstawiła jedyne rozwiązanie, nawiązując do pytania o spójność wizerunkową, niestety niemożliwe:

Spójność opiera się na paradoksie. Przebudowując budynek teatralny na salę koncertową na przełomie XIX i XX wieku, zmieniono jego funkcje. Przywracając scenę po II wojnie, wyburzono tylko jedną działową ściankę. (...) Innym więc rozwiązaniem byłoby ten teatr rozebrać i na nowo postawić, co w ogóle nie jest możliwe, gdyż jest to zabytek.

Jednak nie to jest w tej przestrzeni najważniejsze. Gdyż forma fizyczna jest tylko formą przejściową między światem zewnętrznym (profanum) a wizją i historią, które niosą ze sobą przedstawienia (sacrum) odbywające się na scenach Starego Teatru, jak powiedziała Anna Litak:

Myslę, że wyjątkowość tej przestrzeni nie wynika tylko z jej realnego fizycznego istnienia. (...) Mamy zabytkową przestrzeń, do której możemy przychodzić, oglądać ją i podziwiać secesję krakowską, niezależnie od przedstawienia. Wyjątkowość tego miejsca żyje więc bardziej w naszych „głowach” niż w jego tradycji.

Możemy wywnioskować z tych słów, że sam budynek jako zabytek może również istnieć samoistnie. Jednak, aby wyłuskać z niego wyjątkowość musimy

przywołać jego historię zarówno artystyczną, jak i fizyczną. Tradycja łączy ze sobą te dwa, pozornie oddalone bieguny percepcji poznania metafory spójności.

Anna Litak podzieliła się informacjami i planami na temat promocji zarówno teatru, jak i muzeum teatru.

Przez 30 lat wspólnie z artystami pracującymi w teatrze przygotowałam we foyer około 200 wystaw. To była nasza przestrzeń do reklamy historii Starego Teatru. Dzisiaj korzystając z nowych mediów wprowadzamy ekrany, na których wyświetlane są przedstawienia z bieżącego repertuaru. (...) Na standach pokazujemy plakaty. Natomiast na ladach szatni rozkładamy programy, repertuary oraz ulotki.

Poza tradycyjnymi formami reklamy, teatr planuje dołączenie do systemu promocji miasta oraz uruchomienie własnej aplikacji. Rozwiązania te będą wirtualnie przenosić użytkownika do odległych czasów, aby dzięki temu mógł poczuć klimat oraz ducha tej instytucji. Posiadając telefon będzie można zwiedzać niedostępne zakątki oraz zgłębiać wiedzę na temat miejsc na pozór zwykłych, które kryją w sobie wiele wyjątkowych historii i zagadek.

Koncentrując się na uwarunkowaniach dotyczących zarządzania przestrzenią teatru, mamy na względzie uwarunkowania duchowego wizerunku instytucji, genezę teatru, którą przedstawił Dyrektor Marek Mikos:

O teatrze metaforycznie mówimy, że jest to świątynia sztuki. Świątynia to miejsce kultu. Teatr instytucjonalny, który jest teatrem publicznym jest więc wynikiem pewnego rodzaju desakralizacji sztuki. Istnieją jednak całe teorie teatru, odnoszące się do tego, że mimo desakralizacji, w dalszym ciągu jest on rodzajem kultu.

Teatr jest świątynią sztuki, dlatego też przestrzeń jest znaczącym dla sztuki miejscem, budującym oblicze zarówno tożsamości danej instytucji, jak i wystawianych widowisk teatralnych.

(...) można sobie wyobrazić, że jest teatr instytucjonalny w objeździe i staje na jarmarku i tą przestrzenią jest agora, czyli z greckiego rynek.. Przestrzeń zawsze jest znacząca, człowiek z człowiekiem spotyka się w przestrzeni, nawet telepatycznie, ale zawsze w jakiejś przestrzeni (Marek Mikos).

Przestrzeń jest definiowana przez Dyrektora wielopłaszczyznowo. Przestrzeń fizyczna koreluje z przestrzenią duchową zarówno widza, jak i pracowników teatru oraz aktorów. Dyrektor Marek Mikos podkreśla, że uwarunkowania przestrzeni, nawet wywołującej ścisk grupy, niosą za sobą konsekwencje:

Różnie można definiować tłum, jest on jednak przede wszystkim grupą ludzi, która emanując energią tworzy spotkanie. Foyer służy spotkaniu, które jest jednym z kluczowych elementów pojmowania teatru.

Wnętrza te byłyby „tylko” wnętrzami, gdyby nie kreacje artystyczne łączące je ze znakomitymi twórcami, dzięki którym nabierają wartości i wyjątkowego klimatu.

Mówię o sile tradycji, która jest naszym wyobrażeniem, naszą imaginacją tego, co się tu zdarzyło. Co zostało zagrane. Wielokrotnie przypominane, pokazywane na wystawach, projekcjach, w rozmowach, staje się częścią naszego myślenia, gdy tu wchodzimy, spacerujemy, po holach, salach, widowniach. Nasze stuletnie foyer to przykład teorii wielości rzeczywistości Leona Chwistka (Anna Litak).

Ponieważ ta kwestia jest nierozłączna z fizyczną strukturą. Duchowość tych wnętrz wyznacza ich granice, które są nieregularne i posiadają w sobie energię przechodzącą na odwiedzających je widzów.

Istnieje też siła kreacji artystów, która potrafi nawet kamień leżący na drodze uruchomić tak, że z tego powstanie lawina, która jest niemożliwa do zatrzymania. Ta siła właśnie jest i musi być tutaj ciągle przekazywana. Normalnie jest przekazywana publiczności, ale co się z nią dzieje, jeśli nie ma publiczności? W trakcie prób, gdy przestrzeń jest opustoszała, gdzie kumuluje się ta energia? Pozostaje w murach, wnika w przedmioty i zależy od tego, kto o nie zahaczy nogą czy ręką, aby mogły powrócić i przypomnieć o swoim istnieniu.

Analizując przestrzeń Starego Teatru niemożliwym byłoby odcięcie się podczas analizy od uwarunkowań historycznych instytucji. Narodowy Stary Teatr jako prężnie funkcjonująca instytucja, w której tworzyło swoje dzieła wielu wybitnych twórców, jako miejsce sztuki zostało naznaczone przez działania z przeszłości. Chęć tworzenia zmian wiązałaby się z odcięciem od przeszłości i jak mówi Dyrektor Marek Mikos:

Bardzo ważne było foyer w granych w 1973 roku, legendarnych „Dziadach” Konrada Swinarskiego. Przestrzeń foyer stała się w nich („Dziadach”) miejscem akcji scenicznej. Już na schodach przy portrecie Heleny Modrzejewskiej siedział dziad prośalny, a potem Anna Dymna jako ta dziewczyna.

Budynek ten jest więc buforem napełniającym się za każdym razem, gdy powstaje w nim artystyczna erupcja energii. Dzięki temu, odwiedzając foyer Teatru Starego, stajemy twarzą w twarz z duchami przeszłości, które żyją w tej przestrzeni. Jak świetnie spuentowała tę kwestię Kierownik i Kurator MICET:

(...) siła tradycji imaginacji, która wchodzi w umysły i jeśli odpowiednio się ją pokazuje i przekazuje, to ona trwa i to jest w skrócie nasze foyer (Anna Litak).

Anna Litak na pytanie, nawiązujące do wspomnianej wcześniej funkcjonalności dotyczącej przestrzeni, jak wygląda dostosowanie jej dla osób z niepełno-

sprawnościami, biorąc pod uwagę, że budynek Starego Teatru jest zabytkowy odpowiedziała:

Temat ten został rozwiązany już dwadzieścia lat temu. (...) Zostały wtedy wprowadzone windy. Posiadamy w teatrze dwie małe windy osobowe oraz jedną windę towarową, która służy nam do przewożenia dekoracji. Windy osobowe pomagają nam przy pracy oraz umożliwiają przewiezenie po jednej osobie na wózku.

Problemy z funkcjonalnością nie występują również w przestrzeni dostępnej dla widzów, poza ukrytymi i niewielkimi toaletami. Największe problemy (np. brak kieszeni w zapleczu scenicznym) występują właśnie na poziomie artystycznym.

Nasi widzowie mają piękne foyer, salę antraktową i okazałe schody do przemieszczania się po budynku, a pracownicy techniczni dość ubogie wnętrza na zapleczu sceny. To nie przeszkodziło powstawaniu tu wielkich inscenizacji, w ogóle nieproporcjonalnych do fizycznych wielkości przestrzeni sceny i zaplecza. Energia wytwarzana przez artystów kumuluje się w przestrzeni, trochę jak w filmach science fiction. Czeka ona na nowych twórców, którzy ją uruchamiają. Niektórzy nazywają to tradycją.

Teatr tym samym pokazuje wielką troskę o odwiedzających go gości. Niestety aktorzy, reżyserzy i inne osoby pracujące przy tworzeniu spektakli muszą mierzyć się z o wiele poważniejszymi problemami, przez co ich wygoda i swoboda w pracy jest ograniczona. Teatr nie ma jednak sposobności zmiany tych warunków, gdyż jak już zostało wspomniane, zabytkowy budynek na nie nie pozwala.

Działania podejmowane na tle zarządzania przestrzenią instytucji to również osoby, które tę przestrzeń foyer tworzą. Na odbiór i wizerunek przestrzeni mają wpływ pracownicy instytucji odpowiedzialni za kontakt z widzem. Relacja nawiązywana przez pracowników każdorazowo w wieczór spektaklu może kreować emocje widza. Zarządzanie kulturą jest składową wielu elementów oraz wrażliwości, jak mówi Dyrektor Marek Mikos:

Z perspektywy mojego podejścia, w zarządzaniu kulturą, tym co jest mi bliskie jest zarządzanie duchowe. Z jednej strony muszę troszczyć się o stronę finansową przedsięwzięć teatralnych, jednak kluczowym dla mnie pozostaje wciąż kontakt z człowiekiem. Istotne jest więc łącznie tych kwestii ze sobą; zarządzania z kulturą.

Zarządzanie kulturą ma więc swoją osobną specyfikę. Świadomość wpływu otoczenia na kontakt z widzem jest sprawą kluczową w budowaniu relacji instytucji ze swoim widzem. Jednostką odpowiedzialną za obsługę widza w Starym Teatrze jest Biuro Obsługi Widza. Jest ono odpowiedzialne za osoby obsługujące spektakle, w tym celu współpracuje ono z firmą outsoaringową. W Starym Teatrze osobami obsługującymi spektakle są zazwyczaj osoby młode, pasjonaci sztuki oraz teatru, pragnący uczestniczyć w spektaklach oraz wydarzeniach artystycznych mających tam miejsce. Jak powiedział Dyrektor Marek Mikos:

To najczęściej studenci teatrologii bądź dziennikarstwa, niejedna z tych osób później zostaje z nami w teatrze. (...) Wybór osób obsługujących widownię, w naszym przypadku studentów, nie jest więc kwestią tylko czysto finansowo opłacalną. Najważniejsze jest to, że studenci rzeczywiście przyszli do teatru w jakimś celu i to z nich emanuje. Oni wpuszczając ludzi, są uprzejmi, rozmawiają, jeżeli jest starsza pani, czy starszy pan to w naturalny sposób będąc dobrze wychowanymi usłużą, uśmiechną się, coś powiedzą, tak samo w szatni, która jest w foyer.

Po raz kolejny z wypowiedzi Dyrektora wybrzmiewa aspekt interakcji, jakości spotkania i energii ludzkiej widocznej również w przypadku zatrudnionych do obsługi widowni osób. Instytucja kreuje wizerunek poprzez wartość interakcji oraz zwracając uwagę na przepływ energii międzyludzkiej. Wyłania się charakterystyczny styl zarządzania przestrzenią instytucji poprzez pryzmat zachodzącej relacji Starego Teatru z widzami, zarządzania przestrzenią foyer jako kluczowego miejsca spotkania.

Podczas analizy stylów zarządzania przestrzenią dyrektorów w poszczególnych badanych instytucjach, Stary Teatr na tle innych wyróżnia się szczególnym podejściem do definiowania przestrzeni foyer. Dyrektor Starego Teatru, Marek Mikos, rozpoczął rozmowę od zaznaczenia definiowania teatru oraz braku konieczności posiadania jednej konkretnej przestrzeni do jego stworzenia. Jak mówi:

Teatr jest możliwy nawet bez budynku. Potrzeba do niego tylko dwóch osób i ich obecności fizycznej. Wystarczy aby przynajmniej dwóch ludzi umówiło się, że jeden coś przed drugim gra. Teatr jest językiem, zachodzi wtedy, gdy coś jest wyrażone tak, że innym językiem nie da się tego wyrazić. W procesie ważny jest również element katharsis, uczucia litości i trwogi. Możemy nadać im inne znaczenie niż klasyczne Arystotelesowskie. Litości rozumianej jako wrażliwość oraz trwogi jako lęku. Po tym przeżyciu idziemy w świat. Wierzymy w teatrze, że jesteśmy lepsi, lepsi dzięki wspólnemu doświadczeniu. To przeżycie jest formą duchowego oczyszczenia.

Foyer jest więc miejscem, w którym zachodzą interakcje, miejscem rozpoczęcia oraz zakończenia procesu przeżycia teatralnego, jest elementem składowym całości. Odwołując się do słów Dyrektora warto odnieść się do początków istnienia teatrów instytucjonalnych, pełniących rolę współczesnych rozrywek, tj. kina, telewizji. Teatr oraz opera na przełomie wieków XVIII i XIX zapoczątkowały kierunek przestrzeni, będąc miejscem spotkań towarzyskich.

Sztuka sama w sobie nie potrzebuje konkretnego miejsca, aby zaistnieć, istnieje dzięki spotkaniu, interakcji oraz zamiastce tworzenia nowego sposobu wyrażenia zamierzonych wizji artystycznych. Mimo tego przestrzeń fizyczna foyer w teatrach instytucjonalnych jest ich nieodłącznym elementem składającym się na tworzenie całości wizerunku. Skupiając się na wątku spotkania, Dyrektor Marek Mikos podkreśla rolę przestrzeni foyer słowami:

Foyer jest wstępem do teatru, miejscem spotkania. Odnosząc się do moich wcześniejszych słów, teatr polega na spotkaniu, lecz jest to wyjątkowe spotkanie człowieka z człowiekiem w obliczu sztuki.

Poznając duchowe struktury przestrzeni Starego Teatru, możemy poczuć energię, która wciąż „żywa” mieszka w jego wnętrzach. Jest ona wykorzystywana w fazie przejścia – między wejściem do budynku a rozpoczęciem spektaklu. Dzięki obszernym pomieszczeniom odwiedzający mogą korzystać z nich w sposób, do jakich Dyrektor uważa, powinno się ich używać, a więc do spotkania. Spotkania, które dają początek misterium spektaklu, na który przychodzimy.

3.2. Krakowski Teatr Scena STU

Informacje, które wykorzystano w tym rozdziale pochodzą z własnych obserwacji oraz przeprowadzonego wywiadu. Zarówno cytaty, jak i parafrazy, których użyto pochodzą z wywiadu z Dyrektorem Krzysztofem Pluskotą.

Krakowski Teatr Scena STU jest kolejnym wybranym do analizy teatrem. Teatr wyróżnia się na tle Starego Teatru oraz Krakowskiego Teatru Variete pod względem swojej specyfiki, lokalizacji, budynku oraz impresariatu. Warto również wspomnieć o unikatowości powstania teatru w wyniku inicjatywy krakowskich studentów na czele z Dyrektorem Artystycznym Krzysztofem Jasińskim. Teatr Scena STU posiada przestrzeń sceniczną będącą odwzorowaniem Globe Theatre, co jest w Polsce rzadkością. Jak wspomniał Dyrektor Teatru, Krzysztof Pluskota, teatr rozpisuje również roczny repertuar, posiadając ponad stu procentową frekwencję.

Budynek Krakowskiego Teatru Scena STU nie znajduje się w obrębie Starego Miasta. Siedziba Teatru, jak reszty badanych instytucji, jest budynkiem zaadaptowanym na potrzeby działalności teatralnej. Pierwotnie był to budynek towarzystwa górniczego. Oryginalnie nawiązuje on stylistycznie do epoki *art deco*. Lokalizacja budynku znajduje się przy Alejach Zygmunta Krasińskiego, intensywnych pod względem ruchu samochodowego. Teatr wykorzystuje przestrzeń fasady budynku za pomocą dużego wyświetlacza będącego rodzajem elektronicznego afiszu teatralnego.

Przestrzeń *foyer* teatru jest przestrzenią stosunkowo niewielką. Cechuje ją elegancja, spójność kolorystyczna i estetyczna, przemyślana pod względem użytkowym oraz strukturalnym. Charakter przestrzeni dostępnej dla widza wprowadza go w przestrzeń artystyczną, w której można zauważyć zaplanowane strefy. Analizując rozkład przestrzenny *foyer*, można wyodrębnić ich granice. Począwszy od przedsionka z kasą, przez pierwszą salę, w której znajduje się szatnia, następnie widz przechodzi przez małą salę i jest kierowany do głów-

nego pomieszczenia *foyer*, w którym widzowie gromadzą się przed spektaklem. W tym miejscu znajdują się kawiarnia oraz schody prowadzące do toalet piętro niżej. Granice stref są naturalnie wyznaczone przez techniczną specyfikę przestrzeni dostępnej dla widza. Przestrzeń w swoisty sposób „prowadzi” widza. Bariery oraz ograniczenia podczas zarządzania obecną przestrzenią wynikają z dostępnego budżetu oraz braku pierwotnego przeznaczenia przestrzeni na potrzeby teatralne. Budynek jest z 1922 roku, pod względem funkcjonalności nie był przewidziany na potrzeby osób z niepełnosprawnościami. Dyrektora Pluskota powiedział nam o funkcjonalności:

Przestrzeń foyer i sceny jest natomiast chyba najbardziej przyjazna dla osób z niepełnosprawnościami. Z poziomu ulicy osoba poruszająca się na wózku, jest w stanie dotrzeć na widownię o własnych siłach, ponieważ zamiast schodów wszędzie zbudowano podjazdy. Jednak żeby całkowicie dostosować przestrzeń do potrzeb osób niepełnosprawnych, potrzebna jest winda. To jest moje marzenie i plan na najbliższy czas.

Wystrój budowany jest poprzez spójną kolorystykę, nastrojowe oświetlenie cieplej barwy oraz zastosowanie w przestrzeni wykończeń z drewna oraz złota. Ściany, podobnie jak sufit *foyer* mają odcień zgniłej zieleni. Przestrzeń daje poczucie eleganckiej oraz cieplej. Mimo niewielkiej powierzchni przestrzeni *foyer*, widzowie mogą ją zapełnić w sposób komfortowy, bez poczucia ścisku. Rozkład przestrzenny umożliwia szybkie rozpoznanie *foyer*, jednocześnie umożliwiając widzowi intuicyjne odnalezienie się w niej. Jedyne elementy promocyjne wewnątrz przestrzeni to dwa małe ekrany, na których zamieszczane są aktualne tytuły spektakli. Do stylu przestrzeni w *art deco* nawiązują stoliki, krzesła z obiciami w kolorze zieleni podobnej do ścian oraz ornamenty na drewnianych drzwiach prowadzących na widownię czy dwie kolumny nośne w przestrzeni scenicznej. Styl *art deco* w budynku zachował się jedynie poza przestrzenią *foyer*, która jest zamknięta dla publiczności, o czym wspomniano podczas wywiadu:

*Jeśli przeszlibyśmy do przestrzeni biurowej, zobaczylibyśmy wspaniałe stropy z elementami zdobień *art deco* oraz niezwykle schody. Widzowie w części teatru, która prowadzi do hotelu, mają okazję zobaczyć na klatce schodowej oryginalne płytki ścienne z 1922 roku.*

Na ścianach w głównej części *foyer* znajduje się galeria plakatów z portretami aktorów, danego na ten sezon artystyczny, głównego spektaklu. Nadają one charakter przestrzeni, będąc głównym elementem ją naznaczającym. Jak wspomina Dyrektor:

Staramy się oddziaływać na widza tradycyjnymi, dość minimalnymi środkami spójnymi z koncepcją zabudowy i duchem tego miejsca. (...) W samym foyer głównym na ścianach wiszą zdjęcia galeryjne tak zwanego tytułu sezonu, do którego robimy osobną sesję

zdjęciową, najczęściej portretową. W tym roku jest to „Balladyna” w mojej reżyserii. Jest to zawsze główny akcent estetyczny wewnątrz teatru, nawiązujący do tradycji Sceny STU.

Kameralną przestrzeń foyer wypełniają interakcje międzyludzkie, dźwięki rozmowy, a w powietrzu „unoszą się” rosnąca ekscytacja. Przestrzeń fizyczna teatru jest zarządzana i postrzegana w sposób symboliczny. W podejściu do zarządzania teatrem dostrzegamy rolę kształtowania tożsamości grupy przez przestrzeń, jak wspomniał Dyrektor:

(...) właśnie dzięki przestrzeni foyer, która jest preludium do pierwszego aktu, a nie tylko poczekalnią. Ta tradycja kultywowana w STU przynosi efekty, ponieważ publiczność do nas wraca. (...) Przestrzeń szatni i foyer głównego nie powinna być tylko korytarzem prowadzącym na scenę, ale również buforem estetycznym. Dlatego od wejścia towarzyszą nam portrety aktorów z głównego tytułu sezonu. To jest początek obcowania ze sztuką.

Ważnym aspektem opisywania przez nas struktury fizycznej Teatru STU jest definiowanie przestrzeni foyer głównego, zwracając uwagę na jej spójność z przestrzenią widowni i przestrzenią sceniczną. Przestrzeń foyer, jak i przestrzeń widowni w przestrzeni scenicznego są spójne nie tylko pod względem stylistycznym, lecz także symbolicznym. Widzowie Teatru STU mają możliwość doświadczania sztuki w bardzo bliskim kontakcie, w innym wymiarze. Specyfika zarządzania przestrzenią w teatrze jest ściśle związana z uprawianą w budynku sztuką, foyer ma rolę wprowadzenia w nią widza, odwołując się do wypowiedzi Dyrektora Pluskoty:

Widz przychodząc do teatru, żeby zobaczyć spektakl, jest niejako wprowadzany, przyzwyczajany do misterium, które za chwilę zobaczy na scenie (...) Samo rozwiązanie przestrzeni scenicznego, w której widzowie mają możliwość obcowania ze sztuką w sposób trójwymiarowy, jest tym co nas wyróżnia. Odwzorowana przestrzeń Globe Theater, nawet dla doświadczonego aktora jest czasem problematyczna, ponieważ wszyscy instynktownie grają do sektora A, będącego naprzeciwko wejścia na scenę. W STU można odwrócić się właściwie w każdą stronę i być blisko publiczności. (...) To jest prestiż, wyróżniający nas na rynku teatralnym w całej Polsce.

Teatr STU to miejsce dystygowane, eleganckie, artystycznie naznaczone, w swoim podejściu do zarządzania przestrzenią łączy aspekty funkcjonalności oraz pożądanej estetyki. Na prestiż przestrzeni oprócz eleganckiego wykończenia wpływa przestrzeń sceniczną wraz z charakterystycznym symbolem, oryginalnymi kolumnami nośnymi wpisanymi w przestrzeń sceniczną oraz nadzorowanie wydarzeń teatralnych przez Dyrektorów wpływających swoją obecnością na jej charakter, odwołując się do słów Dyrektora Pluskoty:

Nie chcemy także, żeby wchodząc do teatru widz był atakowany niezliczoną ilością materiałów reklamowych. Nasze wydarzenia promujemy głównie w sieci albo przez

kontakt bezpośredni. (...) Oprócz kierownika zarówno ja, jako dyrektor instytucji, jak również dyrektor Krzysztof Jasiński, który jest założycielem i twórcą idei STU, ale także głównym „estetą” naszego teatru, odpowiadamy za przestrzeń. W dniu grania spektaklu zawsze jest osoba, która dyżuruje i sprawdza czy przestrzeń jest dobrze przygotowana.

Teatr bada poziom zadowolenia klienta poprzez Dział Marketingu i Komunikacji Społecznej, którego głównymi zadaniami jest stały nadzór aktywności i zadowolenia klienta. Poza badaniami oraz ankietami również Dyrektor Pluskota wyraził swoją opinię na ten temat:

Konsekwencją tego jest średnia frekwencja przekraczająca 100%, co jest chyba najlepszym wyznacznikiem nastroju panującego wokół Sceny STU.

W trakcie wywiadu Dyrektor Teatru STU Krzysztof Pluskota zdradził, że zamierza, po kilku miesiącach od objęcia stanowiska, przeprowadzić remont budynku oraz przestrzeni dostępnej dla widzów. Powodem takiej decyzji są nie tylko względy użytkowe, lecz także chęć przekształcenia wyglądu foyer zgodnie z wizją nowego Dyrektora. Jest to dodatkowy element potwierdzający niezwykłą wrażliwość oraz rolę przestrzeni w kreowaniu wizerunku teatru.

Konieczność rewitalizacji tych pomieszczeń podyktowana jest nie tylko względami użytkowymi, ale także moją wizją estetyczną Sceny STU. Chciałbym nawiązać do stylu, w którym powstała ta kamienica, czyli art deco. (...) Chciałbym, żeby odświeżona przestrzeń teatru dostępna dla publiczności, była również spójna estetycznie i kolorystycznie z pozostałymi częściami budynku. Niezwykle ważne jest dla mnie wydobyć z kamienicy, w której mieści się Scena STU, tego co najlepsze.

Oprócz aspektów estetycznych, Dyrektor Pluskota zwrócił uwagę na dostosowanie przestrzeni dla widzów z niepełnosprawnościami, chcąc stworzyć przestrzeń całkowicie dogodną dla potrzeb każdego człowieka.

Napotkane ograniczenia architektoniczne, przykładowo dla osób niepełnosprawnych, w tak starym budynku są naturalne. Nasza kamienica, która powstała w 1922 roku, nie była projektowana z myślą o teatrze. Dopiero później ta przestrzeń została adaptowana na potrzeby Teatru STU – stworzono scenę, która zajmuje większość budynku, przestrzenie biurowe, pomieszczenia techniczne, garderoby oraz toalety, w tym w 2004 roku toaletę dla osób niepełnosprawnych, do której niestety nie zaprojektowano windy. Obecnie razem z architektem znaleźliśmy miejsce, w którym można ją zbudować, ale tak jak wspominałem na początku, wszystko zależy od budżetu. Sama klatka schodowa, prowadząca do toalet, jest takich rozmiarów, że każde przebicie powodowałoby zburzenie zabytkowych schodów prowadzących na górę.

Przestrzeń Teatru STU jest zarządzana w sposób świadomy, z niezwykłą dbałością o każdy szczegół elementów fizycznych i symbolicznych. Krakowski

Teatr Scena STU buduje wizerunek instytucji wielopłaszczyznowo, przykładając wagę do roli przestrzeni w procesie przeżycia teatralnego. Zarządzanie przestrzenią instytucji przekłada się na elementy ją budujące i mające w niej przebieg, nadzorowanie pracowników, dbanie o komfort i przyjazność przestrzeni i troskę o widza. Działania współgrają w tworzeniu i uważności w kreowaniu wizerunku Krakowskiego Teatru Scena STU.

3.3. Krakowski Teatr Variete

Informacje, które wykorzystano w tym rozdziale pochodzą z własnych obserwacji oraz przeprowadzonego wywiadu. Zarówno cytaty, jak i parafrazy pochodzą z wywiadu z Dyrektorem Agnieszką Miką.

Teatr Variete wybrano, gdyż w odróżnieniu od poprzednich opisywanych teatrów nie znajduje się on w ścisłym centrum Krakowa, w budynku, który pierwotnie nie był przeznaczony na obiekt teatralny i jest teatrem impresaryjnym. Różnice pomiędzy badanymi instytucjami kultury wynikające z zarządzania stanowią rewelacyjny materiał do porównania stylów zarządzania przestrzenią.

Teatr Variete jest specyficzną instytucją, w porównaniu ze Starym Teatrem oraz Teatrem STU, ponieważ jego ekskluzywne i przestronne wnętrza, pomimo krótkiej historii, nadają temu miejscu prestiż. Jak zaznaczyła Dyrektorka Agnieszka Mika podczas wywiadu:

Teatr Variete ma ogromne foyer, funkcjonalną część, gdzie wchodzi widzowie, gdzie mogą skorzystać z szatni. Rzadko zdarza nam się mieć kolejki do toalet, co może wydawać się prozaiczną sprawą, gdyż są zlokalizowane na trzech poziomach, trzech piętrach. Na górnym foyer jest również przestrzeń kawiarniana.

Funkcjonalność przestrzeni instytucji w Teatrze Variete jest bardzo ważna. Budynek, w którym aktualnie znajduje się Teatr przeszedł generalny, dwuletni remont (zaraz przed jego otwarciem), jest więc dostosowany do czasów, na jakie jego funkcjonalność została zaplanowana.

Wizja Dyrektora Janusza Szydłowskiego była sprecyzowana i jasna. Dowiedzieliśmy się, że zależało mu na tym, aby instytucja ta dostarczała wyrafinowanej i ekskluzywnej rozrywki. Wygląd wnętrza musiał być więc spójny z wizją artystyczną teatru. Możemy odnaleźć w tej przestrzeni bardzo wiele symboli prestiżu, które kojarzą się z tym miejscem, jak koń stojący w foyer, zabytkowy fortepian czy sam wystrój i kolorystyka. Wszystko zostało zaplanowane i dograne, by razem tworzyło idealną i spójną całość. Wystrój oddziałuje oczywiście na odwiedzających to miejsce widzów, którzy poprzez ubiór i zachowanie mogą „poczuć” wizję, która przyświecała przy tworzeniu tego obiektu.

Mam wrażenie, że jeżeli ktoś wchodzi do Teatru Variete w stroju nie eleganckim to po prostu czuje się nieswojo, gdyż faktycznie wszystko tutaj składa się w jedną całość; od

samego wejścia, neonu z napisem „Teatr Variete”, który fantastycznie wygląda w nocy, przez przestrzeń kasy z ogromną lampą i złotym sufitem, po przestrzeń foyer i część szatni, która również jest zabudowana lustrami po ubiór naszych dziewczyn z obsługi widowni, które zawsze są ubrane na czarno i w elegancki sposób.

Nie zostawiono miejsca na żadną niepotrzebną przestrzeń, w której mogłaby wystąpić niespójność z całością. Zadbano o każdy szczegół, gdyż wizerunek gra tutaj pierwsze skrzypce. Wizerunek ogólny, rozpoczynający się od szyldu na zewnątrz, poprzez kolejne wnętrza, na wyglądzie pracowników obsługi widowni kończąc.

Dyrektor wspomniała również o istotnej kwestii dotyczącej promocji i materiałów promocyjnych, jakie znajdują się zarówno na zewnątrz, jak i wewnątrz budynku. Wszystkie elementy, które się na tę promocję składają są również wpasowane w ogólny wizerunek. W wywiadzie powiedziała nam:

Nasze ekrany/monitory, na których wyświetlamy wszystkiego rodzaju reklamy i zapowiedzi są obudowane w złote ramy, idealnie więc wtapiają się w całą przestrzeń.

Możemy więc zauważyć, że o każdym szczególe pomyślano. Teatr posiada również siedem gablot zewnętrznych, w formacie B1, które kolorystyką nawiązują do detali budynku, na którym są umieszczone. Elementem zewnętrznym, o którym nie można nie wspomnieć, gdyż wyróżnia on Teatr Variete spośród innych, nie tylko krakowskich teatrów, jest *marquee*² umieszczony nad wejściem do budynku. Jest to element, który możemy kojarzyć z Broadway'em i stąd też pomysł Dyrektora Szydłowskiego, aby zainstalować go w Teatrze Variete, który jest teatrem muzycznym. Reszta materiałów promocyjnych, do których zaliczają się ulotki, repertuary czy plakaty umieszczona jest za ukrytą w całym wnętrzu kasą, przez co nie zaburzają całego wyglądu wnętrza.

Funkcjonalność odgrywa w procesie zarządzania tą instytucją wielką rolę, co możemy zauważyć również po wielu dostępnych udogodnieniach dla osób z niepełnosprawnościami. Budynek Teatru Variete posiada rampy oraz schodółaz, które umożliwiają osobom z niepełnosprawnościami ruchowymi dostać się zarówno na widownię (gdzie są specjalne miejsca przystosowane dla wózków inwalidzkich), jak i na piętro, gdzie znajduje się przestrzeń kawiarniana. W teatrze znajduje się również przystosowana toaleta. Dodatkowo teatr zatroszczył się, aby najbliższy przystanek tramwajowy nosił nazwę „Teatr Variete” by osoby, które nie są z Krakowa lub nie znają okolicy mogły bez problemu do niego trafić. Jak wspomniała Dyrektor Agnieszka Mika, lokalizacja nie jest problemem, gdyż:

² *Theater marquee* – neon lub tablica świetlna z tytułem spektaklu i nazwiskiem reżysera.

Znajdujemy się dwa przystanki od dworca, więc nie stanowiło to nigdy dla nas ogromnego problemu. Niestety nie mamy żadnego parkingu. (...) Myślę, że to jest nasza jedyna bolączka.

Możemy więc zauważyć, że sama przestrzeń jest również uzależniona od dodatkowych miejsc, jak lokalizacja czy parking, który w tym wypadku jest z nią powiązany.

Teatr prowadzi również badania ankietowe, w których pyta swoich odbiorców o to, co sądzą o wnętrzach, jak one wpływają na odbiór oraz czy się podobają widzom. Dyrektor powiedziała nam, że:

Odpowiedzi są takie, że wnętrza są bardzo ładne, że się podobają, są ekskluzywne i bardzo często Panie odpowiadają, że wymuszają, aby się wystroić.

Głównym elementem charakterystycznym, na który zwracała uwagę Dyrektor w trakcie wywiadu była jednak kolorystyka wnętrza, która skupia się wokół dwóch kolorów, wykorzystywanych w większości miejsc oraz zastosowaniu luster.

Dodatkowym elementem, który buduje tę przestrzeń to duża ilość lustrzanych elementów, które sprawiają, że ta przestrzeń jest większa; detale, sposób cięcia szkła, złote listewki, dopasowana podłoga i wszędzie złoto i czerwień.

Samo foyer, które jest przestrzenią otwartą i pustą, dzięki tym elementom nabiera całkiem innego znaczenia. Sprawia wrażenie miejsca, które jest wyjątkowe już od samego wejścia do teatru.

W ramach wywiadu zadano również pytanie na temat funkcjonalności przestrzeni artystycznej, która już nie jest tak obszerna i funkcjonalna jak reszta budynku. Istnieją mankamenty, jak tylko jedna kieszeń, które stwarzają problemy przy bardziej wymagających produkcjach. Problemem jest również status budynku, który wpisany jest do rejestru zabytków, przez co praktycznie każdą zmianę należy konsultować z konserwatorem zabytków. Dyrektor opowiedziała o problemach, które wystąpiły np. przy produkcji „Legalnej Blondynki”, kiedy w celu powiększenia przestrzeni zdecydowano się na dostawienie namiotu, pojawiły się jednak kłopoty związane z jego kolorystyką, mimo że był to tylko projekt czasowy.

Teatr wynajmuje również swoją przestrzeń na potrzeby różnego rodzaju spotkań, koncertów, konferencji czy bankietów. Dbalność o każdy szczegół nawet na wydarzeniach, których Teatr nie organizuje kształtuje się na najwyższym poziomie. Pomijając fakt, iż Dyrekcja nie wyraża zgody na żadną ingerencję w strukturę, jak wiercenia, przykręcanie lub przyklejanie do powierzchni ścian i podłóg, Teatr dba również o estetykę. Jak powiedziała nam Agnieszka Mika:

Nie zdarza nam się robić wydarzeń, które do tej przestrzeni nie pasują, też jeśli wtedy ktoś stosuje jakieś rozwiązania bankietowe to faktycznie też się upieramy, żeby zobaczyć jak to będzie wyglądać.

Dodatkowo Teatr korzysta również z przestrzeni *foyer* na własny użytek, organizując koncerty, spotkania z fanami aktorów, czy wykorzystując tę przestrzeń do celów castingowych.

Dyrektor Mika przedstawiła sposób zarządzania tak młodą instytucją o tak prestiżowym wyglądzie, podkreślając za każdym razem, że dobre planowanie oraz trzymanie się założonej wizji pozwala bez większych problemów tą przestrzenią zarządzać.

4. Dyskusja wyników

W tabeli 1 zaprezentowano zaobserwowane cechy przestrzeni wybranych do badania instytucji pod względem czynników przedstawionych w prezentacji Moniki Kostery (2019), dotyczącej struktury fizycznej oraz przestrzeni organizacji. Tabela systematyzuje różne podejścia dotyczące analizy przestrzeni: behawioralne, przestrzenne, strukturalne oraz symboliczne. Każda z badanych instytucji posiada budynek, który został zaadaptowany, nie zaś wybudowany specjalnie na potrzeby publicznej instytucji kultury. Jest to ich jedyna wspólna cecha. Zaobserwowano i wydzielono, zgodnie z podejściem behawioralnym, lokalizację, funkcjonalność oraz granice i strefy, biorąc pod uwagę różne podejścia badawcze.

Dzięki zastosowaniu podczas obserwacji podejścia przestrzennego wyszczególniono w tabeli 1 różnice, które można określić mianem budujących nastrojów w przestrzeniach instytucji. Nawet subtelna ich różnica wpływa na pojmowanie i odbieranie przestrzeni. Styl każdej z instytucji jest inny. W tabeli wyszczególniono w ramach tego podejścia następujące czynniki: styl urządzenia przestrzeni, ich spójność, dźwięki im towarzyszące oraz oświetlenie wewnątrz instytucji.

Porównanie estetyki przestrzeni wybranych instytucji możliwe było dzięki zanalizowaniu jej zgodnie z podejściem estetycznym. Wyszczególniono w nim: fasadę, wielkość, wrażenia i nastrojów oraz kolorystykę. Jako ostatnie w tabeli opisane zostały czynniki wpływające na przestrzeń według podejścia symbolicznego. Wskazano w nim formy prestiżu opisywanych przestrzeni oraz elementy wykorzystywane w celu budowania tożsamości przez instytucje. Tabela jest więc zestawieniem wniosków wynikających z obserwacji oraz analizy materiałów wizualnych, jakie autorzy otrzymali od badanych teatrów. Dzięki użytej systematyce, można łatwo zaobserwować różnice i podobieństwa między wspomnianymi instytucjami.

W tabeli 1 zebrano ponadto własne spostrzeżenia, które wynikają z wielokrotnych odwiedzin w badanych instytucjach oraz wnioski z przeprowadzonych wywiadów. Zaprezentowano w niej cztery główne podejścia (behawioralne, przestrzenne, estetyczne oraz symboliczne) oraz ich rozwinięcia, które najlepiej pokazują specyfikę danych miejsc.

Tabela 1. Cechy przestrzeni pod względem czterech podejść (behawioralnego, przestrzenne, estetycznego, symbolicznego)

Podejście behawioralne			
Czynniki	Stary Teatr	Teatr Scena STU	Teatr Variete
Lokalizacja	Stare Miasto/ściśle centrum	aleje/centrum	Grzegórzki
Funkcjonalność	budynek adaptowany	budynek adaptowany	budynek adaptowany
Granice/ strefy/rozkład przestrzenny	wejście – kasa dolne <i>foyer</i> – szatnia i stoisko z przekąskami górne <i>foyer</i> i sala Heleny Modrzejewskiej	wejście – kasa przedsiónek z szatnią przejście do głównego <i>foyer</i> <i>foyer</i> z kawiarnią toalety piętro niżej	wejście – kasa <i>foyer</i> dolne z szatnią górne <i>foyer</i> z kawiarnią
Podejście przestrzenne			
Styl	secesja krakowska	<i>art deco</i> (w trakcie odtwarzania)	ekskluzywna i elegancka przestrzeń
Spójność	wybrana estetyka najbliższa organizacji	w trakcie remontu i przemian, aby nawiązać do historii	budynek remontowany zaraz przed otwarciem
Dźwięki	Plac Szczepański	ruchliwe aleje	spokojna okolica
Oświetlenie	białe światło podświetlane detale	ciemne wnętrza	mocne światło lustra jasne wnętrza
Podejście estetyczne			
Fasada	zabytkowy budynek	telebim reklamowy	<i>marquee</i> /neon
Wielkość	dwupiętrowe <i>foyer</i> i sala H. Modrzejewskiej	jeden poziom	dwupiętrowe <i>foyer</i>
Wrażenia i nastrój	patetyczny nawiązania historyczne duchowość i energia	eleganckie nieprzytłaczające	ekskluzywność elegancja
Kolorystyka	kolorystyka nacechowana stylem	stonowana kolorystyka	złoto i czerwień
Podejście symboliczne			
Formy prestiżu	elementy historyczne antyki	galeria portretowa tytułu sezonu	elementy kojarzące się z daną przestrzenią
Tożsamość	historia i szacunek do niej	zmiany	luksus

Źródło: opracowanie własne na podstawie czynników odnalezionych w publikacjach Moniki Kostery i Mary Jo Hatch.

Analiza wywiadów i zebranie obserwacji w tabeli doprowadziły do wniosku, że wybrane instytucje są od siebie całkowicie odmienne, posiadają bowiem swoje tradycje, a ich wizerunek jest z nimi spójny na tyle, na ile pozwalają im warunki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Wynikiem badań są nie tylko wnioski dotyczące spojrzeń na wizerunek przestrzeni i zarządzania nią, lecz także wpływ historii na kształtowanie stylu zarządzania.

Teatr Variete jest najbardziej spójny pod względem wyglądu fizycznego, który robi pierwsze wrażenie po wejściu do budynku, jednak w tym przypadku łatwiej było przystosować budynek do wizji artystycznej Dyrektora, gdyż historia tego teatru jest krótka. Stary Teatr ma najdłuższą historię, która wpływa na odbiór poprzez skumulowaną w nim energię. Zmiany są tutaj trudne do wprowadzenia i niejednokrotnie niemożliwe. Teatr Scena STU, można powiedzieć, że mieści się pośrodku tych trzech instytucji, posiada bowiem swoją historię, jednak nie tak długą jak Stary Teatr. Teatr Scena STU stara się o nią dbać, próbując jednak wprowadzać ciągłe zmiany.

Badane teatry dbają, w podobny sposób, aby osoby w nich pracujące były schludnie ubrane, a ich kompetencje dobrane tak, by jak najlepiej mogły wypełniać obowiązki na swoich stanowiskach. Dzięki temu prestiż tych instytucji stale wzrasta.

Pomimo różnic, każdy z tych teatrów znakomicie radzi sobie zarówno z zarządzaniem, promocją, jak i doбором repertuaru ze względu na odwiedzającą ich widownię. Dzięki temu zaobserwowano różne podejścia do zarządzania, z czego wszystkie odnoszą sukces i są dobrze dobrane do miejsca oraz sytuacji.

Podsumowanie

W wyniku poczynionych obserwacji, wywiadów oraz analizy materiałów wizualnych, cel badań, w postaci zobrazowania specyfiki zarządzania przestrzenią oraz jej wpływu na tworzony przez instytucję wizerunek, został osiągnięty. Przestrzeń i styl zarządzania wybranych krakowskich teatrów ma znaczący wpływ na odbiór i wizerunek instytucji. Badane instytucje kulturalne świadomie zarządzają przestrzenią w sposób adekwatny do wizji artystycznej i spójności z wizerunkiem.

Wszystkie trzy badane instytucje teatralne swoją siedzibę posiadają w budynkach, które pierwotnie nie były przeznaczone do celów użytku publicznego – teatralnego. Borykają się więc z podobnymi problemami natury funkcjonalnej dotyczącej zarówno widzów, odwiedzających ich przestrzenie, jak i twórców tworzących w nich spektakle. Po przeanalizowaniu wywiadów nie można jednoznacznie odpowiedzieć, jak zarządzać przestrzenią, ponieważ wszystkie trzy teatry muszą zmagać się z konserwatorem zabytków oraz z własnymi uwarun-

kowaniami naznaczonymi przez historię tych miejsc. Nie ma więc jednego uniwersalnego przepisu na poprawne zarządzanie przestrzenią teatralną. Najważniejsze jest aby dopasować styl zarządzania do historii i głównej, przyświecającej wizji instytucji. Każda z nich posiada inną historię, styl zarządzania oraz grono odbiorców mających diametralnie różne od siebie potrzeby. Krzywdzące dla nich wszystkich byłoby stwierdzenie, iż są do siebie, chociażby w najmniejszym stopniu, podobne pod jakimkolwiek z tych względów.

Podczas badania można było zauważyć specyfikę zarządzania przestrzenią w instytucjach kultury, która organizowana jest na potrzeby widza, z wrażliwością na różne aspekty. Każdy z teatrów, posiadając innych dyrektorów oraz charakteryzując się swoim własnym podejściem i wizją do zarządzania, w różny sposób kładzie nacisk na elementy składowe zarządzania kulturą, definiując przestrzeń oraz jej rolę zgodnie z profilem działalności artystycznej zarządzanych instytucji. Wpływ na kreowanie przez instytucje swoich przestrzeni ma kwestia przyzwyczajen widzów, każdy z dyrektorów instytucji kładzie nacisk na wagę nieprzeładowywania struktury fizycznej. Wprowadzanie zmian w przestrzeni wiąże się z ingerencją w odczucia widzów, nie jest więc kwestią tylko czysto finansową, lecz także działaniem konstruującym wizerunek.

Studium poruszonych przypadków ukazało, iż charakter badanych podejść do zarządzania przestrzenią różni się w zależności od instytucji. Niniejszy rozdział prezentuje szczególną rolę związku tożsamości instytucji kultury, ducha działań artystycznych, energii sztuki, energii zespołu artystycznego oraz wizji odtwórczej. Obrazuje również osobliwość zarządzania przez krakowskie instytucje teatralne swoją przestrzenią, w szczególności uwidacznia brak jednoznacznego kanonu w podejściu do zarządzania przestrzenią. Instytucja wyznacza jego profil.

Kameralna przestrzeń Krakowskiego Teatru Scena STU wyznacza drogę zarządzania. Dyrektor mówi o *foyer* jako początku teatru, wprowadzeniu w nastrój przeżycia, mimo małej przestrzeni jest ona przemyślana, wygodna, intuicyjna. Przestrzeń ta tworzona jest poprzez połączenie tożsamości instytucji z tworzonym przez nią wizerunkiem. Narodowy Stary Teatr jest monumentalny. Budynek oraz przestrzeń *foyer* jest nośnikiem pamięci. Teatr utrzymuje pamięć przestrzeni z czasów świetności i legendarnych wydarzeń artystycznych. Rozrywkowy charakter sztuki prezentowanej w Krakowskim Teatrze Variete w połączeniu z elegancją jest od początku wizją Dyrektora. Instytucja posiada budynek dostosowany do wizji. Można zauważyć mniejszy wydźwięk utożsamiania się instytucji z kadrą zarządzającą oraz brak odniesień do ducha przestrzeni i jej tworzenia. W przypadku badanych Starego Teatru oraz Teatru STU wyłania się szczególne podejście oraz tradycja krakowskiej sceny teatralnej, wrażliwości na wszystko co instytucja przekazuje, tworząc przestrzeń pod odbiorcę i ingerując w odbiór instytucji oraz jej przestrzeni przez widza.

Nie można jednak, na podstawie przeprowadzonych wywiadów i własnych obserwacji, jednoznacznie stwierdzić czy którakolwiek z badanych instytucji mogłaby równać się z pozostałymi. Każda z osób na kierowniczych stanowiskach stara się dopasowywać swoje działania z szacunkiem do wizji, która przyświeca danej instytucji.

Foyer instytucji odgrywa rolę początku procesu, jakim jest przeżycie teatralne, mając za zadanie wprowadzenie widza w empirię teatru. Wizerunek instytucji nadbudowuje w odbiorcy poprzez imaginację istoty instytucji zakorzenionej przez lata wizji, tworząc przedtakt odbioru przez widza przestrzeni, która powinna korelować z wizerunkiem. Przestrzeń fizyczne *foyer* nie mają być więc przestrzeniami, w których widz, siadając statycznie, czeka na przeżycia artystyczne, ma być zapraszany przez instytucje od przestrzeni, w której często ze względów nie tylko funkcjonalnych nie ma możliwości spoczynku. Rolą *foyer* są interakcje w nim zachodzące, przestrzeń *foyer* jest podkładką pod spotkanie, atmosferę miejsca tworzą osoby w niej się znajdujące, a kreując wygląd *foyer* instytucja może manipulować przekazem.

Głównymi problemami, z którymi borykają się poszczególne instytucje w adaptowanych budynkach są jednak ilość miejsca oraz uwarunkowania geologiczno-architektoniczne, które nie zawsze pozwalają na wprowadzanie planowanych zmian.

Bez względu na to, czy instytucja zwraca uwagę na tworzenie przestrzeni ogólnoprzystępnej, nieangażującej, obojętnej, eleganckiej czy emanującej historią, przestrzeń *foyer* zajmuje ważną pozycję w kreowaniu wizerunku instytucji. Zaprezentowane rozważania można skonstruować, przywołując słowa Dyrektora Marka Mikosa:

Możesz nic nie dawać, ale dać siebie, swoją energię podczas spotkania. Różne są sytuacje, lecz najważniejsze jest spotkanie wobec sztuki. Przywołując tytuł książki „Udawać naprawdę” (Stuhr, 2002), my udajemy naprawdę, czyli służymy prawdzie, prawdzie sztuki, którą możemy rozumieć właśnie jako czystą sztukę, dla absolutu, albo sztukę użytkową czy teatr polityczny, ale spotkaliśmy się, żeby sztuka powiedziała nam to o świecie czego nikt inny by nam nie powiedział i nic innego by nie wyraziło i wtedy to ma sens, wtedy ma sens też foyer.

Podsumowując wnioski, przestrzeń instytucji kultury jest warta uwagi pod względem zarządzania, nie można jednak zapominać, że ściśle metodologiczne podejście do niej nie jest wystarczające z powodu jej aspektów pozamaterialnych.

Niniejszy rozdział może służyć jako podłoże do dalszych badań w obszarze zarządzania przestrzenią w danych instytucjach bądź jako przykład dla badania tego obszaru w innych instytucjach kultury, jak: teatry, filharmonie, opery czy operetki. Temat można poszerzyć o badania wpływu na odbiorców poprzez

kwestionariusze ankiet. Kolejnym obszarem, który można dodatkowo zbadać jest zarządzanie promocją oraz przestrzenią poza realnym, fizycznym obiektem instytucji. Takimi płaszczyznami mogą być:

- billboardy zewnętrzne – ich rozmieszczenie, estetyka oraz częstotliwość ich wykupowania;
- materiały promocyjne, takie jak ulotki i programy – ich estetyka, objętość, regularność ich publikacji czy tematyka;
- media społecznościowe – wizerunek w mediach, kształtowanie ich oraz podejście do tematu cyfrowej promocji;
- publikacje naukowe wydawane przez instytucję;
- rankingi produkcji, recenzje oraz wywiady publiczne na temat działań instytucji.

Pozostałym obszarem wartym zgłębienia są badania dotyczące wpływu wizerunku, historii instytucji na motywację pracy w instytucjach, dzięki czemu mógłby zostać rozwinięty obszar duchowości w instytucjach kultury.

Podsumowując, temat badań w przestrzeni oraz zarządzania nią w instytucjach kultury jest wciąż wart poszerzania. W badaniach zwrócono szczególną uwagę na znaczenie strategiczne oraz marketingowe przestrzeni, jak również jej wpływ na wizerunek i połączenie jej z historią, która objawia się m.in. w jej energii.

Bibliografia

- Derkaczew, J. (2008). *Teatr luzu i luksusu*. Wyborcza.pl Kultura. 13 września. Pozyskano z: https://wyborcza.pl/1,75410,5690453,Teatr_luzu_i_luksusu.html (18.06.2020).
- Filipp, E. (2015). Czytanie przestrzeni. W: Kostera M. (red.), *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*. Warszawa: Sedno.
- Hatch, M.J., (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Karna, W.J. (2008). *Zmiany w zarządzaniu publicznymi instytucjami kultury*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kociatkiewicz, J. i Kostera, M. (1999). The anthropology of empty spaces. *Qualitative Sociology*, 22(1), 37–50.
- Kocój, E. (2019). Zarządzanie w sektorze kultury w Polsce – krótka historia idei i perspektyw. W: E. Kocój, J. Szulborska-Łukaszewicz, A. Kędziora (red.), *Zarządzanie w sektorze kultury. Między teorią a praktyką*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Kostera, M. (2019). *Struktura fizyczna. Przestrzeń organizacji*. Prezentacja do wykładu Nauka o organizacji. Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński. Pozyskano z: http://www.kostera.pl/documents/6_Przestrzen_1.pdf (20.05.2020).
- Kostera, M. i Śliwa, M. (2012). *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość, twórczość, kultura*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer Polska.
- Lewandowski, M. (2011). *Innowacje w zarządzaniu instytucjami kultury*. Katowice: Wydawnictwo Con Arte.

- Nierenberg, B. (2015). O chorobie Baumola i jej następstwach dla sztuki i nauki. *Przegląd Kulturoznawczy*, 4(26), 378–384.
- Pawlicka, K. (2014). Innowacyjne rozwiązania organizacyjne w zarządzaniu działalnością teatrów w Polsce po roku 1989. W: J. Łodziaka-Grabowska, J.W. Wiktor (red.), *Koncepcje zarządzania i marketingu w sferze kultury*. Warszawa: CeDeWu.
- Stuhr, J. (2002). *Udawać naprawdę*. Kraków: Wydawnictwo Znak.
- Wiles, D. (2012). *Krótką historią przestrzeni teatralnych*. Przeł. Ł. Zaremba. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.