

*Robert Kamiński, Reiner Piske*

# Teatr organizacyjny – nowy instrument wspierania procesów zmian w organizacjach

## Wstęp

**O**rganizacje jako systemy otwarte są zmuszone adaptować się do szybko zmieniającego się otoczenia. Steinmann i Schreyögg definiują przedsiębiorstwo jako system działania, „...który ma być utrzymany wobec złożonego otoczenia” [16, s. 93]. Przetrwanie organizacji zależy od działań, które są podejmowane w interakcji z otoczeniem. Na tej podstawie nakreślono ramy procesu zarządzania ukierunkowanego na rozumowanie w kategorii teorii systemów. Proces sterowania składa się więc z selekcji, kompensacji i zmiany (rozwoju). Zmiana umożliwia doskonalenie osiągniętego przez selekcję i kompensację stanu oraz zapobiega upadkowi systemu (jego śmierci zgodnie z prawem entropii).

Lewin już ponad pół wieku temu, na podstawie doświadczeń przy pokonywaniu oporu wobec zmian, wysunął wniosek, że udane procesy zmian mają charakter cykliczny [6]. Przed właściwą zmianą jest potrzebna faza rozmrażania (*unfreezing*), w której kształtuje się świadomość konieczności zmiany i gotowość członków organizacji do odrzucenia swoich przyzwyczajeń. Gdy ukształtują się nowe sposoby postępowania i odmienne schematy interpretacyjne, powinna nastąpić faza uspokojenia, stabilizująca przeprowadzoną zmianę [4]. Proces rozmrażania odbywa się w sferze emocjonalnej [6]. Aby osiągnąć racjonalny wynik (udaną zmianę), należy skoncentrować się na sferze emocjonalnej pracowników.

Jednym z najnowszych instrumentów wspierania procesów zmian, który po Francji i Niemczech wkrótce, jak można przypuszczać, zawita również do Polski, jest tzw. teatr organizacyjny.

## Definicja

**S**chreyögg, po przeanalizowaniu wielu oferowanych na rynku usług, pojęć i koncepcji, określa nowy instrument jako „zorientowane na cel przedstawienie teatralne” [13, s. 4]. Charakteryzuje się ono następującymi cechami:

- w przedstawieniu wykorzystuje się środki teatralne, spektakl odbywa się w estetycznym pomieszczeniu, które oddziela widzów od aktorów. Można wyróżnić wiele możliwych form przedstawienia (np. komedię, tragedię, satyrę), które są improwizowane lub wykonywane na podstawie scenariusza;

- tematyką przedstawienia są problemy związane z życiem codziennym organizacji (aktualny konflikt, problemy z prorynkową orientacją przedsiębiorstwa lub niewystarczającą motywacją załogi);

- widzowie przedstawienia to członkowie organizacji (uczestnictwo w przedstawieniu jest często obowiązkowe);

- przedstawienie odbywa się z inicjatywy zleceniodawcy i ma ściśle określony cel, którym może być np. zwrócenie pracownikom uwagi na problemy komunikacyjne lub wyczerlenie ich na nowe rozwiązania organizacyjne. Zorientowane na cel przedstawienie teatralne może również – poza funkcją rozwiązywania problemów – mieć funkcję rozrywkową (np. przedstawienie historii firmy z okazji jubileuszu) lub informacyjną.

Różne formy zorientowanych na cel przedstawień teatralnych zostały ujęte przez Schreyögga w ramach typologii [13]. Podziału dokonał on za pomocą dwóch wymiarów. Pierwszym wymiarem, który można postrzegać jako kontinuum, jest „stopień dopasowania” przedstawienia teatralnego do problematyki danej organizacji. Teatr charakteryzujący się wysokim stopniem dopasowania porusza konkretne problemy związane z daną organizacją, a teatr o niskim stopniu dopasowania omawia ogólną tematykę związaną np. z motywacją pracowników lub orientacją na klienta. Drugim wymiarem jest – według Schreyögga – „stopień profesjonalizmu przedstawienia”. Pod względem stopnia profesjonalizmu teatru zorientowanego na cel można wyróżnić przedstawienia realizowane przez profesjonalnych scenarzystów, reżyserów i aktorów oraz przedstawienia teatralne wykonywane przez amatorów.

Schreyögg definiuje za pomocą wymienionych powyżej wymiarów teatr organizacyjny jako: „inscenizowane przedstawienie [...], które charakteryzuje się wysokim stopniem dopasowania do problematyki danej organizacji i które jest wykonywane przez profesjonalnych aktorów.” [13, s. 16].

Postępowanie w ramach teatru organizacyjnego składa się z następujących faz [15]:

- nawiązanie współpracy i podpisanie umowy,
- eksploracja – dokładne zapoznanie się z problemem przedstawionym przez zleceniodawcę, analiza organizacji,

- dramatyzacja – znalezione problemy, odkryte zależności i nieprawidłowości są przetwarzane w sztukę teatralną (pisanie scenariusza),
- inscenizacja – wybór aktorów, reżysera, opracowanie scenografii i określenie miejsca, w którym odbędzie się przedstawienie,
- przedstawienie – odbiór sztuki przez zleceniodawcę i odegranie spektaklu przed określoną publicznością,
- praca uzupełniająca – dyskusja i refleksja wokół wrażeń związanych z przedstawieniem.

### Oddziaływanie teatru organizacyjnego

**S**chreyögg proponuje, aby analizę oddziaływania teatru organizacyjnego przeprowadzić na dwóch poziomach: na poziomie jednostki i na poziomie systemu [14].

#### Poziom jednostki

Arystoteles w *Polityce i Poetyce* opisuje między innymi warunki i sposoby funkcjonowania dramatów oraz ich oddziaływanie. Jako jeden z najważniejszych elementów ówczesnego teatru wyróżnia katharsis. Słowo „katharsis” daje się przetłumaczyć jako oczyszczenie, uwolnienie lub rozładowanie uczuć pod wpływem sztuki.

Moreno wyróżnia trzy formy katharsis: katharsis obserwacji, katharsis działania i katharsis grupowe [5], przy czym na poziomie jednostki zostaną omówione jedynie dwie pierwsze formy katharsis.

Katharsis związane z obserwacją następuje dzięki oglądaniu sztuki teatralnej, przy czym proces przemiany nie jest jedynie racjonalny, ale i emocjonalny. Bardzo ważnym warunkiem wystąpienia katharsis jest właściwe zdystansowanie się widza do sztuki teatralnej [9]. Właściwy, estetyczny dystans umożliwia chłodną i krytyczną refleksję nad wydarzeniami scenicznymi. Widzowie angażują się emocjonalnie w przedstawianą sztukę, ale nie zapominają, że są jedynie obserwatorami. W przypadku zbyt małego dystansu, widz emocjonalnie staje się bezpośrednim uczestnikiem wydarzeń i ma trudności z analizą swoich doświadczeń. Zbyt duży dystans prowadzi do tego, że widz nie jest wewnątrz i zewnątrz zaangażowany w przedstawienie i opuszcza teatr bez jakiegokolwiek oczyszczenia.

Katharsis działania oznacza katharsis aktorów, którzy doznają przemiany w czasie odgrywania sztuki teatralnej.

Teatr organizacyjny pomaga nie tylko w fazie rozmyślenia, lecz umożliwia dalszą pracę nad nowymi strukturami i rozwiązaniami. Według Schreyögga, występują dwa możliwe sposoby postępowania po katharsis [14]. Pierwszy, to zatrudnienie profesjonalnego doradcy organizacyjnego, którego zadaniem jest dalsze prowadzenie refleksji nad dotychczasowymi rozwiązaniami. Drugi sposób postępowania, to ponowne zastosowanie teatru organizacyjnego, co zaleca się szczególnie w przypadku, kiedy znalezione być muszą nowe, kreatywne rozwiązania lub członkom organizacji brakuje odwagi, by kontynuować nowe sposoby postępowania. Powyższe cele można osiągnąć przez

ukazanie alternatywnych scenariuszy przedstawienia (rozszerzenie horyzontu możliwych działań) albo przez zastosowanie tzw. teatru forum, w którym widzowie stają się aktorami. Konflikt lub sytuacja problemowa są przedstawiane w ramach sztuki teatralnej, w której znajduje się także ich rozwiązanie. Zaproponowane rozwiązanie nie jest jednak optymalne. Widzowie zachęceni są do tego, żeby przerwać sztukę, jeśli tylko uważają, że znają lepsze rozwiązanie. Nowe, spontaniczne, pochodzące od widowni rozwiązanie jest przedstawiane na scenie przez aktorów lub osoby z widowni.

#### Irytacja na poziomie systemu

Według Schreyögga, przedstawienie teatralne, w którym omawia się codzienne funkcjonowanie organizacji, jest dla członków organizacji dość wyjątkowym wydarzeniem, które odbiega od ich oczekiwań i które określić można mianem „irytacji” [14, s. 34]. Rzeczywistości organizacyjnej przeciwstawia się rzeczywistość organizacyjną zainscenizowaną na scenie (jest to obraz organizacji widzianej oczami twórców teatru). Zakładając, że wzorce interpretacyjne grupy teatralnej i pracowników są różne, obie rzeczywistości również się różnią. Stanowi to podstawę do stworzenia nowej, trzeciej rzeczywistości, która powstaje w wyniku spostrzeżenia tej różnicy przez członków organizacji.

Wynik tak wywołanego procesu zmian nie jest jednak łatwy do przewidzenia, ponieważ organizacja jako system społeczny należy do tzw. maszyn nietrywialnych [10, s. 77]. Według Luhmanna, są dwie możliwe reakcje systemu [7]:

- asymilacja – system zmienia się,
- zapomnienie – system pozostaje w starej strukturze.

Podobnie jak na poziomie jednostki, asymilacja powinna być wsparta pracą uzupełniającą, aby przedstawienie nie stało się jedynie jednorazowym wydarzeniem.

#### Teatr organizacyjny jako instrument rozwoju organizacyjnego

**T**eatr organizacyjny nie jest rozbudowanym modelem rozwoju organizacyjnego, jak np. zaproponowany przez Blake'a i Moutona rozwój organizacyjny według siatki zachowań [2]. Z tego względu teatr organizacyjny zostanie przedstawiony jako specyficzny instrument wspierania procesów zmian w organizacjach, który należy umiejscowić w ramach szerszej koncepcji.

Teatr organizacyjny nie różni się od modeli rozwoju organizacyjnego pod względem obszaru oddziaływania (zarówno osoba, jak i sytuacja są częścią procesu zmian) i zamierzonego celu (np. wspieranie motywacji, zaufania, zwiększenie gotowości do uczenia się, rozwój grupy lub innowacyjności). Jednak pod względem zakresu interwencji zauważyć można wyraźne różnice. W modelach rozwoju organizacyjnego stawia się pytanie: co zmusza do zmiany organizacyjnej? Modele rozwoju organizacyjnego działają jak moderator pomagający analizować przyczyny niepra-

widłowości [3]. Teatr organizacyjny różni się od tradycyjnych modeli rozwoju organizacyjnego tym, że rozpoczyna pracę z celem ściśle określonym przez kierownictwo przedsiębiorstwa zlecniodawcy [15]. Kierunek zamierzonej zmiany jest więc ściśle określony, a problemy są traktowane jako znane. Czy więc zastosowanie teatru organizacyjnego spełni postulat szerokiego i aktywnego udziału zainteresowanych pracowników w procesie rozwoju organizacyjnego, zależy w dużym stopniu od pracy uzupełniającej po przedstawieniu.

Teatr organizacyjny można stosować przede wszystkim po to, by zainicjować proces rozwoju organizacyjnego. Podobnie jak w ramach klasycznych seansów dynamiki grupowej, sprzężenie zwrotne (*feedback*) grupy przejmowało funkcję samorefleksji [3], tak i teatr organizacyjny przez przedstawianie codzienności organizacyjnej pokazuje pracownikom ich zachowania i orientacje, a to przyczynia się do rozmrożenia i uruchomienia zespołowego procesu uczenia się. W teatrze forum przez przejęcie i granie określonej roli w ramach sztuki teatralnej (podobnie jak w seansach dynamiki grupowej przez odgrywanie różnych ról) istnieje możliwość spojrzenia na problemy i decyzje z różnych perspektyw. Daje to głębszy wgląd i zrozumienie działań oraz podjętych decyzji, a także wzbogaca doświadczenie w rozwiązywaniu problemów. Mimo to teatr organizacyjny wspiera procesy zmian przede wszystkim w fazie rozmrażania, a „oduczenie” się starych i nauczenie się nowych sposobów działania oraz stworzenie strukturalnych warunków, które umożliwiają pożądaną zmianę zachowań, może (i musi) odbyć się w fazie pracy uzupełniającej.

Jakie szanse stwarza teatr organizacyjny jako nowy instrument interwencyjny? Połączenie oddziaływania zarówno na płaszczyźnie racjonalnej, jak i emocjonalnej sprzyja zrozumieniu i utrwaleniu w pamięci przedstawienia teatralnego, a to może spowodować, że pracownicy rozpoznają konieczność zmiany. Przedstawiona w teatrze historia pozwoli pracownikom stworzyć nową strukturę ról. Przedstawienie, w którym korzysta się ze środków teatralnych, umożliwia pobudzenie uśpionej kreatywności pracowników [9], ponieważ stwarza atmosferę odprężenia, sprzyjającą uczeniu się. Otwarcie się na nowe orientacje i dystans niezbędny do analizy i rozwiązania problemów są możliwe dzięki odgrywaniu przez pracowników określonych ról lub sytuacji przy jednoczesnej świadomości, iż jest to tylko gra. Teatr organizacyjny pozwala poddać dyskusji procesy związane z grą organizacyjną, tak że nikt nie czuje się bezpośrednio zaatakowany. Można przyjąć, że wspólne przeżycie, jakie wiąże się z teatrem organizacyjnym, sprzyja również integracji członków organizacji.

## Krytyka i wnioski

**M**imo podanych powyżej różnic między teatrem organizacyjnym a tradycyjnymi modelami rozwoju organizacyjnego, można zauważyć, że nowy instrument wspierania procesów zmian w organizacjach nie rozwiązuje dawnych problemów rozwoju organizacyjnego [12]. Zmiana, postrzegana jako wyjątek i odnosząca się do ściśle wydzielonego pro-

blemu, pozostaje dalej w gestii specjalistów i jest traktowana jako stały, poddający się planowaniu proces.

Ze specyfiki teatru organizacyjnego wynikają ponadto nowe problemy.

Po pierwsze, oddziaływanie teatru organizacyjnego na poziomie systemu zależy od swoistej irytacji, która powstaje w wyniku przeciwstawienia sobie dwóch odmiennych rzeczywistości. Autor sztuki teatralnej, reżyser i aktorzy powinni widzieć rzeczywistość organizacyjną „z innego punktu widzenia, z odmiennymi wzorcami interpretacyjnymi, ze szczególnie «obcym spojrzeniem»” [15, s. 90]. Pytanie, czy jest to możliwe, tzn. czy oddziaływanie teatru organizacyjnego na poziomie systemu nastąpi dzięki odpowiedniej jakości i sile „obcego spojrzenia”, budzi jednak wątpliwości.

Z perspektywy radykalnego konstrukttywizmu rzeczywistość organizacyjna nie jest fenomenem, który można poznać obiektywnie [1]. Nasuwa to pytanie o subiektywność diagnozy problemu. Stwierdzenie nieprawidłowości w funkcjonowaniu organizacji nie jest zbliżeniem się do obiektywnej rzeczywistości, lecz społeczną konstrukcją. Personel teatru, który na podstawie przeprowadzonych ankiet dokonuje analizy i współpracuje razem z innymi grupami (głównie z kierownictwem wyższego szczebla), tworzy mniej lub bardziej zgodny obraz sytuacji problemowej. Fakty nie przemawiają więc same za siebie, lecz są interpretowane w ramach organizacyjnych koncepcji lub indywidualnych bądź grupowych schematów myślowych [4].

Dokładne określenie celu interwencji przez zlecniodawcę podwyższa dodatkowo prawdopodobieństwo, że problemy, które kierownictwo określiło jako ważne, będą postrzegane przez członków teatru organizacyjnego wybiórczo. Według Probst, kierownictwo często definiuje problemy tak, aby pasowały do pożądanego rozwiązania i w następstwie tego zatrudnia odpowiednich (pasujących do danego rozwiązania) doradców organizacyjnych [10]. Brak teoretycznych podstaw co do zastosowania teatru organizacyjnego w praktyce (jako metodologicznie ugruntowanej koncepcji interwencyjnej) sprzyja ograniczonej i czysto intuicyjnej diagnozie problemu w fazie eksploracji.

Po drugie, nawet jeśli twórcom teatru organizacyjnego uda się osiągnąć „obce spojrzenie”, to ujęcie w inscenizacji informacji dotyczących danego problemu organizacyjnego może okazać się niezmiernie trudne. Należy bowiem znaleźć równowagę między skomplikowanym charakterem problemu, a odpowiednim dla widzów poziomem abstrakcji sztuki teatralnej.

Po trzecie, niewiadomy jest odbiór teatralnej treści przez członków organizacji, ponieważ zgodność między sposobem interpretowania sztuki przez inicjatorów zmiany (członków teatru organizacyjnego, kierownictwo) a sposobem jej rozumienia przez grupę objętych interwencją pracowników nie jest wcale konieczna (świadczy o tym np. dyskusja na temat sposobu interpretacji symboli i mitów [8]).

Po czwarte, efekt, jaki niesie ze sobą zastosowanie teatru organizacyjnego, jest uzależniony od charakteru pracy uzupełniającej. Przedstawienie teatralne jest pozbawione jakiegokolwiek pozytywnego skutku, jeśli widzom nie zakomunikuje się, jak można odebrać

(zinterpretować) daną sztukę teatralną i jakie działania mają nastąpić w momencie osiągnięcia stanu katharsis. Teatr organizacyjny, jako nietypowy instrument w ramach rozwoju organizacyjnego, ma duże szanse zwrócić na siebie uwagę członków organizacji, jednak jego skuteczność zależy od „przetworzenia” doznań pracowników i konkretnych kroków (zmian) w organizacji.

Pracownicy, w ramach pracy uzupełniającej, muszą więc – obok eksplikacji problemu i opracowania alternatywnych sposobów postępowania – wcielić je w życie. Biorąc pod uwagę nakreślone powyżej deficyty teatru organizacyjnego, zdaje się on być pomocnym uzupełnieniem tradycyjnych modeli rozwoju organizacyjnego, jakimi są seanse dynamiki grupowej lub metoda doradztwa zewnętrznego [11].

Robert Kamiński, Reiner Piske

#### BIBLIOGRAFIA

- [1] BERGER PL., LUCKMANN T., *Spoleczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1983.
- [2] BLAKE R.R., MOUTON J.S., *Building a dynamic corporation through grid organization development*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- [3] GEBERT D., *Organization Development*, [w:] *The IEBM Handbook of Organizational Behaviour* (red. Sorge A., Warner M.), International Thomson Business Press, London, Boston 1997.
- [4] KIESER A., HEGELE C., KLIMMER M., *Kommunikation im organisatorischen Wandel*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart 1998.
- [5] LEUTZ G.A., *Das klassische Psychodrama nach J.L. Moreno*, Springer, Berlin 1974.
- [6] LEWIN, K., *Group decision and social change*, [w:] *Readings in social psychology* (red. Maccoby E.E., Newcomb T.M., Hartley E.L.), H. Holt, New York 1958.
- [7] LUHMANN N., *Die Gesellschaft der Gesellschaft*, Suhrkamp, Frankfurt am Main 1997.
- [8] MAY T., *Organisationskultur*, Westdeutscher Verlag, Opladen 1997.
- [9] MEISIEK S., DABITZ R., *Zur Wirkung des Unternehmenseuthaters: Die Rolle der Katharsis*, [w:] *Unternehmenstheater. Formen – Erfahrungen – Erfolgreicher Einsatz* (red. Schreyögg G., Dabitz R.), Gabler, Wiesbaden 1999, s. 37–83.
- [10] PROBST G.J.B., *Selbst-Organisation: Ordnungsprozesse in sozialen Systemen aus ganzheitlicher Sicht*, Parey, Berlin und Hamburg 1987.
- [11] SCHEIN E.H., *Process consultation. Its role in organization development*, Addison-Wesley, Reading, Mass. 1969.
- [12] SCHREYÖGG G., *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Gabler, Wiesbaden 1996.
- [13] SCHREYÖGG G., *Definition und Typen des bedarfsorientierten Theatereinsatzes in Unternehmen*, [w:] *Unternehmenstheater*, wyd. cyt., s. 3–22.
- [14] SCHREYÖGG G., *Unternehmenstheater in organisatorischen Veränderungsprozessen*, [w:] *Unternehmenstheater*, wyd. cyt., s. 23–36.
- [15] SCHREYÖGG G., *Beobachtungen zweiter Ordnung: Unternehmenstheater als duplizierte Wirklichkeit*, [w:] *Unternehmenstheater*, wyd. cyt., s. 84–94.
- [16] STEINMANN H., SCHREYÖGG G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Konceptje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1998.

Autorzy: Robert Kamiński – Instytut Organizacji i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej, Reiner Piske – Katedra Organizacji, Zarządzania Personalem i Nauk o Przywództwie Technicznego Uniwersytetu w Berlinie.

*Stanisław Tkaczyk*

# Inżynieria jakości a inżynieria materiałowa

Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMASZ”  
Warszawa 2000

Burzliwy rozwój nauki i techniki, oprócz poczucia satysfakcji, związanej z osiągniętymi, bądź oczekiwanymi sukcesami, sprzyja również refleksjom.

Rodzi się bowiem pytanie, co jest przyczyną tak intensywnego rozwoju w zakresie różnych dyscyplin naukowych? Jakie mechanizmy, bądź inne czynniki procesu rozwoju sprzyjają procesom zachodzącego rozwoju, jakie zaś mogą być uważane za spowalniające ten rozwój. Czy jest możliwe wiarygodne prognozowanie w tym zakresie? Pod jakim kątem, bądź przez jaki pryzmat należy oceniać złożoność zachodzących zjawisk?

Powyższe odnosi się m.in. do takich dyscyplin naukowych, jak np. inżynieria materiałowa, czy też nauki o organizacji i zarządzaniu, będących w centrum zainteresowania autora niniejszej monografii.

Sprzężenie tych dyscyplin naukowych jest naturalne. Wymagane jest w realizacji celów poznawczych bądź technologicznych – zarządzanie tymi procesami, jeśli dąży się do określonego, założonego rezultatu.

To sprzyja symbiozie analizowanych dyscyplin naukowych, jak i ich obiektywnej ocenie.

W rozważaniach – zawartych w niniejszej monografii – starano się powyższe zagadnienia pokrótce przedstawić z punktu widzenia inżynierii jakości i inżynierii materiałowej. Bowiem zdaniem Autora, ocena kwalitologiczna daje szansę na obiektywną ocenę założonych oczekiwań i rezultatów, a tym samym sprzyja satysfakcji z realizowanych przedsięwzięć twórczych.