

Aktorzy społeczni w organizacji na rynku doznań. Etnografia ról organizacyjnych w cyrku

Ewa Kruk, Arkadiusz Kłos

Przedmiotem artykułu są relacje między głównymi aktorami społecznymi, zachodzące w ramach ról organizacyjnych przez nich odgrywanych, w organizacji artystyczno-kulturalnej działającej na rynku doznań. Obiektem badań prowadzonych przez studentów Uniwersytetu Warszawskiego jest polska organizacja cyrkowa. Cyrk należy do zjawisk marginalnych, wykraczających poza popularny obszar zainteresowań nauki o zarządzaniu. Na przestrzeni wielowiekowej historii, często w niezwykle trudnych warunkach funkcjonowania cyrkowych organizacji ich członkowie wykształcili ponadprzeciętne zdolności adaptacji w niesprzyjającym środowisku, które zasługują na uwagę w obszarze badań nad organizacjami. Bardzo popularne obecnie podejście do klienta zwane zarządzaniem na rynku doznań było już od dawna charakterystycznym modus vivendi tego rodzaju organizacji. W badanej organizacji zaobserwowaliśmy trzy grupy aktorów społecznych, których członkowie wywierają zasadniczy wpływ na funkcjonowanie cyrku. Szczególną grupą aktorów są w cyrku zwierzęta, a relacje pracowników z nimi wyznaczają specyficzną przestrzeń struktury społecznej. Wpływ zwierząt na organizację i otoczenie rozpatrujemy na trzech podstawowych płaszczyznach: znaczenia dla funkcjonowania organizacji jako całości, oddziaływania emocjonalnego na publiczność, zwłaszcza dziecięcą, oraz warunkowania pracy i życia pozostałych aktorów w organizacji.

1. Wstęp

Cyrk jest organizacją o długiej historii, lecz rzadko budzącą zainteresowanie naukowców z dziedziny zarządzania. Są jednak wyjątki. I tak, Cummings i Valentine St Leons (2009) opisują wykorzystanie rachunkowości w australijskim cyrku, wskazując na brak systematyczności i liczne potknięcia oraz błędy, jakich te organizacje się dopuściły. Simon (2005) charakteryzuje cyrk jako jeden z projektów twórczych, obok firm działających w branży gier, reklamie i multimediami, i podejmuje się refleksji nad specyfiką zarządzania nim. Także Beadle i Könyöt (2006) podejmują wątek zarządzania i koncentrują się *explicitie* na zbadanym przez nich cyrku, wychodząc z McIntyre'owskiej koncepcji architektury dóbr i społeczności praktyk

(*communities of practice*). Warto też wspomnieć o tradycji etnograficznej zajmującej się badaniem cyrku, przykładem są tu m.in. pisma Little'a (1991; 2003), który zajmuje się głównie dyskursem i znaczeniami w sztuce cyrkowej, czy Offen (2010) opisującej z bliska pracę jednej z rozmówczyń badaczki. Istnieją też liczni autorzy przedstawiający cyrk jako taki, jako zjawisko kulturowe i społeczne (Croft-Cocke i Cotes 1986; Danowicz 1984; Koźlenko 2009) oraz pracę w nim w sposób biograficzny (Adriański 1961). Jednakże artykułów naukowych poświęconych cyrkowi od strony zarządzania jest bardzo mało. W tym artykule staramy się przedstawić cyrk jako organizację działającą na rynku doznań na podstawie naszych trwających prawie rok badań etnograficznych.

W zależności od trendów, jakie akurat dominowały w społeczeństwach, cyrk był modny lub nie, poważany lub wyśmiewany. W tych trudnych warunkach funkcjonowania organizacje, a zwłaszcza ich członkowie wykształcili nieprzeciętne zdolności adaptacji w niesprzyjającym środowisku, które zasługują na uwagę w obszarze badań nad organizacjami. W obecnych czasach jest to organizacja szczególnie zasługująca na uwagę, ponieważ bardzo popularne obecnie podejście do klienta, zwane zarządzaniem na rynku doznań (Pine i Gilmore 1999; Kostera 2008; Kostera i Śliwa 2010), było już od dawna charakterystycznym *modus vivendi* tego rodzaju organizacji.

Wędrowni artyści przez wieki byli uważani za nieodłączną, aczkolwiek na ogół gorszą część społeczeństwa (Danowicz 1984). Przez ciągłe przenoszenie się z miejsca na miejsce i transport całego dobytku wykształcili nieprzeciętne umiejętności, nazwane „mentalnością wędrowca” (Bartosz 1994). Ich barwne, niespokojne życie oraz sposoby zarabiania stanowiły duży kontrast dla moralności średniowiecza, dlatego cyrkowców nazywano pogardliwie kuglarzami albo „ludkiem wędrownym” lub „dziećmi drogi”. Często byli oni wyjęci spod praw, ich losem była tułaczka i odrzucenie, a nawet zagrożenie życia. W późniejszych wiekach, gdy minął średniowieczny czas polowań i bezpośredniego zagrożenia, kultury osadnicze zawsze z obawą i lekceważeniem odnosiły się do kultur wędrownych, próbując je zmusić do osiadłego trybu życia lub odsunąć poza granice zamieszkiwanych skupisk (Danowicz 1984).

W działalności przedsiębiorstw cyrkowych wielowiekowa tradycja oraz niezwykle doświadczenia gromadzone w długiej i burzliwej historii łączą się z nowoczesnością, wywołując zdumiewające efekty synergii. Umiejętności nawigowania w płynnej rzeczywistości (Bauman 2006), podobnie jak kreatywność w biznesie, są dziś bardzo aktualnymi zjawiskami (Kostera i Śliwa 2010). Prowadzone przez nas badania etnograficzne pokazały, że te bardzo aktualne pomysły na biznes w cyрку występują od dawna, warunkując funkcjonowanie organizacji. Ludzie o niezwykłych umiejętnościach i zachodzące między nimi specyficzne relacje uczestniczą w nieustającym procesie budowania samej organizacji i jej kultury. Kultura takiego miejsca sama w sobie jest wędrownką i mieszanką, podobnie jak praca i życie w cyrkowym taborze.

Cyrk ma zatem zarówno długą tradycję, jak też może być widziany z perspektywy nowoczesnego zarządzania – organizacji działającej na rynku doznań. W tym artykule pragniemy zwłaszcza skoncentrować się na relacjach między głównymi aktorami społecznymi w cyrku, zachodzących w ramach ról organizacyjnych przez nich odgrywanych. Przeprowadzone przez nas badania etnograficzne wskazują na zasadność stosowania różnych stylów kierowania wobec różnych grup aktorów. Ponadto aktorami społecznymi w cyrku są także zwierzęta i relacje pracowników z nimi wyznaczają specyficzną przestrzeń struktury społecznej. Artykuł ten odpowiada na pytanie, jakie są główne typy tych relacji i na czym polega istota ich współdziałania w ramach organizacji artystyczno-kulturalnej działającej na rynku doznań.

2. Role organizacyjne

Metafora organizacji jako teatru stosowana w opracowaniach naukowych podkreśla znaczenie ról społecznych pełnionych przez uczestników (patrz np. Kostera 2003).

Aktorem jest każdy, kto załamuje przestrzeń wokół siebie, uzależniając inne obiekty od siebie i przekładając ich działania na swój język (Postuła 2008: 298).

Uczestnicy każdej organizacji przyjmują na siebie wiele ról, czasem odmiennych, a czasem występujących ze sobą w konflikcie (por. Goffman 1981). Analizując za Moniką Kostera (1996) role aktorów lub grup aktorów w trzech wymiarach: oczekiwań społecznych, wymiaru profesjonalnego i kontekstu instytucjonalnego, zaobserwujemy ich wielowarstwowość i polaryzację znaczeń. Sceną i tłem dla granego przedstawienia jest otaczająca i warunkująca wykonanie ról kultura organizacji. Każdy aktor natomiast, na swój sposób odgrywający powierzoną mu rolę, uczestniczy w procesie współtworzenia kultury.

Granie roli posiada zarówno wymiar subiektywny, jak i intersubiektywny. Role społeczne są zjawiskami kulturowymi, siecią komunikacji interpersonalnej i strukturalizacją znaczeń (Kostera 1996: 123).

Wejście aktora do sieci jednoznacznie oznacza że włączył się w sieć relacji (Postuła 2008). Takiego aktora określamy mianem *aktanta*. Wewnątrz sieci każdy z nich pełni określone role i cechuje go specyficzne zachowanie, które jest wynikiem wzajemnych relacji z innymi aktorami. Na zasadzie wzajemnych relacji tworzona jest właśnie sieć. Proces ten nazywany jest *translacją* (Callon 1986, cyt. za: Postuła 2008). Powstającą sieć charakteryzuje dynamika i dlatego w naszych badaniach nie zajmowaliśmy się cechami statycznymi poszczególnych aktorów, ale relacjami zachodzącymi pomiędzy nimi. Funkcjonujący system przez cały czas swojego istnienia nieustannie się zmienia, co pozwala na tworzenie się nowych form i znaczeń. Są to działania czasem bardzo proste, a czasem skomplikowane, ale zawsze ze sobą powiązane.

Sieci pomiędzy poszczególnymi aktorami, odpowiednio obdarzonymi władzą, tworzone są we wspólnym procesie przenikania aktorów do sieci przez nieustające negocjacje i translacje (Latour 1987, cyt. za: Postuła 2008: 302).

Na strukturę sieci składają się nie tylko ludzie, ale w równym stopniu mogą ją tworzyć zwierzęta, a także artefakty fizyczne lub technologia. W cyrku aktorzy, czyli także występujące tam zwierzęta, warunkują charakter relacji, jakiego nie spotykamy w innych organizacjach. Pokazanie tych relacji pomaga opisać i zrozumieć funkcjonowanie badanej organizacji działającej na rynku doznań (Pine i Gilmore 1999).

Rynek doznań to nowy typ rynku, bardziej zaawansowany niż dominujące dotąd rynki dóbr i usług. Pojawia się tu całkiem nowe kryterium zakupu, nie jest nim jakość czy cena, lecz autentyczność (Kostera 2008).

Gdy konsumenci pragną tego, co prawdziwe, zarządzanie percepcją autentyczności klienta staje się podstawowym, nowym źródłem przewagi konkurencyjnej i nowym imperatywem biznesu (Pine i Gilmore 2007, cyt. za: Kostera 2008: 405).

Obok autentyczności można zaobserwować także bardzo duże zróżnicowanie produktu, które ma na celu dostosowanie się do potrzeb indywidualnego klienta. Rekompensatą za tak silne dostosowanie może być dla przedsiębiorcy pobieranie ceny premium. Większe dostosowanie do istotnych potrzeb klienta i zachowanie unikalności swoich towarów, zapobiegnie tzw. utowarowieniu, czyli standaryzacji, a w konsekwencji przejściu do niższego poziomu rynku. Klient na podstawie własnego wizerunku ocenia atrakcyjność i autentyczność produktu, a następnie podejmuje decyzję o jego nabyciu.

Dzisiejsze zarządzanie przedsiębiorstwem na rynku doznań jest porównywane do aktorstwa. To sztuka, w której klient może brać czynny udział w tworzeniu produktu. Podobnie dzieje się w badanej przez nas organizacji. Widzowie poprzez żywe reakcje, śmiech, oklaski, często własne uczestnictwo wspólnie z artystami tworzą produkt, który może być najlepiej dostosowany do indywidualnych potrzeb. Przedsiębiorca posiadający w ofercie produkt wytwarzany wspólnie z klientem zwiększa swój wpływ na wzajemne relacje, a w konsekwencji na większą lojalność klienta. Uniformizacja w tym przypadku jest wykluczona. Problemem jest niestabilność i krótki czas trwania wypracowanych relacji. Trwałość doznań można uzyskać, stosując najbardziej zaawansowany etap rozwoju rynku określany jako *transformacja*. W badanej organizacji takie próby są już wdrażane poprzez zapraszanie przypadkowych widzów do uczestnictwa w przedstawieniu. Wspólny występ z clownem na arenie lub uczestnictwo w tresurze zwierząt pozostawiają niezapomniane wrażenia.

U podstaw zarządzania organizacją cyrkową leży dbałość o wysoki poziom artystyczny programu. Właściciel w każdym sezonie modyfikuje program, umieszcza w nim nowe pokazy i zatrudnia nowych artystów. Jednocześnie dba o odpowiednią oprawę programu i wygodę klientów, aby jeszcze bardziej podwyższyć poziom indywidualnych doznań. Doznania oferowane przez cyrk opierają się na kilku zasadach. Jedną z nich jest tematyżacja przeżyć. Wygląd

cyrku, kolory, niespotykany i specyficzny rodzaj muzyki, charakterystyczne występy artystów cyrkowych. Cyrk łączy przeżycia z możliwością zakupu pamiątek, które je utrwalają na dłużej, oraz włącza do strefy doznań wszystkie zmysły poprzez zapach trocin, cukrowej waty lub zwierząt.

Organizacja, którą przedstawiamy, zdaje się doskonale wpisywać w scenariusz nowoczesnego rynku przyszłości, który nakreślają Pine i Gilmore:

Te firmy, które relegują się na zmniejszające się rynki dóbr i usług, staną się nieistotne. By uniknąć tego losu, musisz nauczyć się aranżować, bogate, fascynujące doznania (Pine i Gilmore 1999, cyt. za: Kostera 2008: 407).

Dla wielu klientów produkty oferowane przez organizacje działające na rynku doznań mają znaczenie symboliczne. Miejsca, gdzie powstają takie wartości, są szczególnie ważne i jednym z takich miejsc jest właśnie cyrk. Obecność na przedstawieniu może być doznaniem niecodziennym i unikalnym, którego nie da się zapakować, zabrać do domu i pokazać rodzinie. Miejscami konsumpcji doznania jest ciało i dusza (Kostera 2008).

Owa autentyczność, będąca poszukiwaną i cenioną wartością, niezmiennie od wieków i jakby na przekór nowoczesności, jest podstawową cechą sztuki cyrkowej. Ta właśnie autentyczność zdecydowała, że wśród przedsiębiorstw działających na rynku doznań na obiekt badań wybraliśmy cyrk. Aby pokazać, jak tworzą ją aktorzy społeczni i jak można nią zarządzać (czy w ogóle jest możliwe?), odwołamy się do teorii ról organizacyjnych, których wykonywanie naświetlimy za pomocą naszych badań etnograficznych przeprowadzonych w cyрку.

3. Etnografia, czyli to, co się robi

Do badania organizacji wybraliśmy etnografię, ponieważ najbardziej odpowiadała potrzebom badania, w którym pragnęliśmy uchwycić dynamikę kulturową interesującej nas organizacji (Czarniawska 2010; Hatch 2002). Badana organizacja, chociaż powstała dopiero w 2005 roku, jest następcą bogatej historii i tradycji. Wykorzystuje się tam specyficzne pokłady ludzkiej świadomości i zaspokajają potrzebę pozytywnych doznań (Croft-Cocke i Cotes 1986). O wyjątkowości przedsiębiorstwa cyrkowego decyduje również fakt, że jest ich tylko dwadzieścia w Polsce. Do zbadania organizacji przyjęliśmy perspektywę symboliczno-interpretatywną:

Paradygmat interpretacyjny oparty jest na założeniu o niestabilności i względności rzeczywistości społecznej. Ludzie znajdujący się w tej rzeczywistości tworzą ją sami, dzięki swoim działaniom (Kostera 2003: 16).

Przeprowadziliśmy badania jakościowe, mając na celu poznanie i zrozumienie zachodzących w organizacji wszechstronnych relacji, zgodnie z rozumieniem etnografii na trzy sposoby: etnografia jako to, co się robi, co się myśli i to, co się pisze (Gellner i Hirsch 2001, cyt. za: Krzyworzeka 2008).

Zastosowaliśmy w procesie badawczym tzw. triangulację, czyli łączenie kilku metod badawczych, na co zwracają uwagę metodolodzy badań jakościowych (Konecki 2000; Kostera 2003). Wybrane metody uzupełniają się i pozwalają ukazać szerszy aspekt badanych zagadnień. Zastosowaliśmy obserwację zarówno nieuczestniczącą, jak i uczestniczącą, wywiad niestandardyzowany, studia dokumentacji, a także notatnik badacza. Podstawową metodą, z której korzystaliśmy, był wywiad niestandardyzowany i niestrukturalizowany. Jako badacze bez doświadczenia uznaliśmy, że taka forma będzie najbardziej odpowiednia.

Początki nie były łatwe. Podczas pierwszych spotkań nie mieliśmy zgody na nagrywanie i sporządzaliśmy ręczne notatki z przebiegu rozmowy. Tylko fakt, że było nas dwoje, umożliwił jednoczesne prowadzenie rozmowy i zapisów w notatniku badacza, w taki sposób aby do minimum ograniczyć straty w utrwalaniu zdobywanych informacji. Dyrektor nie wyraził też zgody na filmowanie. Dopiero w dalszym przebiegu badań dowiedzieliśmy się, że ten zakaz jest spowodowany zakusami konkurencji, która za pomocą kamer zapisuje najciekawsze występy, aby je następnie skopiować.

Przełamywanie barier obywatela się stopniowo. Około dwóch miesięcy czekaliśmy zanim pozwolono nam użyć dyktafonu i sfotografować to, co nie było częścią spektaklu lub nie było przeznaczone dla widzów. W gronie kilkudziesięciu osób spotkaliśmy także ludzi, którzy podczas badań trwających od kwietnia do listopada 2009 roku mniej lub bardziej konsekwentnie odmawiali rozmowy albo wręcz nas unikali. Chociaż niezamierzenie, to jednak oni również wnosili swój wkład w nasz proces badawczy.

Rozmówcy pozbawieni negatywnego nastawienia czy uprzedzeń często spontanicznie poruszali temat, w którym czuli się lepiej podczas wywiadu, to zaś sprzyjało nawiązywaniu kontaktów. Dzięki umiejętnemu słuchaniu swobodnych wypowiedzi mogliśmy obserwować język, jakim posługują się aktorzy w terenie, a nawet staraliśmy się go uczyć i wykorzystywać podczas kolejnych wywiadów (Kostera 2003). Po otwarciu się nasi rozmówcy opowiadali nie tylko o swoich osiągnięciach, ale też o bolączkach, niezadowoleniu, pretensjach. Kontakty przybierały coraz mniej oficjalne formy, a wtedy rozmówcy dzielili się z nami nawet marzeniami. Kilkakrotnie zdarzały się tak osobiste rozmowy, że musieliśmy zapewniać rozmówców o absolutnej anonimowości lub wręcz o dochowaniu tajemnicy.

Wywiady prowadziliśmy zarówno z jednym rozmówcą, jak i grupowo. Grupowe miały trudniejszy przebieg i były trudniejsze do transkrybowania. Obawialiśmy się, że ludzie nie będą tak otwarci, jednak w rezultacie to one dały szerszy pogląd na poruszane tematy. Pokazywały, że podejście rozmówców do zagadnienia może być różne, nawet wśród ścisłego zarządu. Ich stosowanie było często nieuniknione ze względu na specyfikę miejsca, gdzie się odbywały. Salą konferencyjną w cyrku była, jedyna dostępna, przyczepa campingowa należąca do dyrektora. Często przebywające tam osoby brały udział w dyskusji, chociaż nie było to zamierzone. W sumie przepro-

wadziliśmy trzydzieści dziewięć wywiadów z osiemnastoma rozmówcami. Po przełamaniu pierwszych lodów, przebrnięciu sztywnych, oficjalnych rozmów nasza komunikacja zaczęła w niektórych przypadkach przypominać spotkania przyjaciół i zdarzało się, że wykraczała daleko poza ustalone ramy.

Równoległe do wizyt w cyrku prowadziliśmy analizę tekstów organizacji, takich jak: strony internetowe, materiały reklamowe, wywiady prasowe, muzyka, zdjęcia, ogłoszenia, wystąpienia telewizyjne, dokumentacja wewnętrzna. Jest to swoisty ślad, jaki pozostawia organizacja po sobie (Kostera 2003). Staraliśmy się na podstawie tych dokumentów odpowiedzieć na pytanie, jak cyrk, mimo tak silnej konkurencji ze strony środków masowej rozrywki, wciąż przyciąga ludzi. Co powoduje, że całymi rodzinami, nawet z sąsiednich dzielnic, miasteczek i wiosek przychodzą obejrzeć pokazy cyrkowe?

Pierwszą metodą, którą wykorzystaliśmy, była obserwacja. Pomogła ogólnie zorientować się w sytuacji i nakreśliła nam tło (Kostera 2003). Dostarczyła tematów, które następnie rozwijaliśmy podczas wywiadów. W pierwszej fazie zbierania materiału była to obserwacja nieuczestnicząca. Splot okoliczności sprawił, że postanowiliśmy wykorzystać do celów badawczych także obserwację uczestniczącą. Płynnie przeszliśmy z bycia na zewnątrz do bycia wewnątrz. To doświadczenie pozwoliło spojrzeć na społeczność z zupełnie innej perspektywy, lepiej poznać codzienność, pracę w cyrku i nabyć tzw. milczącej wiedzy (Kostera 2003).

Pewne trudności sprawiały nam rozmowy z publicznością, część ludzi odnosiła się do nas nieufnie, tu jednak użyliśmy fortelu, występując w podarowanych nam przez właściciela koszulkach firmowych opatrzonych logo cyrku. Pomysł okazał się trafiony. Ludzie, wchodząc na teren cyrku, widzieli osobę ubraną w strój firmowy i już sami nawiązywali kontakt. Najpierw nieśmiały i raczej ukierunkowany na sprawy informacyjne. Pytali, gdzie znajduje się kasa, jakie są ceny biletów, ile trwa przedstawienie, gdzie znajdują się miejsca oznaczone na bilecie. Pierwszy kontakt przy wejściu pomagał w zdobyciu zaufania, które procentowało w rozmowach podczas przerwy. Na stawiane pytania ludzie odpowiadali już znacznie chętniej, do rozmów włączały się dzieci i opowiadały o swoich wrażeniach po obejrzeniu pierwszej części przedstawienia.

Badania nabierały tempa, coraz bardziej nas pochłaniając. Nie potrafimy już sobie przypomnieć, od kiedy właściwie używamy określenia „nasz cyrk”, „nasza etnografia”, od kiedy jesteśmy związani z cyrkiem nie tylko jako para autorska, ale także jako wierni widzowie i dobrzy znajomi. Nie pamiętamy, kiedy po raz pierwszy na powitanie usłyszeliśmy „nasi przyjechali” albo kiedy przestaliśmy w cyrku budzić emocje związane z wizytą obcych ludzi do tego stopnia, że pewnego dnia dyrektor w natłoku swoich zajęć zapomniał o naszej wizycie. Pojechał w towarzystwie artystów do studia telewizyjnego na umówione spotkanie, zostawiając nas pod opieką współpracownika. Początkowo sytuacja nas zdeprimowała, potem się jednak okazało, że tamtego wieczoru udało nam się przeprowadzić jedno z najdłuższych, najwartościowszych, wyczerpujących wywiadów.

W celu lepszego zrozumienia materiału z terenu, który sukcesywnie gromadziliśmy, wykorzystywaliśmy zapiski z notatnika badacza. Często zaglądaliśmy do nich już po zakończeniu badań, aby lepiej zrozumieć i opisać zaistniałe zdarzenia, sens słów, własne myśli notowane w czasie rzeczywistym. Zapisy pozwoliły nam na utrwalenie takich aspektów, których dyktafon i fotografia nie są w stanie uchwycić, głównie naszych odczuć: zapach trocin i popcornu, smak cukrowej waty czy ciepły i miękki dotyk wielbłąda lub kucyka, składających się na niepowtarzalne uczucie powrotu do dziecięcych wspomnień.

Badania rozpoczęte w kwietniu 2009 roku kontynuowaliśmy przez okres dziewięciu miesięcy, to tylko o miesiąc krócej niż trwał sezon w cyrku. W sumie przeprowadziliśmy około stu godzin rozmów. Wiele z nich (szacujemy, że około 40%) było poświęconych na nawiązanie więzi i zdobycie zaufania ludzi z terenu, na który wkroczyliśmy. Nie były to stracone godziny, chociaż podczas transkrypcji mieliśmy poczucie, że niczego nie wnoszą i dotyczą spraw zupełnie nie związanych z cyrkiem. Stanowiły solidną podbudowę dla późniejszych rozmów, które w naszej subiektywnej ocenie zasługiwały już na miano wywiadów etnograficznych. Przeprowadziliśmy trzydzieści dziewięć wywiadów z osiemnastoma osobami. Zebrane materiały w całości poddaliśmy transkrypcji, co zajęło nam ponad dwieście godzin. Na wynik naszych badań składały się także: obserwacja nieuczestnicząca w ilości dwudziestu pięciu godzin oraz kilkunastogodzinna obserwacja uczestnicząca. Ta ostatnia okazała się doskonałym źródłem tzw. milczącej wiedzy, pozwoliła nam wczuć się w rolę artysty i na własnej skórze doświadczyć, ile ciężkiej pracy trzeba włożyć, aby w efekcie powstało dwugodzinne przedstawienie. Około trzydziestu godzin pochłonęła analiza materiałów dotyczących otoczenia rynkowego i dokumentów wewnętrznych organizacji. Badania zakończyliśmy w listopadzie 2009 roku. Tematy wywiadów i obserwacji zaczynały się powtarzać, co sugerowało, że osiągnęliśmy poziom nasycenia badawczego. Stan ten zbiegł się z przerwą zimową, do której przygotowywał się cyrk.

4. Aktorzy społeczni i ich współdziałanie w ramach organizacji

4.1. Artysci i techniczni

Filarami badanej organizacji są niezwykli ludzie. Członkowie, aktorzy, „tubylcy” z badanej egzotycznej wyspy. Czasem wyeksponowani na plakatach reklamowych, jak artyści. Czasem zupełnie anonimowi, jak techniczni pracownicy, o których myśleliśmy jak o „żołnierzach imperium”, ponieważ każdy z osobna ma niewielkie znaczenie, ale jako grupa są niezbędni i niezastąpieni. I najważniejsi bodaj ludzie w tej organizacji, czyli zarząd, na czele z właścicielem, bez którego charyzmy, entuzjazmu i uporu cyrk nigdy by nie zaistniał.

W cyrku spotykamy ludzi nawykłych do cierpliwości bez granic i wytrwałości w treningu, bez czego nie byłoby możliwe osiągnięcie perfekcji w żadnej dyscyplinie (...).

Cyrk kultywuje wiarę w konieczność przestrzegania zasad samodyscypliny. Jest dziedziną sztuki, w której przedsiębiorczość, odwaga i poświęcenie wydają się tak naturalne (Croft-Cooke i Cotes 1986: 137).

W cyrku spotykaliśmy ludzi zarządzających swoją pracą, czasem i zasobami. Świadomych swojej wartości, ale także swoich ograniczeń. Zatrudniają się ich na zasadzie negocjowanych obustronnie kontraktów i traktuje bardziej jak partnerów niż personel.

Spotykaliśmy również innych pracowników: niezdiscyplinowanych, pozbawionych inwencji twórczej i samokontroli. Takich, którzy w sytuacji płynnej rzeczywistości nie potrafią się odnaleźć. Nie umieją ani nie chcą dźwigać brzemienia niezależności czy wolności (Bauman 2000/2006). Spotkaliśmy ludzi poszukujących pracodawcy wyznaczającego sztywne granice, zarządzającego w ich imieniu, zapewniającego spełnienie podstawowych potrzeb.

Aktorzy społeczni w cyrku prezentują odmienne sposoby pełnienia przez siebie ról w organizacji. W zależności od ich stopnia zaangażowania w pracę, zdolności samoorganizowania oraz wymaganej dozy kontroli lider stosuje zróżnicowane metody zarządzania.

Artystami dyrektor kieruje w myśl zasady, że jeśli zarządzanie powoduje udrukę ograniczenia wolności, to największą zaletą niektórych organizacji jest zredukowanie zarządzania do niezbędnego minimum. Tymi zaś pracownikami, którzy potrzebują sztywnych reguł, zarządza tradycyjnie. Być może to właśnie dlatego techniczni pracownicy oraz najemni opiekunowie cudzych zwierząt odczuwają przymus i niechęć do pracy. Natomiast ci, którzy są artystami, przejawiają radość tworzenia lub pracy ze swoimi zwierzętami.

Stosunek dyrektora do artystów zilustrujemy fragmentem jego wypowiedzi:

Dyrektor: Ja jestem taki, że jak coś mi się podoba i jest to w porządku, to nie próbuję narzucać zmian w numerze czy w choreografii, bo się na tym do końca nie znam. Natomiast gdy widzę, że artysta robi coś i jest to nieapetyczne, sztuczne, to wtedy zwracam uwagę.

Artystom dyrektor daje oczywiście wskazówki. Pokazuje, jak sobie wyobraża dany numer lub czego według niego oczekują widzowie. Bywają sytuacje, że artysta z innego kraju nie rozumie polskiej mentalności. Może się okazać, że pewne dostosowania są niezbędne.

Partnerskie układy wobec artystów wydają się jedyną akceptowaną formą władzy. Praca nie jest dla nich tylko źródłem dochodów, ale także satysfakcji. Artysta czuje się dowartościowany poprzez wykonywanie swojego zajęcia. Czuje dumę ze swojej profesji.

Treserka: Ja robię to, co kocham, i jeszcze mam z tego pieniądze. Nie wyobrażam sobie innej pracy, która by dawała taką satysfakcję i jeszcze z tego korzyści.

Zupełnie odmiennych wartości poszukują pracownicy techniczni. Mają w cyrku zapewniony nocleg i ciepły posiłek, wymaga się od nich tylko dobrej pracy. Wszystko inne zapewnia cyrk. Trudno kierować grupą ludzi, jeśli

dominującym uczuciem, jakie żywią do swojej pracy, jest niechęć. Dyrektor nie jest w stanie dopilnować wszystkich i wszystkiego.

Dyrektor: To byś musiał stać i pilnować, to się nie da. Nic innego nie zrobisz, bo będziesz tylko siedział i był w tym momencie takim „poganiaczem wielbłądów”.

Nadzór ma duże znaczenie i nie należy go zaniedbywać. Problemem są pracownicy, zwłaszcza fizyczni, ich brak dbałości o mienie cyrku. Bez troski przynosi czasem ewidentne straty dla właściciela, który nie jest w stanie powetować sobie tych strat ze zobowiązań wobec pracownika, ponieważ straty są o wiele wyższe niż zarobki. Bywają oczywiście też rzetelni pracownicy, wykazują się troską o powierzony samochód czy inne mienie, pracują sumiennie. Słychać jednak rozzalenie w głosach naszych rozmówców, że tacy ludzie należą do zdecydowanej mniejszości.

Większość z pracowników cieszy się, że kto inny jest od myślenia i od zarządzania. To zdejmuje odpowiedzialność z pracowników, przenosząc ją na barki właściciela. Mimo iż nie spełniają wielu wymogów, pracownicy techniczni często nie ponoszą odpowiedzialności ani nie są karani. Powodem jest niezdrowa sytuacja na rynku pracy. Mimo wysokiego bezrobocia wciąż brakuje rąk do pracy. Niewiele jest na rynku dobrych miejsc pracy, ale również trudno znaleźć wielu dobrych pracowników.

Dyrektor: Nie ma ludzi do roboty, a ci, którzy są, to są lewusy. Teraz, nie obrażając młodzieży, dwudziestolatek czy osiemnastolatek (...) nie potrafi szanować pracy, nie potrafi szanować ludzi dookoła. On myśli, że mu się wszystko należy, że wszystko powinno być. Napatrzy się na te filmy, że w konsorcjach wielkich wszyscy chodzą w koszulkach białych. A rzeczywistość jest całkiem inna, tutaj w cyrku ta praca jest zupełnie inna.

Zapytaliśmy młodego sympatycznego chłopca o jego pracę w ekipie technicznej. Odpowiedź aż nadto wyraźnie określiła priorytety ważne dla niego i jego kolegów:

Pracownik: Jak ktoś ugotuje, to jest lepiej, bo po pracy mamy gotowe jedzenie. Potem jak wracamy w tych uniformach, to już się można walnąć, odpocząć i luz.

Wielu pracowników traktuje pracę jak zło konieczne, często ograniczając wysiłek do absolutnego minimum, w takich przypadkach sprawdza się zarządzanie poprzez kontrolę i określenie twardych reguł. Pracownicy akceptują pewność, z jaką przywódca wydaje polecenia, jego przekonanie o słuszności sądów. Wszyscy czują się równi wobec krytycznego i wymagającego szefa. Nikt nie kwestionuje poleceń, polegając na szefa doświadczeniu. Zwłaszcza, że dyrektor zna cyrk od podszewki, zaczynał jako młody chłopak, nikt nie zarzucił mu, że został właścicielem na drodze innej niż ciężka praca.

Dyrektor: Przez pewien okres czasu byłem technicznym w cyrku. Zajmowałem się jego budową. Robiłem wszystko. Dlatego teraz nikt nie jest w stanie mnie oszukać.

Z opinii pracowników ekipy technicznej wywnioskowaliśmy, że doceniają doświadczenia osobiste właściciela, to zaś pomaga budować autentyczny autorytet przywódcy.

Wyraźnie widzieliśmy jak odmienne były oczekiwania każdej z grup. Jak odmienne były ich motywacje i postrzeganie pracy jako wartości. Wystarczyło posłuchać fragmentów rozmów, aby się zorientować, co się liczy, dla której grupy uczestników badanej organizacji. Doskonale wie o tym lider i dostosowuje metody zarządzania do adresatów. Dualizm przejawia się w twardym zarządzaniu wobec pracowników, których zadania są ściśle określone, wymagają dużej dozy kontroli i hierarchicznego układu władzy, oraz elastycznym i subtelnym zarządzaniu artystami. W taki sposób, w jaki artystami zarządzać należy.

Dualizm w zarządzaniu postrzegamy jako jeden z czynników sukcesu organizacji. Zdolność przechodzenia od jednej formy zarządzania do drugiej w zależności od sytuacji. W zależności od indywidualnego człowieka, z którym zarządzający nawiązuje relację. Przez niektórych ludzi płynność i możliwość kreacji jest postrzegana jako szansa na spełnienie potrzeby samorealizacji. Nimi zarządzać należy miękko. Dla pozostałych natomiast przywódca powinien być synonimem stałości i bezpieczeństwa na oceanie płynnej rzeczywistości, której niezrozumiałe nurty porywają nieświadomych i niepewnych ludzi. W sytuacji permanentnej zmiany, z jaką mamy obecnie do czynienia, rolą przywódcy będzie tworzenie stałych lądów dla pracowników nieodpornych na zmianę, szukających oparcia w autorytetach.

4.2. Zwierzęta jako aktorzy społeczni

Zachowania ludzi jako aktorów społecznych były poddawane wielokrotnym analizom. My – w myśl zasady, że etnografia zajmuje się często tym, co marginalizowane i mniej znane (Kostera 2003) – proponujemy bliższe przyjrzenie się roli zwierząt i sile ich oddziaływania na funkcjonowanie organizacji.

Chcemy zaprezentować wpływ zwierząt na organizację i otoczenie na trzech podstawowych płaszczyznach, którymi są:

- znaczenie dla funkcjonowania organizacji jako całości,
- oddziaływanie emocjonalne na publiczność, zwłaszcza dziecięcą,
- warunkowanie pracy i życia innych aktorów w organizacji.

Od czasów prehistorycznych człowiek wiązał swoje kluczowe aktywności z udziałem zwierząt: pracę, walkę, pożywienie, transport, ale również rozrywkę i zaspokajanie potrzeby więzi emocjonalnych. Współistnienie gatunków jest oczywistością, chociaż w toku ewolucji zmieniał się charakter tych relacji. Cyrk, wywodząc się z historii i tradycji, jest nierozzerwalnie związany z pokazami i tresurą zwierząt. W cyrku, podobnie jak w całym otoczeniu, zwierzęta były i są postrzegane według dwóch sprzecznych perspektyw: animalistycznej, zakładającej że zwierzęta są tylko zwierzętami i nie mają cech ludzkich, oraz antropomorficznej, według której zwierzęta czują, cierpią i myślą podobnie jak człowiek (Konecki 2005).

Z naszych obserwacji wynikało, że osobą przejawiającą myślenie według perspektywy animalistycznej był najemny opiekun wielbłądów. Określał on zwierzęta jako wymagające stałego doглядania, gdyż w przeciwnym wypadku „nażrą się tych liści i choroba ich bierze”. W przypadku pozostałych właścicieli i opiekunów zwierząt obserwowaliśmy typowy dla partykularnej antropomorfizacji zachwyt i przekonanie o wyjątkowości swoich zwierząt z przypisywaniem im wielu cech ludzkich łącznie. Podobnie jak w dokonanej przez Krzysztofa Koneckiego analizie relacji właścicieli zwierząt domowych oraz wspomnień wybitnego zoologa i etnologa Konrada Lorentza, także w cyrku pojawiały się elementy postrzegania animalistycznego. Postrzeganie takie dotyczyło jednak tylko zwierząt obcych, zwierzę rozmówcy pozostawało zaś na pozycji wyjątkowej i uprzywilejowanej (Konecki 2005).

Praca zwierząt w cyrku budzi wiele kontrowersji, wykorzystywanie zwierząt do celów rozrywkowych jest ostro krytykowane w kręgach miłośników zwierząt. U źródeł tej niechęci są naganne praktyki stosowane dawniej w tresurze: nadużywania władzy, przemocy czy wręcz okrucieństwa. Cyrk został na zawsze napiętnowany sporadycznymi, a jednak zdarzającymi się przejawami okrucieństwa, jak choćby zmuszanie zwierzęcia to stąpania po rozżarzonej płycie, które miało imitować taniec, lub zmuszanie biciem do skoków przez płonące obręcze.

Treserka: Zwierzak, który jest maltretowany, zmuszany do pracy biciem, fizycznymi metodami, on będzie pracował jeden rok, drugi rok, póki będzie się bał. W którymś momencie miarka się przebierze. Stwierdzi, że on tak dalej żyć nie będzie, że ma to gdzieś, i się postawi. W zależności, jakie to jest zwierze i co może zrobić, to będzie zależał los człowieka, który go tak traktował. Jeżeli to będzie duży koń, to potrafi tak przywalić z kopyta lub ugryźć czy stratować.

Zastępca: Są takie sytuacje, że np. koń potrafi rozpędzić się i uderzyć w ścianę i koniec, dlatego że są męczone, robią sobie same krzywdę.

Na skutek zmian w świadomości społecznej oraz protestów części społeczeństwa zdecydowanie przeciwnie występowaniu zwierząt na cyrkowej arenie współczesne warunki ich bytowania i pracy w cyrku znacznie się poprawiły. Obecnie główny nurt współistnienia i współpracy stanowią: codzienny trud, praca zarobkowa, rozrywka i zaspokojenie potrzeb emocjonalnych. Zwierzę staje się partnerem, współtwórcą czasem nawet nieświadomym inspiratorem scenek, z których składa się pokaz. Nauka przez rozwijanie wrodzonych predyspozycji daje lepsze efekty niż przymus i przemoc.

Treserka: Takie rzeczy wychodzą w życiu. Jeden konik mi stawał dęba na tylne nogi, a tego drugiego nie uczyłam, i któregoś dnia się przestraszył i stanął do góry. Przyuważyłam, pociągnęłam go za lejce do góry. Stanął raz, stanął drugi, dostał kostkę. Potem jak nie wiedział, co się dzieje, to stawał dęba, bo wiedział że zaraz dostanie nagrodę.

Treser najpierw długo obserwuje zwierzęta, a dopiero potem wybiera te, które przejawiają naturalne zdolności. Niektóre zwierzęta, podobnie jak ludzie, przejawiają większą chęć i predyspozycje do nauki niż inne. Dlatego

podczas występu kilku zwierząt często tylko jedno pracuje, realizując tresurę, a reszta stanowi dla niego tło. Reguła ta dotyczy zarówno stada kucyków wbiegających na arenę, jak i trzech tygrysów skaczących groźnie wewnątrz stalowego ogrodzenia.

Między treserami a zwierzętami nawiązują się więzi silniejsze niż przyjaźń, bez wahania mówią oni o miłości do swoich zwierząt. Zwierzęta często odwzajemniają te uczucia. Potrafią rozpoznać swojego dawnego tresera po wielu latach, słysząc choćby jego głos w oddali wśród tłumu.

Zastępca: Byliśmy ostatnio w Czechach, w cyrku, gdzie mają słońce z Polski – Nairę. Pojechaliśmy tam z osobą, która pracowała wcześniej z tym słońcem. Na dźwięk głosu słońca zaczęła tańczyć. Było widać po niej radość i szczęście. Treser prowadził między innymi Nairę, nie przez długi czas, ze trzy lata. Upłynęło od tamtej pory dziesięć może piętnaście lat, a ona reaguje na sam głos. Jak się przywitał, to ona trąbę wyciągała w górę, żeby się też przywitać. Stało tam ileś osób, a ona tylko do tej konkretnej.

Podjęmowano próby wykluczenia tresury i pokazów zwierząt z repertuaru przedsięwzięć rozrywkowych. W opinii wielu widzów cyrk bez zwierząt nie jest już taki sam, wiele traci na swej atrakcyjności. Część publiczności rezygnuje z oglądania pokazów, w których nie uczestniczą zwierzęta. Dyrektor opowiada o cyrkach bez zwierząt, które się nie spotkały z aprobatą widzów:

Dyrektor: ECA – Europejskie Centrum Asekuracji to organizacja, która działa nie tylko na forum samego cyrku, ale przede wszystkim zajmuje się tematem zwierząt. Cyrk zawsze istniał ze zwierzętami i cyrk bez zwierząt nie ma racji bytu. W wielu krajach Europy powstawały zakazy występów cyrków. Cyrki nie były wpuszczane do miast. Teraz dodatkowo przywraca się prawo posiadania zwierząt, nawet została zwiększona ilość gatunków zwierząt. Niektóre państwa nie zezwalały na tresurę wielu gatunków. Teraz ustawa jest już przegłosowana i wchodzi w życie od nowego roku.

Dla właściciela cyrku pokazy zwierząt to jeden z obszarów działalności gospodarczej, chociaż oczywiście zwierzęta są objęte należytą opieką i mają zapewnione godziwe warunki bytu. Trudno odmówić logiki jego argumentacji przeciw zakazom:

Dyrektor: Było to niezgodne z Konstytucją Unii Europejskiej. To samo w Polsce, gdy miasta zaczęły wprowadzać zakaz wjazdu, to każdy cyrk może podać go do sądu za utrudnianie prowadzenia działalności gospodarczej. Ja jako dyrektor otworzyłem firmę i dostałem od państwa na to zgodę. Jest to firma legalnie zarejestrowana, której działalność polega na występach artystów i zwierząt. Jeżeli teraz nie pozwala mi się tego robić, to oznacza to, że ogranicza mi się swobodę prowadzenia działalności gospodarczej, na którą dostałem wcześniej zgodę. (...) Cyrk bez zwierząt i bez artystów nie istnieje. Każdy z nabywców ma wolną wolę wyboru. Tak jak przy zakupie papierosów, ktoś musi je z własnej woli kupić. Podobnie jest i tutaj, jeżeli ja wyprodukuję przedstawienie ze zwierzętami i ludzie wiedzą, że one tam są, to nie wszyscy muszą przyjść i je zobaczyć. Jak przychodzą i oglądają, to znaczy, że jest zapotrzebowanie. Nie działamy w złej wierze, nie robimy nic, co jest niezgodne z przepisami. Zwierzęta mają wszystkie dokumenty, które powinny posiadać. Mamy te zwierzęta, które są zatwierdzone przez głównego weterynarza, co jest prawnie wymagane przy prowadzeniu takiej działalności.

Zwierzęta w cyrku budzą czasem skrajne emocje. Są powodem protestów ekologów i grup młodzieży popularnie nazywanych „zielonymi”. Udało nam się chwilę porozmawiać i poobserwować ich podczas akcji zniechęcania widzów we Wrocławiu:

Ekolog 1: Dzień dobry. Zasadniczo mamy taką akcję, że jeśli zrezygnują państwo z wejścia do cyrku, gdzie męczą zwierzęta, tutaj jest koperta z upominkami, które można sobie u nas odebrać, dodatkowo jeszcze kolorowanka dla dzieci.

My: Reprezentujecie jakiś ruch czy macie taką spontaniczną akcję?

Ekolog 2: Mamy taką akcję, że jeśli nie skorzysta pani z tego oto cyrku, to można od nas dostać pluszaka, można się poczęstować ciastem, Zbieramy podpisy pod petycją, żeby cyrki ze zwierzętami nie mogły wjeżdżać do miast, ponieważ jest to niezgodne z ustawą o prawach zwierząt (...). Może pani np. posłuchać art. 10 światowej deklaracji praw zwierzęcia: a) żadne zwierzę nie może służyć rozrywce człowieka, b) wystawianie zwierząt na pokaz oraz widowiska z udziałem zwierząt narażają na szwank godność zwierzęcia.

Ekolog 1: Może pani powiedzieć, że pani zdaniem nie jest fajnie. Może pani zaproponować dzieciom inną rozrywkę. Na basenie też jest fajnie. Mamy tutaj deklaracje praw zwierzęcia, według której to jest nielegalne. W ogóle cała instytucja cyrku ze zwierzętami jest nielegalna. A są cyrki bez zwierząt, są. Zbieramy podpisy pod petycją, żeby cyrk ze zwierzętami nie mógł wjechać do miasta.

Prowadzenie organizacji ze zwierzętami stawia specyficzne wyzwania przed zarządzającym. Zwierzęta są często ryzykowną inwestycją, która niezależnie czy trafiona, czy też nie, nakłada na właściciela stałe obowiązki i koszty. Należą do nich całoroczna opieka i karmienie, zapewnienie bazy zimowej w czasie przerwy między sezonami i wiele innych. Po zakupie trzech bengalskich tygrysów pilną potrzebą i trudnością okazało się znalezienie tresera o wysokich kwalifikacjach, który poradzi sobie z prowadzeniem dorosłych zwierząt, mimo ich utrwalonych nawyków i przywiązania do poprzedniego tresera. Kolejnym kosztem było przystosowanie transportu oraz zapewnienie bezpieczeństwa zwierzętom i opiekującym się nimi ludziom. Wydaje się, że dla właściciela cyrku dużo wygodniejszym i praktycznym rozwiązaniem niż zakup jest zatrudnianie treserów i zwierząt na kontrakty. Wtedy o zdrowie i bezpieczeństwo zwierząt troszczy się właściciel, podobnie jak o całe zaplecze związane z ich utrzymaniem. W przypadku tygrysów dodatkowy problem polega na wysokim stopniu zagrożenia, jakie niesie bezpośredni kontakt. Zwierzęta są bardzo silne i sprawne. Mogą zranić człowieka na wiele sposobów. Zmiany treserów są trudne zarówno dla ludzi, jak i dla zwierząt. Ciężko jest je zaakceptować obu stronom przez długi czas. Traci na tym efektywność tresury, ponieważ każdy poszczególny numer wykonywany na scenie wymaga odpowiedniego przygotowania oraz czasu. Niektórych wyuczonych wcześniej trików tygrysy nie pokazują, gdyż wymaga to większego zbliżenia lub ryzyka, na które treser może sobie pozwolić dopiero po latach obcowania ze zwierzęciem. Kilku lat wymaga zdobycie odpowiedniej pozycji i zaufania zwierzęcia.

Ze względu na przepisy dotyczące transportu zwierząt cyrk nie powinien przejeżdżać dziennie więcej niż czterdzieści do pięćdziesięciu kilometrów.

Niestety w pełni sezonu lub pod jego koniec znalezienie miasta, którego długo nie odwiedzał żaden cyrk, jest bardzo trudne w tak niewielkich odległościach.

Muzyk: Jest tysiąc miast, a cyrków jest około dwudziestu i na początku, jak startujemy, no to przez jakiś miesiąc lub dwa miesiące jedziemy po świeżych miejscach, świeżych miastach, ale potem już cyrki zaczynają się dublować, no i tak to wygląda, trzeba szukać.

Również z uwagi na zwierzęta czasem dokonuje się wyboru placu, oczywiście jeśli miasto dysponuje więcej niż jednym placem. Betonowe, twarde place nie cieszą się sympatią ani pracowników budujących namiot, ani tym bardziej opiekunów zwierząt, dla których mogą być nawet niebezpieczne.

Treserka: Ostatnio przez tydzień czasu [zwierzęta] chodziły mi po arenie jakby spały, nie chciały w ogóle biegać, były jakieś ospałe (...). Zrzuciłam to na place, bo żeśmy na targowiskach stały, na twardym podłożu, na kamieniach, na żużlu, na betonie była arena. Po betonie za bardzo nie chcą biegać. W zeszłym roku to aż się ganiały czasami, ślizgały się, przewracały.

4.3. Cyrk a publiczność – rola zwierząt i ludzi

Pokonywanie trudności stojących przed organizacją posiadającą zwierzęta jest uzasadnione ich silnym oddziaływaniem emocjonalnym na publiczność, zwłaszcza dziecięcą.

Pierwsze pytania widzów o zwierzęta padają już przy kasie, przed zakupem biletów. Ze wstępnych informacji wynika, jakie zwierzęta można obejrzeć podczas spektaklu, które pogłaskać lub przytulić w czasie przejażdżki. Charakterystyczną cechą struktury fizycznej cyrku jest brak zamkniętych granic. Teren nie jest ogrodzony i pozostaje dostępny, wejście jest raczej symboliczne. Zdaniem dyrektora ma to zapraszać widza do przyjrzenia się organizacji z bliska. W ciągu dnia każdy może wejść i popatrzeć na zwierzęta, na życie cyrku w czasie poprzedzającym spektakl. Nawet nie kupując biletu, można pospacerować wokół namiotu i popatrzeć na zwierzęta, kiedy odpoczywają. Fotografowanie zwierząt i dzieci w ich towarzystwie jest nieodłącznym elementem wyprawy do cyrku. Zakazy wstępu obowiązują tylko w uzasadnionych sytuacjach, czyli podczas montażu i demontażu namiotu, ze względu na przepisy bezpieczeństwa. Z naturalnych przyczyn ograniczony w czasie jest także dostęp do zwierząt, zwłaszcza dzikich. Czasem powodowany bezpieczeństwem ludzi, a czasem zakazany dla komfortu i odpoczynku zapewnianego zwierzętom. Dla dzieci takie bezpośrednie spotkania mają wartość emocjonalną i poznawczą.

Treserka: Mają okazję podejść, pogłaskać, dotknąć, popatrzeć. Szczególnie tak jest w miastach, gdzie dzieci nie miały okazji dotknąć konika. Nawet są pytania – czy to jest krowa, bo jest łaciate – to przecież musi być krowa. Ja już słyszałam dużo określeń na moje zwierzęta. (...) Słyszałam różne komentarze, że owieczki, krówki łaciate.

My: I to rodzice tłumaczą tak dzieciom?

Treserka: Zdarza się, że tak. Mamusia tłumaczy dziecku, że to jest owieczka, pokazując na kozę. Śmiałam się kiedyś, że powiesimy kartki z podpisami, że tu są kozy, a tu konie.

Pomysł z kartkami wydawał nam się dość prześmiewczy i chyba zbyt surowo oceniający świadomość polskich widzów. Dowiedzieliśmy się jednak, że takie działania z powodzeniem są stosowane na świecie.

Zastępca: Na ostatnim spotkaniu ECA wydano taki dokument, który mówi, że należy opracować taką stronę edukacyjną o cyrku. Na zachodzie, w dużych cyrkach można wejść na teren cyrku za drobną opłatą i oglądać zwierzęta jako takie małe zoo. Tam znajdują się mnóstwo zwierząt, nie wszystkie występują. Około 50% jest tylko do pokazów. Na klatkach, ogrodzeniach są umieszczone informacje o zwierzętach. Na przykład nazwa, nadane imię, że pochodzi z takiego regionu, jak znalazł się w cyrku, gdzie się urodził. Zamieszczone jest zdjęcie i rycina, w jakim regionie ziemi zamieszkuje w naturalnych warunkach.

W cyrku żywe i radosne reakcje publiczności mobilizują aktorów do zwiększonego wysiłku, są obietnicą nagrody w postaci aplauzu i uznania widzów. Już dźwięk muzyki rozpoczynającej występ jest impulsem do starań, nawet gdy frekwencja jest słaba i finansowo występ nie zapowiada się dobrze, ważniejsza jest publiczność. O znaczenie relacji z widzami i jej wpływ na intensywność odgrywania roli pytaliśmy cenionych artystów wywodzących się z rodziny o wielopokoleniowej tradycji cyrkowej. Usłyszeliśmy, że po wyjściu na scenę liczy się już tylko występ i publiczność.

W teorii ról społecznych podkreśla się ten aspekt wpływu publiczności na działania aktorów:

Ludzie odgadują, co ma być przez nich odgrywane, mając do dyspozycji mniej lub bardziej wyraźne „podpowiedzi” od publiczności (Kostera 2003: 180).

W przypadku zwierząt bywa podobnie, im również publiczność, a wcześniej treser, dostarcza informacji, jakie zachowania są pożądane i zostają nagradzane, a które podlegają wygaszaniu jako niewłaściwie. Odgrywanie ról, podobnie jak ludzie, zwierzęta również uzależniają od interakcji z publicznością, doskonale odczytują jej reakcje, bezbłędnie kojarzą brawa z nagrodą i pochwałą. Oklaski są rozpoznawane przez tresowane zwierzęta jako zachęta do występów zanim jeszcze program się rozpocznie. Podczas spektaklu obserwowaliśmy kucyka i pieski odmawiające opuszczenia areny po zakończonym występie w oczekiwaniu kolejnej pochwały i kolejnej nagrody, wywołujące jeszcze większą radość wśród dzieci.

Treserka: Właściwie wyszło to przez przypadek. Dwa koniki wchodzi na tumbę [rodzaj skrzyni, na którą wchodzi zwierzęta], trzeci wybiega, robi ósemki między nimi i wchodzi na tumbę też na środku. Zawsze schodził z tumbi i sobie biegł, ale od pewnego razu zaczął wracać na tę tumbę. Pewnie dlatego, że nie dostał cukru albo cukier mu wypadł. Dopominał się w ten sposób, że nie dostał cukru i drugi raz wchodził na tumbę. Raz wszedł, drugi raz wszedł, to ja go spycham, żeby sobie jednak poszedł. Na początku raz wchodził, a raz nie. Więc jak wchodził drugi raz, to porozmawiałam

z konferansjerem, żeby mówił, że kucyk prosi jeszcze o brawa, bo pierwsze były za słabe i prosi jeszcze. Teraz już tak zostało, w każdym numerze, pomimo że ja go spycham i wyganiam, żeby poszedł sobie już do domu, to on nie. Wychodzi i jeszcze sobie nóżką pomacha i prosi jeszcze o brawa.

4.4. Współdziałanie aktorów ludzkich i zwierząt

Zwierzęcy aktorzy chyba najsilniejszy wpływ wywierają na pracę i życie swoich opiekunów oraz treserów. To opiekunowie są z nimi związani w pracy i poza pracą, charakter i siła tych relacji zależą zaś od perspektywy postrzegania zwierzęcia, cech charakteru ludzi i zwierząt oraz od stopnia zależności zwierzęcia (Konecki 2005). Dbłość o dobrą kondycję psychiczną i fizyczną zwierząt opiekunowie traktują poważnie, często bowiem warunkuje ona powodzenie zawodowe i pozycję właściciela. Zwierzę nie jest tylko narzędziem pracy, nie da się go odstawić po skończonych ćwiczeniach lub występie. Nie da się odmierzyć czasu poświęconego na opiekę i naukę.

W architekturze cyrku, na którą składa się namiot i zaparkowane wokół niego pojazdy, są miejsca bardziej lub mniej wygodne, bardziej lub mniej prestiżowe, do pewnego stopnia odzwierciedlające strukturę społeczną. Dla właścicieli zwierząt te miejsca są niedostępne, gdyż samo posiadanie zwierząt wpływa bezpośrednio na miejsce ustawienia samochodu i przyczepy mieszkalnej.

Opiekunka tygrysów: Przednia część to ta, gdzie parkuje przyczepa dyrektora i, ogólnie mówiąc, zarządu. Natomiast później, jakby nagle od połowy cyrku jest zupełnie inny świat, zupełnie inne życie, zupełnie inne problemy. Tu się prawie z nikim nie rozmawia, mówi się tam dzień dobry takie grzecznościowe rzeczy, ale tu się na kawę nie przychodzi. A my właśnie z racji naszych zwierząt zawsze mieszkamy z tyłu, zawsze w tym samym miejscu. (...) Wszystkie zwierzęta się ustawiają z tyłu, no to tam jest zupełnie inne życie. Naprawdę zupełnie inny świat. Tam jest hałas, bo tak, tam są wielbłądy, osły. Wiesz jak robi osioł? Tak zaciąga, jakby się dusił, w ogóle strasznie kopia, wiesz, w naczepę. Konie też strasznie kopia w naczepę.

Dwudziestoczerogodzinna opieka nad żywym inwentarzem jest dodatkowym obowiązkiem. Niektórzy artyści mogą sobie pozwolić na zatrudnienie opiekuna do zwierząt, zwłaszcza dużych. Tak jest w przypadku wielbłądów i lam należących do tresera z Czech. Ich opiekun mieszka przez sezon w samochodzie z naczepą stanowiącym wspólny dom dla niego i zwierząt. Nie zajmuje się tresurą, tylko opieką i karmieniem. Pilnuje, żeby nic złego im się nie przytrafiło.

Większość artystów osobiście angażuje się w opiekę i zabiegi pielęgnacyjne. Zapytaliśmy treserki, ile czasu musi poświęcić na obsługę zwierząt:

Treserka: Cały dzień. Zwierzętom poświęcam najwięcej czasu. Rano po przerwaniu, dam im jeść. Rano jak było ciepło, to je wypuszczałam na trawę. Jak jest w miarę ładna pogoda, sucho, to je dopiero wypuszczę. Bo tak to się zaraz upaprają w błocie (...). W Kole wzywałam weterynarza, bo Łaciaty mi spuchł. Policzki miał takie, jakby sobie powietrza nabrał. Bolał go pysk, a następnego dnia spuchł jak balon. Oglądałam go długo i okazało się, że zrobił mu się ropień na ganaszu [dolna część, tylnej krawędzi żuchwy konia].

Inaczej rzecz się ma z dzikimi zwierzętami, chociaż i tu opieki oraz uczuć nie da się oddzielić od obowiązku. Zapytaliśmy opiekunkę tygrysów, ile czasu oboje z treserem poświęcają na pracę:

Opiekunka tygrysów: No zwłaszcza my przy tych zwierzętach to już dwadzieścia cztery na dobę. My nie możemy sobie tak, wiesz... Jak pojedziemy gdzieś do sklepu we dwoje... Zawsze, ale to zawsze prosimy jakiegoś technicznego: „Weź zerkaj, jak się będą gryzły, to tam popukaj. Zeby one się rozdzieliły, żeby się nie gryzły”.

Nawet samo karmienie, chociaż odpowiednio zorganizowane i odbywające się spoza klatki, może stanowić zagrożenie dla opiekuna.

Zastępca: „Wiadomo, pierwszego kurczaka musi rzucić szybko, żeby się nie denerwowały, nie rzucały i tak dalej, a jak dostaną po pierwszym, to już później spokój”.

Opiekunka tygrysów potrafi na nie wrzasnąć, kiedy trzeba, wymóc posłuch, ale też z rozczuleniem opowiada o tym, jak kiedyś tygrysowi utknęła drzazga w dziąśle i jak mu masowała zbolałe miejsce. Dla niej cyrk nie jest „magicznym miejscem”. Pracuje tutaj z miłości do zwierząt.

Opiekunka tygrysów: Ja kocham te koty. W poprzednim cyrku mieliśmy siedem sztuk. Rozpieściłam je do granic możliwości.

Przebywanie ze zwierzętami wpływa na kształtowanie długookresowej perspektywy czasowej wśród ludzi. Istotne jest, że po zakończeniu kariery zwierzęta przebywają nadal w cyrku, spotkaliśmy kundelka w podeszłym wieku na spacerze między przyczepami:

Elektryk: To cyrkowy emeryt.

My: Na arenie był? Co pokazywał?

Elektryk: Jeździł na rolkach, na ślizgawce, na huśtawce, śpiewał.

Zwierzęta cyrkowe to właściwie artyści. Czasem wielkie sławy z rodowodem, a czasem zwykłe kundelki. Czasem dzikie, groźne tygrysy bengalskie, a czasem kucyki i małpki będące pieścuchami swoich właścicieli. Dla nas istotne było ich znaczenie dla całokształtu organizacji, wzajemne zależności ludzi i zwierząt, oparte na tresurze, a czasem na nauce przez zabawę i wykorzystanie wrodzonych predyspozycji. Współistnienie i współdziałanie, które wymaga ciężkiej pracy i wielu wyrzeczeń, a które widzowie mogą podziwiać przez kilkanaście minut podczas występu.

5. Wnioski

Celem badań naukowych jest uchwycenie i opisanie praktyki organizowania. (...) Korzyścią z takich badań jest pokazanie „detali” występujących w funkcjonowaniu organizacji, które znane są tylko praktykom (Czarniawska 2010: 17).

Zgodnie z tą myślą badaliśmy udział aktorów w bieżącym tworzeniu kultury organizacji cyrkowej. Rozpatrywaliśmy znaczenie ról poszczególnych

Aktor	Opis ról organizacyjnych	Styl zarządzania dyrektora w odniesieniu do roli
Zarząd	<ul style="list-style-type: none"> – organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola, nadzorowanie – tworzenie norm i zasad – koordynacja działań poszczególnych grup aktorów – kontakty z zewnętrznymi aktorami sieci – tworzenie kultury organizacyjnej – dbanie o renomę i pozytywny wizerunek całej organizacji – zapewnianie równowagi między innymi rolami organizacyjnymi – dynamiczne równoważenie aspektów wykonania ról 	Zarząd jednoosobowy, dyrektor sam w stosunku do siebie przede wszystkim przejawia dyscyplinę i wyrabia w sobie wrażliwość reakcji
Artyści	<ul style="list-style-type: none"> – organizowanie, planowanie, motywowanie, kontrola, nadzorowanie – tworzenie norm i zasad – koordynacja działań poszczególnych grup aktorów – kontakty z zew. aktorami sieci – tworzenie kultury organizacyjnej – dbanie o renomę i pozytywny wizerunek całej organizacji 	Zarządzanie miękkie, ograniczenie zarządzania do niezbędnego minimum. Partnerstwo i zaufanie, swoboda w podejmowaniu decyzji
Techniczni	<ul style="list-style-type: none"> – kontakty z zewnętrznymi aktorami sieci – przygotowywanie placu – rozkładanie i składanie namiotu – pomoc przy organizacji przedstawienia – współpraca z pozostałymi grupami – organizacja przerzutów/transport 	Zarządzanie twarde, wyznaczanie celów i zadań, organizowanie czasu, nieustanna kontrola i nadzór, hierarchiczny układ władzy
Zwierzęta	<ul style="list-style-type: none"> – pokaz umiejętności – tworzenie doznań 	Delegowanie na odpowiedzialnych artystów – opieka, tresura przez wykorzystanie predyspozycji i motywowanie do wykonywania ról przez pozytywne wzmacnianie, czyli nagrody

Tab. 1. Style zarządzania warunkowane pełnieniem ról społecznych. Źródło: opracowanie własne.

grup aktorów w trzech aspektach: wzajemnych oczekiwań, wymiaru praktycznego – związanego z wykonywaniem pracy oraz kontekstu organizacyjnego. Zaobserwowaliśmy, jak wiele wspólnych przestrzeni mają te aspekty i jak ściśle są powiązane, mimo że wykonawcy ról są tak znacznie zróżnic-

wani. W całej organizacji występuje wiele wspólnych norm i wartości, które dotyczą wszystkich aktorów. Z tych norm i wartości wypływają wzajemne oczekiwania co do pełnienia każdej z ról. Te oczekiwania także niewiele się różnią dla poszczególnych grup aktorów. Od wszystkich grup wymaga się ponadto przestrzegania reguł i wymogów przypisanych do przyjmowanej roli, co wiąże się z kontekstem organizacyjnym – w cyrku jest to, jak widać na przykładzie naszych badań, główny wyznacznik struktury społecznej, obok bardzo schematycznej hierarchii (dyrektor – pozostali pracownicy). Zarówno ludzie, jak i zwierzęta najpierw odbierają sygnały związane z oczekiwaniami, a potem podlegają wpływowi czynników motywujących do spełniania stawianych wymogów. Także sankcje nakładane na ludzi i zwierzęta są odmiennego rodzaju, a jednak ich przesłanie jest identyczne – mają odwieść aktora od niewłaściwego czy nieakceptowanego zachowania.

Nadrzędnym celem pracy w cyrku jest wspomnianą wcześniej koncepcja autentyczności. Temu celowi podporządkowana jest roczna strategia polegająca na zmianach programu, dobór oferty do oczekiwań klienta. Również autentycznością powodowane są inwestycje, na które właściciel nie szczędzi pieniędzy, aby konkurować na rynku rozrywki, gdzie występuje mnogość form łatwiej dostępnych i tańszych niż cyrk. Materiał etnograficzny pokazuje, jak wzajemne przenikanie działań aktorów i dostosowane do nich metody zarządzania, oparte na silnych kulturowych przesłankach, przyczyniają się do tworzenia wrażenia autentyczności, a nawet swobody i wolności – choć kontekst organizacyjny (zasady i regulaminy) oraz praktyczny aspekt ról (rutyna, długotrwałe ćwiczenie i nauka) w zasadzie wykluczają wszelką spontaniczność. Naszym głównym wnioskiem z badań jest, iż *autentyczność cyrku tworzona jest przez jego specyficzną kulturę w procesie odgrywania ról organizacyjnych*.

Pilnowanie, by proces ten przebiegał właściwie należy do dyrektora, który balansuje między różnymi aspektami i dba o zachowanie niebanalnej dynamicznej równowagi kulturowej. Zestawienie metod i charakterystykę poszczególnych grup aktorów prezentujemy w tabeli 1.

Informacje o autorach

Mgr Ewa Kruk – E-mail: ewa.kruk.pl@gmail.pl.

Mgr Arkadiusz Kłos – E-mail: klosarek@poczta.onet.pl.

Bibliografia

- Adrjański, Z. 1961. *Wspomnienia klowna*, Warszawa: Czytelnik.
Bartosz, A. 1994. *Nie bój się cygana*, Sejny: Pogranicze.
Bauman, Z. 2006. *Płynna nowoczesność*, Kraków: Wydawnictwo Literackie.
Beadle, R. i D. Könyöt 2006. The Man in the Red Coat – Management in the Circus. *Culture and Organization*, nr 2 (12), s. 127–138.

- Ciuk, S. 2008. Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, s. 331–345. Warszawa: WAiP.
- Croft-Cocke, R. i P. Cotes 1986. *Świat Cyrku*, Warszawa: PIW.
- Cummings, L. i M.V. St Leon 2009. Juggling the books: The use of accounting information in circus in Australia. *Accounting History*, nr 1–2 (14), s. 11–33.
- Czarniawska, B. 2010. *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*, Warszawa: Poltext.
- Danowicz, B. 1984. *Był cyrk Olimpijski*, Warszawa: Iskry.
- Goffman, E. 1981. *Człowiek w teatrze życia codziennego*, Warszawa: PIW.
- Hatch, M.J. 2002. *Teoria organizacji. (Organization Theory: Modern, Symbolic, and Post-modern Perspectives)*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K. 2000. *Studia z metodologii badań jakościowych: Teoria ugruntowana*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki, K. 2005. *Ludzie i ich zwierzęta*, Warszawa: Scholar.
- Kostera, M. (red.) 2007. *Kultura organizacji: Etnografie polskich firm*, Gdańsk: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne.
- Kostera, M. 1996. *Postmodernizm w zarządzaniu*, Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kostera, M. 2003. *Antropologia organizacji: Metodologia badań terenowych*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera, M. 2008. Zarządzanie na rynku doznań, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, s. 395–410. Warszawa: WAiP.
- Kostera, M. i D. Hjorth 2007. *Entrepreneurship and the Experience Economy*, Malmö: Copenhagen Business School Press.
- Kostera, M. i M. Śliwa 2010. *Zarządzanie w XXI wieku: Jakość twórczość kultura*, Warszawa: WAiP.
- Koźlenko, D. 2009. *Umierający cyrk*, <http://www.newsweek.pl/artykuly/sekcje/spoleczenstwo/umierajacy-cyrk,48861,1>, odczyt: 10.01.2009.
- Koźlenko, D. 2010. *Ciężka harowa, ale cyrk!* <http://www.newsweek.pl/artykuly/sekcje/spoleczenstwo/ciezka-harowa--ale-cyrk!,56450,1>, odczyt: 15.04.2010.
- Krzyworzeka, P. 2008. Kultura i organizacje: Perspektywa antropologiczna, w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, s. 181–197. Warszawa: WAiP.
- Laurent, S. 2005. Managing creative projects: An empirical synthesis of activities. *International Journal of Project Management*, nr 2 (24), s. 116–126.
- Little, W.K. 1991. A Mutual Parody of Meaning in Circus Clown and Ethnographic Discourse. Theme issue “From Method to Modesty: Essays on Thinking and Making Ethnography” *Culture*, nr 1/2 (11), s. 77–92.
- Little, W.K. 2003 Pitu’s Doubt: Entrée Clown Self-fashioning in the Circus Tradition, w: J. Schechter (red.) *Popular Theatre: A Sourcebook*, s. 138–149. London and New York: Routledge.
- Offen, J.L. 2010. Portrait of a circus girl. *Ethnography*, nr 3 (11), s. 473–484.
- Pine, J. i J. Gilmore 1999. *The Experience Economy: Work is Theater and Every Business a Stage*, Boston, Harvard Business School Press.
- Postuła, A. 2008. Teoria aktora-sieci (Actor-Network Theory, ANT), w: M. Kostera (red.) *Nowe kierunki w zarządzaniu*, s. 295–310. Warszawa: WAiP.