

KRZYSZTOFORY

Zeszyty Naukowe Muzeum Historycznego Miasta Krakowa

36



Muzeum Historyczne Miasta Krakowa

Kraków 2018

Recenzenci zeszytu nr 36 / Reviewers of Volume No. 36

MHK: Wojciech Baliński, Monika Bednarek, Elżbieta Firlet, Ewa Gaczoł, dr Piotr Hapanowicz, Klaudia Kaczmarczyk, dr Iwona Kawalla-Lulewicz, Marta Marek, Janusz T. Nowak, Piotr Opaliński, Jacek Salwiński, Magdalena Smaga, Joanna Strzyżewska, dr Andrzej Szoka, Maria Zientara, dr Jacek Zinkiewicz
oraz / and

prof. Michał Baczkowski (UJ), prof. Wojciech Bałus (UJ), prof. Czesław Brzoza (UJ), prof. Jacek Chrobaczyński (UP w Krakowie), dr Janusz Firlet (Zamek Królewski na Wawelu), dr hab. Łukasz Gawęł (UJ), prof. Dariusz Kosiński (UJ), dr Marta Wardas-Lasoń (AGH), dr Konrad Meus (UP w Krakowie), dr hab. Janusz Mierzwa (UJ), prof. Piotr Mikietyński (UJ), dr Michał Pręgoski (Politechnika Warszawska), dr hab. Paweł Rodak (Uniwersytet Paris-Sorbonne), prof. Mariusz Wołos (UP w Krakowie), dr hab. Marek Zgórniak (UJ)

Redaktor / Editor: Anna Biedrzycka

Projekt graficzny / Graphic Design: Monika Wojtaszek-Dziadusz

Tłumaczenie na język angielski / Translation into English: Michał Szymonik

Ilustracje / Illustrations:

Archiwum Narodowe w Krakowie (ANK), Archiwum Towarzystwa Sztuk Pięknych w Krakowie, Biblioteka Jagiellońska (BJ), Biblioteka Narodowa (BN), Biblioteka Naukowa PAN i PAU w Krakowie (BN PAN i PAU), Muzeum Historyczne Miasta Krakowa (MHK), Muzeum Narodowe w Kielcach, Muzeum Narodowe w Krakowie (MNK), Muzeum Narodowe w Warszawie (MNW), Muzeum Śląska Cieszyńskiego, Österreichischen Staatsarchiv, oddział Kriegsarchiv; archiwa rodzinne Elżbiety i Krzysztofa Malinowskich, rodziny Wolnych, Wiesława Bielaka, Jacka Golańskiego, Pawła Guzika, Bogusława Micińskiego, Andrzeja Micińskiego, Bożeny Sobuckiej
oraz / and:

Elżbieta Firlet, Janusz Firlet, Jacek Golański, Grzegorz Jezowski, Andrzej Janikowski, Tomasz Kalarus, Piotr Ligier, Witold Migal, Jakub Michał Niebylski, Mateusz Niemiec, Piotr Opaliński, Paweł Suchanek, Łukasz Szatanek, Kinga Tarasek

Skład, przygotowanie do druku / Typesetting: Jacek Łucki

ISSN 0137-3129

© Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Kraków, 2018

Wydawca / Publisher:

Muzeum Historyczne Miasta Krakowa, Rynek Główny 35, 31-011 Kraków
www.mhk.pl

www.mhk.pl/krzysztofory

Nakład: 500 egz. / An edition of 500 copies

Druk / Print: Drukarnia Legra

Rocznik jest wpisany do wykazu czasopism naukowych prowadzonego przez Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego (część B, poz. 835). Pierwotną wersją czasopisma jest wersja drukowana / The annual is listed in the register of research periodicals kept by the Ministry of Science and Higher Education (Part B, item 835). The periodical originally comes out in print

Rada Naukowa czasopisma Krzysztofory. Zeszyty Naukowe Muzeum Historycznego Miasta Krakowa / Scientific Council of the *Krzysztofory. Scientific Bulletin of the Historical Museum of the City of Kraków*:

PROF. DR HAB. ZDZISŁAW NOGA (przewodniczący / President) (Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie / Muzeum Historyczne Miasta Krakowa)

DR ANTONI BARTOSZ (Muzeum Etnograficzne im. Seweryna Udzieli w Krakowie)

PROF. DR HAB. JACEK CHROBACZYŃSKI (Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji Edukacji Narodowej w Krakowie)

DR PÉTER FARBAKY (Budapesti Történeti Múzeum, Węgry)

DR HAB. JACEK GAUDECKI (Akademia Górniczo-Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie)

DR HAB. JACEK GÓRSKI (Muzeum Archeologiczne w Krakowie)

PROF. DR HAB. DARIUSZ KOSIŃSKI (Uniwersytet Jagielloński)

PROF. DR HAB. PIOTR KRASNY (Uniwersytet Jagielloński)

DR HAB. ANNA NIEDŹWIEDŹ (Uniwersytet Jagielloński)

PROF. DR HAB. JACEK PURCHLA (Uniwersytet Jagielloński / Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie)

DR VOLKER RODEKAMP (Stadtgeschichtliches Museum Leipzig, Niemcy)

Kolegium Wydawnicze Muzeum Historycznego Miasta Krakowa / Editorial Board of the Historical Museum of the City of Kraków:

MICHAŁ NIEZABITOWSKI (przewodniczący / President)

MARCIN BARAN

ANNA BIEDRZYCKA

ELŻBIETA FIRLET

EWA GACZOŁ

DR PIOTR HAPANOWICZ

PROF. DR HAB. ZDZISŁAW NOGA

WACŁAW PASSOWICZ

JACEK SALWIŃSKI

JOANNA STRZYŻEWSKA

DR ANDRZEJ SZOKA

MARIA ZIENTARA

Redaktor naczelny / Editor-in-chief:

MICHAŁ NIEZABITOWSKI

Spojrzenie na historię XIX-wiecznego teatru krakowskiego z perspektywy zarządzania

Informacje o autorce: dr, absolwentka teatrologii i zarządzania kulturą UJ, starszy asystent MHK, Oddział Teatralny Muzeum Historycznego Miasta Krakowa, <http://orcid.org/0000-0002-7293-2873>

Information about the author: PhD, theatre studies and culture management graduate of the Jagiellonian University, Senior Assistant Curator at the Historical Museum of the City of Kraków, the Theatre Section of the Historical Museum of the City of Kraków, <http://orcid.org/0000-0002-7293-2873>

Abstrakt: Artykuł ukazuje losy XIX-wiecznego teatru krakowskiego z perspektywy uwarunkowań organizacyjnych i finansowych na przykładzie dwóch najbardziej wyrazistych dyrekcji tego okresu: Stanisława Koźmiana, przypadającej na lata 1871–1885, i Tadeusza Pawlikowskiego w okresie 1893–1899. Zarysowano zasady, na jakich funkcjonowało przedsiębiorstwo teatralne, oraz wykazano, że zarządzanie stanowi nieodłączny element funkcjonowania instytucji i wpływa na jej oblicze artystyczne. To, co współcześnie oceniane jest jako znak czasów, a więc uzależnienie kultury od decyzji politycznych i przepisów prawnych, środków finansowych i administracji, obecne było również w XIX-wiecznym teatrze. Funkcjonował on jak prywatne przedsiębiorstwo i tak był postrzegany. Przykładowo, pod koniec XIX wieku władze miasta, inwestując w budowę nowego teatru w Krakowie, liczyły, że inwestycja szybko się zwróci i teatr będzie przynosił znaczne dochody. Tymczasem okazało się, że zastosowane nowoczesne rozwiązania technologiczne, takie jak oświetlenie elektryczne, system ramp i zapadni czy maszynierii naśladowującej dźwięki natury, choć ułatwiały pracę i podnosiły jakość widowisk, równocześnie podrażały i tak wysokie koszty ich produkcji. Jest to klasyczny przykład choroby kosztów, z której wówczas nie zdawano sobie sprawy, a która i dziś – chociaż opisana – często jest ignorowana przez zarządzających i decydentów.

Główni bohaterowie artykułu, a więc Koźmian i Pawlikowski, a także pozostali, jedynie wspomniani antreprenerzy prowadzili krakowską scenę w okresie, gdy zarządzanie jako dyscyplina naukowa jeszcze nie istniało. Sposób ich pracy i różne wprowadzone przez nich rozwiązania organizacyjne przyczyniły się do wypracowania mechanizmów, które do dzisiaj są obecne w zarządzaniu teatrami.

A Look at the History of the 19th-Century Theatre in Kraków from the Perspective of Management

85

Abstract: The article presents the history of the 19th-century theatre in Kraków from the perspective of its organizational and financial situation as exemplified by two most distinctive managements from that period: the one under Stanisław Koźmian, which spanned the years from 1871 to 1885, and the one under Tadeusz Pawlikowski, from 1893 to 1899. Outlined in the article are the rules by which a theatre company would operate, showing that management is indispensable in the functioning of such an institution and has an impact on its artistic image. That what has been considered today a sign of the times, namely, the subduing of culture to political decisions and legal provisions, the availability of financial resources, and the administration, was not absent from the 19th-century theatre. It operated as a private enterprise and was perceived as such. For example, towards the end of the 19th century the municipal authorities that invested in the construction of a new theatre in Kraków expected that the investment would soon pay for itself and the theatre would begin to yield substantial profit; still, it turned out that the modern technology put in place at the theatre, such as electrical lighting, a system of footlights and trapdoors, or the apparatuses that imitated the sounds of nature, however beneficial for the ease of work and the quality of performances, only added to the already high costs of the production of plays. That was a classic example of the cost disease, a phenomenon strange to its 19th-century contemporaries and often ignored by present-day managers and decision makers in spite of its analyses in literature.

The main protagonists of the article, the directors Koźmian and Pawlikowski, as well as other entrepreneurs of the entertainment industry who have been mentioned in the text, managed the Kraków theatre in the period when management was yet to emerge as a field of study. Their work method and the different organizational solutions they came up with contributed to the development of mechanisms that have existed in the management of theatres to his day.

Słowa kluczowe: zarządzanie teatrem, historia teatru, teatr krakowski, Tadeusz Pawlikowski, Stanisław Koźmian

Keywords: theatre management, history of theatre, Kraków theatre, Tadeusz Pawlikowski, Stanisław Koźmian

Artystyczne oblicze teatru kształtowane jest nie tylko przez repertuar, grę aktorską, reżyserię czy scenografię. Funkcjonowanie instytucji kultury jest silnie uzależnione od sytuacji politycznej, regulacji prawnych, warunków finansowych a także systemu administracji i zarządzania. Teatr krakowski – również w perspektywie historycznej – nie jest w tym wypadku wyjątkiem. Na kształtowanie się poszczególnych antrepryz¹ niebagatelny wpływ miały losy samego miasta, działalność organów nadzoru, przyznawane przez władze subwencje oraz zapisy umów, według których teatr był prowadzony. Kolejne osoby przejmujące stery krakowskiej sceny stawały przed wyzwaniem, jak pogodzić plany i zamierzenia artystyczne z oczekiwaniami publiczności, wymaganiami władz, a także koniecznością zachowania płynności finansowej. Poszczególni dyrektorzy musieli zadbać nie tylko o odpowiedni repertuar, ale także organizację pracy, która umożliwiała harmonijne funkcjonowanie zespołu, zaplecze techniczno-administracyjne i budżet. Mimowolnie wchodzili więc w rolę menedżera zarządzającego instytucją.

Niniejszy tekst ogólnie zarysowuje obecne w XIX-wiecznym teatrze wybrane wątki związane z zarządzaniem, koncentrując się w dużej mierze na aspektach finansowych. Nie wyczerpuje tematu, jest raczej przyczynkiem do dalszych badań. Całościowe ujęcie zagadnienia nie jest możliwe m.in. z uwagi na złożoność poruszanych kwestii, a także ograniczenia objętościowe artykułu. Historia procesu kształtowania się mechanizmu zarządzania teatrami wymaga dalszych, bardziej szczegółowych badań. Analiza tego zjawiska może pomóc zrozumieć współczesny sposób funkcjonowania teatrów.

Artykuł poświęcony jest przede wszystkim dwóm bardzo wyrazistym dyrektorom: Stanisławowi Koźmianowi (1836–1922) i Tadeuszowi Pawlikowskiemu (1861–1915), którzy prowadzili krakowską scenę² w okresie, gdy zarządzanie jako dyscyplina naukowa jeszcze nie istniało³. Sposób ich pracy i różne wprowadzone przez nich rozwiązania organizacyjne przyczyniły się do wypracowania mechanizmów, które do dziś są obecne w zarządzaniu teatrami.

Warto uświadomić sobie, że historycznie teatr określany był mianem przedsiębiorstwa. Nazewnictwo to nie było przypadkowe, gdyż lokowało teatr jako organizację funkcjonującą na zasadach rynkowych⁴, co znakomicie podsumowuje konstatacja Johanna Wolfganga Goethego (1749–1832), nie tyl-

ko dramaturga, ale też krytyka i dyrektora teatru: „Teatr ma zawsze tylko jeden cel, ażeby zarabiać pieniądze”⁵.

Fundamentalna dla organizacji pracy teatru zmiana nastąpiła wraz z wprowadzeniem płatnych biletów wstępu. Przez transakcję kupna – sprzedaży działalność instytucji poza wymiarem artystycznym nabrała też charakteru gospodarczego – sztuka została nierozzerwalnie połączona z czynnikami pozaartystycznymi. By zapewnić teatrowi możliwość funkcjonowania, koniecznością stało się umiejętne gospodarowanie zasobami zarówno finansowymi, rzeczowymi, jak i ludzkimi, a także informacyjnymi. Znaczenia nabrało przemyślane planowanie repertuaru, a więc oferty teatru, tak aby zaspokoić zróżnicowane gusty i potrzeby kupujących, ale i pozwolić realizować się artystycznie zatrudnionym aktorom, a wraz z rozwojem sztuki teatru także reżyserom, scenografom, dramaturgom. Miarą wartości dzieła, poza jego walorami artystycznymi, stała się również uzyskana w trakcie jego eksploatacji kwota przychodu. Zaczęto przywiązywać wagę do tego, aby informacja o planowanych premierach, debiutach scenicznych dotarła do jak najszerszego grona odbiorców. Poszczególni dyrektorzy mniej lub bardziej świadomie poddawali krytycznej analizie sposób funkcjonowania teatru, postulując różnego rodzaju zmiany, który pozwoliłyby usprawnić pracę przy wymuszonym przez odbiorców tempie przygotowywania kolejnych premier (w XIX wieku dawano średnio trzy, cztery premiery w tygodniu). Szukano rozwiązań umożliwiających harmonijne funkcjonowanie zespołu. Teatr stał się przedsiębiorstwem.

Pierwsze publiczne teatry w Krakowie należały do osób prywatnych. By móc prowadzić przedsiębiorstwo teatralne, kolejni antreprenerzy musieli otrzymać od władz tzw. przywilej lub uzyskać koncesję i co miesiąc wpłacać do kasy miasta określoną w umowie sumę pieniędzy. Zyskiwali dzięki temu, przynajmniej pozorną, wolność w zakresie wszystkich decyzji dotyczących teatru. W rzeczywistości ich działalność była w dużym stopniu uzależniona od przychodów z biletów, obecności konkurencyjnych zespołów, a także umiejętności utrzymania zainteresowania publiczności. Mateusz Witkowski (działał w latach 1774–1796), który był pierwszym twórcą i antreprenerem sceny polskiej w Krakowie, ze względu na kłopoty finansowe nie zdołał dotrzeć nawet do końca pierwszego sezonu⁶. Podobny los spotkał jego następców, chociaż niektórym udało się utrzymać teatr nieco dłużej. Pierwszą osobą, która ze względu na posiadany majątek mogła pozwolić sobie na swobodę w zakresie funkcjonowania teatru, a także na utrzymanie go pod swoim zarządem, był Jacek Kluszewski

¹ Historyczne określenie dyrekcji teatru w odniesieniu do prywatnych przedsięwzięć.

² W niniejszym tekście przedstawiona zostanie tylko pierwsza dyrekcja Tadeusza Pawlikowskiego, przypadająca na lata 1893–1899.

³ Pierwszą na świecie pracę z zakresu nauki organizacji *Zarządzanie zakładem wytwórczym* w 1903 r. opublikował Frederic W. Taylor (1856–1915).

⁴ Współcześnie określenie teatru jako przedsiębiorstwa może być mylące z uwagi na ewolucję, jaką przeszły zarówno teatry, przedsiębiorstwa, jak i nauka o zarządzaniu. W niniejszym artykule pojęcie to jest więc używane w jego znaczeniu historycznym. Nie jest brana pod uwagę konieczność maksymalizacji zysku, która jest charakte-

rystyczna dla współczesnych przedsiębiorstw. Przyjęta perspektywa – w ślad za prof. Janem Michalikiem – przyjmuje punkt widzenia dyrektora, który „musi zabiegać z jednej strony o pieniądze pozwalające na względnie spokojną egzystencję, z drugiej strony o dobrą opinię na temat swojej działalności”, cyt. za: Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1865–1893*. Vol. 1. *Przedsiębiorstwa teatralne*. Kraków 1997, s. 12.

⁵ Got Jerzy: Rola przedsiębiorstwa w świecie teatru. W: *Teatrologia polska w szyłku XX wieku*. Red. Jan Michalik, Agnieszka Marszałek. Kraków 2001, s. 85–86.

⁶ Por. Jabłoński Zbigniew: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1781–1830*. Kraków 1980, s. 47–48.



Teatr Stary w Krakowie przed przebudową, ok. 1875, fot. Ignacy Krieger; w zbiorach MHK, nr inw. MHK-2944/K

(1761–1841), starosta brzegowski. Z przerwami prowadził on krakowską scenę przez około 40 lat – od 1787 do 1830 roku. Mimo tej ciągłości okres dyrekcji Kluszewskiego zarówno pod względem organizacyjnym, jak i artystycznym nie był jednolity, co wynika bezpośrednio ze zmieniającego się w tamtym czasie „całokształtu stosunków politycznych, gospodarczych i kulturalnych miasta”⁷. Gdy sytuacja polityczna stawała się napięta, wystawiał przedstawienia w języku włoskim bądź niemieckim. Zazwyczaj jednak z niesłychaną wręcz skutecznością udawało mu się uzyskiwać zgodę na wystawienie utworów polskich lub tłumaczonych na język polski. Dodatkowo Kluszewski był na tyle sprawnym przedsiębiorcą⁸, że w początkowym okresie otrzymał od Senatu Wolnego Miasta Krakowa dotację na prowadzenie teatru. Co więcej, z otrzymanych pieniędzy nie musiał się rozliczać, gdyż „nikt nie kontrolował jego wydatków ani działalności artystycznej”⁹. W 1798 roku Kluszewski przebudował znajdujące się u zbiegu placu Szczepańskiego i dzisiejszej ulicy Jagiellońskiej kamienicę, stając się właścicielem pierwszego budynku teatralnego w Krakowie. Jest on najstarszym zachowanym i czynnym do dzisiaj gmachem teatralnym w Polsce. Pierwsze przedstawienie odbyło się w nim 1 stycznia 1799 roku. Teatr ten miano starego zyskał już w 1830 roku. Gdy miasto nie zdecydowało się na przedłużenie koncesji Kluszewskiemu, ten w odwecie jako właściciel budynku zażądał od nowego przedsiębiorcy Jana Mieroszewskiego (1789–1867) nadmiernie wysokiego czynszu. W związku z tym Mieroszewski wynajął dawny kościół św. Urszuli przy ulicy św. Jana i przebudował go na teatr. Właśnie wtedy opustoszały gmach przy placu Szczepańskim zaczęto nazywać starym teatrem.

Po licznych perypetiach i sporach związanych z funkcjonowaniem teatru w 1841 roku władze Krakowa zyskały moż-

liwość unormowania sytuacji. Po śmierci Jacka Kluszewskiego jego spadkobiercy zgodzili się odsprzedać budynek przy placu Szczepańskim. Wyremontowano go na koszt Wolnego Miasta Krakowa. Aby dodatkowo zapewnić instytucji stabilizację, Senat Rządzący w grudniu 1842 roku powołał do życia tzw. Dyрекcję Teatralną, której powstanie postulował niemal dekadę wcześniej Hilary Meczowski (1802–1855). Dyrekcja Teatralna miała czuwać „(...) bezpośrednio nad utrzymaniem widowisk dramatycznych (...) w sposób zapewniający rzeczywistą przyjemność miłośnikom tego rodzaju zabawy”¹⁰. Tym samym władze przyznały sobie prawo do nadzoru, wręcz ingerencji w działalność teatru. Kontrola podlegały nie tylko kwestie administracyjne, ale także sposób organizacji pracy artystycznej, dobór sztuk, sposób ich wystawiania, a nawet gry aktorskiej. Członkowie specjalnie powołanej komisji obecni byli na spektaklach, próbach oraz uczestniczyli w codziennej pracy instytucji. W specjalnie przygotowywanych raportach wytykali dyrektorowi nagłe zmiany w repertuarze, nieoppanowanie pamięciowe ról przez aktorów czy wykorzystywanie kostiumów nieodpowiadających charakterowi epoki wystawia-

⁷ *Ibidem*, s. 97.

⁸ Kluszewski był nie tylko antreprenerem teatralnym, majątek zgromadził, tworząc zakłady przemysłowe (m.in. produkował powozy) oraz handlując nieruchomościami.

⁹ Poskuta-Włodek Diana: Wstęp. W: Estreicher Karol, Flach Józef: *Sprawozdania Komisji Teatralnej w Krakowie 1893–1911*. Oprac., przypisy Diana Poskuta-Włodek. Warszawa 1992, s. 5.

¹⁰ Got Jerzy: *Teatr krakowski pod dyrekcją Hilarego Meczowskiego 1843–1845. Repertuar, recenzje, dokumenty*. Wrocław 1967, s. 235.

nej sztuki. Podobne rozwiązanie prawne funkcjonuje po dzień dzisiejszy. Zgodnie z obowiązującą aktualnie ustawą o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 25 października 1991 roku, za tworzenie, finansowanie oraz nadzorowanie pracy instytucji kultury odpowiedzialny jest organizator, czyli jednostka samorządu terytorialnego bądź Minister Kultury i Dziedzictwa Narodowego. W stosunku do opisanej powyżej Dyrekcji Teatralnej, a także innych organów, które będą jeszcze wymienione w niniejszym artykule, formalne uprawnienia organizatora są znacznie mniejsze. Przez nadanie statutu, powołanie dyrektora czy przyznanie dotacji organizator decyduje przede wszystkim o kwestiach organizacyjno-prawnych, choć jak pokazują wydarzenia z ostatniego czasu, bywa, że uważa również za konieczną ingerencję w artystyczną działalność instytucji¹¹.

Wraz z wprowadzeniem nadzoru rozpoczął się spór o władzę w teatrze. Szczególnie naznaczona była tym antreprezją Hilarego Meciszewskiego, który kierował sceną krakowską w latach 1843–1845. Warto sobie uświadomić, że teatr działał wówczas jak prywatne przedsiębiorstwo, za całość działalności instytucji bezpośrednią odpowiedzialność ponosił jej dyrektor, który w sytuacjach, gdy „dochód nie pokrywał rozchodu”¹², zmuszony był dokładać do interesu z własnej kieszeni. Równocześnie Dyrekcja Teatralna – jako organ nadzorujący pracę dyrektora – rościła sobie prawo do ingerowania w kwestie organizacyjne. Subwencja była wypłacana nieregularnie, ale oczekiwano, że należne miastu opłaty będą przekazywane przez dyrektora terminowo, podczas gdy możliwości przychodu ograniczała chociażby liczba miejsc na widowni. Pewnym wsparciem były wpływy z balów i redut, jednak i one okazywały się często niewystarczające. Meciszewski przez cały okres swojej dyrekcji zaciekle bronił swojej autonomii w zakresie decydowania o działalności instytucji. „Gospodarzył na swoim niewiele oglądając się na Dyrekcję i na Senat krakowski, lecz ile razy potrzeba było ich pomocy, póty pisał i nalegał póki nie postawił na swoim”¹³. Ostatecznie jednak to właśnie ciągły spory i niemożność porozumienia doprowadziły do zakończenia tej antreprezji.

Niezależnie od trudności finansowych Meciszewski, realizując spektakle, „nie oglądał się na wydatek”, bo miał „wyższe poczucie piękna”¹⁴ – dbał o wizualną stronę spektaklu, starając się równocześnie utrzymać wysoki poziom artystyczny.

Wiele wskazuje na to, że nie do końca radził sobie z zarządzaniem zasobami ludzkimi, szczególnie bolesna dla zespołu okazała się utrata Teresy Palczewskiej (1805–1858), której doświadczenie zawodowe pozwalało pełnić funkcję skutecznego kierownika artystycznego. Meciszewski nie umiał bądź nie chciał dopuścić jej do współdecydowania o działalności teatru, co doprowadziło do konfliktu i w konsekwencji odejścia z zespołu tej utalentowanej aktorki. Jednym z zarzutów stawianym wobec dyrekcji Meciszewskiego był też brak inicjowania zainteresowania pisaniem dla sceny¹⁵, co przełożyło się na niewłaściwą – zdaniem ówczesnych krytyków – politykę repertuarową.

Na dalsze losy funkcjonowania teatru, również w jego wymiarze organizacyjnym, wpłynęły powstanie krakowskie (1846) oraz Wiosna Ludów (1848–1849). „Od 1848 roku teatr w Krakowie coraz bardziej chylił się do upadku, rzadko kiedy wśród tego świetniejsza zabłysła dlań chwila, a ostatnimi laty zeszedł do stanu niemal jasełek”¹⁶ – pisano w „Czasie” w 1865 roku. Trwająca w latach pięćdziesiątych XIX wieku bezwzględna polityka germanizacyjna, przejęcie przez zaborcę budynku teatralnego i pozbawianie instytucji zaplecza finansowego poważnie ograniczyły możliwości rozwoju polskiego teatru. Przeszła istnieć Dyrekcja Teatralna, przemianowana w międzyczasie – jeszcze pod wpływem starań Hilarego Meciszewskiego – na Komitet Teatralny. Kolejne represje, związane tym razem z powstaniem styczniowym, zbiegły się w czasie z przedwczesną rezygnacją Adama Miłaszewskiego (1827–1893) ze stanowiska antreprezera. Przy takim splocie wydarzeń stanowisko dyrektora teatru nabrało wyjątkowego znaczenia. Po latach podsumował to Stanisław Koźmian: „(...) przyszłe losy polskich widowisk były niepewne; nie wiadano, kto otrzyma na nie koncesję od rządu i przypuszczać można było, że się w niewłaściwe lub niegodne dostanie ręce”¹⁷. W tej sytuacji możliwością poprowadzenia przedsiębiorstwa zainteresowało się środowisko krakowskich konserwatystów. Zważywszy na trudną sytuację, w jakiej znajdował się teatr, niejako warunkiem jego rozwoju było odpowiednie zaplecze finansowe. Hrabia Adam Skorupka (1820–1872), który ostatecznie objął dyrekcję, „otrzymał przy rozpoczęciu przedsiębiorstwa piętnaście tysięcy reńskich od grona miłośników sceny narodowej”¹⁸. Grono to, do którego należeli m.in. hrabia Adam Potocki (1822–1872), książę Adam Sapieha (1828–1903) i Stanisław Koźmian, stanowiło swoistą spółkę akcjonariuszy i było tak określane również przez ówczesnych komentatorów życia społeczno-politycznego. Niestety nie zachowały się dokumenty pozwalające prześledzić, na jakich zasadach odbywała się współpraca pomiędzy akcjonariuszami a dyrektorem, który formalnie był jedyną osobą odpowiedzialną za teatr. Jak zauważa Jan Michalik, „(...) nie była to typowa »spółka akcyjna« (...) udziałowcy liczyli nie tyle na zysk, lecz realne rezultaty artystyczne, korzyści społeczne”¹⁹. To nowatorskie rozwiązanie umożliwiło zaistnienie teatru krakowskiego w chwili, gdy wydawało się, że nie ma dla niego ratunku. Warto w tym miejscu nadmienić, że współcześnie w dyskusjach dotyczących zmiany finansowania instytucji kultury pojawiają się pomysły, by funkcjonowały one jak spółki prawa handlowego. W Krakowie zwolennikami takiego rozwiązania są m.in. Krzysztof Markiel, dyrektor Departamentu Kultury i Dziedzictwa Narodowego w Urzę-

¹¹ Przykładem może być zamieszanie wokół takich spektakli, jak *Kłótnia czy Śmierć i dziewczyna*.

¹² Estreicher Karol: *Teatra w Polsce*. T. 2. Warszawa 1953, s. 69.

¹³ *Ibidem*, s. 75–76.

¹⁴ *Ibidem*, s. 71–72.

¹⁵ Zob. Kosiński Dariusz: Kilka uwag do „Uwag...”. W: Meciszewski Hilary: *Uwagi o teatrze krakowskim. Wybór pism teatralnych*. Wybór i oprac. Dariusz Kosiński. Kraków 2008, s. 13.

¹⁶ *Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1865, nr 208, z 13 września, s. 3.

¹⁷ Przybylski Zygmunt [Koźmian S.]: *Z rozwoju polskiego teatru. Antonina Hoffmann*. Kraków 1901, s. 30.

¹⁸ Estreicher Karol: *Teatra...*, s. 589.

¹⁹ Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1865–1893...*, s. 35.

dzie Marszałkowskim, czy Bogusław Nowak, dyrektor Opery Krakowskiej²⁰. Jak dotąd takie rozwiązanie pozostaje jedynie w sferze planów i nic nie wskazuje na to, aby mogło się w najbliższym czasie urzeczywistnić.

Rok 1865 rozpoczął nowy rozdział w historii teatru krakowskiego. Zarówno pracę, jak i zespół trzeba było zorganizować praktycznie od początku. Adam Skorupka, sam niemający doświadczenia w prowadzeniu instytucji, kierował się przede wszystkim intuicją i znajomością ludzi. Jak po latach wspominał Koźmian: „Wziął się rażno do dzieła a doskonale przygotowanie, uorganizowanie i urządzenie teatru krakowskiego w przededniu odrodzenia jest jego zasługą. (...) Miał nad wszelki wyraz szczęśliwą rękę i od razu zgromadził tak zdumiewająco znaczną liczbę talentów i niepospolitych zdolności, że zapewniało to z góry powodzenie i prawdziwy rozwój”²¹.

Podstawą prawną funkcjonowania ówczesnego teatru był kontrakt pomiędzy dyrektorem a c.k. Komisją Namiestniczą. Dokument pobieżnie traktował kwestie artystyczne, a jego treść dotyczyła przede wszystkim spraw organizacyjnych i finansowych. Przedsiębiorca był m.in. odpowiedzialny za utrzymanie gmachu, opłacał (niezależnie od ich wysokości) wszelkie bieżące naprawy urządzeń teatralnych, ogrzewanie, kupował dekoracje i kostiumy, wypłacał też wynagrodzenie funkcjonariuszom inspekcji policyjnej, która miała obowiązek pojawiać się na każdym przedstawieniu. Utrzymywał zespół aktorski i administracyjny, wypłacał tantiemy autorom tekstów dramatycznych. Kontrakt regulował górną granicę cen biletów, ograniczając tym samym możliwe przychody. Wypłacalność przedsiębiorstwa antreprenera gwarantował całym swoim majątkiem. Teatr nie otrzymywał żadnej subwencji.

Nowy dyrektor nie ingerował bezpośrednio w pracę artystyczną. Zajął się przede wszystkim obowiązkami administracyjnymi, organizacyjnymi i finansowymi. Kierownictwo artystyczne powierzył najpierw Janowi Tomaszowi Sewerynowi Jasińskiemu, a następnie Stanisławowi Koźmianowi. Taki rozdział pracy, choć nie był uregulowany prawnie, w drugiej połowie XIX wieku stał się pewnego rodzaju normą. W ten sposób pracował również Stanisław Koźmian. Jak sam wyjaśniał, „na dobrze urządzonej scenie czynności reżysera i dyrektora winny być rozdzielone, bo z natury rzeczy są i powinny być innymi. Z konieczności z braku innego reżysera, dyrektor zastępować go może, lecz jest to stan anormalny. W Krakowie zaś, (...) gdzie co chwila wystawiać trzeba nową sztukę, połączenie czynności reżysera i dyrektora przechodzi siły najgorętszego nawet miłośnika teatru (...). Jak wszędzie, tak i tu żądza robienia wszystkiego samemu musiałaby wyjść w końcu na złe teatrowi”²². Niezależnie od formalnego rozdziału obowiązków całkowita odpowiedzialność spoczywała jednak na barkach jednej osoby. Podobnie jest współcześnie – w polskich teatrach instytucjonalnych dyrektor naczelny zawsze ponosi jednoosobową i całkowitą odpowiedzialność za podległą mu instytucję, chociaż w praktyce funkcjonują dwa podstawowe dyrektorskie modele zarządzania: jedno- i dwuosobowy. W pierwszym przypadku dyrektor określany jako naczelny i artystyczny (czasem jedynie naczelny) łączy te dwie funkcje. W drugim przypadku, gdy statut teatru przewiduje rozdzielanie stanowisk, zadania dyrektora naczelnego i artystycznego realizują dwie osoby, przy czym formalnie stanowisko dyrektora artystycznego jest zazwyczaj podległe dyrektorowi naczeln-

nemu. Jak podsumował Jerzy Got, w tym układzie „(...) jeden martwi się o pieniądze, drugi martwi się, czy ich wystarczy do prowadzenia teatru na przyzwoitym poziomie”²³.

Dyrekcja Adama Skorupki, mimo że niezwykle istotna w dziejach sceny krakowskiej, na kartach historii zapisała się przede wszystkim z uwagi na osobę Stanisława Koźmiana. Był on jednym z akcjonariuszy i nieformalnie wspierał antreprenera w jego działaniach przez cały czas trwania dyrekcji. Funkcję kierownika artystycznego pełnił w latach 1866–1868. Jest to okres, gdy – zgodnie z przytoczoną już deklaracją – kształtował oblicze artystyczne instytucji, choć trudno uwierzyć, że nie interesował się czy też pośrednio nie miał wpływu na zagadnienia natury organizacyjnej. W 1871 roku, gdy stan zdrowia Adama Skorupki nie pozwalał mu już pełnić obowiązków, Koźmian przejął dyrekcję teatru krakowskiego, początkowo jako współnik na podstawie umowy z dotychczasowym dyrektorem, a od 1872 roku, po śmierci Skorupki, jako samodzielny przedsiębiorca. Funkcję tę pełnił do końca sezonu 1884/1885. W latach 1878–1881, kiedy równocześnie zajmował stanowisko redaktora naczelnego „Czasu”, dyrekcję teatru dzielił z Józefem Rychterem (1820–1885).

Stanisław Koźmian to postać, która odcisnęła trwałe piętno na historii Krakowa i całego obszaru pozostającego pod zaborem austriackim. Polityk, publicysta, współtwórca *Teki Stańczyka* (1869) i jeden z jej głównych autorów. Współpracował z „Czasem”, „Gazetą Lwowską”, był pomysłodawcą i współzałożycielem „Przeglądu Polskiego”. Prywatnie związany z jedną z największych gwiazd krakowskiego teatru, Antoniną Hoffmann (1842–1897).

Osiągnięcia Koźmiana w zakresie artystycznego oblicza teatru identyfikowane są przede wszystkim ze szkołą krakowską, zwaną też od jego nazwiska szkołą koźmianowską. Termin ten odnosi się przede wszystkim do stylu gry aktorskiej – naturalnej, nieegzaltowanej, lecz oddającej psychologiczną głębię postaci, odmiennej niż wówczas obowiązująca. Jak pisał Jerzy Got: „(...) nie potrafimy wskazać w ciągu 200 lat dziejów polskiego teatru narodowego drugiego pojęcia szkoły mogącego z tym konkurować. Ani znane nam reformy teatralne, ani wytworzone style nie miały tak wielkiego zasięgu i tak silnej wewnętrznej spójności doniosłych wskazań, ani wreszcie równie daleko idących następstw, jakie przyniosła szkoła krakowska. Wydaje się, że zajmuje ona wyjątkową pozycję w historii naszej sceny. Pod tą nazwą należy bowiem rozumieć zespół doświadczeń na scenie teatru w Krakowie w latach 1866–1885, z których wywodzi się znaczna część praktyki nowoczesnego teatru polskiego”²⁴.

²⁰ Wołak Urszula: *Kultura na wolny rynek. Warto sięgać po prywatne pieniądze*. „Dziennik Polski” [online]. 19 września 2013 [dostęp 19 listopada 2018]. Dostępny w internecie: <https://dziennikpolski24.pl/kultura-na-wolny-rynek-warto-siegac-po-prywatne-pieniadze/ar/3274902>.

²¹ Przybylski Zygmunt [Koźmian S.]: *Z rozwoju polskiego teatru...*, s. 33–34.

²² Koźmian Stanisław: *Teatr. Wybór pism*. T. 1. Kraków 1959, s. 70.

²³ Got Jerzy: *Rola przedsiębiorstwa...*, s. 88.

²⁴ Idem: *Teatr i teatrologia*. Kraków 1994, s. 190.



Stanisław Koźmian, Kraków, ok. 1890, fot. Awit Szubert; w zbiorach MHK, nr inw. MHK-Fs1398/VI

W tamtym czasie nie w pełni dostrzegano i uświadamiano sobie znaczenie zmian, jakie zachodziły w teatrze. Ich wagę doceniono dopiero w XX wieku. Ponadto warto pamiętać, że Koźmian nie był jedynym kreatorem opisanego zjawiska. Zgodnie z tym, co sam deklarował, a co znajduje też potwierdzenie w faktach historycznych, na działalności artystycznej teatru skupiony był przede wszystkim w okresie dyrekcji Adama Skorupki. Gdy sam prowadził przedsiębiorstwo, jego oblicze artystyczne współtworzyli pracujący z nim reżyserzy: Józef Rychter czy Roman Żelazowski (1854–1830). Niemalą rolę w kształtowaniu gry aktorskiej odegrała także Antonina Hoffmann, najważniejsza aktorka teatru krakowskiego obok Heleny Modrzejewskiej (1840–1909), która rzadko pojawiała się w rodzinnych stronach. Wraz z upływem czasu osoba Stanisława Koźmiana, zapewne przez jego wyrazisty charakter i osobowość, a także liczne pisma i manifesty, które po sobie

pozostawił, przysłoniła zespołowy charakter pracy, jaki wówczas miał miejsce. A to właśnie umiejętność podziału obowiązków, rezygnacji z osobistej kontroli każdego obszaru aktywności instytucji jest istotnym osiągnięciem tamtych lat. Obecnie jest to jedna z podstawowych zasad skutecznego zarządzania.

Stanisław Koźmian jako przedsiębiorca wiele czasu i wysiłku poświęcił budowie wizerunku instytucji. Koncentracja na tym obszarze wynikać mogła z jego doświadczeń politycznych. W języku zarządzania public relations to działanie, które polega na świadomym i planowym przekazywaniu przez przedsiębiorstwo „specjalnie przygotowanych w różnej formie informacji w celu stworzenia w otoczeniu społecznym pożądanego obrazu pozwalającego na lepsze zintegrowanie się z otoczeniem”²⁵. Dyrektor dostrzegał, że okres, gdy poziom artystyczny przedstawień pozostawiał wiele do życzenia, ukształtował publiczność, która w teatrze szukała przede wszystkim niezbyt wyszukanej rozrywki. Wielu widzów zniechęciło się do teatru. „Chodziło o publiczność, która postawiona wobec wyboru pójścia do jednego teatru lub nie pójścia do żadnego, łatwo decydowała się na to drugie”²⁶. Sytuacji nie poprawiał fakt, że budynek przy placu Szczepańskim był w bardzo złym stanie technicznym. Ciasny, zniszczony, niewygodny, w zimie niedogrzany, latem duszny, nie był też dla widzów bezpieczny, gdyż nie spełniał norm przeciwpożarowych, co ostatecznie doprowadziło do jego czasowego zamknięcia²⁷. Trzeba było więc „wychować” dawną publiczność i zdobyć nową. Wyzwaniem było przyciągnięcie do teatru widzów niezależnie od ich poglądów politycznych czy statusu majątkowego. Właśnie z tego względu Koźmian rozpoczął szeroko zakrojoną politykę informacyjną na temat teatru. Zależało mu na tym, aby wszelkie jego działania i wysiłki były jawne i znane szerokiemu gronu odbiorców. Dzięki temu zapewniał teatrowi rozgłos, sprawiał, że stawał się on przedmiotem rozmów.

Pierwsze programowe przemówienie dyrektora do aktorów zostało przedrukowane w „Czasie”. Koźmian wprost mówił w nim o konieczności zmiany nie tylko profilu teatru, ale także zwyczajów publiczności, czyniąc ją współodpowiedzialną za powodzenie sceny²⁸. Teatr zaczął wydawać własny periodyk „Afisz Teatralny”, drukowany na odwrotnej stronie afisza. Pismo ukazywało się w dniu przedstawienia, w sumie cztery razy w tygodniu, a opisywano w nim „sprawy obchodzące teatr tak tutejszy, jak inne mianowicie polskie teatru, dalej wszystko co się tyczy sztuk pięknych, recenzje, rozmaitości i obwieszczenia”²⁹. Jego cena była taka sama jak zwykłego afisza, przewidziano też możliwość zamówienia prenumeraty. Równocześnie dyrektor zdecydował się na zmianę formatu afiszy, zamiast „wielkich arkuszowych” wprowadził małe, poręczne, z którymi „wygodniej obchodzić się w teatrze”³⁰. Zmianie uległ też typ biletów – zdecydowano się na poręczniejsze, wzorowane na warszawskich bilety „z kontrametką dającą się oderwać”³¹. Zarówno w „Czasie”, jak i w „Afiszu Teatralnym” podano do publicznej wiadomości, gdzie i kiedy można się spotkać z członkami „Zarządu”. Koźmian przyjmował interesantów w swoim domu, Rychter – jako kierownik artystyczny – w swoim. Po kilku miesiącach działalności ujawniono – nieznaną dotąd publiczności – dane dotyczące dochodów z przedstawień. Doniesiono też o wykrytych nadużyciach wśród bileterów, apelowano, by widzowie, którzy są świadkami podobnych incydentów, zgłaszali się bezpośrednio

²⁵ Budzyński Wojciech: *Public relations: strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Warszawa 2006, s. 68.

²⁶ Got Jerzy: Wstęp. W: Koźmian Stanisław: *Teatr...*, s. 12.

²⁷ Najpierw w 1882 r., a potem, już po wybudowaniu nowego gmachu w 1893 r.

²⁸ *Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 238, z 18 października, s. 4.

²⁹ *Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 242, z 22 października, s. 3.

³⁰ *Loc. cit.*

³¹ *Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 243, z 24 października, s. 2.

do antreprenera. Dyrekcja podjęła również decyzję, która oczywiście została upubliczniona w „Afiszu”, o zakupie kostiumów nie w Wiedniu, lecz w Krakowie, co dawało zarobek miejscowym rzemieślnikom. Dzięki wszystkim tym, czasem zupełnie drobnym, działaniom mieszkańcy Krakowa mogli dostrzec, jak wiele dzieje się w teatrze, a im więcej wiedzieli, tym teatr stawał się im bardziej znany, bliższy, swój.

Równocześnie Koźmian kontynuował też, rozpoczętą jeszcze za czasów jego dyrekcji artystycznej, praktykę polegającą na publikowaniu anonimowych pism dotyczących teatru. Jerzy Got (1923–2004), tłumacząc to zachowanie, wskazał, że dyrektor, stawiając sobie za cel doraźne oddziaływanie na życie teatru i ludzi go tworzących, czyli aktorów i widzów, doprowadzał tym samym do uzyskania „zewnętrznego potwierdzenia wskazówek i ocen, jakie dawał na scenie, a że ta pomoc zewnątrz była zbyt słaba, musiał ją zastąpić własną, okrytą pozorami obcości”³². Można mieć wątpliwości przy ocenie tego zachowania i przeciwnicy polityczni dyrektora często mu tę praktykę wypominali. Mimo wszystko w pierwszych – ważnych dla kształtowania nawyków publiczności – latach dyrekcji było to działanie, które przynosiło oczekiwany efekt.

Kolejnym istotnym dla dyrektora obszarem była oferta programowa. W upubliczonym w „Czasie” przemówieniu Stanisław Koźmian wskazał, że dla przywrócenia utraconej rangi teatru krakowskiego konieczny jest „bogaty a wyborowy repertuar”³³, którego ważną część „stanowią będą nowe, oryginalne utwory dramatyczne”³⁴. Aby zagwarantować wysoki poziom tych utworów, a także uwolnić się od podejrzeń o przykrawanie ich do osobistych gustów³⁵, Koźmian zdecydował się powołać komisję doradczą. Komisji tej nie można porównać z Dyrekcją czy Komitetem Teatralnym ani z instytucjami później utworzonymi. Nie był to organ zwierzchności, a raczej grono miłośników teatru, przedstawicieli środowisk literackiego i artystycznego. Należeli do niego m.in. Władysław Ludwik Anczyc (1823–1883), Adam Asnyk (1838–1897), Michał Bałucki (1837–1901), Karol Estreicher (1827–1908), Józef Szujski (1835–1883), Stanisław Tarnowski (1837–1917). O kompetencjach tego organu decydował dyrektor, który już podczas pierwszego posiedzenia zastrzegł, że nie zobowiązuje się do bezwzględnego przestrzegania uchwał komisji. Było to ciało doradcze, które odgrywało też istotną rolę w budowaniu wizerunku samego teatru – oto działania dyrektora wspierają najważniejsi przedstawiciele środowiska naukowego i literackiego Krakowa. Ponadto grupa ta mogła korygować działania instytucji, oceniając je z perspektywy odbiorców. Zdarzało się, że podczas zebrań proponowano rozwiązania, które poprawiały komfort widzów. Ostatecznie ze względu na rozbieżności zdań komisja przetrwała niewiele ponad pół roku. Wydaje się, że zawinił tu charakter Koźmiana, którzy z trudem znosił krytykę. Jednak sam pomysł, aby wesprzeć funkcjonowanie teatru organem złożonym z miłośników teatru i przedstawicieli różnych obszarów sztuki, był ciekawą i przynoszącą korzyści inicjatywą. Dziś podobne organy funkcjonują w wielu instytucjach kultury.

Inną, również istotną z perspektywy zarządzania inicjatywą, jest umowa z 1873 roku zawarta pomiędzy Komitetem Założycieli Akcyjnego Towarzystwa Przyjaciół Sceny Narodowej we Lwowie a Dyrekcją Teatru Krakowskiego. Chociaż

ostatecznie nie przetrwała ona próby czasu, była nowatorskim, bardzo ciekawym rozwiązaniem.

Pomiędzy teatrem krakowskim a teatrem lwowskim od wielu lat trwała nieformalna wojna. Scena krakowska była nękana „kradzieżami» bądź »ucieczkami» aktorów (...). Koźmian postanowił stworzyć mechanizm, który by je uniemożliwił z korzyścią dla wszystkich scen”³⁶. Na mocy umowy powstał swoisty „kartel” teatralny łączący Kraków i Lwów. Treść umowy została podana do publicznej wiadomości. W tajemnicy zachowany został tylko jeden paragraf, zgodnie z którym dyrekcje zobowiązywały się „trzymać w ewidencji jedna dla drugiej stopę gaży wszystkich artystów i urzędników teatralnych”³⁷. Obie instytucje, zgodnie z upublicznonymi zapisami, prowadziły połączoną bibliotekę, która była podstawą budowania repertuaru. Sztuka nabyta przez jeden z teatrów automatycznie stawała się własnością drugiego. Teatry zobowiązały się wspólnie organizować i finansować krakowsko-lwowski konkurs dramatyczny. Regulacji podlegała oczywiście kwestia zatrudniania aktorów i ewentualnego „wymieniania się” nimi. Nie wolno było angażować aktora przed wygaśnięciem jego formalnego kontraktu. Podobny zakaz dotyczył artystów zwolnionych za „uchybień obowiązkami”³⁸, wyjątek stanowiła sytuacja, gdy dyrekcja macierzystego teatru wyrażała zgodę na angaż. Wprowadzona została też zasada, aby w nowych kontraktach zawieranych z aktorami pojawił się zapis o możliwości gościnnych występów w drugim z teatrów, oczywiście na precyzyjnie sformułowanych warunkach.

Ustalenia te wzbudziły sprzeciw aktorów, którzy czuli się nie tylko poszkodowani, ale też traktowani przedmiotowo. Koźmian odpierał zarzuty, wyjaśniając, że każdy ma prawo negocjować gażę, podpisywać lepsze kontrakty czy zmienić miejsce pracy, pod warunkiem jednak dotrzymania poprzednich zobowiązań. Warto nadmienić, że problem „ucieczki” aktorów, choć w nieco innym wymiarze, istnieje i dziś. Szukając dodatkowego źródła dochodu, aktorzy angażują się w produkcje komercyjne, głównie seriale czy programy rozrywkowe. By unormować rozkład czasu pomiędzy pracą w teatrze a inne obowiązki, nowelizacja ustawy o organizowaniu i prowadzeniu działalności kulturalnej z 2011 roku nałożyła na pracownika artystycznego obowiązek uzyskiwania zgody dyrektora na podjęcie dodatkowego zatrudnienia. Reakcja aktorów na zapisy ustawy w 2011 roku bardzo przypominała reakcję artystów krakowskich i lwowskich na zapisy umowy z roku 1873. Ukazuje to, że pewne bolączki środowiska nie zmieniają się mimo upływu czasu.

Stanisław Koźmian wyznaczył teatrowi zarówno zadania artystyczne, jak i społeczne³⁹. Rozumiał, że działania organizacyjne, administracyjne i finansowe są niezbędne do kształto-

³² Got Jerzy: Wstęp. W: Koźmian Stanisław: *Teatr...*, s. 12.

³³ *Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 238, z 18 października, s. 4.

³⁴ *Loc. cit.*

³⁵ Por. Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1865–1893...*, s. 151.

³⁶ *Ibidem*, s. 177.

³⁷ *Ibidem*, s. 179.

³⁸ *Ibidem*, s. 180.

³⁹ Koźmian Stanisław: *Teatr...*, s. 14.

wania wysokiego poziomu artystycznego instytucji oraz budowania jej relacji z publicznością. Nie bał się walczyć nie tylko o podniesienie kwoty subwencji, ale też cen biletów. Kampania informacyjna, w której ujawniono finanse teatru, sprawiła, że nikt o tę podwyżkę się nie burzył – wręcz przeciwnie, opinia publiczna przyjęła ją jako konieczność. Jednak teatr był dla Koźmiana zawsze tylko zajęciem pobocznym. Z powołania i temperamentu był przez całe życie politykiem i publicystą⁴⁰. Ostatecznie wobec wciąż piętujących się problemów związanych przede wszystkim ze stanem technicznym budynku dyrektor zaczął odsuwać się od teatru, cedując swoje zadania na innych. Jego nasilająca się aktywność publicystyczno-polityczna zaczęła stopniowo zniechęcać zarówno do niego, jak i do instytucji wielu krakowian, którzy w teatrze widzieli organ agitacyjny stańczyków. Ostatnie lata dyrekcji są więc naznaczone licznymi problemami finansowymi i organizacyjnymi, których Koźmian nie chciał lub nie mógł już rozwiązać. W 1885 roku przekazał przedsiębiorstwo naznaczonemu przez siebie następcy, Jakubowi Gliksonowi (1846–1930).

Dyrekcja Gliksona od początku jawiła się jako „okres przejściowy”. „I publiczność, i aktorowie i p. Glikson sam wiedzieli, że mają być tylko nicią wiążącą epokę Koźmiana z tą przyszlą, która się zacznie w nowym przybytku sztuki”⁴¹. Jeszcze w 1871 roku, gdy Koźmian przejmował przedsiębiorstwo, wiadomo było, że budowa nowego gmachu jest koniecznością. Potrzeba ta stała się szczególnie dojmująca po serii tragicznych w skutkach pożarów, które miały miejsce w 1881 roku. Najpierw spłonął Teatr Narodowy w Pradze, a następnie wiedeński Ringtheater. Budynek przy placu Szczepańskim nie spełniał wymogów przeciwpożarowych. Ostatecznie, po licznych perypetiach i realnej groźbie zamknięcia teatru, dobudowane do niego zostały... drewniane schody ewakuacyjne. Było to rozwiązanie, które pozwoliło władzom miasta zyskać trochę czasu na zgromadzenie środków i budowę nowego gmachu teatru.

Ta „przejściowa” dyrekcja identyfikowana jest przede wszystkim z dobrą administracją, co wpłynęło na uregulowanie sytuacji finansowej teatru. Glikson oszczędzał jednak na tzw. wystawie, czyli scenografii i kostiumach, zrezygnował też niemal zupełnie z działań, które miały poprawiać kondycję zrujnowanego budynku. Dodatkowo był to czas pozbawiony wybitnych talentów, najlepsi bowiem aktorzy angażowali się w Warszawie i Lwowie. Wszystko to przyczyniło się do obniżenia poziomu artystycznego instytucji.

W tym okresie nadzór nad teatrem sprawował Komitet Artystyczny powołany przez Wydział Krajowy na wniosek Gliksona. Przewodniczył mu prezydent miasta Feliks Szlachetowski (1820–1896). Zasiadali w nim: Stanisław Koźmian, Henryk Jordan (1842–1907), Karol Estreicher oraz Kazimierz Badeni (1846–1909). Przez osiem lat działalności Komitet Artystyczny miał nieuregulowaną sytuację prawną – nie zostały określone jego prawa ani obowiązki. Był to organ, który nie tyle nadzorował pracę antreprenera, co służył radą i okresowo w raportach oceniał jego działania.

Biorąc pod uwagę, że w owym czasie mieszkańcy Krakowa nie mieli dostępu do bieżącej wody i kanalizacji, decyzja o przeznaczeniu środków finansowych na budowę akurat teatru, a nie wodociągów⁴² wydaje się świadczyć o tym, jak bardzo ówczesni władarze doceniali wartość i znaczenie kultury. Z pewnością zależało im na tym, aby krakowski teatr przetrwał, jednak kierowali się również myśleniem ekonomicznym. Rada Miejska traktowała teatr jako „jedno z przedsiębiorstw miejskich, które powinno przynosić znaczne dochody”⁴³. Budowa nowego gmachu była rodzajem inwestycji. Przeznaczone na ten cel środki znacznie obciążły budżet miasta, ale wpłynęły też na zmianę nadzoru nad teatrem. Dotąd opiekował się nim rząd, teraz koncesję otrzymało miasto. Z nowym budynkiem, a dokładniej nowymi warunkami działalności teatru wiązano więc ogromne nadzieje, gdyż dotychczasowa historia finansowa instytucji raczej przeczyła teorii, że na teatrze da się zarobić. Podjęto decyzję, że nowy teatr będzie administrowany na zasadzie dzierżawy. Takie rozwiązanie po wielu dyskusjach i wyliczeniach okazało się korzystniejsze pod względem ekonomicznym.

Pierwszym dyrektorem nowego teatru krakowskiego został Tadeusz Pawlikowski. W chwili obejmowania stanowiska miał 32 lata i nie posiadał żadnego doświadczenia w kierowaniu jakąkolwiek instytucją. Choć kształcił się na uczelniach muzycznych w Lipsku, Weimarze i Dreźnie, dokumenty nie potwierdzają jego wykształcenia. Wręcz przeciwnie, w ocenie profesorów był uczniem nieutalentowanym, niesystematycznym, a przede wszystkim nieobecny⁴⁴. Podobnie wątpliwości budzić może jego doświadczenie zawodowe. Sporadycznie pisywał recenzje teatralne, krótko związany był z redakcją „Nowej Reformy”, gdzie, jak można wyczytać z listów jego ojca, pojawiał się rzadko i pracował niesumiennie. Mimo to w konkursie na stanowisko dyrektora Teatru Miejskiego pokonał m.in. Jakuba Gliksona.

Dziś oczywiście trudno jednoznacznie wyrokować, o tym co zadecydowało o wyborze tego kandydata. Stanisław Koźmian pisał, że „powierzenie pierwszej dyrekcji nowego teatru Tadeuszowi Pawlikowskiemu wynikało z początku z konieczności oddania jej zamożnemu przedsiębiorcy”⁴⁵. Nowy dyrektor wywodził się z ziemiańskiej rodziny o bogatych tradycjach patriotycznych, społecznych i kulturowych. Majątek rodziny faktycznie nie był mały, ale nie pozwalał też na zupełną bez troskę, tym bardziej że Tadeusz Pawlikowski – jak wynika z listów jego rodziców – nie odznaczał się ani gospodarnością, ani oszczędnością. Nie sposób jednak zaprzeczyć, że to sytuacja ekonomiczna miasta i samego teatru zadecydowała o kształcie organizacyjnym i treści umowy dzierżawy. Można więc na tej podstawie wysnuć wniosek, że kryterium finansowe okazało się decydujące w wyborze antreprenera.

⁴⁰ Badeni Stefan: *Publicysta i dyrektor teatru*. „Wiadomości” 1953, nr 27, s. 2.

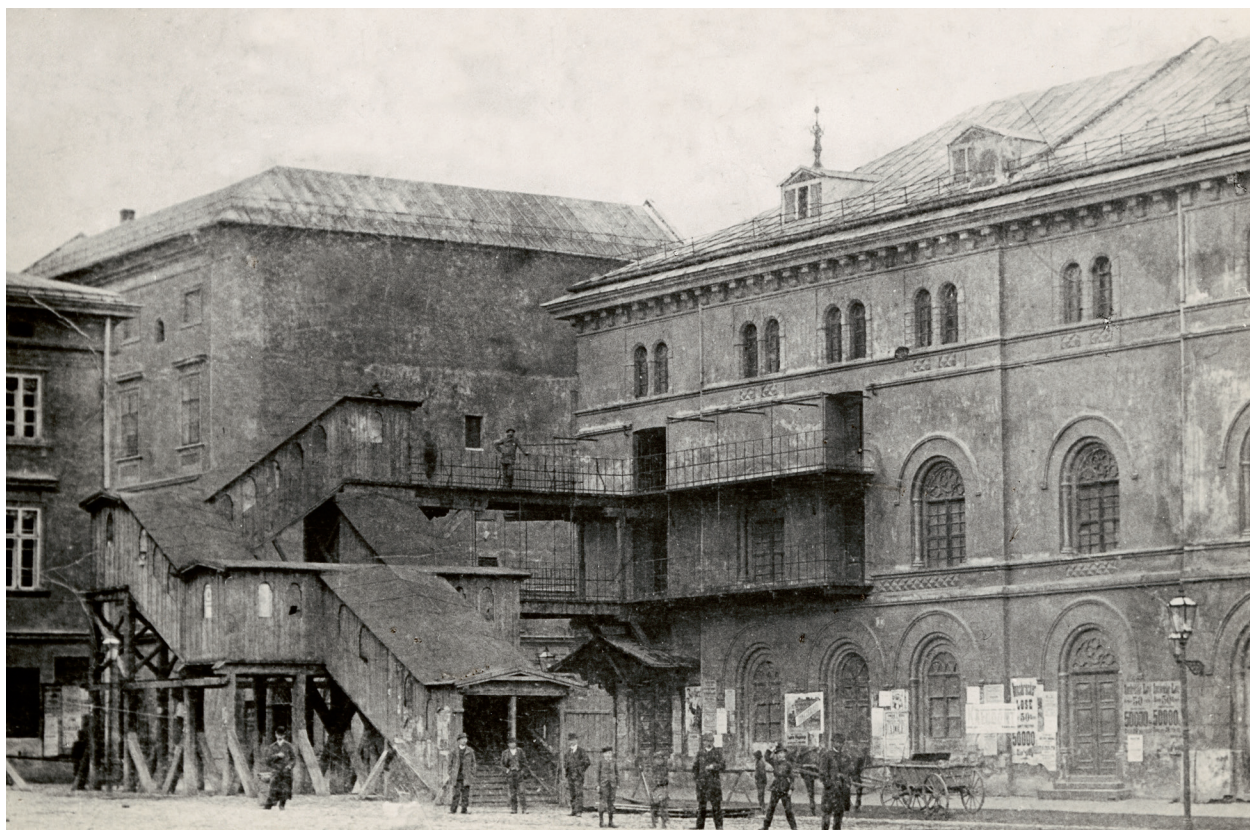
⁴¹ Flach Józef: *Z dziejów krakowskiej sceny*. „Przegląd Polski” 1899, t. 192, s. 230, cyt. za: Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1865–1893...*, s. 443.

⁴² Zob. Poskuta-Włodek Diana: *Co dzień powtarza się gra... Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie 1893–1993*. Kraków 1993, s. 5–8.

⁴³ Michalik Jan, Orzechowski Emil: Wokół listów. W: Pawlikowski Tadeusz: *Listy do Konstancji Bednarzewskiej*. Oprac. Jan Michalik i Emil Orzechowski. Kraków 1981, s. 13.

⁴⁴ Michalik Jan: *Tadeusz Pawlikowski. Legenda, człowiek, teatr*. Kraków 2015, s. 81.

⁴⁵ Koźmian Stanisław: *Rzeczy teatralne*. Kraków 1904, s. 388.



Widok Teatru Starego w Krakowie z lat 1882–1893 ze schodami przeciwpożarowymi na zewnątrz budynku, autor fotografii nieznany; w zbiorach MHK, nr inw. MHK-Fs2785/VI

Po licznych perypetiach Teatr Miejski przy placu Świętego Ducha został uroczystie otwarty 21 października 1893 roku. Był to najnowocześniejszy budynek w mieście, dysponujący oświetleniem elektrycznym (w tym celu od strony Plant wybudowano „dom machin” – niewielką elektrownię). Scena „zaopatrzoną została we wszystko (...), posiada zapadnie czyli trapy, dźwignie do podnoszenia (...) przyrządy do bujania w powietrzu, wreszcie całą hałaśliwą kolekcję grzmotów, piorunów, deszczów i wichrów – słowem olbrzymi aparat scenicznych zbudzeń”⁴⁶.

Pawlikowski, obejmując kierownictwo nad nowym teatrem, stanął przed ogromnym wyzwaniem. Jego dyrekcja w latach 1893–1899⁴⁷ zapisała się w historii teatru jako wyjątkowa pod względem artystycznym, lecz nieudolna w zakresie ekonomicznym. „Pawlikowski uznano za jedyne w Polsce prawdziwego kierownika teatru, który prowadził go nie jako przedsiębiorca, lecz dyrektor artystyczny. W swoich decyzjach nie ogląda się na konsekwencje finansowe, zawsze gotów do poświęceń, kieruje nim bowiem prawdziwa miłość do sztuki, umiłowanie jej dla niej samej”⁴⁸. Dyrektor dokładał do teatru z majątku rodziny – w ciągu sześciu lat pierwszej dyrekcji przeznaczył na ten cel ponad 150 tysięcy zł, podczas gdy roczna subwencja na teatr wynosiła 8 tysięcy zł.

Warto jednak zauważyć, że konieczność utrzymania teatru w dużej mierze kosztem rodzinnego majątku nie była wynikiem jedynie pewnej rozrzutności dyrektora. Warunki, w jakich przyszło mu pracować, zdeterminowały ostateczny kształt jego dyrekcji. Była ona naznaczona ogromnym wysiłkiem związanym z koniecznością sprostanienia wymogom organizacyjnym i finansowym narzuconym

w kontrakcie dzierżawy. Dokument, który stanowił równocześnie podstawę prawną funkcjonowania instytucji, nakładał na dyrektora wymagania, które nawet w opinii ówczesnych, postronnych obserwatorów były niemożliwe do realizacji. Dyskusje towarzyszące ustalaniu poszczególnych zapisów, a w szczególności założeń finansowych, oparte były na błędnej kalkulacji⁴⁹. Jeszcze przed objęciem dyrekcji przez Pawlikowskiego jego ojciec, cytując słowa jednego z radnych, wyrokował w liście do matki: „(...) tylko robiąc świństwa i nie dotrzymując zobowiązań, można wyjść na swoim [sic], udając w końcu bankructwo. Ale to tylko taki Glikson może zrobić, którego nie będzie na czym poszukiwać, człowiek zaś uczciwy i dbały o swoją sławę, musi już w pierwszych latach kilkadziesiąt tysięcy stracić, a w dalszych, w których już publiczność nie będzie się tak pchać do teatru, straty będą jeszcze znacznie większe, i to nawet przy największej rachunkowości i oszczędności”⁵⁰. Również Stanisław Koźmian wprost ocenił, że

⁴⁶ Estreicher Karol, Kleczkowski Antoni: *Na otwarcie Teatru Miejskiego w Krakowie*. Kraków 1893, s. 39–42.

⁴⁷ Tadeusz Pawlikowski pełnił jeszcze funkcję dyrektora Teatru Lwowskiego w latach 1900–1906 oraz ponownie dyrektora Teatru Miejskiego w Krakowie (wówczas już noszącego imię Juliusza Słowackiego) od 1913 do swojej śmierci w 1915 r.

⁴⁸ Michalik Jan: *Tadeusz Pawlikowski...*, s. 26–27.

⁴⁹ Por. idem: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1893–1915*. Vol. 1. *Teatr Miejski*. Kraków 1985, s. 58–94.

⁵⁰ Michalik Jan: *Tadeusz Pawlikowski...*, s. 143.



Teatr Miejski w Krakowie w okresie budowy, 1893, fot. Ignacy Krieger; w zbiorach MHK, nr inw. MHK-1398/K

„umowa jest wadliwa, nie ulega wątpliwości, i utrudniałaby, może nawet uniemożliwiłaby zadanie, gdyby się ją z zawziętością Shylocka wykonywać chciało”⁵¹.

Kontrakt dzierżawny wprowadzał dwuwładzę w teatrze. Powołany w celu kontroli nad instytucją organ – Komisja Teatralna – miał nieporównanie większe prawa niż dzierżawca. Działalność teatru została podporządkowana sztywnym regułom administracyjno-biurokratycznym, „których największą dolegliwością była drobiazgowość wywodząca się z nieufności do przedsiębiorcy, maskowana interesem sztuki, a podporządkowana w rzeczywistości złej sytuacji finansowej miasta”⁵². Pawlikowski nie wywiązywał się z postanowień kontraktu, zalegał z wpłatami (m.in. na fundusz emerytalny dla aktorów), nie przestrzegał terminów przekazania repertuarów, a w tych zatwierdzonych samowolnie dokonywał zmian. Jego antreprzyza naznaczona jest nieustającymi konfliktami w tym zakresie. Na tej też podstawie jego dyrekcja określona została przez komisję jako „niedbała”⁵³, „zarzucano mu, że jego rządy w teatrze krakowskim szwankowały na punkcie administracyjnym”⁵⁴. Trudno jednak jednoznacznie uznać fakt nieprzestrzegania kontraktu jako wyraz złego zarządzania. Jest to poniekąd próba walki o niezależność instytucji, a także o zapewnienie jej stabilności ekonomicznej. To, co faktycznie stanowiło poważny problem, to sposób, w jaki ta walka była prowadzona, a mianowicie brak jakichkolwiek dyplomatycznych zabiegów ze strony dyrektora.

Kontrakt nie tylko utrudniał codzienną pracę kierownika sceny, ale także determinował wynik finansowy działalności

teatru. „Ludzie nieobznajomieni z teatralną praktyką wyobrażali sobie, że wielki teatr wielkie przynosić będzie dochody”⁵⁵. Na tej też fałszywej podstawie wyliczono wszelkie zobowiązania dyrektora. Tymczasem zmienione warunki prawne (takie jak choćby utrata dochodu z redut) i techniczno-budowlane (związane choćby ze zużyciem energii elektrycznej czy eksploatacją maszynierii) „dochodzą 10 000 złr. strat, których dawny teatr nie zaznawał”⁵⁶. Dodatkowo rosły też koszty oprawy spektakli, i to nie tylko z uwagi na pedantyczną wręcz dbałość młodego dyrektora o szczegóły. Jak nieco żartobliwie pisał Karol Estreicher: „Niedawno temu pierwsze artystki naszego teatru używały jako skrojonego kostiumu lichej organdy, na którą nalepiano kwiaty papierowe. Efekt był cudowny, suknia tak imponująca, że mogła być po wielokroć używana. Ubierano się zatem wspaniale a tanio. Od czasu jednak wprowadzenia oświetlenia elektrycznego stosunki toaletowe zmieniły się gruntownie (...). Dziś kobieca suknia na scenie ukazuje się oświetlana ze wszystkich stron jak suknia za szybą magazynu (...). Ubiór każdy musi być nieposzlakowanej czystości i niefalszowanej materii. To wywołuje u kobiet potrzebę takich wydatków, jakich nie znały aktorki grywające przy oświetleniu gazowym”⁵⁷. Choć w tamtym czasie w dużej mierze to aktorzy przygotowywali swoją garderobę teatralną, to jednak odpowiedzialność za właściwą „wystawę” spoczywała na dyrektorsze. Stąd też niejednokrotnie to on płacił za kostiumy i elementy dekoracji. Nowe rozwiązania technologiczne ułatwiały pracę, ale wiązały się z dodatkowymi kosztami.

Sytuacja, w jakiej zmuszony był działać Tadeusz Pawlikowski, została opisana ponad pół wieku później jako zjawisko tzw. choroby kosztów. Autorzy tej teorii, ekonomiści William Baumol i William Bowen, w pracy z 1966 roku *Performing Arts: The Economic Dilemma*, przeanalizowali gospodarkę finansową profesjonalnych zespołów teatralnych, baletowych, operowych i muzycznych w Stanach Zjednoczonych w ciągu stu lat. Wyniki badań pozwoliły im na sformułowanie konkluzji, zgodnie z którą w dużym uogólnieniu można stwierdzić, że w odróżnieniu od innych dziedzin gospodarki wszelkiego typu innowacje w działalności kulturalnej nie mają dostatecznego wpływu na zmniejszenie kosztów realizacji np. spektakli teatralnych. Wręcz przeciwnie, wszelkie nowości wpływają jedynie na podrożenie i tak kosztownego procesu ich produkcji⁵⁸.

Pawlikowski działał więc w skrajnie trudnych warunkach organizacyjno-finansowych. Choć zarzuca się mu beztroskę, zachowane listy oraz podejmowane przez niego działania świadczą, że zarządzanie teatrem, w tym staranie o jego stabilność ekonomiczną, zajmowały mu wiele czasu i energii. Losy antreprzyzy ukazują też wiele niedociągnięć czy wręcz braku dobrej woli ze strony władz. Kontrakt dzierżawny został przekazany dyrektorowi do podpisu dopiero po sześciu miesiącach od rozpoczęcia działalności. Pawlikowski jeszcze przed inauguracją starał się wyegzekwować od Rady Miejskiej należne mu fundusze. Pierwszy spór dotyczył opóźnienia w oddaniu teatru do użytku. Dyrektor wnosił o zwrot kosztów związany z koniecznością utrzymania personelu. Następnie wystąpił z wnioskiem o zwrot kosztów przedstawienia inauguracyjnego, na które bilety rozprowadzane były bezpłatnie. W czerwcu kolejnego roku Rada Miasta odmówiła zwrotu należności powołując się na... brak podstaw prawnych do wysuwanych

⁵¹ Koźmian Stanisław: *Rzeczy...*, s. 394.

⁵² Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1893–1915...*, s. 94.

⁵³ *Ibidem*, s. 127.

⁵⁴ A. B. [Bieńkowski Adam]: *Ze Lwowa*. „Tygodnik Ilustrowany” 1900, nr 17, s. 333.

⁵⁵ Estreicher Karol, Flach Józef: *Sprawozdania...*, s. 56.

⁵⁶ *Loc. cit.*

⁵⁷ *Ibidem*, s. 44.

⁵⁸ Szerzej na ten temat: Ilczuk Dorota: *Ekonomika kultury*. Warszawa 2012 oraz Throsby Dawid: *Ekonomia i kultura*. Przeł. Olga Siara. Warszawa 2010.

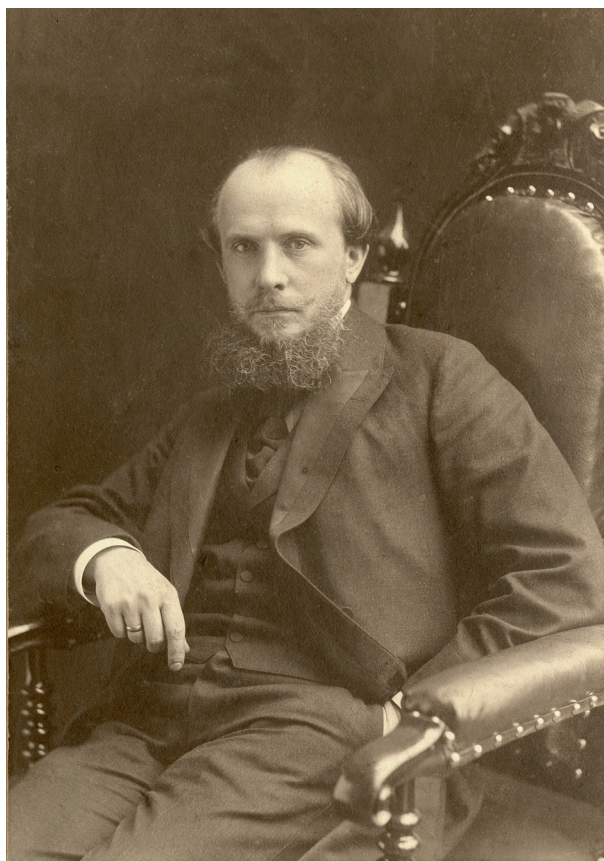
roszczeń, gdyż kontrakt – z winy samej Rady Miejskiej – został podpisany dopiero w marcu.

Kolejny bardzo poważny konflikt, tym razem z Komisją Teatralną, dotyczył tzw. kasy zamówień. I tu znów działania dyrektora podważają teorię o jego niefrasobliwości. Dla ówczesnych mieszkańców plac Świętego Ducha znajdował się na obrzeżach miasta. Skarżono się nawet, że nowy teatr jest usytuowany zbyt daleko od centrum. W związku z tym Pawlikowski, wzorem miast europejskich, uruchomił w Rynku punkt, gdzie można było kupić bilety. W punkcie tym pobierano dodatkową opłatę, a wypracowanym w ten sposób zyskiem przedsiębiorca dzielił się po połowie z właścicielem sklepu, w którym mieściła się kasa. Mimo wyższych cen rozwiązanie to cieszyło się ogromnym powodzeniem u publiczności. Komisja Teatralna uznała to działanie za nielegalne (w końcu zgodnie z kontraktem dyrektor nie miał prawa samowolnie ustalać cen biletów) i nakazała zamknięcie kasy. Dyrektor zamknął punkt w jednym miejscu i otworzył w innym. Spór ustał dopiero wtedy, gdy Pawlikowski zobowiązał się przekazywać 40 proc. dochodu brutto na fundusz emerytalny aktorów.

Problemy finansowe determinowały działania antreprenera przez cały czas trwania jego kontraktu. Nie pomogło nawet zaangażowanie do pracy w teatrze znanego z sprawności organizacyjnej Gliksona. Pod koniec dyrekcji Pawlikowskiego, na potrzeby nowego konkursu, rozpoczęto działania zmierzające do zmiany zapisów kontraktu. Dyskusja, która się wówczas wywiązała, obnażyła nieznaną realioów funkcjonowania teatru wśród członków Rady Miejskiej. Ostatecznie niektóre zapisy kontraktu złagodzone, co nie zmieniło faktu, że również kolejny przedsiębiorca, Józef Kotarbiński (1847–1928), zmagał się z problemami finansowymi.

W przeciwieństwie do rozwiązania propagowanego przez Koźmiana pierwszy dyrektor Teatru Miejskiego starał się łączyć funkcję dyrektora administracyjnego i artystycznego. Chociaż w teatrze formalnie wyznaczona była funkcja pierwszego reżysera, w praktyce pełnił ją Pawlikowski, co wytykano mu, pisząc, że „(...) cały trud przysposabiania sztuk i reżyserowania zagarnął (...) w swe ręce”⁵⁹. Nie jest to do końca prawdą. Dyrektor faktycznie dużo czasu i uwagi poświęcał realizacji wielu spektakli, jednak nie był to „cały trud” – przy intensywności pracy w teatrze i cotygodniowych premierach musiał swe zadania cedować na innych. Te spektakle, którymi zajmował się osobiście, określone przez Koźmiana jako „dyrektorskie”, były prawdziwymi perełkami. „Teatr, który jednocześnie wystawia z powodzeniem, bo umiejętnie dwa tak sprzeczne utwory, jak *Lizystrata* i *Hanusia* nie jest snem, lecz rzeczywistością, która ziszcza niejedno marzenie”⁶⁰. Pawlikowski stworzył w Teatrze Miejskim przestrzeń przyjazną artystom, miejsce, gdzie mogli rozwijać swoje talenty, próbować sił. „Podług licznych świadectw, dzięki niemu wiele aktorek i wielu aktorów poszerzyło, wzbogaciło i zmodernizowało swój warsztat, odkryło i uświadomiło sobie nieprzeczuwalne dotąd możliwości i obszary własnej twórczości”⁶¹.

Umiał zainteresować teatrem środowisko literatów, dzięki czemu przygotowywany przez niego repertuar obfitował w znaczące pozycje, których wystawienia zapisały się w historii teatru. Pawlikowski pracował wręcz wspólnie z dramaturgami nad ostatecznym kształtem ich utworów. Dyrektor nie bał się udostępniać sceny debiutantom, a wśród nich chociażby Stanisławowi Wyspiańskiemu, Stanisławowi



Tadeusz Pawlikowski, Kraków, ok. 1909, fot. Józef Sebald; w zbiorach MHK, nr inw. MHK-Fs3081/VI

Przybyszewskiemu czy Janowi Augustowi Kisielewskiemu. Na uwagę zasługuje też jego stosunek do publiczności. Choć to od frekwencji zależał byt instytucji, dyrektor nie ukrywał, że jego zdaniem widzom nie tyle należy schlebiać czy ich wychowywać, ile inspirować, przedstawiając możliwie najciekawsze propozycje artystyczne. Jak mówił podczas inauguracji teatru we Lwowie, a więc niejako podsumowując dyrekcję krakowską: „Trzy są sposoby prowadzenia teatru (...). Przy pierwszym teatrem kieruje ulica: gust szerokiej publiczności. Przy drugim, dyrektor narzuca publiczności swe własne gusta. Przy trzecim dyrektor idzie za twórczością i jej służy”⁶².

Na uwagę zasługuje też sposób, w jaki Pawlikowski kreował się jako dyrektor teatru, osoba, która niejako budowała swoją legendę już za życia. „Sam niezwykle rzadko prostował upowszechniane o nim informacje i sądy; nie można wykluczyć, że niekiedy sam świadomie wprowadzał w błąd opinię publiczną. Nie miał obyczaju zabierania głosu na łamach prasy, nie pozostawił żadnych deklaracji programowych, nigdzie w sposób dyskursywny nie określił swoich poglądów na teatr”⁶³.

⁵⁹ Estreicher Karol, Flach Józef: *Sprawozdania...*, s. 87.

⁶⁰ Cyt. za: Michalik Jan: *Tadeusz Pawlikowski...*, s. 178.

⁶¹ *Ibidem*, s. 13.

⁶² Noskowski Witold: *Tadeusz Pawlikowski*. „*Życie Polskie*” 1914, nr 3, s. 263, cyt. za: Poskuta-Włodek Diana: *Co dzień powtarza się...*, s. 34.

⁶³ Michalik Jan: *Tadeusz Pawlikowski...*, s. 163.

Tadeusz Pawlikowski był przede wszystkim człowiekiem teatru. Chciał prowadzić dobry teatr, czyli taki, na który, jak sam mówił, składa się: „dobre kierownictwo artystyczne, dobrzy artyści i dobry dobór sztuk”. Nie ulega wątpliwości, że się mu to udało, co oznacza, że skutecznie⁶⁴ zarządził powierzoną mu instytucją. Osiągnął wyznaczony cel, a wiele wskazuje na to, że koszty, jakie przy tym poniósł, tylko w części były wynikiem popełnianych przez niego błędów. Na pożegnanie odchodzącego po zakończonej dzierżawie dyrektora w „Czasie” ukazała się obszerna nota podsumowująca jego działalność. „Pan Tadeusz postawił scenę krakowską bardzo wysoko, tak wysoko, jak stała tylko może za najświetniejszych czasów dyrekcji Stanisława Koźmiana, wyrobił cały szereg znakomitych artystów, stworzył harmonijny *ensemble*, otworzył przystęp (...) wszystkim nowym talentom literackim (...). Zepsuł krakowską publiczność przyzwyczajając ją do tak wysokiego poziomu wystawy i do takiej piękności zewnętrznych ram widowiska, jakich na stałe mieć w Krakowie nie możemy. (...) Był dyrektorem – artystą”⁶⁵. W uroczystościach wieńczących sześćdziesięcioletnie kierownictwo Pawlikowskiego nie wziął udziału oficjalny przedstawiciel Rady Miejskiej. „Nic nie wiadomo, aby Rada Miejska publicznie pożegnała pierwszego dyrektora swego teatru. Pawlikowski był pierwszym, którego to spotkało, ale nie ostatnim”⁶⁶.

Theodor Adorno (1903–1969), niemiecki kompozytor, teoretyk muzyki, filozof i socjolog, ponad pół wieku temu pisząc o kulturze, stwierdził, że „kultura cierpi, gdy się ją planuje i nią zawiaduje; jeśli się ją pozostawi samą sobie, wszystko co kulturowe, może być pozbawione efektu, a i samo jej istnienie stanąć może pod znakiem zapytania”⁶⁷. Kultura i zarządzanie są więc poniekąd na siebie skazane. Historia teatru krakowskiego dobitnie ukazuje, że kondycja artystyczna instytucji jest w znacznym stopniu uzależniona od jej zaplecza organizacyjnego, finansowego i technicznego, a także decyzji politycznych, prawnych, rozgrywek personalnych oraz zdolności samego dyrektora, którego umiejętność poruszania się wśród tych skomplikowanych zależności to również swoistego rodzaju sztuka.

Bibliografia

Opracowania

- Bauman Zygmunt: *Kultura w płynnej nowoczesności*. Warszawa 2011
- Budzyński Wojciech: *Public relations: strategia i nowe techniki kreowania wizerunku*. Warszawa 2006
- Estreicher Karol: *Teatra w Polsce*. T. 2. Warszawa 1953
- Estreicher Karol, Flach Józef: *Sprawozdania Komisji Teatralnej w Krakowie 1893–1911*. Wstęp, oprac., przypisy Diana Poskuta-Włodek. Warszawa 1992
- Estreicher Karol, Kleczkowski Antoni: *Na otwarcie Teatru Miejskiego w Krakowie*. Kraków 1893

- Got Jerzy: *Teatr krakowski pod dyktando Hilarego Meczysławskiego 1843–1845. Repertuar, recenzje, dokumenty*. Wrocław 1967
- Got Jerzy: *Teatr i teatrologia*. Kraków 1994
- Got Jerzy: Rola przedsiębiorstwa w świecie teatru. W: *Teatrologia polska u schyłku XX wieku*. Red. Jan Michalik, Agnieszka Marszałek. Kraków 2001, s. 85–99
- Ilczuk Dorota: *Ekonomika kultury*. Warszawa 2012
- Jabłoński Zbigniew: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1781–1830*. Kraków 1980
- Kosiński Dariusz: Kilka uwag do „Uwag...” W: Meczysławski Hilary: *Uwagi o teatrze krakowskim. Wybór pism teatralnych*. Wybór i oprac. Dariusz Kosiński. Kraków 2008, s. 7–24
- Koźmian Stanisław: *Rzeczy teatralne*. Kraków 1904
- Koźmian Stanisław: *Teatr. Wybór pism*. T. 1. Kraków 1959
- Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1865–1893*. Vol. 1. *Przedsiębiorstwa teatralne*. Kraków 1997
- Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1893–1915*. Vol. 1. *Teatr Miejski*. Kraków 1985
- Michalik Jan: *Tadeusz Pawlikowski. Legenda, człowiek, teatr*. Kraków 2015
- Michalik Jan, Orzechowski Emil: Wokół listów. W: Pawlikowski Tadeusz: *Listy do Konstancji Bednarzewskiej*. Oprac. Jan Michalik i Emil Orzechowski. Kraków 1981, s. 5–60
- Poskuta-Włodek Diana: *Co dzień powtarza się gra... Teatr im. Juliusza Słowackiego w Krakowie 1893–1993*. Kraków 1993
- Przybylski Zygmunt [Koźmian Stanisław]: *Z rozwoju polskiego teatru. Antonina Hoffman*. Kraków 1901, s. 28–34
- Throsby Dawid: *Ekonomia i kultura*. Przeł. Olga Siara. Warszawa 2010

Artykuły

- A.B. [Bieńkowski Adam]: *Ze Lwowa*. „Tygodnik Ilustrowany” 1900, nr 17, s. 333
- Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1865, nr 208, z 13 września, s. 3
- Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 238, z 18 września, s. 4
- Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 242, z 22 października, s. 3
- Kronika miejscowa i zagraniczna*. „Czas” 1871, nr 243, z 24 października, s. 2
- Pożegnanie Dyrektora T. Pawlikowskiego*. „Czas” 1899, nr 149, z 4 lipca, s. 8
- Wolak Urszula: *Kultura na wolny rynek. Warto sięgać po prywatne pieniądze*. „Dziennik Polski” [online]. 19 września 2013 [dostęp 19 listopada 2018]. Dostępny w internecie: <https://dziennikpolski24.pl/kultura-na-wolny-rynek-warto-siegac-po-prywatne-pieniadze/ar/3274902>

⁶⁴ Zgodnie z teorią zarządzania, działanie skuteczne to takie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel. Miarą skuteczności jest tylko stopień zbliżenia się do celu, nie bierze się pod uwagę kosztu.

⁶⁵ *Pożegnanie Dyrektora T. Pawlikowskiego*. „Czas” 1899, nr 149, z 4 lipca, s. 8.

⁶⁶ Michalik Jan: *Dzieje teatru w Krakowie w latach 1893–1915...*, s. 150.

⁶⁷ Adorno Theodor W.: *Culture and Administration*, cyt. za: Bauman Zygmunt: *Kultura w płynnej nowoczesności*. Warszawa 2011, s. 124.