

Dr hab. Katarzyna Barańska

Instytut Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego

**Recenzja pracy doktorskiej mgr Joanny Zdebskiej-Schmidt
„Autorskie dyrekcje w teatrach instytucjonalnych”,
Napisanej na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytetu Jagiellońskiego
pod kierunkiem prof. dr hab. Emila Orzechowskiego.**

Recenzowana rozprawa została napisana pod kierunkiem prof. dr hab. Emila Orzechowskiego w dziedzinie: nauki humanistyczne, w dyscyplinie: nauki o zarządzaniu. Według wymogów zawartych w art. 13 pkt.1 Ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym (Dz. Ust. z 2003 r., Nr 65, poz. 595; z późn. zm.) rozprawa przygotowana pod opieką promotora powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego, wykazywać ogólną wiedzę teoretyczną autora w danej dyscyplinie naukowej oraz dowodzić umiejętności samodzielnego prowadzenia pracy naukowej.

Recenzowana praca obejmuje nieco ponad 200 stron tekstu podzielonego na dwie części. Pierwsza z nich nosi tytuł „Tło teoretyczne” i w trzech rozdziałach przedstawia zakres tematyczny, założenia badawcze i główne obszary pracy dyrektora teatru. Druga część pracy poświęcona została przedstawieniu „Dyrekcji w praktyce” i na podstawie badań przeprowadzonych w trzech wybranych teatrach kreśli sylwetki dyrektorów oraz istotne role przez nich odgrywane w prowadzonych przez siebie instytucjach. W tej części pracy znajdują się ilustracje stanowiące dopełnienie obrazu przedstawianych sylwetek.

Praca została napisana dobrym językiem i jej lektura jest dla czytającego czasem przyjemnym. W pracy można odnaleźć drobne uchybienia stylistyczne, podobnie jak literówki, są one jednak tak nieliczne, że można pominąć je w recenzji. Można spotkać w tekście także

kolokwializmy: np. „w tak zwanym międzyczasie” (s. 150), mówienie o „wychodzonej” funkcji pełnionej przez dyrektora (s.203), stwierdzenie zaś, że Autorka chce zachować „względny obiektywizm” (s. 95) jest już zadziwiającym sformułowaniem w pracy naukowej. Autorka wyraźnie zaznacza swoją obecność, przyjmując pierwszoosobową formę narracji. Ten sposób pisania obecny jest szczególnie w drugiej części dysertacji, który mgr Zdebska-Schmidt napisała w oparciu o rozmowy prowadzone z dyrektorami wybranych teatrów. Być może właśnie osobiste zaangażowanie autorki i indywidualne podejście do każdego z opisywanych „przypadków” decyduje o tym, że ich opis, pomimo deklarowanego subiektywizmu (s.9), wydaje się być jednak istotnie (i obiektywnie) ważny dla tych problemów, które wymagają dostrzeżenia i istotnego namysłu w obszarze nauk o zarządzaniu.

Kiedy bowiem omawiane w drugiej części pracy są wspomniane „przypadki”, to każdy z nich jest przedstawieniem konkretnego człowieka, noszącego bagaż doświadczeń i aspiracji, a przede wszystkim mającego osobowość i charakter właściwe tylko jemu. Dlatego zaletą pracy jest zamieszczenie fotografii każdego z bohaterów opisu, a taki rodzaj obrazowania pozwala to na poszerzenie i pogłębienie omawianych wizerunków. W ostatnich latach wiele się mówi o personalizacji relacji z klientem, o kastomizacji, o kreowaniu doznań jednostki i roli duchowości w zarządzaniu. Literatura przedmiotu zwraca uwagę przede wszystkim na klienta i zaspokajanie jego potrzeb. Pani Zdebska-Schmidt niejako odwraca sytuację stawiając problem inaczej i szkicując obraz, który może w przyszłości doprowadzić do stworzenia teorii opisującej wpływ jednostki na środowisko, w którym działa prowadzona przez nią firma. Według Autorki to osoba dyrektora jest punktem wyjścia do opisu i zrozumienia badanej instytucji.

W swoich badaniach ogranicza Ona pole dociekań i nie porusza niemal w ogóle zagadnienia odbioru społecznego działań omawianych trzech teatrów (ergo: dyrektorów). Oparte są one na badaniu i prowadzeniu rozmów z dyrektorami oraz wybranymi pracownikami teatrów, a także na kwerendzie prasowej. Niejasne są kryteria doboru rozmówców pochodzących z zespołów teatralnych, tu również można odczuć pewien niedosyt, z jednej strony

wynikający z ilości materiału (w przypadku badań jakościowych przekładającej się na jakość wnioskowania), z drugiej zaś z pewnego oderwania od rzeczywistości badanego podmiotu. Pozostaje bowiem otwarte pytanie na ile dane pozyskane niemal wyłącznie od badanego podmiotu mogą stanowić opis obiektywny i służyć interpretacji. Niedosyt poszerzenia kontekstu badań wynika zapewne z zainteresowań piszącej te słowa, nie traktuję zatem tych uwag jako poważnego zarzutu, wręcz przeciwnie, autorka potrafiła bowiem w swojej dysertacji rozbudzić zaciekawienie czytelnika i zainspirować do dalszych dociekań.

Wydaje się, że i autorka ulega pewnego rodzaju „samoinspiracji” postulując w ostatnim akapicie pracy badania „nad autorstwem jednej osoby, która piastowała stanowisko dyrektora w różnych teatrach” (s.205) i stwierdzając w ostatnim fragmencie (który jest bodaj zbyt szczupły, by nazwać go podrozdziałem), że „zamknięcie” pracy jest równocześnie „otwarcie” nowych pól eksploracji naukowych. Cechą podejścia naukowego jest przede wszystkim umiejętność stawiania pytań, pobudzanie do poszukiwania rozwiązań i pokorne zbliżanie się do prawdy. W tym sensie praca zdecydowanie spełnia wymogi pracy o charakterze naukowym i może być traktowana jako wstęp do dalszego postępowania na drodze uzyskania tytułu doktora.

W teoretycznej części pracy można wskazać pewne wątki i stwierdzenia, które również pobudzają do dyskusji i stawiania pytań. Oto na przykład we wstępie do Rozdziału I Autorka stwierdza, że „w powszechnej świadomości i społecznym dyskursie istnieje bowiem coś takiego jak *normalny* czy *przeciętny* teatr” (s. 11), w dalszej części nawiązując do tego stwierdzenia. Nie można mówić o „powszechnej świadomości” nie przeprowadziwszy badań ilościowych, a ponieważ Autorka bazując na tym stwierdzeniu rozwija duży fragment swojej pracy należy mocno zwrócić na to uwagę, jako na błąd metodologiczny. Zapewne złagodziłoby nieco stwierdzenie mówiące o „wiedzy potocznej”, ale i to również wymagałoby badań jakościowych, których tutaj także w tym zakresie zabrakło. To dosyć częsty błąd, który spotkać można w publicystyce czy wypowiedziach codziennych. To jednak, co jest dopuszczalne w tych ostatnich obszarach

aktywności umysłowej człowieka, w pracy naukowej (a taką jest dysertacja doktorska) nie powinno mieć miejsca. Oczywiście zaproponowane przez Doktorantkę rozumienie „powszechny = słownikowy” (s.12) oznaczałoby, że rzeczywiście powszechnie czytamy i przyswajamy słowniki. W internetowym wydaniu Słownika języka polskiego PWN znaleźć można dwa znaczenia słowa „powszechny”: „1. «dotyczący wszystkich rzeczy, osób, spraw itp.», 2. «częsty, ogólnie znany i stosowany»”. Niestety, codzienność (także medialna) dowodzi, że jest inaczej, że korzystanie ze słowników ani nie dotyczy wszystkich, ani nie jest często i ogólnie stosowane. Taki sposób generalizowania jest błędem i popadaniem w nadmierną ogólnikowość. Przeprowadzenie nawet wrywkowych i rekonesansowych badań w tym zakresie znacznie wzbogaciłoby wywód autorki. Należy również przypuszczać, że w ostatecznym efekcie rzeczywiście potwierdziłoby tezę o wiedzy stereotypowej dotyczącej cech pożądanych teatru.

Razi tu również użycie słowa „normalny” zakładające, że istnieją jakieś normy, oraz istnienie kontradyktoryjnego teatru „nienormalnego”. Myślę, że chodzi tu raczej o stereotypową wiedzę o teatrze i wynikające stąd oczekiwania społeczne.

Trzeba przyznać, że Autorka jednak dostrzega aspekt społeczny teatru i podkreśla, że teatr publiczny „powinien być otwarty czy wręcz skoncentrowany na widzach” (s. 18). Ten rodzaj myślenia jest bliski współczesnym nurtom teorii zarządzania, którą, jak można sądzić po doborze literatury, Autorka wyraźnie zna w stopniu bardzo dobrym. Otwarcie firm na otoczenie i budowanie swoich strategii we współdziałaniu z otoczeniem obecne jest w najnowszych tendencjach zarządzania, jakimi są np. Strategia Błękitnego Oceanu czy Total Participation Management. Otwarcie na współkształtowanie strategii działania szczególnie jest ważne w takich instytucjach, które z definicji i misji otwarte są na ludzi, tu należy przede wszystkim wymienić instytucje kultury. Na przykład w takich, wydawałoby się, „zamkniętych i skostniałych” instytucjach jak muzea współcześnie podkreśla się konieczność pracy z ludźmi, otwarcia na klientów, współtworzenie sytuacji muzealnych etc., czego najlepiej dowodzi bardzo często cytowana praca Niny Simon „The Participatory Museum” (niestety nie

była tłumaczona na język polski). Podobnie rzecz się ma w działalności innych instytucji kultury, które w najwyższym stopniu się demokratyzują i otwierają swoje podwoje dla coraz to szerszych grup społecznych. To wyczulenie na aspekt społeczny funkcjonowania teatru został nieco przez Autorkę odsunięty w tło (co zapewne jest zabiegiem świadomym), skupia się Ona natomiast na zupełnie innym poglądzie na to, co istotne w „działalności kulturalnej” (określenie według Ustawy).

Spółeczne tło nakreślone zostało w rozdziale „Reprezentacja” omawiającym ten obszar działalności dyrektora, który skierowany jest *na zewnątrz* instytucji. W tworzeniu obrazu otoczenia organizacji teatralnej Autorka posługuje się typologią Mary Jo Hatch (którą nie wiadomo dlaczego cytuje według wydania angielskiego, tymczasem istnieje polskie tłumaczenie Pawła Łukowa, wydane przez Wydawnictwo naukowe PWN w 2002r.). Wspominając „agencje rządowe”, jako jeden z elementów otoczenia organizacji, autorka utożsamia je z „organizatorem” odwołując się tu do Geralda Matta. Brak przypisu wywołuje niepewność u recenzenta – czy chodzi o tego Geralda Matta, który napisał znaną w Polsce książkę „Muzeum jako przedsiębiorstwo”? Czy oznacza to, że nie istnieje literatura dotycząca badania otoczenia teatru (skoro Autorka korzysta z literatury muzeologicznej?). Czy rzeczywiście jednym pociągnięciem pióra można przeprowadzić znak równości pomiędzy rządem, a organizatorem (którym są jednak najczęściej instytucje samorządowe?). Czy obecność w otoczeniu „agencji rządowych” ogranicza się jedynie do organizowania teatrów, czy może także można tu zauważyć szersze wpływy, jak na przykład budowanie polityki kulturalnej państwa, tworzenie ram prawnych i ekonomicznych funkcjonowania instytucji kultury etc. Autorka ogranicza omawianie segmentów otoczenia do kilku elementów: wspomnianych „agencji rządowych, klientów, partnerów, konkurentów, grupy nacisku, dostawców oraz związki zawodowe”(s.31). Zawęża tę listę do organizatorów i „klientów teatrów identyfikowanych jako potencjalną publiczność”, z pewną dezynwolturą stwierdzając: „ze względu na stopień złożoności relacji na linii dyrektor – związki zawodowe oraz skomplikowaną historię i różnorodne sposoby funkcjonowania związków zawodowych w teatrach (oraz fakt, że w

niektórych teatrach związków zawodowych nie ma) biorę pod uwagę tę relację tylko wtedy, gdy jest to niezbędne" (s. 32). Ależ one są niezbędne zawsze! Począwszy od konkursów na stanowisko dyrektora, w których związki zawodowe mają swoich przedstawicieli, po ich wpływ na całość funkcjonowania każdej instytucji. A ich brak? Cóż, rzeczywiście należy zauważyć, że w takiej sytuacji możliwości naprawde autorskiego dyrektorowania są o wiele większe niż kiedy związki ograniczają twórcze zapędy niektórych zarządzających. W całej tej analizie otoczenia brak jest słowa o mediach (jakże istotnych dla teatrów), sponsorach, segmentacji klientów.... Autorka powinna choćby szkicowo nakreślić mapę interesariuszy - we współczesnym podejściu do zarządzania jest to element niezbędny.

Ten brak można wytłumaczyć (czy usprawiedliwić?) tym, że głównym przesłaniem recenzowanej pracy doktorskiej jest przekonanie, że liczy się przede wszystkim jednostka, że pojedynczy człowiek – dyrektor teatru - jest istotnym napędem dla działań kulturalnych. W Rozdziale II (Części I) Joanna Zdebska-Schmidt przekonuje, że kluczową rolę w wielu różnych obszarach pełni dyrektor, pojedynczy człowiek, który – jak zostaje na kolejnych stronach dowiedzione - pełni liczne funkcje, które kolejno Autorka określa jako „dyrektor”, „menedżer” i „autor”. Powracające na kolejnych stronach jak *leitmotiv* stwierdzenie Erwina Axera, że „teatr jest taki jak jego dyrektor” zostaje tu omówione i udowodnione w wielu rozmaitych aspektach i rolach pełnionych przez zarządzających teatrami. Zostało to wyraźnie podkreślone w konkluzji pracy, w której Autorka zaznacza, że „dyrektorzy nie tyle sprawują powierzona im i w pewien sposób wypracowaną („wychodzoną”, wymarzoną) funkcję, ile realizują życiowy projekt, misję i powołanie” (s. 203). Dyrektor jawi się więc jako autor realizowanego przez siebie projektu, a nie administrator zatrudniany (i niekiedy niestety ograniczany) przez organizatora, realizujący jego wizję prowadzenia instytucji kultury, często pełniącą rolę także w polityce kulturalnej odpowiedniej jednostki terytorialnej. Wydaje się jednak, że jest to model idealny, a rzeczywistość przeciętnych instytucji jest bardziej przyziemna. Wymagałoby to jednak dogłębnych i szeroko zakrojonych badań, na pewno przekraczających ramy dysertacji doktorskiej.

Trzeba tu także zwrócić uwagę, na to, że w Rozdziale II, który jest przedstawieniem koncepcji Autorki, kim jest (kim bywa) dyrektor teatru, najciekawszą częścią jest fragment poświęcony rozmaitym sposobom postrzegania, kim jest Autor w teatrze instytucjonalnym. Koncepcja, że dyrektor jest równocześnie autorem całego przedsięwzięcia, jakim jest teatr, przedstawiona została na diagramie (s.61), a następnie w kolejnych podrozdziałach Autorka przybliża sposób, w jaki rozumie pojęcia takie jak Autor – założyciel, Autor – wykonawca, Autor-wizjoner, Autor – dostarczyciel i Autor – reżyser. Przedstawienie ma charakter modelowy i - jak twierdzi Autorka - z założenia „nie jest on kompletny, bo uwzględniający jedynie kategorie ujęte w niniejszej pracy” (tamże). Pytanie, które tu należy postawić, dotyczy właśnie sposobu i kryteriów doboru tych kategorii, tego, dlaczego Autorka zakłada niekompletność i jakie mogłyby być inne pola (czy na przykład można mówić o Autorze – aktorze?). Wyznaczenie w takim trybie swego rodzaju „podzespołów” składających się na całe zjawisko bycia dyrektorem i autorem jednocześnie („Autor – dyrektor”) sprawia, że czytelnik ma nieco zamieszany obraz sytuacji. Czy nie logiczniejsze byłoby wprowadzenie kategorii nadrzędnej, która obejmowałaby wszystkie aspekty „dyrektorowania” opisywane w Rozdziale II. Dla uporządkowania własnej próby zrozumienia wyводу Autorki nazwałam ją „Zarządzającym”. Wszystkie trzy aspekty (dyrektor, menedżer, autor) omawiane przez Autorkę są różnymi spojrzeniami na tę samą osobę.

Wydaje się, że zrozumienie intencji Autorki i potwierdzenie tezy przez Nią głoszonej, iż dyrektor jest autorem, byłoby łatwiejsze dla czytelnika, gdyby odwrócić kolejność w tytułach podrozdziałów. Przykładowo można tu rozpatrzeć pierwszy z nich, zatytułowany „Autor – założyciel”. Przedstawienie tego w odwrotnym porządku – najpierw omówienie tego, w jaki sposób dyrektorzy zakładali teatry, jaki był udział ich wizji i koncepcji, a następnie wykazanie autorskiego wpływu dałoby obraz tego, w jaki sposób można mówić o wynikaniu „założyciel – autor”, co w przekonaniu piszącej te słowa znacznie uprościłoby odbiór tekstu. W całym tym rozdziale niejasne są kryteria doboru przedstawianych przykładów. Chociażby w omawianym przykładzie (Autor – założyciel) mgr Zdebska-Schmidt omawia szczegółowo

Teatr Autorski Błee Piotra Nity, Teatr Nowy Piotra Siekluckiego, Nowy Teatr Warlikowskiego oraz Gardzienice Staniewskiego. Pierwsze skojarzenia czytelnika nieco orientującego się w polskim życiu teatralnym prowadzą myśl o „założycielu” teatru ku Tadeuszowi Kantorowi, Krystynie Jandzie, czy Emilianowi Kamińskiemu. To bodaj najbardziej sztandarowe (choć może najbardziej banalne) przykłady, jest ich wiele więcej, a jednak Autorka zdecydowała się na wspomniane cztery nie uzasadniając swojej decyzji. Podobnie zresztą w pozostałych rozdziałach tej części pracy istnieje brak podanych kryteriów doboru omawianych przypadków. I to jest mankament powodujący uczucie pewnego niedosytu u czytelnika.

Rozprawa przygotowana przez Joannę Zdebską-Schidt jest wyrazem głębokiego, humanistycznego pojmowania zarządzania jako aktywności specyficznej dla człowieka. Omawiana problematyka jest istotna dla tworzącej się nowej dyscypliny, jaką jest tzw. zarządzanie humanistyczne. Uwagi Autorki dotyczą roli pojedynczego człowieka w zarządzaniu instytucją kulturalną, które odbywa się niejako pomimo funkcjonujących „wyrazistych i ściśle określonych ramach” (s.200) prawnych wyznaczających podejmowane finansowe czy organizacyjne decyzje. Autorka zwraca również uwagę na to, że żaden z opisywanych przez nią teatrów „nie dysponuje jasno określoną, podaną do publicznej wiadomości misją” (s. 200 – 201) oraz, że to decyzje dyrektorów określają cele i priorytety. Autorka wydaje się opowiadać po stronie takiego modelu zarządzania i postuluje, by dyrektorzy upubliczniali swoje indywidualne sposoby kierowania instytucjami (s.204). Wydaje się, że to ważny postulat, szczególnie wobec faktu, że teatry instytucjonalne są utrzymywane z publicznych środków, podatnicy mają więc prawo, by poznawać sposoby ich funkcjonowania. Trudno wyrokować, czy jesteśmy (my – społeczeństwo) gotowi do takiego myślenia o zarządzaniu, które daje tak szerokie prerogatywy jednostce. Tymczasem siła wpływów właśnie pojedynczych osób – artystów, menedżerów, animatorów - widoczna jest zarówno w teatrach (co doskonale ukazuje Joanna Zdebska-Schmidt) jak i w innych instytucjach kultury. Czy oznaczałoby to konieczność weryfikowania myślenia o zarządzaniu w kulturze, które – jak wielokroć wykazywano (a czyniła to również pisząca te słowa) – rozpoczyna się od sformułowania misji

publicznej i konsekwentnego jej realizowania? W zarządzaniu w obszarze „działalności kulturalnej” jednostki są często najważniejszymi interesariuszami. Joanna Zdebska-Schmidt z powodzeniem to pokazuje równocześnie kreśląc wiele nowych obszarów, które powinny być w przyszłości pogłębiane w badaniach naukowych.

Reasumując należy podkreślić, że pomimo uchybień, które zostały omówione powyżej, praca pani Joanny Zdebskiej-Schmidt jest w pewnym sensie nowatorska. Po pierwsze szkicuje indywidualne, jednostkowe sylwetki zarządzających teatrami wykazując przy tym, że są oni nie tylko zatrudnionymi przez organizatorów urzędnikami, ale w najwyższym stopniu twórcami kultury. Swoje dociekania oparła o materiał empiryczny pozyskany dzięki prowadzeniu indywidualnych wywiadów pogłębionych. Uważam również, co wykazałam w kolejnych akapitach tej recenzji, że praca jest inspirująca i otwierająca nowe pola naukowych dociekań.

Podsumowując stwierdzam, że rozprawa doktorska napisana przez mgr Joannę Zdebską-Schmidt pod opieką promotorską prof. dr hab. Emila Orzechowskiego stanowi oryginalne postawienie problemu naukowego oraz wykazuje zdolność Autorki do samodzielnego prowadzenia pracy naukowej w oparciu o ogólną wiedzę teoretyczną. Wnioskuje o dopuszczenie mgr Joanny Zdebskiej-Schmidt do kolejnych etapów postępowania w przewodzie doktorskim.



Kraków, 22 lipca 2014 r.