



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Wydział Filologiczny
Instytut Kultury Współczesnej

Łódź, 24 lipca 2014

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Małgorzaty Ćwikły
nt. *Realizacja koprodukcji teatralnych*
jako przykład zarządzania projektami w działalności kulturalnej

Liczne w ostatnim czasie publikacje, dotyczące ekonomii kultury (teatru), przemian systemowych w zakresie organizacji instytucji kultury (teatru) oraz nowych mechanizmów w zarządzaniu kulturą (teatrem), opracowywane są przeważnie przez specjalistów w dziedzinie ekonomii i zarządzania, którzy zasady sprawdzone w obszarze szeroko rozumianej gospodarki starają się przenieść w sferę zarządzania kulturą. Niewątpliwie polskie instytucje kultury wymagają działań naprawczych i wprowadzenia nowoczesnych narzędzi w zakresie planowania, zarządzania i finansowania, jednak ich działalności nie można sprowadzać do problemu zbilansowanego budżetu, gdyż jest to nie tylko nieskuteczne, ale budzi opór środowiska przed stosowaniem jakichkolwiek nowych mechanizmów w organizacji pracy, gdyż są one traktowane jako ograniczenie swobody twórczej. Rozprawa doktorska pani mgr Małgorzaty Ćwikły jest natomiast jednym z niewielu znanych mi opracowań, które z powodzeniem godzą podejście właściwe naukom o zarządzaniu z perspektywą wypracowaną na gruncie nauk humanistycznych. Z jednej strony Autorka zachowuje niebywałą dyscyplinę w prowadzeniu wywodu, dba o precyzję terminologiczną i ścisłą współzależność prezentowanych zagadnień, z drugiej natomiast pozostaje wyczulona na rozmyty zakres znaczeniowy pojęcia kultury, na procesualny charakter omawianych zjawisk i specyfikę polskich uwarunkowań historycznych w dziedzinie teatru. Sprawia to, że tytułowa koprodukcja nie jest traktowana w odniesieniu do teatru „przemocowo”, jako sprawdzona i niezawodna strategia, lecz została poddana wielostronnemu oglądowi, który ujawnia zarówno płynące z niej korzyści, jak i ograniczenia w jej stosowaniu.

Praca doktorska pani Małgorzaty Ćwikły ma doskonale przejrzysty układ, który ułatwia lekturę i pozwala swobodnie orientować się w tekście. Zasadniczy podział obejmuje cztery rozdziały z wyodrębnionymi w podrozdziałach i kolejnych ustępach zagadnieniami

Dyrektor Instytutu – Prof. nadzw. UŁ dr hab. Małgorzata Leyko

Adres 90-236 Łódź, ul. Pomorska 171/173, telefon 42 66 55 133, fax: 42 66 55 134
e-mail: kulturoz@uni.lodz.pl



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Wydział Filologiczny
Instytut Kultury Współczesnej

szczegółowymi. Każda część pracy poprzedzona jest odpowiednio wprowadzeniem lub uwagami wstępnymi, zaś podsumowanie i wnioski zamykają kolejną zasadniczą część pracy. Rozdział pierwszy otwiera precyzyjne określenie celu pracy, którym jest odpowiedź na pytanie: „Jak proces realizacji koprodukcji teatralnych odzwierciedla sposób rozumienia i zarządzania projektami w działalności kulturalnej i czy przyjęte rozwiązania są zgodne z metodykami zarządzania projektami oraz czy popularność nierutynowych działań artystycznych, określanych mianem projektów, stanowi dowód na postępującą projektyzację w organizowaniu i tworzeniu wydarzeń kulturalnych, i jakie są źródła, a także efekty tego zjawiska?” (s. 21-22). Tutaj także – z odwołaniem do szerokiej literatury przedmiotu – wyjaśnione zostały trzy podstawowe pojęcia, wokół których koncentrują się rozważania Małgorzaty Ćwikły: kultura, projekt, koprodukcja, co pozwala na sformułowanie ich definicji na potrzeby tej pracy, by w dalszych częściach uniknąć wieloznaczności i zakłóceń semantycznych. Uwzględnienie w perspektywie badawczej stopniowego utrwalania się w obszarze kultury działania metodą projektową, skłania Autorkę do przyjęcia czasu i trwania jako podstawowych kategorii badawczych. Jest to podejście oryginalne na tle dotychczasowych badań, których autorzy skłonni są raczej do statycznego traktowania zjawisk kultury i zakładania powtarzalności schematów działania. Natomiast dostrzeżenie dynamicznego charakteru analizowanych wydarzeń pozwala uwzględnić szereg zmiennych czynników projektów teatralnych, które trudno jest sprowadzić do rutynowego modelu działania.

Drugi rozdział pracy poświęcony został projektom kulturalnym i specyfice zarządzania nimi. Przede wszystkim Małgorzata Ćwikła zwraca uwagę, że spojrzenie retrospektywne dowodzi, iż szereg działań w obszarze kultury realizowanych było z uwzględnieniem procedur właściwych projektom – były odpowiedzią na zapotrzebowanie, podlegały planowaniu i kontroli, a także miały charakter działalności zespołowej z podziałem na zadania. Z tego względu projekt uznać można za schemat wspierający działalność kulturalną/artystyczną, nawet jeśli organizatorzy lub twórcy posługują się nim intuicyjnie, nie zdając sobie z tego sprawy i nie identyfikując faz własnego postępowania ze schematem projektowym. Autorka pokazuje na przykładzie festiwalu, wystawy, edukacji kulturalnej, przedstawienia teatralnego, filmu oraz koncertu ich projektowy charakter i omawia główne aspekty zarządzania projektami kultury. Zarazem wskazuje granice działalności

Dyrektor Instytutu – Prof. nadzw. Uł. dr hab. Małgorzata Leyko

Adres 90-236 Łódź, ul. Pomorska 171/173, telefon 42 66 55 133, fax: 42 66 55 134
e-mail: kulturoz@uni.lodz.pl



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Wydział Filologiczny
Instytut Kultury Współczesnej

projektowej w obszarze kultury i sygnalizuje zagrożenie trwałej identyfikacji – na przykład teatru – wynikające z ulotności i krótkotrwałości efektu działalności projektowej.

Zagadnienia rozważane w trzecim rozdziale koncentrują się wokół koprodukcji teatralnej pod kątem różnych aspektów współpracy kulturalnej – artystycznych, społecznych i organizacyjnych. Omówienie współczesnych form tego typu działalności poprzedzone zostało rysem historycznym, pokazującym zasady funkcjonowania teatru w synchronii z różnymi instytucjami (kościół, dwór, przedstawiciele władzy) na przestrzeni dziejów. Obecnie – od początku XX wieku – sfera działalności teatralnej wykracza poza twórczość artystyczną i obejmuje szereg działań interdyscyplinarnych, edukację kulturalną, a także projekty edytorskie. Sprawia to, że dostrzegalna staje się zmiana w doborze partnerów współpracy i jej charakter. Charakteryzując w sposób szczegółowy spotykany obecnie model koprodukcji teatralnej, mgr Ćwikła wskazuje wieloaspektowe korzyści płynące z jej podejmowania (artystyczne, finansowe, polityczne i marketingowe), omawia różne zakresy koprodukcji (lokalny, krajowy, międzynarodowy) oraz przedstawia istniejące schematy partnerstwa teatru podejmowane z innym teatrem, festiwalem, innymi organizacjami. Przedstawiony w tym rozdziale wyczerpujący i wielostronny ogląd zagadnień związanych z koprodukcją teatralną jest doskonałym przygotowaniem do analizy trzech konkretnych przypadków tego typu współpracy w teatrze polskim. Spośród odnotowanych w latach 1999-2012 stu czternastu koprodukcji teatralnych Autorka wyselekcjonowała do szczegółowej analizy trzy projekty powstałe w zbliżonym czasie (2011, 2012), ale różniące się poziomem współpracy, schematem partnerstwa i typem organizacji współpracujących. Podstawowy materiał analityczny stanowiły informacje dostępne na stronach internetowych uczestników projektów, publikacje (plakaty, programy etc.), regulaminy konkursów o dofinansowanie, materiały prasowe i – zależnie od dostępności – wnioski o finansowanie projektów, raporty. Niezmiernie ważnym uzupełnieniem tych informacji były wywiady pogłębione z przedstawicielami zespołów realizujących koprodukcje, przeprowadzone w okresie marzec-grudzień 2013. Dla oceny stopnia powodzenia współpracy między dwoma/trzema instytucjami rozmowy te, których scenariusz przedstawiono w aneksie, miały znaczenie kardynalne, gdyż odzwierciedlają one warunki, w jakich przebiegała kooperacja i w dobitny sposób eksponują trudności koordynacyjne i niedostatki pod względem prawnym. Trzy analizowane przypadki

Dyrektor Instytutu – Prof. nadzw. UŁ dr hab. Małgorzata Leyko

Adres 90-236 Łódź, ul. Pomorska 171/173, telefon 42 66 55 133, fax: 42 66 55 134
e-mail: kulturoz@uni.lodz.pl



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Wydział Filologiczny
Instytut Kultury Współczesnej

koprodukcji teatralnej potraktowane zostały anonimowo – jako *Alfa, Beta, Gamma*, co znajduje uzasadnienie w tym, że w recenzowanej pracy nie chodziło o ocenę efektu artystycznego współpracy, lecz o ukazanie schematu realizacji współpracy. Zachowanie anonimowości osób zaangażowanych w koprodukcję gwarantowało także szczerą i bezkompromisową ocenę przebiegu realizacji projektu oraz działań podejmowanych przez partnerów. Niestety, ujawnia się w tym także specyfika polskich uwarunkowań i obyczajowości (czy tylko w środowisku teatralnym?), które nie pozwoliły dotychczas na wypracowanie dobrych praktyk w tej dziedzinie, zbudowanych na rzetelnym planowaniu zadań i terminarza ich realizacji, wzajemnym zaufaniu partnerów, traktowaniu koprodukcji nie jako konkurowania ze sobą, lecz wspólnego celu, którego efekt powinien przynieść korzyść wszystkim stronom. Porównanie profili trzech przypadków koprodukcji teatralnej pozwoliło Autorce pokazać stopniowo wzrastającą popularność w środowisku teatralnym działań koproducentkich, w których spotykają się różne sposoby kreacji artystycznej, organizacji produkcji i zarządzania nią. Widoczne są jednak pewne braki w koordynacji działań, a nade wszystko dostosowywanie się do wymagań konkursowych, którym często podporządkowany bywa charakter i tryb realizacji przedsięwzięć artystycznych.

Na marginesie zaznaczyć należy, że szereg trudności we wprowadzaniu metody projektowej w środowisku teatralnym wynika z tego, że większość pracowników zaangażowanych w tego typu działalność nie ma wystarczającego przygotowania specjalistycznego w zakresie produkcji teatralnej, zarządzania projektami etc. Stąd uznanie dla profesora Emila Orzechowskiego, z którego inicjatywy uruchomiony został w UJ ten kierunek kształcenia akademickiego, a jego najlepszą rekomendacją jest recenzowana praca.

Pani Małgorzata Ćwikła podjęła w swojej rozprawie doktorskiej problem niebywale aktualny, z którym z roku na rok mierzy się coraz więcej teatrów prowadzących działania koproducentkie. Lawinowy przyrost tego typu projektów (w 2011 – 22, w 2012 – 43) w obszarze teatru domagał się takiego właśnie studium, które pokazywałoby korzyści i zagrożenia płynące stąd dla instytucji angażujących się we współpracę. Jak wynika z recenzowanej rozprawy, w przypadku teatru jest to bardzo ważne przynajmniej z dwóch powodów. O ile bowiem istnieją szczegółowe regulacje prawne dotyczące działalności koproducentkiej w innych sferach kultury/sztuki – przede wszystkim w branży filmowej, o tyle złożony i niestandardowy model

Dyrektor Instytutu – Prof. nadzw. UŁ dr hab. Małgorzata Leyko

Adres 90-236 Łódź, ul. Pomorska 171/173, telefon 42 66 55 133, fax: 42 66 55 134
e-mail: kulturoz@uni.lodz.pl



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Wydział Filologiczny
Instytut Kultury Współczesnej

produkcji teatralnej nie doczekał się wypracowania przejrzystych wzorców i norm legislacyjnych. Ponadto, podczas gdy w przypadku wielu form działalności projektowej w obszarze kultury efekt końcowy – film, wystawa, koncert, festiwal – oznacza zarazem kres realizacji projektu, to w przypadku przedstawienia teatralnego momentem tym jest jedynie premiera, która *de facto* dopiero rozpoczyna życie dzieła sztuki teatru, życie wykraczające jednak poza granice projektu.

Z podziwem i uznaniem dla kompetencji Autorki czytałam kolejne partie pracy, doceniając przede wszystkim zaprezentowaną tu umiejętność obiektywnej oceny opisywanego zjawiska. Dostrzegając dominujący obecnie model pracy projektowej w obszarze kultury, Małgorzata Ćwikła traktuje go jako jedną z form w długotrwałym procesie rozwoju kultury/sztuki i nie wyklucza jego ewolucji w przyszłości oraz zastąpienia przez inne formy planowania, organizacji i zarządzania aktywnością twórców w tej sferze. Tymczasem ocenia korzyści (s. 219) płynące ze stosowania rozwiązań projektowych, polegające przede wszystkim na elastyczności reagowania na zapotrzebowanie odbiorcy, stosowanie dynamicznych technik organizacji produkcji, wsparcie finansowe. Ale także dostrzega zagrożenia (s. 220) ze strony standaryzacji działań, ulegania presji donatorów, wnikania się w zależności finansowe, utraty bezpośredniej więzi z odbiorcą i indywidualnego profilu instytucji kultury. Badania, których wyniki zaprezentowano w recenzowanej pracy, mogą znaleźć zastosowanie w wielu obszarach, co wskazano na s. 221-222. Dlatego uważam, że praca pani Małgorzaty Ćwikły powinna możliwie szybko ukazać się drukiem, gdyż przynosi ona ważną diagnozę istniejącej sytuacji w zakresie projektyzacji kultury i cenną wiedzę zarówno dla przedstawicieli instytucji decydujących o przyznawaniu grantów, jak również pracowników instytucji kultury, angażujących się we współpracę w ramach projektów.

W ocenie pracy mgr Ćwikły wielką wagę przywiązuję do doskonale prowadzonego, zrównoważonego dyskursu na przecięciu nauk o zarządzaniu i humanistyki. Pogodzenie obu tych perspektyw, odwoływanie się z jednej strony do strategii i metodyk zarządczych, z drugiej zaś sprawna kontekstualizacja teorii i koncepcji z zakresu filozofii kultury, antropologii widowisk czy performatyki (Zygmunt Bauman, Fernand Braudel, Michel Foucault), pozwoliło na niestandardowe – z punktu widzenia ekonomii zarządzania – ukazanie wydarzeń kultury jako przedmiotu działań projektowych.

Dyrektor Instytutu – Prof. nadzw. UŁ dr hab. Małgorzata Leyko

Adres 90-236 Łódź, ul. Pomorska 171/173, telefon 42 66 55 133, fax: 42 66 55 134
e-mail: kulturoz@uni.lodz.pl



Uniwersytet
ŁÓDZKI

Wydział Filologiczny
Instytut Kultury Współczesnej

Na szczególne uznanie zasługuje strona edytorska recenzowanej pracy, gdyż Autorka dołożyła wszelkich starań, żeby wyczerpująco udokumentować swoje badania – opatrzyła pracę licznymi tabelami, schematami, wykresami, które w przejrzysty sposób wspierają stawiane tezy i stanowią mocne oparcie dla wyciąganych wniosków. Praca została opatrzona perfekcyjnie sporządzonym aparatem naukowym w postaci przypisów, bogatej bibliografii źródeł wykorzystanych w pracy, zestawień i aneksów. Mimo trudności terminologicznych i braku ustalonych określeń dla nowych działań w obszarze kultury, praca została napisana nienagannym pod względem stylistycznym językiem, który nie popada w zarządczy slang, ale zarazem zachowuje precyzję i wymagany profesjonalizm wypowiedzi.

Reasumując wcześniejsze uwagi, stwierdzam, że rozprawa doktorska pani mgr Małgorzaty Ćwikły jest pracą reprezentującą wysokie standardy tekstu naukowego, ma charakter innowacyjny, oparta jest na samodzielnych badaniach, w sposób perfekcyjny realizuje postawione cele badawcze, odwołuje się do najnowszych badań i oparta została na adekwatnych podstawach metodologicznych. Uważam zatem, że rozprawa mgr Małgorzaty Ćwikły *Realizacja koprodukcji teatralnych jako przykład zarządzania projektami w działalności kulturalnej* spełnia w sposób doskonały wszystkie wymogi stawiane pracom doktorskim i może być podstawą dalszego postępowania w przewodzie doktorskim.

Dr hab. Małgorzata Leyko, prof. nadzw. UŁ