

Posudek oponenta disertační práce

Jméno a příjmení studentky: **Mgr. art. Adriana Cieślaková**

Název disertační práce: **Ku kreativním možnostiam manažmentu divadla**

Východiska ke zpracování posudku:

Posudek je zpracován v souladu s v výnosem děkana Divadelní fakulty AMU č. 1/2017. Studium v doktorských studijních programech, kterým se upravuje Část čtvrtá Studijního a zkušebního řádu AMU – Studium v doktorských studijních programech.

V rámci posudku nebylo možné zhodnotit podíl původních a uveřejněných výsledků nebo výsledků přijatých k uveřejnění.

Omlouvám se komisi a studentce za nepřítomnost během vlastní obhajoby – o nedostupnosti jsem informovala předsedu oborové rady již při zadávání vypracování posudku. Jsem si vědoma, že svým posudkem podnítím diskusi komise, přičemž ale nejsem spokojena, že nebudu mít možnost svá stanoviska v rámci debaty obhájit, respektive je při obhajobě a rozpravě se studentkou korigovat.

1. Základní charakteristika a volba tématu

Studentka téma disertační práce formuluje velmi otevřeně jako pokus o nahlédnutí na téma kreativity v divadelním manažerství a divadle a umění vůbec. Tato míra otevřenosti, respektive nepojmenování rámce vlastního výzkumu, budí řadu otázek, které ale následně uvedu v bodě č. 2.

Tématicky se disertační práce zabývá problematikou kreativity (divadelních manažerů – jednotlivců či týmů, tvůrčích týmů, kreativity ve vztahu divadelního manažera a dramaturga), fakticky je ale spíše úvahou nad přirozeným fungováním tvůrčích týmů a organizací. Téma může být považováno za aktuální, pakliže připustíme, že fenomén existence systémů a subsystémů (tedy i různých divadelních uskupení a jejich členů) je v současnosti podroben turbulenci změn ve vnitřní i vnějším prostředí více, než kdy dříve.

2. Použité metody a jejich vhodnost pro zpracování řešené problematiky

Přestože se jedná o otevřené téma, disertační práce coby dokumentace vlastního výzkumu nepředává jasné informace o výzkumném rámci.

Cílem práce je – cituji: „*dokázat využitelnost a účelnost tvořivého přístupu, který má, předpokládám, pozitivní vliv na lidi, týmy i celé organizace jak v kvantitativní rovině, zejména v efektivnosti procesů, tak po kvalitativní stránce*“ (abstrakt, 4. odstavec).

S hypotézou je možné se seznámit v abstraktu práce, ale v práci samotné se s ní nikterak neparcuje (kromě závěru práce). Přesto si ji dovolím ocitovat: „*Východiskem výzkumu.... Je hypotéza, že poznání a využívání metod kreativních postupů povede ke zvyšování úspěšnosti vybraných organizací, přechodu od kreování nových myšlenek k jejich artikulaci, realizaci a evaluaci, která přinese další posun motivovaných lidí, které práce v první řadě baví. Organizace rozšíří množství a zvýší kvalitu projektů a jiných výstupů, spolupracovníků, diváků, zvýší úroveň finanční stability, odezvu u mediálních partnerů.*“ (abstrakt, 5. odstavec).

Bohužel, i při respektování deklarované otevřenosti tématu, takto definovaný cíl práce není naplněn. Stejně tak – velmi dobře definovaná – hypotéza nemůže být předloženými výsledky výzkumu potvrzena, či vyvrácena.

Jako oponent přemýšlím, jak zhodnotit předloženou práci, která má charakter úvahy, což studentka sama na mnoha místech uvádí. V práci není explicitně popsána metodologie výzkumu, která by zhodnotila v práci probádané teoretické zázemí problematiky a provedenou diskusi literatury. V dizertační práci chybí konkrétní výzkumný akt, který by hypotézu alespoň dílčím způsobem prověřil například formou:

- skutečné implementace kreativních postupů a vyhodnocení zvýšené úspěšnosti vybrané organizace/vybraných organizací včetně rozšíření množství a kvality projektů a jiných výstupů atd.,
- vyhodnocení posunu motivovaných lidí.

Studentka se dílčími příklady (nikoliv však metodologicky ukotvenými případy) ze své vlastní praxe různých aspektů implementace kreativních přístupů při řízení či praktické produkci dotýká, nicméně se nejedná o ucelený soubor důkazů či zdokumentovaných a vyhodnocených postupů implementace kreativního přístupu k práci divadelního manažera. Stejně tak se dílčím způsobem dotýká probouzení kreativity v rámci určitého (?) vzorku studentů divadelní produkce, u kterých realizovala praktická cvičení.

Příklady problematičnosti práce jsou uvedeny dále v posudku, nicméně uvedu některé na dokreslení. Na str. 94 - 5 autorka uvádí problematiku instituce (nepojmenované, tudíž symbolické či univerzální), ve které je kreativita ubíjena administrativou atd., přičemž (správně) tvrdí, že je úlohou manažera vytvořit systém fungování organizace, který by vyhovoval jejím možnostem. Následně ale vrší obecná doporučení, bylo by ale pro tento typ práce vhodné a správné prezentovat příklad takto přenastavené či kreativními postupy „povýšené“ instituce formou skutečné případové studie.

Na str. 114 uvažuje autorka o situaci, kdy „některou organizaci i z neziskové sféry převálcoval produkt“. Opět se jedná o nedoložený případ. Samozřejmě, že obdobné situace existují a s úvahou autorky souhlasím, nicméně v rámci takto zaměřeného výzkumu by bylo třeba pracovat důsledně s kazuistikou, která by zachytila problém na konkrétní instituci v konkrétních podmínkách.

V závěru své práce autorka uvádí, že dospěla k potvrzení své hypotézy: „*Ve všech popisovaných organizacích, které se rozhodly spolu se mnou aplikovat metody na povzbuzení kreativního myšlení ve skupině a vytvoření kreativní organizace, jsme zaznamenali úspěšnost z pohledu tvořivého i realizačního procesu....*“. S respektem k důsledné praktické činnosti studentky, profesionální divadelní manažerky, se bohužel nedomnívám, že mohla být hypotéza touto dizertační prací bez důsledně a metodologicky zpracované kazuistiky potvrzena.

Jinými slovy v dizertační práci chybí zpráva o realizovaném výzkumu, chybí nám popis operacionalizace stanoveného cíle, časový rámeček, zdroje a proces experimentování a ověřování dílčích hypotéz. Takové hodnocení může budit pocit, že trvám na formě u práce, jejíž přístup chtěl využít prvky výzkumu uměním. Avšak i v takovém případě není možné rezignovat na jasné a srozumitelné pojmenování metodologie.

3. Cíle dizertační práce a jejich naplnění

Jak jsem uvedla v předchozím bodě hodnocení, studentkou definovaný cíl nebyl a nemohl být naplněn. Práce stojí na pomezí dvou přístupů k doktorskému studiu:

- a) mohla by být považována za ekvivalent uměleckého díla doprovázaného v rovné míře teoretickou reflexí (což umožňuje studovaný obor),
- b) mohla by být považována za teoretickou práci coby výsledek výzkumné činnosti.

Z mého pohledu však nenaplnuje ani jednu z těchto kategorií v dostatečné míře tak, aby mohla být vzata v úvahu kombinace obou přístupů coby výsledné formy.

Z hlediska prvního přístupu práce v útržcích dokumentuje a reflektuje příklady z vlastní manažerské práce, z hlediska druhého přístupu je teoretická práce výrazně omezena přístupem prvním. I když studentka pracuje s odbornou literaturou, domnívám se, že nečiní dostatečně důsledně, což možná plyne z formální neuspořádanosti textu (vysvětlím v bodě 4.).

Z hlediska pramenů, které autorka používá, mám následující výhrady: vyjma kapitoly 5 vytěžuje s velkou převahou dvě publikace (Hospodářová, 2008 a Franková 2011). V práci na straně 93 konstatuje, že „problémem teoretických materiálů je jejich zastaralost. Většina v nich popisovaných metod fungovala na konci minulého století ve velkých amerických firmách....“. S tímto stanoviskem nesouhlasím, je dostupná řada moderních autorů, jejichž zaměření odpovídá současným potřebám řízení či vedení (a většinou obojímu současně) umělecké praxe. Máme k dispozici celou světovou

knihovnu Byrnese, Dragisevic – Sestic, Varbanovou, Hagoorta, Schermerhorna, Holdena, Plamínka atd. Na str. 63 je vedena úvaha „manažer jako umělec“, přičemž toto pojetí je zpracováváno literaturou (Hagoort, Blažek, Fayol, DiMaggio). Koneckonců Henry Mintzberg definoval manažerskou práci jako „hraní různých rolí“.

Právě na str. 121 se autorka v kapitole 5.1. zabývá teorií managementu, nicméně tato kapitola postrádá uvedení zdrojů, autorů jednotlivých teorií, které jsou předloženy. V rámci úvodu do komplexního systému dochází k zásadnímu opomenutí – systém je nahlížen pouze z pohledu sekvenčních funkcí. Samotná kreativita však byla již v předchozích kapitolách pojmenována jako fenomén potřebný pro průběžnou činnost manažera – v této souvislosti postrádáme výčet průběžných funkcí a již uvedených rolí.

Chápeme, že autorka hledá pro vlastní manažerskou praxi zakotvení v oblasti teoretického zázemí. Na str. 126 (třetí odstavec) uvádí, že *„Management, ani divadelní management, nepatří mezi exaktní vědy a o tom, zda vůbec patří mezi vědní disciplíny, rovněž nepanuje názorová shoda.“* V rámci tohoto tvrzení není vedena pramenná diskuse, která by pro potřebné zakotvení (dizertační práce by měla významně přispět k formování oboru jako vědní disciplíny) umožnila. Je však možné provést odvolání na jednotlivé vývojové fáze problematiky řízení a jeho zkoumání nebo se zaměřit na pohled, jak management vnímá současná věda. Frascati manuál dlouhodobě řadí management do skupiny společenských věd. My máme štěstí, že divadelní management překračuje hranice společenských věd do oblasti humanitních věd a umění, a tudíž je nezbytné čerpat znalosti a dovednosti z umělecké teorie a praxe (čímž je ostatně samotná studentka důkazem), stejně tak jako jsou například praktici i badatelé zaměřeni na management zdravotnických zařízení srozumění s tím, že jejich společenskovědní obor musí pracovat s teorií a praxí lékařských a zdravotnických věd. Nástrojem bádání v praktickém vyhodnocování incentiv by měla být pro oblast managementu (bez ohledu na jeho spojení s konkrétním společenským a ekonomickým zaměřením) vždy metodologicky správně realizovaná případová studie, v případě této dizertační práce mnohonásobná. Na výsledné práci je patrný pokus o takové provedení, nicméně by bylo dobré věnovat se déle pojmenování kritérií případů, které jsou uváděny, vyhodnocovat podněty pro rozvoj kreativity komplexně a z dlouhodobého hlediska.

4. Formální náležitosti práce, jazyk, styl, struktura a grafická úroveň

Práce je psána čtivým, beletristickým jazykem, což napomáhá pochopení předloženého textu. Nicméně se jedná o dizertační práci a pro čtenáře je těžké popasovat se s citačním aparátem. Studentka pro něj používá poznámkový aparát (zřejmě v souvislosti s vnitřní normou studovaného oboru), což velmi ztěžuje zhodnocení použitých citací. Přímé citované texty jsou často označeny jako parafráze (tzn. mají odkaz na úplnou citaci v poznámce pod čarou, ale nejsou uvedeny v uvozovkách). Není tedy jasné, kdy jde o přímou citaci, kdy o parafrázi a takto zpracovaný text by

mohl svádět k podezření z plagiátorství, i když to zjevně není záměrem autorky. Uvedu několik příkladů:

Kapitola 1.2. vyjmenovává a popisuje bariéry tvořivosti – zde autorka pracuje s textem (členěním) jedné z monografií (Hospodářová, 2008, str. 36), který doplňuje o vlastní poznatky, původní text ale necituje a ani na něj neodkazuje.

Ve stejné kapitole (str. 17) předkládá pojednání o teorii dvou hemisfér lidského mozku. Zde ale parafrázuje druhou z monografií, které v práci hojně využívá (Franková, 2011, str. 148 – 157). Právě v poznámkovém aparátu nalezneme odkaz až o dvě strany dále na parafrázovanou monografii, nicméně bez udání stránek, ze kterých v parafrázi čerpá. Při tak rozsáhlé parafrázi je třeba v textu pracovat s uvedením jména autora parafrázovaného dokumentu s větší odpovědností, tzn. častěji čtenáře upozorňovat na parafrázované dílo s odkazem na konkrétní stránky.

Stejně tak na str. 22 – 23 vidíme, že autorka pracuje s parafrází (Hospodářová, 2008), kterou obohacuje o vlastní úvahy. Aby taková diskuse s pramennou literaturou byla relevantní, měla by autorka důsledně odlišovat, kdy využívá pramen a kdy k němu přidává vlastní poznatky.

Odkaz na výzkum společnosti IBM na str. 44 již není funkční a není tudíž možné se s výsledky zajímavého předloženého výzkumu do detailu seznámit. Pro tento případ bych doporučila využít přílohový aparát, který dizertační práce neobsahuje vůbec. Navíc není výzkum zahrnut do celkového soupisu pramenů na konci práce.

Na str. 92 je uveden citát, který je připsán Frankové, 2011. V této publikaci ale Franková cituje Copleye, 1999, který je v monografii Frankové přímo citován.

Domnívám se, že proces řízení změny (str. 105 – 107) není opatřen citací.

Na str. 112 je přímá citace profesora Gregory Bernse. Není jasné, zda je tento citát převzat z Frankové, 2011 (pravděpodobně ne), či je z jiného zdroje, ten však není uveden.

Na str. 145 je parafrázován Miroslav Rutte (monografie 20 kázání o divadle), kde opět není jasné, zda se jedná o citaci citace v monografii prof. Klímy O dramaturgii, či zda autorka cituje formou parafráze z monografie 20 kázání o divadle.

Úvod a závěr mají opět charakter úvahy, zde by ale mělo být místo pro představení a vyhodnocení použité metodologie a relevantní literatury, jak jsem uvedla v bodě č. 3.

Text – byť ve formě deklarované úvahy – by měl být doplněn reálnými důkazy, které uvažovanou materii podpoří. Například:

Str. 16, druhý odstavec: „*Jsou známé případy, kdy se umělec stal slavným, když přišel o oko či pianista o ruku. Změnil vnímání světa kolem sebe a pro prvních problémech....*“ - jaké případy, o koho šlo, v jakém kontextu?

Str. 30, třetí odstavec: „*Festival Pohoda je dnes mezinárodně uznávaným multižánrovým festivalem s největšími hvězdami. Ale nejde jen o to. Lidé chodí na Pohodu každý rok a vůbec nezáleží na tom, který umělec tam který rok účinkuje. Sžili se se značkou, s konkrétním interpretem, co považují za největší manažerský úspěch organizace v oblasti umění.*“ - jaké jsou pro to skutečné důkazy, pokud tímto tvrzením chceme podpořit výčet vlastností tvořivých lidí v kapitole 1.3? Kdo z kreativního týmu festivalu oplýval onou odvahou doplněnou o další devět vlastností tvořivých lidí? Jaký byl jeho – jejich podíl na vzniku, růstu, upevňování festivalu a jeho značky?

Str. 31, první odstavec: „*Někteří experti tvrdí, že si díky nim (pozn. médiím) dokážeme lépe organizovat čas a obsah našich životů.... Podle jiných naopak klesla naše schopnost....*“ - kteří experti a proč to tvrdí?

Str. 31 – 33 obsahuje výčet fenoménů, které jsou výsledkem vlivu médií na tvořivost člověka. Tyto zvolené fenomény budí řadu otázek: proč se zrovna s nimi autorka aktuálně ztotožňuje, kdo se těmito fenomény (z oblasti psychologie, sociologie atd.) zabýval. Chybí citace a text má formu společenského týdeníku.

Str. 33, šestý odstavec – zde autorka předkládá úvahu nad otázkou korektnosti a jejího dopadu na změnu podoby umění, nicméně neuvádí příklady.

Str. 37, třetí a čtvrtý odstavec – autorka opět vrší úvahu nad důsledky nesprávné komunikace a snížení efektivity práce. Kriticky myslícího člověka napadají otázky kde a jak konkrétně?

Str. 44, předposlední odstavec: „*Vzniká mnoho programů na podporu kreativních průmyslů*“ - je myšleno ze strany EU, ale o jaké konkrétní programy skutečně jde, jaký mají vliv na kreativní přístup divadelních manažerů k vlastní práci?

Str. 118 uvádí v prvním odstavci, že „*na základě těchto zjištění identifikovali badatelé osm atributů, které splňují ty nejkreativnější a vůbec nejúspěšnější organizace*“. Rádi bychom spolu s autorkou vyhodnotili přístup badatelů, jejich jména však uvedena nejsou.

Čtivá forma do jisté míry předloženému textu ubližuje. Autorka si klade v rámci textu různé otázky, např. na str. 20 ve druhém odstavci: „*Je to důležitá otázka z hlediska managementu divadla. I když manažer sám překoná negativitu v sebe, jakým způsobem ji překoná v osobnosti člověka, se kterým má pracovat v tvůrčím týmu?*“. Na tomto příkladu (jeden v zastoupení mnoha) je patrné, že pro finalizaci textu neměla autorka dostatek času, aby mohla text horizontálně provázat, tzn. odkázat na konkrétní stránku či kapitolu, ve které se odpovědi na tuto otázku věnuje. Ze stylistického hlediska práci ubližuje také neprovázanost jednotlivých kapitol v rámci dílčích úvodů a závěrů, tzn. chybějící souhrn oněch důkazů, které jsou v rámci vlákna předeny směrem k naplnění cíle práce a potvrzení hypotézy.

Grafická úroveň je uspokojivá. V práci nalezneme nadpisy na posledních řádcích předchozí strany (např. str. 132,). Pro práci není jasná funkce obrazového materiálu – fotografií z výsledků vlastní produkční práce. Tato obrazová dokumentace není v textu komentována, pod objekty nenalezneme jejich autorský zdroj, u některých (např. str. 49) chybí i popisek.

Práce nevyužívá přílohový aparát, v poznámkovém aparátu jsou umístěny citace a tento prostor není využit pro dovysvětlení, překlady apod.

Gramatickou úroveň si nedovolím posoudit, nicméně v práci jsou dvě faktické chyby:

Str. 48 je uveden nesprávně Vilém Špilka, správně je Vilém Spilka.

Str. 101 jsou v citaci v poznámkovém aparátu chyby v názvu publikace.

5. Přínos dizertační práce

Téma práce a její cíl považuji za její největší hodnotu a přínos, bohužel ale nebyla naplněna. Fakticky se mi předložený text jeví jako určitá fáze předvýzkumu, v rámci které se autorka může začít rozhodovat, jakým způsobem svůj výzkum dále povede:

Zda se skutečně bude zabývat vyhodnocováním případů v odpovídající metodologické podobě. Prozatím jsou ukázky vlastního působení (kapitola 2.1) ve formě střípků. Mohly být metodicky použity pro účely vlastního bádání jako rozvinuté případové studie, na základě kterých by bylo možno jednoznačně pracovat s hypotézou práce. V takto zpracovaném pohledu není jasné, jak můžeme propojit bádání v oblasti kreativity s přínosem pro konkrétní projekty a organizace, ve kterých autorka působí.

Zda se skutečně a podrobně bude věnovat prozatím okrajově prezentovaným cvičením pro rozvoj kreativity (kapitola 2.4). Případy jsou opět zpracovány spíše jako ilustrativní materiál, ale zde shledávám významný potenciál, kdy studentka může uplatnit své bohaté zkušenosti. Zpracování metodologie rozvoje kreativity pro divadelní (umělecké) manažery i pro celé umělecké týmy formou ověřených cvičení by mohla být cenným přínosem pro manažerskou a uměleckou praxi. Minimálně (nejen) divadelní manažeři by si před vstupem do profese mohli osvojit postupy, které by jim pomáhaly odbourávat předsudky (o kterých sama autorka píše).

Či zda pro její výzkumné zaměření a pro diskurs práce není stěžejní kapitola vztahu divadelního managementu a dramaturgie, respektive kreativní spolupráce profese dramaturga a divadelního manažera. Tato kapitola je z mého pohledu skutečně vstupním a zásadním materiálem, od kterého by mělo smysl začít výzkum a prezentaci jeho výsledků v textové podobě.

Autorka se na některých místech práce oddává steskům (např. str. 71, pátý odstavec), kdy popisuje administrativní zátěž, striktní formu řízení a organizace práce, formální vztahy v kamenných divadlech. Na str. 84 je obdobné zamyšlení (vím, že plyne z dále uvedeného příkladu neúspěšné

transformace městské kulturní organizace), stejně tak na str. 91 (vedení organizace = konkrétní manažer, možná manažeři, možná divadelní manažeři, kteří nevytváří podmínky pro práci manažera). Tyto stesky jdou proti účelu dizertační práce – tedy pokud jej dobře chápu – účelem práce je zbořit klasickou kulturu instituce, podnítit divadelní manažery k větší zodpovědnosti a odvaze institucionální systém změnit. Toto je možné jen s odvahou a s podporou zásadních spolupracovníků, jimiž právě – jak ostatně z předložené kapitoly č. 5 plyne jasně – jsou dramaturgové. Bylo by tedy možné zabývat se příklady tvůrčích týmů, které v rámci vzájemné kreativní spolupráce úspěšně změnili zkosnatělé systémy v rámci různých divadelních institucí. Je však možné, že účel špatně chápu, že je práce spíše návodem, jak fungovat jako umělecký manažer na volné noze a nechat „starou divadelní síť“ petrifikovat...

6. Otázky k obhajobě

V kapitole 2 se zabýváte typologií inteligence pro tvořivého manažera. Můžete uvést, o jaké prameny se opíráte a jak je do do tohoto pojetí možné zařadit politický kvocient prezentovaný například Jo Owenem?

V kapitole 2.2 uvádíte aktivity, ve kterých vidíte tvořivý potenciál kreativního manažera. Proč jste zvolila (na základě čeho) těchto 5 aktivit? Proč jste mezi ně nezahrnula jiné, například plánování? Proč jste v rámci aktivity programová dramaturgie, rozvoj organizace po dramaturgické stránce nevyužila prameny týkající se rozvoje diváků?

Na str. 67 hovoříte o autorech teorie Generace X a Generace Y. O jaké autory jde, z čeho v kapitole 3 čerpáte?

Na str. 89 uvádíte, že některé organizace sledují nebezpečí workoholismu u svých pracovníků a o jejich snaze řešit příčiny tohoto stavu. Následně jmenujete Google jako představitele korporátního zaměstnavatele, který podporuje tyto aktivity. Dále na str. 90 uvádíte, že něco podobného můžeme pozorovat v nezávislých kulturních centrech. Můžete uvést, ve kterých? Jaké metody pro řešení příčin tato kulturní centra používají? A jakým způsobem by toto mohla aplikovat tradiční divadla?

Na str. 91 uvádíte, že kromě lidských zdrojů známe ještě tři další zdroje – finanční, materiálové informační a lidské. Můžete uvést, z jakého zdroje čerpáte? Proč například nepracujete s diskusí pramenů, které definují jako další zdroje čas, energie a technologie (tyto se mi jeví z hlediska zkoumání kreativity manažerů jako podstatné).

Na str. 122 se v posledním odstavci zamýšlíte nad substituty kulturních služeb. Je možné nahlížet na tuto otázku kreativně – právě v souvislosti s aktuálními trendy (umění a zdraví, umění a well-being), tzn. můžeme ony substituty nahlížet spíše jako komplementy v rámci kreativní práce divadelního (uměleckého) manažera?

Můžete prezentovat budoucí výzkumný plán, který bude těžit z předloženého materiálu a který bude ke stanoveným tezím důsledně vyhledávat důkazy prostřednictvím případových studií. Tedy design dalšího výzkumu, se kterým budete Vy nebo jiný badatel v rozpracovaném tématu pokračovat?

7. Závěry

Domnívám se, že autorka prokázala bezvýhradně schopnost samostatné tvůrčí práce v oboru. Nicméně předloženou dizertační práci prozatím nemohu chápat jako komplexní a dokončenou, zejména k aspirativnímu cíli a komplexní hypotéze, která byla pro výzkum stanovena. Práci nedoporučuji k obhajobě, předpokládám však, že studentka bude nadále ve svém výzkumu pokračovat a zohlední formulované připomínky.



V Brně 3. 5. 2018

Doc. MgA. Blanka Chládková