

### Oponentský posudek dizertační práce

Název práce: Koordinace a řízení divadelních složek. Strategický a projektový management pro divadlo.  
Autor: MgA. Michal Lázňovský  
Program: Dramatická umění  
Obor: Alternativní a loutková tvorba a její teorie  
Vedoucí práce: prof. Miloslav Klíma  
Oponent: Doc. MgA. Blanka Chládková  
Pracoviště: Ateliér divadelního manažerství a jevištní technologie, DIFA JAMU

Předložená dizertační práce se v rámci širšího tématu koordinace a řízení divadelních složek zaměřuje na některá specifika strategického řízení a projektového managementu a teoreticky zkoumá jejich využitelnost pro české divadelnictví. Jedná se o téma aktuální a vyžadované praxí jak v českém, tak v evropském kontextu. Prostředí vně divadelních institucí, zejména ty jeho části, které mají bezprostřední vliv na vnitřní procesy a stabilitu divadel, směřuje k programovému financování. Znamená to, že zacílení jednotlivých programů naplňující cíle kulturních politik obcí či krajů, případně zacílení programů firemní společenské odpovědnosti, bude třeba prolínat s adaptovanými strategiemi divadelních institucí.

Aktuálnosti tématu ostatně nasvědčuje přehled literatury referující zejména k pramenům severoamerické provenience, případně k relativně řídkým zdrojům zabývajícím se strategickým a projektovým řízením uměleckých institucí v Evropě. Autor dizertační práce použil dle bibliografického soupisu 33 publikovaných pramenů, jejich diskusi provádí s citační odpovědností v textu jednotlivých kapitol. Pro orientaci v problematice bychom přivítali bohatší pramennou soustavu zejména v oblasti strategického řízení, na druhou stranu se dizertace věnuje z významné části nástrojům projektového řízení, přičemž projektový management v divadelním prostředí vkládá do kontextu strategického řízení. Pokud tedy autor pracuje s uvedeným množstvím publikací, odpovídá to jeho vyhodnocení míry užitečnosti pramenů – autor sám uvádí, že četné publikace anglosaských autorů nejsou v evropském a středoevropském kontextu zcela použitelné.

Metodologie výzkumu je postavena právě na odborné literatuře – proto dochází k opakovanému citování některých publikací. Syntéza pramenů je doplněna o znalosti divadelní praxe – ty jsou využívány zejména ve 3. a 4. části předložené práce. Umožňují autorovi střízlivě a kriticky hodnotit metody a nástroje projektového řízení a jejich využitelnost pro divadelní praxi. Bez praktických zkušeností autora by byla pouhá syntéza pramenů bezcenná.

Metodologie zůstává na úrovni syntézy a diskuse pramenů se zkušenostmi autora, případně s obecným úzusem v českém divadelním prostředí. Pro úspěšné naplnění cílů dizertační

práce (tzn. „dokázat využitelnost a účelnost vybraných částí teorie managementu při řízení divadelních institucí a vzniku uměleckých projektů v oblasti živého umění“) by bylo dobré ověřit autorovu teorii (tzn. vybrané nástroje projektového řízení, které považuje za využitelné a účelné v českém divadelním prostředí) v praxi, respektive bychom v závěru práce přivítali návrh pokračujícího výzkumu přímo v divadelních institucích.

Autor pro svůj výzkum uvádí dvě různé hypotézy (str. 12 a str. 14), které jen zdánlivě stojí v zákrytu a vyjadřují to samé. První hypotéza (str. 12: „použití metod a nástrojů strategického a projektového managementu zvyšuje míru pravděpodobnosti, se kterou na konci řízeného procesu dojde k úspěšnému dosažení cíle stanoveného vedením divadelních organizací nebo iniciátory uměleckých projektů...“ atd.) evokuje dlouhodobý výzkumný program v dlouhé časové řadě. Oproti tomu hypotéza, respektive citát Michaela M. Kaisera označený autorem na str. 14 jako hlavní hypotéza práce („Ač umělecká organizace není ziskovým podnikem, musí administrátoři umění řešit řadu stejných problémů jako vedení podniků; řadu nástrojů řízení používaných v ziskovém sektoru je možné s velkým úspěchem využívat v umění.“), je předloženým výzkumem a závěry dizertační práce potvrzena pro české divadelní prostředí.

Z formálního hlediska práci hodnotím jako dobrou. Autor pracuje s úsporným, nicméně výstižným stylem. Přesto můžeme (zřídka) zjistit chybu v interpunkci; na str. 87 je v souvětí v posledním odstavci chyba ve shodě předmětu s přísudkem. Předložená práce obsahuje v textu řadu názorných obrazových schémat, stejně tak jako přílohový aparát. Formálně však práce neobsahuje soupis obrázků použitých v textu. Stejně tak chybí soupis příloh. Práce má rozsah 152 stran textu, odpovídá tak nárokům kladeným na dizertační práci. Horizontální provázanost textu je na dobré úrovni, v některých kapitolách chybí dílčí závěry.

Předložená dizertační práce je nepochybně pro oblast řízení divadelních institucí přínosná a významná. Vybírá užitečné metody projektového řízení, poměřuje je se stávajícími nástroji řízení českých divadel, přičemž v některých případech nachází živoucí ekvivalenty pro standardizované postupy. Dizertační práce je citlivá k principům divadelní tvorby, což je patrné zejména v kapitolách týkajících se kvality projektů.

Za nejvíce zajímavou a zdařilou část práce považuji stať věnující se organizačním strukturám (kapitoly 3.4.3 – 3.4.7) a kapitoly věnující se definování programu a portfolia v divadelním prostředí (kapitoly 3.4.1 a 3.4.2). Za slabou stránku práce považuji výše komentovaný výzkum od stolu, nicméně jsem si zcela vědomá obtíží, které by ověřování první uvedené hypotézy v praxi přineslo. Popravdě řečeno je takový výzkum prakticky nerealizovatelný v rámci doktorského studia. Nicméně není nerealizovatelný v rámci dlouhodobého výzkumného programu.

Proto tedy v rámci obhajoby kladu následující otázky:

Jak by autor navrhl rámcově výzkumný program směřující k ověření hypotézy formulované na str. 12?

V kapitole 2.4.2 uvádíte jako stěžejní analytický nástroj pro analýzu vnějšího prostředí Porterovu analýzu. Považujete pro strategické plánování a řízení divadelních institucí za užitečnou také sektorovou analýzu (kde Porterova analýza představuje jeden ze sektorů)?

Můžete uvést a popsat ještě další způsob analytického zkoumání vnějšího prostředí?

V kapitole 2.6 uvádíte Balanced Scorecard jako nástroj pro hodnocení výkonnosti instituce. Ta vychází z Druckerovy metody řízení podle cílů (MBO). Můžete vysvětlit tuto metodu?

Po prostudování předloženého textu **doporučuji dizertační práci přijmout k obhajobě**. Autor ve své práci prokázal schopnost samostatné tvůrčí práce, tvůrčí invenci a práce splňuje požadavky kladené na dizertační práci v oboru. Přes výše uvedené konstruktivní kritické poznámky se jedná o dobře zpracovanou výzkumnou zprávu, která by měla být dále rozvíjena dalším zkoumáním.



V Brně dne 4. ledna 2015

Doc. MgA. Blanka Chládková