

**Recenzja rozprawy doktorskiej mgr Jeremiasza Daniela Misiaka**  
***Model marketingowego zarządzania muzeum jako organizacją usługową***  
**napisanej pod kierunkiem prof. dra hab. Kazimierza Rogozińskiego**  
**na Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu**

Kwestie formalne

Sporządzenie recenzji rozprawy doktorskiej mgr Jeremiasza Daniela Misiaka, zatytułowanej *Model marketingowego zarządzania muzeum jako organizacją usługową*, napisanej pod kierunkiem prof. dra hab. Kazimierza Rogozińskiego zostało powierzone mi uchwałą Rady Awansów Naukowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu z dnia 18 listopada 2022 roku. Poinformowała mnie o tym Przewodnicząca Rady Awansów Naukowych prof. dr hab. Barbara Jankowska, pismem z dnia 6 grudnia 2022 roku.

Podstawą do oceny rozprawy stanowi ustawa z dnia 14 marca 2003 roku o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz Rozporządzenie Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 19 stycznia 2018 roku w sprawie szczegółowego trybu i warunków przeprowadzania czynności w przewodzie doktorskim, w postępowaniu habilitacyjnym oraz w postępowaniu o nadanie tytułu profesora. Oceniając przekazaną mi pracę będę się kierował przede wszystkim artykułem 13. wspomnianej wyżej ustawy, zgodnie z którą rozprawa doktorska „powinna stanowić oryginalne rozwiązanie problemu naukowego lub oryginalne dokonanie artystyczne oraz wykazywać wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie naukowej lub artystycznej oraz umiejętność samodzielnego prowadzenia pracy naukowej lub artystycznej”.

## Tematyka i problem badawczy

Wybrana przez autora tematyka nie tylko wpisuje się w obszar zainteresowania nauk o zarządzaniu i jakości, ale włącza się również w istotną dyskusję dotyczącą zmian w funkcjonowaniu publicznego sektora kultury, a w omawianym przypadku – muzeów. Może zbyt jednoznaczna i ostra jest teza autora postawiona w pierwszym zdaniu jego rozprawy („Większość instytucji kultury, w tym muzea, nie zmieniło sposobu swojego funkcjonowania wraz ze zmianą ustrojową końca lat 80. XX wieku – s. 4), ale faktem jest, że publiczne instytucje kultury w Polsce mają ogromne problemy z dostosowaniem się do wymagań stawianych tego typu organizacjom przez otoczenie społeczne z jednej strony, z drugiej – koniecznym zmianom w zakresie zarządzania organizacjami praktycznie w każdym aspekcie ich funkcjonowania. Autor trafnie definiuje powody tego stanu rzeczy, wskazuje również trzy główne obszary zmiany w muzeach publicznych (samofinansowanie, zarządzanie, stosunek do klienta). Osobiście uważam, że podstawową zmianą, która musi nastąpić, otwierając drogę do kolejnych jest profesjonalizacja zespołów pracujących w muzeach, mentalna przemiana, prowadząca do autentycznej zmiany własnych instytucji. Zakładam, że autor – choć nie wyodrębnił jednoznacznie tego obszaru – jest tego świadom, gdyż kwestiom zespołu poświęcił dużo miejsca w swojej pracy.

Na podstawie przedstawionej diagnozy, autor sformułował problem badawczy swojej rozprawy, który zamknął w następującym zdaniu: „Jakie byłyby teoretyczne i praktyczne konsekwencje wynikające z przyjęcia założenia, iż muzea – będąc instytucjami kultury, są organizacjami usługowymi, a skoro tak, to powinny być zarządzane marketingowo” (s. 7). Choć osobiście, biorąc pod uwagę praktykę zarządzania muzeami, uważam, że w przypadku tych instytucji nie ma jednego modelu zarządzania, który mógłby być wdrażany jako jednorodny dla wszystkich obszarów organizacji, sądzę, że tak zdefiniowany problem badawczy jest interesujący i wart zgłębienia, zarówno na poziomie rozważań teoretycznych, jak i w odniesieniu do ewentualnych zmian w praktyce zarządczej. Zresztą sam autor podkreśla, że „Dysertacja nie ogranicza się do skonstruowania modelu, ale obejmuje identyfikację barier wdrożenia tak rozumianego modelu zarządzania muzeami oraz przedstawienie metod przezwyciężenia menedżerskiego impasu”.

Podsumowując, należy uznać, że zarówno wybrana tematyka jak również sposób sformułowania problemu badawczego odpowiadają swym charakterem wymogom stawianym rozprawom doktorskim. Niemniej jednak należy zaznaczyć – o czym przyjdzie jeszcze napisać – że dużą wadą przedstawionej rozprawy jest zakres czasowy badań, stanowiących podstawę napisania dysertacji (2016–2017), jak również określony datami 1989–2019 okres, w którym analizowano działalność muzeów w Polsce. O ile pierwsza data jest oczywista (początek transformacji ustrojowej), o tyle drugą trudno wytłumaczyć w przypadku pracy doktorskiej bronionej w roku 2023. Tym bardziej,

że po 2019 roku w obszarze kultury (głównie w wyniku pandemii) nastąpiły istotne zmiany, które choć w minimalnym stopniu powinny być zasygnalizowane w pracy.

### Konstrukcja i układ

Przekazany mi wydruk pracy obejmuje 347 stron, w tym: stronę tytułową, spis treści (ss. 1–3), wstęp (ss. 4–11), cztery rozdziały (ss. 12–268), zakończenie (ss. 267–269), bibliografię (ss. 270–294), spis tabel (s. 295), spis wykresów (s. 295), spis rysunków (s.296), aneks (ss. 297–347).

Układ pracy należy uznać za klarowny, konsekwentny i logiczny, dobrze odpowiadający celom założonym przez Autora. Pierwszy rozdział zawiera „analizę podsektora kultury jako całości” (s. 11), drugi stanowi część teoretyczną pracy, trzeci stanowi prezentację badań jakościowych przeprowadzonych przez autora, czwarty zaś „stanowi koncepcyjno-implementacyjną część pracy doktorskiej” (s. 11). Objętość poszczególnych części jest właściwa, zachowano pomiędzy nimi odpowiednie proporcje.

### Zawartość merytoryczna, badania

Omawiając merytoryczną wartość rozprawy doktoranta należy przede wszystkim podkreślić dobre wrażenie jakie daje całość pracy, będące wynikiem doskonałego rozeznania autora w opisywanym i badanym obszarze (sam był przez pewien czas pracownikiem Muzeum Narodowego w Poznaniu). Autor opisuje i poddaje krytycznej analizie obszary kluczowe z perspektywy badanych organizacji; w tekście pojawiają się najważniejsze terminy i pojęcia świadczące o znajomości literatury poświęconej problematyce zarządzania muzeami (choć, co zostanie wskazane dalej, studia literaturowe powinny być przeprowadzone szerzej); autor dostrzega i krytycznie analizuje zmiany zachodzące w muzeach zagranicznych, będące wynikiem m.in. ewolucji otoczenia społecznego organizacji. Jeremiasz Misiak nie tylko potrafi opisać muzea w różnych kontekstach, zna ich strukturę, ale – przede wszystkim – wykazuje wrażliwość dla specyfiki tych instytucji, dzięki czemu wiele ze stawianych przez niego diagnoz jest wolnych od uproszczeń i spłaszczeń. Szczególnie cenne wydaje mi się podkreślenie znaczenia muzeów (czy w ogóle instytucji kultury) dla procesu budowy kapitału społecznego, tym bardziej, że znaczenie tego ostatniego w publicznym dyskursie o muzeach, nie zawsze jest dostatecznie mocno podkreślane.

Bardzo ważnym elementem stawianych przez autora diagnoz jest również świadomość znaczenia interesariuszy wewnętrznych organizacji, skomplikowanej struktury mentalnej polskich muzeów, która bardzo często stanowi podstawową barierę dla trwałej i autentycznej zmiany organizacji.

Autor wskazuje, że przyczyną powstawania konfliktów w muzealnych zespołach jest nadmierna hierarchizacja – wg mnie jest to diagnoza niepełna, powodów jest więcej, należy do nich m.in. brak realnego odniesienia do rynku pracy – wielu pracowników nigdy nie mierzyło się z realiami innych organizacji, niż własne muzeum; niedostatki w wymiarze profesjonalnym (bardzo często wybitna wręcz wiedza w wąskim obszarze, nie idzie w parze z rozwojem innych kompetencji) – przy czym winne są tu również same organizacje, nie zapewniające systemu rozwoju pracowników; czy wreszcie brak definiowania celów, jakie mają być osiągnięte przez dużą część zespołu, co prowadzi do jego demoralizacji, zagubienia etosu pracy i ostatecznie trwania w bardzo niskiej kulturze organizacyjnej. Generalnie jednak znów należy podkreślić doskonałe „wycucie klimatu organizacji”, wejście w jej mentalną strukturę, co czyni z autora-badacza obserwatora uważnego i kompetentnego: „Jednym ze skutków ubocznych nadmiernej hierarchizacji jest powstawanie konfliktów. Przybierają one różne natężenie, zakres i długość trwania w różnych muzeach. Niemniej jednak istniały w każdej z badanych przez mnie instytucji. Ich podłoże ma najczęściej charakter interpersonalny. Kultura organizacji była tak ukształtowana, że jej immanentną cechą był permanentny konflikt. Przybierał on taką postać, że rozbił organizację, pozbawiając ją możliwości rozwoju lub w znaczącym stopniu go spowalniał. Wszechobecny konflikt uwidacznia się w różnych konfiguracjach i relacjach pomiędzy poszczególnymi pracownikami, pionami, pomiędzy podwładnym, a zwierzchnikiem. Konflikty mają nierzadko charakter międzydziałowy lub międzyoddziałowy, związany z nakładaniem się kompetencji. Uwidacznia się przy tym bycie w opozycji pracowników działów merytorycznych do pozostałych pracowników muzeum” (s. 198).

Trudno nie zgodzić się z Autorem, który pisze o instytucjach kultury następująco: „Zamiast przyczyniać się do zmian społecznych, stawać się asumptem do kreacji nowych społecznych idei, w istocie mniej lub bardziej udolnie starają się podążać za zmianami zachodzącymi w środowisku społecznym i politycznym” (s. 14). Szkoda, że doktorant, pisząc o potencjale instytucji kultury w odniesieniu do budowania kapitału społecznego nie zgłębił dostatecznie literatury, głównie obcojęzycznej, poruszającej ten temat – szerokie tło w tym zakresie stanowiłoby istotny punkt odniesienia wobec postulowanej koncepcji marketingowego modelu zarządzania muzeum. W ogóle można odnieść wrażenie, że autor, choć w bibliografii udowadnia, że dość szeroko prowadził studia literaturowe, w szerszym zakresie powinien korzystać ze źródeł poświęconych stricte muzeom. Odniesienia do kluczowych tekstów stanowiłoby wzmocnienie oraz istotne potwierdzenie dla stawianych przez autora tez, odnoszących się np. do praktyki zarządzania muzeami („W muzeach jednak wykształcenie dyrektora i środowisko akademickie, z którego się wywodzi, jest na ogół ściśle związane z profilem zbiorów posiadanych przez dane muzeum. Tak więc w muzeum sztuki dyrektorem będzie z reguły historyk sztuki, w muzeum archeologicznym – archeolog, w biologicznym – biolog. Często osoby na najwyższych muzealnych stanowiskach kierowniczych są ekspertami w bardzo wąskiej dziedzinie prezentowanych przez dane muzeum zbiorów, jednakże mają znikomą wiedzę (bądź nie mają

jej wcale) z zakresu zarządzania – s. 47), czy też ich miejsca w otoczeniu społecznym („Przez niepodejmowanie prób zmian swojego funkcjonowania polskie muzea publiczne na ogół odstają od oczekiwań społecznych” – s. 46).

Być może to szersze korzystanie z literatury uchroniłoby autora przed niektórymi wyborami merytorycznymi, z którymi trudno dyskutować, nie zawsze jednak łatwo jest je zrozumieć. Mam tu na myśli przede wszystkim rozdział *Funkcjonowanie muzeów w wybranych krajach europejskich. Analiza porównawcza*. Z punktu widzenia metodologii pracy naukowej taki rozdział jest jak najbardziej wskazany. Zastanawia jednak wybór pięciu opisanych krajów. Autor tłumaczy go w sposób następujący: „Badając sposoby funkcjonowania muzeów w poszczególnych krajach europejskich warto wziąć pod uwagę kraje reprezentatywne dla większej grupy państw. Dlatego też wzorem raportu redagowanego przez Eilertsen i Amundsena *Museum Policies in Europe 1990–2010: Negotiating Professional and Political Utopia* analizie zostało poddanych pięć państw: Norwegia będąca reprezentantką państw nordyckich, Francja reprezentująca kraje postkolonialne, Węgry i Estonia jako kraje postkomunistyczne i postsowieckie, oraz Grecja będąca krajem najbardziej związanym z kulturą antyczną” (s. 49).

Trudno pozbyć się wrażenia, że do innych przekrojowych raportów autor po prostu nie dotarł, zmuszony w takiej sytuacji powielić wybór z cytowanego źródła. Bezdyskusyjny jest przykład Francji – to ten kraj stał się wzorem w kontekście konstruowania systemu muzeów polskich w odrodzonym państwie po 1918 roku. Skandynawia, reprezentowana przez Norwegię, również wydaje się trafnym wyborem, zważywszy na fakt, że kraje nordyckie pozostają od lat w awangardzie przemian społecznych, choć – ze względu na skalę – lepszym studium przypadku byłaby zapewne Szwecja. Pozostałe trzy kraje są już bardziej zastanawiające... Dlaczego Węgry – a nie Czechy, nasi sąsiedzi? Estonia, a nie Litwa. Zamiast Grecji, z którą doprawdy niewiele nas łączy, ciekawsza byłaby chyba prezentacja muzealnej potęgi, czyli Wielkiej Brytanii. Niemcy? Włochy?

Wreszcie ocena kluczowego komponentu przedstawionej dysertacji: marketingowego modelu zarządzania muzeami. Choć, jak napisałem wcześniej, jestem zwolennikó w modeli heterogenicznych w koncepcji zarządzania muzeami, uznaję propozycję doktoranta za bardzo interesującą: spójną, jednorodną i dobrze przemyślaną. Co więcej, autor zdaje sobie sprawę, że zmiana w obszarze poszczególnych organizacji nie są możliwe bez głębokiej zmiany systemu zarządzania muzeami, czy raczej zbudowania konsekwentnej i komplementarnej polityki zarządzania sektorem kultury. Model opisany przez Autora jest modelem „zmiany totalnej” – jakie okoliczności musiałyby zaistnieć, aby mógłby być realizowany? Obawiam się, że musiałyby nastąpić zmiana na najgłębszym poziomie myślenia o państwie, jako strukturze społecznej. Nie jest to zarzut wobec Autora, raczej smutna konkluzja na temat powodów złej kondycji publicznego sektora kultury. Zważywszy jednak, że są one finansowane z pieniędzy publicznych, czyli pieniędzy wszystkich obywateli, zmiana jest konieczna, muzea (podobnie jak inne instytucje kultury) muszą udowodnić swoją przydatność, przekonać do swojej

społecznej roli. „Przyjęcie założenia, że muzea są organizacjami usługowymi stanowi dla tych organizacji szansę na dalsze legitymizowanie sensu swojego istnienia. W zmieniającym się środowisku społecznym zmieniają się także oczekiwania wobec muzeów. Przyjęcie perspektywy usługowej sprawia, że muzea stają się organizacjami osadzonymi w tkance społecznej, mogącymi szybko i elastycznie reagować na oczekiwania współpracujących z nimi interesariuszy. To właśnie dostrzeżenie faktu, że muzea są przede wszystkim organizacjami usługowymi wychodzi naprzeciw postulowanym przez część środowiska muzealniczego zmianom” (s. 267).

O ile w większości podobają mi się diagnozy stawiane przez Autora, o tyle przestrzegalbym przed nadmiernymi uproszczeniami proponowanych rozwiązań. Trudno zgodzić się na przykład z jednym z końcowych stwierdzeń: „Nie ma konieczności szukania rewolucyjnych rozwiązań związanych z budową muzeum partycypacyjnego. Gotowe rozwiązania istnieją bowiem w obszarze usługoznawstwa”. Autor z niewytłumaczalną lekkością przekreślił tym sposobem ponad dwadzieścia lat doświadczeń muzeów (głównie zachodnioeuropejskich i amerykańskich), wdrażających partycypację w praktykę zarządczą. Nieprzypadkowo Johanna Klatt nazwała ostatnią pełną dekadę „dekadą partycypacji” – ogrom doświadczeń w tym zakresie, zasługuje na więcej uwagi i refleksji, również w kontekście budowania nowych modeli zarządzania muzeami.

Mimo wyrażonego wcześniej pozytywnego odbioru całości opracowania, zmuszony jestem wytknąć Autorowi największą słabość jego pracy. Zdaję sobie sprawę, również jako promotor rozpraw doktorskich, że w każdej pracy nad tego typu rozprawą należy powiedzieć dość, stłumić chęć prowadzenia kolejnych i kolenych badań, doczytania kolejnych źródeł. Prawdą jest jednak, że moment tej decyzji musi być dobrze przemyślany, ma bowiem poważne konsekwencje dla całej dysertacji. Wydaje się, że doktorant wybrał moment najgorszy z możliwych. Można tłumaczyć, że zakres czasowy prowadzonych badań i refleksji nad muzeami ogranicza wybuch pandemii. Niestety fakt, że praca broniąca jest w roku 2023 powinien skłonić Autora do uważnej analizy, czy od 2019 roku nie doszło do istotnych zmian w badanym przez niego obszarze. A takie miały miejsce. Najbardziej wyrazistym przykładem jest definicja muzeum, na którą powołuje się autor. Posługuje się on obowiązującą od 2007 roku definicją opracowaną przez ICOM, zgodnie z którą „Muzeum jest trwale istniejącą instytucją, nienastawioną na osiągnięcie zysku, służącą społeczeństwu i jego rozwojowi, otwartą dla publiczności, która pozyskuje, konserwuje, udostępnia i wystawia w celu badawczym, edukacyjnym lub dla rozrywki materialne i niematerialne świadectwa ludzi oraz ich środowiska” (s. 70). Autor zaznacza, że trwa debata nad zmianą tej definicji, ale w jego pracy nie ma śladu, że w sierpniu 2022 roku ta nowa definicja została oficjalnie ogłoszona. Zgodnie z nią „Muzeum jest trwałą instytucją służącą społeczeństwu, nienastawioną na osiągnięcie zysku, zajmującą się badaniem, gromadzeniem, konserwacją, interpretacją oraz prezentacją dziedzictwa materialnego i niematerialnego. Otwarte dla wszystkich, powszechnie dostępne i niewykluczające, muzea promują różnorodność i zrównoważony rozwój. Swoją działalność i sposoby komunikowania opierają na zasadach etyki, profesjonalnej rzetelności i społecznej

partycypacji. Oferują zróżnicowane doświadczenia służące edukowaniu, rozrywce, refleksji i dzieleniu się wiedzą”. Ta zmiana jest na tyle istotna, że bezwzględnie powinna być omówiona w dysertacji doktoranta (dopuszczam możliwość, że praca została złożona przed ogłoszeniem tej definicji – będę prosił doktoranta o ustosunkowanie się do tej sprawy podczas obrony).

### Badania empiryczne

Opisany wyżej problem (czasowego zasięgu pracy) jest jeszcze większy w przypadku badań empirycznych przeprowadzonych przez Autora, realizowanych w latach 2016 i 2017. Trudno określić te badania inaczej niż stare. Mamy tu do czynienia z wywiadami – w części przynajmniej – zrealizowanymi nawet siedem lat temu, co w przypadku wielu organizacji jest całą epoką (w skrajnych przypadkach w niektórych muzeach w Polsce doszło w tym czasie do czterokrotnej zmiany dyrekcji).

Pewien niedosyt mam również w opisie samych badań. Choć Autor bardzo dokładnie opisuje metodologię badań (s. 146–149), poważną wadą tego fragmentu jest brak jednoznacznego opisu próby. Autor informuje, że „Kierując się „ekonomiką” badań szczególnie w pierwszej ich części dotyczącej przeszkód systemowych posłużyłem się także techniką *desk research*. Posługiwałem się głównie raportami z badań jakościowych innych autorów. Dzięki temu uzyskałem szerszą perspektywę, którą mogłem walidować i poszerzać własnymi badaniami. Niemniej jednak badania własne (pierwotne) były podstawą wysnuwania wniosków badawczych. Odniesienia literaturowe przedstawione w opisie niniejszego badania odnoszą się z reguły do raportów badawczych innych autorów, których ustalenia pokrywają się z tym, co udało się mi ustalić na podstawie badań własnych”. Zrozumiała jest kwestia anonimizacji, ale z tekstu nie dowiadujemy się, jak duża była próba, z iloma rozmówcami przeprowadzono wywiady. Z przypisów możemy wnioskować, że wywiady prowadzono z pracownikami muzeum państwowego i samorządowego, nie wiemy jednak z iloma organizacjami badacz miał kontakt, jak długo on trwał, w jakich okolicznościach były prowadzone badania etc. etc. Brak podrozdziału jasno i w zawarty sposób informującego o powyższych parametrach znacząco obniża wartość samych badań.

### Język pracy, źródła, bibliografia

Autor posługuje się ładnym, plastycznym językiem, bardzo przyjemnym w lekturze, wolnym od kolokwializmów czy też slangu środowiskowego. Widoczny jest jednak pośpiech w ostatecznej redakcji tekstu – brakło czasu na korektę, co skutkuje drobnymi uchybieniami, błędami czy niezręcznościami (niekonsekwencje w zapisie liczebników porządkowych w datach; brak kropek

w opisie źródła rysunków, wykresów itp.; błędy w interpunkcji, np. brak przecinków; czasem niepotrzebna kropka w tytule rozdziału; literówki, błędy składniowe, np. s. 13 – „Kultura tworzy wartości, które wymykają się kalkulacją” itp.).

Jak pisano już wcześniej, bibliografia stanowi imponujący spis zajmujący 25 stron wydruku, ale studia bibliograficzne zostały poprowadzone zbyt wąsko. W zestawieniu brakuje zarówno kluczowych obcojęzycznych publikacji książkowych poświęconych muzeom (np. T. Ambrose, C. Paine, *Museum Basics. The International Handbook* czy G. Black, *Transforming Museums in the Twenty-First Century*), jak i tekstów wielu autorów polskich. Sam Doktorant pisze, że „Poza nielicznymi wyjątkami brakuje polskich opracowań opisujących instytucje kultury przez pryzmat nauk o zarządzaniu” (s. 145), puszczając w niepamięć co najmniej kilkadziesiąt artykułów publikowanych w periodykach i opracowaniach zbiorowych, afiliowanych przy Międzynarodowym Centrum Kultury, Narodowym Centrum Kultury, Uniwersytecie Ekonomicznym w Krakowie czy Uniwersytecie Jagiellońskim, żeby wymienić tylko najważniejsze miejsca.

### Podsumowanie

Mimo wskazanych niedoskonałości stwierdzam, że rozprawa doktorska mgr Jeremiasza Daniela Misiaka spełnia wymogi stawiane dysertacjom doktorskim, określone przez ustawę o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. W związku z powyższym wnoszę o dopuszczenie doktoranta do dalszych etapów postępowania w przewodzie doktorskim.

Proszę, aby doktorant odpowiedział podczas obrony na następujące pytania:

- 1) Proszę o prezentację koncepcji, wraz z przykładami praktycznymi oraz stosowną literaturą, muzeum partycypacyjnego.
- 2) Proszę o dokładną prezentację próby w przeprowadzonych przez Doktoranta badaniach empirycznych.
- 3) Proszę o ustosunkowanie się do nowej definicji muzeum, zaprezentowanej przez ICOM oraz komentarz, jak doktorant odnosi ją do własnej koncepcji marketingowego zarządzania muzeum.

Kraków, 21.02.2023

dr hab. Łukasz Gaweł, prof. UJ

