



 [orcid.org/0000-0002-2178-2406](https://orcid.org/0000-0002-2178-2406)

**Bogusław Nierenberg**

Uniwersytet Jagielloński

[boguslaw.nierenberg@uj.edu.pl](mailto:boguslaw.nierenberg@uj.edu.pl)

## RECENZJA MONOGRAFII ZARZĄDZANIE KULTURĄ I MEDIAMI W NIEPEWNYCH CZASACH: STUDIA PRZYPADKU POD REDAKCJĄ DR ANNY MODZELEWSKIEJ

### Uwagi wstępne

Monografia pod redakcją dr Anny Modzelewskiej zatytułowana *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku* jest dziełem nie tylko ważnym, ale i aktualnym, na gruncie nauk o zarządzaniu podejmuje bowiem wątki dotyczące zmian w obrębie organizacji i sposobów zarządzania nimi, a wymuszonych pandemią COVID-19. W tym ujęciu szczególnego znaczenia nabiera to, co nazywa się zarządzaniem humanistycznym (por. Kociatkiewicz, Kostera, s. 9–19), a czasami humanizacyjnym (por. Martyniak, 1999, s. 115–162).

Z lektury poszczególnych rozdziałów dowodnie wynika, że nurt zarządzania humanistycznego obrany przez redaktorkę tomu jest w pełni adekwatny do opisywanych zagadnień. Zresztą sama dr Anna Modzelewska podkreśla we wstępie, że zebrane w tomie artykuły są owocem prowadzonego przez nią w latach 2019–2020 seminarium licencjackiego w Instytucie Kultury Uniwersytetu Jagiellońskiego. Jest przejawem wysoko cenionej działalności naukowej, gdyż nauka stanowi dziedzinę naszego życia, w której istotną rolę odgrywają relacje mistrz–uczeń (a przynajmniej powinny odgrywać). Opiekun naukowy – w tym przypadku dr Anna Modzelewska – zatroszczył się nie tylko o to, by powstały prace rzetelne i nad podziw dojrzałe, ale też zadbała, aby zostały upublicznione. A to rzadki przejaw troski o wychowanków naukowych. Wybiegając w przód i uprzedzając nieco konkluzję końcową, stwierdzam, że monografia może być powodem do dumy dla redaktorki tomu, jak i autorów poszczególnych rozdziałów. Żeby nie być gołosłownym, przywołam cytaty

z dzieła wybitnej uczonej Barbary Czarniawskiej, która w książce *Trochę inna historia organizacji. Organizowanie jako konstruowanie sieci działań* (2010, s. 118) pisze tak: „Jeśli w trakcie wywiadu poprosić praktyka, aby opowiedział o przebiegu jakiegoś procesu organizacyjnego, zwykle przedstawia on całą historię (...). Codzienne organizowanie składa się z fragmentów działań i zdarzeń, z pozornie niezwiązanymi ze sobą czynnościami, które wydają się nie mieć szczególnego znaczenia. Ale to właśnie ta chaotyczna mieszanka zdarzeń, czynów i rozmów jest materiałem, z którego potem konstruuje się opowiadania”. Właśnie! Za sprawą mądrej i spolegliwej<sup>1</sup> opiekunki młodzi i mało doświadczeni autorzy poszczególnych rozdziałów potrafili skonstruować opowieści zadziwiająco dojrzałością, warsztatem naukowym i celnością formułowanych wniosków. W wyniku tych działań powstało dzieło interesujące poznawczo, które powinno zainteresować nie tylko pracowników i studentów wydziałów zarządzania wyższych uczelni, ale i praktyków chcących lepiej zrozumieć istotę zarządzanych organizacji i zachodzących w nich procesów.

## Konstrukcja i zawartość merytoryczna

Monografia pod redakcją Anny Modzelewskiej składa się z 12 rozdziałów, poprzedzonych wstępem redaktorki tomu. Całość została podzielona na cztery części: *Strategia organizacji*, *Zarządzanie wizerunkiem*, *Zarządzanie kulturą* oraz *Zarządzanie i sztuka*. Każda z części zawiera trzy rozdziały. Taki podział materii badawczej wydaje się ze wszech miar adekwatny do zawartości poszczególnych części i rozdziałów.

Część pierwsza obejmuje trzy artykuły: Jakuba Rybczyńskiego *Strategia zarządzania sytuacją kryzysową na przykładzie marki Reserved w latach 2010–2020*, Sary Polaczek *Społeczna odpowiedzialność biznesu w marce modowej Elementy – studium przypadku*, Joanny Kleszcz *Społeczna odpowiedzialność biznesu na przykładzie firmy Wyborowa Pernod Ricard*. Wszystkie trzy odnoszą się do rozmaitych elementów konstruowania strategii organizacji. W pierwszym przypadku to radzenie sobie z sytuacją kryzysową, a w dwóch kolejnych to relacje z otoczeniem przejawiające się w społecznej odpowiedzialności biznesu.

W pierwszym z wymienionych tekstów autor rzetelnie przeanalizował trzy studia przypadków sytuacji kryzysowych. Szczególnie interesujący jest ten fragment, w którym w sposób dociekliwy, ale nie natarczywy rozmawia z dyrektorem marketingu firmy Reserved – Moniką Kapłan, by uzyskać odpowiedź na pytania dotyczące konstruowania strategii firmy. Także wcześniejsze części tego rozdziału zdumiewają dojrzałością badawczą.

---

<sup>1</sup> Nie należy mylić określeń „spolegliwy” i „uległy” – to dwa różne terminy. Ten pierwszy oznacza osobę, na której można polegać, ten drugi natomiast osobę uległą (por. Kotarbiński, 2003, s. 364).

Z kolei Sara Polaczek, mając świadomość, że dla wielu organizacji CSR jest darmowym sposobem na kreowanie nie do końca prawdziwego wizerunku bądź wręcz osiągnięcie nieuprawnionych zysków, stara się dowieść, że rzetelne przyjęcie przez daną organizację strategii CSR to rodzaj zobowiązania do podjęcia działań koniecznych, a nie widzimisię zarządzających i darmowa reklama. Autorka pokazuje bezsensowne działania rozmaitych firm (jak choćby *shipping*), za sprawą których produkowane podkoszulki wędrują z jednej części świata do drugiej, zaś środowisko, a *per saldo* my wszyscy ponosimy szkody.

Joanna Kleszcz jest autorką rozdziału, w którym analizuje zależność między produkowaniem alkoholu a społeczną odpowiedzialnością biznesu. Kiedy przystępowałem do jego lektury, samo zagadnienie wydało mi się cokolwiek naciągane, ale okazało się, że autorka poradziła sobie z tym dylematem nad podziw dobrze, przywołując konkretne przykłady. Jak choćby ten, że firma Wyborowa Pernod Ricard przekazała tysiące litrów alkoholu na produkcję żelu do odkażania rąk, co w czasach zarazy ma swoją znaczącą wymowę.

Część druga monografii nosi tytuł *Zarządzanie wizerunkiem* i podobnie jak poprzednia składa się z trzech artykułów: Zuzanny Bąk *Budowanie marki w mediach społecznościowych*, Karoliny Oleksy *Pasywna komunikacja masowa jako narzędzie kreowania wizerunku* oraz Krzyszpina Fica *Zarządzania wizerunkiem administracji rządowej na przykładzie aktywności Ministerstwa Kultury i Dziedzictwa Narodowego w mediach społecznościowych w latach 2018–2019*.

Tę część monografii rozpoczyna Zuzanna Bąk, która pisze o budowaniu marki w mediach społecznościowych. Tą „marką” jest Anna Lewandowska, żona najbardziej znanego polskiego piłkarza Roberta Lewandowskiego. Autorka rozdziału dowodnie wykazała, że Anna Lewandowska sławę w mediach społecznościowych zawdzięcza sobie, a nie swojemu mężowi. Należy podkreślić, że tekst jest naukowy, a nie publicystyczny. Autorka za pomocą narzędzi naukowych gruntownie przeanalizowała badany problem i wysnuła zasadne wnioski.

Z kolei Karolina Oleksy w rozdziale swojego autorstwa wykazała, jak za pomocą masowej komunikacji pasywnej można kształtować wizerunek. Czyni to na przykładzie Teatru Szczęście, którego dyrektor Andrzej Talkowski tę pasywność w kreowaniu wizerunku ujął w stwierdzeniu: „trzeba działać spokojnie, a widownia się znajdzie” (Oleksy, 2020). Potwierdzenie swoich założeń naukowych autorka znajduje w badaniach przeprowadzonych z rzecznikami prasowymi dwóch innych instytucji.

Drugą część monografii zamyka rozdział Krzyszpina Fica. Jest to jeden z dłuższych tekstów zawartych w tomie, co broń Boże nie jest żadnym zarzutem. Pisząc o rozmiarach tego rozdziału, chcę jedynie podkreślić jego wnikliwość, dojrzałość metodologiczną, ale i różnorodność opisu, autor bowiem nie ograniczył się do badań i publikacji wyników w formie tabel oraz wykresów, ale uzupełnił je bogatym zestawem screenów, wpisów czy postów zamieszczanych na społecznościowych portalach internetowych. Jestem pod wrażeniem nie tylko formy, ale i treści tego

artykułu. W jego zakończeniu można znaleźć zapowiedź kolejnych badań planowanych przez autora. Należy trzymać za nie kciuki.

W części trzeciej monografii zatytułowanej *Zarządzanie kulturą* znajdujemy dociekania badawcze: Adrian Kasprzyk (*Zarządzanie dziedzictwem kulturowym Nowej Huty na przykładzie strategii Muzeum Nowej Huty*), Katarzyny Czarneckiej i Macieja Godosia (*Zarządzanie przestrzenią i wykorzystanie jej w instytucjach kultury – wpływ przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji*) oraz Michaliny Krzysiek (*Zarządzanie pamięcią o artyście na przykładzie działalności Fundacji imienia Zbigniewa Wodeckiego*).

Pierwszy z zamieszczonych w tej części rozdziałów mógłby się znaleźć w pierwszej części monografii poświęconej strategiom, wtedy jednak zaburzona została by kompozycja formalna książki. Rozumiem to i akceptuję, gdyż uważam, że praca naukowa powinna mieć swój powab nie tylko intelektualny, ale też formalny. Już starożytni powiadali: *Mens sana in corpore sano* („W zdrowym ciele zdrowy duch”). Współcześnie to powiedzenie zostało zawężone do sportu, ale przecież jest ono przypisywane Talesowi; to ono stało się podstawą *kalokagatii*, czyli pojęcia odzwierciedlającego połączenie dobra i piękna, które jako pierwszy badał Arystoteles.

Zatem artykuł Adrian Kasprzyk dotyczący tworzenia strategii Muzeum Nowej Huty znalazł się w części trzeciej monografii poświęconej zarządzaniu kulturą. Znalazł się zasadnie, autorka bowiem już we wstępie rozdziału pisze, iż celem jej pracy jest zbadanie sposobu zarządzania dziedzictwem kulturowym Nowej Huty. Z drugiej jednak strony rozważa, jakie zmiany dokonały się w strategii Muzeum Nowej Huty, które powstało w wyniku połączenia Muzeum PRL z Muzeum Historycznym Miasta Krakowa. Jest to tym bardziej ważne zadanie badawcze, że autorka rozpatruje je w kontekście „dziedzictwa trudnego”, czyli takiego, o którym spadkobiercy woleliby nie pamiętać i go nie dziedziczyć. Z rozwikłaniem tego problemu badawczego Adriana Kasprzyk poradziła sobie lepiej niż dobrze.

Kolejny z rozdziałów, autorstwa Katarzyny Czarneckiej i Macieja Godosia, podejmuje wątek wpływu przestrzeni na odbiór i wizerunek organizacji kultury. Do wzmiankowanej analizy autorzy wybrali trzy instytucje: Narodowy Stary Teatr, Teatr STU i Teatr Variété – wszystkie trzy z Krakowa. Dla zobrazowania zagadnienia badawczego posłużono się sformułowaniem Mary Jo Hatch (2002, s. 256): „fizyczne oznaczenie stref w strukturach fizycznych stwarza widzialne granice, które podlegają symbolicznemu skojarzeniu z zajmującymi te strefy grupami”. Z tym stwierdzeniem współbrzmia wnioski końcowe autorów odnoszące się do marketingowego, a wręcz strategicznego znaczenia przestrzeni związanej z badanymi instytucjami kultury.

Rozdziału zamykającego część trzecią byłem szczególnie ciekaw, ponieważ znałem i lubiłem Zbigniewa Wodeckiego. Był on dla mnie nie tylko znakomitym artystą, ale też zacnym kolegą. Okazało się, że autorka rozdziału Michalina Krzysiek, pisząc o zarządzaniu pamięcią o Zbigniewie Wodeckim, miała osobiste doświadczenia związane z pracą w fundacji, która organizuje Wodecki Twist Festiwal. Należy

zauważyć, że „zarządzanie pamięcią” to rzecz trudna do badania, ale jeszcze trudniejsza do opisanego, zazwyczaj bowiem pamięć o artyście tkwi w umysłach tych, którzy go znali, i zazwyczaj są to różne opisy. Czasami nawet diametralnie różne. Fundację, która „zarządza” pamięcią o Zbigniewie Wodeckim, stworzyła jego rodzina – żona i troje dzieci. Autorka rozdziału nie poddała się jednak sentymentalnym stereotypom i w sposób naukowo poprawny rzecz zbadała. Co ciekawe, wskazała na znaczenie przestrzeni w rozmaitych wymiarach, która odgrywa istotną rolę w zarządzaniu pamięcią o artyście.

Ostatnia, czwarta część monografii nosi tytuł *Sztuka i zarządzanie* i składają się na nią rozdziały następujących autorów: Huberta Okonowicza („*Baczyński – to jestem ja*”. *Sprawozdanie z realizacji projektu teatralnego*), Katarzyny Żabińskiej (*Specyfika zarządzania projektem kulturalnym opartym na wartościach chrześcijańskich na przykładzie festiwalu Slot Art Festival*) oraz Zuzanny Majeran (*Fikcja literacka jako źródło wiedzy o organizacji i zarządzaniu: studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w „Lalce” autorstwa Bolesława Prusa*). W tej części monografii autorzy badali – zgodnie z tytułem – relacje między zarządzaniem a sztuką.

W swoim artykule Hubert Okonowicz przedstawia zapis projektu artystycznego zgodnego z wymogami badawczymi nauk o zarządzaniu. Jest nim przygotowanie spektaklu poetyckiego zatytułowanego *Baczyński – to jestem ja*, który autor rozdziału w charakterze reżysera realizował z grupą młodzieży licealnej. Z powodu epidemii sam spektakl nie doszedł do skutku, jednak prace nad nim trwały kilka miesięcy, od października 2019 do kwietnia 2020 roku. Jest to zatem rodzaj pracy etnograficznej i autoetnograficznej. Mamy tu do czynienia z działaniem opisanym przez Bronisława Malinowskiego, który ustalił, że „każda organizacja jest efektem kultury” (Malinowski, 2001, s. 160) oraz „Jakiegokolwiek zadanie trzeba by wykonać, istoty ludzkie muszą się zorganizować” (Malinowski, 2001, s. 162). Nie jest to oczywiście jedynie zapis kolejnych działań przy tworzeniu spektaklu poetyckiego. To rozdział, w którym autor wykorzystał literaturę i narzędzia charakterystyczne dla zarządzania humanistycznego, ale też rudymentalne dla samego zarządzania, jak choćby cztery funkcje zarządzania: planowanie, organizowanie, kierowanie i kontrolowanie, co dało mu solidny grunt dla rozmaitych wniosków i generalnych uwag, jak choćby ta, że nauki o zarządzaniu oraz umiejętność komunikowania mogą się okazać wielce użyteczne dla badania przestrzeni scenicznych, w tym także tych amatorskich.

Kolejny tekst to również studium przypadku, w którym Katarzyna Żabińska bada, jaką rolę odgrywają wartości chrześcijańskie w realizacji Slot Art Festivalu. Czasami autorka przywołuje prawdy oczywiste, ale często nieuświadomiane, jak choćby ta, że William Szekspir kierował projektem. To prawda, on i bracia Burbage stworzyli wspólnie teatr The Globe, nad którego wejściem wisiał wielce znamienity napis: *Totus mundus agit histrionem* („Cały świat jest sceną”). W tym kontekście rozważania autorki odnoszące się do zarządzania projektem kulturalnym

widzianym przez pryzmat wartości są z jednej strony ożywcze, a z drugiej wypełniają lukę badawczą w tym względzie, dotąd bowiem nie spotkałem się z takim ujęciem w obszarze zarządzania.

Autorka prowadzi badania związane z tym wydarzeniem w sposób wielowymiarowy, gdyż jest to festiwal odmienny w wielu aspektach. Na przykład jest on finansowany poprzez *crowdfunding*, zupełnie bez udziału sponsorów czy dotacji. Przeprowadzony przez Katarzynę Żabińską wywód (zresztą dobrze udokumentowany badaniami) uprawnia ją do wysnucia wniosku, że oparcie zarządzania tym projektem na wartościach chrześcijańskich sprawia, iż jest to jedyne w swoim rodzaju wydarzenie, a jego istotą pozostaje współtworzenie.

Ostatni rozdział tej części i zarazem całej książki to tekst Zuzanny Majeran *Fikcja literacka jako źródło wiedzy o organizacji i zarządzaniu: studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w „Lalce” autorstwa Bolesława Prusa*. Przytoczyłem tytuł w całości, ponieważ najpierw wydał mi się cokolwiek barokowy, trochę na modłę księdza Benedykta Chmielowskiego, autora *Nowych Aten*. Zaraz potem jednak przypomniały mi się niezwykle błyskotliwe rozważania w tym względzie wybitnej uczonej Barbary Czarniawskiej, ale także artykuły Moniki Kostery i Jerzego Kociatkiewicza. Swego czasu miałem okazję – jako recenzent dorobku habilitacyjnego J. Kociatkiewicza – poznać jego opinie zawarte w cyklu artykułów opatrzonych wspólnym tytułem *Zarządzanie doświadczeniem*. Monografia B. Josepha Pine’a i James Gilmore’a (1999) *The Experience Economy* była jedynie pretekstem do wielce błyskotliwych wniosków, na przykład w artykule *Sherlock Holmes and the adventure of the rational manager: Organizational reason and its discontents* (Kociatkiewicz, Kostera, 2012).

Zuzanna Majeran w związku z badaniem fikcji literackiej *Lalki* na użytek zarządzania także szuka odpowiedzi na wiele pytań, a jedno z nich brzmi: czy idee pozytywistyczne, takie jak utylitaryzm oraz praca organiczna, miały realny wpływ na charakter przedsiębiorstwa Stanisława Wokulskiego? Autorka do badań zaprzęgała metody hermeneutyczne, a wnioski, które otrzymała, mogą być użyteczne dla praktyków zarządzania. W tym zgadzam się w pełni z autorką, gdyż „lekcje”, których udziela praktykom zarządzania, są proste, a przez to wręcz błyskotliwe. Mogę jedynie podpisać się pod zdaniem, które zawarła w podsumowaniu: „Literatura piękna dla badacza oraz praktyka zarządzania staje się przepustką do niekonwencjonalnych rozwiązań” (Majeran, 2020, s. 353).

## Poprawność merytoryczna

Poprawność merytoryczna to także mocna strona recenzowanej monografii. Metody badawcze są adekwatne do rozważanych problemów. Do kwestii merytorycznych odnosiłem się uprzednio, podczas omawiania poszczególnych rozdziałów. Uczciwie jednak należy stwierdzić, że wartość merytoryczna poszczególnych części

jest różna: od błyskotliwych, które wręcz urzekają, do zaledwie poprawnych, ale jednak poprawnych. Szczęśliwie tych ostatnich jest niewiele. Pierwotnie chciałem wskazać, które rozdziały mam na myśli, ale zrezygnowałem z tego zamiaru. Przypomniało mi się, co o regule kontrastu napisał Robert Cialdini: „nic samo w sobie nie jest ani duże, ani małe, dopiero w porównaniu z czymś staje się albo duże, albo małe”. Otóż to! Piękno jest bardziej widoczne, jeśli umieścimy je na tle rzeczy mniej pięknych, co nie znaczy, że brzydkich.

## Poprawność metodologiczna

Redaktorka monografii, poniekąd słusznie, zawierzyła autorom poszczególnych rozdziałów w kwestiach poprawności metodologicznej. O ile ma to sens w przypadku każdego rozdziału widzianego z osobna, to już przy lekturze całości nabiera znamion pewnej monotonii. Trzeba jednak pamiętać, że jest to monografia, w której znajdują się teksty różnych autorów, trudno byłoby więc jednym rozwijać wątki metodologiczne, a innym nie. Poza tym pewnie niewielu będzie takich, którzy – podobnie jak redaktorka monografii czy recenzent – przeczytają wszystko po kolei i na dokładkę za jednym razem. Może zatem moje obawy co do ewentualnego znużenia czytelnika podobnymi rozważaniami metodologicznymi są na wyrost?

## Konkluzja

Mimo tego drobnego zastrzeżenia uznaję, że monografia zatytułowana *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku* pod redakcją naukową Anny Modzelewskiej posiada walor zarówno naukowy, jak i badawczy, a także wypełnia istotną lukę poznawczą. Wszystko to sprawia, że z satysfakcją rekomenduję wzmiankowaną książkę czytelnikom niniejszej recenzji.

## Bibliografia

- Czarniawska B. (2010). *Trochę inna historia organizacji. Organizowanie jako konstruowanie sieci działań*. Warszawa: Wydawnictwo Poltex.
- Hatch M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kociatkiewicz J., Kostera M. (2013). *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*. „Problemy Zarządzania”, 4 (44), s. 9–19.
- Kostera M., Kociatkiewicz J. (2012). *Sherlock Holmes and the adventure of the national manager: Organizational reason and its discontents*. „Scandinavian Journal of Management”, 28 (2), s. 162–172.
- Kotarbiński T. (2003). *Prakseologia*, t. II. Wrocław: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.

- Majeran Z. (2020). *Fikcja literacka jako źródło wiedzy o organizacji i zarządzaniu: studium przypadku struktury organizacyjnej na przykładzie sklepu Stanisława Wokulskiego w „Lalce” autorstwa Bolesława Prusa*. W: A. Modzelewska (red.), *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, s. 334–355.
- Malinowski B. (2001). *Wolność i cywilizacja*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Martyniak Z. (1999). *15 pionierów*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Antykwa.
- Oleksy K. (2020). *Pasywna komunikacja masowa jako narzędzie kreowania wizerunku*. W: A. Modzelewska (red.), *Zarządzanie kulturą i mediami w niepewnych czasach: studia przypadku*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania UW, s. 149–172.
- Pine J., Gilmore J. (1999). *The Experience Economy*. Boston: Harvard Business School Press.