



UNIwersytet  
JAGIELLOŃSKI  
W KRAKOWIE

Kraków, 20 października 2022 r.

Dr hab. Marzena Barańska prof. UJ  
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej  
Uniwersytetu Jagiellońskiego

Wydział Zarządzania

i Komunikacji Społecznej

Instytut Kultury

Recenzja  
rozprawy doktorskiej Pani magister Anny Teler  
pt. "Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o  
synergiczna korelacje paradygmatów etycznego i ekonomicznego"

Tematem recenzowanej rozprawy doktorskiej mgr Anny Teler była analiza stosowanych rozwiązań w zakresie zarządzania mediami jako organizacji funkcjonujących w określonych realiach społecznych, kulturowych, ekonomicznych i politycznych, wchodzących w alianse z innymi organizacjami w dążeniu do realizacji wyznaczonych celów.

#### **Wprowadzenie**

Intensywny rozwój mediów stanowi integralną część rozwoju cywilizacji. Powszechnie postrzegane jako tzw. „czwarta władza” nie tylko kontrolują ale są kontrolowane przez uprawnione organy i instytucje. Przemiany społeczne i gospodarcze pozycjonują media, jako aktywnych uczestników wymiany przede wszystkim usługowej. Z tego względu podlegają obowiązującym zasadom prawa czy rozwiązaniom etycznym, ale również same tworzą nowe realia i praktyki poddawane ocenom odbiorców/opinii publicznej. Wprawdzie, status prawny wielu organizacji medialnych uzasadnia oczekiwania odbiorców o niekomercyjnym podejściu w zakresie zarządzania danym medium, ale z drugiej strony właśnie status prawny nie jest gwarantem stabilizacji ekonomicznej, co w praktyce rodzi wiele dylematów, dyskusji i wyzwała potrzebę poszukiwania nowych, atrakcyjnych rozwiązań.

W kontekście określonego tematu, kwestia „etyki w myśleniu ekonomicznym czy ekonomii w myśleniu etycznym” – jak słusznie zauważa Autorka ( s.1) – jest wciąż aktualnym zagadnieniem. Wprawdzie ukazało się wiele publikacji podejmujących przedmiotowe zagadnienie, ale recenzowana praca doktorska uwypukla kwestie nie mające kompleksowego opracowania, wskazuje na nowe istotne czynniki identyfikowane ze współczesnym modelem, wzorem zarządzania mediami. Z tego względu rozprawa dotyczy problemów istotnych z punktu widzenia teorii (teorii demokracji,

ul. Prof. St. Łojasiewicza 4

PL 30-348 Kraków

tel. +48(12) 664 5569

+48(12) 664 5827

fax +48(12) 664 5569

e-mail: [kultura@uj.edu.pl](mailto:kultura@uj.edu.pl)

[www.wzks.uj.edu.pl](http://www.wzks.uj.edu.pl)

mediów), zarządzania jakością, legislacji, etyki i praktyki związanej z funkcjonowaniem rynku mediów w państwie demokratycznym.

Tematyka etycznych i ekonomicznych aspektów zarządzania mediami w ujęciu Autorki rozprawy wpisuje się w katalog dyskusji o niezależności mediów m.in. od aparatu władzy, aktorów rynku gospodarczego, zważywszy, że w życiu społecznym utożsamiane są z „czwartą władzą”, stanowią narzędzie kształtowania opinii publicznej, a zatem przestrzeni, w której wartości zyskują szczególne znaczenie przez co kształtują otoczenie zewnętrzne, podlegając jego oczekiwaniom.

Wzajemne korelacje ekonomii i etyki, zacierają granice funkcjonowania dwóch odrębnych systemów, tworząc komplementarne rozwiązania i procedury. Swoistego rodzaju „zawłaszczanie” niezależności mediów przez praktyki ekonomiczne, powoduje, że media tracą swoją autonomiczność ulegając twardym zasadom rynku, często w obliczu świadomych wyborów deprecjonowania tego, co społecznie jest szczególnie cenione.

Praca doktorska dotyczy bardzo ważnych problemów dotyczących funkcjonowania współczesnego państwa, a zwłaszcza funkcjonowania rynku medialnego, niezależności prasy, a dalej społecznej aprobaty i dezaprobaty dla publikowanych materiałów wyrażanej aktywnością odbiorców i zarazem (często) twórców treści.

Badania nad etyką i ekonomią, jako determinantami zarządzania organizacjami w państwach demokratycznych są aktualne w wielu obszarach i dyscyplinach naukowych, co zostało wyraźnie podkreślone przez mgr Annę Teler w recenzowanej pracy.

### **Cel i zakres pracy, metodologia**

Temat pracy został trafnie określony. Wprawdzie problematyka dotycząca etyki i ekonomii, jako czynników determinujących sukcesy lub porażki zarządzania stanowi pole badawcze od wielu lat, to przyjęte założenia przesądzają o konieczności prowadzenia dalszej analizy.

Kwerenda literatury – krajowej i zagranicznej - ( s.13), stanowiła punkt wyjścia do operacjonalizacji analizowanej problematyki. Autorka w przejrzystej formule wstępu, zidentyfikowała obszar i cel badawczy, zaprezentowała stan badań, pytania badawcze, hipotezy, metodologię i metody badawcze oraz przedstawił strukturę pracy (s. 7-18). Przedmiot pracy określono jako: ”weryfikacja założenia o istnieniu aksjosphery w biznesie i weryfikacja czy ( oraz w jakim zakresie) obejmuje ona paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny” (s.10). Zawarta w temacie pracy teza o zarządzaniu mediami zorientowanym na wartości określa pole badawcze jako oszukiwanie „ (...) obszaru łącznego aksjosphery, czyli wspólnoty wartości tak etycznych jak i ekonomicznych” (s. 9).

Identyfikację i sformułowanie problemu badawczego oceniam pozytywnie. Obserwacja piśmiennictwa naukowego doprowadziła Autorkę do określenia luki badawczej oraz podjęcia próby zgłębienia na ten temat treści poprzez przygotowanie rozprawy doktorskiej. Wybrany obszar jest nie tylko ciekawy, ale aktualny badawczo.

Z naukowego punktu widzenia temat ważny, pozwalający na szersze od dotychczasowego podejścia rozumienie problemu. Precyzyjnie przedstawiono przesłanki wyboru tematu, określono i uzasadniono potrzebę [prowadzenia analizy zarządzania mediami nie tylko z punktu widzenia paradygmatu etycznego, ekonomicznego ale również paradygmatu wartości (s. 9-10). Takie podejście wymagało przyjęcia perspektywy humanistycznej i personalistycznej., a zatem humanistyka i norma personalistyczna stały się korelatem dla prowadzonej analizy.

Praca doktorska powinna sprostać wymogom formalnym. Zawartość ma potwierdzać wiedzę teoretyczną kandydata w danej dyscyplinie, w jakiej powstała rozprawa. Analizowana rozprawa wpisuje się w obszar badawczy nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz nauk o zarządzaniu i jakości Kompleksowe opracowanie tematu wymagało także rozważenia

problemu z punktu widzenia prawnego, socjologicznego czy kulturowego. Uważam, że dysertacja ma charakter interdyscyplinarny, nie tylko w zakresie dyscyplin wyżej wymienionych, ale również z zakresu nauk prawnych, nauk społecznych, a także wiedzy o kulturze.

Eksplanandum stanowią wartości, postrzegane jako źródło dla „(...) komplementarnego koegzystowania i koorientacji dwóch paradygmatów: etycznego i ekonomicznego” (s.301) zaś eksplanans jest instrumentalizacja wartości w zakresie zarządzania organizacjami medialnymi w określonych realiach społecznych, politycznych, prawnych i kulturowych.

Aby udzielić odpowiedzi na postawione pytania badawcze przyjęto dedukcyjne podejście badawcze. Z tego względu sformułowano pytania badawcze, wybrano teorię, sformułowano hipotezę, w kolejnym etapie przeprowadzono badania. W badaniu posłużono się analizą materiałów zastanych, opracowano autorski klucz kategorizacyjny. „Analiza treści dostarczyła danych liczbowych, a także umożliwiła interpretację kontekstów wartości, co jest różnoznaczące z obecnością badan jakościowych” (s.12) Zastosowanie metody triangulacji w moim przekonaniu świadczy o dobrym przygotowaniu Pani Magister do prowadzenia badań naukowych.

Autorzy prac doktorskich powinni wykazać się umiejętnością samodzielnego prowadzenia badań naukowych. W recenzowanej pracy Doktorantka nie tylko opisuje przedmiot badań, ale przede wszystkim bada problem z należytą starannością

### **Struktura pracy**

Rozprawa doktorska liczy 423 strony (378 stanowi tekst). Praca składa się z 4 rozdziałów, wstępu i zakończenia, w którym w syntetyczny sposób ustosunkowano się do problematyki i badań, prezentując wnioski i „ Bibliografia” . We wstępie – poprzedzającym całość – określono: cel, przedmiot, metodologię. Zaznaczyć należy, że przedłożona dysertacja tworzy logiczną i wewnętrznie spójną całość. Struktura pracy to logiczny wywód kolejno analizowanych zagadnień kompleksowo analizujących problem wzorowany na strukturze IMRaD.

Dwa pierwsze rozdziały mają charakter wprowadzający – zdaniem Autorki -, (...) można uznać za rozdziały odtwórcze, kontekstowe i porządkujące” (s. 14) W pierwszym teoretycznym zatytułowanym „ Specyfika zarządzania mediami” poddano - w oparciu o kwerendę literatury - analizie pojęcia podstawowe. Odwołując się do publikacji autorów zagranicznych i krajowych dokonano i zweryfikowano poglądy na tematy dotyczące:” (...) otoczenia medialnego, równoczesnej konkurencji i partnerstwa, występowania konkurencji inter -, intra – i poza-medialnej, a także nowych i starych walut medialnych(..)” (s.15). Złożoność zagadnień determinowana podejściem humanistycznym obligowała do ukazania roli i wpływu człowieka na funkcjonowanie organizacji z perspektywy pełnionych ról i obszaru aktywności. ( s. 15).prowadzona na kartach pracy analiza nie jest pozbawiona krytycznego podejścia do prezentowanych w literaturze przedmiotu stanowisk. Preferowane podejście systemowe dyskredytuje dla potrzeb prowadzonych rozważań koncepcję „ (...) sztywnej procedury systemowej, maksymalizacji efektów (np. zysków), modus człowieka racjonalnego, czy też podejmowanie jedynie ilościowej oceny metod, celów czy środków(..)” (s.15). Uwagę zwraca treść podrozdziału zatytułowana „Konkurencja i konkurencyjność ( r.1 podrozdział 1.2.2), w którym Autorka zwraca uwagę na procesy koncentracji mediów i wywodzone konsekwencje w zakresie uczciwości praktyk konkurencyjnych pomiędzy organizacjami medialnymi o różnej skali aktywności. Zdaniem Pani Magister znaczący wpływ - co oczywiście nie podlega dyskusji - na kształt rynku, relacje pomiędzy podmiotami mają rozwiązania normatywne, ale zdaniem recenzentki także wzrasta aprobatą dla społecznej odpowiedzialności biznesu (CSR). Także konkurencję i konkurencyjność w ujęciu normatywnym można rozpatrywać w kategoriach ochrony aprobowanych w danym środowisku zasad, np. Ustawa o przeciwdziałaniu nieuczciwym praktykom rynkowym. Istotne znaczenie



dla wykazania ochrony wartości mają także preambuły poprzedzające rozwiązania zawarte w aktach prawnych, odwołujące się do systemu wartości (celuje w tym ustawodawstwo UE). Analizowanie instytucji medialnych z punktu widzenia relacji pracownik – pracodawca zostało ciekawie ujęte (s. 61 – 78), aczkolwiek zwrócić należy uwagę na postrzeganie wartości pracy przez pryzmat rynku medialnego często ocenianego jako mało stabilny, zmienny, ograniczony – relatywnie do innych miejsc pracy – w zakresie ciągłości trwania zatrudnienia na rzecz obsługi zewnętrznej np. stacji radiowych czy telewizyjnych, co nie pozostaje bez wpływu na wizerunek organizacji. Wątek dotyczący audytorium medialnego, zachodzące przemiany, tworzy nowe wyzwania i perspektywy dla podejmowanych decyzji przez zarządy w zakresie kształtowania oferty celem eliminowania konkurencji w obliczu coraz większej aktywności odbiorców zaangażowanych jako twórcy materiałów i jednocześnie recenzenci (s. 103 – 124, 147 - 150).

Także część poświęcona finansowaniu mediów stanowi interesującą lekturę. Rozwiązania dotyczące finansowania nadawcy publicznego, wciąż stanowią wyzwanie dla legislatorów, bowiem z jednej strony prawny status niektórych organizacji medialnych to przedsiębiorstwa, a zatem nastawione na zysk, z drugiej obarczone realizacją misji publicznej, bez gwarancji finansowych na realizację tego typu oferty. Słusznie zauważa Pani Magister, że zagadnienie, mimo upływu czasu nie doczekało jest wciąż aktualne. (s. 96).

W rozdziale drugim skoncentrowano uwagę na analizie paradygmatów: etycznego i ekonomicznego w wymiarze porównawczym i krytycznym. Autorka nie tylko zaprezentowała ewolucje w podejściu postrzegania etyki w ekonomii, ale podjęła próbę opracowania argumentów przemawiających za komplementarnością - versus dychotomią – paradygmatów wyżej wskazanych. Za P. F. Druckerem przyjęto, że: „podstawowe założenia na temat rzeczywistości są paradygmatami nauk społecznych, w tym także nauk o zarządzaniu” (s. 159), stąd wymagają permanentnej analizy w kontekście zachodzących we współczesnym świecie zmian. Wnioski zaprezentowane oparto o solidną analizę literatury przedmiotu. W konsekwencji Autorka odwołując się do stanowisk prezentowanych m.in. przez: J. Woetzla, J. Mischke, M. Yunusa i M. Birshana udowadnia, że „etyka i zyska to dwie strony tego samego medalu” (s. 243). Za takim podejściem przemawiają m.in. koncepcje: ekonomii społecznej, etycznej ekonomii.

W kolejnym – trzecim – w poszukiwaniu „pomostów” (s.16) pomiędzy paradygmatami: etycznym i ekonomicznym – odwołano się do wartości. Niematerialny wymiar w zarządzaniu organizacjami medialnymi stawia wiele pytań (np. „jakie wartości?”, „czyje wartości?” s. 253), na które udzielono odpowiedzi odwołując się do ich kwalifikowania i postrzegania z punktu widzenia ekonomicznego w odniesieniu do aksjologicznego wymiaru przestrzeni medialnej (s. 257).

Analiza aksjologiczna, podejście ekonomiczne wymagało uporządkowania pojęć podstawowych, zwrócenia uwagi na koncepcje i nurty, by w oparciu o zdobytą wiedzę dokonać operacjonalizacji badań. Dla potrzeb opracowania poddano ocenie publikacje dotyczące wartości, upowszechnione na łamach „Harvard Business Review” w latach 2011 – 2020. (S.275).

Z uwagi na wyznaczone cele pracy posłużono się metodą triangulacji, Z tego względu przeprowadzono badania idiograficzne, eksploatacyjne. Ustaleniu przyczyn jakiegoś zachowania lub zjawiska – co stanowi fundamentalne znaczenie dla stosowania metody idiograficznej. Natomiast w badaniach eksploatacyjnych ważna jest ocena uzyskanego wyniku następująca zawsze w odniesieniu do kryterium akceptacji przyjętego dla danego obszaru badania. Zaproponowane rozwiązanie dotyczące określenia celu badawczego i skonfrontowania wyników badań z wybranymi koncepcjami (dyskusjami nad wynikami) uzasadniało zastawianie analizy zwartości treści.

Dobór materiału, czas, miejsce a także opracowanie kategorii analitycznych i kluczy

kategoryzacyjnych. Rezultaty badań potwierdziły przyjęte tezy, udzieliły odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Wyzwanie, jakie postawiła sobie Doktorantka wymagało, nie tylko nakładu pracy związanej z doбором materiałów, ale także wnikliwej analizy.

W rozdziale czwartym skonfrontowano otrzymane rezultaty z badaniami z koncepcjami, tendencjami i stanowiskami prezentowanymi przez ośrodki naukowe, naukowców i gremia. Z tego względu ocenie poddano koncepcje z zakresu m.in. psychologii, socjologii, ekonomii i zarządzania. W efekcie, rezultaty badań potwierdziły przyjęte tezy, udzieliły odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Zdaniem Autorki „ujawniono” (s.17), że aksjosphera stanowi pomost pomiędzy paradygmatami. Jakość, odpowiedzialność, zrównoważenie i zaufanie należą do tych wartości, które w istotny sposób przemawiają za preferowaną koncepcją – paradygmatu wartości w zarządzaniu organizacjami medialnymi. W rezultacie otrzymane wyniki badań potwierdziły zasadność przypuszczeń Autorki dysertacji.

W „Zakończeniu” potwierdzono przyjęte tezy i zweryfikowano sformułowane hipotezy, odnoszące się do pytań badawczych.

Atrybutem pracy jest także i to, że każdy rozdział, więcej podrozdział zakończony jest swoistym podsumowaniem zawierającym wnioski. Przyjęte rozwiązanie porządkuje i czyni przejrzystym tekst. Sugerowałabym, by odpowiednio każdy rozdział został poprzedzony wprowadzeniem obrazującym zakres tematyczny, cele jego poszczególnych części.

#### **Ocena strony technicznej pracy**

Praca została oparta na solidnej i reprezentatywnej bazie źródłowej. Na 42 stronach wskazano zgromadzone pozycje bibliograficzne, w tym: publikacje zwarte, akty normatywne, raporty i opinie różnych organów, organizacji, a także oficjalne stanowiska. Indeks osobowy pozwala na sprawne odszukanie pozycji przywołanej przez autorkę literatury.

Od strony językowej pracę ocenić należy bardzo wysoko. Komunikatywny język, poprawna polszczyzna wpływa na pozytywny odbiór pracy. Spis używanych skrótów ułatwia czytanie tekstu, zaś załączony materiał graficzny konfrontuje tekst z zawartością ilustracji. Wykresy, rysunki, diagramy i tabele (s. 421) pozwalają na uwiarygodnienie logiki przyjętych wywodów. Zdarzają się jednak literówki, choć nie obniżają wartości merytorycznej dysertacji.

#### **Uwagi merytoryczne**

Poddany analizie problem badawczy został solidnie opracowany. Pomocną była przyjęta struktura pracy – określająca koncepcję badań. Konsekwencja w realizacji założeń potwierdza umiejętności samodzielnego stawiania i rozwiązywania problemów. Rzetelna i wnikliwa analiza obszernego materiału badawczego pozwoliła na ujęcie zagadnienia z punktu widzenia teoretycznego, analitycznego i empirycznego. Złożoność zagadnienia podkreślają licznie prezentowane w literaturze przedmiotu koncepcje i stanowiska, co potwierdzają przytaczane wypowiedzi, opinie uczonych.

Mimo licznych atrybutów pracy, zwróciłabym uwagę na kilka kwestii:

- sygnalizowana wyżej potrzeba opatrzenia każdego rozdziału wstępem anonsującym czytelnikowi zakres poruszanej problematyki, co pozwoliłoby na śledzenie prowadzonej analizy autorskiej;
- w kontekście omawianych zagadnień dotyczących pracowników za ważne uznać należy zagadnienie zmian dotyczących budowania stabilnej kadry w przedsiębiorstwach medialnych na rzecz grupy współpracowników, nawiązywania stosunków umownych z firmami zewnętrznymi, angażowanymi do przygotowywania materiałów prasowych, co wpływa także na pojmowanie wartości pracy przez pryzmat działalności tych jednostek;
- zdaniem recenzentki warto byłoby opisać szerzej kwestie dotyczące wielopoziomowego zarządzania mediami, jako wiodącego modelu w wymiarze wertykalnym i horyzontalnym, nie tylko z punktu widzenia zmian technologicznych wpływających na zasięg i sposób przekazu, ale z uwagi na popularyzowanie i ugruntowanie pewnych wartości w wymiarze globalnym;
- moim zdaniem dokonanie zmian w konstrukcji pracy poprzez przeniesienie części dotyczącej

metodologii z rozdziału 3 poświęconego pojmowaniu wartości do czwartego poświęconego analizie wyników badan, uczyniłoby pracę przejrzystą i pozwoliłoby na uniknięcie powtórzeń dotyczący metodologii pracy (s. 271, s. 276 – 276)

### **Konkluzja**

Oceniając rozprawę doktorską mgr. Anny Teler stwierdzam, że spełnia ona wymogi formalne. Autor kompleksowo, profesjonalnie opracował zagadnienie.

Wskazane wyżej uwagi krytyczne nie mają wpływu na wartość merytoryczną pracy, którą ocenić należy bardzo wysoko. Oceniana dysertacja stanowi samodzielne opracowanie zadania badawczego.

Z uwagi na powyższe wnioskuję o dopuszczenie Pani mgr Anny Teler do dalszego etapu procedury przewodu doktorskiego.



Marzena Barańska