

UNIWERSYTET PAPIESKI JANA PAWŁA II W KRAKOWIE

WYDZIAŁ NAUK SPOŁECZNYCH

DYSCYPLINA: NAUKI O KOMUNIKACJI SPOŁECZNEJ I MEDIACH

ANNA TELER

**ZARZĄDZANIE MEDIAMI ZORIENTOWANE NA WARTOŚCI
W OPARCIU O SYNERGICZNĄ KORELACJĘ
PARADYGMATÓW ETYCZNEGO I EKONOMICZNEGO**

Rozprawa doktorska

dyscyplina: nauki o komunikacji społecznej i mediach

promotor: ks. prof. dr hab. Michał Drożdż

Kraków 2022

OPIS BIBLIOGRAFICZNY

Autorka: Anna Teler

Tytuł: *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o synergiczną korelację paradygmatów etycznego i ekonomicznego*

Tytuł w języku angielskim: *Value-oriented media management based on a synergistic correlation of ethical and economic paradigms*

Promotor: ks. prof. dr hab. Michał Drożdż

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

Kraków 2022

Liczba stron: 425

ABSTRAKT

Media – rozumiane jako organizacje – mają, co najmniej, podwójną rolę i zadania, są organizacjami typu *dual-purpose*, tzn. realizują cel biznesowy i cel społeczny. Są społecznie ważne, a jednocześnie jest to biznes jak żaden inny. Organizacje medialne są przedmiotem zarządzania jako złożonego procesu. Na przestrzeni ponad stu lat naukowego zarządzania wykształciły się dwa paradygmaty: etyczny i ekonomiczny. Zaś obecne są one tak w dyskursie naukowym, jak i w praktyce zarządzania. Ujawniono stereotyp o dychotomii paradygmatów: etycznego i ekonomicznego w zarządzaniu mediami. Na podstawie obserwacji i przeglądu literatury, sformułowano założenie o komplementarności, przewyższające ten stereotyp. Przeprowadzono badania ilościowe i jakościowe z wykorzystaniem analizy treści renomowanego czasopisma Harvard Business Review z lat 2011-2020. Zweryfikowano pozytywnie postawione hipotezy naukowe. Dyskusja nad wynikami wprowadziła wnioski z przeprowadzonych badań na grunt koncepcji, tendencji i inicjatyw obecnych i podejmowanych w ostatnich dekadach. Wykazała znaczącą relewantność uzyskanych wyników w stosunku do rzeczywistości.

Wnioski znacząco przyczyniają się do budowania nowych perspektyw w zarządzaniu mediami – jest to m.in. perspektywa synergii połączenia paradygmatu etycznego i paradygmatu ekonomicznym poprzez aksjospherę. Proponuje się w zarządzaniu mediami nowy paradygmat wartości, zbudowany na trwałej, kierunkowej orientacji na wartości.

SŁOWA KLUCZOWE

zarządzanie mediami – media – zarządzanie – wartości – paradygmat – etyka – ekonomia

AMDG

Spis treści

Wstęp	7
Rozdział I	
Specyfika zarządzania mediami.....	19
1.1. Przegląd badań związanych ze specyfiką branży medialnej.....	31
1.2. Specyfika branży medialnej: branża medialna jest specyficzna	45
1.2.1. Otoczenie medialne i jego wpływ	47
1.2.2. Konkurencja i partnerstwo medialne.....	51
1.2.3. Waluty medialne.....	58
1.2.4. Podsumowanie rozważań na temat specyfiki branży medialnej	63
1.3. Specyfika zarządzania organizacją medialną i zarządzanie ludźmi mediów	64
1.3.1. Pracownicy medialni	66
1.3.2. Zarządzający mediami.....	78
1.3.3. Finanse w organizacji medialnej i modele biznesowe.....	89
1.3.4. Nowe formy organizacyjne	96
1.3.5. Podsumowanie rozważań o zarządzaniu organizacją i ludźmi w mediach	101
1.4. Specyfika audytorium medialnego i zarządzania odbiorcami medialnymi	103
1.4.1. Audytorium medialne.....	104
1.4.2. Przemiany audytorium	110
1.4.3. Nowe: audytorium medialne, role medialne, konsumpcja medialna.....	115
1.4.4. Wyzwania wobec audytorium medialnego i zarządzania nim	122
1.5. Specyfika produkcji medialnej i zarządzania zawartością medialną	124
1.5.1. Produkt medialny	124
1.5.2. Cykl życia produktu medialnego.....	130
1.5.3. Konwergencja, recykling, remiks treści	132
1.5.4. Łańcuch wartości.....	136
1.5.5. Problem monetyzacji treści	140
1.6. Specyfika dystrybucji medialnej i zarządzanie wygodą odbiorców	147
1.7. Marketing medialny i komunikacja	150
1.8. Podsumowanie: wyzwania wobec zarządzania mediami	153
Rozdział II	
Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami..	157
2.1. Wprowadzenie	157
2.2. Rys historyczny: naukowość w zarządzaniu i zarządzanie mediami.....	160
2.3. Ekonomiczne przesłanki zarządzania mediami	167
2.3.1. Zarządzanie mediami i myślenie ekonomiczne.....	175
2.3.2. Słabości myślenia stricte ekonomicznego	179
2.3.3. Potencjał zarządzania ekonomicznego	186
2.4. Etyczne przesłanki zarządzania mediami	189
2.4.1. Zarządzanie mediami i myślenie etyczne.....	196
2.4.2. Słabości myślenia stricte etycznego	203
2.4.3. Potencjał zarządzania etycznego	206
2.5. Konflikty i dylematy zarządzania mediami w świetle dwóch paradygmatów.....	212
2.5.1. Konflikt interesów: dylemat zysku i odpowiedzialności.....	213
2.5.2. Dylemat wizerunkowy: CSR mediów i problem fasadowości.....	228
2.6. Współczesne perspektywy paradygmatów: ekonomicznego i etycznego.....	237
2.6.1. Perspektywa (stereotypu o) dychotomii paradygmatów	239
2.6.2. Perspektywa założenia o komplementarności i jej potencjał	242

Rozdział III

W poszukiwaniu wartości – w nurcie ekonomicznym i w nurcie etycznym. Analiza treści Harvard Business Review z lat 2011-2020..... 247

3.1. Założenia definicyjne i wskazanie zakresu.....	247
3.1.1. Zakres definicyjny i znaczeniowy.....	247
3.1.2. Przyjęta w pracy definicja i założenia dotyczące wartości.....	250
3.1.3. Przyjęty w pracy podział wartości: w rozumieniu etycznym i wartości w rozumieniu ekonomicznym.....	251
3.1.4. Wartości w zarządzaniu.....	253
3.1.5. Wartości w zarządzaniu mediami.....	255
3.1.6. Poszukiwanie wartości.....	262
3.2. Charakterystyka Harvard Business Review.....	265
3.3. Metodologia badań: obecność, preferencje, tendencje i konteksty wartości.....	271
3.3.1. Sformułowanie celu badawczego i hipotez badawczych.....	271
3.3.2. Opracowanie klucza kategoryzacyjnego.....	271
3.3.3. Wybór analizy treści jako metody badawczej oraz wskazanie zakresu czasowego dla badań.....	273
3.3.4. Proces badawczy: analiza treści Harvard Business Review 2011-2020.....	275
3.4. Wyniki badawcze.....	288
3.4.1. Wyniki z pierwszego etapu analizy treści – etap wprowadzający.....	289
3.4.2. Wyniki z drugiego etapu analizy treści – etap właściwy.....	290
3.4.3. Wyniki z trzeciego etapu analizy treści – etap dodatkowy.....	293

Rozdział IV

Zarządzanie mediami zorientowane na wartości.

Synergia połączenia nurtu ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami..... 295

4.1. Dyskusja nad wynikami. Wyniki badań w świetle wybranych koncepcji, inicjatyw i tendencji.....	296
4.1.1. Wybrane koncepcje.....	297
4.1.2. Wybrane inicjatywy.....	314
4.1.3. Wybrane tendencje.....	319
4.1.4. Podsumowanie dyskusji nad wynikami.....	328
4.2. Wartości w zarządzaniu mediami – synteza.....	329
4.2.1. Wartości jako pomost – syntetyczny charakter wartości.....	335
4.2.2. Wartości w centrum – centralna pozycja wartości.....	340
4.2.3. Wartości w transferze – transfer wartości.....	344
4.2.4. Wspólnota wartości – wartości wspólne.....	351
4.3. Synergia komplementarności (połączenia) paradygmatów ekonomicznego i etycznego. Orientacja na wartości w zarządzaniu mediami.....	354
4.3.1. Przewycięzanie stereotypu o dychotomiczności paradygmatów i potrzeba komplementarności.....	356
4.3.2. Orientacja na wartości w zarządzaniu mediami jako efekt/rezultat komplementarności paradygmatu.....	365
4.4. W kierunku nowego paradygmatu wartości.....	368

Zakończenie..... 373

Bibliografia..... 379

Spis tabel, rycin i diagramów..... 421

Indeks osobowy..... 422

Wstęp

Przedstawienie kontekstu pracy i kontekstu problemowego

Media to biznes jak żaden inny¹. Zarządzanie mediami to wielka odpowiedzialność i wyzwanie. Branża medialna i organizacje medialne realizują potrzeby finansowe, operując w warunkach hiperkonkurencyjnego rynku i wrogiego otoczenia, przez co są osadzone w realiach ekonomicznych – a jednocześnie są wezwane do realizowania interesu społecznego i są wyróżnione społecznymi oczekiwaniami (poprzez funkcje takie jak: informacja – edukacja – rozrywka), katalizują zmianę społeczną, są graczem politycznym i nośnikiem dóbr kulturowych. Spojrzenie na zarządzanie mediami, uwzględniające specyfikę biznesu medialnego i mediów jako złożonej tkanki relacji, powiązań i działań oraz wymiar społeczno-kulturowy stanowi kontekst podjętych rozważań i badań. Organizacje medialne są przestrzenią realizacji dwóch celów: ekonomicznego i społecznego. Narracja naukowa i praktyka prowadzenia biznesu medialnego wykazują pewne napięcie-konflikt pomiędzy ekonomią i etyką (rozumianą tutaj szeroko: jako kwestie ludzkie, społeczne, dotyczące środowiska naturalnego), posługując się częstym, być może nieuświadomionym, przekonaniem o dychotomii. Dotychczas podejmowane działania na rzecz redukcji tego napięcia czy konfliktu przybierały wygląd: wizerunkowy – przez co powierzchowny (poprzez instrumentalizowanie etyki i działania fasadowe) lub obojętny (czy raczej naiwny, w sensie nieprzejmowania się etyką w myśleniu ekonomicznym, czy ekonomią w myśleniu etycznym). Tak też doszło do utrwalenia przekonania o dychotomii paradygmatów, a nawet do powstania stereotypu. I trudno przejść nad tym obojętnie, skoro paradygmat to światopogląd, sposób myślenia i zestaw założeń – według Thomasa Kuhna² – obecnych zarówno w praktyce zarządzania, jak i w pracy naukowej. Nauki o komunikacji społecznej i mediach, a także nauki o zarządzaniu i jakości to obszary wieloparadygmatyczne, należące do nauk społecznych. Dyscypliny te czerpią z różnorodnego, bogatego dorobku teoretycznego i naukowego innych dyscyplin, wykorzystując zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. I nadal, na tym wieloparadygmatycznym gruncie, można odnotować (w oparciu o obserwację czy analizę literatury), że istnieje pewien meta-poziom, podzielony na dwa paradygmaty: etyczny i ekonomiczny, obecny w praktyce zarządzania

¹ Por. Douglas Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 8. www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020]; Por. Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 241-242.

² Por. Thomas Kuhn, *Strategia rewolucji naukowych*, tłum. Helena Ostromęcka, PWN, Warszawa 1968.

i rozważaniach naukowych. Te dwa paradygmaty nie tylko dostarczają zestawów założeń i wzorców, umożliwiających rozpoznanie kierunku myślowego, ale także wskazują na preferencje i sposób patrzenia na człowieka, jego możliwości, motywacje czy sposoby funkcjonowania w organizacji (i wiele więcej). Z paradygmatu ekonomicznego, m.in. wyrasta modus *homo oeconomicus*, który zdaje się być redukcjonistyczny i domaga się przewyciężenia. Paradygmat etyczny, m.in. ignorując aspekty ekonomiczne, jawi się jako nieodpowiedzialność w zarządzaniu. Każdy paradygmat pojedynczo wykazuje wiele słabości, jak również ma potencjał. Dlatego połączenie paradygmatów jawi się jako synergiczne – dąży bowiem do komplementarności, integracji, współpracy i holistycznego spojrzenia na człowieka, obecnego w organizacji i zarządzaniu, z całą jego złożonością. Realizacja myślenia *stricte* etycznego lub *stricte* ekonomicznego w zarządzaniu mediami – jak wykazano – jest błędem poznawczym, demonstrującym stereotyp o dychotomii paradygmatów. Ukazano możliwość przewyciężenia tego oraz zaproponowano model komplementarny, korelacyjny w zarządzaniu mediami.

Media rozumie się jako „instytucjonalne środki publicznego komunikowania na odległość, do wielu odbiorców, w krótkim czasie³” oraz jako „instytucje i techniki tworzenia i przekazywania jednakowych treści wielkim oraz rozproszonym zbiorowościom odbiorców⁴”. Nie ma wątpliwości, że można mediami zarządzać, gdyż „zarządzanie oznacza nie tylko reguły formalne i bezwzględnie wiążące, lecz również liczne mechanizmy nieformalne, wewnętrzne i zewnętrzne wobec mediów, poprzez które media są ‘sterowane’, tak by umożliwić osiągnięcie licznych (i często niezgodnych ze sobą) celów⁵”. Ponadto połączenie zarządzania (jako procesu i działania) z mediami (jako obszarem i przedmiotem zarządzania) jest zajmowaniem się „organizacjami medialnymi, a dokładniej wszelkimi procesami, które pozwalają tym instytucjom realizować założone cele. Działalność organizacji medialnych, tak jak wszystkich innych, jest teleologiczna⁶”. Zakres i definicja organizacji medialnej prezentowany w tej pracy dąży do wyprowadzenia ogólnej perspektywy – organizacje medialne rozumie się szeroko, jako media komercyjne, publiczne, tzw. tradycyjne, cyfrowe czy firmy technologiczne (których auto-narracja sugere-

³ Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 23.

⁴ Tomasz Go

banGoban-Klas, *Cywilizacja medialna*, WSiP, Warszawa 2005, s. 23.

⁵ Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 242.

⁶ Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Kryształizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 273.

ruje jakoby nie miały zobowiązań społecznych, a kwestionuje to Philip M. Napoli, Jan Kreft, i inni badacze). W takim kontekście i usytuowaniu teoretyczno-praktycznym postanowiono dowieść, w oparciu o zastaną literaturę, badania własne oraz głębokie intuicje, że prezentowany sposób myślenia o etyce i ekonomii w zarządzaniu mediami, i wynikające z nich działania, to optyka stereotypowa lub co najmniej powierzchowna. W istocie, oba paradygmaty są równoważne i komplementarne. Analizowana i obserwowana korelacja nie jest jednak sztucznym anektowaniem wybranych elementów, ale poszukiwaniem harmonii paradygmatów z całym ich potencjałem. Nie chodzi bowiem o dominację czy budowanie narracji konfliktu i dychotomii pomiędzy etyką i ekonomią, ale o dążenie do integracji, uznania tych perspektyw za komplementarne, a także za synergiczne w połączeniu. Synergia przekonuje o korzyściach wiele większych niż można oczekiwać, a jej źródłostów odsyła do współpracy i wspólnego dzieła.

Wyjaśnienie tytuł i tematu, wskazanie aktualności i nowatorstwa ujęcia

Tytuł pracy *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o synergiczną korelację paradygmatów etycznego i ekonomicznego* odnosi się w pełni do tematu podejmowanych rozważań. Zawiera w sobie tezę właściwą dla podjętej pracy naukowo-badawczej. Zarządzanie mediami, zgodnie z tym, co uznaje Bogusław Nierenberg: jest zwrotem szerszym znaczeniowo niż zarządzanie w mediach. Media, rozumiane jako organizacje medialne, uznaje się za specyficzne *per se*, jak również uznaje się, że zarządzanie nimi ma specyficzny charakter. Podjęte rozważania w rzeczywistości aspirują do wynikania w rzeczywistość społeczną ludzi, którzy nie tyle posługują się mediami na co dzień, jak raczej także je tworzą i żyją w mediach. Uznaje się, że przestrzeń zarządzania mediami jest ważna dla przyszłego wyglądu mediasfery i społeczeństwa, a zatem dla przyszłości ludzi. Zarządzanie etyczne potrzebuje myślenia ekonomicznego, a zarządzanie ekonomiczne – myślenia etycznego. Uwidacznia się w tym głęboka prawda na temat komplementarności etyki i ekonomii w zarządzaniu mediami. Integracja ta nie odbywa się w próżni. Istnieje przestrzeń pomostowa pomiędzy paradygmatami, która uwidacznia możliwość i potencjał komplementarności zarządzania. Jest to przestrzeń wartości.

Wskazana propozycja synergicznej korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego ujawnia się w zarządzaniu mediami, które przyjmuje orientację na wartości. Nowatorski wymiar pracy realizowany jest poprzez wskazanie obszaru łączącego: aksjofery, czyli wspólnoty wartości tak etycznych, jak i ekonomicznych. Zwraca uwagę kreatorski rys: nie tylko dokonano naukowego opisu w oparciu o literaturę naukową, branżową czy przeglądu raportów, ale przeprowadzono także badania, dokonano wielowymiarowej dys-

kusji nad wynikami i przedstawiono propozycję nowej orientacji dla zarządzania mediami i wprowadzono ideę nowego paradygmatu: paradygmatu wartości.

Ważnym dla prezentowanej pracy założeniem jest przyjęcie perspektywy humanistycznej i personalistycznej w zarządzaniu mediami. To założenie implikuje i kształtuje oś zarówno badawczą, jak teoretyczną. Humanistyka i norma personalistyczna w zarządzaniu „stawia człowieka w centrum tego procesu jako podmiot i istotę owego działania. Wedle tej koncepcji to nie tyle normy produkcyjne prowadzą do realizacji celów organizacji, ile człowiek chcący i mający wolę je realizować⁷”. Człowiek zaś posługuje się i porusza wśród wartości.

Wskazanie celu pracy i celów badawczych

Celem pracy jest zainicjowanie dalszej dyskusji na podstawie i w odniesieniu do dostarczonego materiału teoretyczno-badawczego. Zamiarem autorki jest sprowokowanie potrzebnej debaty na temat nowych możliwości i kierunków zarządzania mediami. Wskazując na obecność i potencjał aksjofery autorka poszukuje nowej orientacji dla zarządzania mediami i perspektyw naukowych. Cel pracy realizowany jest przez cel badawczy, a następnie poprzez skonfrontowanie wyników badań z wybranymi koncepcjami (w ramach dyskusji nad wynikami). Przyjętym celem badawczym jest weryfikacja założenia o istnieniu aksjofery w biznesie i weryfikacja czy (oraz w jakim zakresie) obejmuje ona paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Przeprowadzone badania umożliwiły pozytywną weryfikację czterech hipotez badawczych:

h1: W dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez Harvard Business Review) obecne są tematy dotyczące wartości w biznesie oraz biznesie medialnym.

h2: Autorzy, autorki artykułów uznają wartości za konieczny element biznesu medialnego.

h3: Wartości, o których mowa mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny.

h4: Obecność i preferencja wartości tworzą aksjofery zarządzania mediami łączącą paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny.

Badania umożliwiły także udzielenie odpowiedzi na **pytanie badawcze:** *Czy i w jakim kontekście pismo HBR odnosi się do wartości?*, które w istocie jest pytaniem o preferencje wartości w przestrzeni medialnej (na poziomie teorii i praktyki). I wreszcie dojście do ogólnych wniosków na podstawie wcześniej zebranego zbioru przesłanek.

⁷ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 35.

Osadzenie problematyki badań w subdyscyplinie: zarządzanie mediami

Projekt badawczy jest interdyscyplinarny. Łączy obszar mediów i zarządzania, a także czerpie z dorobku metodologicznego i podbudowy teoretycznej dwóch dyscyplin: nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz nauk o zarządzaniu i jakości. Zarządzanie mediami jest młodą subdyscypliną naukową. Media i zarządzanie nimi stały się przedmiotem zainteresowania naukowego pod koniec XX wieku, gdy na gruncie prasowym zaczęły wyrastać koncerny prasowe, później na gruncie branży radiowej, filmowej i telewizyjnej, a obecnie także w obszarze cyfrowym⁸. Od kilku dekad obserwuje się dynamiczne przenikanie własności w sektorach medialnych, łączenie w konglomeraty medialne, a nawet sieci takich podmiotów „jak nadawcy i operatorzy sieci, z producentami i dystrybutorami treści oraz producentami nowych technologii i oprogramowania⁹”, co nie tylko całkowicie zmienia relacje wewnątrz branży, ale także stanowi interesujący punkt wyjścia do badań naukowych na poziomie organizacyjnym czy wnikliwych studiów przypadków. Badania związane z zarządzaniem mediami są ważne dla społeczeństwa i nauki, gdyż media „mają aktualny i wszechobecny charakter. Media są głównym źródłem informacji i rozrywki oraz ważną częścią funkcji, którą Laswell (1949) opisał jako przekazywanie kultury społeczeństwu¹⁰”. Natomiast, naukowe zarządzanie mediami wykazuje pewne braki dyscyplinarne, jak choćby niedostateczne ugruntowanie badawcze „o zbyt małej podbudowie teoretycznej¹¹”. Douglas Ferguson jednak przekonuje, że „badacze mediów nie powinni cierpieć z powodu krytykującego zestawiania ze starszymi dziedzinami nauki, takimi jak ekonomia czy biznes. Branże medialne są zbyt wszechobecne, aby były nieważne¹²”. Istnieją także luki w wiedzy empirycznej (np. o rynkach pracy w mediach czy obszarze dystrybucji medialnej), które zasadniczo utrudniają opracowanie ogólnych, jednoczących teorii medialnych. Gillian Doyle i Simon Frith postrzegają jednak te braki jako szansę i podkreślają, że jedną z oczywistych właściwości naukowego zarządzania mediami jest jego interdyscyplinarność i dalszy rozwój. Proponowana praca

⁸ Por. Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 3.

⁹ Krystyna Doktorowicz, *Użytkownicy nowych mediów i ich strategie wobec globalnych koncernów medialnych*, *Zarządzanie w kulturze* (4)14/2013, s. 343.

¹⁰ Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 3.

¹¹ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

¹² Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 6, www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

wpisuje się w potrzebny trend uzupełniania luk teoretyczno-empirycznych, choć wkład ten jest raczej skromny. Systematyczny rozwój subdyscypliny, wskazuje nowe konteksty i umożliwia przyjmowanie perspektywy interdyscyplinarnej. Wykorzystano to zarówno w podjętym temacie rozprawy (którą umiejscowić można na styku nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz nauk o zarządzaniu i jakości) oraz w obszarze badawczym (wprowadzając do wnioskowania o zarządzaniu analizę treści jako ugruntowaną w prasoznawstwie metodę badawczą oraz dyskusję nad wynikami o charakterze interdyscyplinarnym, czerpiąc z dorobku obszarów psychologii, socjologii, biznesu i zarządzania). Zarządzanie to zarówno praktyka, jak również obszar badawczy. Założono, w oparciu m.in. o przekonania Johna Hendry'ego, że zarządzanie w istocie służy celom naukowym i edukacyjnym poprzez pogłębione poznanie¹³. Pozytywnie ocenia się naukowość zarządzania, skoro pozwala ono tworzyć wiedzę o prawidłowościach i zasadach funkcjonowania organizacji tak, by następnie ją wykorzystywać do zarządzania nimi¹⁴. Tak zarządzanie, jak i wybrany tutaj przedmiot zarządzania można badać, opisywać oraz stawiać naukowe prognozy.

Metodologia i wskazanie literatury źródłowej

W ramach realizacji celu pracy dokonano obszernego przeglądu literatury oraz przeprowadzono badania, wykorzystując pre-analizę materiałów źródłowych, analizę treści materiału badawczego i posłużono się autorskim kluczem kategoryzacyjnym. Zbudowanie aparatury badawczej umożliwiło poszukiwania wartości w piśmie Harvard Business Review z lat 2011-2020. Wykorzystano dostęp do zbiorów bibliotecznych oraz dostęp komercyjny do treści cyfrowych na stronie czasopisma. Wyselekcjonowano 333 artykuły w badanym zakresie czasu, dotyczące mediów i odnoszące się do wartości (zawierające hasła *value(s)* i *valuing*) – a konieczność spełnienia obu warunków zawężyła materiał badawczy. Analiza treści dostarczyła danych liczbowych, a także umożliwiła interpretację kontekstu wartości, co jest równoznaczne z obecnością badań jakościowych. Dzięki takiej decyzji możliwe są zarówno uogólnienia, jak i eksploracja tematu. Docenić można literaturę źródłową, czyli w pierwszej kolejności artykuły z czasopisma Harvard Business Review. Czasopismo to jest bowiem wiodąca publikacją amerykańskojęzyczną na temat teorii i praktyki biznesowej, oraz jest przestrzenią dyskusji, i posiada tradycję propono-

¹³ Por. John Hendry, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, Management Learning 3(37)/2006, s. 278.

¹⁴ Por. Bogdan Nogalski, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, (red.) Rafał Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2008, s. 11.

wania nowych koncepcji ważnych dla zarządzania. Harvard Business Review reprezentuje w niniejszej pracy dyskurs branżowo-biznesowy ze względu na ugruntowaną pozycję. Spośród 333 artykułów – wyłonionych jako materiał badawczy – można wskazać:

1. artykuły z magazynu z lat 2011-2020, zebrane w EBSCO – wewnętrznym repozytorium bibliotecznym;
2. artykuły w wersji cyfrowej, dostępnej w płatnym dostępie na stronie: www.hbr.org, wyszukiwane w ramach czasowych: 2011-2020.

Wśród ważnej literatury źródłowej należy wymienić raporty World Economic Forum: *Social Innovation. A Guide to Achieving Corporate and Societal Value* z lutego 2016; *Building Back Better: An Action Plan for the Media, Entertainment and Culture Industry* z lipca 2020; *The Future of Media: A New Framework for Valuing Content* z września 2020; *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry* z 2020; *Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment* z września 2021; i publikacje branżowe z McKinsey, Accenture i Deloitte, jak: tekst Kevina Westcotta, Jeffa Loucksa, Kevina Downsa, Jeanette Watson, *A new world of choice for digital consumers* z Deloitte Insights (2018); tekst autorstwa Robina Murdocha, *Mapping the media, sports, and platforms industry value chains* z Accenture; tekst Miklosa Dietza, Hamzy Khana, Istvana Raba, *How do companies create value from digital ecosystems?* z McKinsey.com (2020); tekst Kevina Westcotta, Jana Arbanasa, Chrisa Arkenberga, Brooke Auxier, Jeffa Loucksa, Kevina Downsa, *2022 Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse*, z Deloitte Insights (2022); oraz tekst Jana Mischke, Jonathana Woetzela, Michaela Birshana, *The necessity of doing well by doing good*, z McKinsey.com (2021). Istotnym materiałem źródłowym były także publikacje: *Handbook of Media Management and Economics*, pod redakcją Alana B. Albarrana, Sylvii M. Chan-Olmsted, Michaela O. Wirtha (2006); *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, autorstwa Tadeusza Kowalskiego (2008); *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Bogusława Nierenberga (2011); publikacja Michaela E. Portera i Marka R. Kramera, *Creating Shared Value*, z HBR Magazine (2011); *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Lucy Küng (2012); wystąpienie Michaela E. Portera na konferencji TED (2013): *The case for letting business solve social problems; Zarządzanie respektujące wartości*, pod redakcją Andrzeja Hermana, Tadeusza Oleksyna, Izabeli Stańczyk (2016); *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility* pod redakcją Klaus-Dietera Altmepena, C. Ann Hollifield, Joosta van Loona (2017); oraz działalność Natalii Hatałskiej w kontekście wartości,

tn. publikacja *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?* (2021), wyniki z badań in-future.institute: *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, oraz liczne wypowiedzi, m.in. te podczas panelu dyskusyjnego: *Metaverse – nowy wirtualny świat*, na Ekonomicznym Kongresie Gospodarczym (2022). Inspiracji poszukiwano także w ostatnich latach na corocznej konferencji Open Eyes Economy Summit oraz wystawie światowej w Dubaju Expo 2020. Bogata literatura źródłowa, jak również podmiotowa w dużej mierze jest anglojęzyczna, tłumaczona przez autorką nakładem pracy własnej – chyba, że wskazano tłumacza, tłumaczkę.

Zróźnicowanie stylu pracy oraz przyjęta struktura

Widoczny jest zróźnicowany styl poszczególnych rozdziałów. Pierwszy rozdział ma charakter wprowadzający w kontekst, drugi przybiera postać historyczno-komparatywną, trzeci jest porządkujący definicyjne i zakresowo oraz metodologiczno-badawczy, zaś czwarty rozdział jest syntetyczny i koncepcyjny. W centralnej części pracy, w połowie trzeciego rozdziału zostały ujęte badania: opisano proces badawczy, przedstawiono wyniki w stosownej wizualizacji graficznej i wyprowadzono wnioski. O ile dwa pierwsze rozdziały można uznać, za odtwórcze, kontekstowe i porządkujące, tak część badawcza, dyskusja nad wynikami i praca koncepcyjna zawarta w dalszej części dysertacji mają charakter autorski, oryginalny i nowatorski. Rozdział pierwszy i drugi jako wprowadzające mają ponad 200 stron, rozdział trzeci metodologiczno-badawczy ma około 40 stron, i wreszcie czwarty rozdział, będący dyskusją nad wynikami oraz częścią koncepcyjną i podsumowującą ma ponad 70 stron. Konstrukcja pracy nawiązuje do struktury IMRaD (z j. ang. *Introduction, Methods, Results, and Discussion*), najbardziej znanej normy, związanej z kompozycją artykułów naukowych zawierających oryginalne badania. Wizualnie, w odniesieniu do ilości treści, IMRaD przybiera kształt klepsydry. Wprowadzenie i przegląd literatury stanowią obszerny element pracy, następnie metodologia, przeprowadzone badania i wnioski zajmują niewielką objętość tekstu, zaś dyskusja nad wynikami, wnioski ogólne i podsumowanie są na powrót obszerne treściowo. Język pracy jest językiem naukowym z uwzględnieniem elementów nomenklatury branżowej oraz z elementami wynikającym z perspektywy humanistycznej.

Streszczona zawartość poszczególnych rozdziałów

Pierwszy rozdział *Specyfika zarządzania mediami* rozpoczyna się od przeglądu literatury, a następnie wskazując specyfikę zarządzania mediami w różnych wymiarach, ustanawia ogólny kontekst. Materiał zawarty w pierwszym rozdziale ma charakter opisowy, oparty

o dostępne materiały teoretyczno-badawcze autorów i autorek uwzględnionych w literaturze. Dedykowany jest zarządzaniu mediami i branży medialnej, z ambicją wykazania i dowiedzenia, jak specyficzny to obszar. Omówiono: branżę medialną – z uwzględnieniem: otoczenia medialnego, równoczesnej konkurencji i partnerstwa, występowania konkurencji inter-, intra- i poza-medialnej, a także (nowych i starych) walut medialnych; dalej omówiono: organizacje medialne i ludzi w organizacji – pracowników, dziennikarzy, twórców, osoby techniczne, osoby zarządzające z całą specyfiką ich ról i relacji wzajemnych; audytorium medialne – które w sposób jawny i celowy dotyczy człowieka i wykazuje ewolucyjną zmianę ról, zadań i oczekiwań odbiorcy medialnego; produkcję medialną; kwestie finansowe; dystrybucję medialną; marketing medialny. Podjęto się niełatwego zadania opisu specyfiki tych obszarów, odnosząc się zarówno do przeszłych, klasycznych rozwiązań, jak i wskazano nowe możliwości i wyzwania. Można dostrzec w pierwszym rozdziale echa podejścia systemowego, które dostarcza perspektywy najbardziej całościowej, doceniającej kontekst i złożoność rzeczywistości (także: medialnej). Jednak zasadnicza polemika z ‘dogmatami’ szkoły systemowej, takimi jak choćby koncepcja *szttywnej* procedury systemowej, maksymalizacji efektów (np. zysków), modus człowieka racjonalnego, czy też podejmowanie jedynie ilościowej oceny metod, celów czy środków – zasadniczo uniemożliwia autorce przyjęcie w pełni perspektywy podejścia systemowego. Ze względu na szereg zastrzeżeń, kompozycja niniejszego rozdziału luźno nawiązuje i inspiruje się podejściem systemowym. Pierwszy rozdział *Specyfika zarządzania mediami* nie ma na celu wyczerpania tematu zarządzania mediami i nie pretenduje do kompendium wiedzy przeszłej lub teraźniejszej, jest raczej skromną próbą wskazania bogactwa dynamiki i złożoności przestrzeni, która domaga się wartości. Przestrzeń medialna, jak żadna inna, jest nośnikiem, a wręcz dyspozytorem wartości. Z tego powodu niniejszy rozdział stanowi szerokie wprowadzenie i daje stabilne podstawy do późniejszych badań i wniosków badawczych. Drugi rozdział *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami* przedstawia przesłanki etyczne oraz ekonomiczne względem zidentyfikowanych paradygmatów (w wymiarze porównawczym i krytycznym), identyfikuje aktualne próby wprowadzenia etyki do ekonomii oraz ekonomii do etyki, wskazuje na słabości poszczególnych paradygmatów, a także na ich potencjał. Ujawniono, że wymiar i znaczenie paradygmatów, ich istnienie i wpływ na praktykę i naukowość zarządzania są nie do przecenienia. Autorka podjęła się opisu historycznej ewolucji każdego z paradygmatów, wskazała wybrane, ważne problemy. W rozdziale tym została podjęta próba naświetlenia niepełności i niewystarczalności tych

paradygmatów osobno. Krytyczne spojrzenie na rzeczywistość paradygmatyczną nie jest zbyt częste. Jak zauważa Peter F. Drucker „większość badaczy, autorów, wykładowców i praktyków danej dziedziny przyjmuje je *podświadomie*¹⁵”, a przecież te paradygmatyczne „założenia w dużej mierze decydują o tym, które idee będą w danej dziedzinie odrzucane lub powszechnie ignorowane jako irytujące wyjątki od reguły. Założenia wytyczają granice między ideami stanowiącymi treść badań a ideami, które do tej treści nie przystają. (...) Mimo tak dużego znaczenia, założenia te są rzadko analizowane, rzadko badane i rzadko podważane¹⁶”. Podjęto się zatem krytycznego spojrzenia na paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny w zarządzaniu, m.in poprzez wskazanie dylematów zarządzania mediami w świetle niewystarczalności głównych paradygmatów osobno – tak, by móc wysunąć postulat dotyczący ich połączenia w zarządzaniu mediami. Wreszcie, odwołano się do stereotypu o dychotomii i wprowadzono założenia o komplementarności. Zauważono i opisano potencjał korelacji paradygmatów i uznano, że ich komplementarność domaga się wskazania obszaru łączącego, pewnego fundamentu. Trzeci rozdział *W poszukiwaniu wartości – w nurcie ekonomicznym i w nurcie etycznym. Analiza treści Harvard Business Review z lat 2011-2020* wprowadza wartości, jako obszar synergii i pomost pomiędzy paradygmatami. Rozdział ten zbudowany jest z dwóch części. W pierwszej zostają uporządkowane definicje i zakres. Wskazano, że wartości istnieją w zarządzaniu w dwojakim rozumieniu: etycznym (aksjologicznym) i ekonomicznym. W drugiej części umieszczono badania z ugruntowaniem metodologicznym. Zaprezentowano wyniki badań, sformułowano wnioski w oparciu o hipotezy, pytanie badawcze oraz wnioski dodatkowe. W badaniach ujawnia się obecność wartości w dyskursie branżowo-biznesowym, reprezentowanym przez Harvard Business Review, i odnoszącym się do obszaru mediów i wartości. Artykuły zawierające hasło wartości, zaklasyfikowano do trzech kategorii z klucza. Wyniki badań demonstrują i wykazują preferencje, tendencje i konteksty obecności wartości na przestrzeni lat: 2011-2020. Stanowią ważny i dynamiczny element biznesu medialnego. Rozdział ten chociaż najkrótszy stanowi oś centralną dla całej pracy oraz zasadniczy punkt wyjścia do proponowanej koncepcji zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Czwarty rozdział *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości. Synergia połączenia nurtu ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami* konfrontuje w sposób syntetyczny zestawia wnioski z badań z wybra-

¹⁵ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11.

¹⁶ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11-12.

nymi: koncepcjami, inicjatywami i tendencjami. Chcąc podkreślić stosowność, istotność, trafność (z j. ang. *relevance, relevant*) wartości odniesiono się do różnych koncepcji (z obszaru psychologii, socjologii, zarządzania, ekonomii), inicjatyw (takich jak katalog wartości, konferencja branżowa czy wystawa światowa Expo), oraz tendencji (takich jak nowe formy oceny biznesu – tzw. raportowanie niefinansowe, praktykę innowacji społecznych czy naukowy nurt humanistyczny). Podjęto dyskusję nad uzyskanymi wynikami w odniesieniu do takiej różnorodności obszarowej celowo – i jest to pomysł autorski, by ukazywać wartości z całym potencjałem odniesień i zastosowań. Pozwoliło to także uznać, że wartości można mierzyć, hierarchizować, a także zarządzać. Ujawniono, że wartości są pomostem pomiędzy paradygmatami, są bowiem stosowne, istotne i pozostają w transferze, a jednocześnie tworzą wspólną wartości: aksjospherę. Odkryto, że wartości, muszą coś znaczyć i pełnić centralną rolę w organizacji medialnej, poprzez autentyczność, świadomość, komunikację i zintegrowanie. Dokonano wskazania czterech wybranych wartości dla zarządzania mediami w oparciu o obserwację naukową i analizę literatury źródłowej. Są to jakość, odpowiedzialność, zrównoważenie i zaufanie. Czwarty rozdział dostarcza pewnej koncepcji, a jednocześnie stanowi postulat, by wprowadzać orientację na wartości do zarządzania mediami i wreszcie sugeruje obecność nowego paradygmatu: paradygmatu wartości. Tym samym jest propozycją otwartą, do dyskusji, aspirującą do dalszych badań w konkretnych aspektach lub w szerszych kontekstach.

Znaczenie projektu – podziękowania i pragnienia

Podjęty projekt badawczy może być punktem wyjścia do dyskusji na temat roli mediów, roli zarządzania mediami, wpływu zarządzania na media, znaczenia biznesu medialnego w kontekście współczesnych wyzwań i przyszłości, a także dyskusji na temat wartości, które coś znaczą i tego, jak zabezpieczyć to, co dla ludzi ważne, jak osiągać harmonię i synergię w zarządzaniu mediami. Są to kluczowe kwestie do dyskusji naukowej i branżowej.

Przeprowadzone badania dostarczają nie tylko nowej perspektywy oraz narzędzi, ale przede wszystkim potwierdzają hipotezy badawcze. Można więc uznać, że w dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez Harvard Business Review) obecne są tematy dotyczące wartości w biznesie oraz biznesie medialnym – a ich obecność wykazuje różne preferencje, tendencje ukazane na przestrzeni lat (2011-2020) i konteksty. Autorzy i autorki artykułów Harvard Business Review uznają wartości za konieczny element biznesu. Wartości, o których mowa mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny; oraz mają wymiar pozytywny. I wreszcie, ich obecność, preferencje, tendencje i konteksty wyraźnie wskazują i dowodzą istnienia dynamicznej aksjosphery zarządzania mediami łączą-

cej paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Podkreślenia domaga się wysiłek kwerendalny i analiza treści renomowanego czasopisma Harvard Business Review na dużym materiale badawczym obcojęzycznym, dążąc nie tylko do wyników ilościowych, ale także jakościowych. Walorem badawczym jest dyskusja nad wynikami, czyli konfrontacja otrzymanych wyników i sformułowanych wniosków z wybranymi różnorodnymi koncepcjami, inicjatywami i tendencjami. Dyskusja ta przyczyniła się do uznania, że wartości podlegają pomiarowi, można je hierarchizować oraz nimi zarządzać. Dowiedziono, że wartości: są pomostem i spoiwem pomiędzy paradygmatami (co urzeczywistnia ich synergiczną i komplementarną korelację), domagają się centralnej pozycji w organizacji medialnej, pozostają w dynamicznym i stosownym transferze oraz tworzą wspólnotę wartości – wartości wspólnych ludziom.

Podziękowania kierowane są do prof. Michała Drożdża za wieloletnią opiekę naukową, merytoryczną i całościową nad pracą, za pomoc przy zbudowaniu odpowiedniej aparatury metodologicznej, dyskusje i kierunkowanie personalistyczne, do dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UJ za inspiracje i wskazówki metodologiczne, do dra Sławomira Soczyńskiego za konstruktywną i wieloletnią dyskusję na temat znaczenia zarządzania mediami, zaufania społecznego i wartości, oraz do wszystkich osób, które poprzez zainteresowanie podjętym tematem i stawianie celnych pytań, pobudzały do refleksji i wnikliwych dociekań. Dzięki temu, w wąskim zakresie, podczas powstawania niniejszej pracy, jej cel już był realizowany, a wartości były punktem wyjścia do wielu dyskusji prywatnych. Pragnieniem autorki jest, by dyskusja ta trwała i osiągała poziom publiczny.

ROZDZIAŁ I

SPECYFIKA ZARZĄDZANIA MEDIAMI

Zarządzanie mediami jest młodą subdyscypliną naukową. Media i zarządzanie nimi stały się przedmiotem zainteresowania naukowego dopiero pod koniec XIX wieku, gdy na gruncie prasy zaczęły wyrastać pierwsze koncerny medialne, później na gruncie branży radiowej, filmowej i telewizyjnej, a obecnie także w obszarze przestrzeni cyfrowej¹⁷. Od kilku dekad obserwuje się przenikanie własności w różnych sektorach medialnych i łączenie w złożone grupy organizacyjne, a nawet sieci takich podmiotów „jak nadawcy i operatorzy sieci, z producentami i dystrybutorami treści oraz producentami nowych technologii i oprogramowania¹⁸”, co nie tylko całkowicie zmienia relacje wewnątrz branży, ale także stanowi interesujący punkt wyjścia do badań naukowych na poziomie organizacyjnym czy wnikliwych studiów przypadków. Badania związane z zarządzaniem mediami są ważne dla społeczeństwa i nauki, gdyż media „mają aktualny i wszechobecny charakter. Media są głównym źródłem informacji i rozrywki oraz ważną częścią funkcji, którą Laswell (1949) opisał jako przekazywanie kultury społeczeństwu¹⁹”.

Samo zarządzanie zajmuje ważne miejsce w dyskursie naukowym, nawet wbrew opinii Henry’ego Mintzberga²⁰. Pojawiło się ono na gruncie naukowym na przełomie XIX i XX wieku i funkcjonując w ramach szkoły klasycznej rozwijało się w dwóch kierunkach: naukowego zarządzania oraz administracyjnym. Z początkami tej dyscypliny wiązą się nazwiska takie jak: Henri Fayol, Max Weber, Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Karol Adamiecki i inne. Za autora pojęcia *zarządzanie*, rozumianego w kontekście naukowym, uznaje się Fredericka W. Taylora. Natomiast funkcje zarządzania wprowadził i opisał Henri Fayol w 1909 r. (*L'exposee des principes generaux d'administration*),

¹⁷ Por. Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 3.

¹⁸ Krystyna Doktorowicz, *Użytkownicy nowych mediów i ich strategie wobec globalnych koncernów medialnych*, *Zarządzanie w kulturze* (4)14/2013, s. 343.

¹⁹ Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 3.

²⁰ Por. Henry Mintzberg, *Zarządzanie*, tłum. Robert Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 27.

a były to: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie²¹. Z czasem uległy one znaczeniowym i zakresowym transformacjom, a i samo nazewnictwo zmieniało się w zależności od prezentowanego – w danym czasie – podejścia do pracowników, jakie wykazywali zarządzający. Proponowanie nowych funkcji i nowych zakresów znaczeniowych trwa do dziś, odpowiadając na zmieniający się wymiar zarządzania.

Naukowe zarządzanie mediami wykazuje pewne braki dyscyplinarne, jak choćby niedostateczne ugruntowanie badawcze „o zbyt małej podbudowie teoretycznej²²”. Douglas Ferguson jednak zapewnia, że „badacze mediów nie powinni cierpieć z powodu krytykującego zestawiania ze starszymi dziedzinami nauki, takimi jak ekonomia czy biznes. Branże medialne są zbyt wszechobecne, aby były nieważne²³”. Zatem zaleca się dalszą pracę badawczą, mimo sporadycznej krytyki. Z naukowego punktu widzenia niezwykle istotne jest wskazanie głównego zadania danej dziedziny. W przypadku zarządzania mediami jest to implementowanie i sprawdzanie przystawalności ogólnie przyjętych zadań i teorii zarządzania do specyfiki branży medialnej²⁴. Pojawia się jednak trudność w precyzowaniu zakresu i obszaru zarządzania w branży medialnej, który „nie został jak dotąd ściśle określony i nie jest spójny²⁵”. Zarządzanie mediami jako dziedzina błyskawicznie się rozwija, mimo że przemysł medialny bywa lekceważony przez główny nurt zarządzania.

Gillian Doyle i Simon Frith identyfikują zestaw problemów i wyzwań, wobec których stają badacze. Zarządzanie mediami (a nawet: ekonomia mediów) pozostaje ciągle na wczesnym etapie opracowywania ram analitycznych swoistych dla dyscypliny. Jakkolwiek ekonomiści wykonali pożyteczną pracę przy opracowywaniu modeli heurystycznych, to jednak wiele prac badawczych prowadzonych jest raczej w zakresie zarządzania mediami i dotyczy tworzenia cennej wiedzy. Niekoniecznie pomaga to rozwinąć ogólną spójność teoretyczno-badawczą. Nadal istnieją luki w wiedzy empirycznej (np. o rynkach pracy w mediach czy dystrybucji medialnej), które zasadniczo utrudniają opracowanie ogólnych, jednoczących teorii medialnych. Gillian Doyle i Simon Frith postrzegają jednak

²¹ Por. Alfred Czermiński, Marek Grzybowski, Krzysztof Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 12.

²² Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

²³ Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 6. www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

²⁴ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

²⁵ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

te braki jako szansę i podkreślają, że jedną z oczywistych właściwości naukowego zarządzania mediami jest jego interdyscyplinarność. Stanowi to punkt spotkań dla szeregu dyscyplin (ekonomii, nauk o zarządzaniu, nauk politycznych, psychologii, socjologii i innych), z których każda dysponuje własnymi: pytaniami badawczymi, problemami teoretycznymi i tradycjami metodologicznymi²⁶. Zauważają również, że

„zarządzanie mediami rozwinęło się w ostatnich latach z obszaru tematycznego, obejmującego niewielką liczbę naukowców, zajmujących się tematami, wywodzącymi się z ich własnego, szczególnego środowiska dyscyplinarnego, do samodzielnej merytorycznej dziedziny interdyscyplinarnej z własnymi czasopismami i stowarzyszeniami. Zarządzanie zasobami medialnymi pozostaje nieodpartym celem badań, których potencjał przyczynia się do szerokiego zrozumienia systemów społeczno-politycznych, kulturowych i ekonomicznych²⁷”.

Podkreślenia wymaga fakt, że zarządzanie i ekonomia w kontekście mediów to różne obszary subdyscyplinarne, zwłaszcza, że ta druga, istniejąca od lat 70. XX wieku, wypracowała potężny zbiór narzędzi teoretycznych i bogatą literaturę naukową – a zarządzanie mediami „rozwijało się w cieniu ekonomii mediów²⁸”. Tymczasem podejmując badania na polu zarządzania mediami wykorzystuje się zarówno dorobek ekonomii mediów, jak i medioznawstwa, ekonomii politycznej czy komunikacji społecznej i dziennikarstwa; nie brakuje także inspiracji dorobkiem socjologicznym czy stosunków międzynarodowych²⁹ – można zatem mówić o bogactwie przekraczania barier dyscyplinarnych i przełamywaniu ograniczeń, jakie narzuca poruszanie się tylko w obszarze jednej dyscypliny naukowej. Dzięki temu powstała niemniej bogata i różnorodna literatura oparta „w równej mierze na szerokim spektrum teorii z różnych dyscyplin naukowych, takich jak ekonomia, ekonometria, socjologia, antropologia, zarządzanie technologią, politologia oraz informatyka³⁰”. Badania dotyczące ekonomicznych aspektów działań przedsiębiorstw medialnych pojawiły się wcześniej niż zainteresowanie procesami związanymi bezpośrednio

²⁶ Por. Gillian Doyle, Simon Frith, *Researching Media Management and Media Economics: Methodological Approaches and Issues*, 6th World Media Economics Conference Centre d'études sur les médias and Journal of Media Economics HEC Montréal, Montréal, Canada 12-15.05.2004.

²⁷ Gillian Doyle, Simon Frith, *Researching Media Management and Media Economics: Methodological Approaches and Issues*, 6th World Media Economics Conference Centre d'études sur les médias and Journal of Media Economics HEC Montréal, Montréal, Canada 12-15.05.2004, s. 2.

²⁸ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 14.

²⁹ Por. Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 3

³⁰ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 14.

z zarządzaniem mediami³¹, a współcześni badacze obserwują i opisują ściśle związki ekonomii medialnej z zarządzaniem mediami. Połączenie badań i analiz, podejmowanych w ramach ekonomii (i ekonomiki) mediów i zarządzania mediami jest zjawiskiem korzystnym³², a chirurgiczne ich rozdzielenie zdaje się nie być możliwe³³. Bogusław Nierenberg podkreśla odrębność dyscyplinarną – „tak samo jak naukowe zarządzanie oddzieliło się od klasycznej ekonomii, tak samo zarządzanie mediami oddzieli się od ekonomiki mediów, a właściwie już się wyodrębniło³⁴”. Związki z ekonomią mediów jakkolwiek widoczne, nie stoją na przeszkodzie w przyjmowaniu optyki humanistycznej, „zwłaszcza, że zarządzanie mediami, ze względu na swoją misję społeczną, winno być bliskie humanistycznym aspektom tego procesu. W takim też kierunku – jak się wydaje – zmiernają trendy badawcze na świecie³⁵”. Zarządzanie mediami jako subdyscyplina ma charakter globalny, interdyscyplinarny i wykracza również poza granice teoretyczne czy związane z systemami politycznymi³⁶. Branża medialna w ujęciu zarządzania mediami jest rozpatrywana „przede wszystkim jako całościowy segment biznesowy, a nie jako konkretne firmy, a więc raczej w marko- a nie mikroskali. Zwraca się zatem uwagę na zmiany mające źródła w świecie zewnętrznym (uwzględniając na przykład technologię, politykę, prawodawstwo i popyt) i na ich wpływ na ofertę branży medialnej³⁷”.

Przyjęta terminologia wymaga pewnego ujednoczenia i wyjaśnienia. Bogusław Nierenberg uznaje, że ‘zarządzanie mediami’ jest pojęciem szerszym znaczeniowo niż ‘zarządzanie w mediach’, analogiczne do językowych rozwiązań: zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, zarządzania wiedzą, zarządzania kreatywnością, zarzą-

³¹ Por. Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 275.

³² Por. *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006.

³³ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 36.

³⁴ Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 275.

³⁵ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, *Problemy Zarządzania* 11/4, 2013, s. 150.

³⁶ Por. Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 3.

³⁷ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16.

dzania projektem³⁸, itd. Zaś w warstwie znaczeniowej rozstrzygnięcie to argumentowane jest przekonaniem, że „zarządzać można każdym dobrem³⁹”, a więc także mediami. Skoro Denis McQuail uznaje media za „instytucjonalne środki publicznego komunikowania na odległość, do wielu odbiorców, w krótkim czasie⁴⁰”, to rzeczywiście można nimi zarządzać, zwłaszcza że „zarządzanie oznacza nie tylko reguły formalne i bezwzględnie wiążące, lecz również liczne mechanizmy nieformalne, wewnętrzne i zewnętrzne wobec mediów, poprzez które media są ‘sterowane’, tak by umożliwić osiągnięcie licznych (i często niezgodnych ze sobą) celów⁴¹”. Oba terminy: zarządzanie mediami, jak i zarządzanie w mediach są używane i poprawne, należy jednak pamiętać, że „mają inne zakresy znaczeniowe⁴²” – a przynajmniej mieć powinny.

Drugim wymagającym wyjaśnienia zabiegiem jest wymienne stosowanie pojęć: podmiot medialny, firma medialna, przedsiębiorstwo medialne, organizacja medialna, instytucje medialne, a niekiedy skrótowo media. Nie sposób w opisie teoretycznym uniknąć pewnych generalizacji i uproszczeń (wymienność pojęć jest zresztą widoczna w literaturze). Autorka zdaje sobie sprawę, że każde z tych określeń może być różne definiowanie (a także zmienne w czasie). Przyjmuje więc i praktykuje wymienne ich stosowanie, rozumiejąc jednak, że chodzi o wszystkie podmioty, które: same w sobie stanowią część pewnej całości, o sformalizowanej strukturze organizacyjnej, planowo realizujące wyznaczone cele, postępujące zgodnie z przyjętymi praktykami, z poszanowaniem przepisów prawnych, z podziałem pracy. Przyjmując wymienność pojęciową, zasadniczo w tej pracy uznaje się, że podmiot medialny ma charakter organizacji. Z łac. *organum* oznacza specjalną (lub wyspecjalizowaną) część całości, która pełni określone funkcje i realizuje cele. Szczególnie istotne jest więc nie samo użycie pojęcia, ale rozumienie znaczenia – ze szczególnym naciskiem na dwa ujęcia: czynnościowe (orientacja na celowe i skuteczne działanie) oraz podmiotowe (orientacja na człowieka, który jest sprawcą podejmowanych działań). Do tych ujęć odnosi się także Ricky W. Griffin pisząc, że organizacja

³⁸ Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, Problemy Zarządzania 11/4, 2013, s. 153.

³⁹ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, Problemy Zarządzania 11/4, 2013, s. 153.

⁴⁰ Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 23.

⁴¹ Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 242.

⁴² Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, Problemy Zarządzania 11(4)/2013, s. 153.

to „grupa ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów⁴³”.

Zarządzanie mediami wykazuje znaczną specyfikę i odmiennosc względem zarządzania każdą inną branżą⁴⁴. O tej wyjątkowości i specyfice nie stanowi jednak samo zarządzanie, ale właśnie branża. Zarządzanie mediami, jak każde zarządzanie, niezmiennie jest procesem, „który odnosi się do organizacji (w tym przypadku organizacji medialnych), który polega na przekształcaniu zasobów, którymi organizacja dysponuje, by jej cele realizować w sposób sprawny i skuteczny⁴⁵”. Natomiast media należy rozumieć zgodnie z wcześniej wspomnianą definicją Denisa McQuaila oraz definicją proponowaną przez Tomasza Gobana-Klasa, zgodnie z którą media to „instytucje i techniki tworzenia i przekazywania jednakowych treści wielkim oraz rozproszonym zbiorowościom odbiorców⁴⁶”. Połączenie zarządzania (jako procesu i działania) z mediami (jako obszarem i przedmiotem zarządzania) jest zatem zajmowaniem się „organizacjami medialnymi, a dokładniej wszelkimi procesami, które pozwalają tym instytucjom realizować założone cele. Działalność organizacji medialnych, tak jak wszystkich innych, jest teleologiczna⁴⁷”. Zarządzanie mediami – w literaturze zagranicznej obecne pod nazwą *media management* – Tadeusz Kowalski definiuje jako „złożony, kompleksowy zespół czynności zarządczych, wiążących się z jednej strony z zagospodarowaniem talentów twórczych, z drugiej zaś z organizowaniem zbiorowej konsumpcji wytworów pracy twórczej⁴⁸”. Należy dodać, że dla zarządzania mediami – podobnie jak dla każdego innego zarządzania – ważne są podstawowe funkcje zarządzania oraz skuteczne i sprawne (efektywne)⁴⁹ zarządzanie czterema grupami zasobów: ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi⁵⁰.

⁴³ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 5.

⁴⁴ Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/2013, s. 150.

⁴⁵ Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 273.

⁴⁶ Tomasz Goban-Klas, *Cywilizacja medialna*, WSiP, Warszawa 2005, s. 23.

⁴⁷ Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 273.

⁴⁸ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 16.

⁴⁹ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.

⁵⁰ Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

Warto też na tym etapie doprecyzować, że media będą tutaj rozumiane szeroko: zarówno jako media tradycyjne czy organizacje nowomediálne (w tym platformy cyfrowe), bez uwzględniania ich różnic⁵¹. Będą traktowane ogólnie i omawiane jako organizacje medialne, gdyż narracja, jaką przyjmują media cyfrowe na swój temat ma głębsze umotywowanie, związane m.in. z ucieczką od odpowiedzialności i obowiązków, jakie mają wobec społeczeństwa media⁵².

Ważnym dla niniejszej pracy założeniem jest przyjęcie (przez autorkę) perspektywy humanistycznej w zarządzaniu. To implikuje dalsze założenia i kształtuje oś zarówno badawczą, jak teoretyczną. Humanistyka w zarządzaniu „stawia człowieka w centrum tego procesu jako podmiot i istotę owego działania. Wedle tej koncepcji to nie tyle normy produkcyjne prowadzą do realizacji celów organizacji, ile człowiek chcący i mający wolę je realizować⁵³”. Konieczne jest wyjaśnienie, dlaczego prezentowana praca utrzymana jest w duchu humanistycznej refleksji nad zarządzaniem. Perspektywa ta nie jest bowiem oczywista, jako że „humanistyka i zarządzanie do niedawna stanowiły niemal dwa odrębne światy i należy stwierdzić, że towarzysząca temu nieufność dotyczyła obu stron⁵⁴”. Monika Kostera podkreśla, że „zarządzanie potrzebuje humanistów, a humaniści potrzebują zarządzania⁵⁵”. Humanistyka stawia pytania badawcze o to:

„w jaki sposób człowiek tworzy świat, w którym funkcjonuje, jak ten świat i ludzkie-w-nim-bytowanie można rozumieć i odkrywać, jakimi drogami krążą wartości pomiędzy wszystkimi aktorami tej gry, jaką jest ludzkie życie w jej społecznym wymiarze, jak konstruowane są relacje ludzi między sobą i w związkach ze światem zewnętrznym⁵⁶”.

Hegemonia perspektywy ekonomicznej, a nawet tyrania intelektualna⁵⁷, zepchnęła humanistyczne podejście do zarządzania niejako na margines do tego stopnia, że humanistyka „zajmuje dziś wobec tego dominującego sposobu myślenia – zarówno w nauce,

⁵¹ Dyskusją na temat narracji i przyjętego nazewnictwa poprowadził w polskiej literaturze Jan Kreft. Por. Jan Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Kraków 2018, s. 67-77.

⁵² Por. Philip Napoli, Robyn Caplan, *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why it Matters for Communications Policy*, Telecommunications Policy Research Conference, Arlington 2016.

⁵³ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 35.

⁵⁴ Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/2013, s. 34.

⁵⁵ Monika Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

⁵⁶ Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/2013, s. 35.

⁵⁷ Por. John Hendry, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, *Management Learning* 3(37)/2006, s. 268.

jak i w potocznym myśleniu o organizacjach i zarządzaniu – pozycję słabszą⁵⁸”. A przecież organizacje to jedna z ważniejszych form wspólnotowego, społecznego bycia i działania człowieka, co zdaje się być istotniejsze dużo bardziej niż osiągnięcie założonych, rynkowych i mierzalnych celów⁵⁹. Badania humanistyczne koncentrują się na tym,

„jak udział w życiu organizacyjnym kształtuje tożsamość człowieka oraz jak tożsamość ta manifestuje się w sposobie, w jakim ludzie tworzą organizacje, kierują nimi oraz uczestniczą w nich. Pyta częściej o to, jakie znaczenie ma organizacja dla pojedynczego człowieka – jej członka, menedżera, klienta czy użytkownika, niż o to, jak poszczególne części składowe organizacji, w tym jej ‘zasoby’ ludzkie, współdziałają w celu uzyskania określonego rezultatu. Jeśli w ogóle zajmuje się metodami zarządzania czy doskonalenia organizacji, to zwykle po to, by lepiej zrozumieć zachowania jej autonomicznych (a nie heteronomicznych) członków⁶⁰”.

Uwzględniając dominację nurtu ekonomicznego, obecnie wskazuje się na trzy możliwości funkcjonowania i rozwoju dla humanistyki w obszarze zarządzania: zatracenie swojej tożsamości (poprzez naśladownictwo i przyjmowanie praktyk, celów, logiki a nawet języka, które dyktuje dyskurs ekonomiczny); współistnienie (niekiedy bardzo owocne, zwłaszcza gdy humanistyka dopełnia lub uzupełnia badania i teorie powstające w paradygmacie ekonomicznym); emancypacja (poprzez krytykę, kontestowanie i/lub demaskowanie słabości myślenia ekonomicznego)⁶¹. Możliwości te są dowodem, na to, że „w badaniu organizacji i zarządzania możliwa jest alternatywa⁶²” względem głównego nurtu. Zarządzanie będąc procesem i nieustanną zmianą domaga się przywrócenia należnego miejsca humanistyki w refleksji naukowej i w badaniach. Myśl humanistyczna posługując się kryteriami i opisem jakościowym dowodzi, że „zmiany otoczenia wpływają na funkcjonowanie organizacji, zaś działania jej samej powodują, na zasadzie sprzężenia zwrotnego, zmiany środowiska, w którym ona funkcjonuje. Zarządzanie jest zmienianiem świata i treść tej konstatacji to bodaj najbardziej istotny bagaż konieczny do udźwignięcia dla tych, którzy zarządzania się podejmują⁶³”. Taka perspektywa badawcza stanowi wiel-

⁵⁸ Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 51.

⁵⁹ Por. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 50.

⁶⁰ Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 50.

⁶¹ Por. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 51-52.

⁶² Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 51-52.

⁶³ Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?*, Problemy Zarządzania 11(4)/2013, s. 36.

kie „wyzwanie polegające na stałym podejmowaniu prób zrozumienia tego, jaką rolę w systemie pełni dana organizacja oraz jakiego rodzaju konsekwencje powstaną po podjęciu zamierzonych przez organizację działań⁶⁴”. Nurt humanistyczny w zarządzaniu i „humanistyczna krytyka paradygmatu ekonomicznego bierze w obronę to, co w nas niemierzalne i niezarządzalne⁶⁵”. Badania i analizy nad mediami i nad zarządzaniem, zdominowane przez racjonalistyczne i ekonomiczne podejście, koncentrowały się dotychczas na twardych danych z zakresu pozycjonowania, dywersyfikacji, lokacji i alokacji zasobów, wdrażania systemów, osiągnięcia liczbowej przewagi. Poza oczywistymi zaletami tego podejścia, należy również wskazać wady. Podkreśla je Lucy Küng: „po pierwsze, przedstawione spostrzeżenia są jednowymiarowe, a jeśli mamy naprawdę pogłębić nasze rozumienie mediów i wygenerować odpowiednie dla nich ustalenia, musimy poszerzyć nasz zakres, aby objąć więcej zjawisk branżowych i organizacyjnych, i w praktyce oznacza to stosowanie także perspektyw adaptacyjnych i interpretacyjnych⁶⁶”.

Literatury i nadbudowy teoretycznej dotyczącej zarządzania mediami przybywa – obecnie głównie za granicą. W ramach naukowego podejścia do zarządzania mediami pojawiają się studia przypadków, analizy jakościowe zawartości, czy propozycje podręcznikowe związane z organizacjami medialnymi i strategią. Coraz powszechniejsza jest tematyka mediów cyfrowych (z j. ang. *digital media*) i zarządzanie cyfrowością (z j. ang. *digital management*). Zarządzanie mediami będąc stosunkowo młodą dziedziną badawczą, ze stosunkowo niewielkim zapleczem literatury i badań, nosi w sobie potencjał badawczy i realizuje zadanie naukowe, bowiem „wymaga tworzenia nowych narzędzi badawczych, twórczego adaptowania istniejących pojęć do wymagań badawczych⁶⁷”. Ponadto realizuje się w ramach specyficznej i wyjątkowo atrakcyjnej branży medialnej, co podkreśla Douglas Ferguson w słowach: „czy to nie przesada...? Czyż istnieje inny obszar zarządzania i finansów tak atrakcyjny, taki ekscytujący – *większy niż życie* – niż branża

⁶⁴ Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy szczęśliwy związek?*, Problemy Zarządzania 11(4)/2013, s. 36.

⁶⁵ Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 52.

⁶⁶ Lucy Küng, *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline*, Journal of Media Business Studies 4(1)/2007, s. 33.

⁶⁷ Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Kryształizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 280.

medialna?⁶⁸”. Dalej, zarządzanie mediami dotyczy specyficznych w swojej naturze organizacji medialnych oraz wybrzmiewa w specyficznych relacjach *między, wśród i z* ludźmi mediów, z wykorzystaniem specyficznej zawartości medialnej, skierowanej do specyficznego (bo: co najmniej podwójnego) audytorium medialnego, z wykorzystaniem specyficznej dystrybucji oraz marketingu.

Robert G. Picard zauważa, że jakkolwiek istnieją różne podobieństwa, to jednak branża medialna różni się od innych branż owym specyficznym rynkiem, na którym działają organizacje medialne, a także wielkością i charakterem konkurencji, obecnej na tymże rynku medialnym, czy zdolnością do koncentracji i monopolizacji⁶⁹. Wreszcie zaś przedsiębiorstwa medialne służą „interesom publicznym, które zaowocowały regulacyjną kontrolą struktury niektórych branż medialnych, a jednocześnie są objęte specjalną ochroną konstytucyjną w celu wypełniania ich roli w interesie publicznym⁷⁰”. Zarządzanie mediami jest wyjątkowo trudne, ponieważ zadania i wyzwania, przed którymi stoi branża i zarządzający są również złożone. Treści medialne mają zasadnicze znaczenie dla tzw. ‘miękkiej siły’ społecznej w skali globalnej⁷¹. To, co wyróżnia zarządzanie mediami, w zdecydowanej mierze ma „związek z rodzajem produktów tworzonych i dystrybuowanych przez firmy medialne, typami osób wykonujących tę pracę oraz potencjalnym znaczeniem wyników w wielu wymiarach (ekonomicznym, kulturowym, społecznym, politycznym technologiczne)⁷²”.

Pierwszy rozdział dedykowany jest zarządzaniu mediami i branży medialnej, z ambicją wykazania i dowiedzenia, jak specyficzny to obszar. Szczególnie ważne – ze względu na późniejsze rozważania i wymagające szerszego opisanie – są:

- branża medialna,
- organizacja medialna i ludzie,
- audytorium medialne,
- produkcja medialna,
- dystrybucja medialna,
- marketing medialny,

⁶⁸ Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 8. www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

⁶⁹ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 16.

⁷⁰ Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 16.

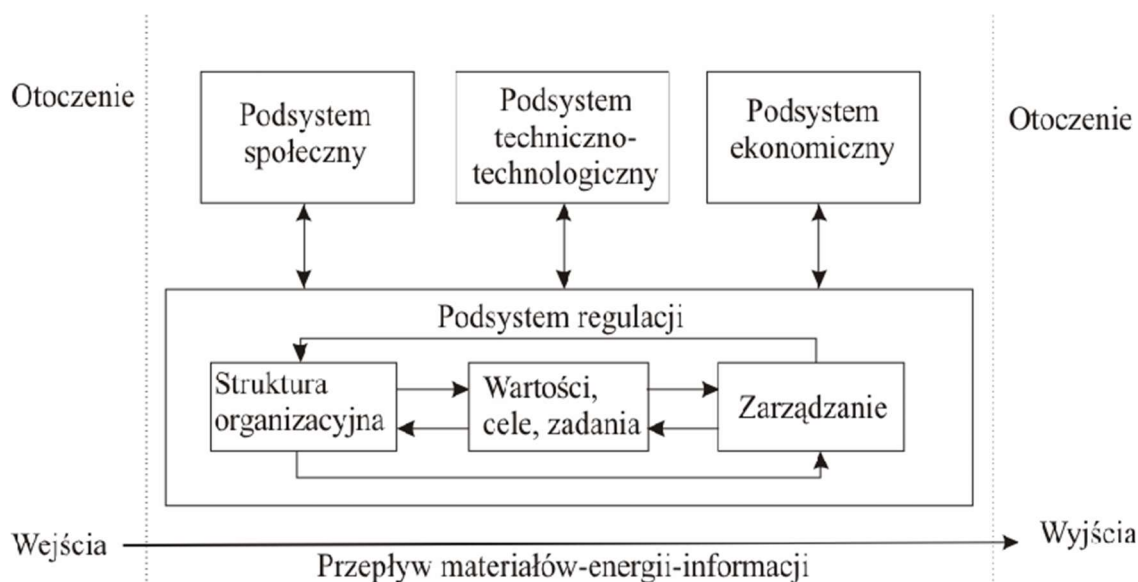
⁷¹ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 5.

⁷² Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 4.

które to **stanowią poszczególne wymiary zarządzania mediami i są przestrzenią samorealizacji człowieka, realizacji zadań medialnych i czerpania satysfakcji z wykonywanej pracy.** Ogrom przemian i innowacji zakłócających wpłynął na podstawowe i wypracowane procesy medialne. Podjęto się niełatwego zadania opisu specyfiki tych obszarów, odnosząc się zarówno do przeszłych, klasycznych rozwiązań, jak i wskazano nowe możliwości i wyzwania.

Dostrzec można w przyjętej konstrukcji opisowej echa podejścia systemowego, które dostarcza perspektywy najbardziej całościowej, doceniającej kontekst i złożoność rzeczywistości (także: medialnej). Teorię systemów zaproponował w latach 30. XX wieku biolog, Ludwig von Bertalanffy. Stanowiła ona podejście umożliwiające rozumienie tzw. systemów otwartych (będących w ciągłym współdziałaniu z otoczeniem), ale także wyznaczyła istotną hierarchię: postawiła holizm ponad redukcjonizm, organizm ponad mechanizm, a proces ponad produkt. W swojej pracy von Bertalanffy określił organizację jako system celowy, składający się z wielu podsystemów, między którymi zachodzą określone relacje. W założeniach szkoły systemowej zostały zintegrowane najważniejsze elementy wcześniejszego dorobku organizacji i zarządzania. Podejście systemowe rozwijał także Norbert Wiener, prekursor cybernetyki⁷³.

Rysunek 1. Elementy organizacji w ujęciu systemowym



Źródło: opracowanie własne za: Krzysztof Mrela, *Struktury organizacyjne. Analiza wielowymiarowa*, PWE, Warszawa 1983, s. 39.

⁷³ Por. Edward A. Shanken, *Wprowadzenie - Myślenie Systemowe - Sztuka Systemowa*, w: *Systems. Documents of Contemporary Art*, (red.) Edward A. Shanken, The MIT Press, London 2015, <https://wrocen.pl/pl/edward-a-shanken-wprowadzenie-myslenie-systemowe-sztuka-systemowa/>, [dostęp: 10.04.2020].

Można jednak polemizować z niektórymi ‘dogmatami’ szkoły systemowej, takimi jak choćby koncepcja *szttywnej* procedury systemowej (formułowanie celów; precyzowanie kierunku; uzyskanie maksymalnego efektu lub osiągnięcie wyznaczonego celu przy minimalizacji nakładu; analiza możliwych sposobów działania i wybrania najkorzystniejszych; ilościowa ocena metod i celów, a także środków służących ich osiągnięciu oparta na wszechstronnej ocenie możliwych i zamierzonych wyników działania). Współcześnie bowiem trudno zgodzić się na maksymalizację każdego efektów (np. zysków) czy też na podejmowanie jedynie ilościowej oceny metod, celów czy środków. W ramach podejścia systemowego powstał i utrwalił się stereotyp człowieka racjonalnego, człowieka ekonomicznego (z j. łac. *homo oeconomicus*), który stale podejmuje decyzje i dokonuje wyborów na podstawie szeroko rozumianego (choć obejmującego również czynniki niematerialne) rachunku korzyści i strat. Tymczasem człowiek nie działa jedynie racjonalnie, kieruje się – tak w życiu codziennym, jak i zawodowym – emocjami, instynktami, intuicją czy własnym system wartości, co raczej należy uznać (ale nie: deprecjonować) za irracjonalne. Istnieje poważna obawa, czy takie traktowanie i rozumienie organizacji, a w tym ludzi, jako systemów, nie jest pośrednią drogą do ich uprzedmiotowienia. Na takie rozumienie człowieka nie można się zgodzić. Podejście systemowe i zbudowana wokół niej teoria zwróciła uwagę na związki organizacji z otoczeniem, wskazując na szereg implikacji i powiązań zachodzących między czynnikami zewnętrznymi a wewnętrznymi. Powstało wiele cennych wskazań i możliwości poszerzania perspektywy zarówno dla praktyki zarządzania, jak i naukowego zarządzania. Ta perspektywa promowała również tworzenie modeli i przeprowadzenie eksperymentów, co przyczyniło się do wykorzystania analiz ilościowych. Ze względu jednak na szereg zastrzeżeń, kompozycja niniejszego rozdziału luźno nawiązuje do podejścia systemowego, traktując go jako inspirację.

Rozdział ten nie ma na celu wyczerpania tematu zarządzania mediami i nie pretenduje do kompendium wiedzy przeszłej lub terażniejszej, jest jedynie skromną próbą wskazania dynamiki i złożoności przestrzeni, która domaga się wartości. Przestrzeń medialna, jak żadna inna, jest nośnikiem, a wręcz dyspozytorem wartości, realizowanym zarówno na gruncie paradygmatu etycznego, jak i ekonomicznego. Z tego powodu niniejszy rozdział stanowi szerokie wprowadzenie i daje stabilne podstawy dla późniejszych badań i wniosków badawczych.

1.1. Przegląd badań związanych ze specyfiką branży medialnej

Od blisko czterech dekad obserwuje się wzmożone zainteresowanie specyfiką i wyjątkowością branży medialnej – opisywaną oraz badaną na różne sposoby i w różnych kontekstach. Już w 1983 roku Denis McQuail zapisał znamienne słowa: „media są inne po prostu dlatego, że mają związek z interesem publicznym (zob. Melody 1990), wskutek czego jest to 'biznes inny niż wszystkie' zwykle obarczony pokaźnym brzemieniem odpowiedzialności publicznej, czy się to samym mediom podoba (a czasami się podoba), czy też nie⁷⁴”. Podkreślał również, że „dla niezwykłego charakteru instytucji medialnej kluczowy jest fakt, że jej działalność ma z istoty swojej charakter zarówno polityczny, jak i ekonomiczny, jak również to, że zależy ona w znacznej mierze od nieustannie zmieniających się technologii dystrybucji⁷⁵”.

Względów, które sprawiają, że biznes medialny jest inny niż wszystkie, jest więcej. Robert G. Picard (1985) wykazał, że rynki medialne podlegają różnorodnym wpływom i kontroli polityczno-prawnej⁷⁶, a także wpływom społecznym, kulturowym i ekonomicznym oraz kontroli sprawowanej w ich środowisku⁷⁷. John M. Lavine i Daniel B. Wackman (1988) zidentyfikowali pięć aspektów, odróżniających branżę medialną od innych branż: charakter produktu medialnego, rodzaj pracowników, rodzaj struktury organizacyjnej, społeczna rola mediów czy wreszcie zacieranie się granic wśród tradycyjnych mediów⁷⁸. Szerzej omówili specyfikę produktów medialnych z perspektywy ekonomicznej, pisząc: „o ile punktem wyjścia analiz ekonomicznych jest rzadkość, o tyle konsumowanie dóbr medialnych, w tym dobra podstawowego, czyli informacji, nie zużywa jej. Przeciwnie, wraz z konsumpcją informacji rośnie jej wartość (Lavine, Wackman 1988, za: Kreft 2015)⁷⁹”. Benjamin Bates (1988) podkreślał paradoksy związane z produktem medialnym, który posiadając niezwykłą naturę: z jednej strony może być traktowany jako dobro ekonomiczne i podlegać prawom ekonomicznym, ale z drugiej strony jako, że ma szcze-

⁷⁴ Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 241-242.

⁷⁵ Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 227.

⁷⁶ Por. Robert G. Picard, *Patterns of state intervention in Western press economics*, *Journalism Quarterly* 62(1)/1985, s. 3-9.

⁷⁷ Por. Robert G. Picard, *The press and the decline of democracy: The democratic socialist response in public policy*, Greenwood Publishing Group, Londyn 1985.

⁷⁸ Por. John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 14-21.

⁷⁹ Jan Kreft, *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 194.

gólne znaczenie społeczne i kulturowe nie może polegać jedynie prawidłowościom rynkowym⁸⁰. Klaus H. Schoenbach i Lee Becker (1989) zasygnalizowali, że istnieje duża nadwyżka treści, spośród której odbiorcy-konsumenci dokonują wyboru. A ponieważ nie są oni w stanie skosztować wszystkich produktów medialnych to mają znaczącą siłę nabywczą (tzw. siłę przetragową) na rynku medialnym w określaniu sukcesu bądź porażki oraz w ustalaniu cen produktów medialnych⁸¹. Wskazali oni także na zwiększającą się demokratyzację środowiska medialnego, w którym to odbiorcy sami będą decydować, jakie treści chcą konsumować, dzięki pojawianiu się coraz to nowszych kanałów dystrybucji (np. telewizja kablowa, telewizja satelitarna, telewizja cyfrowa) dostarczających coraz to nowsze treści medialnych⁸². Robert G. Picard (1989) jako jeden z pierwszych opisał istnienie mediów na tzw. podwójnym rynku produktowym (j. ang. *dual-product market*), co oznacza, że produkt medialny funkcjonuje w sposób równoległy i niewykluczający się na dwóch rynkach równocześnie: odbiorców i reklamodawców. Poprzez to dwojakie funkcjonowanie, przedsiębiorstwa medialne oferują również dwa różne produkty: treści medialne dla odbiorców oraz audytorium dla reklamodawców (dostęp do odbiorców)⁸³. Temat wyjątkowości produktu medialnego, który wywiera duży wpływ na to, jak działają rynki medialne i jakie rodzaje strategii pasują do biznesu medialnego podejmował dalej Robert G. Picard (1989)⁸⁴. Wykazywał także, że przedsiębiorstwa medialne nie mogą być traktowane jak zwyczajne przedsiębiorstwa, ponieważ osiągnięcie celów komercyjnych nie jest ich jedynym zadaniem⁸⁵ – „ich unikatowość polega na łączeniu misji komercyjnej z misją społeczną⁸⁶”. Douglas Ferguson (1991, 1997) podał kolejne pięć wyróżników: branża medialna jest wyjątkowo atrakcyjna choć istnieje ryzyko jej przecenienia (trudności translacyjnej nastrocza użyty przez Fergusona zwrot:

⁸⁰ Por. Benjamin J. Bates, *Information as an economic good: sources of individual and social value*, w: *The political economy of information*, (red.) Vincent Mosco, Janet Wasco, University of Wisconsin Press, Madison 1988, s. 76-79.

⁸¹ Por. *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, za: Robert Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, *Journal of Media Business Studies* 2(2)/2005, s. 67.

⁸² Por. Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 2.

⁸³ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 18.

⁸⁴ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 17-19.

⁸⁵ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989.

⁸⁶ Jan Kreft, *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 192.

*larger than life*⁸⁷), branża medialna jest eksponowana i podlega nieustannej ocenie, panuje powszechne przeświadczenie, że branża medialna nie posiada unikalnej wiedzy czy doświadczenia, branża medialna zarządza kreatywnością, branża medialna to sieć selekcji (z j. ang. *gatekeepingu*)⁸⁸, oraz w późniejszych pracach omówił te różnice, uznając rozwój teoretyczny za domenę zarządzania mediami⁸⁹. To, że branża medialna jest widoczna, a (największe) firmy medialne są powszechnie znane, zauważyli Alison Alexander, James Owers oraz Rod Carveth (1993)⁹⁰ oraz odnotowali wielkość i złożoność struktur i procesów organizacyjnych firm medialnych⁹¹. Barbara Hackman Franklin i Gregory F. Chapados (1994) opisali strategie przyjęte przez firmy medialne (ekspansja uzupełniająca, ekspansja pozioma i ekspansja pionowa), poszukując ich związków z globalizacją⁹². Dermot H. McKeone (1995) przedstawił koncepcję profilu medialnego, poszukując sposobów rozwoju wizerunku organizacji w ludzkich umysłach, uwzględniając kluczową rolę firm medialnych oraz analizy medialnej w tym procesie⁹³. Pewien problem z konsumpcją produktów medialnych odnotował Alan B. Albarran (1996), uznając, że nie są one konsumowalne w dosłownym tego słowa znaczeniu⁹⁴. Opublikował również rezultaty swoich co najmniej dwuletnich badań, dotyczących struktur rynkowych amerykańskich mediów (oligopol, monopol, konkurencja), które dowiodły odmienności branży medialnej jako takiej ze względu na jej zdolność do zmienności struktur rynkowych wraz z upływem

⁸⁷ Tadeusz Kowalski tłumaczy ten zwrot jako podkreślenie przesadnej roli mediów, a jednak analiza skromnego kontekstu prowadzi do wniosku, że Douglas Ferguson nie używa ironii, a zwyczajnie podkreśla znaczenie, atrakcyjność i emocje, jakie wzbudza branża medialna jako taka: „czy to nie przesada...? Czyż istnieje inny obszar zarządzania i finansów tak atrakcyjny, taki ekscytujący – większy niż życie – niż branża medialna?”. Por. Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 8. www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

⁸⁸ Por. Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 8-10, www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

⁸⁹ Por. Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, w: *Media management review*, (red.) Charles Warner, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997.

⁹⁰ Por. *Media economics: theory and practice*, (red.) Alison Alexander, James Owers, Rod Carveth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1993, s. 5.

⁹¹ Por. *Media economics: theory and practice*, (red.) Alison Alexander, James Owers, Rod Carveth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1993, s. 26-30.

⁹² Por. Barbara Hackman Franklin, Gregory F. Chapados, *Globalization of the Mass Media*, NTIA Special Publication 1994, s. 53.

⁹³ Por. Dermot H. McKeone, *Measuring Your Media Profile*, Aldershot, Gower 1995.

⁹⁴ Por. Alan B. Albarran, *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*, Iowa State University Press, Ames 1996, s. 28.

czasu⁹⁵. Lata 90. XX wieku to także początki dostępności sieci internetowej, z którą media zdają się być związane od samych początków. Manuel Castells rozpoczął pracę nad koncepcją społeczeństwa sieciowego w ramach swojej trylogii *The Information Age* (1996, 1997, 1998)⁹⁶, które rozwijał w dalszych latach w duchu dynamiki społeczno-urbanistycznej, orbitując wokół internetu i komunikacji⁹⁷. O konsekwencjach nadmiaru (często zbędnych) danych pisał David Shenk (1997), używając obrazowej metafory smogu informacyjnego⁹⁸. Alan B. Albarran i Sylvia M. Chan-Olmsted (1998) we wstępie do monografii uznali – interpretując znaczenie *globalnej wioski* Marshalla McLuhana (1962) – że cały rynek medialny to wioska i „żyjemy w globalnym rynku produktów rozrywkowych i informacyjnych, z wieloma głównymi konglomeratami medialnymi, dążącymi do dużego udziału w rynku i dominacji w różnych sektorach, które składają się na rozwijające się branże komunikacyjne⁹⁹”. Peter F. Drucker (1999) przekonywał, że ważniejsza od technologii jest informacja¹⁰⁰, która jako produkt (głównie medialny) wymyka się ekonomicznym zasadom i wraz ze swoją powszechnością zyskuje na wartości, a jednocześnie wkracza na grunt teorii nadmiaru¹⁰¹. Richard Caves (2000) podkreślał, że branża medialna wyróżnia się poprzez kontraktowy charakter zatrudnienia osób kreatywnych oraz niepewność popytu¹⁰². Robert G. Picard (2002, za: Nierenberg 2008) zauważył,

⁹⁵ Por. Alan B. Albarran, *Media economics: Understanding markets, industries and concepts*, Iowa State University Press, Ames 1996, s. 36, Por. Colin Hoskins, Stuart McFadyen, Adam Finn, *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*, SAGE, 2004, s. 143.

⁹⁶ Por. Manuel Castells, *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Cambridge-Oxford 1996; Manuel Castells, *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Cambridge-Oxford 1997; Manuel Castells, *End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Cambridge-Oxford 1998.

⁹⁷ Por. Manuel Castells, *The Internet Galaxy, Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford 2001; Manuel Castells, Pekka Himanen, *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*, Oxford University Press, Oxford 2002; *The Network Society: A Cross-Cultural Perspective*, (red.) Manuel Castells, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2004; Manuel Castells, Gustavo Cardoso, *The Network Society: From Knowledge to Policy*, Center for Transatlantic Relations, Washington DC 2006; Jack Linchuan Qiu, Manuel Castells, *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*, MIT Press, Cambridge-Massachusetts 2006; Manuel Castells, *Communication power*, Oxford University Press, Oxford-New York 2009; Manuel Castells, *Networks of Outrage and Hope. Social Movements in the Internet Age*, Polity Press, Cambridge-Massachusetts 2012.

⁹⁸ Por. David Shenk, *Data Smog: Surviving the Information Glut*, Harper, New York 1997.

⁹⁹ *Global media economics: commercialization, concentration, and integration of world media markets*, (red. Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Ames: Iowa State University Press, Iowa 1998, preface XI.

¹⁰⁰ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 112-152.

¹⁰¹ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 38.

¹⁰² Por. Richard E. Caves, *Creative industries. Contracts between art and commerce*, Harvard University Press, Cambridge-Massachusetts 2000, s. 103-120.

że dobro medialne jedynie pozornie jest prywatne¹⁰³ – charakterystyczny dla branży medialnej jest fakt, że produkt medialny ma charakter dobra publicznego, a sposób jego konsumpcji jest specyficzny¹⁰⁴. Tadeusz Kowalski i Bohdan Jung (2006) uznali jednak, że dobro medialne jedynie pozornie jest publiczne, a raczej jest quasi-publiczne¹⁰⁵. Branża medialna dostarcza zatem specyficznego dobra i usług, mających dualną naturę¹⁰⁶. Na nietypowe powiązania polityki i ekonomii, które ogniskują się w branży medialnej w kontekście własności, wskazała Gillian Doyle (2002)¹⁰⁷. W innej publikacji (2002) odnotowała specyficzną funkcję: zapewniania dobrobytu przez branżę medialną, która może odgrywać znaczącą rolę w pokazaniu, jak minimalizować utratę dobrobytu związaną z wszelkimi wyborami politycznymi¹⁰⁸. To również Gillian Doyle (2002) objaśnia, że wartość treści medialnych nie wynika z nośnika, który przekazuje tekst lub obrazy, ale wynika ze znaczenia, przesłania lub historii, które ma do zaoferowania – wskazuje, że wartość medialna opiera się o własność intelektualną. Koszty powielania, reprodukcji nośnika w dużych ilościach praktycznie nie jest wiele większy niż w przypadku małych ilościach, a na koszt produkcji produktu medialnego (np. programu telewizyjnego lub filmu) nie ma wpływu liczba osób, które go oglądają¹⁰⁹. Oferta medialna, jak zauważa Gillian Doyle (2002), składa się z różnorodnych produktów i usług medialnych przez co jest niejednorodna i bardzo złożona – a ponadto „trudno jest określić, co stanowi jednostkę treści medialnej¹¹⁰”. Sam produkt medialny generalnie jest klasyfikowany jako dobro kulturowe¹¹¹. Jedną z charakterystycznych cech rynków medialnych jest fakt, że są to zazwyczaj rynki dwustronne, a nawet wielostronne. Branża medialna jest – co szcze-

¹⁰³ Dobra prywatne są eksploatowane przez pojedynczą konsumpcję, podczas gdy dobra publiczne mogą być konsumowane bez straty na wartości. Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 80.

¹⁰⁴ Por. Robert G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002; *Media Firms: Structures, Operations, Performance*, (red.) Robert G. Picard, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2002.

¹⁰⁵ Por. Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006.

¹⁰⁶ Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 79.

¹⁰⁷ Por. Gillian Doyle, *Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media*, SAGE, London 2002.

¹⁰⁸ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 11.

¹⁰⁹ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 7.

¹¹⁰ Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 12.

¹¹¹ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 12.

gólnie podkreśla koncepcja Richarda Floridy (2002) – częścią sektora kreatywnego¹¹², a zarządzający mediami i ludzie mediów to tzw. super-kreatywna klasa, co stanowi o specyfice nie tylko branży, ale i zarządzania tą branżą. John W. Dimmick (2003) zbadał i opisał, w jaki sposób firmy medialne, a także cała branża medialna, istnieje i trwa w czasie, pomimo intensywnej konkurencji o ograniczone zasoby, takie jak publiczność i reklamodawcy. Dimmick odwołuje się do opracowanej przez bioekologów teorii niszy¹¹³. Specyfikę zarządzania audytorium medialnego w kontekście fragmentaryzacji i uzyskiwania coraz większej autonomii omówił Philip M. Napoli (2003)¹¹⁴ – owa autonomia audytorium przejawia się w bezprecedensowym poziomie kontroli odbiorców nie tylko nad tym, jakie media konsumują, ale także kiedy, gdzie i jak je konsumują. To właśnie Napoli pisał o branży medialnej, że „różni się od innych branż ze względu na ogromną ilość czasu i pieniędzy, które społeczeństwo poświęca na interakcję z nią. Najnowsze dane [z 2003 r. – przyp. AT] pokazują, że przeciętny Amerykanin spędza dziennie ponad pięć godzin na używaniu jakiejś formy mediów¹¹⁵”. David Thorburn i Henry Jenkins w monografii wieloautorskiej (2003) prognozowali konieczność zmian medialnych, jednocześnie sygnalizując, że ‘nowe’ technologie wypierają starsze systemy w zdecydowany sposób i mają znaczący wpływ na społeczeństwo¹¹⁶. Gillian Doyle i Simon Frith (2004) upatrują wyjątkowości przedsiębiorstw medialnych i swoistej odrębności przede wszystkim we wpływie mediów na społeczny dobrostan. Zauważają, że możliwości wpływu kulturowego i politycznego oraz towarzysząca im odpowiedzialność sprawiają, że kluczowa dla funkcjonowania organizacji medialnych oraz decyzji menedżerów medialnych jest koncepcja interesu publicznego¹¹⁷. Chris Anderson (2004) podważył powszechną koncepcję hitów i rozkład zysków w oparciu o zasadę Pareto. Dowodził, że zebranie wy-

¹¹² Koncepcja Richarda Floridy ma charakter społeczno-urbanistyczny i jest żywo dyskutowana, jak również krytykowana. Należy podkreślić, że Florida odwołuje się do realiów amerykańskich. W oparciu o istnienie trzech T: talent – tolerancja – technologia, Florida formułuje przekonanie, że cały świat stanie się ‘creational society’. Por. Richard Florida, *Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2002, s. 69.

¹¹³ Por. John W. Dimmick, *Media competition and coexistence: the theory of the niche*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2003.

¹¹⁴ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003.

¹¹⁵ Philip M. Napoli, *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 1.

¹¹⁶ Por. David Thorburn, Henry Jenkins, *Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition. Media in Transition*, MIT Press, Cambridge, MA 2003.

¹¹⁷ Por. Gillian Doyle, Simon Frith, *Researching Media Management and Media Economics: Methodological Approaches and Issues*, 6th World Media Economics Conference Centre d'études sur les médias and Journal of Media Economics HEC Montréal, Montréal, Canada May 12-15, 2004.

starczająco dużej ilości produktów niebędących hitami w tzw. długi ogon umożliwia zbudowanie rynku sumarycznie większego niż rynek hitów¹¹⁸. Unikalną właściwością mediów jest możliwość wielorakiego i ponownego wykorzystywania produktów medialnych, zaś ponowne użycie może być nawet bardziej wartościowe (recykling treści, remiks), jak zauważył Harold L. Vogel (2004)¹¹⁹, a następnie Robert G. Picard (2005)¹²⁰. Produkt medialny, aby zdobyć uwagę odbiorców wymaga poniesienia znacznych kosztów marketingu i reklamy, a ponieważ rynek medialny charakteryzuje się wysoką zmiennością, to również ryzyko porażki jest wysokie – podkreślał Robert G. Picard (2005)¹²¹. W branży medialnej relacje między konsumentami a dostawcami treści, wykraczają poza te, które istnieją w innych branżach – na tę wyjątkowość zwraca uwagę Robert G. Picard (2005). Znaczna część wartości ekonomicznej produktów medialnych wynika z małej liczby tychże produktów i/lub usług. Można zauważyć, że produkty medialne są zwykle konsumowane częściej niż inne produkty, a czas poświęcony na ich konsumpcję jest duży – zwłaszcza w przypadku programów telewizyjnych i radiowych, które mogą mieć charakter towarzyszący i niewyłączny. Picard zauważa również, że: „choć ryzyko niepowodzeń są wysokie, sukcesy są dobrze wynagradzane finansowo¹²²”. A także podkreśla, że przedsiębiorstwa z branży medialnej są częściej i bardziej niż inne branże krytykowane przez obserwatorów z różnych kręgów społecznych, politycznych czy nawet medialnych, w kontekście nieustannego balansowania i utrzymywania równowagi między interesem publicznym a własnym interesem finansowym¹²³. David Croteau i William Hoynes (2006) podkreślali, że dynamika przemian branży medialnej, w tym fuzje przedsiębiorstw i ekspansja nowych technologii cyfrowych zmieniają krajobraz medialny, a zatem „jesteśmy świadkami powstawania konglomeratów medialnych o niespotykanej dotąd wielkości, a jednocześnie dramatycznego wzrostu ilości treści medialnych. Bardziej niż kiedykolwiek ludzie są zanurzeni w świecie nasyconym mediami¹²⁴”. Stąd też potrzeba badań

¹¹⁸ Por. Chris Anderson, *The long tail*, Wired.com, www.wired.com/2004/10/tail/, [dostęp: 01.05.2020].

¹¹⁹ Por. Harold Vogel, *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, 6th ed., Cambridge University Press, Cambridge 2004.

¹²⁰ Por. Robert G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, *Journal of Media Business Studies* 2(2)/2005, s. 66.

¹²¹ Por. Robert G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, *Journal of Media Business Studies* 2(2)/2005, s. 62.

¹²² Robert G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, *Journal of Media Business Studies* 2(2)/2005, s. 67.

¹²³ Por. Robert G. Picard, *Money, Media, and the Public Interest*, w: *The Institutions of Democracy: The Press*, (red.) Geneva Overholser, Kathleen Hall Jamieson, Oxford University Press, New York 2005, s. 337.

¹²⁴ David Croteau, William Hoynes, *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, SAGE, Thousand Oaks - London - New Delhi 2006, s. XI.

dynamiki leżącej u podstaw zmieniającej się branży medialnej i potencjalnego wpływu tych zmian na społeczeństwo¹²⁵. Philip M. Napoli (2006) podkreślał wyjątkową zdolność do wywierania wpływu politycznego i kulturowego jako element odróżniający branżę medialną od innych branż. Przekonuje także, że badania dotyczące zarządzania przedsiębiorstwami medialnymi i ich wyniki odpowiadając na potrzeby polityczne i kulturowe w społeczeństwie wyróżniają je na tle badań z innych obszarów badań zarządzania¹²⁶. Bożena Mierzejewska i Ann Hollifield (2006) zwróciły uwagę na wyróżniający aspekt obecności utalentowanych i posiadających specjalistyczną wiedzę pracowników, stanowiących wartościowy, trudny do imitacji ‘zasób’ przedsiębiorstw medialnych¹²⁷. Sylvia Chan-Olmsted (2006)¹²⁸ zdefiniowała produkt medialny, jako czynnik decydujący o odmienności biznesu medialnego względem pozostałych biznesów, wymieniając siedem wyjątkowych cech: po pierwsze, firmy medialne oferują dualny, komplementarny produkt medialny (zbudowany nierozdzielnie z zawartości i dystrybucji); po drugie, większość produktów medialnych to niewykluczające i niemożliwe do wyczerpania dobra publiczne (konsumpcja przez jedną osobę nie zakłóca jej dostępności dla drugiej, ale zwiększa ekonomię skali); po trzecie, wiele firm medialnych korzysta z podwójnych źródeł przychodów (od konsumentów i reklamodawców). Po czwarte, wiele produktów medialnych sprzedawanych jest zgodnie z zasadą okienkowania (szczególnie znany w przemyśle filmowym, z j. ang. *windowing process*); po piąte, granice rynku między różnymi rodzajami produktów medialnych zacierają się (rośnie stopień zastępowalności z powodu postępu technologicznego); po szóste, każde wyprodukowanie zawartości medialnej jest ze swej natury heterogeniczne, niestandardowe i indywidualnie oceniane na podstawie osobistych upodobań konsumentów; po siódme produkty medialne podlegają preferencjom kulturowym i istniejącej infrastrukturze komunikacyjnej każdego rynku geograficz-

¹²⁵ Por. David Croteau, William Hoynes, *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, SAGE, Thousand Oaks - London - New Delhi 2006, s. XI.

¹²⁶ Por. Philip M. Napoli, *Issues in Media Management and the Public Interest*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 290.

¹²⁷ Por. Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 55.

¹²⁸ Por. Sylvia M. Chan-Olmsted, *Issues in Strategic Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 173-174.

nego¹²⁹. Dualną budowę produktów medialnych i trzy podstawowe aspekty, które wyróżniają te produkty medialne: funkcjonowanie jako dobro informacyjne, jako dobra o dualnej (lub wielorakiej) naturze oraz jako dobra talentów, opisała Angel Arrese Reca (2006)¹³⁰. Alan B. Albarran (2006) uznaje wręcz – unikatowy charakter i tempo zmian komunikacyjnych „utrudnia przyjęcie uniwersalnej teorii zarządzania mediami¹³¹”. Zderzenie starych i nowych mediów w ramach kultury konwergencji¹³², a następnie także w ramach kultury partycypacji, gdzie współdziałają ze sobą fani, blogerzy i gracze gier¹³³ opisał Henry Jenkins (2006). Lucy Küng (2007) zidentyfikowała czynniki wpływające na zarządzanie mediami: nieuchronność zmian technologicznych, centralne miejsce kreatywności, zmiany natury produktu medialnego – ze szczególnym uwzględnieniem: przyspieszenia modelu opartego na hitach, od-masowanie i potrzebę oferty niszowej, treści osobiste i partycypację¹³⁴. Na poważne zmiany technologiczne, które doprowadziły do transformacji audytorium medialnego, przepływającego pomiędzy platformami/kanałami w celu konsumpcji medialnej zwracał uwagę Philip M. Napoli (2007)¹³⁵. Nick Couldry, Sonia Livingstone oraz Tim Markham (2007) podjęli się badań i rozważań teoretycznych na temat uwagi zbiorowej w kontekście mediów: konsumpcji mediów i społecznego zaangażowania¹³⁶. Zadają również interesujące pytania:

„nawet jeśli zaakceptujemy rolę mediów w przyciąganiu uwagi opinii publicznej i ustalaniu w ten sposób agendy naszej wspólnej uwagi, jakie są tego konsekwencje poza zbiorowym doświadczeniem? Kiedy zmediatyzowana łączność jest również łącznością publiczną? Czy konsumpcja me-

¹²⁹ Por. Sylvia M. Chan-Olmsted, *Issues in Strategic Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 173.

¹³⁰ Por. Angel Arrese Reca, *Issues in media product management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 182.

¹³¹ Alan B. Albarran, *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 11.

¹³² Por. Henry Jenkins, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York 2006.

¹³³ Por. Henry Jenkins, *Fans, Bloggers, and Gamers: Exploring Participatory Culture*, New York University Press, New York 2006.

¹³⁴ Por. Lucy Küng, *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale and Future Research Agenda for the Discipline*, *Journal of Media Business Studies* 4(1)/2007, s. 21-39.

¹³⁵ Por. Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the Transformation of the Media Audience*, Columbia University Press, New York 2011.

¹³⁶ Por. Nick Couldry, Sonia Livingstone, Tim Markham, *Media Consumption and Public Engagement: Beyond the Presumption of Attention*, Palgrave Macmillan, 2007.

diów jest koniecznie istotna dla demokracji i sfery publicznej? Nawet jeśli było to prawdą w przeszłości, czy media mogą zachować swoją rolę?¹³⁷”.

Terry Flew (2007) skierował uwagę na dualizm zobowiązań, jakie winny wypełniać przedsiębiorstwa medialne: biznesowe i społeczne¹³⁸. Uznał, że „ponieważ instytucje medialne są kulturowo zakorzenione w społeczeństwie, rozumienie ich wymaga czegoś więcej niż zwykłego traktowania jako podmiotów maksymalizujących zysk, obojętnych na społeczeństwo, w którym działają, lub jako neutralnych arbitrów dobra publicznego w odniesieniu do mediów i kultury¹³⁹”. Lucy Küng (2008) skoncentrowała się na siedmiu – charakterystycznych dla przedsiębiorstw medialnych – cechach¹⁴⁰: specyficzna oferta medialna; opieranie się na technologiach służących powielaniu; sprzedawanie tego samego produktu medialnego przez dłuższy czas; różnorodność produktów medialnych; konieczność oferowania wciąż nowych dóbr konsumpcyjnych ze względu na zmienne gusta odbiorców oraz wynikające z tego niepewność i ryzyko; możliwość dostarczania tego samego komunikatu nieograniczonej liczbie odbiorców oraz niewyczerpalność i dostępność zawartości medialnej¹⁴¹. To również Küng wskazała na ważne oczekiwanie społeczne, które sprawia, że zarządzanie mediami i branża medialna są specyficzne: „oczekiwanie, aby przedsiębiorstwa działające w branży medialnej – niezależnie od wytyczonych celów komercyjnych – respektowały zasady odpowiedzialności społecznej i promowały konkretne wartości cenione w społeczeństwie¹⁴²”. Ponadto firmy medialne funkcjonują w charakterystycznym modelu biznesowym, związanym z płatnościami pośrednimi, opartych na gromadzeniu jak największej ilości odbiorców i dostarczających produkty sformatowane¹⁴³. Annet Aris i Jacques Bughin (2009) poświęcili sporo uwagi zarządzaniu ludźmi mediów: kreatywnym pracownikom, kreatywnym zarządzającym i zarządzaniu kreatywnością – i zauważają, że wszystkie te działania „wymagają zarówno subiek-

¹³⁷ Nick Couldry, Sonia Livingstone, Tim Markham, *Media Consumption and Public Engagement: Beyond the Presumption of Attention*, Palgrave Macmillan, 2007, s. 30.

¹³⁸ Por. Terry Flew, *Understanding global media*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.

¹³⁹ Terry Flew, *Understanding global media*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007, s. 6-7.

¹⁴⁰ Por. Lucy Küng, *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, SAGE, Londyn 2008; wyd. polskie: Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

¹⁴¹ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16.

¹⁴² Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 22.

¹⁴³ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 21.

tywności, jak i indywidualnego podejścia¹⁴⁴”. Zarządzanie mediami wyróżnia się także w kontekście dóbr medialnych, o czym pisał Robert G. Picard (2011): „produkt medialny różni się od innych produktów tym, że zyski i korzyści, jakie przynoszą nie są mierzone wyłącznie w kategoriach ekonomicznych. Zyski mediów są również mierzone pod względem korzyści społecznych, kulturalnych i politycznych¹⁴⁵”. Atypowość zatrudnienia i pracy w branży medialnej omówił Mark Deuze (2011), odnosząc się do skonwergowanego dziennikarstwa, reporterów i edytorów, a także do problematyki zarządzania w ramach tak specyficznego rynku pracy¹⁴⁶. Dieta medialna z obszaru mediów informacyjnych została przeanalizowana i opisana z perspektywy nadmiaru informacji przez Claya Johnsona (2012) który także wyjaśnia rolę, jaką informacje odegrały w historii i opisuje dlaczego przestrzeganie takiej diety jest niezbędne¹⁴⁷. Arne H Krumsvik, Tanja Storsul, Gunnar Liestøl, Leyla Dogruel, Lucy Küng (2013) przeprowadzili multidyscyplinarne studium zmiany, akcentując możliwość i potencjał innowacji w mediach¹⁴⁸. Istotne zmiany stylu zarządzania w przestrzeni internetowej i projektowania dróg przepływu treści medialnych oraz specyficzną retorykę Web 2.0 ujęli Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green (2013)¹⁴⁹. Nadmiar treści medialnych doprowadził do sytuacji, w której zaczęto traktować konsumpcję medialną w kategoriach diety – rozumianej jako świadomy wybór i dobór, a pisała o tym m.in. Jihii Jolly (2014)¹⁵⁰, zauważając: „w dobie 24-godzinnego cyklu informacyjnego, kiedy duże ilości informacji są aktualizowane w czasie rzeczywistym i są stale na wyciągnięcie ręki, wybór tego, co przeczytać, kiedy i jak, jest umiejętnością¹⁵¹”. Paulo Faustino (2015) zwrócił uwagę na aspekty wyróżniające zarządzanie

¹⁴⁴ Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 341.

¹⁴⁵ Robert G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2011, s. 5-6.

¹⁴⁶ Por. Mark Deuze, Leopoldina Fortunati, *Atypical Newswork, Atypical Media Management*, w: *Managing media work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011.

¹⁴⁷ Por. Clay A. Johnson, *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption*, O'Reilly 2012.

¹⁴⁸ Por. *Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*, (red.) Tanja Storsul, Arne H. Krumsvik, Nordicom, Göteborg 2013, www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/media_innovations._a_multidisciplinary_study_of_change.pdf, [dostęp: 10.05.2020].

¹⁴⁹ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York 2013; wyd. polskie: Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

¹⁵⁰ Por. Jihii Jolly, *How to establish a media diet. Keeping up by slowing down*, Columbia Journalism Review, 20.08.2014, https://archives.cjr.org/news_literacy/slow_news_news_diet.php, [dostęp: 09.12.2020]; Jihii Jolly, *How to build a healthy news diet*, Columbia Journalism Review, 30.06.2014, https://archives.cjr.org/news_literacy/you_are_what_you_read.php, [dostęp: 09.12.2020].

¹⁵¹ Jihii Jolly, *How to establish a media diet. Keeping up by slowing down*, Columbia Journalism Review, 20.08.2014, https://archives.cjr.org/news_literacy/slow_news_news_diet.php, [dostęp: 09.12.2020].

mediami i branżą medialną na tle innych branż, czyli: irracjonalność ekonomiczna (silniejsza niż w innych branżach); istnienie również takich zasobów ludzkich, które tworzą treści bez wynagrodzenia; konflikt organizacyjny między zarządzającymi a niezależnymi specjalistami (twórcami treści); nieprzewidywalność sukcesu produktów medialnych (m.in. z powodu braku możliwości testowania produktów medialnych w grupach docelowych na etapie przedprodukcyjnym); możliwość ponownego wykorzystania kontentu medialnego i rotacji; obecność zasady Pareto w kontekście wartości ekonomicznej zawartości medialnej oraz dualna natura produktu medialnego¹⁵².

Z aktualnej literatury zagranicznej nie sposób wskazać wszystkich pozycji. Należy jednak zauważyć publikację monograficzną (wieloautorską) ważną dla podjętego tematu, napisaną pod redakcją Klaus-Dietera Altmeppe, C. Ann Hollifield i Joosta van Loona (2017), poruszającą specyfikę i złożoność zarządzania mediami zorientowanego na wartości w różnych kontekstach¹⁵³. Wskazana literatura zagraniczna zawiera publikacje wskazujące wyraźnie na odmienną zarządzania mediami i w mediach.

Nie brakuje także wkładu polskich badaczy. Tadeusz Kowalski (2008) podkreślając wyjątkowość branży medialnej pisze: „firmy medialne są specyficznym rodzajem działalności biznesowej, a zarządzanie nimi wymaga nie tyle szczególnej wiedzy, jakoś istotnie różniącej się od ogólnej wiedzy o zarządzaniu w ogóle, ile pewnego poziomu uwrażliwieniem menedżerów na to, z czym mają do czynienia¹⁵⁴”, przy czym wyjaśnia dalej, że chodzi o ściśle związki z elementem twórczym¹⁵⁵ oraz o „znaczący udział twórców w wytwarzaniu produktów i usług medialnych¹⁵⁶”. Anna Jupowicz-Ginalska (2010) wyjątkowość zarządzania mediami i marketingu medialnego określa poprzez wszechobecność mediów, które „angażują się i wnikają nie tylko w sferę publiczną życia człowieka, lecz również i prywatną¹⁵⁷”; poprzez unikatowość produktów medialnych oraz trudność opisaną w kontekście cyklu życia – „ze względu na dynamiczny charakter rynku, niektó-

¹⁵² Por. Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, Observacom.org, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges, [dostęp: 09.12.2020].

¹⁵³ Por. *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppe, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017.

¹⁵⁴ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 8.

¹⁵⁵ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 37.

¹⁵⁶ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 44.

¹⁵⁷ Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 9-10.

re towary medialne nie przechodzą przez wszystkie, dobrze znane w marketingu, fazy życiowe¹⁵⁸ oraz ze względu na przedmiotowość i podmiotowość produktów medialnych w działaniach promocyjnych¹⁵⁹. Jerzy Jastrzębski (2010) zwraca uwagę na pewną ewolucję podejścia do mediów i działania ich samych. Wszak media pełniły funkcję strażniczą względem demokracji (umacniały ją i wspierały) oraz polityki (media, szczególnie dziennikarze określani byli jako pies stróżujący, wartownik, z j. ang. *watch dog*). A obecnie „dawni stróże demokratycznego ładu i organizatorzy opinii publicznej coraz częściej postrzegani są jako nieodpowiedzialni bądź skorumpowani uczestnicy gier politycznych, bądź zamaskowani aktorzy wolnego rynku¹⁶⁰”. Wybrzmiewa więc owo aktorstwo polityczne, nadmierne zaangażowanie i sympatyzowanie ze sferą, która niegdyś była przez media bacznie obserwowana i oceniana – dziś stanowi obszar korzyści i benefitów, oraz źródło sensacyjnych tematów. Podobnie spostrzeżenia formułuje Bogusława Dobek-Ostrowska uznając prymat korzyści politycznych i przyjmowanie przez przedsiębiorstwa medialne roli¹⁶¹ nośnika unikającego ponoszenia odpowiedzialności – „media masowe są postrzegane przez aktorów politycznych jako jedne z najlepszych i najbardziej skutecznych narzędzi marketingowych i nośników informacji, pozwalających ten cel [chodzi o wpływ polityczny – przyp. AT] osiągnąć¹⁶²”. Bogusław Nierenberg (2011) proponuje teorię guzików medialnych, podkreślając odmiennność branży medialnej, co do której zasady klasycznej ekonomii nie zawsze mają zastosowanie, ponieważ przedsiębiorstwo medialne „nie tylko dostarcza określonego produktu medialnego (‘guzików medialnych’), ale też ma zdolność skupiania na sobie rzadkiego dobra, jakim jest uwaga odbiorców¹⁶³”. Podkreśla także, że „produkt medialny jest w dużym stopniu uzależniony od wiedzy, talentu, kreatywności tych, którzy go tworzą¹⁶⁴”. Wśród oczywistych różnic i aspektów świadczących o wyjątkowości wymienia osobliwość produktu medialnego czy kreatyw-

¹⁵⁸ Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 58.

¹⁵⁹ Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 62-63.

¹⁶⁰ Jerzy Jastrzębski, *Media i sfera publiczna*, w: „Stare” i „nowe” media w kontekście kampanii politycznych i sprawowania władzy, (red.) Marta du Vall, Agnieszka Walecka-Rynduch, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 11-12.

¹⁶¹ Kwestią otwartą pozostaje, czy jest to rola narzucona odgórnie, przyjęta przez same media czy może oba jednocześnie.

¹⁶² Bogusława Dobek-Ostrowska, *Paralelizm polityczny jako wyznacznik polskiego modelu systemu medialnego*, w: „Stare” i „nowe” media w kontekście kampanii politycznych i sprawowania władzy, (red.) Marta du Vall, Agnieszka Walecka-Rynduch, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 25.

¹⁶³ Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 83

¹⁶⁴ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 74

ność pracowników medialnych. Maria Roszkowska-Śliż (2011) zwraca uwagę na zaniedbania, dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu medialnego – „zarówno organizacje pozarządowe, jak i politycy, nie chcąc obracać mediów przeciwko sobie, nie podejmowali publicznej debaty na temat ich odpowiedzialności społecznej¹⁶⁵”; oraz przekonuje o konieczności podejścia wielopłaszczyznowego do kwestii odpowiedzialności mediów z powodu różnorodności ich oddziaływania na społeczeństwo. Jan Kreft (2015) wskazuje na owe oczekiwania społeczne, gdyż przedsiębiorstwa medialne mają moc oddziaływania na postawy społeczne, co czyni z nich „przedmiot szczególnego zainteresowania uczestników innych rynków, zwłaszcza politycznego i finansowego¹⁶⁶”. Sławomir Soczyński (2018) identyfikuje znaczenie odpowiedzialności społecznej – jaką wyróżnione są przedsiębiorstwa medialne – jako element specyfiki zarządzania mediami: „wyjątkowość ich produktu stawia media w szczególnym miejscu i pozwala im cieszyć się wieloma przywilejami. Uprzywilejowanie to pociąga za sobą jednocześnie oczekiwanie spełnienia powinności wobec odbiorcy, jak i społeczeństwa¹⁶⁷”.

Przyjąć można, że zarządzanie mediami (a więc zarządzanie w ramach branży kreatywnej) opiera się w dużej mierze na stymulowaniu i wykorzystywaniu kreatywności pracowników, co pociąga ze sobą różnorakie konsekwencje i wyzwania. Klasyczne zasady ekonomii nie zawsze mają swoje zastosowanie (Paolo Faustino), funkcje mediów i oczekiwania społeczne względem mediów zmieniają się na przestrzeni dekad, produkt medialny nie zawsze żyje zgodnie z typowym cyklem produktu (Anna Jupowicz-Ginalska), zarządzający wielokrotnie muszą zdawać się na intuicję i doświadczenie, bardziej niż na twarde dane i raporty, fuzje potrafią się zakończyć wielkim fiaskiem (Małgorzata Dacko), a niektóre przedsiębiorstwa medialne są sojusznikami i konkurentami jednocześnie¹⁶⁸ (Insa Sjurts). Branża medialna ma swoje nietypowe waluty, i nie są nimi (zawsze) bezpośrednio pieniądze czy akcje. Funkcjonowanie na dwóch lub więcej rynkach w tym samym czasie sprawia, że przedsiębiorstwa medialne muszą być niezwykle elastyczne. Zasady ekono-

¹⁶⁵ Maria Roszkowska-Śliż, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 259.

¹⁶⁶ Jan Kreft, *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 191.

¹⁶⁷ Sławomir Soczyński, *Funkcje przedsiębiorstw medialnych w świetle odpowiedzialności*, *Studia Socialia Cracoviensia* 2(19)/2018, s. 54.

¹⁶⁸ Por. Insa Sjurts, *Kooperation und Konkurrenz bei kollektivem strategischen Handeln*, *Die Betriebswirtschaft* 59/1999, s. 707-712; Insa Sjurts, *Strategies in the Media Business: Fundamental Principles and Case Studies*, Gabler, Wiesbaden 2005.

miczne i konwencjonalne procesy wymykają się definicjom i prawidłowościom. Obawy i pesymistyczne przewidywania nie zawsze się sprawdzają, a bańki spekulacyjne mogą załamać całą giełdę. Można z pełnym przekonaniem uznać, że branża medialna jest specyficzna.

1.2. Specyfika branży medialnej: branża medialna jest specyficzna

Gregory Ferrell Lowe w 2016 r. zapisał: „co jest takiego specjalnego w zarządzaniu mediami? Jeśli odpowiedź brzmi: nic – to ta dyscyplina ma słabe perspektywy¹⁶⁹”. Nie zgadzając się z taką odpowiedzią Lowe przekonuje, że istnieje wystarczająco wiele wyjątkowości – by badać aspekty teoretyczne i praktyczne w zarządzaniu mediami, zarówno jednostkowo: w przedsiębiorstwach medialnych, jako i całościowo: w branży medialnej, co tylko uzasadnia stwierdzenie, że dziedzina ta jest charakterystyczna¹⁷⁰.

Branża medialna jest specyficzna, a biznes medialny to biznes, jak żaden inny¹⁷¹. Nie ma jednej wspólnej definicji dotyczącej przemysłu medialnego ani zgody „co do składających się na nie sektorów. Zachodzące zmiany i odmienne intencje badaczy pozwalają przypuszczać, że ścisła definicja prawdopodobnie nigdy nie powstanie¹⁷²”. Teoretyczne ramy i granice dostarczają globalnych trudności i można wyszczególnić dwie wiodące perspektywy: europejską i amerykańską. Lucy Küng wskazuje, że „Europejczycy (...) pojmowali przemysł medialny bardziej wąsko niż ich amerykańscy koledzy¹⁷³”, włączając w niego sektory: nadawczy, wydawniczy, filmowy i muzyczny, podczas gdy Amerykanie dodawali jeszcze: gry, sport, parki rozrywki. Obecnie akcentuje się „coraz mocniejsze związki między przemysłem medialnym a telekomunikacyjnym¹⁷⁴” oraz wskazuje się na związki z branżą rozrywkową i technologiczną.

¹⁶⁹ Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 1.

¹⁷⁰ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 1.

¹⁷¹ „There's no business like show business” – słowa z piosenki Irvinga Berlina są zaskakująco trafne w kontekście biznesu medialnego. Por. Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 8, www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

¹⁷² Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 17.

¹⁷³ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 17-18.

¹⁷⁴ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 19.

W branży medialnej funkcjonują różne podmioty, często o charakterze nietypowym dla branży. Chcąc określić zadania organizacji medialnej można powołać się na Johna M. Lavine i Daniela B. Wackmana – „większość firm medialnych opracowuje, produkuje i rozpowszechnia wiadomości, które informują, bawią i/lub przekonują. Na najbardziej podstawowym poziomie firmy te są jak inni producenci: produkują i dystrybuują produkt (komunikaty), a następnie, aby sprzedać ten produkt, wybierają odbiorców i opracowują strategie marketingowe, promocyjne i sprzedażowe, aby dotrzeć do odbiorców¹⁷⁵”. Przyjmując taką optykę, nie dziwi, że badania i rozważania teoretyczne na temat mediów grawitują wokół procesów publikacyjnych, produkcji filmowych, dystrybucji, organizacji wystaw, nagrań i dystrybucji materiałów muzycznych, emitowania programów radiowych i telewizyjnych, a także wokół sieci kablowych i operatorów, łączności przewodowej i bezprzewodowej, łączności satelitarnych, możliwości cyfrowych, czy wokół działalności reklamowych, w każdym z sektorów. W tym zestawieniu widoczne jest bardzo szerokie ujęcie przemysłu medialnego oparte na perspektywie technologicznej. Dla badaczy oczywistym jest również obszar zawartości medialnej, zróżnicowania funkcji medialnych oraz dylematów społeczno-ekonomicznych¹⁷⁶. Między innymi: konwergencja technologiczna i medialna odcisnęły szczególne piętno na branży medialnej, a także na perspektywie badawczej – a także rozszerzyły one ujęcie europejskie w kontekście definiowania branży. Niemniej ramy definicyjne nadal pozostają niejasne i nieprecyzyjne. Różne ujęcia i perspektywy implikują różne rozumienie otoczenia medialnego, a co za tym idzie, inaczej oceniają i mierzą wpływ otoczenia na branżę. W późniejszej części pracy zostanie wyjaśnione także, że firm medialnych nie można postrzegać jedynie poprzez pryzmat zadań ekonomicznych¹⁷⁷. Branża medialna jest dynamiczna i ulega nieustannym przeobrażeniom, co wymusza nieustanne badania i uniemożliwia sformułowanie jednej obowiązującej teorii. Zostało to wnikliwie przebadane i opisane w ostatnich latach naukowego zainteresowania zarządzaniem mediami, szczególnie w literaturze zagranicznej. Niektóre z poniższych teorii zostaną omówione w późniejszych podrozdziałach.

¹⁷⁵ John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 9.

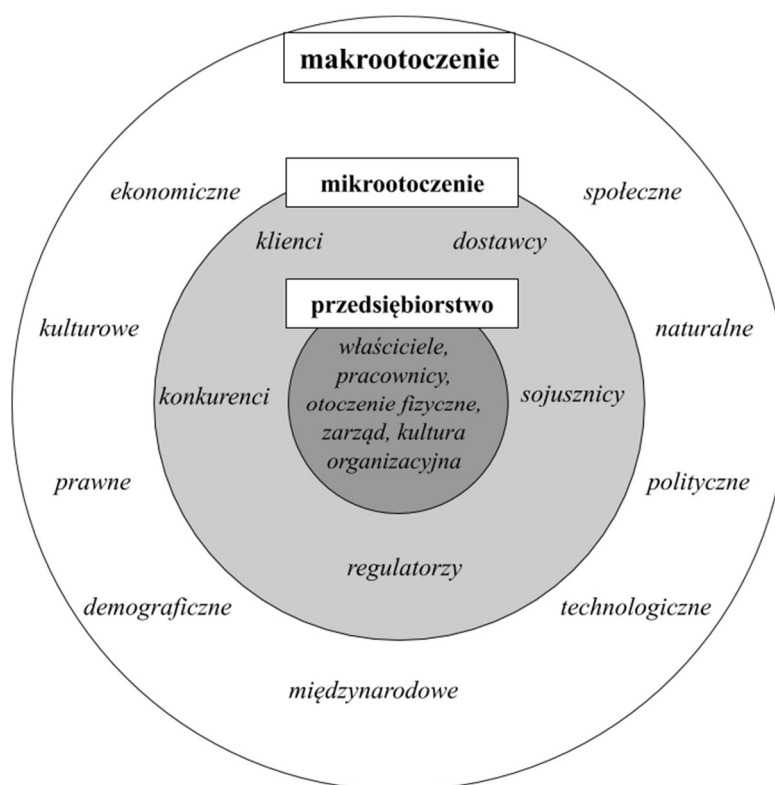
¹⁷⁶ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 17-19.

¹⁷⁷ Także John M. Lavine, Daniel B. Wackman zwracają uwagę na społeczne zobowiązania firm medialnych. Por. John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 17.

1.2.1. Otoczenie medialne i jego wpływ

O otoczeniu medialnym zwykło się mówić, że jest burzliwe, dynamiczne, a nawet wrogie. Wymyka się racjonalnym analizom i przewidywaniom. Przedsiębiorstwa medialne rywalizują ze sobą na wielu poziomach: intra, inter i meta, co oznacza, że nawet otoczenie zewnętrzne bliskie należy rozumieć bardzo szeroko. Przyjmuje się podział na otoczenie zewnętrzne dalsze (makrootoczenie) i bliższe (mikrootoczenie)¹⁷⁸ oraz na wewnętrzne (przedsiębiorstwo), a obecne w nim czynniki, podmioty, branże i procesy oddziałują na przedsiębiorstwo w sposób bezpośredni i pośredni, mniej lub bardziej przewidywalny z mniejszą lub większą złożonością.

Rysunek 2. Otoczenie przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne za: Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 76-86; Krzysztof Janasz, Władysław Janasz, Katarzyna Koziol, Katarzyna Szopik, *Zarządzanie strategiczne*, Difin, Warszawa 2008, s. 151.

Przedsiębiorstwa medialne są w stanie wywierać wpływ na otoczenie biznesowe, wpływać na jego złożoność oraz dynamikę. Aby rozróżnić od siebie otoczenie zewnętrzne i wewnętrzne przyjąć można za Krzysztofem Obłojem, Rafałem Maciągiem czy Janem Kreftem korektę terminologiczną, wedle której otoczenie zewnętrzne zwane jest środowiskiem, co sprzyja precyzji wypowiedzi – „niewątpliwie węższe jest znaczenie pojęcia

¹⁷⁸ Przez Allana Afuaha i Christophera Tucciego określane odpowiednio: otoczeniem branżowym (lub konkurencyjnym) i makroekonomicznym, bywa także nazywane odpowiednio: ogólnym lub celowym.

‘otoczenie’, które silnie jest skojarzone z kontekstem przestrzennym; środowisko nie ma takich ograniczeń¹⁷⁹”, ale również akcentuje wyjątkową rolę otoczenia zewnętrznego dla przedsiębiorstwa:

„organizacje działają w szeroko rozumianym złożonym i dynamicznym środowisku i są od niego na tyle zależne, że wdrożenie strategii staje się szybko testem sprawności funkcjonowania organizacji. (...) Celowo użyłem na początku określenia ‘środowisko’, zamiast popularnego terminu ‘otoczenie’, aby podkreślić, że trzeba koniecznie wyjść poza dotychczasowe pojmowanie otoczenia jako wyłącznie rynku i branży. Środowisko to skomplikowany system wielu trendów, zdarzeń, rynków, które tworzą kontekst działania firmy¹⁸⁰”.

Na **otoczenie zewnętrzne dalsze** (zwane także ogólnym lub makrootoczeniem) składają się różnego rodzaju uwarunkowania czynniki czy procesy, które występują poza przedsiębiorstwem i najczęściej są od niego niezależne. Należy wskazać na czynniki polityczne, ekonomiczne, społeczno-kulturowe, technologiczne (analiza otoczenia przy pomocy metody PEST), oraz uznać za ważne czynniki środowiskowe (PEEST) i legislacyjno-prawne (PESTEL). Wśród możliwych analiz makrootoczenia można wymienić także inne metody analizy otoczenia dalszego, m.in.: scenariusze otoczenia, metodę delifiką, prognozowanie, analizę luki strategicznej czy analizę ekstrapolacji trendów. Natomiast w przypadku **otoczenia zewnętrznego bliższego** (zwanego także celowym lub mikrootoczeniem) wymienia się jako elementy kluczowe: dostawców, regulatorów, sojuszników strategicznych przedsiębiorstwa czy konkurentów, ale także klientów. Ten obszar otoczenia jest przedmiotem badań m.in. analizy atrakcyjności/konkurencyjności sektora, zwanej analizą 5 sił Portera. Inne przykładowe sposoby badania mikrootoczenia to: profil ekonomiczny sektora, krzywa doświadczeń, analiza atrakcyjności sektora, wiek sektora, analiza interesariuszy, koncepcja cyklu życia sektora czy mapa grup strategicznych. Otoczenie wewnętrzne dotyczy ściśle tego, co w przedsiębiorstwie, czyli: właścicieli, akcjonariuszy i zarządu organizacji, a także pracowników, klasycznej przestrzeni fizycznej i kultury organizacyjnej (a więc deklarowanych i realizowanych wartości).

Otoczenie biznesowe ma znaczenie dla każdej organizacji i jest podstawowym polem tworzenia strategii i konieczne do uwzględnienia w zarządzaniu strategicznym. Jest kontekstem istnienia organizacji i szansą dla jej rozwoju. Alan Afuah i Christopher Tucci uznają, że otoczenie jest czynnikiem determinującym wyniki przedsiębiorstwa¹⁸¹.

¹⁷⁹ Rafał Maciąg, *Pragmatyka internetu. Web 2.0 jako środowisko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013, s. 45.

¹⁸⁰ Krzysztof Oblój, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.

¹⁸¹ Por. Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 211.

Na organizację medialną mają więc wpływ czynniki spoza struktury organizacyjnej, obecne „na poziomie systemu medialnego, systemu politycznego, ekonomicznego, społecznego, etc. W gospodarce rynkowej są to przede wszystkim źródła finansowania działalności przedsiębiorstwa medialnego, jak organizacje biznesowe, instytucja finansowe, przemysłowe, usługowe, które występują w stosunku do mediów najczęściej w roli reklamodawców i sponsorów, od których zależy zysk firmy¹⁸²”. Nie brakuje także wpływu o charakterze politycznym i światopoglądowym, za którym lobbują instytucje polityczne (elity rządzące czy partie polityczne), społeczne (organizacje pozarządowe, związki zawodowe), różnego rodzaju grupy nacisku. Bogusława Dobek-Ostrowska uznaje, że są to podmioty, które chcą „uczestniczyć w rozpowszechnianiu informacji wygodnych dla nich. W tym celu usiłują wywierać presję na media masowe i ich właścicieli bądź zarządzających¹⁸³”. Otoczenie medialne wpływa na przedsiębiorstwa medialne i całą branżę poprzez pewnego rodzaju tarcia na tle finansowym, politycznym, coraz częściej wpływ ten jest wielostronny i rozbieżny, zaś związki z ekonomią i polityką są coraz ściślejsze¹⁸⁴.

Tempo i złożoność zmian zachodzących w otoczeniu medialnym mają bezpośredni i pośredni wpływ na poszczególne gałęzie przemysłu medialnego. W kontekście zarządzania mediami rola otoczenia biznesowego jest nie do przecenienia. Dzięki obserwacjom i podejmowaniu decyzji w odpowiednim czasie przedsiębiorstwa medialne i cała branża mają szansę rozwijać się poprzez adaptację do warunków lub wyznaczanie nowych kierunków rozwoju. Lucy Küng zauważa, że „w konfrontacji z największymi zmianami sektory tworzące przemysł medialny wykazały godną podziwu zdolność do przystosowania własnej oferty i prowadzonej przez siebie działalności do warunków transformacji technologicznej i mają się dobrze chociaż wymagało to wprowadzenia nowych modeli biznesowych i pogodzenia się z mniejszymi zyskami¹⁸⁵”. Współczesny rynek medialny jest znacznie bardziej złożony i zmienny niż w przeszłości. Na złożoność wpływa rosnąca liczba konkurentów i dynamika osiągania przewagi konkurencyjnej realizowanej nawet na kilku rynkach jednocześnie. O otoczeniu medialnym zwykło się mówić, że jest turbulentne i wrogie, co wpływa na niestabilność branży i brak jasnego kierunku działania. Ta niepewność utrudnia lub uniemożliwia ograniczanie ryzyka i podejmowanie wy-

¹⁸² Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 189.

¹⁸³ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 189-190.

¹⁸⁴ Por. Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 190.

¹⁸⁵ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 115.

ważonych decyzji przez menedżerów, a raczej zmusza do szybkości i zmienności, co wiąże się ze wzmożonym ryzykiem¹⁸⁶. Lucy Küng, w związku z ogromną dynamiką przemian technologicznych, uznaje, że „z punktu widzenia zarządzania zmiany te oznaczają, że mamy dziś do czynienia z odmiennym otoczeniem strategicznym, które dopiero się kształtuje – *wschodzi*¹⁸⁷”. Taka sytuacja jest charakterystyczna szczególnie dla branż mocno związanych i korzystających z zaawansowanych technologii, biotechnologii i rozwiązań cyfrowych. Tym, czym charakteryzuje się otoczenie wschodzące jest niepewność, ponieważ „nie wiadomo, gdzie są granice branży, modele biznesowe dopiero się pojawiają, nie są jeszcze dobrze znane preferencje konsumentów, a do tego w każdej chwili może pojawić się konkurencja ze strony nowych graczy¹⁸⁸”. A zatem branża medialna za przyczyną przemian ostatnich dekad w istocie funkcjonuje w otoczeniu, które jest wschodzące. Należy też zauważyć, że technologie od początku istnienia mediów są wpisane w dynamikę medialną – „podczas gdy zmiany technologiczne są zawsze obecne w dziedzinie mediów, można argumentować, że wielkość i tempo zmian, które mają miejsce obecnie – łączy szerokopasmowe, internet, telefonia komórkowa, portale społecznościowe, odtwarzacze MP3 i tak dalej – stworzyły osobliwie wymagające środowisko dla mediów, w którym istniejące modele biznesowe wyraźnie wygasają, ale wielkość i szybkość zmian powodują, że wyniki są nieliniowe i nieprzewidywalne. To, co było powszechnie przewidywane w przypadku pierwszej rewolucji internetowej i nigdy się nie wydarzyło, w końcu spełniło się wraz z drugą. Branża stoi w obliczu znaczących zmian, które zagrażały jej dekadę temu¹⁸⁹”.

Allan Afuah i Christopher Tucci identyfikują trzy determinanty sukcesu i efektywności przedsiębiorstw. Są nimi: przyjęty model biznesowy, reagowanie na zmiany oraz otoczenie biznesowe¹⁹⁰. Podkreślają, że „rentowność firmy zależy od dwóch czynników śro-

¹⁸⁶ Por. Robert G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2011, s. 5.

¹⁸⁷ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 123.

¹⁸⁸ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 123.

¹⁸⁹ Lucy Küng, *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline*, *Journal of Media Business Studies* 4(1)/2007, s. 26.

¹⁹⁰ Przyjęte przez autorów nazewnictwo: otoczenie branżowe i otoczenie makroekonomiczne odnosi się odpowiednio do otoczenia zewnętrznego bliższego i dalszego. Por. Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 211-229.

dowiskowych: od otoczenia branżowego i otoczenia makroekonomicznego¹⁹¹”, a jednocześnie podkreślają dynamikę i ewolucję wielu (o ile nie wszystkich) branż w wyniku pojawienia się i upowszechnienia się internetu – „po każdym przełomie technologicznym, a takim bez wątpienia było pojawienie się internetu, konkurencja rynkowa zmieniała swój charakter, a firmy walczą o zdobycie przewagi konkurencyjnej i o przetrwanie. Struktura branży i zachowanie należących do niej podmiotów zmieniają się wraz z ewolucją branży¹⁹²”.

Rosnąca konkurencja medialna, wyzwania technologiczne i niecierpliwość inwestorów sprawia, że otoczenie medialne jest ogromnym wyzwaniem, a jego wpływ na organizacje medialne i ich przyszłość jest zasadniczy i fundamentalny. Od zrozumienia specyfiki branży medialnej, monitorowania otoczenia medialnego, elastyczności i zwinności menedżerów medialnych zależy sukces organizacji medialnej, a nieraz po prostu jej przetrwanie¹⁹³. Media funkcjonują w znacznie szerszym zakresie niż wskazują na to ramy organizacyjne – funkcjonują w otoczeniu, w środowisku „składającym się z wielu elementów, ale szczególnie istotne dla mediów są odbiorcy/rynek, postęp technologiczny oraz wpływy polityki i regulacji prawnych¹⁹⁴”. Waldemar Walczak podsumowuje, że

„każda organizacja dąży jednocześnie do zrealizowania wiązki celów (ekonomicznych, rynkowych, społecznych), które są różnie postrzegane przez jej członków, a także przez otoczenie. Dlatego umiejętność adaptacji do przeobrażeń zachodzących w otoczeniu, zdolność do kreowania innowacyjnych rozwiązań, rozwijanie kompetencji, które umożliwiają zdobycie trwałej i trudnej do podważenia przewagi konkurencyjnej, są uznawane za priorytetowe zadania dla menedżerów¹⁹⁵”.

1.2.2. Konkurencja i partnerstwo medialne

Konkurencja obecna w otoczeniu medialnym wymaga osobnego omówienia. Konkurencja jest procesem – podmioty rynkowe i inni aktorzy gry rynkowej wchodzą we wzajemne interakcje podczas zawierania transakcji rynkowych. Typowy wymiar rywalizacji związany jest z realizacją swoich interesów i ujawnia się poprzez przedstawianie korzystniej-

¹⁹¹ Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 228.

¹⁹² Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 223.

¹⁹³ Por. George Sylvie, *Leadership and the workforce*, w: *Media Management: A Casebook Approach* (fourth Edition), (red.) George Sylvie, Jan Le Blanc Wicks, C. Ann Hollifield, Stephen Lacy, Ardyth Brodrick Sohn, Taylor & Francis Group, New York-London 2009, s. 29.

¹⁹⁴ Lucy Küng, *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline*, *Journal of Media Business Studies* 4(1)/2007, s. 25.

¹⁹⁵ Waldemar Walczak, *Kierunki rozwoju nauk o zarządzaniu – wyzwania współczesności*, *Studia Ekonomiczne* 118/2012, s. 524.

szej od innych oferty rynkowej (np. w oparciu o cenę, jakość czy formę płatności)¹⁹⁶. Wyraźnie widoczne konkurowanie ze sobą podmiotów medialnych w branży medialnej i innych (m.in technologicznej, rozrywkowej) spełnia funkcję kształtującą, ale także weryfikującą, sterowniczą, dostosowawczą, alokacyjną, regulacyjną czy innowacyjną¹⁹⁷. Można zauważyć, że konkurencja spełniać może funkcję tak mobilizującą, jak destrukcyjną. W pierwszym przypadku jest motorem napędowym zmian oraz przyczynia się do wzrostu dynamiki branży, wymusza nieustanne zmiany, testowanie technologii, poszukiwanie nowych talentów i hitów, przyczynia się do podnoszenia jakości, poszukiwania oszczędności, innowacji i szeroko rozumianego rozwoju. Destrukcyjne oblicze konkurencji wiąże się z możliwością upadku firmy, utraty pozycji na rynku, a także w konsekwencji może prowadzić do masowych zwolnień pracowników i wzrost bezrobocia. Mimo pewnej niejednoznaczności konkurencja jest procesem niezbędnym i stanowi regulator rynkowy, także w branży medialnej. Janusz Beksiak uważa, że prowadzi „gospodarkę ku równowadze, czyli w kierunku wzajemnej zgodności zamierzeń i działań uczestników rynku¹⁹⁸”, przy jednoczesnej regulacji w trzech obszarach: wymiana dóbr, alokacja czynników wytwórczych, dystrybucję wyników działalności gospodarczej¹⁹⁹.

Tabela 1. Formy rynkowe

producenti \ nabywcy	jeden duży	kilku średnich	wielu małych
jeden duży	monopol bilateralny	monopson ograniczony	monopson
kilku średnich	monopol ograniczony	oligopol bilateralny	oligopson
wielu małych	monopol	oligopol	polipol

Źródło: opracowanie własne za: Wojciech Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994, s. 50.

Struktura rynku medialnego kształtuje się w oparciu o relacje podmiotów rynkowych: nabywców (klientów, odbiorców), producentów (nadawców, sprzedawców) czy pośredników (agregatorzy treści, dystrybutorzy) w oparciu o produkcję, nabywanie dóbr i usług oraz ich dostarczanie (dystrybucję), uwidaczniając stopień konkurencji i tworząc tzw.

¹⁹⁶ Por. Joanna Pasternak, Dominika Gołąb, *Konkurencja*, Encyklopedia Zarządzania, <https://mf-files.pl/pl/index.php/Konkurencja>, [dostęp: 25.04.2022].

¹⁹⁷ Por. Eugeniusz Kośmicki, *Teoria konkurencji ekonomicznej*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny rok L, 1/1988, s. 161 i in.

¹⁹⁸ *Ekonomia*, (red.) Janusz Beksiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 80.

¹⁹⁹ Por. *Ekonomia*, (red.) Janusz Beksiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 80-81.

formy rynkowe: monopol, monopson, oligopol, oligopson, polipol i formy pośrednie²⁰⁰. Wszystkie z wymienionych są przejawem konkurencji niedoskonałej, „ze skrajnym przypadkiem czystego monopolu, kiedy w ogóle nie ma konkurencji²⁰¹”.

Najwyższy stopień konkurencji zachodzi w przypadku istnienia wielu podmiotów zarówno po stronie producentów (sprzedawców), jak i nabywców (polipol), zaś dysproporcje między nabywcami i producentami wpływają na „na zmiany względnej siły przetargowej sprzedawców i nabywców, które to stają się źródłem zmian postępowania tych podmiotów rynku²⁰²”. O konkurencji doskonałej (wolnej) mówi się w przypadku, gdy żaden z uczestników rynku (producent lub nabywca) nie ma wpływu na regulowanie ceny, liczba producentów jest wysoka a swoboda wejścia na rynek jest nieograniczona. Należy podkreślić, że taka sytuacja jest mało realistyczna, skrajna²⁰³ – model ten, oparty o założenia idealne, został wykreowany przez ekonomistów w celach analitycznych. Model ten stanowi raczej swoisty punkt odniesienia, szczególnie, że istnieją rynki bliskie spełnienia jego założeń. Bogusław Nierenberg uznaje, że „na rynku medialnym wiele firm, zwłaszcza małych, działa w warunkach konkurencji prawie doskonałej. Korzystają one z tych samych technologii, ich produkty i usługi są (niemal) identyczne, klienci mają prawie pełną informację o oferowanych produktach i usługach, znają ich jakość, zatem indywidualne decyzje kupujących i sprzedających nie mają (niemal) wpływu na cenę produktu²⁰⁴”. Gillian Doyle uznaje, że przedsiębiorstwa medialne najczęściej funkcjonują w strukturach rynku typu oligopol²⁰⁵. W branży medialnej zwraca uwagę problem dominacji rynkowej i (nadmierna) koncentracja – są to zjawiska postrzegane negatywnie ze względu na realizowanie także innych funkcji niż tylko ekonomiczna przez organizacje medialne, np. funkcja społeczna i publiczna. Mimo, że uważa się konkurencję medialną za proces pozytywny (skutkującą m.in. wysoką jakością przekazu, obiektywizmem informacji, pluralizmem opinii oraz rzetelnością i odpowiedzialnością dziennikarską) to jednak zazwyczaj kraje europejskiego i Stany Zjednoczone chronią rynek przed dominacją i koncentracją przy użyciu regulacji prawnych, a także poprzez zapewnianie właściwych

²⁰⁰ Por. Wojciech Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994, s. 50.

²⁰¹ *Ekonomia*, (red.) Janusz Beksiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 82.

²⁰² Bogusław Ślusarczyk, Stanisław Ślusarczyk, *Podstawy mikro- i makroekonomii*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 64.

²⁰³ Por. *Ekonomia*, (red.) Janusz Beksiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 82.

²⁰⁴ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 115.

²⁰⁵ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 9.

mechanizmów. W przypadku wyraźnej przewagi podaży nad popytem, czyli hiperkonkurencji oraz koncentracji własności mniejsze podmioty nie tylko ponoszą straty, ale również grozi im upadek. Przed nadmierną ingerencją rynkową i projektami dekoncentracyjnymi ostrzega prawo Hotellinga²⁰⁶. Rynek medialny, jak każdy inny, jest tkanką, która reaguje na ingerencje prawno-polityczne i należy zachować właściwą ostrożność²⁰⁷.

Komodyzacji produktów i treści medialnych, wynikającej z działań konkurencyjnych, przeciwstawia się propozycję Chrisa Andersona (2004), o której warto wspomnieć. Długi ogon (z j. ang. *long tail*) to koncepcja ekonomiczna, która jak się zdaje mogła wydarzyć się tylko w mediach i tylko dzięki internetowi. Teoria zaprezentowana przez redaktora naczelnego na łamach magazynu Wired podważyła koncepcje hitów i zasady Pareto w kontekście generowania 80% zysków przez 20% produktów-hitów. Na przykładzie Amazona²⁰⁸, dowiódł, że także produkty niszowe (niebędące hitami) dostarczają zysków, a jeśli tych produktów jest odpowiednio dużo, to i zyski są niemałe. Co więcej, zebranie wystarczająco dużej ilości produktów niebędących hitami w tzw. długi ogon umożliwia zbudowanie rynku większego niż rynek hitów. Anderson przekonał cały świat, że „nagle popularność nie ma już monopolu na rentowność²⁰⁹”.

Po raz kolejny należy podkreślić zmiany, jakie wprowadził rozwój technologii i internet, także w obszar konkurencji, prowadząc do przekształcenia warunków i wymiarów konkurencji w różnych branżach. Afuah i Tucci zidentyfikowali 10 właściwości internetu: pośrednictwo technologiczne, globalność zasięgu, sieciowość zewnętrzna, nowy model dystrybucji, możliwość moderacji czasu, redukcja asymetrii zasobów informacji, nieskończona pojemność wirtualna, taniość standardu technicznego, element twórczej destrukcji oraz zmniejszanie kosztów transakcyjnych²¹⁰. Wszystkie wymienione właściwości mają szczególny wpływ na funkcjonowanie branży medialnej, a ponadto pojawienie i upowszechnienie się internetu przyczyniły się do powstania w mediach fenomenu: „wspólnoty o charakterze wirtualnym, o większej skali, obiecującej dużo większe korzyści i umożli-

²⁰⁶ Znane także jako: model długiej ulicy Hotellinga. Rozdrobniony i podzielony na mniejsze, słabsze ekonomiczne podmioty rynek jest podatny na pojawianie się produktów i usług o niskiej jakości, a treści ulegają homogenizacji.

²⁰⁷ Por. Marek Palczewski, *Dekoncentracja rynku mediów w polsce – punkt wyjścia*, Raport Instytutu Staszica, Warszawa 2018, s. 8-9.

²⁰⁸ Amazon u swoich początków był internetową księgarnią wysyłkową, założoną przez Jeffa Bezosa w 1994 roku.

²⁰⁹ Chris Anderson, *The long tail*, Wired.com, 1.10.2004, www.wired.com/2004/10/tail/, [dostęp: 15.12.2020].

²¹⁰ Por. Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 57-79.

wiąjącej udostępnianie bogatszych treści szerszemu gronu odbiorców. Środki komunikowania się obecnie oferują użytkownikom nie tylko dużą pojemność wirtualną, ale również możliwości jednoczesnej wielokierunkowej transmisji informacji²¹¹”.

Wojciech Czakon zauważa wyjątkowość konkurencji w kontekście sieciowości. Mimo, że sieci medialne i ich specyfika w obszarze zarządzania organizacją medialną zostaną omówione później, tak należy podkreślić, że „sieci są kluczowym elementem rynku – bez względu na to, czy mają postać nieformalnych związków pomiędzy ludźmi, personalnych powiązań między organizacjami czy sformalizowanych aliansów – gdyż złością rynek oraz kierują przepływem informacji i zasobów²¹²”. Obecność sieci i skuteczność sieciowego podejścia w zarządzaniu, zdaniem Wojciecha Czakona, demaskuje pewną wadliwość bądź słabość teorii atomizacji²¹³ i dowodzi skomplikowania konkurencji. Konkurencja jawi się jako złożony i dynamiczny proces rywalizacji i współdziałania na różnych polach i w różnym czasie. Mimo, że efektywność współdziałania i partnerstwa budziła pewne wątpliwości, ze względu na trudność w ocenie i przypadki niepowodzenia sojuszy to jednak „osadzenie społeczne aliansów wpływa na tę efektywność na wiele sposobów²¹⁴”. Niejednoznaczność efektywności i trudności w pomiarach zdolności przetrwania, rentowności czy osiągnięcia przewagi konkurencyjnej wynikają ze zróżnicowania sieci i z tego, że uczestnictwo w jednych sieciach przynosi korzyści, w przeciwieństwie od uczestnictwa w innych sieciach. Analizy rynkowe dotyczące relacji przedsiębiorstw dowiodły, że tak konkurencja, jak i współdziałanie są silnie uzależnione od sieci²¹⁵. Jako, że przemysł medialny nie opiera się *stricte* na surowcach, a na czterech kategoriach zasobów, to uznać należy, że konkurencja medialna, częściej opiera się na partnerstwie celem osiągnięcia efektywności operacyjnej oraz na uczeniu się i zdobywaniu wiedzy potrzebnej do osiągnięcia przewagi nad innymi podmiotami. Wielu innych badaczy, m.in. Insa Sjurts, Allan Afuah i Christopher Tucci, Krzysztof Obłój, Jan Kreft, zwraca uwagę na ów ciekawy aspekt przenikania się współpracy i konkurencji. Na przedsiębiorstwa

²¹¹ Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 79.

²¹² Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 55.

²¹³ Atomizacja jest rozumiana za Wojciechem Czakonem: jako niezależność organizacyjna i brak powiązań między nimi. Por. Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 23-29.

²¹⁴ Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 57.

²¹⁵ Por. Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 57-58.

medialne osadzone w burzliwym otoczeniu nie można patrzeć jedynie przez pryzmat konkurencji w obrębie dostawców, odbiorców, producentów podstawowych i komplementarnych czy zagrożenia ze strony nowych przedsiębiorstw wchodzących na rynek. Takie spojrzenie byłoby niepełne i tendencyjne. Przedsiębiorstwa nie tylko ze sobą rywalizują, ale są zmuszone do podejmowania współpracy. To specyficzne zjawisko określa się mianem konkuperacji lub używając kalki z języka angielskiego: koopetycji²¹⁶. Afuah i Tucci określają tę sytuację współpracującą konkurencją (z j. ang. *co-opetitors*)²¹⁷. Krzysztof Oblój wskazuje na przyczynę i cel współpracy:

„w świecie zarządzania koalicje i alianse buduje się tylko po to, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną. I w miarę jak budowanie takich przewag samodzielnie staje się coraz trudniejsze, coraz częściej we współczesnej gospodarce mnożą się alianse i koalicje konkurentów we wszystkich branżach. Najczęściej w literaturze przedmiotu są one przyrównywane do małżeństw z rozsądku – i nic dziwnego, że nader często są nieudane i kończą się hucznym i kłopotliwym rozwodem. Ale niektóre są bardzo produktywne, i na podstawie badań empirycznych wiemy już, co jest swoistą receptą na ich sukces w otoczeniu biznesowym²¹⁸”.

I dalej wymienia: staranność przygotowania opartego o długotrwałe analizy i planowanie; personalne relacje między zarządzającymi przedsiębiorstwami dążącymi do współpracy oparte o szacunek, zaufanie i wspólną wizję; konieczność sformułowania jednoznacznych i mierzalnych celów²¹⁹.

Przedsiębiorstwa medialne rywalizują ze sobą nie tylko na poziomie intra-, ale także inter-medialnym (jednocześnie), czego dowodzą: Harold L. Vogel czy Tadeusz Kowalski. Konkurencja intramedialna obecna jest w branży medialnej pomiędzy przedsiębiorstwami medialnymi tego samego typu (np. różne tytuły prasy codziennej pomiędzy sobą czy różne stacje telewizyjne) oferując odbiorcom te same lub bardzo podobne produkty i ofertę medialną. Taka optyka „najczęściej znajduje się w polu codziennego widzenia menedżerów w mediach. Radzenie sobie z konkurencją intramedialną to jakby wykonywanie czynności zwykłego zarządu²²⁰”. Rozwój i możliwości technologiczne, a także procesy konwergencyjne umożliwiły konkurowanie na poziomie intermedialnym, a więc pomiędzy podmiotami z różnych przemysłów medialnych (np. przemysł telewizyjny konkuruje z przemys-

²¹⁶ Por. Jan Kreft, Krzysztof Leja, *Koopetycja w trzech odsłonach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020.

²¹⁷ Por. Allan Afuah, Christopher Tucci, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 222.

²¹⁸ Krzysztof Oblój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 15-16.

²¹⁹ Por. Krzysztof Oblój, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007, s. 16-17.

²²⁰ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 45.

łem prasowym). Ten poziom wymusza zmiany w poszczególnych segmentach rynku medialnego. Lee B. Becker i Klaus Schoenbach (1989) oraz Vogel (1998) wskazują także na obecność i konieczność konkurencji także na poziomie poza-medialnym, ponieważ branże: rozrywkowa, technologiczna czy inne również zabiegają o czas i uwagę (potencjalnych) odbiorców, klientów i zagrażają tym samym branży medialnej²²¹. Odbiorcy medialni, wykonując codzienne aktywności, takie jak zakupy, podróżowanie czy praca, zmniejszają czas i tracą uwagę, tak cenne dla przedsiębiorstw medialnych²²².

Konkurencję należy rozumieć jako proces i regulację rynkową, które spełnia różnorodne funkcje i realnie wpływa na kształt rynku, tworząc różne formy rynkowe. Czym innym jest jednak konkurencyjność przedsiębiorstwa. Utrzymywanie się na rynku, rozwijanie firmy oraz przeciwstawianie się innym podmiotom to swoista zdolność i umiejętność, dlatego często konkurencyjność określa się mianem zdolności konkurencyjnej. Ta właściwość „oznacza, że dane przedsiębiorstwo jest zdolne do dalszego rozwoju, osiągnięcia korzyści, zysków oraz przewagi konkurencyjnej. A zatem konkurencyjność to nic innego jak zdolność danego przedsiębiorstwa do dostarczania odbiorcom właściwych dóbr czy też usług o odpowiedniej jakości, we właściwym czasie i miejscu tak, aby potrzeby klientów były zaspokojone w sposób sprawniejszy i bardziej efektywny niż przez inne przedsiębiorstwa²²³”. To właśnie konkurencyjność umożliwia przedsiębiorstwom osiągnięcie przewagi (konkurencyjnej) nad innymi podmiotami działającymi w tej samej branży. Zaś „wielkość konkurencyjnych mediów ma ogromne znaczenie dla zarządzających nimi. Oznacza, że trzeba korzystać z każdej przewagi konkurencyjnej, by pokonać rywali i zdobyć kolejnych odbiorców. Ponadto, gwałtowne zmiany zachodzące w obrębie mediów powinny sprawić, żeby menedżerowie skupiali się przede wszystkim na zarządzaniu zmianami w zakresie technologii, pracowników i odbiorców mediów²²⁴”. Konkurencyjność nie jest właściwością jedynie przedsiębiorstwa, ma bowiem celowy związek z branżą i rynkiem, gdyż „związana jest z analityczną koncepcją relatywnej zdolności (wydajności) – nie tylko przedsiębiorstwa, ale także sektora (branży) i gospodarki naro-

²²¹ Por. Harold Leslie Vogel, *Entertainment industry economics: a guide for financial analysis*, Cambridge University Press, New York 1998, s. 62.

²²² Por. Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 15

²²³ Marta Kraszewska, *Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw źródłem budowania ich przewagi konkurencyjnej*, w: Marta Kraszewska, Klaudia Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017, s. 9.

²²⁴ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 128.

dowej, w porównaniu z innymi podmiotami stosunków ekonomicznych. Oznacza zdolność do: wytwarzania nowoczesnych, technologicznie intensywnych produktów, rozwiązywania nowych technicznych problemów, osiągnięcia wysokich (stale rosnących) dochodów przy dużych rozmiarach zatrudnienia i względnie wysokim poziomie płac, itd.²²⁵”. Zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku medialnym – który bez wątpienia jest rynkiem trudnym – wymaga „doskonałości operacyjnej”, czyli perfekcyjnego wykonania produktu, dostosowania go do potrzeb konkretnych nabywców, jego promocji, dystrybucji, obsługi, rozwoju²²⁶” oraz rozwijania podstawowych lub kluczowych kompetencji, będących źródłem przewagi względem innych przedsiębiorstw. O konkurencyjności zwykło się też mawiać w kontekście efektu konkurencji oraz w kontekście sposobów rywalizacji przedsiębiorstw o przychylność klienta²²⁷. W przypadku branży medialnej ten kontekst jest dużo szerszy.

1.2.3. Waluty medialne

Media bowiem konkurują ze sobą w ramach specyficznych zależności rywalizacji i partnerstwa nie tylko o pieniądze odbiorców, ale także ich czas i uwagę. Uznaje się, że przedsiębiorstwa medialne operują dwoma rodzajami walut: starymi i nowymi. W tradycyjnym ujęciu przedsiębiorstwa konkurują między sobą o pieniądze swoich klientów – i jest to w rzeczywistości prawda, jednak w przypadku przedsiębiorstw medialnych podejście takie jest zdecydowanie niewystarczające i dowodzi przestarzałego sposobu myślenia. Nowy sposób myślenia o zarządzaniu mediami uwzględnia zmiany, takie jak: autonomia i fragmentaryzacja audytorium²²⁸ (Napoli 2003) prowadzące nieuchronnie do ewolucji audytorium²²⁹ (Napoli 2011). Nadto w czasie wymiany rynkowej zachodzącej między producentami i dostawcami treści medialnych a odbiorcami medialnymi podstawowym aspek-

²²⁵ Bogusław Ślusarczyk, Stanisław Ślusarczyk, *Podstawy mikro- i makroekonomii*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011, s. 165.

²²⁶ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 41.

²²⁷ Por. Karolina Beyer, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 25/2012, s. 241-254, za: Marta Kraszewska, *Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw źródłem budowania ich przewagi konkurencyjnej*, w: Marta Kraszewska, Klaudia Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017, s. 9.

²²⁸ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003.

²²⁹ Por. Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the transformation of the media audience*, Columbia University Press, New York 2011, s. 4-8.

tem jest relacja: zawartość – czas i poświęcona uwaga²³⁰. W kontekście rynku medialnego „wymiana nie musi wiązać się z bezpośrednią zapłatą, w przypadku niektórych mediów jedyną realną walutą jest właśnie czas. Pieniądz nie jest, w wielu przypadkach, warunkiem koniecznym zaistnienia owej relacji wymiennej²³¹”. Egzemplifikacją tego stanu rzeczy są: komercyjne programy telewizyjne, komercyjne radio, dostęp i komunikacja internetowa czy też darmowa prasa. Taka sytuacja jest możliwa dzięki temu, że przedsiębiorstwa medialne, ich oferta i produkty funkcjonują na (co najmniej) dwóch rynkach: odbiorców medialnych i reklamodawców w sposób symultaniczny. Fakt, że treści medialne mogą być udostępniane nieodpłatnie wynika z obecności reklamodawców, wykorzystujących do swoich celów zdolność mediów do „przyciągania uwagi odbiorców, którzy poświęcają im swój rzadki zasób, jakim jest czas²³²”. Należy więc dopowiedzieć, że również *nowym rodzajem* waluty medialnej (i charakterystycznym właśnie dla mediów) jest dostęp do audytorium medialnego (do odbiorców treści medialnych) – Robert G. Picard (1989), Gillian Doyle (2002), Tadeusz Kowalski (2008), Waldemar Tyc (2013) podkreślają, że „audytoria są podstawową walutą firm medialnych, zaś podstawowym elementem stosunku wymiennego zachodzącego między mediami a reklamą jest handel odbiorcami mediów²³³”. Zdaje się jednak, że częściej traktuje się audytoria jako produkt niż walutę. Warto jasno zaznaczyć, że treści rozrywkowe lub informacyjne (programy telewizyjne, treść gazet czy magazynów, programy radiowe, itd.), które konsumują odbiorcy medialni (słuchacze, widzowie, czytelnicy), stanowią w rzeczywistości tylko

„jeden rodzaj produktu, który firmy medialne mogą sprzedawać. Odbiorcy, którzy zostali przyciągnięci przez te treści, stanowią bowiem drugi cenny produkt, o ile dostęp do odbiorców można spakować, wycenić i sprzedać reklamodawcom. Odbiorcy są główną walutą dla wielu firm medialnych, ponieważ zapewniają dochody z reklam, które są głównym źródłem dochodów komercyjnych nadawców telewizyjnych i radiowych, a także gazet i wielu czasopism²³⁴”.

Rosnąca dynamika konkurencji rynkowej, do której przyczyniły się liczne wejścia nowych graczy i pojawienie się nowych możliwości, ogniskuje się także w zaostrzeniu walki konkurencyjnej o samego odbiorcę – skoro to jego obecność przyciąga reklamodawców

²³⁰ Por. Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006, s. 29.

²³¹ Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006, s. 29.

²³² Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006, s. 29.

²³³ Waldemar Tyc, *Ekonomiczne uwarunkowania wielkości przedsiębiorstw medialnych*, *Studia Ekonomiczne* 156/2013, s. 26.

²³⁴ Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 12.

i ich środki finansowe. Lucy Küng zauważa, że „nie wydaje się, żeby liczba godzin poświęconych przez użytkowników na korzystanie z mediów wzrosła tak gwałtownie, jak liczba dostępnych możliwości i kanałów, oraz liczba oferujących je firm²³⁵”. Przedsiębiorstwa medialne rywalizują o zainteresowanie odbiorcy poprzez jakość i cenę produktów medialnych. Picard diagnozuje, że nadmierna produkcja treści medialnych wywiera presję na cenę produktów medialnych, które są skłonni nabyć odbiorcy²³⁶. Na cenę produktów medialnych i przetrwanie przedsiębiorstw medialnych wpływa także ogrom nieodpłatnych treści w internecie. Aby zdobyć i utrzymać uwagę odbiorcy nie wystarczy jednak niska cena produktu medialnego. Odbiorcy bowiem zwracają mniejszą uwagę na przeciętny produkt medialny. Rynek medialny mimo rosnącej liczby producentów i dostawców medialnych kieruje swoją ofertą praktycznie do tych samych odbiorców, a ich liczba nie zwiększa się dynamicznie. Dlatego też, by zdobywać zadowalający udział w rynku wiele przedsiębiorstw decyduje się na konwencjonalną, ustandaryzowaną strategię produktową opartą o minimalizację ryzyka (m.in. unikając innowacji)²³⁷. Wpływa to na jakość produktów medialnych i ostatecznie na komodyzację treści medialnych. Taka sytuacja – jakkolwiek posiadająca swój wytłumaczalny i zrozumiały kontekst – prowadzi do nadmiernego upodobiania się do siebie oferty medialnej i w efekcie obniża się jej wartość dla reklamodawców. Jan Kreft podkreśla, że odbiorcy medialni niechętnie płacą za dostęp do zawartości medialnej, której nadmiar i brak zróżnicowania odczuwają na co dzień. Oczywiście jest, że nie chodzi jedynie o brak chęć płacenia za takie treści, ale także o niechęć poświęcenia im swojego czasu i uwagi²³⁸. Dlatego też Tadeusz Kowalski i Bohdan Jung konstatują, że „media, aby przetrwać i rozwijać się, muszą w warunkach konkurencji zabiegać o doskonalenie swojego produktu medialnego lub usług. ‘Skazane są’ niejako na to, aby oferować dobry, czyli użyteczny, produkt o stosownej do skali potrzeb jakości²³⁹”.

²³⁵ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 122.

²³⁶ Por. *Measuring Media Content, Quality, And Diversity Approaches And Issues In Content Research*, (red.) Robert G. Picard, Turku School of Economics and Business Administration, Turku 2000, s. 78.

²³⁷ Por. *Measuring Media Content, Quality, And Diversity Approaches And Issues In Content Research*, (red.) Robert G. Picard, Turku School of Economics and Business Administration, Turku 2000, s. 78.

²³⁸ Por. Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 39-40.

²³⁹ Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006, s. 38-39.

W wymiarze ekonomicznym fakt, że media zabiegają na poziomie inter-, intra- oraz poza-medialnej konkurencji o odbiorców jest jednym z istotniejszych wymiarów²⁴⁰, wpisujących się w specyfikę branży medialnej. Lee B. Becker oraz Kluas Schoenbach rozszerzają przestrzeń opłacania, tzw. walutami medialnymi, produktów i oferty medialnej przez odbiorców. A jednocześnie podkreślają, że wszystkie przedsiębiorstwa konkurują o uwagę, czas, pieniądze i przestrzeń nie tylko między sobą, ale także z szeroką gamą usług i produktów dostarczanych przez podmioty poza-medialne z obszarów technologii czy rozrywki. Obecnie media są zmuszone konkurować z coraz większą i zwiększającą się liczbą (różnych) podmiotów o ograniczony czas i zainteresowanie odbiorców²⁴¹. Da się zauważyć, że „najważniejszymi zasobami są uwaga, czas, pieniądze i przestrzeń. Aby przedsiębiorstwo medialne zyskało odbiorców, musi otrzymać przynajmniej część z tych zasobów²⁴²”.

Trudność w zdobywaniu odbiorców wynika z interesującej prawidłowości. Opierając się o medialne teorie używania mediów: użyteczności i gratyfikacji (*uses and gratification*²⁴³) oraz wypełniania wolnego czasu (z j. ang. *leisure-time*) należy zasygnalizować, że potencjalny odbiorca medialny nie potrzebuje konkretnych produktów ani usług, aby zaspokoić potrzebę wypełnienia czasu wolnego. Wybór, którego dokona będzie oparty o dostępność, przypadkowy lub częściowo zdeterminowany przez siły rynkowe, np. reklamy²⁴⁴. Dlatego Lee B. Becker oraz Kluas Schoenbach podkreślają, że to „właśnie promocja produktów, w tym medialnych, prowadzi do oceny zdolności medium do zaspokojenia potrzeb. Ocenia się prawdopodobieństwo: czy produkt lub usługa będzie w stanie zaspokoić

²⁴⁰ Por. Tadeusz Kowalski, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998, s. 27.

²⁴¹ Por. Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 19.

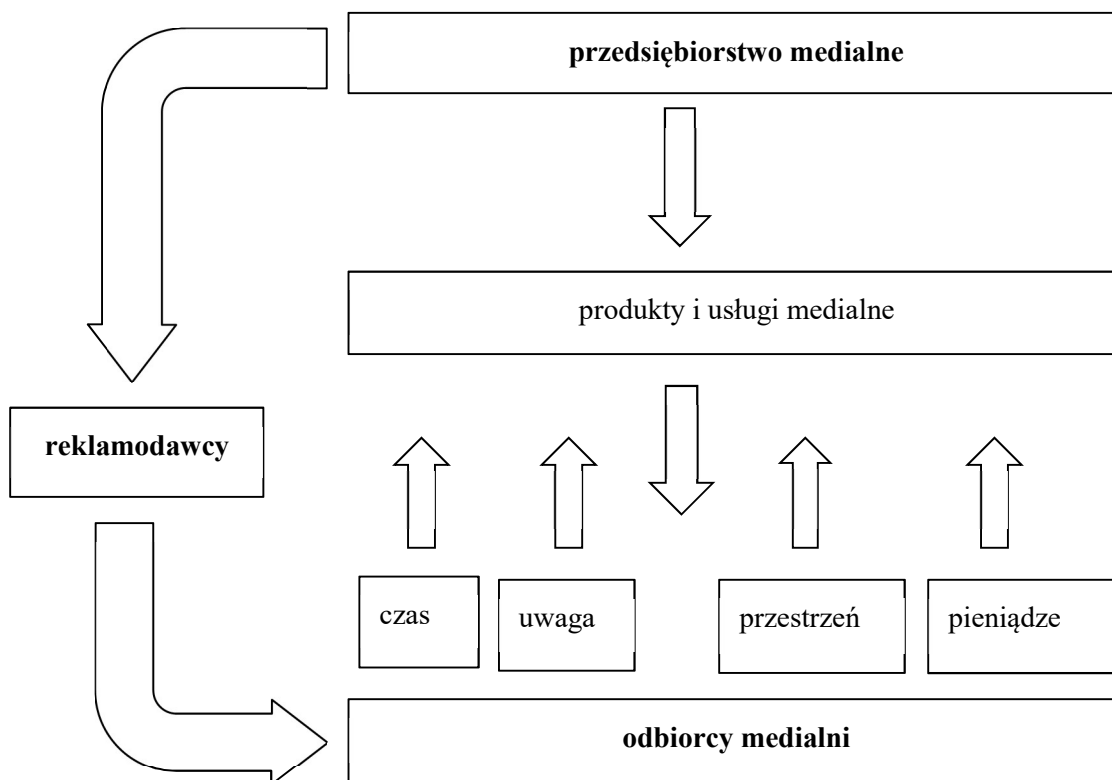
²⁴² Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 9.

²⁴³ W polskiej literaturze teoria uses-and-gratification występuje pod różną nazwą. Tomasz Goban-Klas używa nazwy: „korzystanie i satysfakcja”, Maciej Mrozowski, Magdalena Szpunar: „użytkowanie i korzyść”, Jerzy Mikułowski Pomorski „użytkowanie i zaspokojenie”, Walery Pisarek „użytki i wynagrodzenia”, natomiast w Teorii komunikowania masowego Denisa McQuaila, w polskim przekładzie Marty Buchole i Aliny Szulżyckiej: „korzystanie i gratyfikacja” lub „wykorzystanie i satysfakcja”, za: Agnieszka Turska-Kawa, *Media jako źródło zaspokajania fundamentalnych potrzeb: rozważania w kontekście teorii 'użytkowania i gratyfikacji'*, *Studia Politicae Universitatis Silesiensis* 10/2013, s. 149.

²⁴⁴ Por. Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 19

potrzeby lub czy nie będzie w stanie ich zaspokoić²⁴⁵”. Uwaga, którą poświęcają treściom medialnym odbiorcy również ma swoją mniejszą lub większą intensywność, bowiem „większej uwagi wymaga medium, które oferuje ekscytujący, atrakcyjny materiał, wykorzystując więcej niż jeden zmysł i/lub wymaga dużego wysiłku dekodowania w porównaniu z medium bez tych cech. Na przykład czytanie zwykle oznacza więcej wysiłku i wymaga więcej umiejętności dekodowania (językowych) niż inne media (Schulz, 1973)²⁴⁶”.

Rysunek 3. Podwójny rynek medialny i waluty medialne



Źródło: opracowanie własne za: Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 9; Robert G. Picard, *Media Economics. Concepts and Issues*, SAGE, London 1989, s. 17-18.

Najczęściej wymieniane i opisywane spośród walut medialnych są więc: pieniądze i czas, nieco rzadziej opisuje się uwagę. Ostatnią walutę, czyli przestrzeń, najczęściej się ignoruje. Tymczasem, jak powszechnie wiadomo, „niewiele domów ma nieograniczoną przestrzeń, a media nie stawiają pod tym względem równych wymagań. Z biegiem czasu

²⁴⁵ Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 19.

²⁴⁶ Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 19-20.

radia stają się coraz bardziej wydajne przestrzennie. Chociaż to samo dotyczy telewizji, zwiększenie rozmiaru obrazu telewizyjnego oznacza, że odbiornik jest bardziej wymagający pod względem przestrzeni²⁴⁷. Korzystanie z oferty i produktów medialnych wymaga poświęcenia przestrzeni, a także poświęcenia pieniędzy, czasu i uwagi. Na tle ograniczeń, szczególnego podkreślenia wymaga fakt, że „czas i budżet konsumentów [medialnych] nie są nieograniczone²⁴⁸”. Ostatecznie również uwaga odbiorców ma swój punkt krytyczny. Można założyć, że wszechobecność medialna, wielość produktów i usług medialnych oraz nadmierny napływ danych (zwłaszcza danych nieistotnych, fragmentarycznych) doprowadzą do sytuacji, w której odbiorcy zaczną odczuwać niepokój oraz przyjmą strategię unikania dodatkowych wiadomości i treści medialnych²⁴⁹.

Podsumowując, mimo wielu przemian branży medialnej – rozwoju nowych, cyfrowych mediów – oraz przemian dotyczących dynamiki konkurencji i burzliwości, jaką wykazuje otoczenie medialne, a wreszcie także i głębokiej ewolucji audytorium medialnego, należy wskazać, że media opierają się na czterech najważniejszych walutach (zasobach), w oparciu o które zachodzi wymiana rynkowa. Są to: uwaga, czas, pieniądze i przestrzeń²⁵⁰. Te waluty medialne również znacząco wpływają i definiują specyfikę branży medialnej.

1.2.4. Podsumowanie rozważań na temat specyfiki branży medialnej

Chociaż specyfika branży medialnej jest niekwestionowana i widoczna, to obserwujemy interesujące zjawisko dwustronnego oddziaływania i obopólnego wpływu. Z jednej strony (i jest to perspektywa bardziej powszechna) otoczenie medialne i branża medialna wpływają na zarządzanie mediami. Jednak należy wspomnieć, że samo zarządzanie również może wpływać, mniej bezpośrednio i w mniej widoczny sposób, na branżę medialną i jej otoczenie. Paolo Faustino podkreśla:

„chociaż w branży medialnej występują pewne wyraźne i bardzo specyficzne różnice w stosunku do innych branż, takie jak widoczność oraz jej wpływ kulturowy i społeczny, organizacje medialne coraz częściej stosują bardziej zorientowane na rynek praktyki zarządzania, szczególnie w obszarach

²⁴⁷ Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 20.

²⁴⁸ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 122.

²⁴⁹ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 122.

²⁵⁰ Por. Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Klaus Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 9.

marketingu i sprzedaży, koncentrując się na rentowności ekonomicznej i finansowej. Sytuacja ta obejmuje również tendencje do postrzegania produktów medialnych jako towaru lub surowca²⁵¹”.

Na potrzeby tej pracy szczególnie analizowany i opisywany jest wpływ zewnętrzny (wpływ zarządzania jako takiego na zarządzanie mediami, zorientowanie na rynek, które zauważa Faustino). Natomiast drugi wymiar jest jedynie sygnalizowany – wpływ zarządzania mediami na zarządzanie obecne w innych branżach.

Mimo, że literatury i badań przybywa, to jednak „społeczność naukowców, dydaktyków i praktyków zajmujących się zarządzaniem mediami zgadza się co do potrzeby lepszego zdefiniowania i opisanego tego, co wyróżnia, a zatem jest cenne w tej specjalizacji. Jest to ważne dla rozwoju teorii i wspierania profesjonalizmu w praktyce²⁵²”. Nawet jeśli branża medialna zmienia się dynamicznie, a niektóre z teorii czy diagnoz są niepewne, to Gregory Ferrell Lowe twierdzi, że nie jest to problemem, ponieważ wspólnym, kolektywnym celem jest poszerzenie wiedzy i pobudzenie do dyskusji dla lepszego zrozumienia zarządzania mediami. Ma to także znaczenie nie tylko dla tej dziedziny, ale zapewne także dla rozwoju teorii na temat mediów w szerszym kontekście²⁵³.

1.3. Specyfika zarządzania organizacją medialną i zarządzanie ludźmi mediów

W istocie, biznes medialny oparty jest na ludziach – to biznes typowo ludzki²⁵⁴. Media są uzależnione od ludzi, którzy je tworzą – do tego stopnia, że bez ludzi nie ma mediów. Zaangażowanie, kontakty, wiedza, kreatywność pracowników medialnych ostatecznie stanowią o wyjątkowości mediów i są zasobem nie do przecenienia. Ludzie mediów zyskują coraz większe znaczenie w kontekście przyszłości branży medialnej. Mimo wielu przemian, szczególnie technologicznych i społecznych, organizacje medialne bardziej niż kiedykolwiek zależą właśnie od ludzi i ludzkiej kreatywności²⁵⁵. Przedsiębiorstwa medialne różnią się od innych przedsiębiorstw, m.in. ze względu na specyfikę związaną z za-

²⁵¹ Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, Observacom.org, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges/, [dostęp: 09.12.2020].

²⁵² Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 1.

²⁵³ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 1.

²⁵⁴ Por. Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 339.

²⁵⁵ Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 115.

rządaniem ludźmi mediów i organizację pracy, która wynika z kultury organizacyjnej, kompetencji, talentów czy specyfiki kontaktów z pracownikami wiedzy i pracownikami kreatywnymi – na co szczególną uwagę zwraca Richard Caves²⁵⁶. Alfonso Sánchez-Tabernero zauważa także, że organizacja medialne, w odróżnieniu od firm samochodowych, meblowych, komputerowych, itd. – mają do zaspokojenia znacznie więcej potrzeb niż tylko potrzeby klientów nabywających samochody, meble czy komputery. Media symultanicznie prowadzą komunikację z pięcioma grupami: publicznością (która poszukuje informacji i rozrywki), reklamodawcami (którzy chcą dotrzeć do grupy docelowej i zapobiec wszelkim negatywnym opiniom, mogącym zaszkodzić ich interesom handlowym); pracownikami (którzy będą sprzeciwiać się naruszaniu standardów zawodowych i etycznych); właścicielami (którzy mają różne oczekiwania dotyczące zysku, rozwoju i sposobu funkcjonowania) oraz różnego rodzaju ‘regulatorami’ (którzy zwykle pozytywnie traktują tych, którzy pozytywnie ich komentują i mają tendencję do ‘karania’ tych, którzy ich krytykują). W innych branżach nie obserwuje się takiej wielowymiarowości i złożoności pod względem grup interesariuszy. Dlatego też zarządzający organizacjami medialnymi muszą odnajdywać równowagę pośród różnych interesów, sprzecznych wymagań i rozumieć wartość dostarczania treści do tak różnych odbiorców, interesariuszy²⁵⁷.

O zasobach ludzkich, ludzkim kapitale czy o czynniku ludzkim można mówić w kontekście tak pracowników medialnych, jak i zarządzających przedsiębiorstwem. Równie ciekawy w branży medialnej jest wymiar relacji zawodowych, zespołowych czy zatrudnienia. W niniejszym rozdziale zostaną omówione także nowe formy organizacyjne oraz sieciowość, jako obszary w których realizuje się ludzkie działanie i wybrzmiewa potencjał człowieka. Coraz częściej używa się określenia: pracownicy mediów (j. ang. *media workers*), które jednak nie konotuje zbyt pozytywnie – a ma swoje korzenie w głębokich przemianach makrootoczenia (m. in. globalizacja, konwergencja i inne) i wynika z presji ekonomicznych (m.in. brak środków finansowych na rzetelne dziennikarstwo, które wymaga czasu) i politycznych (m.in. naciski ideologiczne, powstawanie mediów tożsamościowych), a także pośrednio z oczekiwań odbiorców (m.in. *info-*, *edu-*, *politainment*, czyli odchodzenia od merytorycznej, wymagającej treści w kierunku rozrywki i treści lekkich). Aby uniknąć negatywnych skojarzeń zdecydowano się używać zwrotu ‘ludzie mediów’ lub ‘pracownicy medialni’ w stosunku do osób zatrudnionych lub związanych z szeroko rozumianym prze-

²⁵⁶ Por. Richard E. Caves, *Creative industries. Contracts between art and commerce*, Harvard University Press, Cambridge-Massachusetts 2000.

²⁵⁷ Por. Alfonso Sánchez-Tabernero, *Leaders as Builders of Great Teams*, w: *Leadership in the Media Industry Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, Jönköping 2006, s. 100-101.

mysłem medialnym. Po prawdzie należałoby pisać o potencjale ludzkim, rozumiejąc i doceniając całą złożoność i dynamikę osoby ludzkiej. Denis McQuail dzieli ludzi mediów na cztery grupy: menedżerowie, profesjonalny personel mediów (z j. ang. *media professional*) oraz technicy²⁵⁸. Podobną klasyfikację przyjmuje Paul Halmos: właściciele/zarządzający/menedżerowie, twórcy, dziennikarze i technicy²⁵⁹.

1.3.1. Pracownicy medialni

Media są uzależnione od swoich pracowników i ich zdolności. Zdaniem Alana B. Albarana pracownicy stanowią dla przedsiębiorstw medialnych najważniejsze aktywa²⁶⁰. Nie należy jednak pracowników widzieć jedynie w roli zasobów (traktowanych przedmiotowo, jak inne zasoby). Jest to raczej obszar złożonych układów nadziei, lęków, marzeń, motywacji, frustracji (tak indywidualnych, jak i współdzielonych z innymi), czyli istot ludzkich tworzących organizacje medialne. Skoro tak to lepiej mówić o: potencjale ludzkim. To ludzie kontrolują w większości jakość swojej pracy²⁶¹. Przedsiębiorstwa medialne różnią się wielkością, ofertą medialną czy kanałami dystrybucji, niejednokrotnie łączą się w skomplikowane sieci partnerstw lub czasowych sojuszy. Tendencje takie jak profesjonalizacja, cyfryzacja czy globalizacja doprowadziły do powstania wielu nowych zawodów i specjalności, ale wśród tradycyjnych profesji występujących w organizacjach medialnych należy wymienić: twórców i wykonawców, pracowników pomocniczo-twórczych, pracowników inżynieryjno-technicznych, pracowników administracyjno-biurowych oraz menedżerów i personel kierowniczy²⁶². W różnorodnych strukturach, formach i rodzajach organizacji medialnych zatrudnienie znajdują nie tylko dziennikarze, ale szeroki wachlarz różnych profesji: gatekeeperzy, korektorzy, wydawcy, redaktorzy, montażyści, prezenterzy, realizatorzy, graficy, specjaliści od reklamy i *public relations*, marketingu czy mediów społecznościowych – są to tzw. ludzie mediów²⁶³.

²⁵⁸ Por. Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 284.

²⁵⁹ Por. Paul Halmos, *The sociology of Mass Communication*, Sociological Review Monographs 13, University of Keele, Keele 1969, s. 34.

²⁶⁰ Por. Alan B. Albarra, *Management of Electronic Media*, Belmont, California 2002, s. 123.

²⁶¹ Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarra, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 115.

²⁶² Por. Maciej Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2001, s. 52-53

²⁶³ Por. Anna Teler, *Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego*, *Studia Socialia Cracoviensia* 1(20)/2019, s. 46.

Aspekt kreatywności kluczowy w branżach kreatywnych – do których można i wręcz należy zaliczyć branżę medialną – ma swoje ugruntowanie w teorii Richarda Floridy²⁶⁴. Koncepcja, zawarta w publikacji *Narodziny klasy kreatywnej* w 2002 roku, opisuje obecność i potrzebę kreatywności w społeczeństwie, a także identyfikuje klasę kreatywną, opisując jej wpływ na przestrzeń społeczno-ekonomiczną i urbanistyczną. Podkreśla się, że teoria klasy kreatywnej obejmuje „nurt teorii i prac wskazujących na wagę czynnika ludzkiego i wiedzy. Wiąże się to z przypisywaniem czynnikowi ludzkiemu najważniejszego znaczenia w każdej organizacji²⁶⁵”. Florida podzielił społeczeństwo na grupy według udziału w procesie kreatywnej pracy: klasa super-kreatywna (j. ang. *super-creative core*), kreatywni profesjonalści (j. ang. *creative professionals*), klasa usługowa (j. ang. *service class*), klasa pracująca (j. ang. *working class*) oraz rolnictwo²⁶⁶. Opierając się o zasadę „3T”: talent – tolerancja – technologia, Florida uznał, że ostatecznie cały świat stanie się społeczeństwem kreatywnym²⁶⁷, jednak obecnie klasa kreatywna skupia się w obszarach dużych miast-ośrodków twórczych i swoją pracą przyczynia się do większego dobrobytu gospodarczego. Warto podkreślić, że Richard Florida wiąże klasę kreatywną

„z osobą człowieka, który wybiera miejsce do życia. To człowiek jest potencjałem pracy i decyduje o tym, jak chce żyć i spędzać czas wolny. (...) Nowy styl życia preferuje: indywidualizm, samookreślenie, akceptację różności i pragnienie bogatych, wielowymiarowych doznań. Ludzie mieszają pracę ze stylem życia, aby zbudować własną tożsamość jako ludzie kreatywni [Florida, 2010, s. 35]. W postawach ludzi zachodzą zmiany dające się racjonalnie wytłumaczyć. Czas ma dla tych ludzi inną strukturę związaną z osobistymi wyzwaniem i duchem ‘naszych czasów’²⁶⁸”.

Teoria Floridy opiera się na badaniach społeczeństwa amerykańskiego, nie kształtuje klasowości w oparciu o wykształcenie i sytuację materialną²⁶⁹. Jest żywo dyskutowana,

²⁶⁴ Por. Richard Florida, *Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2002; wyd. polskie: Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.

²⁶⁵ Katarzyna Szara, *Uwarunkowania rozwoju w świetle koncepcji „3 T”*, Optimum. Studia Ekonomiczne 1(73)/2015, s. 180.

²⁶⁶ Por. Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 83-90.

²⁶⁷ Por. Richard Florida, *Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2002, XI preface.

²⁶⁸ Katarzyna Szara, *Uwarunkowania rozwoju w świetle koncepcji „3 T”*, Optimum. Studia Ekonomiczne 1(73)/2015, s. 180.

²⁶⁹ Por. Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 90-92.

jak również poddawana krytyce²⁷⁰. Teoria Floridy, jakkolwiek budząca pewne zastrzeżenia w środowisku badawczym, ma wpływ na postrzeganie pracy w mediach. Wynika to z traktowania pracy w mediach jako klasy super-kreatywnej, która obejmuje około 12% zawodów wykonywanych przez Amerykanów. Florida wymienia szeroki wachlarz profesji super-kreatywnych, związanych m.in. z nauką, inżynierią, sztuką, aktorstwem, projektowaniem, architekturą, poezją, prozą, literaturą faktu, działalnością wydawniczą, kulturą, związaną z badaniami i rozwojem, oraz think-tankiem – ponieważ przedstawiciele tych profesji „w pełni angażują się w proces twórczy²⁷¹” oraz w „projektowanie nowych form czy projektów łatwo zbywalnych i mających szerokie zastosowanie²⁷²”. Rozumienie kreatywności w kategorii zdolności do tworzenia nowych rzeczy i traktowanie kreatywnego produktu za usługę lub dobro „które są efektem tej kreatywności i mają wartość ekonomiczną²⁷³” – oddaje istotę pracy medialnej. I choć kreatywność jest ceniona we wszystkich firmach, to jednak właśnie dla branży medialnej „kreatywność ma prawdopodobnie jeszcze większe znaczenie. (...) Akt tworzenia jest podstawą działalności tego sektora²⁷⁴”. Zdolność człowieka do wykorzystywania i rozwijania potencjału umysłowego, by konceptualizować, tworzyć nowe, oryginalne projekty powinna występować w mediach na możliwie najwyższym poziomie – tak, by jej efektem były koncepcje, innowacje, nowe formy, podejmowana tematyka czy też sposób jej podejmowania, oraz nowe produkty i usługi²⁷⁵. Nadto ta superkreatywna klasa, opracowując produkty komercyjne i dobra konsumpcyjne, koncentruje się na szukaniu kreatywnych i nowatorskich rozwiązań, ale co ważne, praca kreatywna „wiąże się nie tylko z rozwiązywaniem, ale i z wyszukiwaniem problemów²⁷⁶”. Warto także dodać, że „ludzie stanowiący rdzeń klasy kreatyw-

²⁷⁰ Badacze podkreślają pewne nieścisłości koncepcji Floridy i prezentują ujęcie krytyczne, m.in. John Montgomery, Matteo Pasquinelli, Ann Markusen. Hofman i Faricy otwarcie zakwestionowali główne założenie Floridy o wzroście ekonomicznym opartym o kreatywność. Sam Richard Florida jest również krytykowany za wspieranie i promowanie procesu gentryfikacji.

²⁷¹ Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 83.

²⁷² Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 83.

²⁷³ Bohdan Jung, *Kreatywne gospodarki i „klasa kreatywna”*. *Otoczenie mediów ery Web 2.0*, w: *Wokół mediów ery Web 2.0*, (red.) Bohdan Jung, Warszawa 2010, s. 222.

²⁷⁴ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 189.

²⁷⁵ Por. Anna Teler, *Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego*, *Studia Socialia Cracoviensia* 1 (20)/2019, s. 50.

²⁷⁶ Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 84.

nej angażują się w tego rodzaju pracę regularnie; za taką pracę im płacą²⁷⁷”. Lucy Küng podkreśla zaś, że przedsiębiorstwa medialne muszą wykazywać się kreatywnością nie tylko w obszarze tworzenia treści, ale w dużo szerszym rozumieniu, uwzględniając: podejście systemowe, modele biznesowe i skutki strategiczne²⁷⁸. Przestrzeń medialna skupia wielu kreatywnych ludzi, którzy tworzą nowe rzeczy, pomysły lub koncepcje w sposób regularny. Cechuje ich potrzeba nieustannej stymulacji i zachęcania do realizacji swoich celów i marzeń, a nie tylko do ukończenia wymaganych codziennych zadań. Jak podkreśla James W. Redmond, „dla wielu ludzi organizacja, w której pracują, jest fundamentalną częścią ich definicji siebie²⁷⁹”.

Poza kreatywnością należy wskazać za inny istotny aspekt, związany z pracą medialną: wiedzę – która „stanowi połączenie znajomości obecnego stanu rzeczy oraz zagadnień związanych z daną dziedziną i doświadczenia potrzebnego do znajdowania realnych rozwiązań²⁸⁰”. Peter F. Drucker uznawany jest za twórcę pojęcia pracowników wiedzy (j. ang. *knowledge workers*)²⁸¹. Wiedza i doświadczenie pracowników medialnych są warunkiem niemal koniecznym do podejmowania działań kreatywnych, wszak rzadko się zdarza, by nowicjusze medialni doszli do kreatywnych pomysłów i rozwiązań, nie posiadając (dostępu do) specjalistycznej wiedzy²⁸². Ta wiedza specjalistyczna, znana jako *know-how* oraz *know-who*, „z zakresu mediów opiera się na wiedzy niejawnej i nie spisanej (Lampel i inni, 200). Nie wynika ze zdobytych kwalifikacji (...), ale z doświadczenia uzyskanego dzięki kontaktowi z branżą oraz własnego osądu i własnej intuicji²⁸³”.

Annet Aris i Jacques Bughin, podkreślają, że w mediach pracują różni ludzie, a prace przez nich wykonywane mają różny stopień kreatywności, przy czym nie należy ich stopniować wedle ważności, a uznać za wzajemnie komplementarne²⁸⁴. Najbardziej oczywistą

²⁷⁷ Richard Florida, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010, s. 84.

²⁷⁸ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 189.

²⁷⁹ James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 120.

²⁸⁰ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 196.

²⁸¹ Por. Adrian Grycuk, *Peter Drucker. The Essential Drucker*, *Organizacja i Kierowanie* 2/2002, s. 119.

²⁸² Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 196.

²⁸³ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 197.

²⁸⁴ Por. Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 340-342.

grupą pracowników są twórcy (j. ang. *creators* lub *content creators*), czyli m.in. redaktorzy książek i treści, łowcy talentów w przemyśle muzycznym, kierownicy programów telewizyjnych, producenci filmowi i dziennikarze. Realizują oni dwa podstawowe (choć zupełnie różne) zadania:

„po pierwsze, muszą wygenerować lub odkryć nowe treści lub artystów i ocenić ich prawdopodobieństwo sukcesu. Po drugie, twórcy muszą rozwinąć talent lub koncepcję w trwały sukces, na przykład pokierować karierą piosenkarza lub wyprodukować nowy format programu telewizyjnego. Oba rodzaje działań są wysoce kreatywne – co oznacza, że wymagają zarówno subiektywnej opinii, jak i często indywidualnego podejścia²⁸⁵”.

Jednak nie wszyscy w mediach są twórcami. Aris i Bughin wyjaśniają, że ilość osób zaangażowanych w wytwarzanie, kupowanie/pozyskiwanie i pakietowanie treści w firmie medialnej, czyli właśnie twórców, jest stosunkowo niewielka. Największą grupę osób pracujących w branży medialnej stanowią transformatorzy (j. ang. *content transformer*), czyli osoby, zajmujące się przekształcaniem pracy twórców produktów i usług medialnych oraz oferty medialnej w przychód. Wedle zaproponowanego podziału na trzy podgrupy, wśród transformatorów odnaleźć można: osoby pracujące w działach funkcjonalnych, personel pomocniczy i „rzemieślników” (j. ang. *craft people*). Działy funkcjonalne odpowiadają za dostarczanie treści, sprzedaż reklam i interakcje z klientami, a także za marketing treści. Personel pomocniczy i „rzemieślnicy” to scenografowie, styliści czy operatorzy kamer. Zamiast podejmować wielkie decyzje, które często stają przed niewielką liczbą twórców, liczna grupa transformatorów podejmuje ich codziennie wiele i są one mniejsze. Rodzaj pracy transformatorów jest znormalizowany i nie różni się zasadniczo od pracy w innych branżach, a efekty takiej pracy (np. sprzedana powierzchnia reklamowa czy poziom obsługi klienta) można łatwo zmierzyć i ocenić²⁸⁶. O komplementarności grup pracowników medialnych świadczy przekonanie, że nawet najwięksi twórcy rzadko działają sami²⁸⁷. W mediach bowiem, nikt nie działa sam. Tadeusz Kowalski uznaje, że „podział na pracowników twórczych i wspomagających ma charakter umowny. W firmach medialnych dokonuje się takiego podziału zadań i obowiązków, że również pracownicy twórczy muszą wykonywać czynności typowo biurowe czy administracyjne²⁸⁸”. Proponuje więc podział na rodzaj

²⁸⁵ Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 341.

²⁸⁶ Por. Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 341.

²⁸⁷ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 97.

²⁸⁸ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 98.

działalności niż przypisywanie ról: działalność podstawowa (j. ang. *core business*) i działalność wspierająca (j. ang. *back office*)²⁸⁹.

Pracownicy medialni wyróżniają się niepodległością i dążeniem do autonomii – jak zauważa Bogusław Nierenberg – „w porównaniu z pracownikami innych profesji są bardziej niezależni, bardziej pewni swoich racji, bo wynikają one z ich umiejętności²⁹⁰”. Lucy Küng podkreśla potrzebę autonomii wśród pracowników medialnych, zwłaszcza „jeśli chodzi o sposoby realizacji celów (oczywiście, nie jeśli chodzi o charakter celów, który musi być jasny, niezmienny i jednoznaczny). To właśnie swoboda w zakresie realizacji [zadań] buduje kreatywność, ponieważ przyczynia się do zwiększania poczucia własności, a zatem motywacji wewnętrznej i dzięki temu otwiera pracownikom możliwość podejścia do zadania i szerokiego wykorzystywania wiedzy specjalistycznej²⁹¹”. Ludzie mediów mają także, właściwą dla osób kreatywnych, skłonność do indywidualności, a także do prezentowania własnych opinii, poglądów i krytycznego myślenia, przez co ostatecznie „podchodzą do proponowanych rozwiązań bardzo podmiotowo i nie są skłonni do przyjmowania proponowanych rozwiązań, co znacznie wydłuża proces wypracowania wspólnego stanowiska²⁹²”. James W. Redmond opisuje koncepcję dychotomii: niezależności–zależności. Z jednej strony rzeczywiście pracownik medialny, zwłaszcza twórca treści, potrzebuje wolności w rozwijaniu pomysłów i podejmowaniu decyzji, zachowując poczucie osobistej wolności i osiągnięć. A z drugiej strony potrzebuje również informacji zwrotnej oraz częstej osobistej komunikacji z tymi, którzy zarządzają bezpośrednio pracą danego pracownika²⁹³. Ludzie mediów wyróżniają się niechęcią wobec krytyki i praktyk rutynowych czy biurokratycznych, jeśli ich nie rozumieją. Przykładają wysoką wagę do uczciwego traktowania przez przełożonych²⁹⁴. Bogusława Dobek-Ostrowska

²⁸⁹ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 98.

²⁹⁰ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 156.

²⁹¹ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 199-200.

²⁹² Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 94.

²⁹³ Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 128.

²⁹⁴ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 94.

zauważa, że „(...) to, co łączy przedstawiciele tej grupy zawodowej, to poczucie wspólnej tożsamości, podobny obraz świata, ten sam język typowy dla ludzi z branży medialnej²⁹⁵”.

W mediach, zarówno tych tradycyjnych, jak i ‘nowych’ (zwanymy cyfrowymi, elektronicznymi, internetowymi, itp.), zatrudnienie znajdują osoby o różnorodnych talentach: tak twórczych, jak i technicznych. Zdaniem Alana B. Albarrana to właśnie dobór i jakość czynnika ludzkiego w ramach przedsiębiorstwa medialnego determinuje jego zdolność do odniesienia sukcesu²⁹⁶. Koncepcja talentów jest ważnym czynnikiem rozwoju medialnego, podobnie jak koncepcja kotwic (z j. ang. *anchor*) – wyróżniają one branżę medialną i czynią biznes medialny specyficznym. Przedsiębiorstwa medialne i cała branża wkładają wiele wysiłku w wyszukiwanie i pozyskiwanie tzw. talentów – jednak nadal wiele z nich wciąż ma słabe możliwości i niezbyt systemowe podejście. Potencjał talentu jest dostrzeżony wyraźnie wcześniej, ale droga pozyskiwania go przez organizację nie jest systematycznie planowana, zbyt wiele przedsiębiorstw polega na modelu tzw. praktyk zawodowych (tj. poprzez współpracę młodego pracownika z doświadczonym twórcą i managerem). Dodatkowo, Annet Aris i Jacques Bughin zwracają uwagę na zbyt małe zwracanie uwagi na miękkie czynniki, takie jak dostępność mentorów, co jest szczególnie ważne w tym ‘emocjonalnym’ środowisku medialnym²⁹⁷. W branży medialnej, początkowo w przemyśle telewizyjnym, wykształciła się idea człowieka kotwicy (j. ang. *anchorman*). Błędem byłoby myśleć, że jest to osoba, która tylko prezentuje wiadomości podczas programu informacyjnego w telewizji, radiu lub w internecie. Pojęcie to jest dużo ciekawsze i bardziej złożone, a przede wszystkim specyficzne na tle innych, niż medialna, branż. Pierwszy raz pojęcie *anchorman* pojawiło się w liście do redakcji, który Marybelle Lull wysłała w 1951 roku: „rzucamy wszystko w poniedziałki o 22:30 siadamy i oglądamy [program *Who Said That?*, w stacji NBC]. Uwielbiamy człowieka-kotwicę (*anchorman*) Johna Camerona Swayze i jego interesujących gości²⁹⁸”. Pojęcie to używane było już wcześniej, a ostatecznie w historii dziennikarstwa przyjęto za pierwszego człowieka-kotwicę Waltera Cronkite’a. *Anchorman* pełniąc funkcję głównego dziennikarza programu informacyjnego, prowadzącego program publicystyczny czy *show*, wykorzystuje swoje umiejętności (auto-)prezentacji i charyzmę, by przekazywać wiadomości odbiorcom i poprowadzić program,

²⁹⁵ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 186.

²⁹⁶ Por. Alan B. Albarran, *Management of Electronic Media*, Belmont, California 2002, s. 123.

²⁹⁷ Por. Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 342.

²⁹⁸ Mike Conway, *The Origins of Television's Anchor Man: Cronkite, Swayze, and Journalism, Boundary Work*, *American Journalism*, (4)31/2014, s. 445.

a ostatecznie nawiązać z nimi zażyłą więź. Mimo sporów o pierwszeństwo²⁹⁹ należy osadzić początki *anchoring*'u historycznie w latach 50. XX w. i uznać je za wyjątkowe dla branży medialnej, silnie powiązane z koncepcją talentów. Gillian Doyle i Simon Frith zauważają, że koncepcja talentów i jej nieracjonalność ekonomiczna po raz kolejny dowodzą wyjątkowości branży medialnej i zarządzania mediami – „konwencjonalne teorie ekonomiczne niekoniecznie zapewniają odpowiednie ramy, jeśli chodzi o analizę strategii rynkowych firm medialnych (a nawet: charakteru ich ‘niepowodzenia’ lub ‘sukcesu’). Jeśli tak to zasadne jest rozróżnianie zarządzania mediami i ekonomii mediów od innych dziedzin! Jednocześnie i w innym stopniu niż w innych branżach zarządzanie mediami wiąże się z radzeniem sobie z ‘irracjonalnością’. Na przykład ekonomiczne znaczenie zasobów osobistych, takich jak ‘talent’ i ‘jakość’ gwiazdy, nie jest łatwe do zrozumienia ani wyjaśnienia przy pomocy konwencjonalnych teorii wartości ekonomicznej i racjonalnego zachowania rynkowego³⁰⁰”.

Należy także zwrócić uwagę na zjawisko rywalizacji i współpracy, obecne w pracy medialnej. Paradoksalnie mogą one występować jednocześnie w ramach realizacji jednego projektu. Tadeusz Kowalski przekonuje, że „wśród pracowników zatrudnionych w mediach duch rywalizacji i konkurencji jest niemal powszechny³⁰¹” i zachodzi na dwóch poziomach: wewnątrz-organizacji i pomiędzy organizacjami. Rywalizacja obecna jest w działach medialnych, redakcjach, na kolegiach redakcyjnych wynika z kreatywności, autonomii i dumy zawodowej – i skutkuje pomysłami, projektami, produktami i usługami, przyczynia się do różnorodności, modyfikacji i rozwoju. Dlatego też tendencja do ograniczania liczby pracowników³⁰² może okazać się ostatecznie niekorzystna, prowadząc do powstania monopolistycznej jednomyślności³⁰³. Drugi poziom rywalizacji przejawia się w chęci „wyprzedzenia konkurentów rynkowych, bycia pierwszym, najbardziej

²⁹⁹ Por. Mike Conway, *The Origins of Television's Anchor Man: Cronkite, Swayze, and Journalism, Boundary Work, American Journalism*, (4)31/2014, s. 445.

³⁰⁰ Gillian Doyle, Simon Frith, *Researching Media Management and Media Economics: Methodological Approaches and Issues*, 6th World Media Economics Conference Centre d'études sur les médias and Journal of Media Economics HEC Montréal, Montréal, Canada May 12-15, 2004, s. 2.

³⁰¹ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 96.

³⁰² Por. Reuben Jackson, *The homogeneity of the news media can now be quantified*, Bigthink.com, 30.08.2020, <https://bigthink.com/politics-current-affairs/news-media-consolidation?rebelltitem=3#rebelltitem3>, [dostęp: 15.09.2020]

³⁰³ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 96-97.

aktualnym i kompetentnym źródłem informacji lub – szerzej – przekazu³⁰⁴”. Współpraca, rozumiana jako wspólna praca w życzliwej atmosferze, jest potrzebna i rozwijająca, ponieważ kreatywność nie jest wynikiem jedynie indywidualnego natchnienia i wysiłku. Praca zespołowa, poprzez odmienne perspektywy, odmienne specjalności, wykształcenie, doświadczenie oraz wiedzę, sprzyja wymianie myśli i zwiększa pomysłowość³⁰⁵. W ramach współpracy może zachodzić, i często zachodzi, wspomniana rywalizacja – określana przez Lucy Küng jako konstruktywne współzawodnictwo idei i wspólne zaangażowanie – prowadząca także do „rozwoju silnej identyfikacji kulturowej wewnątrz danej grupy³⁰⁶”.

Pracownicy medialni realizują powierzone zadania w ramach pracy kontraktowej czy opartej na czasowym udziale w złożonych projektach (także między-organizacyjnych). Mark Deuze, w oparciu o raport z kwietnia 2006 na temat stanu rynku pracy medialnej dla dziennikarzy, przygotowany przez Międzynarodową Federację Dziennikarzy (*International Federation of Journalists*), uznaje, że pracownicy mediów są coraz częściej zatrudniani w atypowy sposób: na zlecenie³⁰⁷ (j. ang. *contingent work*), dorywczo, agencyjnie, kontraktowo lub przy użyciu niejednoznacznych i ukrytych form zatrudnienia. Atypowe zatrudnienie jest znacznie powszechniejsze i znacznie wyższe wśród nowoprzybyłych w branży medialnej oraz wśród osób pracujących w telewizji i internecie. Rośnie także liczba freelancerów w branży informacyjnej, którzy nie chcą wiązać się na stałe z żadną firmą. A nawet wśród pracowników kontraktowych obserwuje się tendencje do wykonywania pracę na zlecenie dla innych tytułów organizacji macierzystej lub remiksowanie materiałów na większą ilość kanałów medialnych, niekoniecznie należących do pierwotnego pracodawcy³⁰⁸. Niektórzy pracownicy medialni nadal pozostają zatrudnieni na stałe, ale większość niczym spadochroniarze przeskakuje na przez pewien czas do pracy przy projekcie (np. wydanie specjalne lub dodatek, konkretny program lub

³⁰⁴ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 97.

³⁰⁵ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 201.

³⁰⁶ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 201

³⁰⁷ Odpowiednikiem takiej pracy w Polsce jest zatrudnienie umową o dzieło lub umową na zlecenie. Jest to rodzaj zatrudnienia z ograniczonym zakresem bezpieczeństwa pracy, nie regularnymi wypłatami, zwykle w niepełnym wymiarze czasu (zazwyczaj ze zmiennymi godzinami pracy) – powszechnie jest uważany za niestały. Choć istnieje mniejsze bezpieczeństwo zatrudnienia, freelancerzy często zgłaszają wyższe dochody na podstawie takich umów, niż w oparciu tradycyjne zatrudnienie umową o pracę.

³⁰⁸ Por. Mark Deuze, *Technology and the industrial journalist: Agency beyond imitation and change, w: The changing faces of journalism: Tabloidization, technology and truthiness*, (red.) Barbie Zelizer, Routledge, Londyn 2009, s. 82-98.

reportaż); wiele osób przez cały czas wchodzi i wychodzi z projektów i tymczasowych umów o pracę; a jeszcze więcej, jeśli nie większość, pracowników mediów pływa w puli niewykorzystanych talentów³⁰⁹. Profesjonalni pracownicy medialni mogą być związani etatowo z mediami, albo „współpracować z nią na stałe lub czasowo – na zlecenie, umowę kontrakt, etc. Dzieje się tak przede wszystkim w przypadku twórców, jak pisarze, scenarzyści, kompozytorzy, aktorzy, piosenkarze, publicyści, ale coraz częściej dotyczy także dziennikarzy³¹⁰”. Mark Deuze podkreśla, że rosnąca liczba osób zatrudnionych lub związanych z branżą medialną atypowo nie oznacza, że nie mają oni swoich praw czy zabezpieczenia³¹¹. Pracownicy medialni i osoby związane z mediami mają możliwość tworzenia związków zawodowych lub podejmowania działań zbiorowych w inny sposób. Działające aktywnie związki zawodowe w Stanach Zjednoczonych czy Wielkiej Brytanii opisuje Bogusław Nierenberg³¹². Równie ciekawym wątkiem, wartym wspomnienia, jest zjawisko specjalistów: ‘pracowników’ (niezwiązanych żadną formą formalnej umowy) medialnych pracujących za darmo ze względu na inne niż ekonomiczne cele. W kontekście mediów partycypacyjnych i fenomenu fandomów Henry Jenkins i in. (2013) opisuje darmowość pracy i twórczości jako niemal podstawowy element (cyfrowej) kultury darów³¹³. Już w 1993 roku Howard Rheingold³¹⁴, uznany za pierwszego obywatela internetu³¹⁵, wykazywał konieczność głębszego zrozumienia gospodarki darów w przestrzeni cyfrowej – jako że ma ona szansę zastąpić gospodarkę towarową i jest kluczowym aspektem relacji w świecie cyfrowym i dla członków cyfrowej społeczności. Nadto „uznając informację za najbardziej wartościową walutę świata cyfrowego, Rheingold twierdzi, że rozpowszechnianie wiedzy jest jednym ze sposobów wywiązywania się ze zobowiązań

³⁰⁹ Por. Mark Deuze, Leopoldina Fortunati, *Atypical Newswork, Atypical Media Management*, w: *Managing media work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 111.

³¹⁰ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN 2012, s. 186.

³¹¹ Por. Mark Deuze, Leopoldina Fortunati, *Atypical Newswork, Atypical Media Management*, w: *Managing media work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 111.

³¹² Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 158-160.

³¹³ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowanej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 98-130.

³¹⁴ Por. Howard Rheingold, *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts 1993.

³¹⁵ Por. *Overview*, w: Howard Rheingold, *The Virtual Community, Homesteading on the Electronic Frontier*, <https://mitpress.mit.edu/books/virtual-community-revised-edition>, [dostęp: 09.12.2020].

wobec społeczności³¹⁶”. Również Paolo Faustino potwierdza obecność i możliwość wykonywania nieodpłatnej pracy medialnej – „w branży medialnej istnieją zasoby ludzkie, które wytwarzają treści bez wynagrodzenia ze względów artystycznych, intelektualnej satysfakcji, a w niektórych przypadkach z powodu potrzeby afirmacji i rozgłosu (generowania publicznej widoczności)³¹⁷”.

To, czy pracę medialną należy traktować jako zwykły zawód czy jako misję, powołanie, służbę społeczną to kwestia osobnych rozważań³¹⁸. Należy jednak zasygnalizować, że dziennikarze, podobnie jak lekarze czy prawnicy na co dzień borykają się z dylematami, dotyczącymi przyjęcia konkretnej perspektywy oraz internalizacji konkretnych wartości. Przedsiębiorstwa medialne są wyróżnione odpowiedzialnością społeczną, przez co także pracownicy medialni nie mogą/nie powinni zapominać o spoczywających na nich oczekiwaniach (dotyczących m.in. dążenia do obiektywności, bezinteresowności, bezwzględnej rzetelności, poszukiwania prawdy, oddzielenia informacji od komentarza, opierania się na sprawdzonych źródłach, itd.). Pomysł ograniczania lub unikania odpowiedzialności w mediach należy traktować jako niedopuszczalny, gdyż „próby wyłączenia mediów spod takiej odpowiedzialności oznaczają w konsekwencji niczym nieusprawiedliwione sytuowanie ich poza (ponad?) społeczeństwem, któremu mają służyć. Zapomnieliśmy bowiem, po co istnieją media. Ich właściwym powołaniem jest w końcu nic innego, jak służyć człowiekowi i społeczeństwu³¹⁹”.

Mimo, że wykształcenie dziennikarskie nie jest w branży medialnej warunkiem formalnym ani koniecznym to przez wiele lat doceniany był warsztat (wiedza, umiejętności, predyspozycje) i etos pracy, a także dążano do profesjonalizacji i specjalizacji. Dla tradycyjnych mediów znamieny był model wchodzenia w środowisko medialne poprzez

³¹⁶ Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 121.

³¹⁷ Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, Observacom.org, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges/, [dostęp: 09.12.2020].

³¹⁸ Por. Teresa Sasińska-Klas, *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?*, w: *Dziennikarstwo i świat mediów. Nowa edycja*, (red.) Zbigniew Bauer, Edward Chudziński, Studium Dziennikarskie Akademii Pedagogicznej w Krakowie i Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2008, s. 469-479.

³¹⁹ Małgorzata Hendrykowska, Marek Hendrykowski, *Posłowie*, w: *Przemoc na ekranie*, (red.) Małgorzata Hendrykowska, Marek Hendrykowski, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000, s. 272.

staże, współpracę i programy szkoleniowe³²⁰, a później zdobywania wiedzy i umiejętności związanych z pracą w mediach w relacji mistrz-uczeń³²¹. Przemiany i dynamika rozwoju zachwiały tymi podstawami i należy zasygnalizować, że praca ludzi mediów znacząco zmienia swój charakter, choćby ze względu na globalizację, konwergencję i rozwój sztucznej inteligencji. Kilkanaście lat temu pojawiło się pojęcie churnalizmu i churnalistów³²² (j. ang. *churnalism*), które – podobnie jak przytoczone wcześniej określenie: pracownicy mediów (j. ang. *media workers*) – ma raczej negatywny wydźwięk. Toczy się dyskusja nie tylko nad końcem mediów tradycyjnych, ale także nad końcem dziennikarstwa jako takiego³²³.

Ludzie mediów to nie tylko pracownicy: to także właściciele mediów, współtwórcy mediów (mimo braku zatrudnienia tworzący treści medialne, np. freelancerzy czy aktywni, zaangażowani użytkownicy mediów cyfrowych) oraz zarządzający mediami: menedżerowie, liderzy, przywódcy. Podkreślając różnorodne zadania i role w mediach należy powiedzieć, że wśród ludzi mediów nie wszyscy „reprezentanci zawodu charakteryzują się identycznymi umiejętnościami i kompetencjami, autorytetem, prestiżem i otrzymują to samo wynagrodzenie. Zróżnicowanie pod tym względem (...) jest bardzo duże³²⁴”. Bogusława Dobek-Ostrowska, podobnie jak inni badacze, zauważa konsekwencje profesjonalizacji mediów, twierdząc, że proces ten „powoduje, że wyłaniają się nowe zawody i specjalności występujące w organizacjach medialnych, jak twórcy i wykonawcy, pracownicy pomocniczo-twórczy, pracownicy inżynieryjno-techniczni, pracownicy administracyjno-biurowi oraz menedżerowie i personel kierowniczy³²⁵”. Upowszechnienia do-

³²⁰ W Stanach Zjednoczonych (m.in. Los Angeles czy Nowy Jork) funkcjonują programy szkoleniowe w zakresie mediów, w ramach których można nauczyć się szerokiej gamy umiejętności produkcyjnych i zaznajomić się z nowymi technologiami, które łączą profesjonalizm z rzemiosłem. W Polsce przykładem może być Polska Szkoła Reportażu. Por. Susan Christopherson, *Connecting the Dots. Structure, Strategy and Subjectivity in Entertainment Media*, w: *Managing media work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 186.

³²¹ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 92.

³²² *Churnalizm* to pojęcie ukute przez Waseema Zakira, dziennikarza BBC, w 2008 r., jest rzeczywiście dość pejoratywnym określeniem pewnej tendencji w pracy medialnej, jest pewną patologiczną formą dziennikarstwa, w którym komunikaty prasowe, noty pijarowe (pr), materiały z agencji informacyjnych i inne formy gotowych tekstów, są wykorzystywane do tworzenia artykułów w gazetach i innych mediach, bez pogłębienia tematu czy wręcz bez weryfikacji. Według Zakira, trend w kierunku tej formy dziennikarstwa polega na tym, że reporterzy stają się bardziej reaktywni i mniej proaktywni w wyszukiwaniu wiadomości. Por. Tony Harcup, *A Dictionary of Journalism*, Oxford University Press, Oxford 2014, s. 3-4.

³²³ Por. Jan Kreft, *Schylek tradycyjnego dziennikarstwa prasowego a nowa logika mediów*, Zeszyty Prasoznawcze, (2)59/2016, s. 314-325.

³²⁴ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 186.

³²⁵ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 186.

maga się stwierdzenie, że ludzie mediów „są wobec siebie komplementarni, a nie równi”³²⁶. Praca całego zespołu medialnego, od twórców treści, personel techniczny po pracowników administracyjno-biurowych i odpowiedzialnych za pakietyzację treści, zaplanowanie oferty medialnej i jej promocję składa się na powstanie końcowego produktu medialnego (lub usługi). Pracownicy medialni są poddawani presji i naciskom z dwóch niezależnych, ale powiązanych ze sobą stron: horyzontalnie z poziomu najbliższego otoczenia zawodowego (wpływ jest raczej nieformalny i zachodzi na szczeblu hierarchii organizacyjnej pomiędzy członkami zespołu) oraz wertykalnie z poziomu przełożonych, zarządzających i właścicieli (wpływ jest raczej formalny i wynika z relacji pracodawca-pracownik). Pracownicy medialni mają więc do zrealizowania zadania na dwóch poziomach równocześnie, zarówno „w procesie produkcji i [wypełniając] stosunki podwładności. Polegają oni pisanim i niepisanim regułom obowiązującym w przedsiębiorstwie medialnym, które determinują klimat twórczej pracy i w konsekwencji rzutują na efekt produkcji”³²⁷. Efekt tak rozumianej pracy medialnej – w tym szczególnym zespołowym wymiarze – zależy od „podziału zadań, wspólnego wysiłku i wzajemnego zrozumienia”³²⁸.

1.3.2. Zarządzający mediami

W poprzednim podrozdziale celowo pominięci zostali zarządzający mediami, gdyż specyfika ich pracy i wyzwania, wobec których stoją, wymagają szerszego omówienia. Branża medialna może poszczycić się wieloma wspaniałymi zarządzającymi, i to o nich najczęściej się pisze, ich decyzje poddaje się analizom, a ich samych podaje jako egemplifikację różnych teorii. Zdarzają się jednak także zarządzający mierni i krytykowi, a nieraz kontrowersyjni. Monika Kostera i Marta Szeluga-Romańska zauważają, że zarządzający są obecnie ważnymi aktorami społecznymi nie tylko na arenie biznesowej, ale wręcz społecznej. Ponadto „miejsce zajmowane przez nich w strukturze społecznej powierza im odpowiedzialność za kierowane przez nich organizacje i wiąże się z oczekiwaniami innych aktorów społecznych, że posiadać będą wizję rozwoju i przetrwania swej organizacji”³²⁹. W podobny sposób wpływowość zarządzających ujmują Mary Jo Hatch, Monika Kostera i Andrzej K. Koźmiński, pisząc, że: „ci, którzy zajmują się zarządzaniem

³²⁶ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 187.

³²⁷ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 187.

³²⁸ Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 187.

³²⁹ Monika Kostera, Marta Szeluga-Romańska, *Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne*, w: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) Łukasz Sułkowski, Andrzej Woźniak, Łódź-Warszawa 2014, s. 22.

przedsiębiorstwami w coraz większym stopniu zaczynają tworzyć elitę naszych czasów. (...) dzisiejsi liderzy biznesowi cieszą się równie silnym posłuchem i mają równie silne polityczne wpływy jak przywódcy religijni we wcześniejszych okresach historii³³⁰”. Od postawy i sposobu bycia zarządzającego mediami, zależy zaangażowanie pracowników medialnych oraz przetrwanie w branży i dalszy rozwój przedsiębiorstwa medialnego³³¹. Należy również podkreślić, że istnieje nie tylko związek pomiędzy postawami zarządców mediów a funkcjonowaniem całego przedsiębiorstwa medialnego, ale także – co ciekawe – w dalszej perspektywie wywierają oni wpływ na obraz świata i społeczeństwo. Zarządzający na najwyższych stanowiskach, założyciele, właściciele mediów czy przywódcy medialni są ważnym głosem w kształtowaniu przyszłości. Ich przekonania, wrażliwość etyczna i odpowiedzialność (lub ich brak) zmieniają politykę, gospodarkę i społeczeństwo.

Naukowe zarządzanie boryka się z chaosem definicyjnym i zakresowym w kontekście osób zarządzających, także mediami. Nie jest możliwe (ani konieczne w tym przypadku) wyjaśnianie różnorodnych ról tak, by w pełni oddać kontekst i złożoność pojęć, takich jak przywódca, menedżer³³², lider, sternik³³³, orkiestrator³³⁴, kierownik czy osoba zajmująca stanowisko typu *executive* (np. *chief executive officer*, *chief operating officer*, *chief financial officer* czy *executive director*). Przyjęto w tej pracy najogólniej dwa terminy: zarządca medialny lub zarządzający mediami, by unikać nieustannego precyzowania subtelności interpretacyjnych i translacyjnych³³⁵. Jednak aby mówić o roli i zadaniach osób zarządzających przedsiębiorstwami medialnym konieczne jest podjęcie próby uchwycenia, kim jest osoba zarządzająca. Warto podjąć się znalezienia wspólnego mianownika.

³³⁰ Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer – Artysta – Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2010, s. 28-29.

³³¹ Zostało to przeanalizowane przez autorkę na przykładzie Teda Turnera i Ruperta Murdocha w pracy magisterskiej pt. „Zarządzający a wybrane wyzwania etyczne w przedsiębiorstwie medialnym. Studium przypadku i ocena etyczna działań zarządczych Teda Turnera i Ruperta Murdocha”, napisanej pod kierunkiem dr Magdaleny Różyckiej, obronionej w 2016 roku na Uniwersytecie Jagiellońskim.

³³² Por. Tadeusz Kowalski, *Wprowadzenie do zarządzania mediami*, *Studia Medioznawcze* 2(7)2002, s. 13-14.

³³³ Bogusław Nierenberg dokonuje rozróżnienia na sterników mediów i menedżerów medialnych, ponieważ przekonuje, że „każdy menedżer jest na szczeblu odpowiadającym jego kompetencjom także sternikiem mediów. Natomiast nie każdy sternik medialny jest menedżerem. Trudno na przykład nazwać Zygmunta Solorza menedżerem, który zajmuje się bezpośrednim kierowaniem organizacją medialną, jednak z pewnością jest sternikiem medialnym, który wywiera przemożny wpływ na telewizję Polsat, będąc jej większościowym udziałowcem, ale też jego decyzje, bądź ich brak, przesądzają o sytuacji w całej branży”. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 153.

³³⁴ Por. Tadeusz Kowalski, *Wprowadzenie do zarządzania mediami*, *Studia Medioznawcze* 2(7)2002, s. 14.

³³⁵ Por. Diana Stolarska, *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy - studium teoretyczno-empiryczne*, *Ekonomia i Zarządzanie* 3/2012, s. 182-196.

Peter F. Drucker, uważany za jednego z najważniejszych przedstawicieli nowożytnej myśli zarządzania, definiuje osoby zarządzające w następujący sposób: „nazwałem kierownikami tych pracowników umysłowych, menedżerów lub specjalistów, od których, z racji ich stanowisk lub wiedzy, oczekuje się podejmowania, i to w normalnym trybie pracy, decyzji o istotnym wpływie na osiągnięcia i rezultaty całości. (...) Najniżej stojący w hierarchii menedżer może, co wiemy dzisiaj wykonywać ten sam rodzaj pracy co prezes spółki czy szef agencji rządowej: tzn. planować, organizować, integrować, motywować i oceniać. Jego kompetencje mogą być ograniczone, lecz w ich granicach jest on – kierownikiem³³⁶”. Zatem Drucker wskazuje na przesłanki stanowiące o byciu osobą zarządzającą, czyli: wpływowość/decyzyjność i odpowiedzialność³³⁷. Podejmowanie decyzji, czytelnie określa rolę i zadanie osoby zarządzającej, bowiem „tylko kierownicy podejmują decyzje. Co więcej, oczekuje się od nich – z racji ich pozycji i wiedzy – że będą podejmowali decyzje o istotnym wpływie na całą organizację, na jej osiągnięcia i wyniki³³⁸”. Podejmowanie decyzji zaś wiąże się w naturalny sposób z koniecznością wprowadzenia ich w życie – w przeciwnym razie można mówić jedynie o trafnych spostrzeżeniach lub dobrych chęciach. Decyzje powinny charakteryzować się najwyższym stopniem zrozumienia problemu i sytuacji oraz prostotą realizacji³³⁹. W procesie podejmowania decyzji, zdaniem Petera F. Druckera, znaczenie ma pięć elementów: uświadomienie sobie ogólnej natury problemu i zrozumienie, że decyzja musi mieć charakter swoistej reguły; ustalenie warunków rozwiązania problemu (tzw. warunków brzegowych); podjęcie namysłu nad tym, co słuszne – a w dalszej kolejności nad kompromisami i ustępstwami; opracowanie działań wprowadzających decyzje w życie; zadbanie o sprzężenie zwrotne w celu doskonalenia procesu decyzyjnego w przyszłości³⁴⁰. Drugą przesłanką jest odpowiedzialność, która bezpośrednio przekłada się także na pracowników, a pośrednio na wygląd całego przedsiębiorstwa. Drucker twierdzi, że „szefowie, którzy biorą odpowiedzialność za wkład w swą własną pracę, będą z zasady

³³⁶ Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 24-25.

³³⁷ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 21.

³³⁸ Peter Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 161.

³³⁹ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 162.

³⁴⁰ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 172-173.

domagali się takiego samego poczucia odpowiedzialności od swoich podwładnych³⁴¹”. Odpowiedzialność wynika z podejmowania decyzji, ponieważ bycie decydem wymaga odpowiedzialności – „wszyscy menedżerowie, nawet na najniższych szczeblach kierowania, stale podejmują decyzje, które w pewnym stopniu wpływają na czyjeś życie. A ze względu na złożoność struktur organizacyjnych nawet kierownik najniższego szczebla podejmuje czasem decyzje mające dalekosiężne skutki. (...) Możemy zatem postawić wniosek, że z punktu widzenia odpowiedzialności menedżer ma takie same powody do zwracania uwagi na kwestie etyczne, jak prawnik, lekarz czy przedstawiciel innego wolnego zawodu³⁴²”. Współczesne kierunki rozważań na temat odpowiedzialności prowadzą nie tylko do pojęcia społecznej *odpowiedzialności* biznesu, ale także jak pisze John W. Thompson rozciągają się znacznie szerzej niż można przypuszczać – wykraczają poza czas i przestrzeń, i poza relacje międzyludzkie, wkraczając także w świat roślin, zwierząt i otaczającego nas wszechświata³⁴³. O trzeciej, istotnej przesłance, pisze Ricky W. Griffin: istotne jest bowiem także „wykorzystywanie niepolegającego na przymusie wpływu do kształtowania celów grupy albo organizacji, motywowania zachowań sprzyjających osiągnięciu tych celów i łatwiejszego definiowania kultury grupy lub organizacji³⁴⁴”. Tadeusz Kowalski podkreśla inne ważne zadanie, które realizują menedżerowie w mediach – „rolą zarządzających jest często tworzenie zespołów o charakterze kreatywnym, w których świadomie konfrontuje się jednostki o różnych doświadczeniach i stylach myślenia. W takich firmach często ważniejsze od *know-how* (wiedzieć, jak coś zrobić) jest *know-who* (wiedzieć, kto może coś zrobić)³⁴⁵”. I owo budowanie zespołów jest dla zarządzających zadaniem szczególnie ważnym i obciążanym wielką odpowiedzialnością, ponieważ „rozczarowane zespoły są słabością, która może mieć poważne konsekwencje dla firm medialnych, gdyż wymagają one talentu, inicjatywy i zaangażowania od swoich najlepszych pracowników w celu zapewnienia wysokiej jakości produktów i usług (Rheinberg, 2000).

³⁴¹ Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 97.

³⁴² Grosfeld J. Chryssides, John H. Kaler, *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. Hanna Simbierowicz, Zofia Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 30-31.

³⁴³ Por. John B. Thompson, *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, tłum. Izabela Mielnik, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 254-255.

³⁴⁴ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 581.

³⁴⁵ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 58.

Ta prawdziwa pięta achillesowa jest przyczyną upadku wielu organizacji³⁴⁶. W wyniku rozwoju przedsiębiorstwa powiększają się. Pracowników medialnych i współpracowników jest coraz więcej i wraz z ich rosnącą liczbą pojawia się pewnien (niepożądany) skutek uboczny: pogorszenia atmosfery pracy i spadek zaangażowania pracowników. Jedyne doskonałe organizacje, zarządzane w odpowiedni sposób są w stanie pokonać to błędne koło i utrzymać motywację swoich pracowników i właściwą atmosferę³⁴⁷. Obowiązkiem menedżera jest nawiązanie i utrzymywanie zarówno relacji z pracownikami wewnątrz przedsiębiorstwa (organizowanie i koordynowanie pracy zespołowej), ale także z podmiotami na zewnątrz – „zadaniem menedżerów staje się zatem nie tyle doskonalenie wiedzy pracowników, ile pozyskanie jej od osób wewnątrz i na zewnątrz firmy. Ich zadanie polega więc na wyszukiwaniu odpowiednich jednostek, filtrowaniu i tworzeniu połączeń ze strukturą firmy³⁴⁸”. W podobne tony uderza Alfonso Sánchez-Taberero wymieniając wśród najbardziej kluczowych zadań zarządzających w obszarze zarządzania personelem na pierwszym miejscu dobór odpowiednich ludzi, a następnie ustalanie długofalowych planów szkoleniowych oraz tworzenie klimatu wysokiej motywacji. Podkreśla także konieczność planowania kwestii osobowych w perspektywie dłuższej niż jedynie doraźna. Nie tylko dobór i skoordynowanie działań kompetentnych pracowników zabezpieczenia przyszłość firm medialnych, ale właśnie owa dalsza perspektywa poszukiwania właściwych ludzi przyszłości. Jednym z częstych błędów zarządzania mediami jest zatrudnianie w duchu najpilniejszej potrzeb i doraźnych zadań. Prawdziwie achillesową piętą jest nie przywiązywanie właściwej wagi do kwestii związanych z rozwojem firmy. A jak wiadomo, za rozwojem firmy stoi chęć rozwoju pracowników, szybkość uczenia się, zdolność do pracy zespołowej i wysoka identyfikacja z filozofią i wartościami organizacyjnymi. Zmotywowani pracownicy wykazują się większą dojrzałością emocjonalną, energią, uczciwością zawodową i osobistą, kreatywnością, umiejętnością radzenia sobie w zespole, chęcią pomocy innym, zdolnością i wyobraźnią w obmyślaniu nowych możliwości, talentem i pozytywnym postrzeganiu własnej pracy i życia prywatnego. Jest to w istocie pole do zagospodarowania przez zarządzających, których rolą jest odnalezienie i zadbanie o takich pracowników, a wreszcie odpowiednie ich pokierowanie. Sánchez-Taberero podkreśla wagę opracowywania długoterminowych planów szkoleniowych – ale kierowanych nie do ogółu, a do starannie dobranych (wcześ-

³⁴⁶ Alfonso Sánchez-Taberero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 25.

³⁴⁷ Por. Alfonso Sánchez-Taberero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 25.

³⁴⁸ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 58.

niej zidentyfikowanych) pracowników. Dzięki właściwej selekcji wzmacniana jest motywacja rozwoju i nauki oraz wzajemne więzi pomiędzy zaangażowanymi, utalentowanymi profesjonalistami medialnymi. Szkolenia nie muszą być kosztowne, mogą bowiem odbywać się poprzez przesunięcia pomiędzy działami czy projektami – co z jednej strony stanowić może wyzwanie, z drugiej strony pomaga w uzyskaniu kompleksowego obrazu tego, czym zajmuje się firma, a z trzeciej strony może w prosty sposób zapobiegać rutynie i nudnym czynnościom³⁴⁹. Osoba zarządzająca może wspierać kreatywność także w wymiarze klimatu zaufania, zapewnienia swobody, przestrzeni do samodzielnej realizacji zadań (m.in. poprzez delegowanie zadań i odpowiedzialności) i wspieranie myślenia dywergencyjnego.

W literaturze obecna jest praktyka różnicowania i rozróżniania zarządzania od przywództwa. Pojęcia te „rzadko dziś uznawane są za synonimy³⁵⁰”. Z jednej strony przywództwo jest funkcją zarządzania (choć bywa od niego separowane), a jednocześnie jest umiejętnością, wymagającą zdolności większych niż zarządzanie. Przywódca to osoba, która wpływa na postawy i opinie innych. Ponadto: wyznacza cel, kreuje wizję, ustala strategię, kierunkuje działania pracowników, komunikuje cele, buduje zespoły, poszukuje zaangażowania, pobudza do działania, zaspokaja potrzeby zespołu, wreszcie motywuje i inspiruje. Tymczasem menedżer, zarządca wpływa *jedynie* na decyzje i działania³⁵¹. Odpowiada za: planowanie, ustalanie planu działania i rozkładu czasu, alokację zasobów, organizowanie i angażowanie pracowników, przydział stanowisk, ustalenie zasad i procedur, rozwiązywanie codziennych problemów, za podejmowanie działań korygujących, tworzenie kreatywnych rozwiązań, rozwijanie bodźców i zachęt. Złożoność pojęć, ewolucja myśli i badań w czasie, a wreszcie cały obszar związany z predyspozycjami i stylem pełnienia tych ról, nie są ostatecznie najważniejszą osią dla rozważań podejmowanych w tej pracy. Zarówno przywódca, zarządca, sternik, orkiestrator i inni, na potrzeby tej pracy ogólnie określani jako osoby zarządzające. Proponowana generalizacja nie wynika z chęci traktowania tych ról jednakowo. Jest raczej celowy zabieg, umożliwiający przesunięcie akcentu z koncepcji związanych z rolami i ich specyfiką na specyfikę zarządzania mediami jako takimi. Henry Mintzberg podkreśla swoistą sztuczność rozdzielania przywództwa od zarządzania i nadmierne skoncentrowanie na roli osób zarządzających w ogóle, twierdząc, że

³⁴⁹ Por. Alfonso Sánchez-Taberner, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 27-28.

³⁵⁰ Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywództwa*, tłum. Bogumiła Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 69.

³⁵¹ Por. Bjerke Bjorn, *Kultura a style przywództwa*, tłum. Bogumiła Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004, s. 69-70.

„stawiając na piedestale przywództwo i traktując je jako funkcję odmienną od zarządzania, nadajemy charakter jednostkowy czemuś, co ma charakter społeczny. Bez względu na to, jak bardzo podkreślamy, że rolą przywódcy jest upodmiotowienie czy uprawomocnienie grupy pracowników zawsze myślimy głównie o osobie przywódcy – za każdym razem gdy eksponujemy kwestię przywództwa, umniejszamy znaczenie członków grupy i traktujemy ich jedynie jako podwładnych lidera. Osłabiamy w ten sposób także poczucie wspólnoty i przynależności do grupy, jakże ważnych w zespołowym działaniu i niezbędnych w każdej organizacji. Zamiast skupiać się na przywództwie, powinniśmy się zająć wspólnotami istot ludzkich, które w naturalny sposób współdziałają przy realizacji celów, a liderów oraz menedżerów powinniśmy traktować jako nieodłączną część tych wspólnot³⁵²”.

Przywódca bez zespołu pracowników traci swoją funkcję. Zwłaszcza, że – zgodnie z teorią Gayle C. Avery – organiczny styl przywództwa, od 2000 roku uznawany za obowiązujący, nie przedstawia żadnych wyraźnych źródeł dominacji przywódczej. Nadto zaangażowanie podwładnych nie opiera się ani na strachu ani na negocjacjach, ale wynika ze wspólnych wartości i procesów dla danej grupy, zaś wizja, dotychczas narzucana lub proponowana przez przywódcę wyłania się samoistnie w grupie i jest ważnym elementem kultury organizacji³⁵³. Należy zatem wskazać na konieczność podjęcia namysłu, czy w czasach dynamicznego rozwoju, w ramach turbulentnego otoczenia i hiperkonkurencji na wielu poziomach przywódca jest jednym motorem, katalizatorem zmian? Czy jego rola i funkcje ostatecznie nie wymagają głębokiej redefinicji? Ze względu na postępującą preferencję sieciowości w mediach (tak w strukturach jednostkowych, jak i w całej branży) pojawiają propozycje: przywództwa otwartego, przywództwa rozproszonego lub całkowitego braku przywództwa. W kontekście sieci przyjęło się myśleć o orkiestracji siecią, bardziej niż o przewodzeniu. I ponownie: także orkiestrowanie wymaga zespołowej pracy i wspólnotowej perspektywy.

W branży medialnej ciekawym wątkiem jest również wymiar właścicielski oraz fenomen powstawania imperiów medialnych, który rozpoczął się pod koniec XIX wieku budowaniem koncernów prasowych, po czasy współczesne w ramach konglomeratów technologiczno-rozrywkowo-medialnych. Ta długa relacja firm medialnych z właścicielami ma nie tylko ugruntowanie w tradycji i historii mediów, ale przenika także do współczesnego rozumienia branży medialnej. Wielkie (i nie tylko) koncerny medialne, rozrywkowe czy technologiczne należą do nieraz wpływowych rodzin (w Korei Południowej

³⁵² Henry Mintzberg, *Zarządzanie*, tłum. Robert Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019, s. 26-27.

³⁵³ Por. Gayle C. Avery, *Przywództwo w organizacji: paradygmaty i studia przypadków*, tłum. Grzegorz Dąbkowski, PWE, Warszawa 2009, s. 38.

firmy takie jak LG czy Samsung określane jako czebole, z j. kor. *Jaebeol* odznaczają się nie tylko kontrolą rodziny czy klanu, ale także silnym powiązaniem z agencjami rządowymi³⁵⁴). Oddziaływanie dużych podmiotów medialnych na gospodarkę czy politykę bywa zmienne – w przypadku przekazów medialnych może ogniskować się na społecznych kwestiach, poprzez kształtowanie opinii publicznej. Można spotkać takie określenia jak magnat, potentat medialny czy w j. ang. *media mogul*. Właściciele mediów, rzecz jasna, mogą przyjmować różne role – od biernych udziałowców kontrolujących pakiet większościowy, przez zaangażowanych lecz pozostających na uboczu i przyjmujących funkcję szarych eminencji, przez kreatorów treści medialnych (twórców i współtwórców usług i produktów) aż po hybrydy, będąc: „właścicielami i menedżerami lub pracownikami firm medialnych i wówczas i rola staje się bardziej skomplikowana³⁵⁵”. Wtenczas – jak sygnalizuje Tadeusz Kowalski – „może się zdarzyć, że będą musieli rozstrzygać sprzeczne interesy – na przykład naturalne dla właściciela dążenie do maksymalizacji zysku, pozostające w pewnym konflikcie z potrzebami rozwojowymi mediów, a tym samym z ich zdolnością do skutecznego działania w przyszłości³⁵⁶”. Zaangażowanie całych rodzin właścicielskich w branżę medialną nie jest sytuacją należąca do przeszłości lub rzadką, jak twierdzi Panagiota Koulouvari (2004) rodzinny biznes to dla mediów stan nadal typowy – „rodzinne firmy medialne mają różne rozmiary, od małych do dużych, a wiele z największych firm medialnych na świecie to rodzinne przedsiębiorstwa medialne. Istnieją tysiące rodzinnych firm medialnych, ale nie istnieją żadne ostateczne listy³⁵⁷”. Koulouvari wymienia między innymi: Viacom należący do rodziny Redstone, Bertelsmann – Mohn, News Corp – Murdoch, Comcast – Roberts, Cox Enterprises – Cox, Thomson Corporation – Thomson, Hearst – Hearst, New York Times – Sulzberger, Daily Mail and General Trust – Harmsworth, Washington Post – Graham, Verlagsgruppe Georg von Holtzbrinck – Holtzbrinck czy Arnoldo Mondadori Editore – Berlusconi³⁵⁸. Można

³⁵⁴ Por. *Czebole i dynamika firm w Korei Południowej*, ObserwatorFinansowy.pl, 19.11.2019, www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/czebole-i-dynamika-firm-w-korei-poludniowej/, [dostęp: 10.09.2020].

³⁵⁵ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 43.

³⁵⁶ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 43.

³⁵⁷ Panagiota Koulouvari, *Family-Owned Media Companies in the Nordic Countries. A Portrait of Structures and Characteristics of 25 Firms*, Working Paper Series nr 4, Jönköping International Business School 2004, s. 6.

³⁵⁸ Por. Panagiota Koulouvari, *Family-Owned Media Companies in the Nordic Countries. A Portrait of Structures and Characteristics of 25 Firms*, Working Paper Series nr 4, Jönköping International Business School 2004, s. 7.

poszerzać tę listę o nazwiska kolejnych rodzin³⁵⁹. Henry Mintzberg również podkreśla, że w takim układzie zaangażowania właścicielskiego powstaje specyficzna kombinacja: interesów organizacyjnych – interesów rodzinnych – interesów biznesu³⁶⁰.

Zarządcy medialni, zarządzają przedsiębiorstwami medialnymi, ale – jak to już zostało omówione – zarządzają także relacjami mediów z otoczeniem zewnętrznym bliższym, zarządzają zasobami, procesami, celami, projektami i ludźmi mediów. Jest to czynność wielowymiarowa i złożona. Ponieważ to ludzie mediów są najważniejszym czynnikiem (zasobem lub aktywem)³⁶¹, który może się przełożyć na sukces i na porażkę przedsiębiorstwa to docenienia wymaga również rola zarządzającego. Jak zauważa Albarran to właśnie

„dzięki starannemu doborowi, szkoleniom, programom wynagrodzeń i świadczeń oraz zapewnieniu bezpiecznego i odpowiedzialnego środowiska pracy, menedżerowie mogą bezpośrednio wpływać na sukces swojej organizacji. Menedżerowie, którzy nie zarządzają odpowiednio zasobami ludzkimi, są nieustannie zmuszani do radzenia sobie z problemami związanymi z rotacją, niskim morale i nieefektywnymi wynikami³⁶²”.

Zarządzając w międzynarodowych przedsiębiorstwach medialnych zarządzający (wszyscy bez względu na wysokość stanowiska) muszą radzić sobie nie tylko z różnorodnością kulturową, ale także ze specyfiką zarządzania w branży medialnej i specyfiką ludzi mediów. Wymaga to wysokich kompetencji komunikacyjnych, interpersonalnych, umiejętności podejmowania współpracy i bycia dobrym psychologiem jednocześnie – „skuteczny menedżer mediów musi orkiestrować tradycyjne strukturalne i funkcjonalne aspekty organizacji, równolegle radząc sobie w sferze psychologicznej, aby pomóc członkom organizacji być jak najbardziej kreatywnymi i produktywnymi³⁶³”. Umiedzynarodowienie branży medialnej jest widoczne na przestrzeni ostatnich dekad i jawi się jako zjawisko symptomatyczne. Rzeczywiście „w ostatnich dekadach XX wieku krajobraz medialny zaczął się zmieniać. (...) Rynki medialne stały się bardziej wszechstronne, a wiele marek związanych z mediami informacyjnymi i rozrywkowymi zyskało międzynarodo-

³⁵⁹ Por. Kate Vinton, *These 15 Billionaires Own America's News Media Companies*, Forbes.com/, 1.06.2016, www.forbes.com/sites/katevinton/2016/06/01/these-15-billionaires-own-americas-news-media-companies/, [dostęp: 15.09.2021].

³⁶⁰ Por. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.

³⁶¹ Por. Alan B. Albarran, *Management of Electronic Media*, Belmont, California 2002, s. 123.

³⁶² Alan B. Albarran, *Management of Electronic Media*, Belmont, California 2002, s. 123.

³⁶³ James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 115.

wą obecność³⁶⁴”. Równocześnie zwiększył się poziom niepewności i niestabilności, co z kolei wpłynęło na rynek pracy większą rotacją i przepływem wykwalifikowanych pracowników w kierunku przedsiębiorstw i miejsc pracy o bardziej atrakcyjnym działaniu. Dlatego też „wiedza o tym, jak skutecznie zarządzać ludźmi w okresach zmian i niepewności, stała się podstawową umiejętnością dla menedżerów mediów, zwłaszcza że jakość produktów medialnych jest w dużej mierze zależna od osobistych talentów osób, które je tworzą³⁶⁵”. Współcześni zarządzający muszą wykazywać się długoterminowym planowaniem, zdolnością do motywowania, silnymi przekonaniami (a także wartościami) i być zdolnymi do przeprowadzenia swoich pracowników i współpracowników przez zmienność i turbulencje przy jednoczesnym rozumieniu, jakie są społeczne oczekiwania³⁶⁶. Styl kierowania i styl przywództwa, lub po prostu: sposób zarządzania wymagany i pożądaný w przedsiębiorstwach medialnych nie jest rzeczywistością opartą na matematyce, statystyce czy umiejętnościach technicznych – a raczej: nie tylko na nich. W perspektywie zarządzania specyficznym personelem medialnym nie do przecenienia jest umiejętność komunikowania się, rozumienie natury i skutków działań komunikacyjnych, wiedza antropologiczna i psychologiczna z obszaru zachowań i mechanizmów funkcjonowania osoby ludzkiej, a także „silne przekonanie, że inwestowanie w odpowiednich ludzi to najbardziej inteligentna decyzja dla każdej firmy³⁶⁷”. Zarządzający odnoszący sukcesy współpracują z ludźmi mediów na wielu, o ile nie na każdym, etapie: badania jakości, projektowania, wdrażania systemów produkcji i monetyzacji treści. Służą też przekonaniem o tym, że rolą mediów jest „świadczanie możliwie najlepszych usług społeczeństwu, dostarczając treści przyjemne, ale też zgodne z prawdą i szanujące ludzką godność³⁶⁸”.

W rozważaniach o zarządzaniu nie sposób pominąć wątku innowacji i zmysłu przedsiębiorczości. Szczególnie, że w ramach teorii innowacji pojawia się interesujące zjawisko tzw. dylemat innowatora. Innowacje opisywane przez Josepha Schumpetera, zwane-

³⁶⁴ Alfonso Sanchez-Taberero, *Issues in Media Globalization*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 464.

³⁶⁵ Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 54.

³⁶⁶ Por. *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, s. 93.

³⁶⁷ Alfonso Sánchez-Taberero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 32.

³⁶⁸ Alfonso Sánchez-Taberero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 32.

go prorokiem innowacji, wprowadzają także koncepcję kreatywnej destrukcji oraz tzw. innowacje zaburzające (z j. ang. *disruptive innovations*). Przedsiębiorstwa medialne niejako nie istnieją bez nowości i innowacji. Można uznać, że są zakładnikami zmian i rozwoju³⁶⁹. Rozwój technologiczny z jednej strony przyczynia się do rozwoju innowacji, a z drugiej jest jej wynikiem. Bożena I. Mierzejewska i C. Ann Hollifield podkreślają ważkość badania technologii i innowacji uznając, że „jedną z krytycznych potrzeb będzie lepsze zrozumienie skutecznych procesów organizacyjnych służących do oceny, przyjmowania i wprowadzania innowacji w nowych technologiach³⁷⁰”. Badania technologii w kontekście rozwoju nowych produktów i usług medialnych, a także z punktu widzenia całościowego i systemowego dla organizacji medialnych „prawie na pewno będą jednym z głównych obszarów badań w zakresie zarządzania mediami i ekonomii w dającej się przewidzieć przyszłości, ponieważ menedżerowie mediów zmagają się z ryzykiem, jakie pojawiające się innowacje stanowią dla rynku medialnego i ich korporacyjnego przetrwania³⁷¹”. Niepokojąca jest obecna sytuacja, w której zarządzanie innowacjami stanowi duże wyzwanie, a niewielu menedżerów jest do niego dobrze przygotowanych³⁷².

Istnieją różne rodzaje zarządzania, różne style kierowania i style przywództwa – wpływają one na sposób pracy w przedsiębiorstwie medialnym, na kooperację, czyli jednoczesną współpracę i rywalizację, partnerstwa między-medialne, a także na wizerunek i reputację mediów. Różna bywa również orientacja etyczna – lub jej brak. Zarządzający w mediach „mogą spełniać pozytywną rolę, bezpośrednio wpływając na wygląd i funkcjonowanie mediów, a pośrednio na ich mądre oddziaływanie społeczne. Pozytywny wpływ społeczny zaczyna się jednak wewnątrz przedsiębiorstwa medialnego. Widoczne i symptomatyczne są konsekwencje braku orientacji etycznej³⁷³”. Znaczenie orientacji etycznej widoczne jest na (anty-)przykładach wielkich skandali i upadków przedsiębiorstw medial-

³⁶⁹ Por. Anna Teler, *Innowacja i nowość w branży medialnej w świetle teorii innowacyjności Josepha A. Schumpetera na przykładzie CNN*, Zarządzanie Mediami (1)9/2021.

³⁷⁰ Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 58.

³⁷¹ Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 58.

³⁷² Por. Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 58.

³⁷³ Anna Teler, *Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego*, *Studia Socialia Cracoviensia* 1(20)/2019, s. 39.

nych z długoletnią tradycją³⁷⁴. To sytuacje, których można uniknąć, gdy nie wynikają z ekonomicznych zaniedbań czy braku umiejętności zarządzania. I chociaż rzeczywiście menedżerowie mediów mają do czynienia z bardziej złożonymi kwestiami dotyczącymi wartości niż menedżerowie w większości innych branż³⁷⁵, to zdaje się, że postawa zorientowana etycznie i promowanie wartości wyrosłych na gruncie etycznym przynoszą więcej korzyści niż szkody. Nie myli się James W. Redmond pisząc: „być zarządzającym w mediach na początku XXI wieku to znaleźć się między młotem a kowadłem: w miejscu, w którym pragmatyczny biznes skupiony na kosztach i zyskach zderza się z idealizmem kreatywności i pracy, która urasta do rangi sztuki³⁷⁶”. Szczególnie aktualne i związane z transformacyjnym wymiarzem zarządzania zdają się też słowa Petera F. Druckera: „zarządzanie to robienie rzeczy właściwie; przywództwo to robienie właściwych rzeczy³⁷⁷”.

1.3.3. Finanse w organizacji medialnej i modele biznesowe

Przedsiębiorstwa medialne nie zawsze budują modele finansowe tak, jak klasyczne przedsiębiorstwa. Zwykło się uważać, że model biznesowy jest tym podstawowym pomysłem, jak zarobkować: skąd i jak czerpać zyski³⁷⁸. Tymczasem w dyskursie biznesowym rozgrywa się od pewnego czasu polemika, kwestionująca dotychczasowe aksjomaty. Przede wszystkim pojawił się nacisk na innowacje, jednak nie tylko w obszarze innowacji produktowych, ale także na poziomie modeli biznesowych, od których zaczęto oczekiwać innowacyjności³⁷⁹. Nie odrzucając logiki finansowej Joan Magretta uzupełnia, że model

³⁷⁴ Takich jak historia i upadek redakcji tytułu prasowego News of the World. Por. Anna Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Dąg, Michał Drożdż, Tarnów 2020, s. 227-246.

³⁷⁵ Por. Klaus-Dieter Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 3.

³⁷⁶ James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 127.

³⁷⁷ Paul Leinwand, Mahadeva Matt Mani, *Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation*, Hbr.org, 26.03.2021, <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>, [dostęp: 1.10.2021].

³⁷⁸ Nie sposób wymienić wszystkich definicji i opisów modelu biznesowego, ściśle związanych z kwestiami finansowymi. Pojawiają się propozycje takie jak: „model biznesowy to podstawowa strategia firmy w zakresie rentownego prowadzenia działalności”, „modele biznesowe zazwyczaj zawierają informacje, takie jak produkty lub usługi, które firma planuje sprzedawać, rynki docelowe i wszelkie przewidywane wydatki”; „dwie dźwignie modelu biznesowego to ceny i koszty”, Carol M. Kopp, *Business Model*, Investopedia.com, 3.07.2020, www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp, [dostęp: 25.04.2022].

³⁷⁹ Por. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, HBR Magazine December 2008, <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>, [dostęp: 25.04.2022].

biznesowy to „opowiadanie dobrej historii³⁸⁰” i jednocześnie przestrzega, że „kiedy modele biznesowe nie działają, dzieje się tak dlatego, że nie zdają testu narracyjnego (historia nie ma sensu) lub testu liczbowego (rachunek zysków i strat się nie sumuje)³⁸¹”. Wreszcie w czasach dynamicznych przemian rynkowych, zakłóceń i kryzysów, to nie zyski umożliwiają przetrwanie, a raczej głębokie zrozumienie, dla kogo i jak przedsiębiorstwo tworzy i dostarcza wartość. Dla modelu biznesowego nie zyski i zarabianie, ale zdolność adaptacji oraz inwestowanie w badania i rozwój³⁸² stają się kluczowe.

Opisując działanie przedsiębiorstw medialnych w obszarze finansów, zarabiania i modeli biznesowych warto odnotować, że inaczej wygląda sytuacja dla mediów prywatnych, inaczej dla mediów publicznych czy społecznych – oraz inaczej dla mediów tzw. Tradycyjnych i cyfrowych. Przedmiotem tych rozważań nie jest opis ani mediów publicznych, ani mediów prywatnych *sensu stricto*, a jednak nie sposób pominąć różnic w kwestiach finansowych, jakie implikuje ten podział. Finansowanie mediów jest ściśle związane z monetyzacją zawartości medialnej, co zostało omówione w dalszym podrozdziale (1.5.5.), szczególnie w kontekście mediów tzw. prywatnych/komercyjnych. Dlatego na tym etapie zostaną wyjaśnione możliwości finansowe, jakie mają do dyspozycji media publiczne i media obywatelskie/społeczne.

Nadawca publiczny (z j. ang. *public broadcaster*) to podmiot medialny – radio i telewizja – dla którego podstawową działalnością i misją jest służba publiczna. Służba ta ma wiele wymiarów, m.in. realizacja demokratycznych, społecznych i kulturalnych potrzeb społeczności, ukazywanie różnorodności wydarzeń i zjawisk w kraju i za granicą, kształtowanie przestrzeni wymiany poglądów obywateli, służba rozwojowi kultury, nauki i oświaty, oraz krzewienie postaw pro-społecznych³⁸³. Nadawanie publiczne prowadzone jest na poziomie krajowym lub lokalnym, w zależności od kraju i stacji. Rynek nadawców publicznych może mieć strukturę monopolistyczną (jeden nadawca publiczny), oligopolistyczną (kilku nadawców), a nawet zbliżać się do konkurencji doskonałej (wielu nadawców publicznych). W różnych krajach świata finansowanie mediów publicznych ma różną specyfikę, uwarunkowaną czy to systemem medialnym czy tradycją. Można jednak na

³⁸⁰ Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, HBR Magazine May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [dostęp: 25.04.2022].

³⁸¹ Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, HBR Magazine May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [dostęp: 25.04.2022].

³⁸² Por. Michael G. Jacobides, Martin Reeves, *Adapt Your Business to the New Reality*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality>, [dostęp: 25.04.2022].

³⁸³ Por. Adam Drosik, *Media publiczne – strażnik niezależności dziennikarskiej czy tuba propagandowa władzy*, w: *Media a demokracja*, (red.) Włodzimierz Mich, Lidia Pokrzycka, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 62.

ogólnym poziomie uznać, że finansowanie mediów publicznych w dużej mierze pochodzi od rządów, zwłaszcza w formie rocznych opłat pobieranych od odbiorców. Warto w tym miejscu podkreślić, że rządy bezpośrednio wpływają na politykę i sposób finansowania mediów publicznych, a środki finansowe pośrednio od odbiorców. Finansowanie publiczne najczęściej:

„przybiera formę bezpośrednich zbiórek od społeczeństwa lub dotacji i subwencji od rządu centralnego. Zbiórka publiczna może przybrać formę opłaty licencyjnej lub dodatkowego podatku od mediów, który jest następnie oddzielany od funduszy sektora instytucji rządowych i samorządowych. Kryteria uiszczenia opłaty licencyjnej są różne i mogą opierać się na posiadaniu przez gospodarstwo domowe sprzętu odbiorczego lub całkowitym opodatkowaniu dla wszystkich. Sposoby poboru obejmują indywidualne płatności, ogólne podatki lub pobór za pośrednictwem rachunków za media³⁸⁴”.

Istnieją także inne źródła finansowania, które wykazuje raport *Funding of public service media*, koncentrujący się na mediach publicznych z obszaru Europejskiej Unii Nadawców (z. j. ang. *European Broadcasting Union*, EBU). Poza środkami publicznymi (z budżetu państwa) są to: fundusz pozabudżetowy oraz opłata licencyjna³⁸⁵. W raporcie pojawia się dodatkowe wyjaśnienie:

„spośród 56 rynków PSM, które tworzą obszar EBU (dodając do krajów szczegółowo omówionych w niniejszym raporcie rynki takie jak Algieria, Egipt i Rosja), 31 jest w większości finansowanych ze środków publicznych, 20 opiera się głównie na opłacie licencyjnej, 2 polegać na środkach spoza budżetu państwa. Dane były niedostępne tylko dla trzech rynków. Najbardziej rozpowszechnionym źródłem finansowania były środki publiczne (głównie z budżetu państwa), stanowiące dominujące źródło dochodów na 31 rynkach EBU, dla których dostępne były informacje dotyczące 2020 roku (58,5%)³⁸⁶”.

Tymczasem od lat, a jeszcze wyraźniej w ostatnim czasie, media publiczne mierzą się z niepewnością finansową, co skłania część nadawców do podjęcia „przeгляdu i dostosowywania swoich modeli finansowania na przyszłość. Zmiany te, w dużej mierze wywołane ewoluującymi nawykami i potrzebami odbiorców, skłoniły wiele organizacji mediów publicznych i rządów do poszukiwania modeli finansowania, które są bezpieczne

³⁸⁴ Mervyn Warner, *Funding Public Media. An insight into contemporary funding models*, Public Media Alliance, Report 2019, s. 7, www.publicmediaalliance.org/wp-content/uploads/2017/08/Funding-Public-Media-.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁸⁵ Por. *Funding of Public Service Media. Media Intelligence Service. March 2022 (public version)*, EBU, s. 11, www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/funding/EBU-MIS-Funding_of_PSM_2021PSM_2021_Public.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁸⁶ *Funding of Public Service Media. Media Intelligence Service. March 2022 (public version)*, EBU, s. 11, www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/funding/EBU-MIS-Funding_of_PSM_2021_Public.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

i stabilne finansowo, a także niezależnione wyborczo³⁸⁷”. W raporcie *Funding Public Media...*, opracowanym przez Mervyna Warnera dla Public Media Alliance pojawiają się postulaty i spostrzeżenia dotyczące istniejących problemów i możliwości ich przezwyciężenia: „na tym malejącym rynku [nadawców publicznych – przyp. AT] najbardziej ograniczającym czynnikiem jest prawdopodobnie brak jasnego zrozumienia przez rządy i opinię publiczną znaczenia i celu mediów publicznych oraz tego, dlaczego należy je chronić i finansować w sposób zrównoważony³⁸⁸”. Raport dostarcza także przeglądu sposobów finansowania w krajach jak: Austria, Dania, Finlandia, Włochy, Japonia, Korea Południowa, Szwecja, Wielka Brytania, i wiele innych³⁸⁹. Wśród kluczowych problemów można wskazać spadki poziomu finansowania. Jak się okazuje, „w 2020 r. obywatele zamieszkujący obszar EBU [czyli Europejskiej Unii Nadawców, 47 rynków medialnych wskazanych w raporcie – przyp. AT] płacili średnio 0,10 euro dziennie na finansowanie mediów publicznych w swoich krajach. Jest to niewielka inwestycja na rzecz istotnego wkładu³⁹⁰”. Warto wskazać konkretny wymiar tych statystyk i wskazać dla porównania sytuację na rynku mediów komercyjnych. W 2020 r. mieszkańcy badanego obszaru pośrednio lub bezpośrednio zapłacili średnio 3,06 euro w skali miesiąca na finansowanie działań mediów publicznych w swoich krajach. Co przekłada się na owe 10 centów dziennie. Dla porównania średni miesięczny przychód osiągany przez nadawców płatnej telewizji na użytkownika był znacznie wyższy:

- w przypadku telewizji kablowej: 14,74 euro,
- w przypadku telewizji internetowej (IPTV): 17,34 euro,
- w przypadku telewizji satelitarnej: 21,92 euro.

Sam Netflix średnio w skali miesiąca (na terytorium Europy) uzyskuje: 9,67 euro³⁹¹. Mimo takiej różnicy w finansowaniu mediów publicznych i prywatnych, w dyskursie

³⁸⁷ *Changing times for public media funding*, PublicMediaAlliance.org, 9.08.2019, www.publicmediaalliance.org/changing-times-for-public-media-funding, [dostęp: 30.04.2022].

³⁸⁸ Mervyn Warner, *Funding Public Media. An insight into contemporary funding models*, Public Media Alliance, Report 2019, s. 5, www.publicmediaalliance.org/wp-content/uploads/2017/08/Funding-Public-Media-.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁸⁹ Por. Mervyn Warner, *Funding Public Media. An insight into contemporary funding models*, Public Media Alliance, Report 2019, s. 5, www.publicmediaalliance.org/wp-content/uploads/2017/08/Funding-Public-Media-.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹⁰ *Funding of Public Service Media. Media Intelligence Service. March 2022 (public version)*, EBU, s. 12, www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/funding/EBU-MIS-Funding_of_PSM_2021_Public.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹¹ Por. *Funding of Public Service Media. Media Intelligence Service. March 2022 (public version)*, EBU, s. 12, www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/funding/EBU-MIS-Funding_of_PSM_2021_Public.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

branżowym pojawiają się zarzuty pod adresem nadawców publicznych. Przedstawiciele medialnych przedsiębiorstw komercyjnych twierdzą, że nadawcy publiczni zajmują „uprzywilejowaną pozycję finansowania, co daje mediom publicznym nieuczciwą przewagę w zakresie konkurencji³⁹²”. Stąd też oczekiwania wobec nadawców publicznych, by swoje działania realizowali w sposób odpowiedzialny i przejrzysty, zaś „wiele rządów nalega na rzetelne raportowanie i monitorowanie ich działalności, zwłaszcza transakcji finansowych. Jednak taka odpowiedzialność jest rzadko promowana w społeczeństwie w sposób, który może budować i utrzymywać zaufanie i wiarygodność. Jest to szczególnie niepokojące, ponieważ nadawcy publiczni pozycjonują się jako odpowiedzialne, przejrzyste i zaufane organizacje³⁹³”. Raporty i monitorowanie to element szerszej odpowiedzialności (jej realizowania i dowodzenia) – zaś próby znalezienia lepszych sposobów finansowania do łatwych nie należą, ponieważ „nadawcy publiczni odpowiadają przed społeczeństwem, które ich finansuje, a wszelkie zmiany w systemie finansowania muszą uwzględniać kontekst społeczno-gospodarczy i kulturowy, w którym istnieje³⁹⁴”. Pojawia się szereg pytań: jakie się potrzeby społeczeństwa, któremu nadawcy publiczni służą? Jak uczciwie wykorzystywać powierzone środki finansowe? Czy nadawcy publiczni rzeczywiście działają w zakresie niezbędnej niezależności, aby wykonywać ów mandat społeczny? Co zrobić, by niezależność odbudować lub odzyskać, a wraz z nią i zaufanie społeczne³⁹⁵? Minna Aslama Horowitz oraz Jessica Clark wskazują również, że:

„w ostatniej dekadzie redefinicje znaczenia ‘publicznych’ mediów zaczęły pojawiać się w różnych kontekstach: od debat na temat roli konwencjonalnych nadawców telewizji publicznej w cyfrowej erze obfitości (Ellis 2000); przez możliwe funkcje użyteczności publicznej mediów komercyjnych; aż do analizy funkcji nowych niezależnych, internetowych, niekomercyjnych producentów mediów oraz wpływu generowanych przez użytkowników, napędzanych mediami społecznościowymi zjawisk, które rzeczywiście mogą ‘służyć społeczeństwu’ lub ‘publiczności’ (zob. np. Clark i Horowitz 2013; Lowe 2010)³⁹⁶”.

³⁹² Mervyn Warner, *Funding Public Media. An insight into contemporary funding models*, Public Media Alliance, Report 2019, s. 3, www.publicmediaalliance.org/wp-content/uploads/2017/08/Funding-Public-Media-.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹³ Mervyn Warner, *Funding Public Media. An insight into contemporary funding models*, Public Media Alliance, Report 2019, s. 3, www.publicmediaalliance.org/wp-content/uploads/2017/08/Funding-Public-Media-.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹⁴ *Changing times for public media funding*, PublicMediaAlliance.org, 9.08.2019, www.publicmediaalliance.org/changing-times-for-public-media-funding, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹⁵ Por. *Changing times for public media funding*, PublicMediaAlliance.org, 9.08.2019, www.publicmediaalliance.org/changing-times-for-public-media-funding, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹⁶ Minna Aslama Horowitz, Jessica Clark, *Multi-stakeholderism. Value for Public Service Media*, w: *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013, s. 165.

Zdaje się więc, że debata na temat sposobu finansowania, ale także sposobu działania mediów publicznych i wreszcie ich roli, znaczenia i rozliczania z realizowanej misji jest nie tyle nieunikniona, co zwyczajnie absolutnie konieczna. Troska o wysoką jakość mediów i dziennikarstwo niezależne, zaczyna się bowiem od samych podstaw, jakimi jest finansowanie mediów i ich odpowiedzialność (jaka i wobec kogo?). Antonio Zappulla, dyrektor generalny Fundacji Thomson Reuters przekonuje, że musimy (na poziomie społeczeństwa) współpracować, aby chronić niezależne dziennikarstwo, które jest dobrem publicznym³⁹⁷.

Media społeczne/obywatelskie to inicjatywy oddolne, realizowane prywatnie, przez fundacje, organizacje non-profit czy instytucje religijne. W Polsce status nadawcy społecznego przyznaje Krajowa Rada Radiofonii i Telewizji. Może otrzymać go instytucja³⁹⁸, która spełnia warunki zawarte w Ustawie o Radiofonii i Telewizji³⁹⁹. Korzyścią płynącą z otrzymania statusu jest zwolnienie z opłat za udzielenie przez KRRiT koncesji. Ma to ugruntowanie ustawowe i opiera się na decyzji konkretnego organu. W roku 2021 w Polsce KRRiT przyznała status nadawcy społecznego 9 podmiotom⁴⁰⁰, a każdy z nich związanych jest z działalnością kościelną. Nadawcy społeczni są finansowani przez podmioty główne i realizują działalność statutową. Mogą również przyjmować donacje.

Tymczasem Henry Jenkins zwraca uwagę, że obywatelskość i orientacja społeczna są wpisane w specyfikę każdego podmiotów medialnych, a nie jedynie wybranych/wskaźanych. Píše bowiem: „media obywatelskie (...) odnoszą się do każdego użycia jakiegokolwiek medium, które sprzyja lub wzmacnia zaangażowanie obywatelskie. Zamierzam, aby ta definicja była jak najszersza i jak najbardziej inkluzywna. Media obywatelskie obejmują, ale też znacznie wykraczają poza, pojęcie dziennikarstwa obywatelskiego, które jest obecnie tak modne⁴⁰¹”. Henry Jenkins, współzałożyciel i współprowadzący Centrum Mediów Obywatelskich, działającego w latach 2007-2020, nadal jest przekonany, że media obywatelskie to antidotum na spolaryzowany świat. I jako dobry przykład

³⁹⁷ Por. Antonio Zappulla, *Independent journalism is a public good. We must work together to protect it*, WEFForum.com, 3.05.2021, www.weforum.org/agenda/2021/05/when-journalism-is-public-good-media-freedom, [dostęp: 30.04.2022].

³⁹⁸ Instytucja, czyli: stowarzyszenie, fundacja lub kościelna lub wyznaniowa osoba prawna kościoła lub związku wyznaniowego.

³⁹⁹ Por. *Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji*, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001414/U/D20171414Lj.pdf>, [dostęp: 30.04.2022].

⁴⁰⁰ W momencie pisania tej pracy to aktualny stan. Por. *Wykaz nadawców społecznych (stan na dzień 30 września 2021r.)*, KRRiT.gov.pl, www.archiwum.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/Nadawcy/wykaz/nadawcy_spoleczni_-_wykaz_2020-09-30.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

⁴⁰¹ Henry Jenkins, *What Is Civic Media?*, HenryJenkins.org, 2.10.2007, http://henryjenkins.org/blog/2007/10/what_is_civic_media_1.html, [dostęp: 30.04.2022].

mediów obywatelskiego/społecznego, które realizuje społeczne wartości i cele wskazuje otwartą encyklopedię cyfrową, czyli Wikipedię⁴⁰². Uwidacznia się coraz silniejsze pragnienie wspólnoty, współpracy i konsensusu. Pojawia się coraz silniejsza tendencja wspierania mediów tzw. niezależnych, zaangażowanych, obywatelskich, i motywowana jest dostrzeżoną potrzebą „ochrony bezstronnego dziennikarstwa wysokiej jakości z korzyścią dla społeczeństwa obywatelskiego⁴⁰³”. Ujawnia się również ogromny potencjał finansowania społecznego (np. *crowdfunding*) i innych form donacji czy dobroczynności. I jest to fenomen i sytuacja szczególna, gdyż zasadniczo w przypadku mediów tzw. tradycyjnych model reklamowy i płacenie za kopie stopniowo zanika jako podstawowe źródło finansowania. Przekonuje o tym Luis Rossetto, założyciel magazynu *Wired*, który już w 1993 roku obserwował wpływ rewolucji cyfrowej na media i przyrównywał ją do tajfunu bengalskiego⁴⁰⁴. Wykorzystanie internetu zrewolucjonizowało w branży medialnej i zarządzaniu mediami produkcję, dystrybucję, marketing czy komunikację z odbiorcą. Doszło do fundamentalnej reorganizacji rynkowej. Choć u swych początków potencjał internetu był dla mediów nierozpoznawany i niedoceniany⁴⁰⁵. Kevin Kelly przekonuje, że niegdyśiejszy, przed-internetowy model biznesowy oparty o płatność za kopię, po prostu umiera. Podobnie jak model biznesowy oparty o reklamę – a przynajmniej w swojej dotychczasowej formie. Obecnie cyfrowe przedsiębiorstwa medialne aktywnie poszukują nowych sposobów na monetyzowanie treści, budowanie silnych relacji z odbiorcą oraz na prowadzenie biznesu zaangażowanego w sprawy społecznie ważne (chodzi o tzw. *social impact factor*). Sposób myślenia już się zmienił, i dobitnym tego przykładem jest właśnie projekt Wikipedii, czyli ironicznie: „najgłupszy pomysł w historii – nieznanymi amatorzy na całym świecie podejmują się napisać rzetelną i użyteczną encyklopedię bez nadzoru⁴⁰⁶”. Dwie dekady od założenia, sukces tego projektu jest nie do podważenia: w wymiarze rozmiaru, zakresu i jakości, sposobu zarządzania, realizowania współpracy wśród Wiki-

⁴⁰² Por. Andrew Breiner, *Is Civic Media an Antidote to a Polarized World?*, The Library of Congress, 18.03.2021, <https://blogs.loc.gov/kluge/2021/03/is-civic-media-an-antidote-to-a-polarized-world>, [dostęp: 30.04.2022].

⁴⁰³ Antonio Zappulla, *Independent journalism is a public good. We must work together to protect it*, WEFForum.com, 3.05.2021, www.weforum.org/agenda/2021/05/when-journalism-is-public-good-media-freedom, [dostęp: 30.04.2022].

⁴⁰⁴ Por. Louis Rossetto, *Why Wired?*, *Wired.com*, 1.01.1993, www.elon.edu/u/imagining/expert_predictions/why-wired, [dostęp: 9.08.2021].

⁴⁰⁵ Por. Kevin Kelly, *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmieniają naszą przyszłość*, tłum. Piotr Cypryański, Poltext, Warszawa 2018, s. 30-32.

⁴⁰⁶ Kevin Kelly, *How the Internet Gave All of Us Superpowers*, *Wired.com*, 9.18.2018, www.wired.com/story/wired25-kevin-kelly-internet-superpowers-great-upwelling, [dostęp: 9.08.2021].

pedystów, ale także w obszarze finansowym. Wikimedia Foundation publikując raporty z prowadzonej działalności podkreśla: „przejrzystość jest zdecydowanie jednym z naszych głównych pryncypiów. Nasz roczny plan i budżet operacyjny są opracowywane w ramach otwartych procesów, podlegają opinii społeczności i zatwierdzeniu przez Radę oraz są zawsze dostępne do wglądu publicznego⁴⁰⁷”. W raporcie wykazano aktywa netto (czyli już pomniejszone o zobowiązania, które *nota bene* wynoszą trochę ponad 10 mln USD) w wysokości 176 mln USD z darowizn i dotacji⁴⁰⁸, a podkreślić należy, że na stronie Wikipedii nie ma reklam.

Bogusław Nierenberg przekonuje, że media publiczne są nadal potrzebne „tak samo, jak publiczna szkoła. Można wybrzydzać, można narzekać, ale nie sposób wyobrazić sobie funkcjonowania państwa bez jednych albo drugich⁴⁰⁹”. Wskazuje także na ważną rolę mediów publicznych – mają one bowiem „do wykonania zadania (tzw. misję), które media komercyjne czy społeczne realizować mogą, ale nie muszą. (...) Jedynie media publiczne mogą selekcjonować informacje w interesie odbiorcy, a nie swoim własnym⁴¹⁰”.

Nie sposób tematu finansowania mediów wyczerpać, można jedynie zasygnalizować jego zróżnicowanie w zależności od rodzaju organizacji medialnej, wskazać na potencjalne zagrożenia oraz na wyzwania, wobec których stają menadżerzy i właściciele mediów. Warto też wskazać, że podejmowane są poszukiwania nowych sposobów finansowania mediów, z poszanowaniem i dążeniem do wysokiej jakości pracy medialnej (np. dziennikarstwa) oraz bezstronności i niezależności.

1.3.4. Nowe formy organizacyjne

Formy organizacyjne w mediach to interesujące odzwierciedlenie dynamicznych przemian otoczenia medialnego, a z drugiej strony także światowych tendencji społecznych, gospodarczych, politycznych czy ekonomicznych. Organizacje medialne coraz bardziej uzależnione są od elastyczności struktur i umiejętności przystosowania się do przemian otoczenia, ale także samo „przetrwanie organizacji w coraz większym stopniu zależy od

⁴⁰⁷ *Financials*, w: *2019-2020 Annual Report*, Wikimedia Foundation, <https://wikimediafoundation.org/about/annualreport/2020-annual-report/financials>, [dostęp: 30.04.2022].

⁴⁰⁸ Por. *Financials*, w: *2020-2021 Annual Report*, Wikimedia Foundation, <https://wikimediafoundation.org/about/annualreport/2020-2021-annual-report/financials/#section-1>, [dostęp: 30.04.2022].

⁴⁰⁹ Bogusław Nierenberg, *O potrzebie humanistycznego zarządzania mediami*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 118.

⁴¹⁰ Bogusław Nierenberg, *O potrzebie humanistycznego zarządzania mediami*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 118.

liderów, którzy kierują, motywują i szkolą młodszą i mniej doświadczoną siłę roboczą⁴¹¹”. Ponieważ rola zarządzających, ich znaczenie dla organizacji, a także dynamiczne zmiany zachodzące w otoczeniu biznesowym zostały już omówione, należy wreszcie podkreślić znaczenie form organizacyjnych. Pod pojęciem formy organizacyjne należy rozumieć: strukturę, strategię i sposób osiągania (także: utrzymywania) przewagi konkurencyjnej. Peter F. Drucker uznał, że „pionierzy zarządzania mieli rację, kiedy sto lat temu podkreślali potrzebę istnienia struktury organizacyjnej. Nowoczesna instytucja – przedsiębiorstwo, urząd, uniwersytet, szpital, kościół czy armia – potrzebuje organizacji, tak jak każdy organizm żywy, począwszy od pierwotniaka, potrzebuje struktury⁴¹²”. Podkreśla jednak, że nawet w obliczu konieczności istnienia organizacji i struktury myli się ten, kto uważa, że istnieje jedna, idealna forma organizacji i podpowiada, że „eksperci od zarządzania powinni eksplorować, rozwijać i testować w praktyce organizacje, które najskuteczniej spełniają stawiane przed nimi wymogi⁴¹³”.

Niebywale istotną tendencją, którą można obserwować w ramach organizacji jest radykalny zwrot ku elastyczności, wysmuklanie oraz rozwijanie zdolności adaptacyjnych (np. organizacje rezylienne, organizacje typu *lean – lean management* i *lean production*), stosowane są takie praktyki jak: *just in time*, *outsourcing* czy *controlling*.

Robert G. Picard podkreśla, że „zwiększona niepewność spowodowana zmianami środowiskowymi i rynkowymi wymaga od firm elastyczności i zdolności dostosowania produkcji do nowych poziomów produkcji i wymagań produkcyjnych. Wymaga to bardziej elastycznych struktur i elastycznego zatrudnienia w firmach niż tradycyjnie⁴¹⁴”. Aktualnie widoczne są wzmożone starania wśród przedsiębiorstw medialnych w obszarze i kierunku opracowywania i wdrażania skutecznej strategii. Doświadczenia z przeszłości doprowadziły do stworzenia i ulepszania takich form organizacyjnych, które skutecznie zaspokajają potrzebę szybkiej, ale również ciągłej produkcji tego samego produktu medialnego⁴¹⁵.

Tradycyjne formy organizacyjne opierały się o ideę rozwoju i wielkości: poprzez konsolidację i zwiększanie udziału w rynku, w myśl zasady *too big to fail*, aż na wielu rynkach

⁴¹¹ Alfonso Sánchez-Tabernero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 30.

⁴¹² Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 26.

⁴¹³ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 26.

⁴¹⁴ Robert G. Picard, *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 12.

⁴¹⁵ Por. Robert G. Picard, *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 12.

medialnych doszło do oligopolizacji⁴¹⁶. Okazało się jednak, że to za mało, by stabilnie funkcjonować. Nie tylko tradycyjne modele biznesowe przestały być aktualne, ale także tradycyjny sposób myślenia uległ poważnym przeobrażeniom. Obecnie „koncerny coraz częściej opisują korzyści płynące z wielkości nie w sposób agresywny, lecz w ramach obrony, a więc nie w kategoriach masy krytycznej i dominacji na rynku, lecz w kategoriach konieczności przygotowania przedsiębiorstwa na wszelkie możliwe sytuacje w otoczeniu, które charakteryzuje się dużą niepewnością⁴¹⁷”. Jak widać firmy nie dążą już do powiększania swoich rozmiarów i udziałów w rynku celem zawłaszczenia audytorium medialnego, reklamodawców czy osiągnięcia wpływu w myśl narracji sukcesu, ale podejmują różne działania zwyczajnie po to, by przetrwać. Poza fuzjami, popularną w ostatnich latach stała się idea partnerstwa i „nawet najwięksi przedstawiciele branży medialnej stwierdzili, że partnerstwo na rynkach lokalnych i w sąsiednich segmentach jest nie do uniknięcia⁴¹⁸”. Wszelkiego rodzaju sojusze, alianse, partnerstwa zwykłe i strategiczne „od dawna były narzędziem rozwoju strategicznego w przemyśle medialnym⁴¹⁹”, a zjawisko to nasiliło się w ostatnich latach w obliczu zmian technologicznych, konwergencji czy globalizacji⁴²⁰.

Tam, gdzie przedsiębiorstwa medialne nawiązały sojusze, rozpoczął się proces kształtowania się powiązań sieciowych⁴²¹. Organizacje medialne o zasięgu i charakterze globalnym wykształciły całe konstelacje sieciowe, skomplikowane układy powiązań i zależności. Sieci są obecnie jednym z kluczowych wymiarów rynkowych, a także zyskującym coraz większą popularność rozwiązaniem. Mogą mieć charakter nieformalnych układów międzyludzkich; układów organizacyjnych opartych o relacje personalne czy wreszcie charakter „sformalizowanych aliansów – gdyż zlobią rynek oraz kierują przepływem informacji i zasobów⁴²²”. W dużej mierze sieciowość to wynik globalizacji, koncentracji kapitału, poszukiwania nowych wymiarów konkurencyjności oraz coraz większej niepewności, które

⁴¹⁶ Wywołało to debatę na temat koncentracji własności i konsolidacji kapitału oraz rozpoczęto tworzenie regulacji prawnych, celem przeciwdziałania monopolowi medialnemu, który m.in. może zagrażać demokracji (USA, Unia Europejska).

⁴¹⁷ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 242.

⁴¹⁸ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 242.

⁴¹⁹ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 245.

⁴²⁰ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 242-245.

⁴²¹ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 246.

⁴²² Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 55.

przyczyniają się do dekonstrukcji struktur organizacyjnych, nieraz do ich całkowitego rozpadu i reorganizacji. Andrzej K. Koźmiński tak pisze o przemianach strukturalnych:

„dekompozycja ta polega na tym, że miejsce monolitów z jednym ośrodkiem kierowniczym, hierarchią i wyraźną strukturą zajmują sieci luźno powiązanych ze sobą, w różnym stopniu autonomicznych jednostek realizujących razem wspólne zadania, ale zachowujących odrębność. Sieci takie mogą mieć jeden lub kilka mniej lub bardziej dominujących ośrodków. Można je obrazowo określić jako ‘pulsujące’, czyli o zmiennym składzie, zmiennej sile powiązań, a przede wszystkim o zmiennych celach i zadaniach⁴²³”.

Koźmiński wyróżnia pięć typów układów sieciowych: sojusz i wspólne przedsięwzięcie (dwóch lub więcej partnerów realizuje wspólny projekt lub zadanie i jest to układ trudny, kosztowny, z odległą perspektywą realizacji); układ dostawca-odbiorca (część kosztów, zadań oraz korzyści zostaje przekazana dostawcom i podwykonawcom); filia (obecność odrębnych jednostek na różnych rynkach geograficznych lub produktowych); strategiczna jednostka biznesu (z j. ang. *strategic business unit*, czyli jednostki o odrębnym modelu biznesowym oraz realizujące własne strategię rozwoju w określonych obszarach, np. loty czarterowe ilustrują konfiguracje produkt-rynek); firma wykupiona, przejęta lub sprzedana (utrzymująca lub nawiązująca związki współpracy)⁴²⁴. Warto podkreślić, że struktury sieciowe (rozcłonkowane, elastyczne i pulsujące) funkcjonują w zgoła odmienny sposób od tradycyjnych struktur organizacyjnych. I nie jest łatwo opisać, w jaki – ponieważ „proces rozpadu tradycyjnych struktur zachodzi na naszych oczach⁴²⁵”. Odchodzenie o monolitycznych struktur, hierarchii i jasno określonej własności powoduje zacieśnianie się granic między organizacją a otoczeniem biznesowym oraz do swoistego przenikania do wnętrza organizacji procesów, obecnych do tej pory w sferze otoczenia zewnętrznego, związanych z grą ekonomiczną i polityką⁴²⁶. Taki import prowadzi do dużej presji i napięcia, komplikując układy sieci w kontekście własności, kapitału, polityki i wpływu.

Lucy Küng wymienia także formy zorientowane na tymczasowe projekty (z j. ang. *project oriented*) oraz elastyczne układy uszpione, które w dużej mierze opierają się o ideę wiedzy (*know-how* i *know-who*) oraz istnienie freelancerów w branży skłonnych podejmować czasową współpracę. Należy wskazać na różnego rodzaju sprzeczności obecne

⁴²³ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 39.

⁴²⁴ Por. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 40.

⁴²⁵ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

⁴²⁶ Por. Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 41-42.

w branży medialnej w kontekście form organizacyjnych. Lucy Küng podkreśla, że „przemiany strukturalne przyjęły bardziej zróżnicowany obraz, obejmujący zarówno przyjmowanie, jak i zbywanie poszczególnych podmiotów. Podczas gdy jedne spółki medialne nadal starają się zgromadzić masę krytyczną i poszerzyć zakres prowadzonej przez siebie działalności poprzez ścisłą kontrolę nad wszystkimi etapami danego przedsięwzięcia, inne próbują racjonalizować własną działalność pozbywając się aktywów o mniejszym znaczeniu⁴²⁷”. Podejmowane działania niejednokrotnie opierają się o koncepcję łańcucha wartości, którą zaproponował w latach 80. XX wieku Michael Porter. Zdefiniował on tę koncepcję, jako efekt swoistego wycofania się z tezy o uniwersalności teorii pozycyjnej. Zauważył konieczność uwzględnienia wagi unikalnych zasobów wewnętrznych „po to, by w konkluzji ogłosić nową, uniwersalną teorię, łączącą dorobek obu teorii w budowaniu przewagi konkurencyjnej firmy na podstawie teorii o kluczowej roli działań wartościowych i łańcucha wartości⁴²⁸”. Łańcuch wartości pozwala rozpatrywać dowolne działania istotne dla działalności firmy ze strategicznego punktu widzenia, a także dokonywać oceny kosztów i znaczenia ze względu na możliwość zróżnicowania. Zdaniem Portera koncepcja łańcucha wartości pozwala spojrzeć na źródła wartości (ekonomicznej) generowanej dla nabywcy, a także pozwala zrozumieć, dlaczego dany produkt lub usługa może wyprzeć z rynku inne, nawet podobne⁴²⁹. Pełna kontrola nad wszystkimi etapami przedsięwzięcia opiera się na przekonaniu, że przedsiębiorstwo medialne posiada cały łańcuch wartości (wraz z jego funkcjami podstawowymi i pomocniczymi) i nie zaburza tradycyjnej perspektywy. Jednak zaburzenia w łańcuchu wartości stają się coraz częściej koniecznością; dlatego obserwujemy różnego rodzaju dekonstrukcje, dezintegracje, skracanie, wydzielanie, wydłużanie i wprowadzenie nieliniowości w łańcuch wartości⁴³⁰.

Sylvia M. Chan-Olmsted przekonuje, że to właśnie branża medialna, ze względu na swoją specyfikę – a także szeroką rozumianą specyfikę przedsiębiorstw medialnych jako takich – pozostaje „jednym z wiodących sektorów szukania relacji sieciowych z innymi firmami, zarówno w poziomie, jak i w pionie. Tę orientację sieciową można przypisać: charakterystyce dóbr publicznych treści medialnych, potrzebie reagowania na preferencje

⁴²⁷ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 242-243.

⁴²⁸ Jerzy Borkowski, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, Optimum. Studia Ekonomiczne 2(62)/2013, s. 14.

⁴²⁹ Por. Michael Porter, *Przewaga konkurencyjna*, tłum. Magda Witkowska, Gliwice 2006, s. 21-22.

⁴³⁰ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 33-38.

odbiorców i zmian technologicznych, chęci rozłożenia ryzyka na różne podmioty (Picard, 2002) oraz symbiotycznemu połączeniu dystrybucji z treścią medialną⁴³¹”. Nowe formy organizacji medialnych opierają się o koncepcję sieci, rozumianych przestrzennie i strategicznie, odgrywają ważną rolę wspierającą sukces przedsiębiorstw medialnych, ponieważ „sojusze i wspólne przedsięwzięcia, dwie główne strategiczne formy sieci, były podstawową strategią w sektorze mediów (Compaine i Gomery, 2000; Woodhull i Snyder, 1997)⁴³²”. Sieciowość jest wpisana w kod genetyczny branży medialnej, która jest uzależniona od nowości i innowacji⁴³³ – a swobodny przepływ wiedzy i talentu w przedsiębiorstwach medialnych to naturalna konsekwencja ich przynależności do branży kreatywnej. Wojciech Czakon identyfikuje dwa filary dla uwarunkowań i korzyści dynamiki sieci, a są nimi: udoskonalana współpraca (dzięki której osiągana jest efektywność operacyjna) oraz uczenie się (które przyczynia się do osiągania przewagi nad konkurentami)⁴³⁴. Uznaje, że to właśnie sieci tworzą „środowisko sprzyjające dyfuzji informacji, innowacji i rutyn, zasadniczo bowiem sieci tworzą struktury przepływu informacji oraz wiedzy⁴³⁵”.

1.3.5. Podsumowanie rozważań o zarządzaniu organizacją i ludźmi w mediach

Przekraczanie granic terytorialnych (poprzez globalizację), granic technologicznych (poprzez konwergencję i postęp) i granic strukturalnych (nowe formy organizacyjne) sprawia, że organizacje medialne w coraz większym stopniu stają się podmiotami wielo-medialnymi⁴³⁶, i że obserwować można kształtowanie się nowego ładu medialnego. W obliczu przemian tradycyjnego i nowego rozumienia biznesu medialnego dochodzi do hybrydyzacji działań takich jak zarządzanie, produkcja czy dystrybucja, a także produktów i usług medialnych. Tadeusz Kowalski dodaje również, że „wspólną płaszczyzną dla tych tendencji jest internet. (...) Pojawiły się też firmy mediowe niemające analogowych de-

⁴³¹ Sylvia M. Chan-Olmsted, *Issues in Strategic Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 256.

⁴³² Sylvia M. Chan-Olmsted, *Issues in Strategic Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 256.

⁴³³ Por. Anna Teler, *Innowacja i nowość w branży medialnej w świetle teorii innowacyjności Josepha A. Schumpetera na przykładzie CNN*, *Zarządzanie Mediami* 1(9)/2021, s. 99-114.

⁴³⁴ Por. Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 60.

⁴³⁵ Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012, s. 60.

⁴³⁶ Por. Tadeusz Kowalski, *Komunikacja w czasach internetu - powrót do źródeł?*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 325.

sygnałów, które obok własnej zawartości w największym stopniu pełnią rolę platformy dla rozpowszechniania i agregowania zawartości wytwarzanej przez inne media⁴³⁷”. Koźmiński zaś podkreśla, że „większość teoretycznych i praktycznych zasad zarządzania opiera się na modelu organizacji formalnej typu biurokratycznego (struktura, hierarchia, formalizacja, itp.)⁴³⁸”. A jednak zdaje się, że formy organizacyjnego tego typu przestają przystawać do otoczenia medialnego – „zasady te stają się na naszych oczach coraz bardziej nieadekwatne do rzeczywistości, a to dodatkowo potęguje poczucie dezorientacji. Reguły sprawnego i efektywnego zarządzania sieciami dopiero się rodzą⁴³⁹”. Tematyka specyfiki organizacji medialnych i zarządzania nimi z całą pewnością nie została wyczerpana. Zasygnalizować jeszcze można obecność kwestii związanych z tożsamością organizacyjną⁴⁴⁰ i poszukiwanie/przydawanie sensu⁴⁴¹ w pracy medialnej. Większość firm medialnych (a raczej: zarządzających mediami) słusznie przeczuwa lub wierzy, że specyficzne zarządzanie organizacją medialną i troska o systematyczne procesy zarządzania ludźmi mediów stają się coraz ważniejsze – o ile już nie stały się najważniejsze. Transformacja cyfrowa branży medialnej wymaga nowych wartości, kultury, umiejętności, nastawienia, zachowania, aby osiągnąć sukces⁴⁴² czy aby trwać w branży medialnej i realizować należne zadania przy jednoczesnym utrzymaniu rentowności na optymalnym poziomie.

Wyjątkowo aktualne są pytania o pracowników medialnych (i stan dziennikarstwa), o tzw. *workforce* w kontekście zarządzania talentami i potencjałem ludzkim, o odpowiedzialność i orientację etyczną wśród ludzi mediów, o nowe formy organizacyjne, o wymiar i znaczenie zarządzania czy nawet przywództwa w kontekście przedsiębiorstw medialnych, którym przyszło funkcjonować w dobie globalizacji, konwergencji, władzy algorytmów i ruchu botów w sieci, w dobie zmian znaczenia informacji (najcenniejszego

⁴³⁷ Tadeusz Kowalski, *Komunikacja w czasach internetu - powrót do źródeł?*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Kryształizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 325.

⁴³⁸ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

⁴³⁹ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

⁴⁴⁰ Por. Monika Kostera, Martyna Śliwa, *Zarządzanie w XXI Wieku. Jakość, Twórczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012; Monika Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

⁴⁴¹ Por. Karl E. Weick, *Sensemaking in Organizations*, SAGE, Thousand Oaks 1995; Mary Jo Hatch, Monika Kostera, Andrzej K. Koźmiński, *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer – Artysta – Kapłan*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2010.

⁴⁴² Por. Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 339.

zasobu przyszłości⁴⁴³), uwikłanego w *infotainment*, przesycenie informacyjne (a niekiedy zaśmiecenie), homogenizację czy komodyzację treści medialnych.

1.4. Specyfika audytorium medialnego i zarządzania odbiorcami medialnymi

Według Roberta G. Picarda badania medialne grawitują szczególnie wokół zaspokajania potrzeb odbiorców, reklamodawców i społeczeństwa w zakresie informacji i rozrywki, z wykorzystaniem dostępnych zasobów⁴⁴⁴. Funkcjonując na dwóch rynkach jednocześnie: reklamodawców i odbiorców medialnych, przedsiębiorstwa medialne narażone są na swoisty konflikt interesów: „reklamodawcy są ważni dla zysków, ale z natury nie mają takich samych zainteresowań jak odbiorcy⁴⁴⁵”. Niemniej to właśnie obecność reklamodawców przyczyniła się do powstania typowego (i specyficznego) dla mediów ‘produktu’, czyli audytorium. Wielu badaczy zarządzania mediami i analityków z branży medialnej od dawna łączy pojęcie audytorium z wymiarem ekonomicznym, doceniają jego unikalne znaczenie i środki, za pomocą których ten produkt jest wytwarzany⁴⁴⁶.

Rola i granica bycia odbiorcą jest coraz bardziej skomplikowana terminologicznie i zakresowo: publiczność ogólna, odbiorcy niszowi, grupa docelowa, słuchacze, widzowie, użytkownicy, prosumenci, twórcy, współtwórcy, itp⁴⁴⁷. Zmiany zachodzące w branży medialnej dotyczą także ich, i to na wielu poziomach: społecznych, demograficznych, ekonomicznych, psychologicznych, itd. Bez względu na tę dynamikę i trudność definicyjną, to właśnie audytorium konstytuuje sens pracy medialnej i przyciąga reklamodawców.

Dodatkowo odbiorca jest dla mediów bardzo istotną postacią. Tadeusz Kowalski definiuje odbiorców jako tych wszystkich, „którzy formułują wobec mediów jakieś oczekiwania, korzystają lub rezygnują z usług, dyskutują na czatach internetowych, uczestniczą w programach lojalnościowych, reagują na propozycje, wypowiadają opinie, nawiązują różnego rodzaju kontakty z medium lub z firmą medialną⁴⁴⁸”. Zaś „intensywność więzi

⁴⁴³ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010.

⁴⁴⁴ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 7.

⁴⁴⁵ Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 8.

⁴⁴⁶ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 2.

⁴⁴⁷ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 8.

⁴⁴⁸ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 42.

z odbiorcami jest istotnym elementem wyróżniającym media wobec innych rodzajów działalności⁴⁴⁹”. Wszechobecność mediów zaś sprawia, że praktycznie każdy człowiek, żyjący na Ziemi jest lub będzie (lub ma potencjał do bycia) odbiorcą medialnym. Dlatego szczególnie warto pochylić się nad specyfiką audytorium medialnego i (próbach) zarządzania nim.

1.4.1. Audytorium medialne

W polskiej literaturze związanej z odbiorcami odnaleźć można kilka terminów, takich jak: widownia, publiczność czy audytorium (w j. ang. *audience*), zaś w cyfrowych mediach zwykło się mówić o użytkownikach (w j. ang. *users*), choć istnieje obawa że nie oddaje to w pełni i w sposób zadowalający rzeczywistości. Jan Kreft zbadał i podsumował najważniejsze różnice między publicznością, audytorium a odbiorcami masowymi⁴⁵⁰. W ubiegłym wieku niejednokrotnie określano odbiorców medialnych terminami związanymi z masowością (masa społeczna czy odbiorca masowy) w odpowiedzi na obecność mediów masowych i kultury masowej – jednak nie była to terminologia korzystna, bowiem zakłada pewną unifikację i brak wartości czy celów, a także do pewnego stopnia: pewną bezmyślność i pasywność. W XXI wieku przyjęło się o odbiorcach medialnych mówić i myśleć jako o publiczności i audytorium. Istnieje jednak pewna różnica znaczeniowa. Audytorium nosi w sobie znamiona pewnej tymczasowości i celowości, gdyż „wyształca się ze społeczeństwa na jakiś czas, a przeniesienie społecznego zainteresowania sprawia, że powstaje nowe audytorium, stapiające się z innym audytorium, bądź wręcz zanikające, tracące zainteresowanie mediami⁴⁵¹”. Ważny dla audytorium również pozostaje wymiar relacji, gdyż jak podkreśla Maciej Mrozowski audytorium powstaje w ramach interakcji z mediami⁴⁵². Przez to też może istnieć wiele audytoriów równocześnie w relacji i interakcji do różnych mediów. Z kolei publiczność znamionuje wymiana poglądów i informacji, obecność pewnego wspólnego punktu widzenia, nawet mimo odmienności opinii, sądów i toczącej się dyskusji. Dodatkowo o publiczności mówi się w kontekście zapoznania się odbiorców z pewną liczbą konkretnych przekazów medialnych, w konkretnym czasie. Choć nie ma zgodności, co do definicji i precyzyjnego rozróżnienia między pu-

⁴⁴⁹ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 43.

⁴⁵⁰ Por. Jan Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 10-12.

⁴⁵¹ Jan Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 10-11.

⁴⁵² Por. Maciej Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2001, s. 69-70.

blichnością a audytorium to Mrozowski uznaje, że publiczność to czysto teoretyczna idea oparta o sumowanie pewnej liczby audytorium według kryterium pokrywalności⁴⁵³. Niemniej sam zauważa „brak jednoznacznych definicji terminów audytorium i publiczność, a (...) coraz większa dynamika zmian wielkości i składu zbiorowości odbiorczych sprawiają, że dość często oba te terminy bywają zastępowane pojęciem rynku (...) jako ‘udział w rynku’, ‘segment rynku’ czy ‘niszę rynkową’. Jednak określenia te są bardzo ogólne i jeszcze bardziej nieprecyzyjne niż pojęcia audytorium i publiczność⁴⁵⁴”. Prosta i klarowną definicję proponuje Tadeusz Kowalski, zawierając główną cechę audytorium medialnego w słowach: „odbiorcy jako podmioty to ci wszyscy, którzy formułują wobec mediów jakieś oczekiwania, korzystają lub rezygnują z usług, dyskutują na czatach internetowych, uczestniczą w programach lojalnościowych, reagują na propozycje, wypowiadają opinie, nawiązują różnego rodzaju kontakty z medium lub z firmą medialną⁴⁵⁵”. Pozostawanie w swoistej relacji do mediów i wykazywanie pewnych oczekiwań są cenne z perspektywy zarządzania, ponieważ „dla mediów, w obecnej fazie ich rozwoju, tego rodzaju interakcja z odbiorcami jest charakterystyczna i wiele wskazuje na to, że coraz więcej firm medialnych zabiega o jej rozwój, o umacnianie więzi z odbiorcami, o poznawanie ich oczekiwań i nastawień⁴⁵⁶”. Jest to o tyle wyjątkowe, że może stanowić kolejny wyróżnik branży medialnej na tle innych branż – tak silne relacje z odbiorcami, konsumentami zdają się nie występować na żadnym innym rynku, niż medialny⁴⁵⁷. Na potrzeby tej pracy przyjmuje się ogólną definicję audytorium, jako zbioru różnych (a jednak wykazujących podobieństwa w zachowaniu) odbiorców przekazów medialnych, oraz terminologię: audytorium lub odbiorcy medialni.

Bez audytorium medialnego, zdaje się, że nie ma znaczenia ani treść medialna, ani żadne kanały dystrybucyjne. Wyjaśnia to Tadeusz Kowalski, używając metafory: ‘trzech

⁴⁵³ Por. Maciej Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2001, s. 70-71.

⁴⁵⁴ Maciej Mrozowski, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2001, s. 72-73.

⁴⁵⁵ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 42.

⁴⁵⁶ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 43.

⁴⁵⁷ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 43.

króli⁴⁵⁸. Odbiorcy to istotny filar (jeden z króli), na którym oparte jest przedsiębiorstwo medialne, bez względu na wielkość czy rodzaj. Sylvia Livingstone zauważa, że trudno wyobrazić sobie domy bez ekranów i monitorów, codzienną rutynę bez telewizji, pracę bez internetu, relacje międzyludzkie bez dzielenia się rekomendacjami muzycznymi czy filmowymi – wobec czego wszyscy jesteśmy częścią audytorium medialnego⁴⁵⁹. Obecność audytorium i oczekiwania odbiorców medialnych nie tylko konstytuują działania przedsiębiorstw medialnych, ale także znacząco wpływają na mediasferę (jej wygląd i widoczne tendencje zmian). Anna Jupowicz-Ginalska uznaje, że to oczekiwania odbiorców i dopasowywanie zawartości medialnej do potrzeb audytorium przyczyniły się (o ile nie: wymusiły) do prokonsumenckiego nastawienia obecnego w linii programowej, przekazywanych treści, stylu rozpowszechniania⁴⁶⁰, czy tabloidyzacji informacji telewizyjnych i radiowych, które „przekazując lżejsze gatunkowo treści walczą o publiczność i pozycję rynkową⁴⁶¹”. Takie nastawienie mediów obecne jest wśród nadawców masowych, kierujących przekazem medialnym (wraz z produktami i ofertą medialną) do odbiorcy masowego (ze szczególnym uwzględnieniem zamożnych, a przez to atrakcyjnych, grup docelowych). W oparciu o tzw. *casus* ‘Trudy Kowalskiej’ charakteryzuje się odbiorcę jako kogoś przeciętnego i niezainteresowanego poważnymi problemami politycznymi gospodarczymi, światopoglądowymi⁴⁶².

Zauważenia i podkreślenia domaga się fakt, że odbiorcy medialni to nie tylko widowie, słuchacze, czytelnicy czy internauci, ale także reklamodawcy – co wynika z zaproponowanego przez Roberta G. Picarda dualnego rynku medialnego⁴⁶³. Reklamodawcy są ważni dla branży medialnej do tego stopnia, że Tadeusz Kowalski i Bohdan Jung uznali nawet, że „reklama jest jedną z najważniejszych sił napędowych rozwoju mediów. (...) Reklama to podstawowe źródło dochodów firm medialnych⁴⁶⁴”. Należałoby zatem poświęcić związkom mediów z reklamodawcami osobne opracowanie i badania – dlatego też zostaną

⁴⁵⁸ Rozważania: co jest najważniejsze: odbiorca, zawartość czy dystrybucja, prowadzi do ostatecznego wniosku, że na obszary te należy patrzeć w sposób zintegrowany i współzależny od siebie, a zatem zgodnie z metaforą: królów jest trzech. Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 63-87.

⁴⁵⁹ Por. Sylvia Livingstone, *Media audiences, interpreters, users*, w: *Media Audiences. Understanding media*, (red.) Marie Gillespie, Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead-New York 2005, s. 1.

⁴⁶⁰ Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 76.

⁴⁶¹ Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 77.

⁴⁶² Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 77.

⁴⁶³ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 17-19.

⁴⁶⁴ Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2006, s. 64.

w tej pracy jedynie wspomniani. Stanowią jednak jeden z ważniejszych strumieni finansowania przedsiębiorstw medialnych i to im dedykowany jest ‘drugi’ produkt medialny: audytorium, którego wielkość, specyficzne cechy, a także waluty medialne (pieniądze, czas, uwaga, przestrzeń) zależą od atrakcyjnej oferty medialnej. Tomasz Goban-Klas podkreśla, że „reklamodawcy nie kupują powierzchni w gazetach, czy minut w radiu lub telewizji, za co – przynajmniej formalnie – płacą. W istocie kupują odbiorców, a właściwie ich uwagę oraz możliwości popytu na oferowane im towary i usługi⁴⁶⁵”. Picard również zauważa, że reklamodawcom media dostarczają nową i specyficzną walutę/produkt, czyli audytorium⁴⁶⁶ (a raczej dostęp do niego). Podobnie Gillian Doyle opisuje dwa rodzaje produktów medialnych: po pierwsze kontent medialny utrwalony (lub nie) na nośniku (np. programy telewizyjne, artykuły w czasopiśmie czy egzemplarze gazet), a po drugie: odbiorcy. Dzięki atrakcyjnej treści (często celowo rozrywkowej lub sensacyjnej) wzrasta konsumpcja medialna, a wraz z nią rośnie audytorium. Jednak Doyle wskazuje, że odbiorcy medialni będą atrakcyjni dla reklamodawców tylko jeśli będzie można ich pogrupować, wycenić i sprzedać. Odbiorcy medialni nie tylko przynoszą korzyści finansowe (przyciągając reklamodawców), ale też – choć jest to mniej doceniane – konstytuują pracę ludzi mediów, gdyż swoją obecnością dają powód do działania (np. dla mediów non-profit czy nadawców publicznych⁴⁶⁷, dla których satysfakcja odbiorców medialnych wyznacza kierunki dalszego działania, pozyskiwania finansowania innego niż od reklamodawców czy wreszcie rozwoju)⁴⁶⁸. Podwójny rynek medialny podkreśla także Philip M. Napoli uznając, że jest to przejaw wyjątkowości mediów w swojej istocie, bowiem „branże medialne często oferują jednocześnie dwa różne, ale powiązane ze sobą produkty dwóm różnym grupom konsumentów⁴⁶⁹”. Jan Kreft zauważa, że oba rynki, na których funkcjonują media oddziałują na siebie⁴⁷⁰ i od siebie zależą, zaś zainteresowanie ofertą medialną – a więc popularność mediów „tworzy przesłanki dla sukcesu na rynku reklamy i odwrotnie: powodzenie mediów

⁴⁶⁵ Tomasz Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2011, s. 152.

⁴⁶⁶ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 18-29.

⁴⁶⁷ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 12.

⁴⁶⁸ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 12.

⁴⁶⁹ Philip M. Napoli, *Audience Economics: Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 1-2.

⁴⁷⁰ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 17; Robert G. Picard, *Legal and Economic Aspects In Theft of Newspapers: Using a Model of Newspaper Value*, *The Journal of Media Economics* 1(4)/1999, s. 249; Alan B. Albarran, *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*, Iowa State University Press, Ames 1996, s. 300.

na rynku reklamy stwarza ekonomiczne podstawy ich rozwoju⁴⁷¹”. Warto podkreślić, że kiedy mowa o sprzedaży miejsca reklamowego lub czasu antenowego stosowany jest w rzeczywistości skrót myślowy lub pewne uproszczenie, ponieważ są one bezwartościowe, jeśli audytorium nie wykaże zainteresowania, czyli nie ‘zapłaci’ swoją uwagą. Uwaga jednak – co podkreśla Napoli – jest walutą medialną „znacznie bardziej abstrakcyjną, nieuchwytną i niematerialną niż, powiedzmy: stal, ubezpieczenia czy usługi prawne. Ludzka uwaga wymyka się dokładnej weryfikacji i kwantyfikacji, charakterystyczne dla transakcji w większości innych branż⁴⁷²”. Wysokość przychodów, jakie przedsiębiorstwo medialne może uzyskać od reklamodawców zależy od zainteresowania odpowiednio wielkiej i określonej demograficznie widowni, którą przyciągnęły poszczególne produkty i usługi medialne. Reklamodawcy często preferują określone grupy demograficzne. To oznacza, że grupy odbiorców podlegają pewnemu wartościowaniu (są mniej lub bardziej opłacalne). Nie powinno więc zaskakiwać, że do bardziej wartościowych grup demograficznych kierowana jest coraz większa ilość treści (czy nawet: treści o lepszej jakości), ponieważ medialni dostawcy treści próbują pozyskać ‘opłacalne’ lub preferowane audytorium dla reklamodawców⁴⁷³. Niekiedy wykorzystuje się metaforę i uznaje media za pomost między reklamodawcami a odbiorcami⁴⁷⁴. Co oczywiście splota złożoność ról i zadań, wobec których powinna stać branża medialna. Niemniej obecność reklamodawców i ich znaczenie finansowe ma znaczący wpływ i prowadzi niejednokrotnie do konfliktu interesów. Warto jednak zaznaczyć, że w mediach cyfrowych poszukiwane są i wprowadzane nowe sposoby finansowania z pominięciem reklamodawców, np. *crowdfunding* czy *freemium*. Badania dotyczące odbiorców medialnych (słuchaczy, widzów, czytelników czy internautów) są niezwykle istotne i na przestrzeni kilku ostatnich dekad były podejmowane. Wynika to z faktu, że odbiorcy i ich sposób korzystania z mediów wpływa na całą mediasferę. Podobnie jak media mają moc wpływania na myślenie i zachowania odbiorców, tak audytorium wywiera wpływ na wygląd mediów: na kontent, kanały dystrybucyjne, na modele finansowania. Obecnie uznaje się, że media nie są odpowiedzialne za radykalną „zmianę postaw odbiorców, ale za modyfikację zaangażowania uwagi poświęcanej określonym

⁴⁷¹ Jan Kreft, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012, s. 12.

⁴⁷² Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 5.

⁴⁷³ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 3-4.

⁴⁷⁴ Por. John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988.

sprawom⁴⁷⁵”. Agnieszka Turska-Kawa wyjaśnia, że najważniejszą kwestią w debacie nad wpływem mediów (lub jego brakiem) jest perspektywa audytorium medialnego: w przypadku jego bezrefleksyjności manipulacja i sterowanie społeczne zdają się być możliwe, ale w przypadku świadomego i celowego użytkowania mediów i podejmowania interakcji medialnych, a nawet partycypacji w procesie tworzenia treści medialnych możliwość manipulacji zdaje się być niewielka⁴⁷⁶. Istnieje kilka podstawowych teorii wyjaśniających świadome podejście odbiorców do mediów: teoria zastosowań i gratyfikacji⁴⁷⁷ (z j. ang. *uses and gratification*), selektywnej ekspozycji⁴⁷⁸ (z j. ang. *selective exposure*), wolnego czasu (z j. ang. *leisure-time*), teoria dwuetapowego przepływu⁴⁷⁹ (z j. ang. *two-step flow*) a nawet wieloetapowego przepływu⁴⁸⁰. Przyjmuje się, że audytorium nie jest bezrefleksyjną masą, ale wspólnotą jednostek zainteresowanych przekazem medialnym, w przeważającej mierze celowo i świadomie różne osoby podejmują decyzję dotyczące konsumpcji (diety) medialnej. Thomas H. Davenport z jednej strony podkreśla potrzebę różnicowania informacji i treści medialnych, a z drugiej zauważa swoisty przesyt informacyjny⁴⁸¹. Negatywne konsekwencje nadmiaru zwiastował Herbert Simon⁴⁸² w 1971 roku, zauważając, że bogactwo informacji wymaga wysokiej zapłaty w postaci poświęcenia uwagi (z j. ang. *paying attention*) i rozwijając tę myśl w ramach ekonomii uwagi, m.in. zapisał: „to, co informacja pochłania (konsumuje) to oczywista uwaga konsumentów. Dlatego bogactwo informacji powoduje ubóstwo uwagi i potrzebę efektywnego rozdzielania tej uwagi względem

⁴⁷⁵ Agnieszka Turska-Kawa, *Media jako źródło zaspokajania fundamentalnych potrzeb: rozważania w kontekście teorii 'użytkowania i gratyfikacji'*, *Studia Politicae Universitatis Silesiensis* 10/2013, s. 148.

⁴⁷⁶ Por. Agnieszka Turska-Kawa, *Media jako źródło zaspokajania fundamentalnych potrzeb: rozważania w kontekście teorii 'użytkowania i gratyfikacji'*, *Studia Politicae Universitatis Silesiensis* 10/2013, s. 148.

⁴⁷⁷ Por. Alan M. Rubin, *Media effects: Advances In theory and research*, Routledge, New York 2009, s. 165-184; Elihu Katz, Jay G. Blumler, Michael Gurevitch, *Uses and gratifications research*, *Public Opinion Quarterly* 37(4)/1973, s. 509-523.

⁴⁷⁸ Por. Silvia Knobloch-Westerwick, *Choice and Preference in Media Use*, Routledge, New York 2015; Dolf Zillmann, Jennings Bryant, *Selective Exposure to Communication*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1985.

⁴⁷⁹ Por. Elihu Katz, Paul F. Lazarsfeld, *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, Free Press, New York 1995.

⁴⁸⁰ Por. Joseph T. Klapper, *The Effects of Mass Communication*, Free Press, New York 1960, s. 8.

⁴⁸¹ Por. Thomas H. Davenport, *What Media Are You Consuming?*, Hbr.org, 11.06.2007, <https://hbr.org/2007/06/what-media-are-you-consuming>, [dostęp: 10.06.2020].

⁴⁸² Herbert A. Simon w 1978 r. otrzymał nagrodę Nobla w dziedzinie ekonomii. Realizował pionierskie badania nad procesem podejmowania decyzji w organizacjach gospodarczych, wykorzystując przy tym dokonania psychologii poznawczej, informatyki, administracji publicznej, ekonomii, zarządzania, filozofii nauki i socjologii. To właśnie Simon jest jednym z ojców sztucznej inteligencji, przetwarzania informacji, podejmowania decyzji, rozwiązywania problemów, ekonomii uwagi, teorii organizacji, systemów złożonych i komputerowej symulacji odkryć naukowych.

nadmiaru źródeł informacji, które mogą ją pochłoniąć⁴⁸³”. Neil Postman w 1992 roku także sceptycznie konstatował: „dżin, który wypłynął z butelki, głosząc, że informacja jest nowym bogiem kultury, był oszustem. Rozwiązał oczywisty dla wszystkich problem niedoboru informacji. Nie ostrzegł wszakże przed znacznie gorzej widocznymi niebezpieczeństwami jej nadmiaru⁴⁸⁴”. David Shenk porównywał nadmiar treści do smogu informacyjnego⁴⁸⁵, zaś Lucy Küng ostrzega, że zarówno czas, jakim dysponują odbiorcy medialni, jak i ich uwaga mają swój punkt krytyczny, a wszechobecność mediów i przesyt medialny mogą ostatecznie doprowadzić do niepożądanego stanu, w którym odbiorcy zaczną odczuwać niepokój oraz przyjmą strategię unikania dodatkowych wiadomości i treści medialnych⁴⁸⁶. Odbiorcy medialni coraz częściej praktykują celowy dobór treści, dietę medialną i decydują się na medialny *detox*, *cyber detox*. Należy jednak wyjaśnić, że aktualny stan rzeczy jest sumą znaczących i różnorodnych przeobrażeń społeczno-kulturowych, i nadal pozostaje w dynamice przemian.

1.4.2. Przemiany audytorium

Badania rynku odbiorców (ich zachowań i specyfiki) zyskały na znaczeniu wśród mediów, aby lepiej przyciągnąć czytelników, słuchaczy, widzów, a teraz internautów⁴⁸⁷. Jednak większość z tych analiz, jak dotąd, dotyczyła „dokumentowania wzorców zachowań odbiorców, a także wyjaśniania motywacji stojących za konsumpcją medialną i interpretacji treści medialnych przez publiczność, ze znacznie mniejszą uwagą poświęconą ekonomicznemu wymiarowi odbiorców mediów⁴⁸⁸”. Nick Couldry zwraca uwagę na wielowymiarowość audytorium i sprzeciwia się mediocentrycznemu ujęciu, według którego odbiorcy skoncentrowani są tylko na odbiorze treści medialnych. Jak pisze: „bycie częścią widowni to tylko jedna z wielu czynności w życiu codziennym, a media to tylko jedno z wielu źródeł znaczenia i wpływu. (...) Aby przeciwdziałać temu mediocentryzmowi, za-

⁴⁸³ Herbert Simon, *Designing organizations for an information-rich world*, w: *Computers, Communication, and the Public Interest*, (red.) Martin Greenberger, The Johns Hopkins Press, Baltimore, MD 1971, 37-72, s. 40.

⁴⁸⁴ Neil Postman, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, tłum. Anna Tanalska-Dulęba, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2004, s. 78.

⁴⁸⁵ Por. David Shenk, *Data Smog: Surviving the Information Glut*, Harper, New York 1997.

⁴⁸⁶ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 122.

⁴⁸⁷ Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 123.

⁴⁸⁸ Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 6.

proponowano różne koncepcje: ‘osadzona publiczność’ (Abercrombie i Longhurst 1998), ‘rozproszona publiczność’ (Radway 1988), ‘rozszerzona publiczność’ (Couldry 2005) oraz apeluje się o badania etnograficzne (Drotner 1994; Ang 1996). Debaty otworzyły drogę do bardziej kontekstualnego podejścia do codziennych relacji ludzi z mediami⁴⁸⁹”. Oznacza to, że problematyka audytorium nie została dotąd wyczerpana i pozostaje jeszcze pole dla nowych odkryć i obserwacji.

Ważniejszymi badaczami zajmującymi się audytorium medialnym są od wielu lat Philip M. Napoli oraz Sonia Livingstone. Napoli wskazuje na interesujące przemiany, jakie przechodzi zbiorowość odbiorców medialnych w kontekście ekonomicznym – oczywiście jest relacja, jaka zachodzi między audytorium a zmieniającym się światem (także światem medialnym), ale warto podkreślić także zmiany zachodzące na gruncie psychologiczno-socjologicznym i kulturowym: odbiorcy medialni są coraz bardziej świadomi, coraz bardziej wymagający, coraz bardziej różnorodni. Tymczasem Livingstone postuluje, w obliczu widocznych przemian audytorialnych, o nową orientację badawczą opartą na badaniu związku między tym, co technologicznie nowe, a tym, co nowe społecznie. Podkreśla znaczenie odbiorców w kontekście badań nad nowymi mediami ze względu na:

- (1) *casus* ‘domniemanej’, wyobrażonej lub zmitologizowanej publiczności (odgrywającej kluczową, choć często nie uznawaną rolę w dyskursie o nowych mediach);
- (2) nowe przymioty audytorium, tj. malejąca przewidywalność, powiększająca się fragmentaryzacja i duża zmienność w zaangażowaniu odbiorców;
- (3) związek między nowymi technologiami a przemianami audytorium (i pytanie o kierunek wpływu)⁴⁹⁰.

Badaczka uznaje, że „z tych samych powodów, dla których rosną naciski komercyjne na ‘poznanie’ odbiorców, społeczność akademicka również musi zrozumieć, w jaki sposób odbiorcy odgrywają rolę zarówno w społecznym kształtowaniu technologii, jak i ich przyswajaniu, wykorzystywaniu i oddziaływaniu⁴⁹¹”.

⁴⁸⁹ Nick Couldry, *Media consumption and public engagement: beyond the presumption of attention*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire-New York 2007, s. 26.

⁴⁹⁰ Por. Sonia Livingstone, *New media, new audiences?*, *New Media & Society* 1(1)/1999, s. 63-64.

⁴⁹¹ Sonia Livingstone, *New media, new audiences?*, *New Media & Society* 1(1)/1999, s. 63.

Można uznać, że od lat 80. XX wieku⁴⁹² „praktycznie każdy aspekt biznesu medialnego został zmieniony przez nowe technologie i fragmentaryzację odbiorców⁴⁹³”. Z tej przyczyny omówione zostaną dwa szczególnie istotne zjawiska, które zachodzą na poziomie wewnętrznym: fragmentaryzacja (audytorium i medialna) oraz autonomia⁴⁹⁴. Rozwój technologiczny i pojawienie się narzędzi do prognozowania i pomiaru audytorium, zdaniem Napoliego, „najprawdopodobniej nie zrównoważy erozji jakości produktu widowni, która wynika z rosnącej fragmentacji i autonomii odbiorców⁴⁹⁵”. Warto podkreślić, że są one wynikiem globalizacji, konwergencji i rozwoju technologicznego, które dynamizują całą branżę medialną. Ze względu na globalny wymiar kapitału i produkcji medialnej także zwartość medialna ulega z jednej strony globalizacji, ale także dywersyfikacji, a więc jest dostosowywana do lokalnych potrzeb i różnorodnych audytoriów⁴⁹⁶. Konwergencja medialna i nowe technologie umożliwiły swobodny przepływ zawartości pomiędzy różnymi kanałami dystrybucyjnymi, docierając do różnych grup odbiorców. Coraz większe rozdrobnienie, czyli fragmentaryzacja, utrudnia skuteczność przewidywania i badania (m.in. pomiarów czy profilowania) odbiorców mediów. Chociaż fragmentaryzacja jest procesem wielowymiarowym i złożonym to w swoim podstawowym wymiarze odnosi się do procesu, w którym wspomniana masowa publiczność ulega dzieleniu się na mniejsze homogeniczne grupy odbiorów w odpowiedzi na bogactwo branży medialnej, która oferuje coraz więcej różnorodnych treści. Philip M. Napoli podkreśla przy tym, że fenomen rozdrobnienia i specjalizacji dotyka jednocześnie branży medialnej i jej treści (komponent medialny), jak i audytorium (komponent odbiorczy). Na powstanie wielu pomniejszych segmentów odbiorców wpływa rosnąca liczba opcji medialnych i ich zdolność do przenoszenia treści (do konwergencji i recyklingu treści), które trafiają lub

⁴⁹² W roku 1981 za przyczyną przedsiębiorstwa IBM na rynku pojawiły się osobiste komputery przenośne na skalę masową. Model IBM 5150, znany jako IBM PC został opracowany przez zespół inżynierów pod kierownictwem Dona Estridge’a z IBM Entry Systems Division w Boca Raton, na Florydzie. Osobisty komputer stał się podstawowym narzędziem pracy, rozrywki i umożliwił wykorzystywanie internetu do prywatnych potrzeb.

⁴⁹³ James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 115.

⁴⁹⁴ Por. Napoli, Philip M., *Toward A Model Of Audience Evolution: New Technologies And The Transformation Of Media Audiences*, McGannon Center Working Paper Series, paper 15, 2008, s. 3.

⁴⁹⁵ Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions And The Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 13.

⁴⁹⁶ Por. Amelia H. Arsenault, Manuel Castells, *The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks*, *International Journal of Communication* 2/2008), s. 708.

wręcz są dedykowane do wąskich segmentów odbiorców⁴⁹⁷. Fragmentacja audytorium jest zatem elementem szerszego zjawiska, jakim jest: fragmentaryzacja mediów⁴⁹⁸ w ogóle. Najczęściej ta fragmentaryzacja mediów jest analizowana pod kątem korzyści dla odbiorców, m.in. obserwowano „rosnącą zdolność systemu medialnego do zaspokajania coraz węższych zainteresowań odbiorców, co ułatwia ich segmentację na coraz bardziej jednorodne grupy⁴⁹⁹” i podkreślano, że taka perspektywa jest cenna dla reklamodawców, którzy mogą kierować swoją ofertę do najbardziej potencjalnych konsumentów zrzeszonych w ramach jednorodnych, ujednoczonych grup odbiorców medialnych⁵⁰⁰. W takim ujęciu zarówno reklamodawcy, jak i producenci/dostawcy treści odnoszą korzyści z procesu fragmentaryzacji środowiska medialnego (w tym audytorium). Rozdrobnione audytorium podzielone na jednorodne mniejsze grupy odbiorców przejawia specyficzne zainteresowania, zwane niszowymi – następuje fragmentaryzacja wokół mediów specjalistycznych lub konkretnych treści czy usług medialnych. Zaproponowana przez Johna W. Dimmicka teoria niszy odnosi się częściowo do konkurencji o odbiorcę, ale szerzej jest rozumiana jako uzupełnienie teorii ekonomicznej i prezentuje interesujący wgląd w konkurencję w obrębie branży medialnej i pomiędzy przedsiębiorstwami medialnymi⁵⁰¹. Nisza jest rozumiana jako wyspecjalizowany i jednocześnie opłacalny/zyskowny segment rynku. Medium niszowe i treści niszowe kierowane do odbiorców (również: niszowych) mają charakter uzupełniający, nie są wyłączne, choć pozostają w stosunku konkurencji wobec innych mediów i treści. John Dimmick tłumaczy, że w takim układzie nadawcy medialni jednocześnie „konkurują ze sobą o uwagę klientów, ale ich twórcom nie zależy na tym,

⁴⁹⁷ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 135-136.

⁴⁹⁸ Fragmentaryzację mediów ma dwa wymiary: intramedialny i intermedialny. Fragmentaryzacja intramedialna odnosi się do rozszerzania zdolności medium do dostarczania wielo-opcyjnych treści. Zaś fragmentaryzacja intermedialna odnosi się do dodania nowych technologii medialnych do systemu medialnego, co rozszerza zakres opcji treści *cross-media* dostępnych dla typowego konsumenta mediów. Linia podziału między wymiarem intramedialnym i intermedialnym może być nieco rozmyta. W wielu przypadkach nowe technologie medialne nie stanowią zupełnie nowego medium, ale raczej są nowym sposobem dostarczania treści tzw. tradycyjnych mediów. Niemniej rozróżnienie to pozostaje użyteczne, szczególnie w kontekście zrozumienia konsekwencji dla audytorium. Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 136-137.

⁴⁹⁹ Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 138.

⁵⁰⁰ Por. Joseph Turow, *Breaking up America: Advertisers and the New Media World*, University of Chicago Press, Chicago 1997.

⁵⁰¹ Por. John W. Dimmick, *Media Competition and Coexistence. The Theory of the Niche*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey-London 2003.

żeby zastąpić siebie wzajemnie⁵⁰²”. Ilustracją tych założeń jest fenomen pokrywania się audytoriów: radiowych i telewizyjnych, gdyż „aby przetrwać nadawcy radiowi zdecydowali się na powiększanie lokalnych audytorów i pozyskali większe wpływy z lokalnych rynków reklamowych, a stacje telewizyjne zdominowały rynek reklam ogólnokrajowych. Konkurencja między tymi mediami polegała zatem na fenomenie konkurencyjnego przesunięcia⁵⁰³”. Podmioty w branży medialnej zdają się być zmuszone do różnicowania się pod względem treści i wykorzystania zasobów tak, by jednocześnie konkurować i współistnieć w przestrzeni zasobów i w świadomości audytorium.

Choć do tej pory omówione zostały pozytywne przesłanki fragmentaryzacji to jednak Napoli podkreśla też negatywne aspekty, a część z nich odnosi się niekorzystnie do tego produktu medialnego, jakim jest audytorium. Negatywne skutki ostatecznie mogą przeważać względem pozytywnych konsekwencji, zwiększających możliwość kierowania reklam do wąskich segmentów odbiorców⁵⁰⁴. Postępująca fragmentaryzacja zwiększa złożoność procesu kupowania audytorium – wybory są coraz bardziej skomplikowane, a możliwości jest coraz więcej (choć nie zawsze przekładają się one na efektywność). Koszty transakcji związane z zakupem widowni naturalnie rosną⁵⁰⁵. Badania przeprowadzone przez Patricję Phalen dowodzą, że nadmiar informacji jest „prawdopodobnie największym problemem, jaki mamy w branży [medialnej]⁵⁰⁶”. Niekończąca się ilość informacji oraz duża liczba rozdrobnionych audytoriów medialnych nastęrcza trudności reklamodawcom, analitykom, planistom, zwiększając poświęcony analizom i decyzjom czas, a także zwiększając ostatecznie koszty.

⁵⁰² Andrzej Różański, *Media społecznościowe: współczesne środowisko edukacyjne czy „cyfrowe tsunami”?*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia* 2(30)/2017, s. 207.

⁵⁰³ Jan Kreft, *Schylek stary i ekspansja nowych mediów*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 67/2011, s. 461.

⁵⁰⁴ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 138.

⁵⁰⁵ Napoli zauważa, że reprezentatywna sytuacja ponoszenia kosztów transakcyjnych obejmowałyby koszty związane z gromadzeniem i analizowaniem informacji niezbędnych do dokonania możliwie najlepszego zakupu oraz koszty negocjacji i podpisywanie umowy, związane z każdym indywidualnym zakupem. W nowym środowisku medialnym reklamodawca musi przeanalizować, ocenić i być może zakupić znacznie więcej opcji multimedialnych, aby dotrzeć do pożądanej liczby i typów docelowych konsumentów. Tym samym fragmentacja mediów narzuca zwiększone obciążenia analityczne, a towarzysząca jej fragmentacja odbiorców pociąga za sobą dodatkowe koszty negocjacji i zawierania umów. Badacze audytoriów zauważają, że dotarcie do odbiorców jest bardziej skomplikowane niż kiedykolwiek, niezależnie od branży. Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 139.

⁵⁰⁶ Patricia F. Phalen, *The market information system and personalized exchange: Business practices in the market for television audiences*, *Journal of Media Economics* 11(4)/1998, s. 22.

Autonomia audytorium odnosi się do zakresu, w jakim odbiorcy mogą tworzyć własne interpretacje znaczenia treści medialnej⁵⁰⁷. Jednak postęp technologiczny i pojawienie się meta-medium, czyli internetu, sprawiło, że autonomia audytorium może być rozumiana znacznie szerzej, co prowadzi do kształtowania się nowego audytorium medialnego – proces ten Philip M. Napoli określa jako ewolucję lub swoistą transformację audytorium⁵⁰⁸.

1.4.3. Nowe: audytorium medialne, role medialne, konsumpcja medialna

Do powstania nowego audytorium medialnego w znacznym stopniu przyczyniła się konwergencja medialna (zarówno na poziomie technologicznym i rozwiązań, jak i kontentu medialnego). Przepowiednie Nicholasa Negroponte z lat 70. oraz 80. XX wieku⁵⁰⁹, w krótkim czasie stały się faktem i zdynamizowały branżę medialną oraz doprowadziły do zmiany relacji między nadawcą i odbiorcą – czy wręcz: redefinicji tych ról i relacji.

Na poziomie zarządzania mediami, konwergencję można „zastosować do sposobu, w jaki organizacje odnoszą się do swoich odbiorców. Zamiast myśleć o ‘wypychaniu’ informacji do publiczności, menedżerowie muszą rozważyć stworzenie organizacji informacyjnych, które umożliwią czytelnikom, widzom i słuchaczom ‘pobieranie’ treści, ze szczególnym uwzględnieniem informacji lokalnych, z lokalnej stacji telewizyjnej, radiowej lub gazety⁵¹⁰”. Rewolucyjna zmiana dotycząca audytorium nastąpiła w momencie pojawienia się partycypacji wraz z nadejściem komercyjnego internetu i sieci Web 2.0. Przede wszystkim zaś zmieniła się rola i możliwości odbiorców, czyli ‘ludzi znanych kiedyś jako audytorium’ (z j. ang. *the people formerly known as the audience*) będących na końcu jednostronnego i nadawczego systemu medialnego do tej pory biernie przyjmujących proponowane treści⁵¹¹. Należy jednak uważać na sztuczne dzielnice, czy polaryzowanie odbiorców medialnych na: biernych i aktywnych, gdyż – jak zauważa Nick Couldry – mogą to być

⁵⁰⁷ Por. John Fiske, *Television culture*, Methuen & Co. Ltd Reprinted, London 1987; Por. John Fiske, *Reading the popular*, Routledge, London 1989.

⁵⁰⁸ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003; Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the Transformation of the Media Audience*, Columbia University Press, New York 2011.

⁵⁰⁹ Por. Nicholas Negroponte, *5 predictions from 1984*, TED 1984, www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_5_predictions_from_1984, [dostęp: 10.04.2020]; Norbert Bachleitner, *Literary Field or „Digital Soup”?* *Literature in the Internet*, w: *Quote, Double Quote. Aesthetics between High and Popular Culture*, (red.) Paul Ferstl, Keyvan Sarkhosh, Brill, Boston, Massachusetts 2014, s. 87.

⁵¹⁰ Lee Wilkins, *The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit*, w: *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, s. 88.

⁵¹¹ Por. Joy Rosen, *The People Formerly Known as the Audience*, http://archive.prsstthink.org/2006-06/27/pp1_frmr.html, [dostęp: 10.04.2020].

zupełnie ci sami odbiorcy treści medialnych, wchodzących w złożone relacje z mediami⁵¹². To wielowymiarowe grono odbiorców medialnych, które trudno jednoznacznie podzielić wedle zaangażowania wobec konsumpcji reaguje w sposób realny na zmiany krajobrazu medialnego, co podkreśla dyskurs naukowy, debata polityczna czy dialog społeczny⁵¹³.

Odbiorca medialny to nie odbiorca masowy, ale wspólnota/społeczność/grupa odbiorców połączonych ze sobą celowo lub przypadkowo, na stałe lub czasowo. Pojęcie prosumeryzmu⁵¹⁴, produseryzmu⁵¹⁵ i produkcji partnerskiej⁵¹⁶, zaangażowanie i fandomy jawią się jako przejaw głębokiej potrzeby partycypacji i realnie wpływa na wygląd przestrzeni cyfrowej. Można mówić o cyfrowych plemionach, podejmujących intencjonalne działania i odznaczających się swoistymi nawykami konsumpcyjnymi⁵¹⁷.

Nowe środowisko medialne to takie, w którym odbiorcy aktywnie wyszukują treści, które ich interesują, wtedy kiedy są zainteresowani ich konsumowaniem, przy użyciu preferowanej technologii. Nie ma już mowy o ‘programowaniu’ odbioru medialnego w określonym czasie i przy użyciu określonych technologii⁵¹⁸. Warto podkreślić bezprecedensowość owej autonomizacji – ponieważ zakres, w jakim współczesne środowisko medialne zapewnia odbiorcom poziom kontroli jest niespotykany i dotyczy nie tylko tego, jakie media są konsumowane, ale także kiedy, gdzie i jak są konsumowane. Nadto odbiorcy mediów obecnie mogą być kimś więcej niż zwykłymi konsumentami, stając się również współtwórcami środowiska medialnego⁵¹⁹. Napoli podkreśla, że zwiększanie kontroli odbiorców nad procesem konsumpcji mediów dezaktualizuje istniejące systemy kontroli i techniki pomiaru oglądalności⁵²⁰. Autonomia audytorium łączy się nierozdzielnie z postępem technologicznym – przy użyciu urządzeń (np. magnetowid i urządzenie zdalnego sterowania),

⁵¹² Por. Nick Couldry, *Media consumption and public engagement: beyond the presumption of attention*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire-New York 2007, s. 37.

⁵¹³ Por. Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 2.

⁵¹⁴ Por. Alvin Toffler, *Trzecia Fala*, tłum. Ewa Woydyłło, Warszawa 1985.

⁵¹⁵ Por. Axel Bruns, *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Producership*, Peter Lang, New York 2008.

⁵¹⁶ Por. Yochai Benkler, *Bogactwo sieci. Jak społeczna produkcja zmienia rynek i wolność*, tłum. Rafał Próchniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

⁵¹⁷ Por. Anna Teler, *Cyfrowe plemiona w granicach medialnej konsumpcji zaprogramowanej*, w: *Od słów do czynów. Rzecz o demagogii?*, (red.) Marek Sokółowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2022.

⁵¹⁸ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 146.

⁵¹⁹ Por. Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the Transformation of the Media Audience*, Columbia University Press, New York 2011, s. 55.

⁵²⁰ Por. Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the Transformation of the Media Audience*, Columbia University Press, New York 2011, s. 12-13.

programów (np. do pobierania, archiwizowania, konwertowania), wtyczek (np. Ad-Blocker), członkostwa premium czy nawet idei dostępności na żądanie (j. ang. *on-demand*) powstało nowe środowisko medialne, w którym odbiorcy mogą wykorzystać przesunięcie czasu, pomijać reklamy, a nawet ustalać własną ramówkę oferty medialnej⁵²¹. Przełomowy dla tych zmian był moment pojawienia się i upowszechnienia internetu, szczególnie w wersji Web 2.0, Web 4.0 i późniejszych. Napoli prezentuje szeroki wachlarz możliwości i niespotykanych dotąd zachowań odbiorców medialnych. Twierdzi, że

„internet może stanowić szczyt autonomii odbiorców, ponieważ użytkownicy mogą pobierać szeroką gamę treści, w tym tekst, wideo i audio, w dogodnym dla siebie czasie. Niewiele elementów treści medialnych online jest ‘zaplanowanych’ w tradycyjnym sensie. A nawet w takich przypadkach zawartość jest zazwyczaj archiwizowana online i udostępniana przez dłuższy czas. Dlatego przesunięcie czasu rzadko jest problemem w kontekście medium, które jest z natury asynchroniczne⁵²²”.

Przestrzeń cyfrowa umożliwia wybór i selekcję treści na niespotykaną dotąd skalę, sprzyja wszelkiego rodzaju personalizacji, dostosowaniu, umożliwia programowanie i tworzenie własnych redakcji prasowych (blogi), stacji telewizyjnych (kanały na platformach filmowych), stacji radiowych (podcasty i radia cyfrowe), a także ułatwia komunikację z innymi odbiorcami medialnym (skrzynki e-mailowe, fora internetowe, komunikatory i media społecznościowe) czy tworzenie sieci rekomendacji i poleceń⁵²³.

W wyniku tych złożonych przemian, ale także w wyniku autonomizacji audytorium (według definicji Napoli) zaburzeniu uległa zasada Pareto⁵²⁴, a koncepcja długiego ogona zyskała nowe odniesienie⁵²⁵. Według klasycznej koncepcji Andersona z 2004 roku⁵²⁶ uwaga odbiorców skupia się wyraźnie wokół ‘kilku’ hitów, bestsellerów (głowa), a następnie rozprasza i rozciąga na mniejszym poziomie, obejmując produkty niszowe (ogon). Zaskoczeniem było odkrycie, że zyski uzyskane z niszowych produktów w długim ogonie,

⁵²¹ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 146-148.

⁵²² Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 147.

⁵²³ Por. Philip M. Napoli, *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003, s. 147.

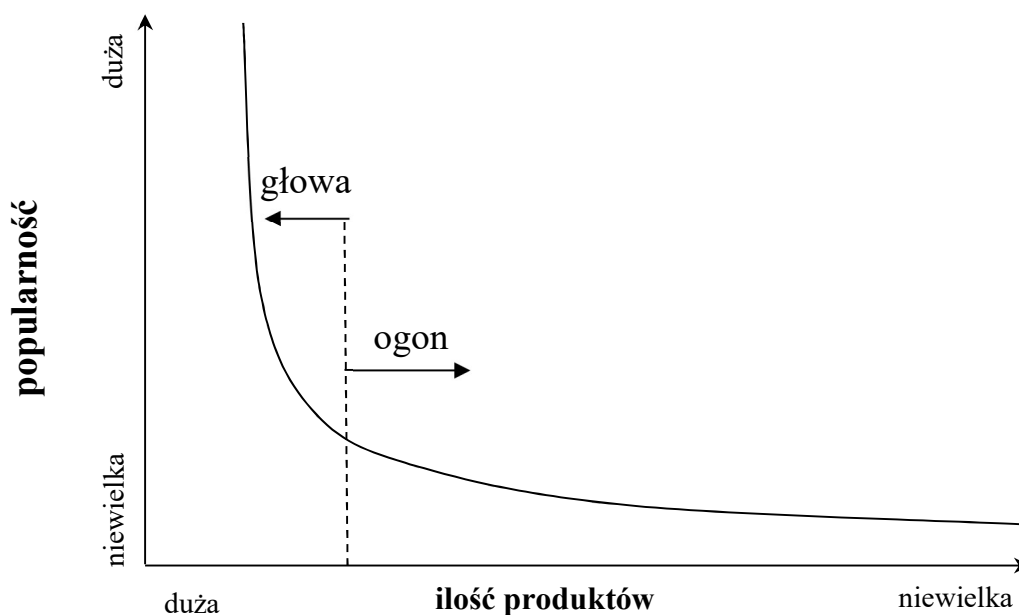
⁵²⁴ Zasada, przypisywana Vilfredowi Pareto zwana jest zasadą Pareto lub regułą Pareto i ma dużo bardziej uniwersalny charakter czy zastosowanie, które najogólniej można ująć następująco: 20% nakładów generuje 80% rezultatów.

⁵²⁵ Chociaż klasyczna teoria długiego ogona, zaproponowana przez Chrisa Andersona odnosi się do produktów medialnych to ma swoje zastosowanie także w teorii audytoriów medialnych, w wersji: tzw. długi ogon konsumpcji medialnej.

⁵²⁶ Por. Chris Anderson, *The long tail*, Wired.com, www.wired.com/2004/10/tail, opisaną i rozbudowaną w książce z 2006 r. Por. Chris Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, tłum. Bolesław Ludwiczak, Media Rodzina, Poznań 2008.

mogą osiągać ten sam poziom, co zyski z najbardziej interesujących, pożądaných produktów. Zaskakujący również jest rozkład udziału grup produktów w zyskach i przychodzie. W wersji, proponowanej przez Napoliego, dotyczącej (nowej) konsumpcji medialnej, audytorium działa dużo bardziej samodzielnie, niejako ‘oddolnie’ i dynamicznie – do tego stopnia, że podobnie jak w przypadku produktu, traci zastosowanie zasada Pareto⁵²⁷.

Rysunek 4. Długi ogon



Źródło: opracowanie własne za: Chris Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, tłum. Bolesław Ludwiczak, Media Rodzina, Poznań 2008, s. 81-88.

W tej dynamice konsumpcji tylko 20% (z wyprodukowanej) zawartości medialnej generuje 80% przychodu. Napoli zwraca zaś uwagę na pewną kontrowersję – wskazując na niedopasowanie zakresu, w jakim pojemność przechowywania i łatwość w poruszaniu się po zasobach medialnych (nawigacji) w nowym środowisku medialnym rzeczywiście wpływa na obecną zmianę audytorialną. Widoczne są ułatwienia w sposobie dystrybucji uwagi

⁵²⁷ Chris Anderson w książce *Długi ogon* z 2006 roku przedstawia następujące wyliczenia, według których różnica pomiędzy handlem konwencjonalnym a tym opartym o długi ogon jest zasadnicza. Produkty typu ‘hity’ w handlu konwencjonalnym stanowią 20%, generują 80% przychodu i odpowiadając za cały zysk, zaś w długim ogonie to tylko 2%, generujące 50% przychodu i 33% zysku. Produkty ‘niszowe’ w handlu konwencjonalnym to 80% produktów, generujących 20% przychodu i zerowy zysk, zaś w długim ogonie stanowią 8% oferty, generują 25% przychodu i 33% zysku. Anderson wymienia jeszcze na trzecią grupę produktową, tj. produkty niedostępne w handlu konwencjonalnym i wylicza, że produkty te stanowią 90% oferty, generują 25% przychodu oraz 33% zysku. Por. Chris Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, tłum. Bolesław Ludwiczak, Media Rodzina, Poznań 2008, s. 191.

publiczności, a to oznacza, że zmiana nie zachodzi jedynie w aspekcie ekonomicznym, ale na ogólniejszym poziomie: oddziałując na wzorzec rozkładu uwagi audytorium⁵²⁸.

Napoli formułuje pytania: „czy dostępność większego zakresu opcji i treści medialnych w połączeniu z dostępnością narzędzi nawigacyjnych, takich jak funkcje wyszukiwania i systemy rekomendacji, przenosi konsumpcję od głowy do ogona? Czy audytorium będzie mniej skłonne do konsumpcji kilku wybranych hitów w środowisku medialnym, które staje się łatwiejsze w nawigacji i umożliwia znacznie szerszy wybór?⁵²⁹”. Chris Anderson przekonuje, że większy wybór i dostęp do zwiększonej liczby treści medialnych zasadniczo wydłuży, ale także ‘utuczy’ ogon i jednocześnie skróci głowę⁵³⁰.

Powstanie (lub raczej: nieustanne powstawanie) nowego audytorium medialnego można datować na moment, w którym:

- odbiorcy zaczęli symultanicznie (równocześnie) konsumować treści medialne,
- wielo-opcyjność i wielo-narzędziowość medialna przyniosła synergiczne skutki w ekspozycji audytorium,
- informacje o odbiorcach, oparte na wskaźnikach demograficznych stały się bezużyteczne w kontekście medialnym,
- modele optymalizacji medialnej stały się niewydajne⁵³¹.

Don E. Schultz w przedmowie do książki Josepha Jaffe uznaje powyższe przesłanki za solidny dowód, że „stare się skończyło, a nowe już się zaczęło⁵³²”. Zdaniem niektórych badaczy to zmiana odbiorcy medialnego (jego zachowań i potrzeb) w pierwszej kolejności napędza wszystkie nowe koncepcje, podejścia, technologie i tym podobne, stanowiąc nową erę⁵³³. Takie stanowisko prezentuje np. Mirosław Filiciak pisząc: „dramatyczne przemiany pejzażu medialnego, których świadkami jesteśmy na przełomie XX i XXI wieku, choć swe źródło mają w zmianach technologii, dotyczą przede wszystkim społecz-

⁵²⁸ Por. Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the transformation of the media audience*, Columbia University Press, New York 2011, s. 61-62.

⁵²⁹ Philip M. Napoli, *Audience Evolution. New technology and the transformation of the media audience*, Columbia University Press, New York 2011, s. 61-62.

⁵³⁰ Por. Chris Anderson, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, tłum. Bolesław Ludwiczak, Media Rodzina, Poznań 2008.

⁵³¹ Por. Don E. Schultz, *Preface*, w: Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. xii.

⁵³² Don E. Schultz, *Preface*, w: Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. xii.

⁵³³ Por. Don E. Schultz, *Preface*, w: Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. xii.

nych praktyk odbioru⁵³⁴”. Błędem byłoby pozostanie na tak ogólnym poziomie przemian audytorialnych związanych z postępem technologicznym, bowiem nowe audytorium medialne kształtuje się również wokół szczegółowych zjawisk⁵³⁵, takich jak:

- *koniec okien dystrybucyjnych* (z. j. ang. *windows distribution* lub *windowing*): szczególnie widoczny w branży filmowej. W cyfrowym środowisku medialnym treści trafiają jednocześnie na wszystkie kanały, by zaspokoić globalne zapotrzebowanie i odpowiedzieć na potrzebę *tu i teraz* lub *na żądanie* (z j. ang. *on demand*). Okienkowanie dystrybucyjne przechodzi wyraźną ewolucję w kierunku przyspieszenie dostępności i cyfrowej dystrybucji bez ograniczeń, zgodnie ze strategią jednoczesnego wydania (z j. ang. *day-and-date release*).
- *wydłużenie i wzrost długiego ogona*: sprzedaż/dostępność w konwencjonalnych sklepach detalicznych (np. Blockbuster, Virgin, Empik) jest oparta głównie na nowościach i hitach. W sprzedaży/dostarczaniu treści cyfrowo konwencja jest odmienna. Platformy takie jak Netflix, Amazon, Napster (niegdyś Rhapsody) czy Spotify zapewniają dostęp do niezliczonej liczby tytułów filmowych, e-booków czy utworów muzycznych na żądanie. Odbiorca ma stały dostęp do bogatych baz treści, a niszowe, klasyczne czy stare tytuły stanowią prawie połowę całej sprzedaży. Poprzez rozbudowane systemy wyszukiwania, rekomendacji i rankingów uzyskiwany jest dostęp do poszukiwanych treści, które *de facto* mają nieograniczony okres przydatności, a kupujący zyskują możliwość podejmowania decyzji w oparciu o zainteresowania czy potrzeby.
- *samodzielna, niezależna i łatwa nawigacja*: zwiększająca się w ogromnym tempie ilość treści medialnych dostępnych na żądanie w przestrzeni cyfrowej, sprawia, że poruszanie się w niej staje się coraz trudniejsze. Przedsiębiorstwa mediów cyfrowych zmuszone są dbać o przyjazny interfejs, intuicyjność funkcjonowania, zapewniać łatwość w wyszukiwaniu, budować infrastrukturę dystrybucyjno-płatniczą w oparciu o *user experience* oraz dbając o *service design*, bezpieczeństwo danych i treści oraz funkcjonalność i niezawodność wykorzystywanych narzędzi.
- *wzrost znaczenia trafności i spadek znaczenia widoczności*: odbiorcy nie chcą widzieć treści nieistotnych. Kluczowym czynnikiem w przyciągnięciu uwagi staje się zaangażowanie odbiorców: interakcja i sprzężenie zwrotne, a wreszcie staranny dobór treści de-

⁵³⁴ Mirosław Filiciak, *Internet – społeczne metamedium*, w: *Media audiowizualne*, (red.) Wiesław Goździc, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 105.

⁵³⁵ Joseph Jaffe w 2005 roku snuł prognozy na rok 2008, wiele z nich się sprawdziło, choć wymagało rozwinięcia.

dykowanych za pośrednictwem starannie wybranych kanałów, ze skrupulatną dbałością o czas.

- *treść plastyczna, rozpowszechnialna*: kontent na żądanie cyfrowe nie wykazuje ograniczeń dystrybucyjnych, promocyjnych czy związanych z dostępem przy użyciu różnych urządzeń (stacjonarnych lub mobilnych).
- *odbiorcy jako twórcy treści i programiści*: w środowisku mediów cyfrowych pojawiają się nowi gracze: użytkownicy, którzy konsumują treści według uznania, ale także je oceniają, rekomendują, remiksują, współtworzą, tworzą i dystrybuują dalej⁵³⁶.

Wymienione zjawiska mają związek z nowymi wzorcami konsumpcji treści, a nowe, cyfrowe rodzaje treści wzbogacają te starsze. Można zauważyć, że odbiorcy odchodzą od materialnych produktów medialnych, ponieważ

„mogą uzyskać dostęp do produktu jako usługi w dowolnym miejscu i czasie. Ogromna pamięć urządzeń przenośnych (pamięć USB, dysk twardy) oraz nowe możliwości łączności i przechowywania (chmura) umożliwiają konsumentom podłączanie się do ‘listy odtwarzania’ w dowolnym miejscu (w domu, w pracy, w podróży itp.). Gdy zbliżamy się do świata pięciu ekranów, interakcje medialne oparte na ekranie stają się powszechne, pozostawiając coraz mniej miejsca na interakcje nie oparte na ekranie (radio, gazeta, czasopismo). (...) Konsumenty szukają i uzyskują dostęp do niestandardowych produktów, a nie do całego pakietu: artykuł zamiast gazety, utwór zamiast płyty, film zamiast sieci kablowej, telewizja dynamiczna, a nie telewizja liniowa⁵³⁷”.

Niezmiennie jednak przedsiębiorstwa medialne, dostawcy treści i dotychczasowi gracze – pozostają popularni, przynajmniej w przypadku wiadomości cyfrowych. Zaobserwować można, że kontekst wielowymiarowego popytu, wzmocnienia pozycji producentów treści medialnych i większego dobrobytu i swobody konsumentów (różnorodność, wybór, ceny itp.) jest równoważony przez gromadzenie danych konsumenckich, profilowanie i kontrolę⁵³⁸. Ten aspekt w kontekście audytorium zdaje się być szczególnie ważny dla wyzwań branży medialnej.

Podsumowując, szczególnego podkreślenia wymagają trzy zmiany: zachowania odbiorców (więcej aktywności niż bierności), niechęć do oczekiwania na treści i idea *on demand* oraz niechęć wobec konsumpcji treści tylko poprzez jeden kanał dystrybucyjny. Jak widać audytorium wykazuje się wysoką autonomią, świadomością i samostanowie-

⁵³⁶ Por. Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 172-173.

⁵³⁷ Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 187.

⁵³⁸ Por. Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 188.

niem, samodecydowaniem (z j. ang. *empowerment*). Te możliwości w dużej mierze wyznaczają nową logikę i nowe wyzwania stojące przed praktykami, badaczami i teoretykami zarządzania specyficznym audytorium medialnym.

1.4.4. Wyzwania wobec audytorium medialnego i zarządzania nim

Istnieje znaczna trudność prognostyczna w kontekście audytorium medialnego i wynika ona z „powierzchowej zmienności preferencji odbiorców⁵³⁹”, która utrudnia przewidywania dotyczące zarówno audytorium, jak i pośrednio przemysłu medialnego. Przewidywanie przyszłości jest ryzykowne w kontekście branży, w której często kwestie technologiczne czy prawne nie są jeszcze w pełni opracowane i dostosowane, lub pozostają dopiero na etapie wdrażania. Przyszłe wzorce zachowań odbiorców pozostają niepewne, a ich oczekiwania (np. w zakresie sposobów płatności, gustów, własności, prywatności, ochrony danych) mogą stawać w coraz większej sprzeczności z ekonomicznymi oczekiwaniami branży. Nie został jeszcze wypracowany odpowiedni wzorzec zarabiania i zarządzania audytorium tak, by z jednej strony wykorzystać nową falę konsumpcji medialnej, a z drugiej unikać konfliktu interesów⁵⁴⁰. Joseph Jaffe zauważa, że jeszcze kilka lat temu nie istniały słowa takie jak iPod, Video on Demand, Google czy TiVo, teraz zaś istnieją, wywołują skojarzenia, odnoszą się do codzienności i gruntownie zmieniają krajobraz medialny. Środowisko cyfrowe wykreowało nowe struktury, nowe relacje, w których odbiorca sam decyduje: czy, kiedy, gdzie i jak będzie konsumował treści medialne, a raczej: wchodził w interakcję. Producenci, wydawcy, dystrybutorzy, reklamodawcy nie mogą już narzucać zaplanowanych rozwiązań i oczekiwać konkretnych zachowań⁵⁴¹ – „mogą tylko szukać nowych sposobów, aby dać użytkownikowi końcowemu ‘boską władzę’ nad swoim środowiskiem⁵⁴²”.

Próbując wskazać wyzwania, wobec których będą stawać przedsiębiorstwa medialne w kontekście audytorium medialnego, można wymienić: postępującą fragmentaryzację i zmienność oczekiwań, konwergencję technologiczną i medialną (zwłaszcza w kontekście pomiaru audytorium); dywergencję (jako następstwo konwergencji prowadzące do

⁵³⁹ Lee Wilkins, *The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit*, w: *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, s. 83.

⁵⁴⁰ Por. Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Media Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 188.

⁵⁴¹ Por. Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 171.

⁵⁴² Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005, s. 171.

oderwania się treści medialnych od tradycyjnej platformy i swobodny przepływ między coraz nowszymi i coraz różniejszymi sposobami dystrybucji i sprzedaży), nieuchwytność i trudność w zainteresowaniu audytorium, unikanie reklam i niezależność w konsumpcji produktów i usług medialnych⁵⁴³. Istotna jest także rosnąca świadomość dotycząca procesów takich jak produkcja, dystrybucja, reklama, sprzedaż; oraz dotycząca przechowywania danych i prywatności w przestrzeni cyfrowej, zwana cyfrową suwerennością⁵⁴⁴.

Widoczna dynamika audytorium i przestrzeni medialnej prowadzi nieuchronnie do ogólnej konkluzji dotyczącej zmienności. Z jednej strony przyczynia się do tego kontekst technologiczny, podkreślany przez Cheryl D. Harris oraz Josha Chasina – gdyż „to, co wydaje się stosunkowo nowe, to zakres, w jakim krajobraz medialny zmienił się w ciągu ostatnich 15 lat, kładąc znacznie większy nacisk na pomiar oglądalności niż kiedykolwiek wcześniej⁵⁴⁵”. Technologia umożliwia dużo skuteczniejszy pomiar audytorium, analizę zachowań czy podejmowanych wyborów, a jednocześnie pozwala uzmysłwić sobie skalę skomplikowania i wielowymiarowości odbiorców medialnych, którzy działają samodzielnie, autonomicznie i niejednokrotnie w sposób trudny do przewidzenia. Joseph Jaffe odnotowuje spadek ‘ekspozycji’. Z drugiej strony zachodzą złożone zmiany społeczne, w obszarze możliwości, preferencji czy stosunku do mediów. Mark Deuze twierdzi, że żyjemy w świecie mediów, a nie w świecie z mediami⁵⁴⁶. Jednocześnie podkreśla wszechobecność mediosfery i zaawansowane stadium mediatyzacji, w słowach: „media stają się placem zabaw dla poszukiwania znaczenia i przynależności – nie tylko przez konsumpcję lub to, co David Harvey⁵⁴⁷ nazywa ‘elastyczną akumulacją’ artefaktów i pomysłów, które tworzyłyby i odtwarzały poczucie własnej tożsamości, ale także poprzez produkcję, współtworzenie, składanie i remiksowanie ‘całej serii symulacji jako środowiska ucieczki, fantazji i rozrywki’⁵⁴⁸”. Przestrzeń medialna jest więc nie tylko przestrzenią konsumpcji, ale wręcz funkcjonowania w najróżniejszych wariantach codzienności – od pragmatyzmu, przez rozrywkę czy eskapizm względem realnej rzeczywistości. Największym wyzwaniem będzie więc zmiana perspektywy i odejście od podejścia czysto ekonomicznego bądź instytucjonalnego, a spojrze-

⁵⁴³ Por. Cheryl D. Harris, Josh Chasin, *The Impact of Technological Innovation on Media Exposure Tracking*, ARF Audience Measurement Symposium, New York 20-21.06.2006, s. 4, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.585.6205&rep=rep1&type=pdf>, [dostęp: 24.04.2022].

⁵⁴⁴ Por. Farid Gueham, *Digital Sovereignty – Steps Towards A New System Of Internet Governance*, The Fondation pour l’innovation politique, 2017.

⁵⁴⁵ Cheryl D. Harris, Josh Chasin, *The Impact of Technological Innovation on Media Exposure Tracking*, ARF Audience Measurement Symposium, New York 20-21.06.2006, s. 3, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.585.6205&rep=rep1&type=pdf>, [dostęp: 24.04.2022].

⁵⁴⁶ Por. Mark Deuze, *Media Work*, Polity, Cambridge 2007, s. 242.

⁵⁴⁷ Por. David Harvey, *The Condition of Postmodernity*, Blackwell, Malden 1990, s. 302.

⁵⁴⁸ Mark Deuze, *Media life*, *Media, Culture & Society* 33(1)/2011, s. 138.

nie na audytorium medialne w kategoriach kontaktu z treściami, projektowania doświadczenia medialnego i partnerstwa.

1.5. Specyfika produkcji medialnej i zarządzania zawartością medialną

Przedmiotem zarządzania w mediach, od którego zależy obecność audytorium medialnego i reklamodawców jest dobro medialne. Dobra medialne – określane produktami medialnymi, by podkreślić ich ekonomiczny charakter – dostarcza się odbiorcom, podtrzymując nieustanne zapotrzebowanie na nowość. Tadeusz Kowalski uznaje, że nowość jest „niemal zasadniczym warunkiem konsumpcji mediów⁵⁴⁹”. Produkt medialny jako taki, a także zarządzanie nim, jego produkcja i zestawianie są specyficzne i wymagają osobnego omówienia.

1.5.1. Produkt medialny

Branża medialna, a raczej przedsiębiorstwa medialne, dostarczają swoim (dwojakim) odbiorcom produktów medialnych. Gregory Ferrell Lowe podkreśla, że media „wytwarzają i dystrybuują produkty i usługi (równocześnie), które są bardzo złożonymi dobrami⁵⁵⁰” – a następnie wymienia, że mogą to być dobra symboliczne, publiczne, klubowe, wielofunkcyjne, dobra związane z doświadczeniem, talentem, i dedykowane podwójnemu rynkowi medialnemu⁵⁵¹. Dla reklamodawców tym produktem będzie (dostęp do) audytorium – omówiony w poprzednim podrozdziale, zaś dla widzów, czytelników, słuchaczy, internautów produkt medialny to treść medialna zawarta na materialnym nośniku lub obecna w przestrzeni cyfrowej. Rynek medialny przejawia podwójny dualizm, podkreślający specyfikę branży medialnej. Pierwszy wymiar dotyczy dualnej natury realizowanych funkcji przez przedsiębiorstwa medialne w dostarczaniu dóbr medialnych do odbiorców. Wszystkie przedsiębiorstwa medialne mają do spełnienia dwie funkcje: realizację misji społecznej oraz zadań komercyjnych. Ma to szczególne znaczenie w produkcji i dystrybucji produktów medialnych – może bowiem przyczyniać się do pogłębiania konfliktu interesów społecznych i ekonomicznych lub harmonizowania ich. Ten dualizm sprawia,

⁵⁴⁹ Tadeusz Kowalski, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998, s. 26.

⁵⁵⁰ Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 5.

⁵⁵¹ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 5.

że dobra medialne dostarczane przez przedsiębiorstwa medialne są specyficznym dobrem rynkowym⁵⁵². Drugi wymiar realizuje się w tzw. podwójnym rynku produktowym (z j. ang. *dual product market*). Przedsiębiorstwa medialne funkcjonują równocześnie (choć nie zawsze) i równoległe na dwóch rynkach dóbr i usług medialnych: reklamodawców i odbiorców. Jak zaznacza Robert G. Picard „z ekonomicznego punktu widzenia branże medialne są niezwykle, ponieważ działają na tak zwanym podwójnym rynku. Tworzą jeden produkt, ale uczestniczą w dwóch oddzielnych rynkach towarów i usług. Wydajność na pierwszym rynku wpływa na wydajność w drugim⁵⁵³”. Produkt medialny (zwłaszcza zawartość) może być oferowany, dostarczany darmowo lub odpłatnie. Darmowość sugeruje, że „właściciel przedsiębiorstwa medialnego wykorzystuje drugą właściwość mediów. Mają one [organizacje medialne i ich produkty – przyp. AT] mianowicie zdolność skupiania na sobie rzadkiego dobra, jakim jest uwaga odbiorców. A ta z kolei jest oferowana reklamodawcom jako płatna usługa. Ten dualizm mediów musi prowadzić nas nieuchronnie w stronę konfliktów i napięć na rynku medialnym⁵⁵⁴”. Warto dodać, że obecność na dwóch rynkach nie zawsze zachodzi, bowiem „media w różny sposób uczestniczą (...) w podwójnym rynku. Niektórzy uczestniczą w obu rynkach, a inni tylko na jednym, a stopień, w jakim konkurują na każdym z nich, jest różny⁵⁵⁵”. Bogusław Nierenberg wskazuje jednak na możliwość wprowadzenie trójpodziału wspomnianego rynku dóbr i usług, przez pryzmat oferty: oferowanie dobra lub usługi medialnej; oferowanie dobra lub usługi medialnej oraz dostępu dla reklamodawców; oferowanie dostępu do reklamodawców⁵⁵⁶. Można odnieść wrażenie, że nie ma konieczności rozdzielania rynku na trzy wymiary, a proponowany przez Roberta G. Picarda dualny charakter rynku zakłada możliwość przenikania się ofert w kontekście dóbr i usług rynku medialnego.

Kolejną wyjątkową cechą jest dualna forma produktu medialnego, składająca się z części materialnej (nośnik) i niematerialnej (zawartość, z j. ang. *content*). W przypadku biznesu medialnego tylko forma w średnim czasie pozostaje niezmienna, zaś zawartość „podlega nieustannym zmianom, przede wszystkim jako skutek trwałego nacisku na no-

⁵⁵² Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 17-18.

⁵⁵³ Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 17-19.

⁵⁵⁴ Bogusław Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne – zarządzanie, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 116.

⁵⁵⁵ Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989, s. 17-19.

⁵⁵⁶ Por. Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 277; Bogusław Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 93.

wość⁵⁵⁷” – i to także odróżnia produkcję medialną od produkcji typowej, gdzie odtwarzana jest zarówno forma jak i treść⁵⁵⁸. Produkt medialny, rozumiany jako dobro (a więc: z akcentem na wymiar społeczno-kulturowy) może mieć zarówno charakter prywatny jak i/lub publiczny⁵⁵⁹. Bogusław Nierenberg wyjaśnia, że dobro prywatne „to takie, które może być konsumowane przez jedną osobę i nie może być jednocześnie konsumowane przez kogoś innego (...), natomiast dobro publiczne może być konsumowane jednocześnie przez wiele osób, bez uszczerbku dla którejkolwiek z nich⁵⁶⁰”. Tadeusz Kowalski i Bohdan Jung wykazują jednak, że dobro, by mogło być nazwane publicznym musi spełniać trzy przesłanki jednocześnie: konsumpcja jest niekonkurencyjna (dobro może być używane przez wiele osób równocześnie bez ograniczania możliwości korzystania pozostałym); konsumpcja jest niewyłączna (dobro może być używane przez wiele osób równocześnie bez wykluczania z konsumpcji pozostałych); nie można zrezygnować z konsumpcji dobra. Badacze uznają, że nie wszystkie media⁵⁶¹ spełniają powyższe przesłanki, najczęściej jedynie dwie pierwsze, dlatego podkreślają, że dobro medialne jedynie pozornie jest publiczne, a raczej jest quasi-publiczne, para-publiczne⁵⁶². Dobro medialne, poza spełnianiem roli ekonomicznej (produkt medialny), czy poza częściowym wypełnianiem funkcji dobra publicznego, jest także określane dobrem kulturowym. I wymaga podkreślenia, że istnieje znacząca różnica między perspektywą ekonomiczną a kulturową – „różnica między mediami rozumianymi jako dobro ekonomiczne a dobro kulturowe jest również ważna w produkcji mediów. Szczególną cechą produktów medialnych jest poziom poświęcenia i zaangażowania, jakie producenci treści – czy to dziennikarze, czy reżyserzy – okazują swojej pracy. Pracownicy kreatywni dbają o swój produkt (Caves 2000: 3), dlatego cenią nie tylko wynagrodzenie

⁵⁵⁷ Tadeusz Kowalski, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998, s. 26.

⁵⁵⁸ Por. Tadeusz Kowalski, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998, s. 26.

⁵⁵⁹ Por. Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 276.

⁵⁶⁰ Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 276.

⁵⁶¹ Wystarczy nie posiadać w domu odbiornika telewizyjnego lub radiowego, by zrezygnować z tych konkretnych dóbr medialnych.

⁵⁶² Por. Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006, s. 30-31.

pieniężne, ale także satysfakcję twórczą⁵⁶³”. Uściślenia wymaga również kwestia konsumpcji medialnej – dobra medialne nie są konsumowane w ścisłym tego słowa znaczeniu. Wynika to z faktu, że owa konsumpcja nie prowadzi do zużycia lub zniszczenia zawartości medialnej, jedynie ewentualnie samego nośnika⁵⁶⁴. Chociaż aktualność produktów medialnych jest narażona na dezaktualizację to nie konsumpcja na nią wpływa⁵⁶⁵. Istniejąc równocześnie w obszarze ekonomicznym i kulturowo-społecznym dobro medialne wykazuje zachowania specyficzne także w obrębie produkcji, bowiem jest ona:

„w istocie procesem reprodukcji (kopii) pewnej jednostki zawartości, zaś liczba kopii jest trudna do określenia w trakcie procesu produkcji. Każdy dodatkowy widz odbiera coś, co można uznać za kolejną kopię pewnego oryginału, którym może być transmisja na żywo jakiegoś wydarzenia. Tak więc koszt produkcji nie jest zdeterminowany liczbą odbiorców i wynosi tyle samo, jeżeli program ogląda tysiąc lub milion osób. Wytworzenie programu potraktować zatem można w kategoriach kosztów stałych, zaś pozyskanie nowego widza nie zwiększa dotychczas poniesionych kosztów produkcji⁵⁶⁶”.

Waldemar Tyc wskazuje, że koszty wytworzenia produktu nie rosną ani nie maleją wraz ze wzrostem lub spadkiem liczby odbiorców. Oznacza to, że koszty krańcowe są zerowe i „jest to coś diametralnie innego od praktyki przedsiębiorstw wytwarzających inne rodzaje dóbr, gdzie wytworzenie kolejnego dobra wymaga zużycia czynników wytwórczych, co przekłada się na wzrost kosztów krańcowych⁵⁶⁷”. Tadeusz Kowalski dodaje, że:

„produkcja telewizyjna i filmowa nie jest zdeterminowana liczbą widzów, bo ta nie jest znana. Produkt intencjonalnie pomyślany jako masowy może okazać się mało popularny, i na odwrót – produkt pomyślany jako elitarny może, pod wpływem trudnych do przewidzenia czynników, stać się nieoczekiwane produktem masowym. Te rozważania prowadzą do wniosku, że relacje ekonomiczne, jakie zachodzą między nakładami a poziomem produkcji medialnej, mogą być w licznych przypadkach uwarunkowane działaniem prawa przychodów rosnących względem skali⁵⁶⁸”.

⁵⁶³ Gabriele Siegert, Björn von Rimscha, *7 Economic bases of communication*, w: *Theories and Models of Communication*, (red.) Paul Cobley, Peter Schulz, De Gruyter Mouton, Berlin 2013, s. 125, www.zora.uzh.ch/id/eprint/73425/4/Siegert_von_Rimscha_Economic_bases_of_communication.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

⁵⁶⁴ Por. Alan B. Albarra, *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*, Iowa State University Press, Ames 1996, s. 28.

⁵⁶⁵ Por. Tadeusz Kowalski, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(57)/2014, s. 33.

⁵⁶⁶ Waldemar Tyc, *Ekonomiczne uwarunkowania wielkości przedsiębiorstw medialnych*, *Studia Ekonomiczne* 156/2013, s. 24.

⁵⁶⁷ Waldemar Tyc, *Ekonomiczne uwarunkowania wielkości przedsiębiorstw medialnych*, *Studia Ekonomiczne* 156/2013, s. 24.

⁵⁶⁸ Tadeusz Kowalski, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(57)/2014, s. 31.

Victor Pickard wraz z Robertem G. Picardem uznali, że zdrowy system medialny wymaga treści, produktów medialnych, zdefiniowanych przez trzy zbieżne cechy: pluralizm, różnorodność i dywersyfikacja (z j. ang. odpowiednio: *pluralism, variety, and diversity*)⁵⁶⁹. Wyjaśniają, że „pluralizm odnosi się do zakresu idei i poglądów dostępnych w systemie medialnym, różnorodność do mieszanki gatunków i typów treści medialnych, a dywersyfikacja do różnych cech i form [rynku medialnego]”⁵⁷⁰. Robert G. Picard podkreśla też, że produkty medialne różnią się od innych produktów tym, że zysk i wartość nie są mierzone wyłącznie w kategoriach ekonomicznych. Korzyści medialne należy rozpatrywać także w kategoriach korzyści społecznych, kulturowych i politycznych⁵⁷¹. Właśnie taka perspektywa oddaje wyjątkowość produktów medialnych i jednocześnie:

„stawia media w szczególnym miejscu i pozwala im cieszyć się wieloma przywilejami. Uprzywilejowanie to pociąga za sobą jednocześnie oczekiwanie spełnienia powinności wobec odbiorcy, jak i społeczeństwa. Skupia też na mediach szczególną uwagę zarówno samego społeczeństwa, jak i świata polityki. Oczekiwania, jakie względem mediów ma społeczeństwo demokratyczne, można ująć w trzech punktach:

- obserwacja i tworzenie obrazu otaczającego świata,
- przekazywanie dziedzictwa kulturowego,
- dostarczanie rozrywki⁵⁷²”.

A jednocześnie Picard zauważa, że „ten pogląd jest jednak problematyczny, ponieważ produkty medialne znacznie się między sobą różnią oraz ponieważ działają w środowiskach ekonomicznych o dynamice biznesowej, której większość innych produktów i usług nie napotyka⁵⁷³”. To znaczy, że chociaż produkty i przedsiębiorstwa medialne mają różne zobowiązania i przywileje społeczne, to nie są wolne od dynamiki ekonomicznej.

Niejednokrotnie produktem medialnym jest informacja, która wymyka się normom ekonomicznym, gdyż – jak twierdzi Drucker – „w dzisiejszych czasach informacja drastycznie odbiega od standardów klasycznej teorii niedoboru, a nawet odważnie wkracza na grunt teorii nadmiaru. (...) Jeśli dzielę się informacją, nie tracę jej. Mało tego, informacja jest tym cenniejsza, im więcej osób jest w jej posiadaniu. (...) Skutki tej zmiany

⁵⁶⁹ Por. Victor Pickard, *Democracy Without Journalism? Confronting the Misinformation Society*, Oxford University Press, New York 2020, s. 120.

⁵⁷⁰ Victor Pickard, *Democracy Without Journalism? Confronting the Misinformation Society*, Oxford University Press, New York 2020, s. 120.

⁵⁷¹ Por. Robert G. Picard, *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2011, s. 5-6.

⁵⁷² Sławomir Soczyński, *Funkcje przedsiębiorstw medialnych w świetle odpowiedzialności*, *Studia Socialia Cracoviensia* 2 (19)/2018, s. 54.

⁵⁷³ Robert G. Picard, *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, *Journal of Media Business Studies* 2(2)/2005, s. 61-62.

można zaobserwować także w odniesieniu do teorii zarządzania. Podstawowe założenia muszą ulec zmianie⁵⁷⁴”. Bogusław Nierenberg podkreśla te „osobliwe właściwości informacji jako zasobu wymykającego się podstawowym prawom ekonomicznym. (...) W klasycznej ekonomii przyjmuje się, że im jakieś dobro rzadsze, tym cenniejsze i odwrotnie. Powszechność określonego dobra obniża jego cenę⁵⁷⁵”. Paulo Faustino rozgranicza i identyfikuje zmiany dotyczące specyfiki produktu medialnego kiedyś i dziś. Uznaje, że wygląd produktu medialnego wpłynął także na sposób zarządzania mediami: przechodząc od tradycyjnego do nowoczesnego podejścia⁵⁷⁶.

Tabela 2. Formy zarządzania mediami

formy tradycyjnego zarządzania	formy nowoczesnego zarządzania mediami
produkt kulturalny	produkt ekonomiczny
produkt mono-medialny	produkt multimedialny
produkt oparty na słabej technologii	produkt oparty na zaawansowanej technologii
ograniczone portfolio produktowe	bogate portfolio produktowe
produkt zdefiniowany	produkt niezdefiniowany
produkt jednorazowego użytku	produkt wielokrotnego użytku
produkt dziennikarski	produkt dziennikarski i marketingowo-techniczny
mono-wiedza	wielo-wiedza
zarządzanie mono-mediami: mono-zarządzanie	zarządzanie multimediami: multi-zarządzanie

Źródło: tłumaczenie własne za: Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, observacom.org, 29.04.2015.

Produkt medialny jest pojęciem zbiorczym dla szerokiego zakresu znaczeń i definicji. Treści medialne, zawarte w produkcie, przejawiają i spełniają specyficzną (wyjątkową) w społeczeństwie rolę w procesach re-interpretacji znaczeń, implikacji wydarzeń, pojęć i konsekwencji emocjonalnych⁵⁷⁷, co często jest opisywane w ramach nurtu, tzw. zwrotu afektywnego czy ‘ekonomii afektywnej’. Każdy gatunek medialny odgrywa rolę w złożonym procesie kształtowania się wszechobecnej mediosfery: od informacji, przez

⁵⁷⁴ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 38.

⁵⁷⁵ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 82.

⁵⁷⁶ Por. Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, Observacom.org, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges/, [dostęp: 09.12.2020].

⁵⁷⁷ Por. John Ellis, *Seeing things: Television in the age of uncertainty*, I.B. Tauris & Co, London 2000.

publiczne dyskusje i opinie, dramatyczne portrety i relacje, artystyczne działania, a nawet przejawy komedii i rozrywki, które mogą zmniejszać niepokój. Treści medialne jednocześnie łączą (lub dzielą) ludzi, odzwierciedlają zarówno odrębne, jak i wzajemne obawy, i od czasu do czasu konfrontują⁵⁷⁸ i katalizując zmianę społeczną. Treści medialne mogą też stawać się częścią smogu informacyjnego⁵⁷⁹, mogą wspierać ludyczną nijakość, poprzez przemoc i brutalizację prowadzić do społecznej desensytyzacji. Ponadto produkty i usługi medialne (a szczególnie ich specyfika) wpływają na dynamikę biznesową i wyróżniając ją na tle innych branż:

„z powodu istotnych różnic po stronie podaży i popytu, które wpływają na ich cechy rynkowe, finansowe i operacyjne oraz tworzą środowiska biznesowe i relacje wymiany charakterystyczne dla mediów. Po stronie podaży organizacje informacyjne mają mniejszą konkurencję niż firmy z większości innych branż; kierują się motywami kulturowymi, artystycznymi, ekspresyjnymi, społecznymi i komercyjnymi; są zależne od twórców treści, którzy mają silną autonomię zawodową; wytwarzają produkty o właściwościach niefizycznych; i regularnie wytwarzają nadpodaż materiału. Po stronie popytu nadpodaż powoduje zmniejszoną skłonność do płacenia, a jeśli ponoszone są wydatki, są to koszty utopione (...). Ponieważ gotowość do płacenia jest niska, pierwotne dochody organizacji informacyjnych zwykle pochodzą nie od konsumentów, ale od reklamodawców⁵⁸⁰”.

Kluczowa pozostaje więc rola człowieka: twórcy, pośrednika i odbiorcy – od którego intencji, umiejętności i samoświadomości zależy wygląd obecnej i przyszłej mediosfery.

1.5.2. Cykl życia produktu medialnego

Produkt medialny podobnie jak inne produkty rynkowe funkcjonuje w ramach cyklu życia produktowego (z j. ang. *product life-cycle* lub *the life cycle of a product*). Oznacza to, że przejawia charakterystyczne zachowania w ramach czterech faz: wprowadzenia na rynek, wzrostu, dojrzałości i spadku (z j. ang. odpowiednio: *introduction, growth, maturity, decline*)⁵⁸¹. Produkt pozostając w dynamice cyklu zdobywa udział w rynku, przejawia (lub nie) problemy dystrybucyjne, sprzedażowe, generuje zysk. Skoro produkt medialny jest specyficzny to i cykl jego ‘życia’ również. Anna Jupowicz-Ginalska analizując różne

⁵⁷⁸ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 5-6.

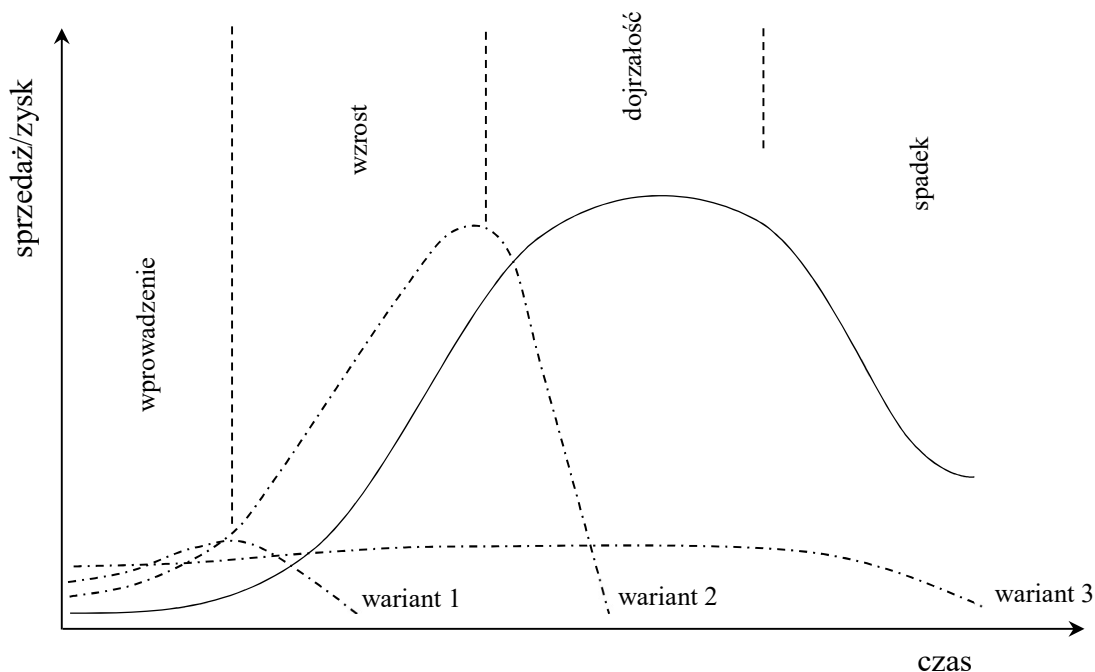
⁵⁷⁹ Por. David Shenk, *Data Smog: Surviving the Information Glut*, Harper, New York 1997.

⁵⁸⁰ Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 44-45, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022],

⁵⁸¹ Por. Steven Klepper, *Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle*, *The American economic review* 1996, s. 562-583; George S. Day, *The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues*, *Journal of Marketing*, (4)45/1981, s. 60-67.

produkty medialne zauważa, że „ze względu na dynamiczny charakter rynku, niektóre towary medialne nie przechodzą przez wszystkie, fazy życiowe⁵⁸²”.

Rysunek 5. Cykl życia produktu medialnego i możliwe warianty



Źródło: opracowanie własne za: Raymond Vernon, *International Investment and International Trade in the Product Cycle*, *The Quarterly Journal of Economics*, (2)80/1966, s. 190-207; Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 58-59.

A zatem produkt medialny może:

- (wariant 1) nie osiągnąć oczekiwanego wzrostu: produkt pozostaje w etapie wprowadzenia na rynek bez osiągnięcia popularności;
- (wariant 2) nie wejść w etap dojrzałości: produkt od etapu gwałtownego wzrostu przechodzi w etap spadku;
- (wariant 3) nie osiągnąć oczekiwanego wzrostu: zaraz po wprowadzeniu na rynek produkt przechodzi do etapu dojrzewania i spadku⁵⁸³.

Zdarzają się takie produkty medialne, które w sposób klasyczny przechodzą przez wszystkie etapy (fazy) cyklu życia produktu i jest to spotykane, w przypadku dóbr długotrwałych, zaplanowanych na długą dystrybucję (np. seriale telewizyjne, radiowe listy przebojów, radiowe audycje tematyczne, prasowe reportaże tematyczne, itd.). Jednak w sytuacji niespełniania przez produkt medialny założonych oczekiwań następuje „natchmiastowa modyfikacja, bo – w przeciwieństwie do innych dóbr marketingowych –

⁵⁸² Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 58.

⁵⁸³ Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 58-59.

produkt medialny może zostać zmieniony lub zlikwidowany w niesłychanie krótkim okresie (nawet w przeciągu doby, np. w Internecie czy radiu). Wobec tego o cyklu życiowym dobra medialnego kategorycznie i błyskawicznie przesądza odbiorca oraz podejmowane przez niego decyzje⁵⁸⁴. Cykl życia produktu medialnego w przypadku dóbr rynkowych, takich jak *reality show*, *talk show*, itd, określa się jako niestabilny, a same produkty przechodzą przez cykl życia jako produkty wysokiego ryzyka⁵⁸⁵.

Poza gwałtownością i niestabilnością John M. Lavine i Daniel B. Wackman wskazują na inną, uniwersalną i często pomijaną cechę – „w każdym cyklu produkcyjnym produkty medialne musi być świeże, nowe i atrakcyjne. W większości innych branż ten sam produkt jest wytwarzany w kółko⁵⁸⁶”. Koncepcja cyklu życia jest ważna dla przedsiębiorstw medialnych, gdyż pozwala określić strategię działania⁵⁸⁷. Widoczne są także próby przedłużania cyklu życia produktów medialnych. Przemysł wydawniczy (gazety, magazyny, książki) opracowuje kolejne wydania, zmienia układ, format czy szatę graficzną. Przemysł telewizyjny (seriale, filmy) realizuje kolejne sezony popularnych seriali, wsłuchuje się w głosy fanów, co do losów głównych bohaterów, w nawiązaniu do seriali powstają produkcje filmowe (i na odwrót), hity filmowe mają kultowe *sequele*, jak np. *Star Wars*, *Star Trek* i inne. A nawet mimo tych starań produkty medialne wchodzą w etap spadku, gromadzą coraz mniejsze audytoria, tracą swoją popularność i przestają przynosić zyski⁵⁸⁸. Dlatego przedsiębiorstwa medialne są zakładnikami nowości⁵⁸⁹. Cykl życia może się także odnosić do rodzajów mediów i obecnie można uznać, że niektóre media są już u schyłku swojego ‘życia’. A to dowodzi, że cała branża medialna jest skazana na ciągłe transformacje, innowacyjność i dostosowywanie się do rynku i odbiorców.

1.5.3. Konwergencja, recykling, remiks treści

John Lavine i Daniel Wackman przekonywali, że „media dostarczają *łatwo psujących się* produktów⁵⁹⁰”. Zdaje się, że prawidłowość ta ma swoje zakorzenienie w mediach trady-

⁵⁸⁴ Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 59.

⁵⁸⁵ Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 58.

⁵⁸⁶ John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 2.

⁵⁸⁷ Por. John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 258.

⁵⁸⁸ Por. John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 258.

⁵⁸⁹ Por. Anna Teler, *Innowacja i nowość w branży medialnej w świetle teorii innowacyjności Josepha A. Schumpetera na przykładzie CNN*, Zarządzanie Mediami (1)9/2021.

⁵⁹⁰ John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988, s. 7.

cyjnych (linearnych, nadawczych, jednostronnych). I wiele wskazuje na to, że media cyfrowe wpłynęły na logikę trwałości produktu medialnego. Wymaga to szerszego omówienia w kontekście konwergencji medialnej i recyklingu treści czy remiksowania. Zepsuciu, o którym mówią Lavine i Wackman, ulega materialna część produktu medialnego (nośnik). Produkt medialny jednak łączy elementy materialne i niematerialne⁵⁹¹, a przestrzeń internetu umożliwiła funkcjonowanie produktu medialnego bez nośnika. Zatem proponowana przez badaczy teoria zdaje się być już nieaktualna. Produkt medialny wyryka się typowym podziałom rynkowym, np. ze względu na materialność/niematerialność oraz sposób konsumpcji. W jednym przypadkach jest dobrem psującym się krótkotrwałym (efemerycznym), a w innym pozostaje dobrem trwałym – niepsującym się z możliwością stopniowego zużywania i wielokrotnego wykorzystywania, a mimo to nie cechuje go wyższa cena. A nawet żadna cena, bo jak przekonuje Paul Levinson „nie płacisz, a dostajesz: konsument nowych nowych mediów z założenia nie płaci za dostęp do oferowanych mu treści⁵⁹²”. Henry Jenkins kieruje uwagę badaczy na szczególny aspekt: postępujące zacieranie się granic między tradycyjnym rozumieniem: nadawcy i odbiorcy. Zacieranie się granic i nowa rola odbiorców, aktywnie podkreślających swoją obecność, celowo bojkotujących niechciane przekazy oraz świadomie generujących ruch i zainteresowanie medialne to nowa rzeczywistość, o której Jenkins pisze:

„świat, w którym odbiorcy pomagają kształtować przepływ treści medialnych w sieciach, to zupełnie inny świat niż ten, w którym odbiorcy pasywnie akceptowali ofertę udostępnianą w kanałach nadawczych. Wszystko wskazuje na to, że młodzi ludzie postrzegają dziś siebie i swoją rolę w kontaktach z mediami inaczej niż starsze pokolenia – zdają sobie sprawę, że dysponują potencjałem umożliwiającym wywieranie widocznego wpływu na tę sferę⁵⁹³”.

Zdaniem Bogusława Nierenberga przemiany są konsekwencją postępu technologicznego, który wyposaża odbiorców w narzędzia (a więc i w możliwości), którymi nigdy wcześniej nie dysponowali. W tej sytuacji konieczność poszukiwania nowych metod i kierunków w zarządzaniu mediami jest oczywista⁵⁹⁴. Drugą istotną konsekwencją jest rosnąca świadomość i rosnące kompetencje odbiorców medialnych względem oferowanych im produktów.

⁵⁹¹ Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s. 55-56.

⁵⁹² Paul Levinson, *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010, s. 12.

⁵⁹³ Mirosław Filiciak, Michał Danielewicz, Mateusz Halawa, Paweł Mazurek, Agata Nowotny, *Młodzi i Media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Raport Centrum Badań nad Kulturą Popularną SWPS, Warszawa 2010, s. 137, www.nck.pl/media/2011-01-17/modzi_i_media__raport_copy1.pdf, [dostęp: 13.07.2016], www.nck.pl/badania/raporty/mlodzi-i-media-nowe-media-a-uczestnictwo-w-kulturze, [dostęp: 17.02.2016].

⁵⁹⁴ Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 85.

Konwergencja to rezultat cyfrowej rewolucji i wzajemnego przenikania się różnych sektorów informacji i komunikacji: sektora telekomunikacyjnego, przestrzeni mediów i obszaru technologii informatycznej. Innymi słowy proces ten „znosi granice pomiędzy mediami, nawet w bezpośredniej komunikacji, takiej jak poczta, telefon, telegraf, i komunikacji masowej, takiej jak prasa, radio i telewizja⁵⁹⁵”. Jan Kreft, powołując się na Fredrika Hacklina, widzi w konwergencji możliwość „dostarczania przez różne sieci podobnego rodzaju usług lub występowania razem różnego rodzaju urządzeń, takich jak telefon, telewizja i komputery osobiste lub (...) wspólne występowanie oddzielnych wcześniej produktów wykorzystujących cyfrowe technologie⁵⁹⁶”.

Globalizacja, cyfryzacja i konwergencja przyczyniły się do powstania przedsiębiorstw również zwanych medialnymi, ale których głównym celem nie jest tworzenie treści medialnych w „tradycyjnym rozumieniu, a skupiły się niemal wyłącznie na agregacji zawartości wytwarzanej przez innych i zawieraniu porozumień z dostawcami zawartości⁵⁹⁷”. Ma to kluczowe znaczenie dla jakości produktu, bowiem jeśli coraz mniej przedsiębiorstw tworzy produkt istnieje obawa, że będzie on coraz bardziej zhomogenizowany, a coraz mniej zróżnicowany i wartościowy.

Do procesu produkcji dołączyli sami odbiorcy – „amatorzy, osoby przypadkowo i sporadycznie dzielące się wytworzoną przez siebie zawartością medialną, ale też grono profesjonalistów prowadzących działalność w dość regularnym trybie oraz przedstawiciele nowych zawodów medialnych, traktujących obecność w internecie na zasadach zawodowych⁵⁹⁸”. Jest to zjawisko coraz powszechniejsze i w dodatku: masowe. O wytworzonych w ten sposób produktach mówi się: *user generated content (UGC)*. Powstaje nowa, zredefiniowana przestrzeń, o nieznaney dotąd skali i dynamice, którą wspólnie tworzą osoby zajmujące się wydawniem, nadawaniem, produkowaniem, pracą twórczą i profesjonalną, a także osoby pośredniczące i użytkujące (użytkownicy i użytkowniczki). Zgodnie z zapowiedzią Alvina Tofflera współczesny konsument (w tym przypadku odbiorca medialny) coraz aktywniej chce i uczestniczy w procesie współtworzenia lub tworzenia, stając

⁵⁹⁵ Jan Kreft, *Multimedia jako cel strategii konwergencji mediów – środowiska komunikacji w biznesie*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu 136/2010, s. 211.

⁵⁹⁶ Jan Kreft, *Ewolucja strategii firm medialnych w dobie konwergencji*, Ekonomiczne Problemy Usług 55/2010, s. 424.

⁵⁹⁷ Tadeusz Kowalski, *Komunikacja w czasach internetu – powrót do źródeł?*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 325.

⁵⁹⁸ Tadeusz Kowalski, *Komunikacja w czasach internetu – powrót do źródeł?*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 325.

się tzw. prosumentem (jest to kontaminacja słów z j. ang. *producer* + *consumer*), a w przestrzeni cyfrowej: *producerem* (jest to kontaminacja słów z j. ang. *producer* + *user*). Tadeusz Kowalski podkreśla, że odbiorcy przejmują także inne zadania, bowiem „zajmują się z własnej woli nie tylko wytwarzaniem zawartości mediów, ale także przetwarzaniem zawartości wytwarzanej przez innych, tu należy mieć na uwadze całą tzw. kulturę remixu w sieci, dystrybucję oraz współdzielenie się z innymi użytkownikami⁵⁹⁹”. W tej sytuacji firmy medialne nie mogą już dłużej narzucać reguł gry rynkowej, i tracą swoją dotychczasową siłę przetargową – i ostatecznie muszą się zmierzyć z faktem, że indywidualny użytkownik ma realne znaczenie dla przetrwania i rozwoju biznesu medialnego.

Współczesne produkty medialne można scharakteryzować – wedle teorii Henry’ego Jenkinsa, Sama Forda i Joshua Greena – nowymi właściwościami. Badacze uznali, że jeśli coś się nie rozprzestrzenia to jest martwe (z j. ang. *if it doesn't spread, it's dead*). Przypisują mediom rozprzestrzenialność (z j. ang. *spreadable*) i lepkość (z j. ang. *stickiness*). Produkt medialny może więc w pierwszym przypadku swobodnie cyrkulować i przenikać różne kanały medialne, podlegać remiksowi, edycji oraz być udostępniany i wykorzystywany wedle potrzeb czy chęci, zaś w drugim przypadku może pozostawać osadzony w jednej platformie, i jest zaprojektowany tak, by utrudniać zmiany czy udostępnianie. Treści lepkie przykleją odbiorców, zaś treści rozpowszechnialne zachęcają do aktywnego działania. Przedstawiona teoria to coś więcej niż tylko przekonanie o wpływie technologii i internetu na kulturę i nawyki – to poszukiwanie przyczyny przyjęcia przez współczesne społeczeństwo i kulturę idei współdzielenia się oraz współtworzenia zawartości przy użyciu nowych narzędzi. Dodatkowo autorzy tej teorii zapytają *dłaczego* tak się dzieje, a nie *jak* do tego dochodzi⁶⁰⁰. Produkty medialne i media zatraciły swój statyczny wymiar, ponieważ – zdaniem Magdaleny Szpunar – „żyją (...) życiem swoich odbiorców⁶⁰¹” i „główną rolę pełnią odbiorcy przesyłający sobie wzajemnie interesujące ich

⁵⁹⁹ Tadeusz Kowalski, *Komunikacja w czasach internetu – powrót do źródeł?*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 325-326.

⁶⁰⁰ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 33-45.

⁶⁰¹ Magdalena Szpunar, *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego narzędzia*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2012, s. 141.

treści⁶⁰²”. Odbiorcy stali się współtwórcami kontentu, z powodzeniem zajmują się jego dystrybucją i promocją, by wreszcie móc czerpać z tych działań korzyści finansowe lub inne. Należy podkreślić, że w tradycyjnych mediach nie było to możliwe. Trudnością dla zarządzających jest tworzenie takich produktów medialnych, które będą mogły istnieć niezależnie w różnych mediach i równocześnie odpowiadać na różne potrzeby odbiorców⁶⁰³. Zawartość medialna nie tylko musi być zaraźliwa, rozprzestrzenialna (*spreadable*), ale także chwytliwa, lepka (*stickiness*), by zdołać przechwycić trudną do zaangażowania uwagę odbiorcy. Istotą produktu medialnego opartego na nowych cechach jest „rozprzestrzenianie się go dzięki odbiorcy, który go przerabia, kopiuje, udostępnia oraz promuje na własną rękę⁶⁰⁴”.

Dla zarządzających oznacza to rewolucyjną zmianę myślenia. Wykorzystując chęć współdzielenia treści muszą nauczyć się tworzyć dla swoich odbiorców taką przestrzeń, takie narzędzia wymiany i kreowania sieci społecznej, by zdobywać odbiorców-partnerów – pożądane audytorium klubowe⁶⁰⁵. Następnie zaś dedykować im treści medialne, które zechcą konsumować czy udostępniać; a nawet zapraszać ich do współpracy w produkcji i dystrybucji. W tym nowym, *lepszym* modelu coraz większy problem stanowi kwestia monetyzacji treści. Odbiorcy wykorzystujący przestrzeń cyfrową do konsumpcji lub współtworzenia niechętnie płacą za produkty i usługi medialne.

1.5.4. Łańcuch wartości

Elementem zarządzania zawartością medialną (produktem, usługą) jest zorganizowanie szeregu działań i procesów, ściśle ze sobą powiązanych, często w złożony sposób. Zarządzanie zawartością medialną jest więc szczególnie w swojej złożoności „a decyzje menedżerskie podejmowana na różnych szczeblach mogą wyraźnie zaznaczyć swój wpływ⁶⁰⁶”. Procesy wytwarzania wartości i zarządzania zawartością medialną obrazuje koncepcja

⁶⁰² Magdalena Szpunar, *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego narzędzia*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2012, s. 141.

⁶⁰³ Por. Katarzyna Siezienievska, *Zawód dziennikarza w obliczu konwergencji mediów*, <https://deputuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/892/K.%20SIEZIENIEWSKA%20-%20PRACA%20DOKTOR-SKA.pdf?sequence=1>, [dostęp: 18.02.2016].

⁶⁰⁴ Katarzyna Siezienievska, *Zawód dziennikarza w obliczu konwergencji mediów*, s. 127, <https://deputuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/892/K.%20SIEZIENIEWSKA%20-%20PRACA%20DOKTOR-SKA.pdf?sequence=1>, [dostęp: 18.02.2016].

⁶⁰⁵ Por. Magdalena Szpunar, www.magdalenaszpunar.com/_dydaktyka/kategorie%20komunikowania%20masowego.pdf, [dostęp: 6.09.2016].

⁶⁰⁶ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 65.

Michaela Portera, czyli łańcuch wartości (z j. ang. *value chain*). Porter uznał, że właściwe prowadzenie biznesu (budowanie modeli biznesowych, formułowanie strategii i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej) wymaga w pierwszej kolejności spojrzenia na przedsiębiorstwo jako na ciąg poszczególnych procesów powiązanych ze sobą niczym kolucha (metafora łańcucha nie jest przypadkowa⁶⁰⁷), a dopiero w dalszej kolejności jako na całość. Bowiem całość wynika „z wielu odrębnych działań, jakie firma wykonuje w zakresie projektowania, produkcji, marketingu, dostarczania i wsparcia [posprzedażowego] swojego produktu⁶⁰⁸”. Na ów szereg złożonych procesów składa się: wytwarzanie/powstawanie zawartości, przystosowanie do wymogów marketingowych (np. reklamowych), dystrybucja wartości, sprzedaż reklamy oraz inicjowanie interakcji z odbiorcą⁶⁰⁹. Najprostsze łańcuchy wartości opierają się o działania podstawowe:

1. „logistyka wejścia: obejmują takie funkcje, jak odbiór, magazynowanie i rozpowszechnianie danych wejściowych do produktu;
2. operacje: czynności związane z przekształcaniem danych wejściowych do postaci produktu końcowego, tj. obróbka, pakowanie, testowanie, drukowanie i operacje w zakładzie, montaż, konserwacja;
3. logistyka wyjścia: obejmuje działania mające na celu dystrybucję produktu końcowego do konsumenta;
4. marketing i sprzedaż: obejmują strategie zwiększające widoczność i docierające do odpowiednich klientów, tj. reklama, promocja i ceny;
5. usługa [posprzedażowa]: obejmuje programy mające na celu utrzymanie produktów i poprawę obsługi klienta, tj. konserwacja, naprawa, zwrot pieniędzy i wymiana⁶¹⁰,

oraz działania wspierające takie jak: zaopatrzenie, badania i rozwój (z j. ang. *research and development, R&D*), zarządzanie zasobami ludzkimi oraz infrastruktura⁶¹¹.

Tadeusz Kowalski określa podstawowy łańcuch wartości dla przedsiębiorstw medialnych w opraciu o działania takie jak: tworzenie zawartości (lub pozyskanie praw autorskich, licencji) – zestawianie – stanowienie cen – dystrybucja (np. do odbiorcy)⁶¹². Łańcuchy treści dla cyfrowych przedsiębiorstw medialnych mogą być znacznie bardziej rozbudowane, i można wskazać procesy takie jak: tworzenie treści – przygotowanie me-

⁶⁰⁷ Por. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 37.

⁶⁰⁸ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 33.

⁶⁰⁹ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 65.

⁶¹⁰ Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 39-40.

⁶¹¹ Por. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 40-43.

⁶¹² Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 66.

diów – odkrywanie/poszukiwanie treści – dystrybucja treści – konsumpcja treści z uwzględnieniem interfejsu użytkownika⁶¹³ – monetyzacja – zarządzanie relacją z użytkownikiem – operacje tzw. OSS⁶¹⁴ – monitorowanie – ewaluacja, (prze)projektowanie i usprawnianie⁶¹⁵. W kontekście operowania mediów na podwójnym rynku produktowym należy pamiętać, że łańcuch wartości w przedsiębiorstwie medialnym będzie uwzględniał (o ile nie: priorytetyzował) oczekiwania reklamodawców: tworząc zawartość dostosowaną (np. poprzez *product placement* czy dzieląc zawartość na części, by uwzględnić bloki reklamowe) oraz koncentrując się na sprzedaży reklam i relacjach nie tylko z odbiorcą, ale i z reklamodawcą. Godnym uwagi jest również fakt zależności (wręcz uzależnienie) przedsiębiorstw medialnych od dostawców treści – okazuje się bowiem, że „z biegiem czasu wydawcy zorientowali się, że znacznie taniej jest kupować gotowe produkty, które będzie można wykorzystać w mediach⁶¹⁶”. Za przykład mogą służyć wydawnictwa prasowe (dzienniki, tygodniki), które korzystają z treści informacyjnych wykupionych w agencjach prasowych, lub stacje telewizyjne, które nabywają gotowe formaty międzynarodowe, na zasadzie licencji. Warto odnotować, że jest to zjawisko niejednoznaczne do oceny: gdyż z jednej strony oszczędza czas i pieniądze; z drugiej prowadzi do zatracania talentu i twórczości wewnątrz organizacji medialnej czy też do homogenizacji treści⁶¹⁷.

Zarządzanie zawartością medialną i łańcuchy wartości różnych podmiotów medialnych są ze sobą często powiązane, ze względu na wspomnianą sieciowość, partnerstwa czy podejmowane strategie integracji w celu usprawnienia działań i redukcji kosztów. Postępująca dynamika branży medialnej oraz jej typowa specyficzność sprawia, że sama „branża medialna będzie coraz bardziej przypominać złożoną sieć relacji w przeciwieństwie do tradycyjnego, liniowego łańcucha wartości. Dlatego potrzebne są nowe ramy, aby zrozumieć, w jaki sposób firmy medialne będą tworzyć i przechwytywać wartość

⁶¹³ Z.j. ang. *User Interfaces* (UI) – atrakcyjne i funkcjonalne interfejsy użytkownika to kluczowy element każdego rozwiązania mediów cyfrowych.

⁶¹⁴ Z.j. ang. *Operations Support Systems* (OSS) – system komputerowy używany przez dostawców usług telekomunikacyjnych, istotny także dla mediów cyfrowych.

⁶¹⁵ Por. Manuel Andrade, *Digital Media Value Chain*, Medium.com, 24.09.2019, <https://medium.com/@manuelra/https-medium-com-manuelra-digital-media-industry-value-chain-db185feae044>, [dostęp: 23.04.2022].

⁶¹⁶ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 66.

⁶¹⁷ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 66-67.

w przyszłości⁶¹⁸”. Sieciowa specyfika branży medialnej skłania się ku transformacji łańcuch wartości w kierunku sieci wartości (z j. ang. *value networks*). Jest to zadanie, przed którym stoją zarządzający mediami, a sama „koncepcja sieci wartości wpływa istotnie na postrzeganiu roli zarządzania, które tradycyjnie jest skupione na swoistym przetwarzaniu informacji na temat klientów, kooperantów i dostawców oraz partnerów biznesowych. W ujęciu sieciowym nacisk położony jest na dwustronną, tworzącą wartość interakcję, która z jednej strony prowadzi do wytwarzania wartości, a z drugiej do jej dostarczenia⁶¹⁹”. Sieci wartości jako kolejny etap łańcucha wartości zakłada podejście oparte na szeroko rozumianej współpracy, a koncentrując się na interakcji z odbiorcą (którą łańcuch wartości identyfikuje jako kluczową dla mediów) tworzy wartość na poziomie poza-ekonomicznym, obejmując: wiedzę, innowację czy wartość społeczną. Szczególnie rynek mediów cyfrowych realizuje potencjał sieci wartości poprzez swobodny przepływ informacji oraz wykorzystywanie danych. Przykładem sieci wartości i skutecznego zbudowania ekosystemu związanego z wartością (z j. ang. *value of ecosystem*) są firmy, które po opracowaniu i optymalizacji swoich własnych rozwiązań, oferują je innym firmom. Tak działał Amazon proponując chmurę AWS komercyjnie innym podmiotom. AWS jest największym źródłem zysku dla Amazona, generując około 73% całego zysku firmy w 2018 roku⁶²⁰. Inne przykłady tworzenia i przechwytywania wartości w ramach ekosystemu wskazują autorzy: Miklos Dietz, Hamza Khan oraz Istvan Rab w publikacji dla McKinsey⁶²¹. Sieci wartości zdają się być nie tylko korzystniejsze od pojedynczych łańcuchów wartości na poziomie synergii korzyści, ale też bardziej zrównoważone – koncentrują się bowiem nie tylko na tworzeniu (ekonomicznej) wartości prywatnej, ale także na wartości społecznej. Zauważają to Maila Herrala oraz Pekka Pakkala, pisząc: „w przeciwieństwie do łańcucha tworzenia wartości, w sieciach wartości, wartość jest tworzona wspólnie poprzez zestaw powiązanych działań (kluczowych kompetencji) kilku firm. Wytworzona wartość jest [adresowana] nie tylko dla klientów sieci, ale także odbierana przez społe-

⁶¹⁸ Robin Murdoch, *Mapping the media, sports, and platforms industry value chains*, Accenture.com, 5.10.2020, www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/media-platforms-value-map, [dostęp: 23.04.2022].

⁶¹⁹ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 87.

⁶²⁰ Roczny raport z 2018 roku. Por. *Annual report for the fiscal year ended December 31, 2018*, Amazon.com.

⁶²¹ Por. Miklos Dietz, Hamza Khan, Istvan Rab, *How do companies create value from digital ecosystems?*, McKinsey.com, 7.08.2020, www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-do-companies-create-value-from-digital-ecosystems, [dostęp: 26.04.2022].

czeństwo i wszystkie firmy uczestniczące w sieci⁶²²”. Zatem łańcuch wartości i jego transformacja w kierunku sieci jest specyficzna dla szeroko rozumianej branży medialnej (także mediów cyfrowych i firm technologicznych) oraz stanowi wyzwanie dla zarządzania mediami.

1.5.5. Problem monetyzacji treści

Wspomniane w poprzednich podrozdziałach przemiany, które przekształciły (a nawet zrewolucjonizowały) współczesną mediasferę przyniosły także znaczące problemy i trudności. Spadki czytelnictwa, oglądalności i słuchalności mediów tradycyjnych i nieustanne zwiastowanie ich końca są często wskazywane. Podobnie: kwestie natury etycznej czy problematyczne związki mediów z polityką. A jednak z perspektywy zarządczej pilną kwestią zdaje się być problem finansowania działalności medialnej. W przestrzeni cyfrowej (szczególnie młodzi) odbiorcy niechętnie płacą za oferowane treści⁶²³ lub wcale, jeśli usługi są zbyt drogie⁶²⁴. Chcą funkcjonować w gospodarce darów, swobodnego przepływu treści, *creative commons* i *open source*, żądają otwartości i współpracy, a także domagają się możliwości zrezygnowania z produktów, usług i swobodnego do nich powracania (korzystanie i płatność na własnych zasadach)⁶²⁵. A te oczekiwania stoją w sprzeczności do interesów firm medialnych. I chociaż obie retoryki mają swoje uzasadnienie⁶²⁶, to problem monetyzacji treści medialnych pozostaje nierozwiązany. Na przeciw tej kwestii wychodzi koncepcja modelu biznesowego. A dobry model biznesowy zdaniem Petera F. Druckera i Joan Magretty przynosi odpowiedź na pytania: „kim jest klient? Co ceni klient? (...) Jak zarabiamy w tym biznesie? Jaka jest podstawowa logika ekonomiczna, która wyjaśnia, w jaki sposób możemy dostarczać klientom wartość przy

⁶²² Maila Herrala, Pekka Pakkala, *Value-creating networks – A conceptual model and analysis*, University of Oulu, work report 2009, s. 12.

⁶²³ Por. Kevin Westcott, Jeff Loucks, Kevin Downs, Jeanette Watson, *A new world of choice for digital consumers*, Deloitte Insights, 19.03.2018, www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey-2018.html, [dostęp: 30.04.2022].

⁶²⁴ Por. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, Brooke Auxier, Jeff Loucks, Kevin Downs, *2022 Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse*, Deloitte Insights, 28.03.2022, www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html, [dostęp: 30.04.2022].

⁶²⁵ Por. Kevin Westcott, Jana Arbanas, Chris Arkenberg, Brooke Auxier, Jeff Loucks, Kevin Downs, *2022 Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse*, Deloitte Insights, 28.03.2022, www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey/summary.html, [dostęp: 30.04.2022].

⁶²⁶ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 101-141.

odpowiednich kosztach?⁶²⁷”. Jeśli model biznesowy jest (dobrą) opowieścią⁶²⁸ o tym, czym dana firma się zajmuje, jakich dostarcza wartości i jak zarabia na swoim pomysłe, to przedsiębiorstwa medialne, mające narrację i opowieść w swoim DNA, nie powinny mieć najmniejszego problemu. Zaś każda z historii jest tylko wariacją na temat poprzedniej – „tworzenie modelu biznesowego jest bardzo podobne do pisania nowej historii. Na pewnym poziomie wszystkie nowe historie są wariacjami na temat starych, przeróbkami uniwersalnych tematów leżących u podstaw wszelkiego ludzkiego doświadczenia⁶²⁹”. Przywołuje to skojarzenia z mediamorfozą czy palimpsestycznością mediów jako takich.

A jednak problem monetyzacji jest wyraźny i uciążliwy dla całej branży medialnej. Monetyzacja, czyli po prostu zarabianie, jest wpisane w łańcuch wartości mediów. Chodzi o uzyskiwanie zwrotów finansowych i obecnie zazwyczaj poprzez sprzedaż subskrypcji czy abonamentu i/lub sprzedaż poszczególnych treści i/lub poprzez włączenie reklam do rozpowszechnianych treści. Zdarza się, że treści, takie jak filmy promocyjne, są rozpowszechniane, aby pomóc w uzyskaniu zwrotów finansowych za pośrednictwem innej oferty⁶³⁰. Zdarza się, że część usługi w formie podstawowej jest darmowa, a płatna jest zawartość tzw. premium (bez reklam, oferując dodatkowe treści, lepszą jakość lub więcej funkcjonalności) – jest to model biznesowy *freemium*.

Jack Conte, założyciel Patreona, podczas wystąpienia na konferencji TED w 2017 roku⁶³¹, przekonywał, że przestrzeń cyfrowa, w której wszystko jest dostępne i darmowe destrukcyjnie wpływa na artystów, na twórców treści. Uznał, że internet dostępny globalnie i komercyjnie zniszczył całą infrastrukturę dystrybucyjną (nośniki, kanały dostępu, sposoby i narzędzia dostawy, działy spedycyjne i magazyny) budowaną przez dekady. Odpowiedzią na te drastyczne przemiany było opracowanie platformy Patreon, w oparciu o model biznesowy *crowdfunding*. Ta i inne platformy (np. Kickstarter, Patronite, Zrzutka, itd.), na różnych zasadach łączą twórców (i osoby potrzebujące wsparcia finansowego) z darczyńcami. Dzięki mecenatowi cyfrowemu twórca odnajduje zaangażowane audytoryum i zyskuje wsparcie finansowe. Jakkolwiek platformy te są popularne i skuteczne, nie

⁶²⁷ Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, HBR Magazine May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [dostęp: 21.03.2020].

⁶²⁸ Por. Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, HBR Magazine May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [dostęp: 21.03.2020].

⁶²⁹ Joan Magretta, *Why Business Models Matter*, Hbr.org, 05.2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [dostęp: 21.03.2020].

⁶³⁰ Por. Manuel Andrade, *Digital Media Value Chain*, Medium.com, 24.09.2019, <https://medium.com/@manuelra/https-medium-com-manuelra-digital-media-industry-value-chain-db185feac044>, [dostęp: 23.04.2022].

⁶³¹ Por. Jack Conte, *How artists can (finally) get paid in the digital age*, Ted2017, www.ted.com/talks/jack_conte_how_artists_can_finally_get_paid_in_the_digital_age, [dostęp: 21.03.2020].

okazało się jeszcze, w jak długiej perspektywie czasowej są wiążące. Darczyńca w każdym momencie może zrezygnować ze wsparcia finansowego, pozbawiając twórcę wynagrodzenia i środków do dalszej pracy. Należy otwarcie przyznać, że model ten mimo swojej oczywistej atrakcyjności posiada jedną kluczową wadę: jest niestabilny, niepewny.

Crowdfunding jest jedną z metod radzenia sobie w nowej rzeczywistości medialnej. Są jednak inne sposoby. Niektóre firmy medialne połączyły swoje możliwości i wyznając wiarę w synergii i korzyści skali realizują wspólne projekty lub łączą się poprzez fuzje. Inne firmy medialne działają na zasadzie nieformalnego sojuszu, decydując się częściej na współpracę i wyznając zasadę: mniejsze zyski dla wszystkich. Na poziomie rynkowym w skali globalnej konkurowanie z gigantami cyfrowymi często kończy się niepowodzeniem (duże firmy przejmują startupy lub doprowadzają do upadłości mniejsze firmy). Dynamika branży medialnej, ale także całej branży medialno-rozrywkowo-technologicznej jest ogromna, otoczenie biznesowe oceniane jest jako wrogie i turbulentne, rynek jest zoligopolizowany, a potentaci (największe i najbardziej wpływowe przedsiębiorstwa medialne) określają zasady gry rynkowej. W tym kontekście, większość przedsiębiorstw medialnych, jak i cała branża, zmuszone są poszukiwać nowych modeli biznesowych, modeli zarządzania, sposobów adaptacji i współpracy między sobą i z otoczeniem bliższym. To czas ważnych przemian, zarówno strukturalnych, i jak paradygmatycznych.

Strategie, które opisuje Lucy Küng to pakietyzacja, międzynarodowe formaty i hity (*bestsellery*), szczególnie znane w branży wydawniczej, filmowej, muzycznej czy rozrywkowej⁶³². Küng wyjaśnia, że „metoda ta polega na znalezieniu kilku tytułów o dużym potencjale przyciągnięcia masowego odbiorcy i zaangażowaniu w nie znacznej części środków, którymi się dysponuje⁶³³”. Taki styl działania ma silne związki z problemem monetyzacji, pozwala bowiem minimalizować ryzyko niepowodzenia, zwiększa skuteczność kampanii reklamowych i promocyjnych, kształtuje ‘opłacalne’ środowisko talentów (pisarzy, aktorów, reżyserów, muzyków) odpowiadające gustom masowego odbiorcy. W branży filmowej „mniej więcej połowa pomysłów to adaptacje z innych mediów (książka, telewizja, sztuki teatralne, itp.) a także kontynuacje albo nowe wersje wcześniejszych filmów⁶³⁴” – ponownie, działania te wynikają z niepewności i opierają się na dążeniu do maksymalizacji zysków. W branży muzycznej znana jest kontrowersyjna me-

⁶³² Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 50.

⁶³³ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 50.

⁶³⁴ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 101.

toda ograniczania ryzyka, zwana zwrotem nienależnych korzyści (z j. ang. *recoupment*). Przerzuca się odpowiedzialność i niepewności na artystę, który pozbawiony wsparcia firmy fonograficznej musi sfinansować (sam lub z wykorzystaniem pożyczki) produkcję płyty i jej promocję. Jednocześnie zaś nie otrzymuje należnych tantiem ze sprzedaży aż do momentu uzyskania zwrotu z inwestycji, który może nigdy nie nastąpić – z dwóch powodów: płyta może się nie sprzedać zgodnie z oczekiwaniami, lub artysta zwiąże się działaniami z jedną firmą fonograficzną na zasadach niewolniczych. Jak pisze Küng: „pierwsze zyski z albumów debiutujących artystów rzadko rekompensują koszty produkcji i marketingu, zatem nieodzyskana zaliczka przechodzi na produkcję następnej płyty. Oznacza to, że zaliczka może nigdy nie zostać wypłacona, a muzycy mogą mieć dług w stosunku do wytwórni przez wiele lat⁶³⁵”. Jest to oczywiste nadużycie, umożliwiające niekorzystne ustalenia dotyczące honorariów, obniżanie płatności z tytułu praw autorskich oraz zawyżanie wysokości *recoupment*, czyli nienależnych korzyści⁶³⁶.

Malejące rynki, ostra konkurencja, dekonstrukcja łańcuchów dostaw (oraz łańcuchów wartości) i duża niepewność wymuszają także działania takie jak: pakietyzacja czy międzynarodowe formaty telewizyjne. Pakietyzacja jest procesem łączenia treści atrakcyjnych z mniej atrakcyjnymi w jeden zestaw, pakiet sprzedaży. W procesie pakietyzacji zachodzi również „łączenie materiałów redagowanych i reklamowych w spójny produkt, który odpowiada wizji redakcyjnej oraz zainteresowaniom czytelnika⁶³⁷”. Gregory Ferrell Lowe wskazuje, że pakietyzacja wynika ze specyfiki produktów medialnych, „choć towary produkowane przez wszystkie branże mają pewne cechy, które są charakterystyczne dla dóbr medialnych, być może żadna z nich nie ma wszystkich tych cech jako charakterystyczny ‘pakiet’. Zarządzanie tym pakietem podczas tworzenia, dystrybucji i ciągłego rozwoju wymaga zestawu umiejętności menedżerskich, talentów i procesów, które są współmierne do zadań⁶³⁸”. Działania te częściowo przyczyniły się do powstania nowej formie aktywności medialnej: agregacji, która obejmuje pozyskiwanie, łączenie i dostarczanie materiałów, a następnie ich dalsze rozdzielanie lub dopasowywanie do po-

⁶³⁵ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 106.

⁶³⁶ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 107.

⁶³⁷ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 68-69.

⁶³⁸ Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 5.

szczególnych kanałów tak, aby mogły trafić do konkretnych grup odbiorców⁶³⁹. Podmioty zajmujące się agregacją to pośrednicy, którzy często budują swoje modele finansowania w oparciu o inne sposoby pozyskiwania środków, nieraz wykorzystując kilka modeli jednocześnie (np. YouTube wykorzystuje finansowanie od reklamodawców, oraz finansowanie od odbiorców w przypadku usługi premium, agreguje treści odbiorców, dużych i małych przedsiębiorstw medialnych, umożliwia streaming: YouTube Gaming, ale także proponuje własne treści: YouTube Originals). Międzynarodowe formaty telewizyjne (np. *talk show*, teleturnieje, seriale) wykorzystują prostą machinę popularności – „chodzi o wykorzystanie materiałów, które odniosły sukces na innych rynkach i platformach: dodaje to nieco pewności na rynku charakteryzującym się wyjątkowo zacięłą konkurencją, a poza tym, skoro już się inwestuje w rozwój produktu i marki, to warto wyciągnąć z tego możliwie największy zysk⁶⁴⁰”. Atrakcyjne pomysły przyciągają ogromną widownię, a także umożliwiają tworzenie wersji o charakterze lokalnym i promowanie oraz odkrywanie swoich ‘talentów’⁶⁴¹. Sukces międzynarodowych formatów filmowych przyczynił się do powstania nowego rodzaju aktora na rynku medialnym, tj.: ogólnościatowy producent formatów (np. firma Endemol)⁶⁴².

Działania dużych firm medialnych obliczone na maksymalizowanie zysków i minimalizowania strat przyczyniają się częściowo do powstania podmiotów niezależnych (niezależne wytwórnie filmowe czy fonograficzne) lub podejmowania działań medialnych przez indywidualne osoby (np. samo-wydawanie książek, z j. ang. *self-publishing*). Pomniejsze podmioty kierują swoją ofertę medialną do odbiorcy niszowego, i starają się przetrwać na skonsolidowanym i hiperkonkurencyjnym rynku. Coraz częściej jest to możliwe, dzięki środowisku cyfrowemu, które angażuje odbiorców w promocję (np. w mediach społecznościowych) czy wsparcie finansowe (mecenat cyfrowy lub zbiórki finansowe). I choć te działania mają swoje uzasadnienie to można już na wstępnym etapie wskazać niepokojące efekty: ujednoczenie oferty medialnej (kosztem różnorodności i unikalności), zaburze-

⁶³⁹ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 80.

⁶⁴⁰ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 237.

⁶⁴¹ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 237.

⁶⁴² Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 79.

nia rynku konkurencyjnego (brak dążenia do równowagi rynkowej) oraz trudność w przekonaniu odbiorcy do zainteresowania się czymś nowym, nieznanym⁶⁴³.

Pewna niechęć do produktów medialnych, które są nowe, nieznanie czy wymagające doprowadziła także do spopularyzowania w przekazach medialnych zjawisk takich jak: *infotainment*, *politainment*, *edutainment* (nawiązujących do idei Johana Huizinga, wedle którego źródłem kultury jest zabawa, a człowieka można określić jako *homo ludens*⁶⁴⁴), sensacyjność i brutalizacja, tabloidyzacja, komodyzacja – wszystkie wymienione opierają się o przekonanie, że odbiorca masowy wykazuje niskie potrzeby i równie niski gust. To podejście wyraźnie widoczne jest w telewizji (np. telenowele, sensacyjny lub rozrywkowy przekaz informacyjny, *politainment* w poważnych debatach), prasie (np. tabloidy, sensacyjność przekazu, brak wymagających długich treści), radiu (np. muzyka typu pop, playlisty opierające się na wskaźnikach słuchalności, rozrywkowe o niskiej jakości audycje, brak poważnych wywiadów i dyskusji – lub drastyczne skracanie ich czasu trwania, sensacyjność i agresywny charakter audycji społecznych, politycznych, itd.), a nawet w internecie (np. *pato-streaming*). Szczególnie zwraca uwagę, bez względu na rodzaj medium, zjawisko komodyzacji (utowarowienia⁶⁴⁵) treści. Jan Kreft wskazuje, że jest to rzeczywisty problem, z którym muszą się mierzyć zarządzający mediami. Produkty medialne, szczególnie informacje, „w powodzi informacji stają się pospolite, a wyróżnienie się jest niemal niemożliwe, i rynkiem medialnym rządzi reguła najniższej ceny. Gdy nawet wyjątkowa informacja jest natychmiast kopiowana i multiplikowana oraz komentowana i błyskawicznie zastępowana przez kolejny *hot news*, trudno o uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Rynkową regułą staje się minimalne zróżnicowanie informacji, oferta mediów nadmiernie upodabnia się do siebie i mamy do czynienia z pułapką komodyza-

⁶⁴³ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 50-51.

⁶⁴⁴ Por. Johan Huizinga, *Homo ludens Zabawa jako źródło kultury*, tłum. Maria Kurecka, Witold Wirpsza, Aletheia, Warszawa 2011.

⁶⁴⁵ Warto zwrócić uwagę na dwa podobnie brzmiące zjawiska, z j.ang *commodification* oraz *commodification* to odpowiednio: uprzedmiotowienie (komodyfikacja) i utowarowienie (komodyzacja). Pierwsze dotyczy nadania wartości ekonomicznych podmiotom (np. ludziom) lub przedmiotom, które nie są na sprzedaż, drugie zaś jest procesem w wyniku którego towary, które mają wartość ekonomiczną, ale są różnialne pod względem atrybutów (np. wyjątkowości), stają się towarami prostymi na poziomie rynku lub konsumentów. Jest to przejście rynku od konkurencji zróżnicowanej do niezróżnicowanej konkurencji cenowej oraz od konkurencji monopolistycznej do konkurencji doskonałej. Pozornie i w perspektywie krótkoterminowej konsumenci zyskują na tym procesie, gdyż ceny towarów stają się przystępniejsze, a jednak należy powiedzieć, że są branże, w których komodyzacja jest wielkim zagrożeniem *per se*, np. bezpieczeństwo, opieka zdrowotna czy media. Por. *The Social Life of Things: Commodities in a Cultural Perspective*, (red.) Arjun Appadurai, Cambridge UP, Cambridge 1986.

cji⁶⁴⁶”. Zaniepokojenie więc powinno budzić utowarowienie treści medialnych, a także traktowanie mediów jedynie w wymiarze biznesowym i koncentrowanie się jedynie na monetyzacji.

W przestrzeni cyfrowej, która stała się powszechna i wszechobecna, okazało się, że odbiorcy niechętnie płacą za produkty medialne. Poszukiwanie nowych modeli biznesowych i nowych źródeł finansowania stało się koniecznością i pilnym zadaniem. Kluczowe w tej sytuacji jest odnalezienie odpowiedzi na pytanie: za co odbiorca jest gotów zapłacić? Annet Aris i Jacques Bughin podkreślają, że przestrzeń cyfrowa dostarcza nieograniczonej przestrzeni medialnej i w nadmiarze treści głównym wyzwaniem firmy medialnej jest skuteczne zwrócenie uwagi na swój produkt. A ponieważ z reguły większość treści jest oferowana bezpłatnie lub taniej niż w tradycyjnych, analogowych wersjach firmy medialnej coraz częściej kierują się w stronę reklamodawców⁶⁴⁷ (powiększając chaos informacyjny poprzez reklamy). Zaznaczają także, że branża medialna

„jest historycznie nastawiona na wzrost, i będzie to oznaczać znaczącą zmianę w praktykach zarządzania. Konsolidacja branży, integracja pionowa, bardziej wyrafinowana segmentacja i ustalanie cen oraz unikanie zacieklej konkurencji będą głównymi wyzwaniami. Jednocześnie firmy będą musiały budować swój biznes (...) przy użyciu zupełnie nowego zestawu zasad i konkurować z nowymi podmiotami, które są już w pełni przystosowane do cyfrowego świata⁶⁴⁸”.

Nie wolno zapominać, że „firmy medialne z natury koncentrują się na treści. (...) W istocie, zwracanie zbytnej uwagi na pragnienia konsumentów jest często postrzegane jako ryzykowne, gdyż może prowadzić do obniżenia jakości produktów i zbyt wielu kompromisów⁶⁴⁹”. W tak zarysowanej przyszłości być może odbiorca będzie skłonny zapłacić nie za sam produkt, ale za wartość, jaka jest z nim związana, np. szybkość, nowość, wyselekcjonowanie, dopasowanie, brak reklam, ofertę *premium* (wyjątkowość, ekskluzywność) czy mobilność. Problem zarabiania pieniędzy, a więc problem monetyzacji produktów i usług medialnych, staje się kwestią pilną, by firma medialna mogła przetrwać i pełnić różnorakie funkcje: społeczne, polityczne, informacyjne czy edukacyjne.

⁶⁴⁶ Jan Kreft, *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy. Agregacja w mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 32.

⁶⁴⁷ Por. Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 7-9.

⁶⁴⁸ Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 9-10.

⁶⁴⁹ Annet Aris, Jacques Bughin, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009, s. 121.

1.6. Specyfika dystrybucji medialnej i zarządzanie wygodą odbiorców

Przygotowanie produktów medialnych, czyli produkcja, pozyskania i zestawienie w całość to proces ważny dla przedsiębiorstwa medialnego. W takiej optyce jednak odbiorca pozostaje nieco w cieniu. Tadeusz Kowalski wprost pisze, że „nie negując znaczenia odbiorców dla mediów, często wskazywano na to, że najważniejsza jest zawartość (z j. ang. *content*). Bez zawartości media nie są interesujące dla odbiorców⁶⁵⁰”. Nawet jeśli zwyczajowo mówi się, że zawartość jest królem (czyli: jest bardzo ważna), to bez dystrybucji odbiorca nie otrzyma i nie skonsumuje nawet najbardziej atrakcyjnej zawartości medialnej. Oferta medialna „dzięki coraz bardziej wyrafinowanym systemom dystrybucji w świecie realnym i wirtualnym staje się zadaniem o wiele większym stopniu złożoności i coraz bardziej kompleksowym. Zawartość mediów może być obecnie rozpowszechniana, w skali niemal światowej, z ogromną szybkością i wielu formatach⁶⁵¹”. Współczesne formy dystrybuowania, udostępniania treści medialnych są równie specyficzne i wpisują się w specyficzność branży medialnej.

Co zaskakujące, w cieniu pozostaje również sama produkcja zawartości medialnej. Philip M. Napoli przekonuje bowiem, że dystrybucja (a nie produkcja) definiuje media w świetle regulacji sektora mediów. Jest to argument, który Napoli przytacza w kontekście rozważań: co gdy firmy medialne upierają się, że nie są firmami medialnymi i dlaczego ma to znaczenie dla polityki komunikacyjnej⁶⁵². Zauważa, że na argument pod hasłem ‘nie zajmujemy się produkcją kontentu’ (z j. ang. *the we Don't Produce Content Argument*), który wysuwają firmy tzw. technologiczne (np. Google, Facebook, Yahoo, Twitter czy Apple) unikając wielorakiej odpowiedzialności, należy odpowiedzieć następująco:

„firmy te [tzw. technologiczne] nie wiedzą, że wiele firm, które w przeszłości określano mianem firm ‘medialnych’, zajmowało się raczej dystrybucją niż tworzeniem treści. Dystrybucja jest cechą charakterystyczną firmy medialnej, tak samo jak tworzenie treści, co jasno pokazuje rosnąca grupa badaczy mediów (zob. np. Curtin, Holt i Sanson, 2014). I chociaż mechanizmy dystrybucji treści w sferze cyfrowej z pewnością różnią się od tych stosowanych w tradycyjnych mediach, to

⁶⁵⁰ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 63.

⁶⁵¹ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 11.

⁶⁵² Por. Philip M. Napoli napisał (współautorską) publikację o dokładnie takim tytule. Por. Philip M. Napoli, Robyn Caplan, *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why it Matters for Communications Policy*, Telecommunications Policy Research Conference, Arlington 2016.

słusznie zapytuje dyrektorka medium cyfrowego Elizabeth Spiers⁶⁵³: *Czy ktoś mi wyjaśni, w jaki sposób cyfrowa dystrybucja treści sprawia, że firma jest przede wszystkim firmą technologiczną?*⁶⁵⁴.

Pisząc wprost, dostarczenie do odbiorcy kontentu i jego monetyzacja nie będzie możliwa bez dystrybucji: zarówno w przypadku mediów tzw. tradycyjnych, jak i mediów cyfrowych. Tadeusz Kowalski uznaje, że system dystrybucji jest istotny dla organizacji medialnych na poziomie uzasadnienia celowości istnienia, pisząc: „dla menedżerów medialnych jego [czyli: systemu dystrybucji] istnienie jest także oczywiste – jeśli nie zapewni się rozpowszechniania przygotowanej z myślą o odbiorcach zawartości, cała działalność traci sens, nie tylko w znaczeniu ekonomicznym, ale również celowościowym⁶⁵⁵”. Dystrybucja medialna jest procesem dzielenia się/dostarczania, publikowania oraz promowania zawartości poprzez różne kanały medialne, i zachodzi bezpośrednio lub z wykorzystaniem pośredników. Nie sposób zaprzeczyć, że granice definicyjne i znaczeniowe, czym jest organizacja medialna, w istocie ulegają rozmyciu – a przyczyn i konsekwencji jest wiele. Simon wskazuje, że zjawisko to wynika z „nowych sposobów dystrybucji, outsourcingu i wynagradzania siły roboczej⁶⁵⁶”. Dystrybucja medialna przeobraża się w wyniku fundamentalnych zmian nawyków konsumpcyjnych odbiorców oraz większych możliwości technologicznych. Tradycyjny model dostarczania treści i usług medialnych przechodzi głębokie przemiany, na wielu poziomach. Henry Jenkins podkreśla, że tradycyjna dystrybucja „w której przepływy treści są w dużej mierze, lub wyłącznie, kontrolowane przez cel biznesowy, czyli przez produkcję i sprzedaż⁶⁵⁷” należą do starej logiki dystrybucyjnej. Wszak „zwrot od dystrybucji do cyrkulacji jest sygnałem przesunięcia w kierunku bardziej partycypacyjnego modelu kultury, w którym odbiorcy to już nie tylko konsumenci przekazów dla nich skonstruowanych, ale ludzie kształtujący, rozpowszechniający, remiksujący i zmieniający treści medialne na wiele sposobów, które trudno było do tej pory

⁶⁵³ Założycielka firmy cyfrowej The Insurrection. Por. www.theinsurrection.com, [dostęp: 1.05.2022].

⁶⁵⁴ Philip M. Napoli, Robyn Caplan, *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why it Matters for Communications Policy*, Telecommunications Policy Research Conference, Arlington 2016, s. 9.

⁶⁵⁵ Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 64.

⁶⁵⁶ Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 45.

⁶⁵⁷ Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 33.

przewidzieć⁶⁵⁸”. Działania sieciowe i wspólnotowe (lub grupowe) umożliwiają odbiorcom przekraczania granic geograficznych w ramach dystrybucji preferowanych treści. Odbiorcy medialni wywierają wpływ, zaznaczają swoją obecność poprzez aktywny udział w kształtowaniu obiegu medialnych: określając ich wygląd, a także przepływ treści⁶⁵⁹. Producenci medialni, twórcy marek, specjaliści do spraw komunikacji mogą coraz częściej rezygnować z klasycznych działań takich jak produkcja czy dystrybucja medialna (a niekiedy nawet i marketingu medialnego) wchodząc w rolę orkiestratorów.

Analizowana przez Henry’ego Jenkinsa partycypacja w obszarze dystrybucji ma charakter chaotyczny i nieprzewidywalny – może stać się narzędziem skutecznego docierania do odbiorców lub doprowadzić do porażki. Przede wszystkim wymaga rewolucyjnej zmiany myślenia na etapie planowania i modelu biznesowego firm medialnych⁶⁶⁰.

Jack Conte – jeden z twórców Patreona⁶⁶¹, czyli platformy cyfrowego mecenatu – jako twórca zawartości kreatywnej odczuwał problem, związany z monetyzacją swojej pracy w przestrzeni cyfrowej. Zauważył tendencję do zanikania całej architektury dystrybucyjnej⁶⁶², a platforma, którą założył miała w swoich założeniach umożliwić bezpośrednie wsparcie finansowe wybranego twórcy przez odbiorcę. Transformacja cyfrowa zaburzyła nie tylko ugruntowany model dystrybucyjny, ale także zmieniła rozumienie medium linearnego (np. telewizja czy radio) przekształcając go – na zasadzie innowacji zakłócającej (z j. ang. *disruptive innovation*) w medium cykliczne. Modele biznesowe oparte o pewną chronologię i linearność – takie jak np. znany w branży filmowej model okienkowania, okien dystrybucyjnych (z j. ang. *windowing*) – nie spełniają już potrzeb współczesnego odbiorcy. Konsekwencją zmian nawyków konsumpcji medialnej w przestrzeni cyfrowej jest głębokie zaburzenie łańcucha dostaw/wartości. Wśród nowych modeli i sposobów pozyskiwania środków finansowych należy wymienić: patronaty i mecenaty

⁶⁵⁸ Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 34.

⁶⁵⁹ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018, s. 35.

⁶⁶⁰ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

⁶⁶¹ W Polsce odpowiednikiem Patreona jest Patronite – platforma do tzw. mecenatu cyfrowego, które umożliwia wsparcie finansowe konkretnego twórcy w postaci wybranej lub ogólnie ustalonej (często niewielkiej) kwoty. Obecnie jest jedną z popularniejszych form finansowania działalności branży medialnej i cyfrowej.

⁶⁶² Por. Jack Conte, *How artists can (finally) get paid in the digital age*, TED2017, www.ted.com/talks/-jack_cont_e_how_artists_can_finally_get_paid_in_the_digital_age, [dostęp: 5.05.2020].

realizowane przez odbiorców medialnych, prenumeraty cyfrowe, subskrypcje, pakiety, płatne treści na żądanie (typu s-, t- i a-VOD)⁶⁶³. Nowe możliwości i zmiany zachodzące w procesie dystrybucji stanowią:

„poważne wyzwanie dla starszych graczy w branży, ponieważ łatwy dostęp do niedrogich narzędzi i usług internetowych nie tylko pozwala nowym uczestnikom pobierać treści przy użyciu technologii, ale także pozwala oceniać, dystrybuować, udostępniać, polecać, komentować treści, otrzymywać, modyfikować i ponownie wykorzystywać treści innych osób, legalnie i nielegalnie. Nawet w przypadku powielania znanych usług, nowi uczestnicy zazwyczaj świadczą usługi po niższych kosztach, w różnych modelach biznesowych. To z kolei stymuluje inny rodzaj gospodarki medialnej: destrukcyjny, ale mimo to prowadzi do kontynuacji postępu w mediach⁶⁶⁴”.

Specyfika i wyzwania związane z dystrybucją produktów i usług medialnych zdecydowanie mają istotne znaczenie dla branży medialnej i w nieoczywisty sposób uwidaczniają dynamikę zmian nawyków konsumpcyjnych współczesnego odbiorcy, a pośrednio stają się przestrzenią poszukiwań nowych możliwości zdobywania uwagi czy lojalności. Należy jednak zauważyć, że nie ma zadowalającej ilości badań, dotyczących dystrybucji medialnej. Jest to obszar niewystarczająco przebadany⁶⁶⁵, i nieczęsto podejmowany w literaturze jako temat główny.

1.7. Marketing medialny i komunikacja

Marketing medialny jest odrębną dziedziną względem zarządzania – posiada własne ugruntowane teorie i badania. Niemniej łączy się pod względem przedmiotu zarówno w obszarach naukowych analiz jak i realizowanych praktyk biznesowych – media wymagają zarówno zarządzania, jak i marketingu, należy chociaż zasygnalizować specyficzność także w tym obszarze.

Gruntownego opis tego obszaru dokonała Anna Jupowicz-Ginalska⁶⁶⁶. Zaproponowała systematyzację i opis marketingu medialnego, ze wskazaniem specyficznego charakteru, oraz zidentyfikowała główny determinant tej specyfiki. Należy uznać, że marketing medialny wyróżnia się i jest specyficzny względem marketingu ogólnego. Tym szczególnym wyróżnikiem jest

⁶⁶³ Por. Anna Teler, *Cyfrowe plemiona w granicach medialnej konsumpcji zaprogramowanej*, w: *Od słów do czynów. Rzecz o demagogii?*, (red.) Marek Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2022.

⁶⁶⁴ Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Media Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 27.

⁶⁶⁵ Por. Sean Cubitt, *Distribution and Media Flows*, *Cultural Politics an International Journal* 1(2)/2005, s. 193-214.

⁶⁶⁶ Por. Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010.

„charakterystyczna działalność przedsiębiorstwa medialnego. To branża jest absolutnie główną determinantą i fundamentem do dalszych rozważań (...). Nie należy go [marketingu medialnego] traktować jako docieranie do klientów poprzez media – bo jest to normalna składowa zarządzania i marketingu w ogóle. Innymi słowy, marketing medialny to marketing mediów dla mediów, a nie marketing produktów czy usług poprzez media⁶⁶⁷”.

Media cyfrowe, a także media społecznościowe, stały się przestrzenią budowania świadomości w odniesieniu do produktów, usług, szeroko rozumianej oferty medialnej. Pojawiło się także pojęcie marketingu treści/zawartości (z j. ang. *content marketing*) bogate w różne narzędzia i pojęcia. Ten rodzaj działań marketingowych związany jest z opracowywaniem dobrej jakości treści jako wartości, proponowanej użytkownikom, przy jednoczesnym przyjmowaniu formy promocyjnej. Działania skoncentrowane są wyraźnie na treści: jej tworzeniu, publikowaniu i dystrybucji do odbiorców internetowych. Należy podkreślić, że treść jest bardzo pojemnym pojęciem i w marketingu treści wykorzystywane są formaty takie jak: wiadomości, filmy z opisem lub bez, oficjalne dokumenty, e-booki, infografiki, newslettery, podcasty, poradniki, artykuły z pytaniami i odpowiedziami, wpisy blogowe, itp⁶⁶⁸. Przedsiębiorstwa stosują marketing poprzez zawartość (z j. ang. *content marketing*), by przyciągnąć uwagę, poszerzyć grono odbiorców i potencjalnych klientów, wygenerować lub zwiększyć sprzedaż online, a także by zwiększyć lub zbudować świadomość, wiarygodność marki oraz zaangażowanie. Treści oferowane w ramach *content marketing* najczęściej są wartościowe i bezpłatne⁶⁶⁹. Produkcja takich treści medialno-marketingowych przekształca model agencji reklamowej w model newsroomu⁶⁷⁰. Zastanawia fakt, że właśnie marketing treści doprowadził do przekształceń wielu tradycyjnych przedsiębiorstw w przedsiębiorstwa medialne⁶⁷¹. Coraz więcej z nich „postrzega siebie nie tylko jako reklamodawców, ale także wydawców, uruchamiających cyfrowe newsroomy, podcasty i inne formy treści, aby utrzymać swoje marki, perspektywy i propozycje wartości przed klientami⁶⁷²”.

⁶⁶⁷ Anna Jupowicz-Ginalska, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010, s.19.

⁶⁶⁸ Josh Steimle, *What is Content Marketing?*, Forbes.com, 19.09.2014, www.forbes.com/sites/joshsteimle/2014/09/19/what-is-content-marketing/?sh=5cd1525c10b9, [dostęp: 24.04.2022].

⁶⁶⁹ Por. Joe Pulizzi, Newt Barrett, *Get Content Get Customers-Turn Prospects into Buyers with Content Marketing*, NSB Management Review 2(2)/2010, s. 98-100.

⁶⁷⁰ Por. Alan Schulman, *Brilliance in Marketing – Marketing Speed of Culture*, www.youtube.com/watch?v=H11voEeQ8d0, [dostęp: 24.04.2022].

⁶⁷¹ Por. Nicola Clark, *An Old-Media Empire, Axel Springer Reboots for the Digital Age*, The New York Times, 21.12.2015, www.nytimes.com/2015/12/21/business/media/an-old-media-empireaxel-springer-reboots-for-the-digital-age.html, [dostęp: 24.04.2022].

⁶⁷² Alexandra Samuel, *Data Is the Next Big Thing in Content Marketing*, Hbr.org, 14.09.2015, <https://hbr.org/2015/09/data-is-the-next-big-thing-in-content-marketing>, [dostęp: 20.06.2021]

Branża medialna od samych początków przejawiała potencjał marketingowy, dzięki wykorzystywaniu narzędzi promocyjnych, tj.: widoczność, reklamę, ekspozycję i promocję detaliczną, promocję handlu, marketing i public relations, sponsoring, marketing bezpośredni, produkty i formaty rozrywkowe, reklamę pośrednią (lokowanie produktu), sprzedaż osobista, czy marketing wirusowy⁶⁷³. Transformacja cyfrowa oraz konwergencyjny potencjał mediów (zarówno w sferze technicznej, jak i w obszarze zawartości medialnej) ujawniła nie tylko nowe zdolności przedsiębiorstw, ale także nowe możliwości. Do nowych form marketingu można włączyć także działania o charakterze partycypacyjnym, grywalizacyjnym. Stosowane są praktyki marketingu wirusowego (z j. ang. *virals*), rozprzestrzenialny potencjał treści medialnych⁶⁷⁴ oraz budowanie opowieści transmedialnej⁶⁷⁵. Wykorzystuje się bogaty potencjał narracyjny, tzw. *storytelling*. Ujawnia się interesująca – choć nie będąca przedmiotem tej pracy – zależność między marketingiem a dystrybucją medialną, coraz bardziej oddawaną w ręce samych odbiorców, użytkowników końcowych. Warto odnotować, że media promują własne treści oraz mają możliwość tzw. autopromocji. Znany jest potencjał konwergencji oraz opowieści transmedialnej⁶⁷⁶.

Komunikacja medialna – podobnie jak w przypadku innych branż – jest obecnie kluczowa dla możliwości kształtowania pozytywnego wizerunku. Szczególnie w mediach społecznościowych obserwuje się nowy rodzaj komunikacyjnej strategii, która wykorzystuje różne style i konwencje, utrwalając czy podtrzymując konkretny wizerunek – widoczne są jednak sytuacje (tzw. kryzysy) nieumiejętnej komunikacji wizerunkowej, co zdaje się być w przypadku mediów szczególnie szkodliwe. Branża medialna, jak żadna inna, może korzystać z potencjału opowieści transmedialnej, narracji medialnej opartej o *storytelling*, opowieści audiowizualnej czy angażowania wspólnoty odbiorców medialnych (fandomów) w proces twórczy (i nie tylko⁶⁷⁷) oraz zachęcając do podejmowania roli

⁶⁷³ Por. Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, Observacom.org, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges, [dostęp: 09.12.2020].

⁶⁷⁴ Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

⁶⁷⁵ Por. Henry Jenkins, *Kultura Konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, tłum. Małgorzata Bernatowicz, Mirosław Filiciak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007; Por. Henry Jenkins, Sam Ford, Joshua Green, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

⁶⁷⁶ Por. Henry Jenkins, *Kultura Konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, tłum. Małgorzata Bernatowicz, Mirosław Filiciak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

⁶⁷⁷ A nawet do pewnego stopnia w proces dystrybucyjny (udostępnianie), produkcyjny (remiksowanie) czy decyzyjny (wpływanie na zawartość poprzez zaangażowaną krytykę lub pochwałę fandomów, lub poprzez finansowanie w modelu crowdfundingowym).

ambasadorów⁶⁷⁸. Umiejętna komunikacja i marketing mogą nawet doprowadzić do powstania zaangażowanej grupy odbiorców, a nawet wyznawców – tak też określa się klientów i użytkowników produktów i usług firmy Apple.

1.8. Podsumowanie: wyzwania wobec zarządzania mediami

Powyższy rozdział to zarys krajobrazu medialnego, ze szczególnym naciskiem na specyfikę i dynamikę zarządzania mediami, w wybranych wymiarach: branży medialnej wraz z otoczeniem medialnym, konkurencją i walutami medialnymi; organizacją i potencjałem ludzkim; audytorium medialnym; produkcją, dystrybucją i marketingiem medialnym. To skromna próba opisanego złożoności i różnorodności zarządzania mediami – osadzonych w konkretnym, dynamicznym otoczeniu.

W świecie mediów dokonuje się prawdziwy przewrót. Przedsiębiorstwa medialne, na globalną skalę, mierzą się ze zmieniającymi się oczekiwaniami i potrzebami odbiorców, zwłaszcza młodszych. Dotychczasowe modele funkcjonowania operujące w granicach geograficznych i w ramach niedoboru niektórych rodzajów zasobów, znalazły się pod presją. Wszechobecność i popularność internetu, powstanie dostępnego, interaktywnego środowiska cyfrowego wyróciły do góry nogami starą logikę medialną⁶⁷⁹. Choć jest to wielka, pełna niepewności zmiana być może okaże się stymulująca dla innego, zupełnie nowego rodzaju gospodarki medialnej: w jednych obszarach destrukcyjna, a w innych urodzajna i przyczyniająca się do postępu w mediach⁶⁸⁰.

Dla mediów szczególnie istotny jest produkt medialny (tzw. kontent) oraz tzw. czynnik ludzki. Z jednej strony „media i inne produkty ‘kulturalne’ mają szczególne cechy, które nie są obecne w przypadku innych produktów i usług, dlatego zastosowanie teorii ekonomii i perspektyw ekonomicznych w kontekście mediów stanowi różnorodne wyzwania. Wydaje się, że twórczość medialna jest sprzeczna z samą przesłanką, na której opierają się prawa ekonomii: rzadkością⁶⁸¹”. Zaś z drugiej strony „realizacja celów mediów, jakim jest produkcja i dystrybucja zawartości wymaga pracy całego zespołu ludz-

⁶⁷⁸ Por. Henry Jenkins, *Kultura Konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, tłum. Małgorzata Bernatowicz, Mirosław Filiciak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

⁶⁷⁹ Por. Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 27.

⁶⁸⁰ Por. Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 27.

⁶⁸¹ Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 10.

kiego. Zależy od obecności wielu specjalistów i reprezentantów różnych zawodów medialnych, przyjęcia pewnej organizacji, zasad, struktury i sposobu zarządzania⁶⁸²”. Największe wyzwania stoją nie tyle przed bezimienną branżą medialną, która w swoich definicjach i zakresie nieustannie się zmienia, rozwija i poszerza zakres, ale przed realnymi ludźmi. Ludźmi, którzy zarządzają mediami. To oni muszą

„skutecznie balansować między rozwojem swoich ról, struktur i procesów, czyli historii i dokonań przeszłości, a ułatwieniem adaptacji do coraz bardziej cyfrowego środowiska XXI wieku. (...) Muszą działać na rynkach, które są znacznie bardziej konkurencyjne niż w przeszłości, ponieważ treści tworzone przez producentów dla różnych mediów są obecnie konwergentne na tych samych platformach oraz ponieważ konsumenci mediów są również twórcami treści. Muszą angażować się we współpracę i cenić konfiguracje, które wcześniej nie były wymagane⁶⁸³”.

Wyzwania te są ogromne, a ich adresatami są nie tylko zarządzający mediami, ale także badacze mediów i współtwórcy dyskursu medialnego (także biznesowego o mediach)⁶⁸⁴.

Alfonso Sánchez-Taberero sugeruje, że obecnie menedżerowie firm medialnych zabiegają o odbiorców i przychody z reklam (więc: zyski) bardziej niż o pełnienie roli kontrolnej względem polityki i ekonomii. Mniej zależy im, by nie zawieść opinii publicznej i społecznych zobowiązań⁶⁸⁵. Taka orientacja jest krótkowzroczna – nie wydaje się być przyszłościowa. Liczne przemiany rynkowe, społeczne i ekonomiczne wpływają na wygląd i funkcjonowanie współczesnych mediów. Mówi się, że „zmiana nadeszła spoza sektora⁶⁸⁶”. I choć często wskazuje się na przemysł telekomunikacyjny⁶⁸⁷ to nie ma jednomyślności wśród badaczy. Media są w swojej naturze ponad-branżowe lub między-branżowe, a przez to tak zmienne i nielinearne, wrażliwe na rozwój często wynikający z destrukcji: innowacji zakłócających. Dlatego też konieczne jest unikanie redukcjonizmu i jednowymiarowości w zarządzaniu mediami.

⁶⁸² Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 188.

⁶⁸³ Robert G. Picard, *Foreword*, w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. VI.

⁶⁸⁴ Por. Robert G. Picard, *Foreword*, w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. VI.

⁶⁸⁵ Por. Alfonso Sánchez-Taberero, *Leaders as Builders of Great Teams*, w: *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, s. 94.

⁶⁸⁶ Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 28.

⁶⁸⁷ Por. Jean Paul Simon, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 28.

Lucy Küng pisze, że „celem badania zarządzania mediami musi być zbudowanie mostu między ogólną dyscypliną zarządzania a specyfiką branży medialnej i organizacji medialnych⁶⁸⁸”. A także budowanie porozumienia między różnymi podejściami i łagodzenie konfliktów wynikających z różnych interesów. Zarządzając mediami należy więc myśleć w kategoriach wspólnego dobra. Stąd potrzeba spojrzenia na media jako na ważny filar społeczny, polityczny czy kulturowy, a nie jedynie poprzez pryzmat oczekiwań biznesowych. Zdaje się, że naturalnym pomostem pomiędzy społeczeństwem i misją społeczną wpisaną w DNA przedsiębiorstw medialnych a sprawami ekonomicznymi są wartości, coraz wyraźniej dostrzegane w branży medialnej, w organizacyjnym wymiarze mediów, przez audytorium medialne czy w zarządzaniu produktem medialnym. Jak długo media mają dualną naturę, tak długo zarządzanie mediami dotyczyć będzie zarówno wymiaru ekonomicznego (biznes) jak i społecznego (misja społeczna). Obserwuje się poszukiwanie równowagi ekonomiczno-etycznej oraz coraz większe zainteresowanie wartościami, które mają swoje ugruntowanie tak w ekonomii, jak w aksjologii.

⁶⁸⁸ Lucy Küng, *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline*, *Journal of Media Business Studies* 4(1)/2007, s. 24.

ROZDZIAŁ II

PARADYGMAT EKONOMICZNY

I PARADYGMAT ETYCZNY

W ZARZĄDZANIU I W ZARZĄDZANIU MEDIAMI

2.1. Wprowadzenie

W realiach rynku medialnego i zarządzania organizacjami medialnymi widoczne jest zderzenie podejścia idealistycznego z rzeczywistością. Jak twierdzi James W. Redmond, w branży medialnej (rozumianej bardzo szeroko⁶⁸⁹) operują przedsiębiorstwa, dążące do maksymalizacji zwrotu z inwestycji oraz maksymalizacji zysku. Rynek zdominowany przez konglomeraty branży technologicznej wymusza duże zaangażowanie ekonomiczne⁶⁹⁰. O potrzebie finansowej skuteczności i efektywności zarządzania (zwłaszcza wśród menedżerów) przekonuje m.in. Peter F. Drucker⁶⁹¹. Czy jednak można przedsiębiorstwa medialne traktować *jedynie* w kategoriach efektywności finansowej? Tadeusz Oleksyn postuluje, by dodać filar etyczności do tych działań, „gdyż skuteczność bez moralności może być przerażająca⁶⁹²”. To zderzenie czytelnie ilustrują wiodące paradygmaty zarządzania mediami.

Podjęcie próby połączenia paradygmatów: ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami wymaga w pierwszej kolejności zauważania i opisanie tych dwóch światopoglądów, a więc sformułowania pewnego uogólnienia i podziału. Przede wszystkim wymaga omówienia słabości i potencjału każdego z nich. Nauki o komunikacji społecznej i mediach, a także nauki o zarządzaniu i jakości to obszary wieloparadygmatyczne, należące do nauk społecznych. Dyscypliny te czerpią z różnorodnego, bogatego dorobku

⁶⁸⁹ Zgodnie z ujęciem amerykańskim do przemysłu medialnego wlicza się także gry, sport, parki rozrywki, a nie raz jeszcze szerzej: branżę rozrywkową i high-tech. Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 17-18.

⁶⁹⁰ Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 126.

⁶⁹¹ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.

⁶⁹² Tadeusz Oleksyn, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 50.

naukowego (zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym) innych dyscyplin, wykorzystując zarówno metody jakościowe, jak i ilościowe. Należy zatem doprecyzować, że chodzi o paradygmaty praktyki zarządzania, a w przypadku rozważań naukowych o swoisty meta-poziom.

Definiując pojęcie *paradygmatu* należy odwołać się do Thomasa Kuhna⁶⁹³, który uznaje, że jest to powszechnie uznawane osiągnięcie naukowe (światopogląd naukowy), które dostarcza nowych rozwiązań i modelowych problemów dla danej społeczności naukowców, a jednocześnie stanowi „akceptowany przez społeczność naukową danego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki właściwy dla danego czasu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę⁶⁹⁴”. Można więc stwierdzić, że paradygmat to światopogląd, zbiór założeń i wzorców umożliwiający rozpoznanie kierunku myślowego w danym obszarze naukowym i porozumienie między naukowcami bez zbędnych wyjaśnień. Na tak sformułowanym fundamencie kształtuje się konkretna racjonalność i spojrzenie na badaną czy opisywaną rzeczywistość. Paradygmat cechuje swoista stałość, a zmiany przebiegają ewolucyjnie w dłuższym czasie⁶⁹⁵. Wiesław Kowalczewski wskazuje na obecność dwóch paradygmatów w zarządzaniu: euklidesowo-kartezjański/kartezjańsko-newtonowski oraz holistyczno-ekologiczny. Pierwszy wyrasta z ideałów wolnego rynku i rządu, indywidualizmu i prawa własności, ale także z przekonania o tym, że „życie w społeczeństwie należy traktować jako konkurencyjną walkę o byt, oraz należy wierzyć w nieograniczony postęp materialny, osiągalny dzięki rozwojowi gospodarczemu i technologicznemu⁶⁹⁶”. Paradygmat kartezjańsko-newtonowski kształtuje współczesną myśl ekonomiczną i polityczną (m.in. za sprawą Isaaka Newtona i Johna Locke’a). Wykazuje on jednak redukcjonizm i nadmierną wiarę w nieograniczony postęp materialny. Drugi paradygmat: holistyczno-ekologiczny jest w procesie kształtowania się i dostarcza szerokiej perspektywy, sprzeciwiając się redukcjonizmowi i fragmentaryczności. Wszak „unikanie przez wielu ekonomistów, co dotyczy także, choć w mniejszym stopniu nauk o zarządzaniu, problemów społecznych i ekologicznych⁶⁹⁷”

⁶⁹³ Por. Thomas Kuhn, *Strategia rewolucji naukowych*, tłum. Helena Ostromęcka, PWN, Warszawa 1968.

⁶⁹⁴ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

⁶⁹⁵ Por. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 25.

⁶⁹⁶ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

⁶⁹⁷ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

niesie ze sobą ograniczenia i wątpliwości. A także budzi opór wobec uznawania gospodarki za element „większego systemu społeczno-gospodarczego, który składa się z ludzi oraz zasobów naturalnych, z których większość stanowią również żywe organizmy⁶⁹⁸” przy jednoczesnym umniejszaniu roli człowieka i spraw społecznych oraz świata naturalnego i kwestii ekologicznych. Propozycja takiego spojrzenia na „gospodarkę, a w konsekwencji na sposoby zarządzania tą gospodarką i jej poszczególnymi elementami, tj. organizacjami, stanowi przesłankę kształtowania się nowego paradygmatu holistyczno-ekologicznego, w którym etyka odgrywa coraz większą rolę⁶⁹⁹”. Można więc uznać, że Kowalczewski opisuje (w bardziej szczegółowym ujęciu) paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny. Czytelna tendencja do prostego podziału na dwa światopoglądy budzi oczywiście uzasadnione obawy. Zarówno w praktyce zarządzania mediami obserwowane są postawy, przekonania i motywacje, zorientowane wokół etyki lub ekonomii, jak i w obszarze naukowym na poziomie interpretacji badawczej, przyjętej metodologii realizowany dyskurs wyznaczają: perspektywa ekonomiczna o biznesowo-finansowym wymiarze lub perspektywa etyczna, odwołująca się do spraw społecznych, misji i wizji, a wreszcie samego człowieka i jego wartości. Pomimo tych wątpliwości dokonano swoistej generalizacji, by wykazać istnienie owych dwóch paradygmatów, wskazać na istnienie myślenia ekonomicznego i etycznego (nazywanego w tej pracy także: poza-ekonomicznym) oraz dowieść, że współczesne tendencje skłaniają się ku stereotypizowaniu tych ujęć jako dychotomicznych. Kontestuje ten stereotyp założenie o komplementarności etyki i ekonomii w zarządzaniu (także mediami).

Ostatecznie próbując wykazać możliwość połączenia paradygmatów: etycznego i ekonomicznego w zarządzaniu mediami można przyjąć za Peterem F. Druckerem, że: „podstawowe założenia na temat rzeczywistości są paradygmatami nauk społecznych, w tym także nauki o zarządzaniu. Większość badaczy, autorów, wykładowców i praktyków danej dziedziny przyjmuje je *podświadomie*. Te założenia w znacznym stopniu determinują treść nauki, czyli zbiór prawd uznawanych przez reprezentantów danej dziedziny za rzeczywiste⁷⁰⁰”. Dalej zaś autor przekonuje, że przyjmowane założenia określają zakres wiedzy, definiują to, co jest uznawane za fakty oraz uprawomocniają lub unieważniają samą dziedzinę, a także – co najistotniejsze:

⁶⁹⁸ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

⁶⁹⁹ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

⁷⁰⁰ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11.

„założenia w dużej mierze decydują o tym, które idee będą w danej dziedzinie odrzucane lub powszechnie ignorowane jako irytujące wyjątki od reguły. Założenia wytyczają granice między ideami stanowiącymi treść badań a ideami, które do tej treści nie przystają. (...) Mimo tak dużego znaczenia, założenia te są rzadko analizowane, rzadko badane i rzadko podważane. (...)

W nauce społecznej, a taką jest nauka o zarządzaniu, założenia na temat rzeczywistości pełnią znacznie istotniejszą rolę niż paradygmaty w naukach przyrodniczych⁷⁰¹”.

W związku z powyższym wymiar i znaczenie paradygmatów, ich istnienie i wpływ na praktykę i naukowość zarządzania są nie do przecenienia. Rozdział ten poświęcono opisowi dwóch głównych paradygmatów w zarządzaniu mediami: ekonomicznego i etycznego. Autorka podjęła się opisu historycznej ewolucji każdego z nich, wskazała wybrane, ważne problemy, a także dylematy zarządzania mediami w świetle dwóch głównych paradygmatów. Ważną częścią niniejszych rozważań jest zaprezentowanie współczesnych interpretacji paradygmatów: ekonomicznego i etycznego – stąd konieczne są odwołania do stereotypu o dychotomii i wyjaśnienie założeń o komplementarności. Zauważenie i opisanie potencjału korelacji paradygmatów i ich komplementarności jest podstawą teoetyczną do części badawczej.

2.2. Rys historyczny: naukowość w zarządzaniu i zarządzanie mediami

Zarządzanie ma związek z naukami ekonomicznymi, ale nie tylko. Wyraźnie widać, że wyrosło także z praktyki sprawowania rządów, prowadzenia działań wojennych czy innych działalności zorganizowanych. Mimo początkowego braku odrębnej dyscypliny główny obszar zainteresowań ukształtował się wokół organizacji i kierowania. Uznaje się, że zarządzanie funkcjonowało pomimo braku swoistych ram naukowych i określa się je jako zarządzanie przednaukowe, w które włącza się dorobek piśmienniczy do początku XX wieku. Choć część ówczesnych zaleceń może być interesującą inspiracją, to jednak ma charakter niezweryfikowany i nieusystematyzowany⁷⁰².

Naukowe zarządzanie odznacza się systematycznym podejściem, wynika z potrzeb praktyki i poszukuje rozwiązań dla problemów organizacji i zarządzania, jakie pojawiły się w wyniku rewolucji przemysłowej. Wśród prekursorów wymienia się: Fredericka Taylora (1856-1915), Henry’ego Louis Le Chateliera (1850–1936), Franka Gilbretha (1868-1924) oraz Lillian Gilbreth (1878-1972), Henry’ego Gantta (1861-1919), Haringtona Emmersona

⁷⁰¹ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11-12.

⁷⁰² Por. Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1(37)/2018, s. 37.

(1853-1931), Henry'ego Forda (1863-1947) czy Karola Adamieckiego (1866-1933). Frederick W. Taylor zasłynął z badań i pomiarów czasu, potrzebnego na wykonanie każdego etapu pracy robotników, co pozwoliło mu zaprojektować efektywniejszy sposób wykonywania poszczególnych elementów danego zadania. Wprowadził system wynagrodzeń oparty o akord⁷⁰³, zwiększając tym samym płacę tym, którzy osiągnęli lub przekraczali założony dla stanowiska plan produkcyjny. Jako jeden z pierwszych projektował i opisywał stanowiska pracy, a także wprowadził przerwy na odpoczynek. Dzięki opracowaniom na temat efektywności, wpłynął na jakość i ilość pracy oraz na morale pracowników⁷⁰⁴. Taylor opracował także konkretne wskazania dla zarządzających pracą i ludźmi, m.in. zalecał dobór pracowników, szkolenia, nadzorowanie czy planowanie dalszej pracy. Współcześnie są to czynności oczywiste, jednak na początku XX wieku wiele wniosły w organizację pracy. Zaangażowanie Taylora wpłynęło nie tylko na ówczesną i dzisiejszą praktykę, ale także na perspektywę naukową – bowiem jego obserwacje i zalecenia przyczyniły się do rozwoju nauki o zarządzaniu. Należy wymienić, m.in: optymalizację – najlepsze możliwe wykorzystanie środków produkcji; specjalizację – wąski zakres czynności wykonywanej przez pracownika; standaryzację – jednakowe zasady wykonywania poszczególnych zadań; racjonalizację – działanie połączone z refleksją teoretyczną; jeden najlepszy sposób (z j. ang. *one best way*) – sposób wykonania danej czynności ustalony naukowo. Henry Louis Le Chatelier opracował pięć etapów realizacji przedsięwzięcia, czyli: określenie celu, opracowanie potrzebnych środków i warunków, przygotowanie środków i warunków, wykonanie oraz kontrola. Małżeństwo Gilbrethów zajmowało się eliminowaniem nieefektywności w pracy. Analizując wykonane przez pracownika ruchy (w pracy fizycznej) wyznaczali możliwe usprawnienia, co przełożyło się na późniejszą ideę psychologii pracy i kierowania personelem⁷⁰⁵. Henry Gantt opracował słynny i wykorzystywany do dziś wykres (tzw. wykres Gantta), który opierał się na przyporządkowaniu pracownika do konkretnego zadania i określenia procesu różnych czynności w czasie. Zaproponował także nowy – odmienny od akordowego – system wynagradzania pracownika. Zadaniowo-premiowy, tzw. bonusowy system Gantta, wynikał z bardziej humanistycznego podejścia do pracowników. Harrington Emerson podkreślał znaczenie wyspecjalizowanych ról kierowniczych w organi-

⁷⁰³ Rozwiązanie to jest wykorzystywane w niektórych branżach do dziś i nadal polega na uzależnieniu płacy od ilości wykonanej pracy (np. wytworzonych produktów lub wykonanych czynności) lub poziomu wykonania jakiejś pracy oraz od ustalonej stawki za konkretną jednostkę wykonanej pracy.

⁷⁰⁴ Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

⁷⁰⁵ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klineciewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 59-60.

zacjach. Przekonywał, że specjalizacja pracy jest konieczna bez względu na stanowisko i wykonywany rodzaj pracy. Na bazie opracowań Emmersona powstały początki zarządzania przez cele. Zaproponował także zasady efektywności, czyli: wyraźnie określony cel, zdrowy rozsądek, doradztwo, dyscyplinę, uczciwe i sprawiedliwie działanie, rzetelność, dokładność, natychmiastowość i stałość w sprawozdawczości i raportowaniu, planowanie działań w sposób naukowy, opracowanie i wykorzystanie wzorów, norm i harmonogramów pracy, adaptację warunków pracy, standaryzację działań, istnienie spisanych regulaminów i instrukcji, i wreszcie wynagradzanie efektywności. Połączenie praktyczności i naukowości promował Henry Ford, uważany z jednej strony za genialnego praktyka, jak i za współtwórcę naukowego zarządzania, a z drugiej: za tyrana⁷⁰⁶. Opracowana przez niego teoria i styl nosi nazwę fordyzmu. Dzięki niemu powstała wielko- i wielo- seryjna produkcja samochodów (co umasowiło samochód osobowy jako środek transportu), wprowadzono standaryzację (np. wprowadzono jeden, najczęstszy kolor karoserii), wymienne części (co było bardzo nowatorskim rozwiązaniem), powstała taśma montażowa (która znacznie obniżyła koszty produkcji i pozwoliła zmonopolizować rynek samochodów w Stanach Zjednoczonych), a dzięki eksperymentom płacowym przyciągano najlepszą kadrę pracowniczą⁷⁰⁷. Swój udział w rozwoju naukowego zarządzania miał Karol Adamiecki, uważany za wybitnego przedstawiciela tego nurtu w Polsce. Badał on racjonalizację pracę i jej organizację w oparciu o działania zespołowe i współdziałanie. Opracował trzy prawa, zwane prawami Adamieckiego, tj.: harmonii (konieczność porozumiewania się i komunikowania między-zespołowego), podziału pracy (wykonawcza i kierownicza), integracji (odrębne zespoły współdziałając tworzą organizację)⁷⁰⁸. Badał przyczyny nieefektywności (wskazywał na znaczenie przepracowania, które wynika z nierównego, niesprawiedliwego podziału pracy na poszczególnych pracowników), zajmował się problematyką i wartością czasu w procesie produkcyjnym oraz poszukiwał prawidłowości zoptymalizowanej pracy. Jego nazwiskiem określa się także graficzne przedstawienie harmonogramu pracy (tzw. harmonogram Adamieckiego), który współgra z wykresem Gantta⁷⁰⁹. Podział projektu na poszczególne zadania oraz rozplanowanie ich w czasie to do dziś wyjątkowo ważne dla zarzą-

⁷⁰⁶ Por. *Recalling Henry Ford, the Not-So-Good Capitalist*, NYTimes.com, 10.09.2012, www.nytimes.com/2012/09/10/opinion/recalling-henry-ford-the-not-so-good-capitalist.html, [dostęp: 10.11.2021].

⁷⁰⁷ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 62.

⁷⁰⁸ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 61.

⁷⁰⁹ Harmonogram Adamieckiego prawdopodobnie powstał jako pierwszy.

dzania narzędzie. Za jednego z twórców teorii zarządzania uznaje się Henri'ego Fayola, który reprezentował również nurt klasyczny, ale kierunek administracyjny⁷¹⁰. Koncentrował się na badaniu zachowań kierowniczych, co przyczyniło się do wyodrębnienia tzw. funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, koordynowania, przewodzenia i kontrolowania. Koncepcja ta jest znana współcześnie oraz niekiedy modyfikowana⁷¹¹. Fayol opracował w 1947 roku podstawowe funkcje przedsiębiorstwa (techniczną, handlową, finansową, ubezpieczeniową, rachunkową, administracyjną), czternaście zasad zarządzania oraz wprowadził rozwiązania takie jak kładka Fayola, czyli wytyczne dotyczące dozwolonych kontaktów między pracownikami w strukturze organizacyjnej oraz kwestii takich jak rozpiętość i zasięg kierowania. Przeniósł teorię do praktyki, kiedy opracował reformę Poczty Francuskiej⁷¹². Co interesujące, „mimo upływu lat zasady zarządzania sformułowane przez H. Fayola w większości są nadal aktualne, a ich nieprzestrzeganie prowadzi do zjawisk kryzysowych i ogranicza sprawność funkcjonowania wielu współczesnych organizacji⁷¹³”. W XX wieku szczególnie istotny wpływ na rozwój i wygląd współczesnego zarządzania wywarł Peter Drucker. Wprowadził ważne koncepcje dotyczące sposobów zarządzania i pozostawił wiele publikacji⁷¹⁴. Jednym z ważniejszych osiągnięć, jakie wniósł w dyscyplinę zarządzania było opisanie pracownika wiedzy i roli wiedzy dla procesów zarządczych⁷¹⁵, a także informacji⁷¹⁶ oraz idea zarządzania przez cele. To właśnie Drucker zwrócił uwagę na unikanie błędów oraz ustanawianie priorytetów⁷¹⁷. Spojrzenie, które proponował w XX wieku miało charakter prekursorski. Drucker wykazywał w swoich pracach, czym jest istota zarządzania, a zatem podejmował próbę usystematyzowania aktualnej wiedzy ze wskazaniem nowatorskich i autorskich kierunków rozwoju, m.in. przekonywał, że dla zarządzania kluczowy jest człowiek i jego potencjał (uznał że człowiek jest największą

⁷¹⁰ Klasyczne zarządzanie dzieli się na kierunek administracyjny i naukowe zarządzanie.

⁷¹¹ Wśród innych propozycji funkcji zarządzania pojawiają się m.in: rekrutowanie, motywowanie czy (proponowana przez Adama Stabryłę) identyfikacja. Por. *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, (red.) Adam Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

⁷¹² Por. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 98-99.

⁷¹³ Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 100.

⁷¹⁴ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 68.

⁷¹⁵ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 153-168.

⁷¹⁶ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 111-152.

⁷¹⁷ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 72.

wartością dla przedsiębiorstwa); wykazywał związki między zarządzaniem i kulturą organizacyjną, rozumianą jako obyczaje i zasady grupy; dowodził konieczności uwzględniania konkretnych idei i celów oraz komunikowania ich pracownikom (co sprzyja efektywności, motywacji i lepszemu rozumieniu wykonywanej pracy); identyfikował zarządzanie jako czynnik zwiększający wiedzę przedsiębiorstwa, umożliwiający jego lepszą adaptację do rzeczywistości; podkreślał rolę informowania, komunikacji i porozumienia zarówno między pracownikami, jak i wobec podmiotów zewnętrznych; uznawał monitorowanie, opiniowanie i kontrolowanie za ważny element podejmowania decyzji oraz adaptacji przedsiębiorstwa do zmian; doceniał rolę klienta i jego satysfakcję jako ważne czynniki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami⁷¹⁸.

Ważnym kierunkiem w naukowym zarządzaniu było i pozostaje do dziś spojrzenie na sam proces kierowania i przywództwo. Bogaty dorobek naukowy w zakresie stylów kierownictwa zbudowali m.in.:

- Kurt Lewin, Ronald Lippitt i Ralph White, opracowując trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny, liberalny (1939, 1961);
- Robert Tannenbaum i Warren Schmidt, wprowadzając style kierowania i skalę możliwych zachowań kierownika (od 1958), oraz koncepcję *Leadership Continuum* (1960);
- Robert Blake i Jane Mouton, proponując kolejną koncepcję stylów kierowania oraz siatkę kierowniczą, tzw. *The Managerial Grid Model* (1962-lata 90.XX w.);
- Paul Hersey i Ken Blanchard, dodając style kierownictwa oparte o stopień dojrzałości podwładnych oraz kierownictwo sytuacyjne (1968);
- William J. Reddin, opisując tzw. skrzynki Reddina, zwaną także *The 3D Theory* (1970-1977);
- Douglas McGregor, wprowadzając teorię X i Y, związaną w 'rodzajami' pracowników i ich motywacjami (1960), którą to rozwinął w późniejszym czasie William Ouchi, dodając teorię Z (od 1981);
- Daniel Goleman, pogłębiając style kierowania w odniesieniu do atmosfery w pracy, i opisując przywództwo emocjonalne (1995);
- Łukasz Sułkowski przedstawiając wzory kierowania: właścicielski, paternalistyczny, charyzmatyczny, nastawiony na władzę, administracyjny, klubowy i pasywny (2001)⁷¹⁹.

⁷¹⁸ Por. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) Włodzimierz Piotrowski, Andrzej K. Koźmiński, PWN, Warszawa 2010, s. 62-67.

⁷¹⁹ Por. Łukasz Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, *Folia Sociologica* 29/2001, s. 185-205.

O stylach przywództwa: klasycznym, transakcyjnym, wizjonerskim czy organicznym pisała Gayle C. Avery (2004)⁷²⁰, a o skuteczności i sprawczości menedżerów przekonywał Peter Drucker (1966, 1967)⁷²¹.

Nie ma pełnej zgody, co do pierwszego użycia nazwy: naukowe zarządzanie (z j. ang. *scientific management*). Samą potrzebę naukowego postrzegania zarządzania zauważył już w 1886 roku Henry R. Towne. Podczas wygłaszania referatu na spotkaniu amerykańskiego stowarzyszenia (*American Society of Mechanical Engineers*) zrzeszającego inżynierów mechaniki powiedział, że zarządzanie zakładami produkcyjnymi nabrało ogromnego znaczenia tak, „że należy je uznać za jedną ze sztuk nowoczesnych⁷²²”. Podkreślił także rosnącą potrzebę, by uznać je za „odrębną dziedzinę studiów, posiadającą własne stowarzyszenia zawodowe, czasopisma i literaturę, gdzie myśli z tego obszaru działalności biznesowej mogą być rozwijane i wymieniane⁷²³”. Jeśli chodzi o wykorzystanie zwrotu ‘naukowe zarządzanie’ to przypisuje się je Frederickowi W. Taylorowi, chociaż w istocie jako pierwszy wykorzystał je Louis D. Brandeis podczas postępowania na Międzyszanowej Komisji ds. Handlu w 1910 roku⁷²⁴. Pierwsza literatura z obszaru zarządzania to początek XX wieku, należy wymienić: *Shop Management* Fredericka W. Taylora w 1903 roku⁷²⁵, *Principles of Scientific Management* również autorstwa Fredericka W. Taylora z 1911 roku, *Administration Industrielle et Générale* napisana przez Henri Fayola i opublikowana w 1916 r. oraz dwie publikacje z 1903 r. i 1909 r. opracowane przez Karola Adamieckiego⁷²⁶.

Branża medialna jest przedmiotem zarządzania, jak każda inna branża. W poprzednim rozdziale opisano szczegółowo specyfikę branży medialnej i zarządzania nią, jednak nie sposób uciec od podstawowych wyznaczników i praw zarządzania. Także w mediach

⁷²⁰ Por. Avery C. Gayle, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tłum. Grzegorz Gąbkowski, PWE, Warszawa 2016.

⁷²¹ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.

⁷²² Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1(37)/2018, s. 45.

⁷²³ Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1(37)/2018, s. 7.

⁷²⁴ Por. Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1(37)/2018, s. 45.

⁷²⁵ Niektórzy przyjmują tę właśnie datę za początek naukowego zarządzania.

⁷²⁶ Por. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 15.

zainteresowanie zarządzaniem jest widoczne, praktykowane są projekty badawcze⁷²⁷, a literatura tematyczna powiększa swą ilość. Współczesna perspektywa ma charakter makroskali, gdyż „korporacje medialne rozpatruje się przede wszystkim jako całościowy segment biznesowy, a nie jako konkretne firmy⁷²⁸”. Lucy Küng wskazuje, że naukowe zarządzanie uwidacznia związki z historycznymi reakcjami branży medialnej na zmiany w otoczeniu. Liberalizacja prawa czy globalizacja w latach 80. i 90. XX wieku, rozwój koncernów i zawiązywanie sojuszków medialnych zmierzających do struktur ponadnarodowych w latach 90. XX wieku, gwałtowny rozwój technologiczny na początku XXI wieku kształtujący obecny przemysł medialny i wreszcie zacieranie granic między produktami i usługami medialnymi przyczyniały się do ewolucji zainteresowań badawczych. Były to odpowiednio: badania struktur branżowych i wpływu globalizacji na media, badania procesów i struktury oraz analizy fuzji, podejścia zasobowego i zarządzania strategicznego, badania nad procesami kształtowania się nowej architektury i sieciowości medialnej (szczególnie w kontekście dystrybucji) oraz wpływ i przyczyny konwergencji na media, wreszcie badania i opracowania dotyczące modeli biznesowych i problematyka misji społecznej⁷²⁹. Zarządzanie naukowe i zarządzanie mediami zostały już omówione, warto jednak na tym etapie rozwinąć, że w ramach zarządzania upowszechniły się dwie tradycje: ekonomiczna i humanistyczna. Zarządzanie ekonomiczne nawiązuje do osiągnięć i dorobku ekonomii jako nauki, interesując się funkcjonowaniem przedsiębiorstw i zależności rynkowych oraz kwestiami związanymi z produkcją, dystrybucją, racjonalnym działaniem człowieka, zwiększaniem wydajności, maksymalizacją rynku czy redukcją kosztów. Zarządzanie humanistyczne koncentruje się zaś na organizacjach i zarządzaniu z perspektywy ludzkiej. Dwóch prekursorów nauk zarządzania Max Weber i Frederick Taylor dało początek nurtom odpowiednio: humanistycznemu i ekonomicznemu⁷³⁰.

Dla dalszej pracy konieczne jest wskazanie przesłanek stojących za zarządzaniem mediami, ale także zarządzaniem jako takim. Są to przesłanki ekonomiczne oraz przesłanki etyczne. Zdają się być one oczywiste, mają bowiem swoje umocowanie w literaturze i historii. Zostaną wskazane słabości i potencjał myślenia *stricte* w jednym nurcie:

⁷²⁷ Prężny ośrodek badawczy związany z biznesem medialnym znajduje się m.in. w Jönköping, w Szwecji, gdzie również wydaje się ważne publikacje z obszaru zarządzania mediami.

⁷²⁸ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16.

⁷²⁹ Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16-17.

⁷³⁰ Por. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*, *Problemy Zarządzania* 4(11)/2013, s. 10.

ekonomicznym bądź etycznym. Celowo nie będą omawiane wartości, obecne w każdej z nich, ponieważ temu zagadnieniu został poświęcony cały kolejny rozdział.

2.3. Ekonomiczne przesłanki zarządzania mediami

Podstawę metody naukowe stosowane w naukowym zarządzaniu to obserwacja, eksperyment i doświadczenie. Dlatego zarządzanie od samych początków naukowej perspektywy odbiega w metodach badawczych od *stricte* ekonomicznych praktyk. A jednak w zarządzaniu wyraźnie obecna jest perspektywa ekonomiczna. Perspektywa ta realizuje się w: koncepcjach ekonomicznych przenikających do zarządzania, w myśleniu ekonomicznym w praktyce czy teoriach ekonomicznych stosowanych w nauce. Zarządzanie posiada swoje korzenie w ekonomii i ma swoje ugruntowanie w koncepcjach ekonomicznych. Jan Beliczyński uznaje, że naukowe zarządzanie „wywodzi się przede wszystkim z nauk ekonomicznych, jak i inżynierskich⁷³¹”. Ścisły związek, niejako wspólne korzenie dla zarządzania i ekonomii udowadniał Peter Drucker pisząc, że „zarządzanie zostało po II wojnie światowej uznane za samodzielną dyscyplinę, (...) a wyodrębniło się z ekonomii w czasie, kiedy nazywano ją ekonomią gospodarczą⁷³²”, zaś Karol Adamiecki opracowując naukową organizację pracy wskazał trzy prawa ekonomii leżące u jej podstaw: prawo podziału pracy, prawo koncentracji/integracji pracy oraz prawo harmonii⁷³³. O roli inżynierów w rozwoju zarządzania pisze Tadeusz Oleksyn uznając, że „na rozwój nauk o zarządzaniu mieli wpływ przede wszystkim inżynierowie⁷³⁴”. U samych początków naukowego zarządzania jedną z głównych przesłanek i kierunków myślowych była ekonomia. Jako system naukowy ekonomia zaistniała w świadomości naukowej w XVIII wieku za sprawą Adama Smitha⁷³⁵ i jego ucznia Davida Ricardo. Do znakomitych ekonomistów, którzy odcisnęli i odciskają do dziś wyraźne piętno na zarządzaniu (także mediami) zalicza się także: Josepha Schumpetera czy Michaela Portera. Istnieje również szereg kon-

⁷³¹ Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 1(37)/2018, s. 39.

⁷³² Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 114-115.

⁷³³ Por. Karol Adamiecki, *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, Przegląd Techniczny 49/1924, s. 551-595.

⁷³⁴ *Filozofia a zarządzanie*, (red.) Tadeusz Oleksyn, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15.

⁷³⁵ Por. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, C. H. Beck, München 1776.

cepcji ekonomicznych bez których trudno wyobrazić sobie zarządzanie tak na poziomie naukowym, jak i w praktyce.

Jedną z koncepcji ekonomicznych, która interesuje się i wpływa na zarządzanie jest ekonomia menedżerska (z j. ang. *managerial economics*). Jako jedna z gałęzi ekonomii poszukuje możliwości zastosowania metod ekonomicznych w procesie podejmowania decyzji. Zapewnia także ramy dla decyzji i wskazuje na ich priorytety, tj. maksymalizacja zysków i wyników firmy oraz koncentruje się na wykorzystaniu zasobów biznesowych do zwiększania wydajności działań i eliminowaniu działań nieefektywnych i nieproduktywnych⁷³⁶. Można zatem określić dwa dominujące cele przyświecające ekonomii menedżerskiej: optymalizacja procesu podejmowania decyzji (w odpowiedzi na problemy i kryzysy, z uwzględnieniem wpływu makro- i mikro- otoczenia⁷³⁷ oraz podejmowanie analizy możliwych konsekwencji krótko- i długoterminowych decyzji planistycznych oraz ich wpływu na przychody i rentowność firmy. Z jednej strony widoczny jest wymiar względnie humanistyczny i związany z działaniami człowieka (tj. podejmowanie decyzji), z drugiej zaś wymiar finansowy (tj. przychody, maksymalizacja zysków, rentowność firmy). Ekonomia menedżerska aspiruje do koncepcji praktycznej, dostarczającej narzędzi i technik do podejmowania świadomych decyzji w celu maksymalizacji zysków i zminimalizowania strat firmy, odznaczając się przez to pewną normatywnością⁷³⁸. Stosowana jest w różnych obszarach biznesowych, jednak najczęściej odnosi się do decyzji: związanych z ryzykiem, cenami, produkcją czy kapitałem i leży w gestii menedżera⁷³⁹. Zarządzający przedsiębiorstwem podejmując decyzje niejednokrotnie wykorzystują ekonomię menedżerską do analizowania otoczenia makro- i mikroekonomicznego, a zatem – odpowiednio – na poziomie gospodarki jako całości i na poziomie poszczególnych firm⁷⁴⁰. Pożądane cele biznesowe, z wykorzystaniem ekonomii menedżerskiej, zakładają dogłębne analizy, studiowanie możliwości oraz porównywanie alternatywnych rozwiązań. Wymiar makroekonomiczny dostarcza problemów związanych z produkcją krajową

⁷³⁶ Por. Caroline Banton, *Business Economics*, Investopedia.com, 27.11.2020, www.investopedia.com/terms/b/business-economics.asp, [dostęp: 20.09.2021].

⁷³⁷ Por. Ritesh Pathak, *What is Managerial Economics? Definition, Types, Nature, Principles, and Scope*, AnalyticSteps.com, 26.11.2020, www.analyticsteps.com/blogs/what-managerial-economics-definition-types-nature-principles-scope, [dostęp: 20.09.2021].

⁷³⁸ Por. Caroline Banton, *Business Economics*, Investopedia.com, 27.11.2020, www.investopedia.com/terms/b/business-economics.asp, [dostęp: 20.09.2021].

⁷³⁹ Por. *Concept of Managerial Economics*, relivingmbadays.wordpress.com, 06.11.2012, <https://relivingmbadays.wordpress.com/2012/11/06/concept-of-managerial-economics>, [dostęp: 20.09.2021].

⁷⁴⁰ Por. Prachi Juneja, *Managerial Economics and Micro Economics*, managementstudyguide.com, www.managementstudyguide.com/managerial-micro-economics.htm, [dostęp: 20.09.2021].

(mierzoną wskaźnikiem PKB: produktem krajowym brutto), zatrudnieniem i bezrobociem, z obszarem politycznym czy społecznym, inflacją oraz z innymi problemami ekonomicznymi. W tym sensie, ekonomia menedżerska dostarcza nie tylko narzędzi do analizowania tych problemów, ale także aspiruje do wyjaśnienia złożoności świata w perspektywie ekonomicznej⁷⁴¹. Główne obszary zainteresowania ekonomii menedżerskiej to: prawo podaży i popytu (jako pochodna relacji producentów i konsumentów produktu lub usługi)⁷⁴², teoria produkcji (uwzględniająca surowce lub zasoby, pracę, koszty maszyn, kapitał i dążąca do wykorzystania jak najtaniej kombinacji nakładów do wyprodukowania określonej ilości)⁷⁴³, koszty alternatywne (czyli potencjalne, ale niewidoczne korzyści, które osoba fizyczna, inwestor lub firma ponosi przy podejmowaniu konkretnej decyzji, tzw. alternatywy⁷⁴⁴), teoria ceny lub teoria wymiany (alokująca cenę za dobro, tak by podaż została zaspokojona przez popyt w sposób równy za produkt lub usługę)⁷⁴⁵ czy teoria decyzji inwestycyjnych i kapitałowych (alokująca racjonalnie środki finansowe dążąc do poprawy efektywności organizacji)⁷⁴⁶. Podsumowując, chociaż ekonomia menedżerska odnosi się do zjawisk społecznych, m.in. bezrobocia czy kwestii politycznych, to rozpatrywane są one w kontekście warunków ekonomicznych. Podobnie, można zauważyć, że istotną rolę odgrywa prognozowanie i analiza trendów makroekonomicznych co wskazuje na potrzebę szerszego rozumienia rzeczywistości biznesowej, jednak działania te mają intencję ekonomiczną, odnosząc się do polityki cenowej produktów lub usług, zysków, rentowności czy osiągnięcia/utrzymywania przewagi konkurencyjnej⁷⁴⁷.

Kolejna koncepcja to ekonomia biznesu (z j. ang. *business economics*), będąca dziedziną ekonomii tradycyjnej, ale odnoszącą się do rzeczywistych sytuacji biznesowych (przez co traktowana jest jako ekonomia stosowana). W swoim wymiarze odnosi się do sposobów i narzędzi podejmowania decyzji przez menedżerów oraz perspektywicznego planowania na poziomie kierowniczym. Analizowanie przedsiębiorstw oraz czynników

⁷⁴¹ Por. Mary Hall, *Explaining the World Through Macroeconomic Analysis*, Investopedia.com, 24.06.2021, www.investopedia.com/insights/macro-economic-analysis, [dostęp: 15.09.2021].

⁷⁴² Por. Jason Fernando, *Law of Supply and Demand*, Investopedia.com, 25.04.2021, www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁴³ Por. Robert Dorfman, *Theory of Production*, Britannica, www.britannica.com/topic/theory-of-production, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁴⁴ Por. Jason Fernando, *Opportunity Cost*, Investopedia.com, 29.08.2021, www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁴⁵ Por. Caroline Banton, *Theory of Price*, Investopedia.com, 28.11.2020, www.investopedia.com/terms/t/theory-of-price.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁴⁶ Por. Steven Bragg, *Capital Investment Decisions*, AccountingTools.com, 16.04.2021, www.accountingtools.com/articles/capital-investment-decisions.html, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁴⁷ Por. Mary Hall, *Explaining the World Through Macroeconomic Analysis*, Investopedia.com, 24.06.2021, www.investopedia.com/insights/macro-economic-analysis, [dostęp: 15.09.2021].

i powiązań rynkowych realizowane jest z wykorzystaniem teorii ekonomicznych i metod ilościowych. Ekonomia biznesu zorientowana jest na zagadnienia i problemy ekonomiczne związane z organizacją, zarządzaniem i strategią biznesu. Poszukuje odpowiedzi na pytania: dlaczego firmy powstają i istnieją; dlaczego rozszerzają się: poziomo, pionowo i przestrzennie; jaka jest rola przedsiębiorców i przedsiębiorczości; jakie jest znaczenie struktury organizacyjnej; jakie są relacje firm z pracownikami, dostawcami kapitału, klientami i rządem; oraz jakie interakcje zachodzą między firmami a otoczeniem biznesowym. Ekonomia biznesu skupia się na wpływie teorii biznesowych na wyniki działalności biznesowej, ze szczególnym naciskiem na praktyczny wymiar. Dzięki temu dostarcza ona wielu studiów przypadków, odnoszących się do wykorzystania teorii ekonomicznych względem rozwoju przedsiębiorstwa⁷⁴⁸. Wykorzystując teorie ekonomiczne takie jak cykl życia produktu lub ideę kanibalizacji produktowej przedsiębiorstwa także medialne, są w stanie przetrwać w burzliwym otoczeniu (np. Apple) lub upadają nie podejmując odpowiednich działań w momencie dojrzałości produktowej (np. Napster w 2000 r. czy Blockbuster LLC w 2010 r.). Chociaż ekonomia biznesu stanowi ważną optykę to należy jednak uwzględniać pewną nieprzystawalność ram teoretycznych do realiów – środowisko biznesowe jest bowiem złożone i trudne do przewidzenia. Zatem nie zawsze kierowanie się teoriami ekonomii oznacza trafność decyzji biznesowych. Błędy wynikają także z nadmiernej koncentracji na kwestiach finansowych i ekonomicznych, które nie oddają w pełni otaczającego świata i powiązań w nim obecnych, również często koncentrując się na efektywności z pominięciem kwestii ludzkich⁷⁴⁹. Ekonomia menedżerska i ekonomia biznesu bywają niekiedy utożsamiane ze sobą, a jednak widoczna jest różnica w zakresie zainteresowania: ekonomia biznesu ma szerszy zakres niż ekonomia menedżerska. Dodatkowo ekonomia biznesu analizuje główne zasady ekonomii wskazuje na ich możliwe implementacje do rzeczywistego świata biznesu i konkretnych sytuacji, zaś ekonomia menedżerska odnosi się do stosowania metod ekonomicznych w procesie podejmowania decyzji menedżerskich⁷⁵⁰.

⁷⁴⁸ Por. Stuart P. M. Mackintosh, *Business economics in a post-truth era*, *Business Economics*, National Association for Business Economics 52(4)/2017, s. 260-264.

⁷⁴⁹ Por. Andrei Shleifer, *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*, Oxford University Press Inc., New York 2000.

⁷⁵⁰ Por. Trefor Jones, *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2004; Nick Wilkinson, *Managerial Economics: A Problem-Solving Approach*, Cambridge University Press, New York 2005.

Ekonomia społeczna (z j. ang. *social economics*) to koncepcja z pogranicza ekonomii i innych nauk społecznych, bada bowiem związki między ekonomią a zachowaniami. Ekonomia społeczna prezentuje dwie perspektywy:

1) związana z postacią Gary’ego Beckera, noblisty, który wprowadził do ekonomii nieuznawane wcześniej kwestie takie jak przestępczość, karalność, narkomanię, małżeństwo i decyzje rodzinne, uznając je za obszary ludzkiego zachowania, do których można zastosować teoretyczne i praktyczne narzędzia mikroekonomiczne;

2) czerpiąca z dorobku socjologicznego czy psychologicznego w obszarach ekonomicznych związana z zachowaniem konsumentów czy rynkiem pracy, przez co możliwe jest lepsze zrozumienie konkretnych sytuacji rynkowych, ale również przewidywanie trendów społecznych, które mają wpływ (potencjalny lub realny) na gospodarkę⁷⁵¹.

Niektóre ze współczesnych nurtów ekonomii społecznej odbiegają od tradycyjnych teorii ekonomicznych, ponieważ uwzględniają czynniki takie jak wpływ i rola środowiska naturalnego i ruchów ekologicznych na konsumpcję, bogactwo, dobrobyt.

Ekonomia kadr lub ekonomia personelu (z j. ang. *personnel economics*) odnosi się do ekonomicznych ram, metod i narzędzi statystycznych możliwych do wykorzystania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Personel, nazywany także zasobami ludzkimi, siłą roboczą czy potencjałem pracowniczym był obszarem badań psychologicznych i związany jest z zachowaniami organizacyjnymi. Historycznie początków ekonomii personelu można upatrywać w pracy Adama Smitha z 1776 roku⁷⁵², który wskazywał możliwy kompromis między płacami pracowników a niepieniężnymi warunkami pracy w ramach równowagi na rynku pracy⁷⁵³. Od lat 70. XX wieku badacze zaczęli wprowadzać swoisty formalizm i rygor myślenia ekonomicznego. Od lat 90. XX wieku ekonomia personelu rozwija się w kierunku badań empirycznych odchodząc od rozważań czysto teoretycznych⁷⁵⁴. Podobnie jak rozwój obszaru nowoczesnych finansów, tak ekonomia personelu zaczyna zyskiwać na znaczeniu⁷⁵⁵. Ekonomia personelu wnika w struktury przedsiębiorstwa bada-

⁷⁵¹ Por. Evan Tarver, *Social Economics*, Investopedia.com, 23.03.2021, www.investopedia.com/terms/s/social-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁵² Por. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, C. H. Beck, München 1776.

⁷⁵³ Por. Christian Grund, Alex Bryson, Robert Dur, Christine Harbring, Alexander K. Koch, Edward P. Lazear, *Personnel economics: A research field comes of age*, German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung 31(2)/2017, s. 101-107.

⁷⁵⁴ Por. Edward P. Lazear, *Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions Presidential Address to the Society of Labor Economists*, Journal of Labor Economics, 2(17)/1999.

⁷⁵⁵ Por. Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw, *Personnel Economics: The Economist’s View of Human Resources*, Journal of Economic Perspectives 4(21)/2007, s. 110.

jąc i systematyzując praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrując się na kwestiach takich jak: zatrudnienie (a także decyzje o awansie, zwolnieniu, rotacji, kwestie stażu pracy⁷⁵⁶), wynagrodzenie i system premiowania (sposoby wynagradzania oraz ich skutki, w tym opcje na akcje, świadczenia dodatkowe, zachęty, programy wsparcia rodzin oraz kwestie związane benefitów finansowych wynikających ze stażu pracy⁷⁵⁷), szkolenia (wewnątrz przedsiębiorstwa⁷⁵⁸) i praca zespołowa (tworzenie zespołów, upodmiotowienie pracowników, projektowanie i organizacja pracy, delegowanie zadań i uprawnień czy satysfakcja z pracy⁷⁵⁹). Ekonomisci personelu poszukują odpowiedzi na pytania:

„dlaczego płace powinny różnić się w zależności od pracowników w firmach – i jak ‘skompresowane’ powinny być płace w firmach? Czy firmy powinny płacić pracownikom za ich wydajność w pracy lub za ich umiejętności lub godziny pracy? Jak skonstruowane są wynagrodzenia i awanse w różnych zawodach, aby skłonić pracowników do optymalnego wysiłku? Dlaczego firmy wykorzystują zespoły i w jaki sposób zespoły są wykorzystywane najefektywniej? W jaki sposób wszystkie te praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, od wynagrodzeń motywacyjnych po pracę zespołową, powinny być połączone w firmach?⁷⁶⁰”.

Badacze oferują nowe narzędzia i metody badawcze, a przez to dostarczają nowych odpowiedzi. Istnieje szereg ugruntowanych w ostatnich dekad zasad ekonomii personelu:

- zarówno pracownik, jak i firma to podmioty racjonalne, poszukujące maksymalizacji użyteczności i zysków;
- rynki pracy i produkty dążą do osiągnięcia równowagi cenowo-ilościowej;
- efektywność jest stanem pożądanym, zaś nieefektywność jest zmniejszana, usuwana;
- identyfikacja związków przyczynowych realizowana jest z wykorzystaniem ekonometrii i projektowania eksperymentalnego⁷⁶¹.

A zatem ekonomia personelu koncentruje się na analizie wewnętrznych struktur organizacyjnych (nie na ogólnie rozumianym rynku pracy) w odniesieniu do równowagi rynkowej, racjonalnego zachowania maksymalizującego i efektywności ekonomicznej.

⁷⁵⁶ Por. Jed DeVaro, *Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires*, *Economic Inquiry* 43(2) 2005, s. 263-282.

⁷⁵⁷ Por. Harald Dale-Olsen, *Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover*, *Labour Economics* 13(1)2006, s. 87-105.

⁷⁵⁸ Por. Filipe Almeida-Santos, Karen Mumford, *Employee Training and Wage Compression in Britain*, *Manchester School* 3(3)2005, s. 321-342.

⁷⁵⁹ Por. Axel Engellandt, Regina T. Riphahn, *Temporary Contracts and Employee Effort*, *Labour Economics* 12(3)2005, s. 281-299.

⁷⁶⁰ Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw, *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, *Journal of Economic Perspectives* (4)21/2007, s. 91.

⁷⁶¹ Por. Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw, *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, *Journal of Economic Perspectives* (4)21/2007, s. 91-92.

Kolejna koncepcja przekonująca o obecności ekonomii w zarządzaniu to ekonomia polityczna (z j. ang. *political economy*). Jest ona interdyscyplinarną gałęzią, zorientowaną na korelację jednostek, rządów i polityki publicznej. Przedmiotem badań jest opis i zrozumienia, jak teorie ekonomiczne, takie jak komunizm, socjalizm czy kapitalizm działają w prawdziwym świecie. W szerszym i tradycyjnym rozumieniu ekonomia polityczna związana była historycznie z terminem ekonomia, o czym świadczy obecność takie ekonomistów politycznych jak Adam Smith, John Stuart Mill i Jean-Jacques Rousseau, którzy wywarli znaczący wpływ na ekonomię jako taką. Obecnie pojęcia ekonomia polityczna używa się do opisywania i badania każdej polityki rządu, która ma wpływ na gospodarkę. Współcześnie bada się także, jak historia, kultura i zwyczaje wpływają na system gospodarczy oraz w jaki sposób siły polityczne kształtują globalne interakcje gospodarcze⁷⁶².

Istnieją także postępowe koncepcje ekonomiczne, prezentujące możliwości połączenia – zdawać by się mogło dość odległych obszarów – ekonomii z biologią w celu tworzenia teorii i zasad, wyjaśniających wydarzenia gospodarcze przez pryzmat podstaw biologicznych. Bioekonomia (z j. ang. *bioeconomics*) dostarcza nie tylko nazw (np. interakcja przyczynowa, symbioza, elementy przetrwania, ekosystem, itd.), ale także pewnych wzorców, które można obserwować w ewolucji biologicznej, a które można zastosować do zachowań na giełdzie, w biznesie czy w zarządzaniu. Ponadto bioekonomia odnosi się także do realnych związków (a nie jedynie metaforycznych) pomiędzy ekonomią a środowiskiem naturalnym, i realizuje się w postulatach i zarządzaniu zasobami tak, by uniknąć ich wyczerpania, chodzi więc o koncepcję zrównoważenia (z j. ang. *sustainable* lub *the blue economy*). Proces modelowania bioekonomicznego jest podobny do modelowania ekonomicznego, uwzględnia jednak na szeroką skalę kwestie zarządzania zasobami naturalnymi. Celem jest optymalizacja ich wykorzystania, co obejmuje np. wpływ rolnictwa na dostępność wody, spożycie produktów odzwierzęcych na globalną skalę i nadmierna produkcja dwutlenku węgla. Modelowanie umożliwia identyfikowanie potencjalnych pułapek, zagrożeń i wątpliwości. Znaczenia nabierają także koszty alternatywne, ale rozumiany w sposób szerszy niż tylko ekonomiczne, odnoszą się bowiem także do spraw społecznie ważnych⁷⁶³.

Ekonomia behawioralna (z j. ang. *behavioral economics*) przeciwstawia się racjonalności poprzez aktywne poszukiwanie granic racjonalności w odniesieniu do czynni-

⁷⁶² Por. Will Kenton, *Political Economy*, Investopedia.com, 25.02.2021, www.investopedia.com/terms/p/political-economy.asp [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁶³ Por. James Chen, *Bioeconomics*, Investopedia.com, 8.09.2021, www.investopedia.com/terms/b/bioeconomics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

ków ekonomicznych, ale także do działań ludzkich. Badania z obszaru ekonomii behawioralnej dostarczają nowych wglądów, np. sposobu podejmowania decyzji rynkowych oraz nowych interpretacji mechanizmów rynkowych. Propozycje ekonomistów behawioralnych dotyczą możliwości i potrzeby integracji dorobku z obszaru psychologii, neuro nauki czy teorii mikroekonomicznej⁷⁶⁴. Anomalie ekonomiczne są niezgodne z paradygmatem ekonomii, co podkreślał Thomas Kuhn. Tymczasem od lat 90. XX wieku Richard Thaler⁷⁶⁵ kwestionuje pogląd dotyczący (stałej i ciągłej) racjonalności człowieka w paradygmacie ekonomicznym, pisząc o anomaliami w zachowaniu ludzi, których nie można wyjaśnić standardową teorią ekonomii⁷⁶⁶. Jednocześnie proponuje ujęcie pozytywne z wykorzystaniem koncepcji tzw. szturchnięć⁷⁶⁷ (z j. ang. *nudge, nudging*). Cass Sunstein wyjaśnia: „szturchnięcie to interwencja, która zachowuje wolność wyboru, ale kieruje ludzi w określoną stronę. Podatek nie jest zachętą. Dotacja nie jest zachętą. Mandat nie jest zachętą. Zakaz nie jest zachętą. (...) Szturchnięcia pomagają ludziom radzić sobie z faktem dotyczącym ludzkiego mózgu – czyli z ograniczoną uwagą. Szturchnięcie jest jak przechwycenie uwagi⁷⁶⁸”. Warto dodać, że koncepcja jest nakierowana na *czynienie dobra*, o czym przekonują wspólnie Sunstein i Thaler: „szturchnięcia powinny spełniać pewne zasady – to znaczy powinny być przezroczyste, a nie ukryte. Powinny leżeć w interesie osób, które są ponaglone i zgodne z ich wartościami. (...) Jesteśmy bardzo skoncentrowani na zapewnieniu, że szturchnięcia są zgodne z ludzką godnością⁷⁶⁹”.

Ekonomia mediów (z j. ang. *media economics*) koncentruje się na kwestiach ekonomicznych, teoretycznych, a także praktycznych w odniesieniu do mediów. Przedmiot zainteresowania stanowi polityka i praktyka biznesowa firm medialnych, z odniesieniem do

⁷⁶⁴ Por. Francesca Gino, *The Rise of Behavioral Economics and Its Influence on Organizations*, Hbr.org, 10.10.2017, <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations>, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁶⁵ W roku 2017 otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych i został 79. laureatem w swojej dziedzinie za wkład w ekonomię behawioralną. Por. www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/facts, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁶⁶ Por. Richard H. Thaler, *Anomalies. The January Effect*, *Economic Perspectives* 1(1)/1987, s. 197-201.

⁷⁶⁷ Koncepcję szturchnięć zaproponowali wspólnie: Cass Sunstein, profesor Harvardu oraz Richard Thaler, profesor Uniwersytetu Chicago. Od 2008 roku w organizacjach sektora publicznego i prywatnego na całym świecie utworzono około 400 jednostek szturchania (lub zespołów analizy behawioralnej). Por. *Much anew about 'nudging'*, Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem przeprowadzony przez Roberta Fusaro i Julię Sperling-Magro, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁶⁸ Robert Fusaro, Julia Sperling-Magro, *Much anew about 'nudging'*. Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁶⁹ Robert Fusaro, Julia Sperling-Magro, *Much anew about 'nudging'*. Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

dziennikarstwa, produkcji i dystrybucji informacji, filmów, muzyki, a zatem szeroko rozumianej zawartości medialnej, także: nadawania, komunikacji masowej w internecie, reklamy i public relations. Za istotne elementy ekonomii mediów uznawane są: deregulacja, własność, koncentracja, prawo własności intelektualnej, udział w rynku, strategie przetrwania i działania konkurencyjne – w bezpośrednim odniesieniu do mediów i branży medialnej. Dyskutowane są kwestie monetyzacji treści medialnych, oraz tzw. podatek medialny. Ekonomia mediów ma konsekwencje społeczne, kulturowe i ekonomiczne. Za założyciela tej dyscypliny uznaje się Roberta G. Picarda (gdy zainicjował powstanie periodyku *Journal of Media Economics*), od kilku dekad badającego związki mediów, zarządzania i ekonomii. Od lat 70. XX wieku obserwuje się regularne badania mediów pod kątem kwestii ekonomicznych.

W obliczu przedstawionych koncepcji ekonomicznych uwidacznia się szerokie zastosowanie teorii ekonomicznej w praktykę: biznesu, menedżeryzmu, polityki kadrowej a także w obszary społeczne, ekologiczne czy polityczne. Wszystkie one są przedmiotem zainteresowania zarządzania i obszarem realizacji praktyk zarządczych. W tym głębokim sensie istnieją solidne przesłanki obecności myślenia ekonomicznego w zarządzaniu mediami. Media, rozumiane jako przedsiębiorstwa medialne i branża medialna, z całą złożonością powiązań wewnętrznych i zewnętrznych prezentują bogate możliwości badawcze wynikające z zainteresowań ekonomicznych oraz uwidaczniają zjawisko myślenia ekonomicznego.

2.3.1. Zarządzanie mediami i myślenie ekonomiczne

Chociaż istnieją wspomniane przesłanki ekonomiczne w zarządzaniu, to należy jednak te dwa obszary, dwie dyscypliny i dwa ujęcia praktyczne od siebie oddzielić.

Ekonomia jest nauką społeczną, która bada i zajmuje się „produkcją, dystrybucją i konsumpcją towarów i usług. Bada, w jaki sposób jednostki, firmy, rządy i narody dokonują wyborów dotyczących alokacji zasobów⁷⁷⁰”. Koncentrując się na działaniach (racjonalnie działających) ludzi, szuka najbardziej optymalnego poziomu korzyści czy użyteczności. Ekonomia jest więc nauką o tym, jak ludzie wykorzystują ograniczone zasoby na produkcję, dystrybucję i konsumpcję, zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. Dodatkowo ekonomię dzieli się na dwa główne rodzaje: mikroekonomię (zachowania indywidualnych konsumentów i producentów) oraz makroekonomię (funkcjonowanie gospodarki w skali regionalnej, krajowej lub międzynarodowej). Ekonomia jest szczególnie

⁷⁷⁰ Adam Hayes, *Economics*, Investopedia.com, 29.12.2020, www.investopedia.com/terms/e/economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

zainteresowana wydajnością produkcji i wymiany oraz wykorzystuje modele i założenia, aby zrozumieć, jak tworzyć regulacje i politykę, które zmaksymalizują wydajność. Ekonomiści formułują liczne wskaźniki ekonomiczne, np. produkt krajowy brutto (PKB) czy wskaźnik cen konsumpcyjnych (CPI)⁷⁷¹. Jedną z kluczowych motywacji ekonomicznych jest badanie wydajności produkcji czy wymiany towarów w kontekście bodźców zewnętrznych (np. polityki), by zmaksymalizować wydajność⁷⁷². Choć ekonomia określana jest i klasyfikowana jako nauka społeczna to „współczesna ekonomia jest w rzeczywistości często bardzo ilościowa i w praktyce mocno zorientowana na matematykę⁷⁷³”.

Myślenie ekonomiczne nie jest rzadkością w zarządzaniu mediami. Przeciwnie: przedsiębiorstwa medialne funkcjonują w ramach rynku medialnego kierują się zasadami biznesowymi. Robert G. Picard, chociaż uważany za ojca ekonomii mediów⁷⁷⁴, przekonuje, że dziedzina jako taka nie istnieje⁷⁷⁵ – jednocześnie bada i opisuje, w jaki sposób „presja ekonomiczna i finansowa wpływa na różnorodne działania komunikacyjne, systemy, organizacje i przedsiębiorstwa, w tym media i telekomunikację. Obszar badań rozwinął się silnie od lat 70. XX wieku, ma większy zakres i głębię niż zakładają to osoby nie są zaznajomione z literaturą, i opiera się na różnych teoriach ekonomicznych i szerokim zakresie metod analitycznych⁷⁷⁶”. Wykorzystując i dostosowując prawa i teorię ekonomiczne do specyfiki branży i przedsiębiorstw medialnych, ekonomia mediów bada, w jaki sposób presja ekonomiczna, regulacyjna i finansowa wpływają na działalność oraz

⁷⁷¹ Por. Adam Hayes, *Economics*, Investopedia.com, 29.12.2020, www.investopedia.com/terms/e/economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁷² Por. Katelyn Peters, *Is Economics a Science?*, Investopedia.com, 14.08.2021, www.investopedia.com/ask/answers/030315/economics-science.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁷³ Stephen D. Simpson, *Finance vs. Economics: What's the Difference?*, Investopedia.com, 23.06.2021, www.investopedia.com/articles/economics/11/difference-between-finance-and-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁷⁴ Bogusław Nierenberg, Tadeusz Kowalski czy Bohdan Jung tłumaczą *media economics* jako ekonomika mediów, co jest uzasadnione w przypadku odnoszenia się do dyscyplin branżowych, wywodzących się z ekonomii, lub/i dotyczących wąskiego zakresu problematyki ekonomicznej, np. ekonomika górnictwa lub ekonomika transportu. Warto jednak zauważyć, że w literaturze anglojęzycznej nie istnieje rozróżnienie na *media economics* i *media economy* (lub jest rozróżniane sporadycznie), z tego względu autorka postanowiła nie wprowadzać kolejnych zwrotów (tj. ekonomiki mediów).

⁷⁷⁵ Sam Picard przekonuje, że technicznie rzecz ujmując nie ma czegoś takiego jak ekonomia mediów, ponieważ sugeruje to, że prawa i teorie ekonomiczne dla mediów są *inne* niż dla innych podmiotów. Tymczasem nie są one inne, tylko specyficzne. Badacz uznaje, że „ekonomia mediów to *specyficzne* zastosowanie praw i teorii ekonomicznych w branżach i firmach medialnych, pokazujące, w jaki sposób presja ekonomiczna, regulacyjna i finansowa kierują i ograniczają działalność oraz jej wpływ na dynamikę rynków medialnych”. Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006.

⁷⁷⁶ Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23.

dynamikę rynków medialnych, a także je ograniczają. Z jednej strony dotyczy więc ona działań rynkowych, ale również zauważa i bada wybory dotyczące korzystania z zasobów i dóbr medialnych na wielu poziomach, tj. indywidualnych odbiorców, przedsiębiorstw medialnych, branży medialnej, a nawet społeczeństwa – dążąc do maksymalizacji korzyści wynikających z tych wyborów (co z kolei wpływa na szersze idee, takie jak dobrobyt). Nadto koncentruje się na zachowaniu i działaniu mediów, bada rodzaje struktur i treści, jakie powstają, oraz poszukuje implikacji tych czynników względem kultury, polityki czy społeczeństwa jako całości⁷⁷⁷. Picard przekonuje także, że analizy ekonomiczne mediów „mają zastosowanie nie tylko do zrozumienia wolnych i otwartych rynków, ale zapewniają wgląd w działalność medialną w różnych warunkach rynkowych, w tym: działających w systemach zamkniętych lub z regulacją i wsparciem państwa⁷⁷⁸”. Co najistotniejsze: badacze ekonomii mediów kierują się przekonaniem, że kwestie finansowe i ekonomiczne mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia systemów i firm komunikacyjnych oraz dla sformułowania polityki (zwłaszcza publicznej) dla komunikacji⁷⁷⁹. Albarran definiuje, że ekonomia mediów zajmuje się „badaniem, w jaki sposób firmy i branże medialne funkcjonują na różnych poziomach działalności (np. globalny, krajowy, gospodarstwo domowe itp.) w tandemie z innymi siłami (np. globalizacją, regulacją, technologią i aspektami społecznymi) poprzez wykorzystanie teorii, koncepcji i zasad zaczerpniętych z perspektywy makroekonomicznej i mikroekonomicznej⁷⁸⁰”.

Myślenie ekonomiczne można odnieść do koncepcji *homo oeconomicus* i powiązać z branżą medialną na poziomie racjonalnego zarządzania i wykorzystywania zasobów medialnych (także tych niematerialnych, jak np. talent czy kreatywność) do osiągnięcia maksymalizacji zysków i korzyści (raczej finansowych). Tadeusz Kowalski zauważa, że:

„wiele decyzji podejmowanych w mediach ma charakter typowo ekonomiczny. Ci, którzy je podejmują, są uwarunkowani zasobami, które mają do dyspozycji. Myśląc o zasobach, w szczególności powinniśmy wskazać na ludzi pracujących w mediach, na ich kwalifikacje, kreatywność, zdolności, predyspozycje, doświadczenie. Ale nie tylko. Ważna jest także technika, która w coraz

⁷⁷⁷ Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23-24.

⁷⁷⁸ Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23.

⁷⁷⁹ Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 24.

⁷⁸⁰ Alan B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2016, s. 3.

większym stopniu staje się obiektywnym czynnikiem rozwoju mediów i komunikowania. Współczesny odbiorca nie chce czekać wiele godzin na informację o przebiegu interesującego go zdarzenia. Ludzie i technika domagają się pieniędzy, a więc kapitału. Ekonomia staje się coraz bardziej oczywistą przesłanką powodzenia i klęski mediów. Zrozumienie rynkowych i ekonomicznych uwarunkowań działalności mediów zyskuje zatem na znaczeniu⁷⁸¹”.

W tym sensie myślenie ekonomiczne jest obecne i ma wymiar kształtujący branżę medialną i jej przyszłość. Praktyka ekonomiczna umożliwia rozwiązywanie konkretnych problemów i ma swoje umocowanie w warunkach biznesowej działalności medialnej⁷⁸². Myślenie ekonomiczne obejmuje takie obszary jak struktura finansowa, modele finansowe, zaangażowanie finansowe, koncepcja *stakeholders*, działania giełdowe czy zobowiązania finansowe przedsiębiorstw medialnych. Niekorzystnie byłoby uważać je za nieistotne lub podważać ich zalety. Opracowana przez Roberta G. Picarda i rozwijana przez innych badaczy koncepcja mediów funkcjonujących na tzw. podwójnym rynku produktowym (z j. ang. *dual product market*) wskazuje na swoistą specyfikę (lub jak określa to Paul Faustino: irracjonalność⁷⁸³) ekonomiczną. Przedsiębiorstwa w branży medialnej operują w warunkach burzliwego, zmiennego otoczenia czy hiperkonkurencji, co nie byłoby możliwe bez myślenia ekonomicznego. To ono popycha w kierunku sieciowości organizacji medialnych, generuje fuzje i przejęcia, umożliwia utrzymywanie przewagi konkurencyjnej czy tworzenie nowych modeli partnerstwa w warunkach konkurencji, zwanych kooperacją. Niejednokrotnie także myślenie ekonomiczne sfokusowane na powiększanie zysków i redukcję kosztów inicjuje działania innowacyjne. Media jako branża i obszar zarządzania skazane są na nowość, przez co także na poziomie organizacyjnym konieczny jest rozwój, reinwestowanie pozyskanych środków czy testowanie innowacyjnych rozwiązań, jak to czyni np. Amazon. Konieczne jest podejmowanie ryzyka finansowego, które przecież wiąże się analizą, obliczeniami i oceną właśnie w wymiarze finansowym, co przyczynia się do zmian w modelach biznesowych, jak w przypadku Netflixa, lub odważnych kaniibalizacji własnych produktów, jak to czyni Apple. Modele biznesowe w mediach z jednej strony zajmują się na tym, jak zarabiać pieniądze⁷⁸⁴ i jak (prze)trwać na rynku medialnym,

⁷⁸¹ Tadeusz Kowalski, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(57)2014, s. 15.

⁷⁸² Por. Tadeusz Kowalski, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998, s. 3.

⁷⁸³ Por. Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, *Observacom.org*, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges, [dostęp: 09.12.2020].

⁷⁸⁴ Peter F. Drucker, *The theory of business*, *HBR Magazine* September–October 1994, s. 96, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, [dostęp: 10.10.2021].

a z drugiej, koncentrują się dostarczaniu propozycji wartości (za którą odbiorcy będą chcieli płacić⁷⁸⁵), co również ma swoje zakorzenienie w myśleniu ekonomicznym i w istocie umożliwia rozwój, innowacje i zarządzanie zmianą.

2.3.2. Słabości myślenia stricte ekonomicznego

Słabością nie jest myślenie ekonomiczne, wszak *homo oeconomicus* to ugruntowany *modus operandi*, określający po prostu racjonalną istotę ludzką. Współcześni ekonomiści przyjmują i promują tezę o racjonalności człowieka po to, by budować teorie, opracowywać modele i wyjaśniać zachowania tak rynkowe, jak i ludzkie. Kwestie racjonalności człowieka podejmował jako jeden z pierwszych Adam Smith, a do rozwoju pojęcia przyczynił się John Stuart Mill⁷⁸⁶. Tym, co niepokoi w koncepcji *homo oeconomicus* jest przekonanie, że człowiek będąc istotą egoistyczną kieruje się wyłącznie interesem własnym. W tym sensie myślenie *stricte* ekonomiczne ujawnia poważną słabość. Można nadmienić, że poszukiwane są możliwości uzupełnienia tej perspektywy o kwestie społeczne i kształtuje się koncepcja *homo socio-oeconomicus*, a „potrzeba modyfikacji oraz rozbudowy klasycznie pojmowanego ‘człowieka ekonomicznego’ jest zatem nieunikniona⁷⁸⁷”. Poszukiwania te są znamienne. Realizując swoje cele człowiek dostrzega także potrzeby społeczności, w której żyje i problemy środowiskowe. Realizacja celów społeczności i środowiska, w której żyje jednostka, prowadzi do powstania interesu wspólnego⁷⁸⁸. Adam Smith jako przedstawiciel atomistycznego podejścia do funkcjonowania społeczeństwa sugerował, że interes wspólny czy dobro wspólne to nie tyle odrębna kategoria, co raczej suma korzyści wszystkich jednostek, składających się na daną społeczność⁷⁸⁹. Zatem model *homo oeconomicus* uwidacznia uproszczenia i nie jest w stanie oddać złożoności ludzkiej natury i skomplikowania w wymiarze podejmowania decyzji – które przecież nie są *stricte* ekonomiczne, a na pewno nie zawsze. Edward J. O’Boyle zauważa, że wśród determinantów ewolucji koncepcyjnej (od *homo oeconomicus* do *homo socio-oeconomicus*) obecne są media i ich potencjał komunikacyjny: telegraf, telefon, radio, telewizja, fax, e-

⁷⁸⁵ Por. Mark W. Johnson, *A New Framework for Business Models*, Hbr.org, 21.01.2010, <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>, [dostęp: 10.10.2021].

⁷⁸⁶ Por. Lucyna Wojcieszka, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, *Studia Ekonomiczne* 180/2014, s. 240-242.

⁷⁸⁷ Lucyna Wojcieszka, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, *Studia Ekonomiczne* 180/2014, s. 240.

⁷⁸⁸ Por. Kalina Grzesiuk, *Powstanie i ewolucja modelu Homo Economicus*, *Roczniki ekonomii i zarządzania* 2, 6(42)/2014, s. 256.

⁷⁸⁹ Por. Adam Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, tłum. Stefan Wolff, Oswald Einfeld, Zdzisław Sadowski, PWN, Warszawa 1954, s. 46.

mail, i internet⁷⁹⁰. Uwypuklenie wymiaru społecznego zachodzi także na poziomie konsumpcji i produkcji medialnej (i nie tylko). Bowiem perspektywa myślenia ekonomicznego, przedstawia konsumenta jako wyjątkowego, samotnego, autonomicznego, egocentrycznego i samo-stanowiącego; zaś myślenie społeczno-ekonomicznego dostarcza argumentów za tym, że konsument to istota społeczna i jednostka zarówno wyjątkowa jak i podobna do innych, samotna i wspólnotowa, autonomiczna i zależna, egocentryczna i skoncentrowana na innych, samo-stanowiąca i związana kulturowo. Podobnie w przypadku pracy, która ma w sobie również wymiar jak najbardziej społeczny – poprzez działania maksymalizujące użyteczność czy satysfakcję, ochronę prywatności czy dobrego wizerunku przedsiębiorstwa, działania zespołowe, i inne⁷⁹¹.

Przyjąć można, że *homo oeconomicus* jest zasadniczo efektem taylorizmu, który stanowi największą słabość współczesnego zarządzania. Metoda organizacji pracy stworzona została przez Fredericka W. Taylora i choć nie można odmówić mu wkładu w naukowe zarządzanie to jednak w tayloryzmie najbardziej niepokojące jest podejście do zarządzania i człowieka⁷⁹². Chociaż jako pierwszy uznał pracę za przedmiot badawczy i zastosował systematyczną obserwację (co przyczyniło się do powstania naukowego zarządzania) to koncentrował się na poprawie wydajności przemysłowej, nie zważając zbyt wiele na wykonawcę tej pracy: na człowieka. Henry Mintzberg twierdzi, że swoista obsesja na punkcie wydajności doprowadza do tego, że wymierne korzyści (np. finansowe) całkowicie dominują nad mniej wymiernymi korzyściami społecznymi pozostawiając je w tyle⁷⁹³.

Kōnosuke Matsushita, japoński przedsiębiorca, założyciel Matsushita Electric (późniejszego Panasonic Corporation), apelował (a może i przestrzegał) w 1979 roku do zarządzających na tzw. Zachodzie:

„my wygramy, a uprzemysłowiony Zachód przegra: na wiele więcej was nie stać, ponieważ swoją klęskę nosicie w sobie. Organizacje wasze są taylorowskie: ale gorsze jest to, że wasze głowy

⁷⁹⁰ Por. Edward J. O'Boyle, *Requiem for Homo Economicus*, Journal of Markets & Morality 2 (10)/2007, s. 328-329.

⁷⁹¹ Por. Edward J. O'Boyle, *Requiem for Homo Economicus*, Journal of Markets & Morality 2 (10)/2007, s. 329-333.

⁷⁹² Choć nie brakuje głosów krytyki wobec taylorizmu to równocześnie istnieją też głosy wspierające. Armand Hatchuel wskazuje na paradoksalną aktualność taylorizmu, Francis Guerin uważa, że rozwiązania takie jak wielozadaniowość, elastyczne procesy, *just-in-time* i inne to wyjątki potwierdzające regułę, porównuje je do wysepek na oceanie taylorizmu i fordyzmu, ale przede wszystkim uważa, że Taylor jest źle rozumiany i interpretowany. Obrońcy taylorizmu uważają, że myśl Taylora nie została nigdy ukazana zgodnie z intencjami oraz że jest oderwana od kontekstu. Kwestia zalet i wad taylorizmu do dziś pozostaje przedmiotem wzmożonej debaty. Por. Zbigniew Martyniak, *Taylorizm wczoraj i dziś*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 593/2002, s. 5-6.

⁷⁹³ Por. Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations*, Free Press/Collier Macmillan, New York-London 1989, s. 333.

również. Jesteście całkowicie przekonani, że dobremu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa sprzyja podział na, z jednej strony, kierowników i wykonawców oraz, z drugiej, na tych co myślą i tych co przykręcają śrubki. Zarządzanie jest dla was sztuką odpowiedniego przekazywania pomysłów szefa w ręce robotników. Co do nas, to jesteśmy już posttaylorowscy: my wiemy, że przedsiębiorstwo stało się tak skomplikowane, tak trudne i tak niepewny jest jego byt w otoczeniu coraz bardziej zagrażającym, nieprzewidywalnym i konkurencyjnym, iż aby mieć szansę na przełamanie tych zagrożeń, każdego dnia powinno ono mobilizować całą inteligencję wszystkich swoich pracowników. Dla nas zarządzanie jest sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbie przyszłości przedsiębiorstwa. Uważamy, że przedsiębiorstwa należy bronić przy pomocy ludzi i że odplaci się ono stukrotnie⁷⁹⁴.

Zatem przyjmując niewystarczalność *homo oeconomicus* i kwestionując myślenie *stricte* ekonomiczne oraz taylorizm można wskazać kolejne (negatywne) konsekwencje takiej perspektywy, czyli: korporokracja lub technokracja (z j. ang. *corporatocracy* lub *technocracy*), hegemonia ekonomiczna, krótkowzroczność organizacyjna, uprzedmiotowienie człowieka, maksymalizacja zysków oraz redukcjonizm.

Korporokracja i technokracja⁷⁹⁵ to wprawdzie różne zjawiska, ale posiadający wspólny mianownik: dążenie do osiągnięcia znaczącej przewagi i kontroli wobec systemu gospodarczego, politycznego i sądowego, a zatem wobec społeczeństwa poprzez – odpowiednio – korporacje i podmioty posiadających wiedzę i wpływ technologiczny. Znamienna jest także wiara w znaczenie i ważną rolę korporacji, a w przypadku technokracji niemal deifikacja techniki i technologii. Są to zatem zjawiska niezwykle aktualne i budzące wiele wątpliwości. Korporokracja i technokracja w branży medialnej przywołują skojarzenia z cyfrową władzą i potęgą GAFAM. Sterowanie społeczeństwem jest zatem wyraźnie możliwe i stanowi zagrożenie dla demokracji, konkurencji czy wolności. Bezwzględne nakierowanie na zysk i zdobywanie kontroli (np. przez gigantów cyfrowych: Google/Aplhabet, Amazon, Facebook/Meta, Apple czy Microsoft, a także Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) jawi się jako poważna słabość myślenia ekonomicznego w zarządzaniu mediami. Interesy korporacyjne nie są zbieżne⁷⁹⁶ z interesem społecznym, dobrobytem, podtrzymywaniem demokra-

⁷⁹⁴ Kōnosuke Matsushita cytowany w: Richard Pascale, *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict for Competitive Advantage*, Simon and Schuster, New York 1990, s. 51.

⁷⁹⁵ Technokracja to jeden z trzech typów kultury (obok: teokracji i technopolu), które wyodrębnił Neil Postman w książce *Technopol*. Bronisław Bombał pisze, że „technokracja obdarzyła ludzkość ideą postępu i przekonaniem o konieczności odejścia od tradycji. Wypełniła przestrzeń społeczną obietnicami nowych swobód i nowych form organizacyjnych. Doprowadziła do oddzielenia wartości moralnych od intelektualnych”, Bronisław Bombał, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 15.

⁷⁹⁶ Wbrew prezentowanej narracji niektórych przedsiębiorstw czy haseł reklamowych. Por. Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

cji czy łagodzeniem konfliktów. Natalia Hatalska, odnosząc się do technologii, uważa, że zadaniem koniecznym (choć trudnym) jest przejście współodpowiedzialności za technologie i ich rozwój, gdyż biznes technologiczny i podmioty z grupy GAFAM nie biorą pod uwagę dobra społeczeństwa i zwykłych ludzi, a raczej

„użytkownicy są dla nich po prostu zalgorytmizowanym produktem, na którym można zarabiać. Aby taki użytkownik spędzał w świecie stworzonym przez Big Tech jak najwięcej czasu, spółki technologiczne stosują różnego rodzaju techniki manipulacyjne i tworzą skomplikowane zautomatyzowane ekosystemy, z których trudno się wydostać. Natomiast na poziomie państw i rządów trwa w tym obszarze bezwzględna walka o wpływy⁷⁹⁷”.

Hegemonia ekonomiczna (niekiedy zwana tyranią intelektualną⁷⁹⁸) jest wielką słabością, bowiem marginalizacja podejścia humanistyczne i każdego innego podejścia do zarządzania tak, że zajmują one zarówno w nauce, jak i w biznesowym lub potocznym myśleniu pozycję drugorzędną lub trzeciorzędną⁷⁹⁹ jest po prostu groźna. Tymczasem organizacje medialne, jak każde inne, to ważna forma wspólnotowego czy społecznego bycia pojedynczych ludzi. Człowiek zaś jest niezupełnie mierzalny i policzalny, a zdecydowanie bardziej złożony⁸⁰⁰ niż oczekiwałyby tego racjonalny, ekonomiczny sposób myślenia koncentrujący się na osiągnięciu założonych, rynkowych i mierzalnych celów⁸⁰¹.

Brak długoterminowej wizji i koncentracja na krótkoterminowych wynikach finansowych w mediach wiąże się z pracą pracowników medialnych (np. dziennikarzy), i prezentuje określoną perspektywę właścicieli i menedżerów skoncentrowanych na zyskach i stratach⁸⁰². Branża medialna ‘kręci się’ wokół słuchalności, oglądalności, klikalności, dostarczając treści sensacyjnych, dążąc do zyskiwania maksimum uwagi odbiorców. Uwaga i zainteresowanie odbiorców przekładają się zaś na obecność reklamodawców.

⁷⁹⁷ Natalia Hatalska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 50.

⁷⁹⁸ Por. John Hendry, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, *Management Learning* 3(37)/2006, s. 268.

⁷⁹⁹ Por. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* (4)11/2013, s. 51.

⁸⁰⁰ Początki tej złożoności organizacyjnych działań człowieka można zauważyć w wynikach badań Eltona Mayo i jego asystenta naukowego Fritza J. Roethlisbergera, którzy analizowali zachowanie pracowników w fabryce Western Electric Hawthorne Works pod Chicago. W latach 20. i 30. XX wieku odkryli (i nie jest to dzisiaj dla nikogo zaskoczeniem), że właściwy nadzór i nieformalne relacje społeczne mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia produktywności i satysfakcji z pracy. Por. *A Field Is Born*, Hbr.org, 1.07.2008, <https://hbr.org/2008/07/a-field-is-born>, [dostęp: 10.10.2021].

⁸⁰¹ Por. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* (4)11/2013, s. 50.

⁸⁰² Por. Lee Wilkins, *The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit*, w: *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, s. 83.

Zatem perspektywa długoterminowa i koncentrowanie się na optymalizacji zysków w czasie zdaje się nie być naturalnym nastawieniem decydentów medialnych. Wojciech Czakon wyjaśnia brak obecności w zarządzaniu wizji długoterminowych w następujący sposób: „podjęcie wielkich wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, ograniczone zasoby naturalne, głód czy głębokie nierówności społeczne, jest bardzo trudne, dlatego że niezbędne koszty trzeba ponieść od razu, a niepewnego pożytki pojawiają się w odległej przyszłości⁸⁰³”. Oznacza to, że maksymalizacja zysków i brak długotrwałej perspektywy są niejako ze sobą powiązane. Poprzez „uporczywe skupianie się na tym, co tu i teraz, kosztem mniej lub bardziej niepewnej przyszłości⁸⁰⁴” oraz dążenie do maksymalizacji zysków za wszelką cenę, wyraża się oczywista słabość myślenia *stricte* ekonomicznego, i to takiego, które ma wymiar egoistyczny. Szczęśliwie stan ten nie musi być trwały:

„oprócz spektakularnych upadków występują nie mniej spektakularne powroty do świetności. Można tu wymienić Apple we wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, Nintendo w ostatnich trzech dekadach, Fujifilm, IBM w całej ich historii, LEGO na przełomie tysiącleci. Firmy mogą zmieniać swoje strategie, znajdować nowe źródła przewagi konkurencyjnej, porzucać przestarzałe modele biznesowe, lepiej trafiać w potrzeby rynku. Zdolność, tempo oraz adekwatność tych reakcji strategicznych zależą wprost od krótkowzroczności strategicznej menedżerów⁸⁰⁵”.

Połączenie maksymalizacji zysków z wybieraniem krótkoterminowej perspektywy działań zamienia się w hegemonię, która „wpływa [negatywnie] na innowacje i centralizuje alokację kapitału⁸⁰⁶”. I nie jest to jedynie spekulowanie o wadach i zagrożeniach myślenia *stricte* ekonomicznego, ale rzeczywistość, którą egzemplifikuje sytuacja Doliny Krzemowej i potęga cyfrowa GAFAM⁸⁰⁷. Andrzej K. Koźmiński podkreśla, że nie tylko maksymalizacja korzyści organizacyjnych wymaga zauważania, ale także korzyści i interesy konkretnych osób lub grup, wszak:

„wiadomo od dawna, że organizacje są polem gry prywatnych (nieformalnych) sił i interesów, często zasadniczo sprzecznych z wymogami ich przetrwania i rozwoju oraz pomyślniej realizacji ich misji (Koźmiński, Zawisłak 1982; Crozier, Friedberg 1982; Pfeffer 1981). Konkretnie strategie są często podstawą sukcesu i korzyści konkretnych grup i osób, które forsują je nawet wbrew oczywistym faktom

⁸⁰³ Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 7.

⁸⁰⁴ Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 7.

⁸⁰⁵ Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 8.

⁸⁰⁶ Maëlle Gavet, *What's Next for Silicon Valley?*, Hbr.org, 30.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/whats-next-for-silicon-valley>, [dostęp: 15.10.2021].

⁸⁰⁷ Por. Maëlle Gavet, *What's Next for Silicon Valley?*, Hbr.org, 30.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/whats-next-for-silicon-valley>, [dostęp: 15.10.2021].

i interesowi organizacji. Możliwa jest i sytuacja odwrotna, kiedy, niezależnie od swoich potencjalnych walorów z punktu widzenia sprawności i efektywności działania organizacji, strategia jest przedmiotem mniej lub bardziej otwartego 'sabotażu' i ataku, ponieważ zagraża czyimś interesom. Najczęściej obie sytuacje występują jednocześnie: to, co jest szansą dla jednych, jest zagrożeniem dla innych⁸⁰⁸.

Zjawiskiem zdecydowanie niepokojącym jest tendencja do uprzedmiotowienia człowieka (wewnątrz organizacji i na zewnątrz). Kiedy człowiek zaczyna być traktowany przedmiotowo, jako środek do osiągnięcia celu sprzeciwia się to imperatywowi Immanuela Kanta, bowiem „człowiek i w ogóle każda istota rozumna istnieje jako cel sam w sobie, nie tylko jako środek, którego by ta lub owa wola mogła używać wedle swego upodobania, lecz musi być uważany zarazem za cel zawsze, we wszystkich swych czynach, odnoszących się tak do niego samego jak też do innych istot rozumnych⁸⁰⁹”. Szczególnie w kontekście mediów, podkreśla tę niepokojący kierunek uprzedmiotowienia człowieka Michał Drożdż, pisząc:

„musimy zrewidować wszystkie tendencje, które całą działalność człowieka ujmują pomiędzy dwoma biegunami: produkcją i konsumpcją. Nie negując zasadności tych kategorii jako podstawowych kategorii myślenia i działania ekonomicznego, nie negując ich użyteczności i skuteczności w kształtowaniu wolnego rynku, służącego człowiekowi i promującego jego twórczość, należy jednak strzec się tego, aby sam człowiek nie stał się w tym sposobie myślenia i działania 'epifenomenem' czy poniekąd 'produktem' mediów. **Jedyną obroną przed takimi mechanizmami jest zachowanie właściwego prymatu, czyli prymatu osoby nad rzeczami i to nie tylko w sferze teorii, ale także w sferze praktyki medialnej⁸¹⁰.**

Przedsiębiorstwa medialne, które czerpią z talentu, kreatywności i *know-how* swoich pracowników muszą być świadome, że „w ostatecznym rozrachunku traktowanie pracowników tylko jako przedmiotów do wynajęcia i zwolnienia zgodnie ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi przynosi efekt przeciwny do zamierzonego⁸¹¹”.

Wśród słabości można by wymienić również element pychy⁸¹², przekonanie o wszechwiedzy. Chociaż „rozwiązywanie pojawiających się problemów jest jednym z najważniej-

⁸⁰⁸ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 39.

⁸⁰⁹ Immanuel Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. Mścisław Wartenberg, Roman Ingarden, PWN, Warszawa 1953, s. 60-61.

⁸¹⁰ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019, s. 34.

⁸¹¹ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

⁸¹² Wskazuje się go m.in. jako jedną z przyczyn tzw. wielkiego fiaska, czyli spektakularnie nieudanej fuzji TimeWarner i AOL. Por. Małgorzata Dacko, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i TimeWarner. Studium przypadku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

szych zadań szeroko rozumianego zarządzania⁸¹³ to w zarządzaniu, które posługuje się myśleniem *stricte* ekonomicznym, może pojawić się przekonanie, że wszystko jest problemem do rozwiązania i dążyć do wyeliminowania sprzeczności czy paradoksów. Tymczasem, tak jak w naturze występuje bio-różnorodność i znane są różne przeciwieństwa tak, w zarządzaniu przeciwieństwa „mają swój głęboki sens, choć często nie zawsze jest on przez nas rozumiany. (...) Przeciwieństwa i paradoksy dają pewien potencjał, motywację i energię do działania. Utrzymują świat w ruchu i działaniu⁸¹⁴”. Rozwiązywanie problemów, które dąży do uśrednienia, unifikacji czy ujednoczenia wszystkiego i wszystkich jest w istocie wielką słabością⁸¹⁵ i ma związku z szerszym zjawiskiem, jakim jest redukcjonizm.

Redukcjonizm to wielka bolączka współczesnego świata. Obecnie wiadomo już, że pomyłką jest wiara w możliwość rozwiązania złożonych problemów przy pomocy prostych rozwiązań. Wiesław Kowalczewski podkreśla, że „dzisiejszą ekonomię charakteryzuje fragmentaryczne i redukcjonistyczne ujmowanie problemów, co jest również typowe dla większości nauk społecznych, w tym także dla nauk o zarządzaniu, chociaż ostatnio obserwuje się tu pewne pozytywne zmiany⁸¹⁶”. W naukach o zarządzaniu istniała zawsze silna dominacja myślenia kartezjańskiego (za którą odpowiadają filozof René Descartes oraz w późniejszym czasie fizyk Isaac Newton). Od badaczy oczekuje się zbadania problemu, opracowania narzędzia naprawczego, dokonania badań weryfikujących i wreszcie zaproponowania rozwiązania, które przyniesie oczekiwany efekt. W tym myśleniu objawia się redukcjonizm: problem rozkładany jest na czynniki pierwsze, które próbuje się wyizolować, ale następnie zmierzyć pod względem przyczyny i skutku. Takie podejście chociaż ma swoje zalety⁸¹⁷ to zasadniczo uniemożliwia odkrywanie ogólnych prawd, reguł i zasad, które nauki o zarządzaniu również chcą ujawniać⁸¹⁸. Badanie złożonych systemów szybko zdemaskowało wady podejścia redukcjonistycznego, o czym przekonywał

⁸¹³ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 83.

⁸¹⁴ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

⁸¹⁵ Por. Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

⁸¹⁶ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

⁸¹⁷ Myślenie redukcjonistyczne przez blisko stulecie było dobrym sposobem dostarczania jasnych, zwiezłych i opartych na dowodach odpowiedzi na ważne pytania. Dostarczało również przekonujących dowodów statystycznych na poparcie proponowanych rozwiązań i odpowiedzi. Stosowanie redukcjonizmu przyniosło rozwój naukowy i doprowadziło do poprawy kondycji ludzkiej. Por. Justin Menkes, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

⁸¹⁸ Por. Justin Menkes, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

Paul Cilliers (1998)⁸¹⁹, bowiem „złożony system to nie tylko suma jego składników, ale także zawile relacje między tymi składnikami. Rozkładając system na czynniki pierwsze, metoda redukcjonistyczna niszczy to, co próbuje zrozumieć⁸²⁰”. Ponadto, okazuje się, że redukcjonizm i wszelkie inne przejawy myślenia silosowego generują dalsze problemy zawężając perspektywę. Myślenie ekonomiczne może rzeczywiście wprowadzać redukcjonizm, poprzez pomijanie spraw społecznych, które pozornie zdają się nie mieć wpływu na ekonomię i wymiar finansowy. Należy jednak uznać, że nawet największe zyski mają charakter wtórny wobec kryzysu ekologicznego czy problemów społecznych, takich jak ubóstwo, brak dostępu do wody, głód, brak dostępu do edukacji czy trudności w rozwijaniu przedsiębiorczości. Michael Porter stawia to pytanie otwarcie: dlaczego właściwie zwracamy się do organizacji non-profit, organizacji pozarządowych i rządów, aby rozwiązywać największe problemy społeczeństwa? Dlaczego uznaliśmy, że biznes nie ma z nimi nic wspólnego?⁸²¹.

2.3.3. Potencjał zarządzania ekonomicznego

Potencjał jest z oczywistych względów wielki, bowiem „pomimo negatywnego ustosunkowania się do redukcjonistycznej podejścia w badaniach naukowych [i w rozumieniu świata], należy jednak przyznać, że w wielu przypadkach metody redukcjonistyczne mogą okazać się bardzo przydatne do opisu badanych obiektów. Nieuzasadnione jest tylko traktowanie go jako jedyne i wyczerpujące objaśnienie rzeczywistości⁸²²”. Na losy świata wpływają społeczeństwo, rządy i wielki biznes⁸²³. Okazuje się, że zarządzanie ekonomiczne i myślenie ekonomiczne może wyrzucić wielki i pozytywny wpływ na wygląd świata, właśnie ze względów finansowych i pomimo ich.

Zarządzanie w nurcie ekonomicznym realizuje swój potencjał w unikaniu słabości myślenia *stricte* ekonomicznego oraz w dążeniu do wszelakich optymalizacji i osiągnięcia równowagi rozwojowej. Kiedy Peter Drucker stawia pytanie o pierwszy obowiązek i po-

⁸¹⁹ Por. Paul Cilliers, *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, London-New York 1998.

⁸²⁰ Justin Menkes, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

⁸²¹ Por. Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 10.10.2021].

⁸²² *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 27-28.

⁸²³ Wpływ wielkiego biznesu (z j. ang. *Big Business*) na rządy i społeczeństwo opisywał Peter Drucker w 1962 roku, koncentrując się nie tylko na płynących z tegoż wpływu benefitach, ale także na odpowiedzialności i obowiązkach. Por. Peter F. Drucker, *Big Business and the National Purpose*, HBR Magazine March 1962, <https://hbr.org/1962/03/big-business-and-the-national-purpose>, [dostęp: 20.09.2021].

winność biznesu (realizowanego przez zarządzających, decydentów), to proponuje następującą odpowiedź:

„dążyć do jak najlepszych wyników ekonomicznych z **obecnie stosowanych lub dostępnych** zasobów. Wszystko inne, czego można oczekiwać od menedżerów, lub co można chcieć zrobić, opiera się na solidnych wynikach ekonomicznych (...) **w ciągu najbliższych kilku lat**. Nawet tak wzniosłe zadania zarządcze, jak ocena społecznej odpowiedzialności biznesu i możliwości kulturowych, nie są wolne od tego założenia⁸²⁴”.

Z tego powodu zarządzający poświęcają większość, a nawet cały swój czas na sprawy:

„związane z krótkookresowymi wynikami ekonomicznymi. Zajmują się kosztami i cenami, planowaniem i sprzedażą, kontrolą jakości i obsługą klienta, zakupami i szkoleniami. Co więcej, szeroka gama narzędzi i technik dostępnych dla współczesnego menedżera w dużym stopniu dotyczy zarządzania **dzisiejszym biznesem dla dzisiejszych i przyszłych wyników ekonomicznych**⁸²⁵”.

A zatem: podkreśla *adekwatność* i *dostępność* zasobów (można doszukać się sugestii dotyczącej ograniczonego zasobów), akcentuje perspektywę: *najbliższych lat* oraz *przyszłych wyników ekonomicznych* (horyzont jest zatem szerszy niż krótkoterminowe, natychmiastowe zyski), wskazuje też na ową *pułapkę* myślenia *stricte* ekonomicznego, która pojawia się także podczas oceny powinności biznesu wobec społeczeństwa czy możliwości kulturowych. Ważną zasadą jest zatem konfrontowanie swojego myślenia z rzeczywistością i wychodzenia poza schematy. Tadeusz Oleksyn wskazuje na jeszcze jeden wymiar zarządzania (w domyśle ekonomicznego), który ma w sobie potencjał. Przytacza wypowiedź Charlesa Handy’ego: „zarządzanie i kontrola pękają wszędzie. Nie potrafimy spowodować, aby sprawy toczyły się tak, jak tego chcemy – w domu, w pracy czy w rządzie i z pewnością na świecie jako całości. Jest dziś jasne, że zarządzanie ma swoje granice⁸²⁶”. Następnie wskazuje, że ważną kwestią jest **świadomość**, że każde rozwiązanie jakiś problemów, rodzi nowe oraz przestrzega, by nie „tworzyć problemów większych od tych, które się rozwiązuje⁸²⁷”. Konieczne zdaje się również rozwijanie zdolności do „przewidywania skutków projektów, programów, zamierzonych działań – także skutków niekorzystnych oraz [zdolność, by – przyp. AT] tak te projekty testować i modyfikować, aby ujemne aspekty zmian jak najbardziej minimalizować⁸²⁸”.

⁸²⁴ Peter F. Drucker, *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 10.10.2021].

⁸²⁵ Peter F. Drucker, *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 10.10.2021].

⁸²⁶ Charles Handy, *Wiek paradoksu; w poszukiwaniu sensu przyszłości*, tłum. Leszek Jesień, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 22-23, za: Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

⁸²⁷ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

⁸²⁸ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

Z pewnością myślenie ekonomiczne może potencjalnie wyróżniać przedsiębiorstwo wizerunkowo – mądrze wykorzystywane środki finansowe wracają w postaci przychodów. Dzieje się tak nie tylko w kontekście wspierania innowacji i badań realizowanych z poszanowaniem perspektywy długoterminowej (reinvestycja zysków może stać się kołem zamachowym modelu biznesowego, jak w przypadku Amazona)⁸²⁹. Okazuje się, że działanie finansowe wyrównujące różnice społeczne jest zwyczajnie opłacalne i wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Znane, duże firmy podejmują się działań prospołecznych, odpowiadając na aktualne oczekiwania, m.in. Netflix w połowie 2020 roku ogłosił, że przekazuje 2% zysków, czyli 100 milionów dolarów na wsparcie banków posiadanych lub zarządzanych przez osoby czarnoskóre; podobnie Twitter zaplanował przeniesienie 1% środków pieniężnych, czyli również 100 milionów dolarów, na rzecz instytucji finansowych, świadczących usługi finansowe i kredytowe, które działają na niedostatecznie obsługiwanych rynkach przede wszystkim w USA, ale także w Wielkiej Brytanii – 60% wszystkich pożyczek, usług i działań, które podejmują jest skierowanych do osób o niskich dochodach⁸³⁰. Działania takie jak depozyty sprawiedliwości (z j. ang. *justice deposits*) mają realny wpływ na autentyczność, czyli jeden ważniejszych elementów biznesowych, wszak

„dzisiejsi konsumenci głośno mówią o kwestiach społecznych i szybko krytykują nieuczciwe, obłudne korporacje. Większość Amerykanów wszystkich pokoleń – 60% populacji USA – twierdzi, że sposób, w jaki marka reaguje na protesty dotyczące sprawiedliwości rasowej, wpłynie na to, czy w przyszłości kupią, czy zbojkotują jakąś markę. Ponadto 60% twierdzi, że marki powinny podjąć kroki w celu wyeliminowania podstawowych przyczyn nierówności rasowych, a 57% twierdzi, że marki muszą edukować opinię publiczną⁸³¹”.

Myślenie ekonomiczne realizuje również w badaniach rynkowych, które umożliwiają: monitorowanie zmian, podejmowanie działań innowacyjnych, reinwestycję zysków, rozbudowę infrastruktury dystrybucyjnej czy komunikacyjnej. Poprzez nieustanną analizę i monitorowanie otoczenia zewnętrznego, myślenie ekonomiczne pozwala dokonywać oceny konkurencyjności, identyfikować potencjalnych konkurentów i powstanie substytutów lub całkiem nowych rozwiązań. Praktykując badania audytorium (odbiorców i konsumentów) możliwe jest pozyskanie dobrej znajomości preferencji odbiorców, oraz wypracowanie swoistej intuicji dotyczącej preferencji, nawyków czy gustów. Ekonomiczne

⁸²⁹ Por. Brian Dumaine, *Bezonomika. Jak Amazon zmienia nasze życie i czego uczą się od niego najlepsze firmy na świecie*, tłum. Władysław Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2021.

⁸³⁰ Por. Eddie Yoon, Christopher Lochhead, Dave Ferguson, Quentin Mumphery, *Could Gen Z Consumer Behavior Make Capitalism More Ethical?*, Hbr.org, 14.12.2020, <https://hbr.org/2020/12/could-gen-z-consumer-behavior-make-capitalism-more-ethical>, [dostęp: 16.10.2021].

⁸³¹ Geeta Menon, Tina Kiesler, *When a Brand Stands up for Racial Justice, Do People Buy It?*, Hbr.org, 31.06.2020, <https://hbr.org/2020/07/when-a-brand-stands-up-for-racial-justice-do-people-buy-it>, [dostęp: 16.10.2021].

myślenie dostarcza refleksji i wniosków w kontekście synergii połączeń: np. w przypadku planowanego przejęcia czy fuzji, bowiem pogłębiona analiza ekonomiczna może uchronić przed nieudanym działaniem. Wreszcie kwestie produkcyjne i kosztowe (np. koszt pierwszej kopii, ekonomia skali i zakresu) wymagają zdolności myślenia ekonomicznego. W przypadku branży medialnej nie jest inaczej. Intuicja ekonomiczna cechuje (lub cechowała) znanych liderów medialnych, takich jak Rupert Murdoch, Ted Turner, Bob Iger, Reed Hastings, Larry Page czy Steve Jobs. Odznaczają się oni nie tylko charyzmą⁸³² czy wizją, ale także myśleniem ekonomicznym, którego potencjał potrafili wykorzystać.

Potencjał myślenia ekonomicznego uwidacznia się w idei „uszlachetniania biznesu” – proponowanej w ramach cyklu Open Eyes Economy on Tour 2021⁸³³. W ramach referatów obecna była krytyka i wskazywano na słabości myślenia *stricte* ekonomicznego, ale pojawiały się także głosy nadziei. Sam temat przewodni konferencji (tj. uszlachetnianie biznesu) sugeruje, że uszlachetnianie jest możliwe, a myślenie ekonomiczne nosi w sobie potencjał rozwiązywania i odpowiadania na sprawy bardziej złożone.

2.4. Etyczne przesłanki zarządzania mediami

Etyka będąc nauką filozoficzną zajmuje się namysłem nad „zagadnieniami moralności i prawiedliwości społecznej oraz ustaleniem norm moralnego postępowania⁸³⁴”, natomiast w powszechnym rozumieniu etyka odnosi się do kwestii słuszności ludzkich działań lub jej braku⁸³⁵. Znane są odniesienia do biznesu, który wszak jest ludzkim działaniem, a zarządzanie ujawnia złożone związki z etycznością. Zarządzanie nie jest osadzone w próżni – na jego wygląd i praktykę działania wpływają: aktualna myśl społeczna, paradygmaty czy zakorzenienie kulturowe. Od początków zarządzania obserwuje się

⁸³² Peter F. Drucker uznaje, że charyzma nie jest niezbędna, by być skutecznym zarządzającym (z j. ang. *Effective Executive*) – i podaje przykład Harry’ego Trumana, który nie był charyzmatyczny, a jednak został zapamiętany jako jeden z najskuteczniejszych ‘dyrektorów naczelnych’: prezydent Stanów Zjednoczonych. Por. Peter F. Drucker, *What Makes an Effective Executive*, HBR Magazine June 2004, <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>, [dostęp: 12.10.2021].

⁸³³ To międzynarodowy szczyt ekonomiczny, który od 2016 roku odbywa się w Krakowie (podobny do szczytu w Davos). Zainicjowali go Jerzy Hausner i Mateusz Zmysłony. Co roku przez dwa dni realizowane są wystąpienia, dyskusje, ‘potyczki’ i spotkania osób ze świata nauki, ekonomii, kultury i polityki. Fundamentalne dla Open Eyes Economy Summit jest przekonanie, że ekonomia może być i powinna być oparta na wartościach społecznych. Przez cały rok w ramach w ramach cyklu Open Eyes Economy on Tour odbywają się różnego rodzaju konferencje naukowe i spotkania. Por. *Uszlachetnianie biznesu*, <https://oees.pl/uszlachetnianie-biznesu>, [dostęp: 12.10.2021].

⁸³⁴ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

⁸³⁵ Por. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

pewne zmagania pomiędzy podejściem administracyjnym i inżynierskim, a potrzebą emancypacji i dostrzeżenia człowieka (pracownika czy menedżera) z całą jego złożonością i skomplikowaniem podejmowanych działań. Uwidacznia się przez to istniejąca od zawsze przesłanka etyczna, widoczna już w kodeksie Hammurabiego z XVIII w. p.n.e, który wprowadzając 282 prawa (niekiedy brutalne), doprowadził do uregulowania relacji międzyludzkich w odniesieniu do handlu i spraw ekonomicznych⁸³⁶. Etyka biznesu w swoim historycznym wymiarze sięga czasów starożytnych. Arystoteles w piątej księdze *Etyki nikomachejskiej* zestawiał sprawiedliwość z doskonałością etyczną⁸³⁷, a zatem „pierwszy systematyczny wykład etyki jako odrębnej dyscypliny pochodzi od Arystotelesa⁸³⁸”. Adam Smith, który napisał *Teorię uczuć moralnych* w 1759 roku zanim zyskał sławę jako autor *Bogactwa narodów*, pisał o etyce biznesu, a także konsekwencjach jej braku w kontekście zmywy przedsiębiorców⁸³⁹. David Hume oraz John Stuart Mill pisali o etyce rozwijającego się systemu gospodarczego wolnej przedsiębiorczości⁸⁴⁰.

Etyka biznesu (z j. ang. *business ethics* lub *corporate ethics*) dostarcza środowisku biznesowemu pewnych zasad i praktyk oraz proponuje rozwiązania dla problemów i sytuacji. Koncentruje się na normach, wartościach, na etyczności i nieetyczności praktyk biznesowych w konkretnych sytuacjach⁸⁴¹. Etyka biznesu prezentuje zarówno wymiar normatywny, jak i opisowy. Obecnie w praktyce powszechniejszy jest wymiar normatywny, gdyż znajduje on zastosowanie w praktykach korporacyjnych i specjalizacji/profesjonalizacji zawodowej. Zaś badacze na poziomie formułowania teorii podejmują próby zrozumienia i interpretacji zachowań wykorzystując metody opisowe. Praktyka etyki biznesu w swoim zakresie i skali problemów/decyzji etycznych wskazuje na obecność istotnej relacji (a często konfliktu) między działaniami maksymalizującymi zysk a kwestiami poza-ekonomicznymi⁸⁴². Tym, co odróżnia codzienne decyzje biznesowe od decyzji o wadze etycznej jest fakt, że „przyjęte zasady przestają służyć, a decydent staje przed

⁸³⁶ Por. *Hammurabi's Code of Laws*, Studentsofhistory.com, www.studentsofhistory.com/hammurabi-s-code, [dostęp: 12.10.2021].

⁸³⁷ Por. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. Daniela Gromska, Kraków 1955, s. 159 i dalej.

⁸³⁸ *Etyka*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka;3898956.html>, [dostęp: 15.10.2021].

⁸³⁹ Por. Adam Smith, *O uczuciach moralnych*, tłum. Stanisław Jedynek, PWN, Warszawa 1989.

⁸⁴⁰ Por. Richard T. De George, *Values and Ethics for the 21st Century*, s. 339-340, www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf, [dostęp: 15.10.2021].

⁸⁴¹ Por. O. C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011, s. 7.

⁸⁴² Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, *Journal of Applied Sciences Research* 8(6)2012, s. 2949-2958.

odpowiedzialnością za wyważenie wartości i wydanie osądu w sytuacji, która odbiega od spotykanych do tej pory⁸⁴³”. Obecnie znaczna część dużych korporacji promuje swoje przywiązanie do wartości poza-ekonomicznych, wykorzystując hasła takie jak: kodeks etyczny, karta, statuty odpowiedzialności społecznej (z j. ang. *corporate social responsibility charters*)⁸⁴⁴, a także wartości podstawowe. Zainteresowanie etyką biznesu gwałtownie wzrosło w latach 80. i 90. XX wieku, zarówno w praktyce zarządzania, jak i w środowisku akademickim⁸⁴⁵. Zaś symptomatyczna jest tendencja zwracania coraz większej uwagi na etykę działań biznesowych, gdyż „umiejętność rozpoznawania i radzenia sobie ze złożonymi zagadnieniami etyki biznesowej stała się priorytetem w firmach XXI wieku. W ostatnich latach wiele dobrze nagłośnionych skandali wywołało publiczne oburzenie oszustwami i oszustwami w biznesie oraz żądanie poprawy etyki biznesowej i większej odpowiedzialności korporacyjnej⁸⁴⁶”. Etyka biznesu raczej nie daje gotowych ram czy reguł. Jednak dzięki wskazywaniu na pewną orientację oraz fakt, że „zajmuje się pytaniami o akceptację określonych praktyk biznesowych⁸⁴⁷” to stała się jednym z ważniejszych wymiarów dla zarządzania. Biznes medialny nie jest wolny od głośnych skandali medialnych⁸⁴⁸, a coraz częściej w opozycji do nieetycznych działań promuje się i podkreśla pozytywne praktyki zaangażowania społecznego⁸⁴⁹. Etyka ma związek ze wszystkim wymiarami biznesowymi zarówno na poziomie postępowania pojedynczych osób, i dyskutowany jest zakres, stopień i sens, w jakim „wartościowanie moralne można rozszerzyć z indywidualnych jednostek ludzkich na takie całości jak przedsiębiorstwa, ich struktury i systemy ekonomiczne i czy można mówić o moralnej odpowiedzialności tych instytucji⁸⁵⁰”.

⁸⁴³ Wroe Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Irwin 1965, s. 320.

⁸⁴⁴ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6)2012, s. 2949-2958.

⁸⁴⁵ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6)2012, s. 2949-2958.

⁸⁴⁶ O. C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011, s. 5.

⁸⁴⁷ O. C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011, s. 5.

⁸⁴⁸ Por. Anna Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Drąg, Michał Drożdż, Tarnów 2020, s. 227-246.

⁸⁴⁹ Por. Maria Roszkowska-Sliż, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 257-270.

⁸⁵⁰ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

Przedsiębiorstwa będąc przejawem ludzkiego działania, oraz poprzez zależności z otoczeniem nabierają szczególnego wymiaru. Milton Friedman podkreśla, że za przedsiębiorstwa odpowiadają ludzie: właściciele, dyrektorzy, kierownicy, pracownicy. Dyrektor dużej organizacji nadal jest człowiekiem i jako osoba może mieć

„wiele innych obowiązków, które uznaje lub przyjmuje dobrowolnie – wobec swojej rodziny, sumienia, współczucia, wyznania, klubów, miasta, kraju. Może czuć się zmuszony przez te obowiązki do poświęcenia części swoich dochodów na cele, które uważa za godne, do odmowy pracy dla określonych korporacji, a nawet do odejścia z pracy, na przykład, aby wstąpić do sił zbrojnych swojego kraju. Jeśli chcemy, niektóre z tych obowiązków możemy nazwać *obowiązkami społecznymi*. Ale w takim przypadku człowiek działa jako zleceniodawca, a nie agent; wydaje własne pieniądze, czas lub energię, a nie pieniądze swoich pracodawców lub czas lub energię, którą zkontraktował, aby poświęcić ich celom. Jeśli są to *obowiązki społeczne*, to są to obowiązki społeczne jednostek, a nie biznesu⁸⁵¹”.

Podobne wątpliwości prezentuje Peter Drucker, uznając wręcz, że nie można mówić o etyce biznesu, inaczej jak tylko o etyce w biznesie⁸⁵². Krytykował on (nad)używanie hasła etyki biznesu do prób odwrócenia uwagi od praktyk biznesowych, które według zwykłych standardów były wyraźnie niemoralne, oraz przekonywał, że zwykłe zasady moralne mają zastosowanie w biznesie tak samo, jak we wszystkich innych dziedzinach życia⁸⁵³. Ponieważ na kontekst organizacyjny składają się działania i decyzje osób zarządzających i pracowników to można mówić o etyce (jej obecności lub braku) oraz o kulturze organizacyjnej, która może wspierać lub zniechęcać do zachowań etycznych⁸⁵⁴. Wiele dylematów⁸⁵⁵, powstających podczas podejmowania decyzji biznesowych ma w sobie ciężar etyczny, wiążąc się z powinnością i odpowiedzialnością. Stąd społeczna

⁸⁵¹ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

⁸⁵² Por. Peter F. Drucker, *What is 'business ethics'?*, NationalAffairs.com, 1981, s. 18-36, https://www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/what-is-business-ethics, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁵³ Por. Richard T. De George, *Values and Ethics for the 21st Century*, s. 338, www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf, [dostęp: 15.10.2021].

⁸⁵⁴ Por. Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 137.

⁸⁵⁵ W przestrzeni organizacyjnej wiele osób staje w obliczu niekończącego się strumienia dylematów etycznych w pracy. 30 dyrektorów zarządzających z Indii, Kolumbii, Arabii Saudyjskiej, USA i Wielkiej Brytanii biorących udział w badaniu w 2016 roku powoływało się na łącznie 87 poważnych dylematów etycznych w swojej karierze, i ponad 50 zdarzyło się w ciągu ostatnich pięciu lat. Najczęstsze dylematy nie dotyczyły wydarzeń takich jak korupcja, ale raczej wynikały ze sprzecznych interesów, niespójnych bodźców, ścierania się kultur. Por. Christopher McLaverty, Annie McKee, *What You Can Do to Improve Ethics at Your Company*, Hbr.org, 29.12.2016, <https://hbr.org/2016/12/what-you-can-do-to-improve-ethics-at-your-company>, [dostęp: 20.10.2021].

odpowiedzialność organizacji (lub biznesu, z j. ang. *corporate social responsibility*) osadzona jest na gruncie etycznych przesłanek zarządzania i dobrowolnie⁸⁵⁶ domaga się „ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym [dana organizacja] funkcjonuje⁸⁵⁷”. Bowiem obowiązkiem biznesu jest również podejmowanie etycznych decyzji, które mają pozytywny wpływ na społeczeństwo. Istotne jednak pozostają pytania o zasadnicze źródło, zakres i sens powinności społecznej biznesu i etycznego zarządzania. Jak widać, nie są to kwestie proste i bezsporne.

Etyka behawioralna jest koncepcją względnie nową w obszarze nauk społecznych i koncentruje się na zrozumieniu zachowań ludzi w sytuacji dylematów etycznych⁸⁵⁸. Odnosi się do zachowań, ocenianych zgodnie z ogólnie przyjętymi normami, ale nie tylko. Jednym z zadań etyki behawioralnej jest demaskowanie faktu, że w obliczu dylematów etycznych człowiek nie zawsze postępuje etycznie, broniąc wyznawanych zasad. Max Bazerman i Ann Tenbrunsel badają sposoby przeceniania zdolności człowieka do czynienia tego, co słuszne, tzn. badają naturę błędów etycznych w świecie biznesu i poza nim⁸⁵⁹. Etyka behawioralna rozwija także modele etyczne i dostarcza praktycznych narzędzi takich jak interwencja świadka (z j. ang. *bystander intervention*). Wreszcie, znajduje możliwości zastosowania w ekonomii czy w wymiarze sprawiedliwości. Nie aspiruje do bezpośredniego wpływania na ekonomię czy prawo; wprowadza jednak wymiar etyczny i poszukuje możliwości etycznego postępowania. Istnieje związek pomiędzy postrzeganiem sprawiedliwości i myśleniem ekonomicznym a zachowaniem etycznym lub nieetycznym. Od lat 90. XX wieku badana jest sprawiedliwość organizacyjna (z j. ang. *organizational justice*), która umożliwia postrzeganie i ocenianie przez pracowników różnych wydarzeń, zasad czy praktyk organizacyjnych jako uczciwych lub nieuczciwych⁸⁶⁰.

⁸⁵⁶ Istnieją również niedobrowolne rozwiązania. Na przedsiębiorstwach spoczywa także *społeczny obowiązek* i jest to zasadniczo dobra, choć zdecydowanie węższa perspektywa zakładająca wykonywanie niezbędnego minimum, uregulowanego prawnie. Por. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

⁸⁵⁷ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 117.

⁸⁵⁸ Por. Max Bazerman, Ann Tenbrunsel, *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton 2011, s. 4.

⁸⁵⁹ Por. Max Bazerman, Ann Tenbrunsel, *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton 2011.

⁸⁶⁰ Por. Jerald Greenberg, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review* 1(12)/1987, s. 9-22.

Branża medialna wykształciła swoje regulacje i normy etyczne, zwłaszcza w obszarze dziennikarstwa – stąd obecność deontologii mediów⁸⁶¹, etyki mediów czy etyki dziennikarskiej. Zasadniczo, problemy i dylematy etyczne, a także reguły postępowania zgodnego z etyką odnaleźć można w każdej dziedzinie życia ludzkiego, „w tym również przestrzeni funkcjonowania środków społecznego przekazu, mediów. Zagadnienia etyki stanowią przedmiot zainteresowań tak medioznawców i badaczy dziennikarstwa, jak i samych praktyków, czyli dziennikarzy i pracowników mediów⁸⁶²”. Zasady i reguły etyczne mogą przysłużyć się wyznaczaniu pewnych (konkretnych lub bardziej ogólnych) standardów postępowania (podkreślając pozytywne zachowania i kontestując negatywne), a jednocześnie mogą stać się „deklaracją określonego działania, podstawą rozliczeń z prawidłowego (lub nieprawidłowego) wypełniania przypisanej im społecznie roli⁸⁶³”. Jacek Sobczak wskazuje, że pewną ambiwalencję znaczenia kodeksów etycznych, także dotyczących mediów. Z jednej strony mają one wymiar normatywny (wskazując jak postępować lub nie postępować) dla wybranego zawodu i kierowane są do dwóch grup odbiorców – do danej grupy zawodowej i do jej beneficjentów⁸⁶⁴. Z drugiej strony jednak „w powstawaniu kodeksów etyki dziennikarskiej dostrzega się także przejaw braku poczucia bezpieczeństwa i formę obrony przed narastającymi falami niechęci i nieufności odbiorców. W literaturze podaje się w wątpliwość możliwość przyczyniania się kodeksów etyki do podniesienia poziomu moralności dziennikarskiej w praktyce⁸⁶⁵”. Wśród głosów krytycznych wybrzmiewa obecność ‘wygodnego’ mechanizmu – rozumiany jako próba przekonania, czy wręcz zmanipulowania opinii publicznej. Wprowadza się założenie, że środki społecznego przekazu (media) i dziennikarze zasadniczo nie potrzebują kontroli w swoich działaniach, gdyż wypracowały metody samokontroli etycznej i działają z poszanowaniem wysokich standardów moralnych⁸⁶⁶. Pomimo krytyki

⁸⁶¹ Por. Claude-Jean Bertrand, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007, s. 13.

⁸⁶² Katarzyna Konarska, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, *Colloquia Anthropologica et Communicativa* 9/2016, s. 266.

⁸⁶³ Katarzyna Konarska, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, *Colloquia Anthropologica et Communicativa* 9/2016, s. 266.

⁸⁶⁴ Por. Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 1/2018, s. 137.

⁸⁶⁵ Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 1/2018, s. 138.

⁸⁶⁶ Por. Tiina Laitila, *Journalistic codes of ethics in Europe*, w: *Communication Theory & Research*, (red.) Peter Golding, Els De Bens, An EJC Anthology, London 2005, s. 194.

„liczba kodeksów etyki dziennikarskiej (noszących różne nazwy występujących także jako: ‘karty mediów’, ‘karty dziennikarstwa’, ‘karty etyczne’, ‘deklaracje praw i obowiązków’, itd.) stale rośnie zarówno w Polsce, jak i na świecie. Wszechobecność kodeksów etyki nie świadczy jednak wcale o ich potrzebie i korzyściach, jakie niosą. Niewątpliwie jednak kodeksy etyki zwiększają wiarygodność określonego zawodu, przyczyniając się pośrednio do sukcesu finansowego jego przedstawicieli⁸⁶⁷”.

Warto odnotować, że etyka dziennikarstwa i etyka mediów nie jest jedynie sprawą tychże (dziennikarstwa i mediów), ponieważ „jakość ich pracy tworzy jakość społeczeństwa. Media nie mogą szukać swej finansowej niezależności poza rzetelnością przekazu⁸⁶⁸”. Wszak media spełniają funkcję informacyjną i kontrolną, umacniając (w teorii) podstawy demokracji. W tym sensie odpowiedzialność mediów jest większa niż odpowiedzialność nauki, jak przekonywał Max Weber, zestawiając dziennikarzy z naukowcami⁸⁶⁹. Krzysztof Nowakowski identyfikując różne zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach pisze:

„jest wiele zachowań, które mieszczą się w granicach prawa, ale są nieetyczne. Obszar zachowań na granicy prawa i poza prawem to podstawowe zagrożenia dziennikarstwa na wszystkich jego poziomach i technikach przekazu. Upadek standardów etycznych wśród dziennikarzy wynika z uwarunkowań ekonomicznych, oczekiwań stawianych przez pracodawców i przez samo społeczeństwo (dotyczy to głównie tabloidów). Niestety, wiele wskazuje na to, że zawód dziennikarza zmierza w kierunku *media workera* czy *market driven journalism*, czyli komercyjnego modelu zawodowstwa skupiającego się na warsztacie (komercjalizacja, rutynizacja), z pominięciem etycznego wymiaru zawodu. Jakimś rozwiązaniem są tutaj kodeksy czy np. instytucja ombudsmiana dla dziennikarzy. Jednak pewnych gwarantów nie ma i nie będzie, bo etyczne zachowania każdego z nas zależą od indywidualnych skłonności, odporności na pokusy współczesnego świata oraz od przyzwolenia społecznego. Dlatego korupcja medialna jest albo praktyką incydentalną, albo normalną – w zależności od kraju i natężenia problemów społecznych i ekonomicznych⁸⁷⁰”.

Etyczne przesłanki zarządzania umożliwiają podtrzymywanie w świadomości społecznej przekonania o tym, że działalność oparta o kodeksy etyczne jest równoznaczna z kompetencją i wiarygodnością podmiotów rynkowych⁸⁷¹. Skłania to do „wiary w społeczeństwo wolne od nieusuwalnych sprzeczności i usposabiające do podejmowania wyłącznie

⁸⁶⁷ Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny 1/2018, s. 137.

⁸⁶⁸ Krzysztof Nowakowski, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(69)2017, s. 139.

⁸⁶⁹ Por. Ewa Hope, *Dziennikarz jako specjalista public relations – problem tożsamości czy nadużycie etyczne?*, w: *Public relations. Teoria i praktyka*, (red.) Henryk Przybylski, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 443.

⁸⁷⁰ Krzysztof Nowakowski, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(69)2017, s. 140.

⁸⁷¹ Por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 99.

słusznych decyzji⁸⁷²”. Michał Drożdż pisze: „media to ludzie, a tam, gdzie jest człowiek, który myśli i działa, tam ujawnia się także aksjologiczny i etyczny wymiar jego działania⁸⁷³”.

Konieczność badań i wyznaczania kierunku rozwoju przesłanek etycznych w zarządzaniu podkreśla Wiesław Kowalczewski:

„etyczne i socjalne ukierunkowanie zarządzania wymaga prowadzenia niezbędnych w tym kierunku badań oraz określania alternatywnych kierunków rozwoju, a także badania skutków sposobów zarządzania dla przyrody i społeczeństwa. Takie badania powinny być interdyscyplinarne, ponieważ mogą dotyczyć produkcyjnych, produktowych, ekonomicznych politycznych, socjalnych, medycznych i psychologicznych aspektów. Zadaniem nauk o zarządzaniu powinno być nie tylko prowadzenie badań, ale także w praktycznej działalności zarządzania tworzenie pożądanej etycznej i socjalnej rzeczywistości⁸⁷⁴”.

Ze względu na istnienie etyki biznesu i etyki mediów, zarządzanie mediami zdaje się być dwojako wyróżnione (i zobowiązane) etycznością. Warto odnotować jeszcze jeden dualizm. Media jako przekaznik techniczny, nośnik wartości i dóbr kulturowych poza tym, że w ramach struktur organizacyjnych i realizowania swoich działań winny wykazywać się etycznością, mogą ją również promować. Media nie tylko przekazują informacje czy katalizują zmiany społeczne, ale także mogą promować postawy i zachowania etyczne. Przesłanki etyczne w zarządzaniu mediami i w mediach są więc złożone i nieoczywiste.

2.4.1. Zarządzanie mediami i myślenie etyczne

Początki myślenia etycznego w naukowym zarządzaniu są związane ze słynnym eksperymentem, prowadzonym w zakładach Western Electric w Hawthorne w latach 1924-1933⁸⁷⁵. Właśnie wtedy Elton Mayo „wraz z zespołem doszedł do wniosku, że pracownicy bardzo liczą się z opinią współpracowników – zachowania racjonalne ekonomicznie okazywały się nieracjonalne społecznie: mało kto decydował się występować przeciw swoim kolegom i koleżankom z pracy⁸⁷⁶”. Dariusz Jemielniak i Dominika Latusek piszą, że był to wręcz początek *nowego* myślenia (innego niż klasyczne teorie dotyczące zarzą-

⁸⁷² Katarzyna Konarska, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, Colloquia Anthropologica et Communicativa 9/2016, s. 266.

⁸⁷³ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019, s. 9.

⁸⁷⁴ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

⁸⁷⁵ Por. Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 41.

⁸⁷⁶ Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 43.

dzania)⁸⁷⁷. Pomijając odkrycia dotyczące *wplywu* badania na zachowanie badanych⁸⁷⁸, eksperyment uwidocznił również rolę stosunków międzyludzkich w pracy. Mayo zwrócił „uwagę na czynniki pozaekonomiczne: potrzeby społeczne (przynależności, uznania, kontaktu z grupą), istotną relację między zadowoleniem z pracy a wydajnością (im bardziej pracownik lubi to, co robi, tym lepiej to robi); pokazały, że stosunek menedżerów do pracowników ma istotny wpływ na samopoczucie podwładnych (nawet doskonale racjonalny ekonomicznie system może działać nieefektywnie ze względu na mało ludzkie podejście)⁸⁷⁹”. A zatem pierwszy raz doszło do naukowej obserwacji i wniosku, że myślenie ekonomiczne to nie jedyny cel i możliwy wymiar. Był to moment przełomowy.

Równie przełomowe są osiągnięcia Mary Parker Follett, która jest nazywana matką zarządzania. Jak mówił Peter Parker: „ludzie często zastanawiają się, kto jest ojcem zarządzania. Nie wiem kto był ojcem, ale nie mam wątpliwości co do tego, kto był matką⁸⁸⁰”. Wprowadziła ona do naukowego zarządzania i do praktyki zarządzania orientację na człowieka, poszukując aktywnie wyjaśnienia dla postaw, motywacji i problemów, które mu towarzyszą. Monika Kostera zauważa, że „jedną z pierwszych uczonych reprezentujących takie podejście do nauk zarządzania była Mary Parker Follett [1949], obok Fredericka W. Taylora, Karola Adamieckiego i Maxa Webera jedna z prekursorów naszej dyscypliny. W jej pismach człowiek i relacje międzyludzkie odgrywają główną i jednoznacznie konstruktywną rolę. Wspomnianej badaczce nie było obce poszanowanie i zrozumienie dla natury ludzkiej i zróżnicowania, nie podzielała modnego w tamtych czasach zdania, że tylko ściśle zdefiniowane i precyzyjne struktury, regulaminy i przepisy mogą zapewnić skuteczność w organizacji⁸⁸¹”. To właśnie Follett jako jedna z pierwszych przekonywała o konieczności redefinicji władzy i autorytetu w zarządzaniu. Twierdziła, że kluczowa jest wiedza, doświadczenie i współuczestnictwo, wskazywała na znaczenie różnorodności, inte-

⁸⁷⁷ Por. Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 41.

⁸⁷⁸ Elton Mayo wraz z zespołem badawczym zaobserwowali, że sam fakt badania – traktowany jako pewnego rodzaju wyróżnienie – wpływa na grupę badanych osób. Jest to tzw. efekt Hawthorne.

⁸⁷⁹ Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 43-44.

⁸⁸⁰ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 47.

⁸⁸¹ Monika Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 54.

gracji czy kompromisu⁸⁸². Sumując, wśród pięciu kluczowych kwestii, którymi zajmowała się i które wprowadziła do naukowej myśli o zarządzaniu Follett należy więc wymienić: władzę i autorytet, odpowiedzialność, prawo sytuacji oraz włączenie pracowników w zarządzanie, konstruktywne konflikty i kompromis, zasady koordynacji⁸⁸³. Zdaje się, że można ją docenić jako znaczącą prekursorkę współczesnego zarządzania, wyrastającego – jak widać – z nurtu etycznego, zorientowanego na człowieka, w całej jego złożoności.

Myślenie etyczne to najogólniej rzecz ujmując myślenie poza-ekonomiczne – wykraczające poza ramy myślenia ekonomicznego, które nawet w najdoskonalszej formie może być nieefektywne „ze względu na mało ludzkie podejście⁸⁸⁴”. Obejmuje w całym swoim wymiarze i złożoności kwestie/problemy społeczne (w tym obywatelskie i kulturowe) oraz środowiskowe (ekologiczne). Rozumienie i postrzeganie kwestii społecznych ewoluowało, ponieważ ma związek ze stanem społecznej świadomości, wiedzą i zaangażowaniem⁸⁸⁵, a także globalizacją świata, w którym znane mogą być także sprawy lokalne. Dzięki rosnącej świadomości na temat kwestii społecznych obserwuje się odchodzenie od koncepcji *homo oeconomicus* i pojawianie się znaczących modyfikacji koncepcyjnych, np. *homo socio-oeconomicus* czy *homo oecologicus*. Aby zrozumieć skąd ten zwrot ku sprawom społecznym potrzeba je zdefiniować. Tadeusz Oleksyn uznaje, że kwestia społeczna to:

- „- problem błędnych działań i błędnego rozwoju (ładu) społecznego;
- uświadomione konsekwencje (niekiedy uboczne) rozwoju społeczno-gospodarczego;
- niezgodność idei społecznych z zastaną rzeczywistością i wyobrażeniami (niekoniecznie prawdziwymi) o tym, jak powinna ona wyglądać;
- problem o najwyższym stopniu dotkliwości, generujący sytuacje kryzysowe, zagrażające życiu, zdrowiu i dobrostanowi jednostek i zbiorowości;
- stan lub proces społeczny, blokujący w szerokiej skali zaspokajanie podstawowych potrzeb ludzkich;
- wyraz asymetrycznych przekształceń w rozwoju gospodarczym, co rodzi zagrożenia społeczne⁸⁸⁶”.

⁸⁸² Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 47.

⁸⁸³ Por. Anna Korombel, Olimpia Grabiec, *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie* (3)2016, s. 183-192.

⁸⁸⁴ Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 44.

⁸⁸⁵ Por. Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 85.

⁸⁸⁶ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 85.

Problemy społeczne w kontekście zarządzania identyfikują różne raporty⁸⁸⁷. Co zdaje się uwidaczniać obecność myślenia etycznego i rosnącą świadomość. Ryzyko, z którym przyjdzie się zmierzyć zarządzającym i ogólnie rozumianemu biznesowi oscyluje wokół kwestii ekonomicznych, środowiskowych, geopolitycznych, społecznych i technologicznych, i podlega ocenie ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia (z j. ang. *likelihood*) oraz wpływ (z j. ang. *impact*). W 15. edycji *Global Risks Report* można zauważyć symptomatyczną tendencję. Od 2014 roku wśród pięciu najbardziej prawdopodobnych zagrożeń na pierwszym miejscu nie pojawia się ryzyko ekonomiczne, a od 2016 nie występuje w ogóle w pierwszej piątce. Od 2015 roku aspekty ekonomiczne nie występują na pierwszym miejscu wśród pięciu najbardziej wpływowych zagrożeń, a od 2017 nie pojawiają się wcale⁸⁸⁸. Warto odnotować, że ryzyko z obszaru ekonomicznego pojawia się dopiero na szóstym miejscu w przypadku dziesięciu najbardziej prawdopodobnych zagrożeń, które wystąpią w przeciągu najbliższych 10 lat (jest to obawa przed protekcjonizmem w handlu/inwestycjach wskazana przez 76% respondentów). Pierwsze pięć wskazań to: konfrontacje gospodarcze (78,5%), krajowa polaryzacja polityczna (78,4%), ekstremalne fale upałów (77,1%), zniszczenie naturalnych ekosystemów (76,2%), cyberataki na infrastrukturę (76,1%)⁸⁸⁹. Tymczasem ocena ryzyka długoterminowego ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia priorytetyzuje kwestie nie-ekonomiczne do tego stopnia, że jedyne ryzyko ekonomiczne (tzw. bańka aktywów, z j. ang. *asset bubble*) plasuje się na 10. miejscu⁸⁹⁰. Raport *World Economic Forum* w 2021 roku wskazuje na siedem głównych zagrożeń: trzy pierwsze to środowiskowe (ekstremalne warunki pogodowe, niepowodzenie działań klimatycznych, szkody dla środowiska ludzkiego, odpowiednio z j. ang.: *extreme weather*, *climate action failure*, *human environ-*

⁸⁸⁷ Przykład stanowi coroczny *Global Risks Report* opracowywany przez *World Economic Forum*, który w oparciu o prace *Global Risk Network* identyfikuje i opisuje zmiany zachodzące w globalnym krajobrazie ryzyka z roku na rok. Raport bada również powiązania ryzyka i rozważa, w jaki sposób można skonstruować strategię łagodzenia globalnych zagrożeń. U podstaw raportowania leżą badania jakościowe, w tym grupy fokusowe i ankiety realizowane przez ekspertów uznanych na arenie międzynarodowej. Aspiracją autorów raportu jest podniesienie świadomości na temat potrzeby wielostronnego podejścia do ograniczania globalnego ryzyka. Por. *Global Risks*, WEFForum.org, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDXEA2?tab=publications>, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁸⁸ Por. *World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁸⁹ Por. *World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, s. 11, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁹⁰ Por. *World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, s. 12, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

mental damage), kolejne jest społeczne (choroba zakaźna, z j. ang. *infectious disease*), ponownie środowiskowe (utrata różnorodności biologicznej, z j. ang. *biodiversity loss*) i dwa ostatnie mają charakter technologiczny (cyfrowa koncentracja władzy oraz cyfrowa nierówność, z j. ang. odpowiednio: *digital power concentration, digital inequality*)⁸⁹¹. Jak widać kwestie ekonomiczne od kilku lat ustępują kwestiom środowiskowym, społecznym czy nawet technologicznym. Ponieważ świat stoi w obliczu szeregu pilnych problemów, od zmian klimatycznych po wyzwania społeczne i gospodarcze – konieczna jest zmiana perspektywy (uwzględniającej myślenie poza-ekonomiczne) i przededefiniowanie, czym jest sukces biznesowy. Stefan Gross-Selbeck, dyrektor zarządzający i globalny partner zarządzający w BCG Digital Ventures⁸⁹², przekonuje, że owszem liderzy biznesu pracują nad uzyskiwaniem pozytywnego wpływu finansowego, lecz chcąc zwiększać wartość dla akcjonariuszy i budować rentowne spółki, muszą aktualnie poszerzać horyzont o wpływ poza-finansowy⁸⁹³. Zauważa, że istnieje przyzwyczajenie, by patrzeć na wartość w kategoriach finansowych i podkreśla: „potrzebujemy nowego obiektywu, który pozwoli nam również zastanowić się, jaki wpływ na świat mają budowane i prowadzone przez nas firmy, jak wpływamy na środowisko, społeczeństwo i szerzej pojętą gospodarkę. W istocie oznacza to przededefiniowanie tego, czym jest dobro [i sukces]”⁸⁹⁴. Z tego względu proponuje się wprowadzenie nowego wskaźnika: całkowitego wpływu społecznego (z j. ang. *total societal impact*), by mierzyć, ale również lepiej rozumieć wpływ realizowanych przedsięwzięć biznesowych, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym wymiarze. Tego rodzaju wpływ, jaki ma i będzie mieć biznes, bez względu czy jest zamierzony i zaplanowany czy nie, zmusza do spojrzenia i przewidywania pierwszorzędnych konsekwencji, a wreszcie do rozważenia szerszego wpływu na wszelkich interesariuszy, społeczeństwo i planetę⁸⁹⁵. Myślenie etyczne domaga się uwzględnienia tych wszystkich kwestii.

Myślenie etyczne w zarządzaniu domyślnie reguluje obszary i zachowania, które leżą poza kontrolą rządu czy poza kontrolą regulacji prawnych. Jednak pojawienie się wielkich korporacji o ograniczonych relacjach i wrażliwości na społeczność, w których

⁸⁹¹ Por. *The Global Risks Report 2021, Insight Report 16th Edition*, WEFForum.org, s. 14, www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁹² BCG Digital Ventures to oddział Boston Consulting Group zajmujący się innowacjami korporacyjnymi i cyfrowym budowaniem biznesu.

⁸⁹³ Por. Stefan Gross-Selbeck, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁹⁴ Stefan Gross-Selbeck, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad, [dostęp: 20.10.2021].

⁸⁹⁵ Por. Stefan Gross-Selbeck, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad, [dostęp: 20.10.2021].

działają, przyspieszyło rozwój formalnych reżimów etycznych⁸⁹⁶. Te zostaną omówione w dalszej części pracy, gdyż zidentyfikowano je jako słabość (lub wręcz patologię) myślenia *stricte* etycznego. Wydaje się, że szczególnie w ostatnich latach przedsiębiorstwa i szeroko rozumiany biznes bardziej niż wcześniej zajmują się etyką. W tej narracji:

„chodzi im nie tylko o zysk, ale także o sprawiedliwe traktowanie klientów, pracowników i społeczności lokalnych oraz bycie ogólnie odpowiedzialnym wkładem w społeczeństwo. Obejmuje to szeroką gamę różnych działań: sponsorowanie lokalnych wydarzeń i społeczności, udzielanie pomocy organizacjom charytatywnym, zwiększanie świadomości ludzi na temat problemów społecznych, świadczenie usług pomocniczych pracownikom i ich rodzinom i tak dalej⁸⁹⁷”.

Philip Kotler opisując marketing społeczny uznał, że „zadaniem organizacji jest określanie potrzeb, pragnień i interesów rynków docelowych oraz dostarczanie pożądaných satysfakcji skuteczniej i wydajniej niż konkurenci na sposób, który chroni lub poprawia dobrostan konsumenta i społeczeństwa⁸⁹⁸”. W idealnym świecie, zaproponowana przez Kotlera definicja, byłaby głęboko etyczna, jednak konsumenci i społeczeństwo również nie są wolni od słabości myślenia ekonomicznego, egoizmu i decyzji nastawionych na krótkoterminowe korzyści. Zatem taka orientacja budzi wątpliwości, bowiem „w dobie degradacji środowiska, niedoborów zasobów, gwałtownego wzrostu populacji, głodu i ubóstwa na świecie oraz zaniedbanych usług społecznych. Czy firmy, które doskonale radzą sobie z zaspokajaniem potrzeb konsumentów, rzeczywiście działają w najlepszym długofalowym interesie konsumentów i społeczeństwa?⁸⁹⁹”. Zdaje się, że przymus nie jest kluczową determinantą i zaletą myślenia etycznego w zarządzaniu – a raczej słabością.

Media to branża wyróżniona⁹⁰⁰ misją społeczną. Na mediach – jako przekaźniku treści, idei i informacji – spoczywają oczekiwania społeczne. Media to także aktor polityczny (poprzez możliwe sprawowanie władzy, w sensie tzw. czwartej władzy⁹⁰¹; lub

⁸⁹⁶ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6) 2012, s. 2949-2958.

⁸⁹⁷ Nick Wilkinson, *Managerial Economics. A Problem-Solving Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 65.

⁸⁹⁸ Philip Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000, s. 25.

⁸⁹⁹ Philip Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000, s. 25.

⁹⁰⁰ Często używa się stwierdzenia *obciążenie*, jednak autorka woli stwierdzenie *wyróżnienie*, które pozytywnie sytuuje potrzeby społeczne i możliwość ich wypełnienia przez przedsiębiorstwa medialne.

⁹⁰¹ Coraz częściej przekonanie to jest dyskutowane, m.in. Kenneth Newton zwraca uwagę, że „środki masowego przekazu nie odgrywają już swojej właściwej roli demokratycznej. (...) Media dalekie od bycia czwartą władzą, stają się swego rodzaju piątym kołem u wozu, która zagraża demokracji od wewnątrz”. Por. Kenneth Newton, *The Mass Media: Fourth Estate or Fifth Column?*, in: *Governing the UK in the 1990s*, (red.) Robert Pyper, Lynton Robins, Palgrave MacMillan, London 1995, s. 155-176.

kontroli jako tzw. pies stróżujący, z j. ang. *watchdog*⁹⁰²). Wreszcie, media są nośnikiem kulturowym i katalizatorem zmiany społecznej. W tak sformułowanym obszarze działania i wielości oczekiwań pojawia się wiele ambiwalencji i skrajności⁹⁰³. Niemniej media i komunikowanie społeczne mają kluczowe znaczenie dla wielu problemów społecznych i politycznych, przed którymi stoją dziś społeczeństwa⁹⁰⁴. Szczególnie, że

„wiele istniejących regulacji [prawnych] nie jest w stanie zareagować na szybkie zmiany technologiczne, gospodarcze, polityczne i społeczne, ponieważ nie są one jasno oparte na zasadach politycznych, ale zostały opracowane przede wszystkim w celu sprostania konkretnym wyzwaniom związanym z mediami i komunikacją w określonych momentach. Podstawowe zasady [etyczne] pozostają jednak niezmiennie i mogą dostarczyć wskazówek, jak reagować na nowe obawy i wyzwania oraz dokonywać odpowiednich wyborów politycznych⁹⁰⁵”.

Aby nie funkcjonować w próżni i ukonstytuować swoją rolę i działania powstało wiele kodeksów etycznych czy etos pracy. Wiele mówi się o misji społecznej, którą należy rozumieć jako podstawową powinność mediów, realizowaną poprzez „dostarczanie rzetelnych informacji, ocenianie i interpretowanie wydarzeń (...), aktywne oddziaływanie na odbiorców, ich opinie, postawy i zachowania (...), mobilizowanie do działania, choćby o charakterze werbalnym oraz zachęcanie do osiągnięcia różnych celów (...), promować postawy zaangażowanego obywatelstwa. Zachęcać do zainteresowania się nie tylko własnym otoczeniem, ale także szerszym środowiskiem⁹⁰⁶”. Obowiązek troski o odbiorcę wynika ze specyfiki zarządzania mediami. Jak zauważa Robert G. Picard, media „bez względu na ich charakter i nośniki, mają do spełnienia dwie funkcje misji społecznej i komercyjną⁹⁰⁷”. Troska o dobro społeczne jest szczególnym elementem, wyróżniającym tę branżę na tle innych. Chociaż rozdziela się media na publiczne i komercyjne, przez co też

⁹⁰² Negatywne tendencje w przestrzeni medialnej są dostrzegalne. Zdaje się, że media przestają wypełniać zadania kontroli względem rządów czy polityki i nie są już wsparciem dla demokracji. Zamiast być psem stróżującym, media stają się obiektem obserwacji i kontroli. Por. Andreu Casero-Ripollés, Jéssica Izquierdo-Castillo, Hugo Doménech-Fabregat, *From Watchdog to Watched Dog: Oversight and Pressures between Journalists and Politicians in the Context of Mediatization*, *Trípodos* 34-2014, s. 23-40.

⁹⁰³ Lucyna Szot zauważa, że obecne w polskich mediach publicznych sprzeczności pomiędzy „bezstronnością a stronniczością, wymogami kreatywności i krytycyzmu a specjalizacją i rutynizacją pracy, interesami właściciela a obywatelskim prawem do wolności słowa, płaceniem za jakość pracy lub produktu a płaceniem za czas pracy itd. Polaryzacja pól widzenia i wszystkie te sprzeczności tkwią w samej istocie działalności nadawczej. Zjawisko polityzacji i komercjalizacji i warunki ekonomiczne, w jakich się dokonują owe procesy, skutkują pauperyzacją zawodu dziennikarza”. Lucyna Szot, *Między wolnością a upolitycznieniem mediów publicznych*, *Przegląd Politologiczny* (2)2020, s. 157-177.

⁹⁰⁴ Por. Robert G. Picard, Victor Pickard, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017, s. 5.

⁹⁰⁵ Robert G. Picard, Victor Pickard, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017, s. 5.

⁹⁰⁶ Magdalena Różycka, *Media publiczne a kształtowanie przemian społecznych*, *Naukowy Przegląd Dziennikarski* 1(9)/2014, s. 6.

⁹⁰⁷ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 81.

istnieją różne oczekiwania wobec nich (np. ze względu na historyczne uwarunkowania czy sposoby finansowania) – to należy jednak przyjąć, że żaden nadawca medialny nie jest zwolniony z powinności względem społeczeństwa. W tym aspekcie realizuje się misja społeczna (co zostanie opisane w części poświęconej konfliktom i dylematom zarządzania mediami). Tymczasem to właśnie zobowiązania społeczne zwiększają się wraz z pełnioną rolą. Odpowiedzialność społeczna mediów nawet jeśli zaniedbana, domaga się ponownej redefinicji i reinterpretacji – do czego przyczynić się może zmieniająca się perspektywa zarządzania i zwrot w kierunku myślenia poza-ekonomicznego. Myślenie *stricte* etyczne ma jednak także słabości, nie jest więc jedynym panaceum na aktualne patologie i zaniedbania w przestrzeni zarządzania mediami.

2.4.2. Słabości myślenia *stricte* etycznego

Myślenie *stricte* etyczne boryka się z wieloma problemami koncepcyjnymi, uwidaczniając choćby brak spójnej wizji. Szczególnie dotkliwy zdaje się być brak pomysłu na pomiar etycznych zachowań i działań (aczkolwiek są podejmowane próby stworzenia odpowiedniego wskaźnika czy rankingu⁹⁰⁸), a także ich ewaluację i poprawę sytuacji w przyszłości. Sztywne kodeksy etyczne w organizacjach pozbawione szerszej perspektywy, wyjaśnień, komunikacji stają się raczej skamieliną niż żywą, autentyczną orientacją. Wśród innych słabości tego typu myślenia można wskazać: niekonsekwencję i brak spójnej orientacji, rozmycie na poziomie językowym i znaczeniowym (kto i za co jest odpowiedzialny, kto i jakie ma powinności), wtórność etyki względem rozwoju technologicznego, brak podejścia perspektywicznego, fasadowość oraz przeakcentowanie spraw etycznych i umniejszanie kwestiom ekonomicznym.

Chwiejność i niekonsekwencja etyczna wśród interesariuszy (pracowników przedsiębiorstwa, partnerów biznesowych czy inwestorów) często podyktowana jest brakiem spójnej orientacji etycznej w całym przedsiębiorstwie. Mówi się, że ryba psuje się od głowy – i rzeczywiście ilustruje to choćby afera Hackgate i (anty-)przykład nieetycznej postawy Ruperta Murdocha, która ostatecznie doprowadziła do upadku *News of the World*, brytyjskiego tytułu prasowego o 168-letniej tradycji⁹⁰⁹.

⁹⁰⁸ Jak choćby wspomniany już wskaźnik wpływu społecznego (z j. ang. *Total Societal Impact*) lub ranking odpowiedzialnych społecznie przedsiębiorstw (z j. ang. *Ranking of Responsible Companies*).

⁹⁰⁹ Por. Anna Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Drąg, Michał Drożdż, Tarnów 2020, s. 227-246.

Znaczne rozmycie zachodzi na poziomie językowym i myślowym, kiedy powinność przypisuje się biznesowi (np. etyka biznesu). Czym jest ów biznes? Kto za nim stoi? Już w 1970 roku Milton Friedman zadawał to pytanie i wykazywał, że:

„dyskusje o ‘społecznej odpowiedzialności biznesu’ wyróżniają się analityczną luzem i brakiem rygoru. Co to znaczy powiedzieć, że *biznes* ma obowiązki? Tylko ludzie mogą mieć obowiązki. Korporacja jest *sztuczną* osobą i w tym sensie może mieć *sztuczne* obowiązki, ale o *biznesie* jako całości nie można powiedzieć, że ma obowiązki, nawet w tym niejasnym sensie. Pierwszym krokiem ku jasności w badaniu doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu jest pytanie, co ona oznacza i dla kogo⁹¹⁰”.

Należy odnotować, że Milton Friedman przekonywał, że „konkurencja między wielkimi biznesami wystarcza do ochrony interesu publicznego, podczas gdy w praktyce prawie zawsze jest niewystarczająca, zwłaszcza tam, gdzie między graczami istnieje zmowa mająca na celu ochronę ich dominacji rynkowej – i ich wpływów politycznych⁹¹¹”. Z czym trudno się współcześnie zgodzić. Konsekwencją maksymalizacji własnych interesów i chciwości są pogłębiające się nierówności ekonomiczne, które „rozszerzają się również w przewidywalny sposób tam, gdzie dominują interesy własne na rynku⁹¹²”. Milton Friedman miał powiedzieć również, że „*społeczną odpowiedzialnością biznesu* jest zwiększanie jego zysków⁹¹³” oraz że biznesem biznesu jest biznes (z j. ang. *the business of business is business*), uznając tym samym nie-etyczność za naturę biznesu⁹¹⁴.

Kolejną poważną słabością jest wtórność etyki względem technologii czy interesów ekonomicznych. Natalia Hatałska przyznaje, że „oczywiście próbujemy regulować niektóre kwestie, ale robimy to *post factum*, w sytuacji kiedy technologia i stojące za nią korporacje narzucają nam już własne standardy⁹¹⁵”. Myślenie *stricte* etyczne zdaje się nie nadążać za zmianami, co więcej: nie prezentuje podejścia perspektywicznego. Zamiast pre-

⁹¹⁰ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

⁹¹¹ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

⁹¹² Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

⁹¹³ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

⁹¹⁴ Por. Marta Grupa, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, Europa Regionum 3/2017, s. 95.

⁹¹⁵ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 41-42.

dykcji i prognozowania dostarcza raczej rozwiązań doraźnych i sytuacyjnych, co sugeruje konieczność rozwijania raczej orientacji etycznej, bardziej niż samego myślenia.

Wyraźną słabością jest *casus* fasadowości w myśleniu *stricte* etycznym. Chociaż sytuacja taka zdaje się być paradoksem to nie brakuje zarządzających, którzy: „uważają, że bronią wolnej przedsiębiorczości, kiedy deklarują, że biznes nie jest zainteresowany *tylko* zyskiem, ale także promowaniem pożądaných ‘społecznych’ celów; że biznes ma ‘sumienie społeczne’ i poważnie traktuje swoją odpowiedzialność za zapewnienie zatrudnienia, eliminację dyskryminacji, unikanie zanieczyszczeń i cokolwiek innego, co może być hasłem współczesnej uprawy reformatorów⁹¹⁶” – a jednocześnie hasła te stają się w praktyce „przykrywką dla działań, które mają inne uzasadnienie, niż powody tych działań⁹¹⁷”. Niejednokrotnie też pod takimi hasłami etycznego działania dochodzi do przenoszenia odpowiedzialności na innych (np. odbiorców, konsumentów), wszak „mogą czynić dobro, ale tylko na własny koszt⁹¹⁸”. O demaskowaniu fasadowych działań na różnych polach (równości, partnerstwa, wspólnoty) i na przykładzie Facebooka pisał Jan Kreft⁹¹⁹.

Przeakcentowanie spraw etycznych i umniejszanie kwestiom ekonomicznym prowadzi do powstawania szkodliwej narracji z jednej strony demonizującej finanse, a z drugiej wprowadzającej reżim etyczny⁹²⁰ (zagrożony nadmiernym formalizmem i sztywnością myślową). Przedsiębiorstwa medialne dopuszczały brak naukowego zainteresowania ekonomią i zarządzaniem, ponieważ – przez większość swojej historii – duża liczba dyrektorów mediów nie uważała mediów za przedsięwzięcia biznesowe (co nie oznacza, że tak było). W historii mediów wielu właścicieli prowadziło małe wydawnictwa, stacje radiowe i telewizyjne jako sposób na skromne życie, jednocześnie ciesząc się prestiżem i nagrodą inną niż wymiar finansowy (np. poprzez pełnienie wpływowych ról w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym społeczności i całych narodów). Robert G. Picard podkreśla, że na całym świecie usługi publiczne i państwowe, tj. radio i telewizja działały

⁹¹⁶ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

⁹¹⁷ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

⁹¹⁸ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

⁹¹⁹ Por. Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

⁹²⁰ Por. Hugh Breakey, *Building ethics regimes: capabilities obstacles and supports for professional ethical decision making*, UNSW Law Journal 40(1)/2017, s. 322-352.

poza sferą gospodarki rynkowej, finansowane przez rząd lub wymagane prawem opłaty abonamentowej i często chronione statusem monopolisty⁹²¹. W ten sposób funkcje ekonomiczne były marginalizowane, co poskutkowało istnieniem swoistego przekonania, że podmioty medialne nie mają prawa zarabiać pieniędzy, a są przeznaczone do celów wyższych.

2.4.3. Potencjał zarządzania etycznego

Umiejętne zarządzanie etyczne nosi w sobie potencjał innej kategorii niż ekonomiczne umiejętności policzenia, oszacowania, zmierzenia i zmaksymalizowania zysków (lub innych korzyści). Potencjał ten ujawnia się w perspektywie długoterminowej i jest trudny do oszacowania (podobnie jak dobre imię marki, z j. ang. *goodwill*, który nadal pozostaje także kategorią ekonomiczną), opiera się m.in. na relacjach międzyludzkich, wrażliwości, empatii oraz aspiruje do prezentowania szerszej perspektywy – odchodząc od ograniczeń myślenia silosowego i zwracając uwagę na sprawy społecznie ważne. Umożliwia także identyfikację ryzyka na poziomie szerszym niż ekonomiczne⁹²². Tim Cook w 2017 roku ostrzegał absolwentów Massachusetts Institute of Technology: „skoncentrujcie się na tym, co naprawdę się liczy. Przyjdą chwile, kiedy wasze postanowienie służenia ludzkości zostanie poddane próbie. Bądźcie przygotowani. Ludzie będą próbowali przekonać was, że powinniście unikać empatii w swojej karierze. Nie akceptujcie tej fałszywej przesłanki⁹²³”. Tymczasem Jamil Zaki zauważa, że Tim Cook, dyrektor generalny Apple to niejedyna postać rynku medialnego (i cyfrowego), która identyfikuje i podkreśla znaczenie empatii (rozumianej jako: umiejętność rozumienia i współdzielenia emocji innych) w pracy⁹²⁴. W 2017 roku 20% pracodawców w Stanach Zjednoczonych proponowało menedżerom szkolenia z empatii. Co roku od 2017 w badaniach ankietowych prowadzonych przez Businessolver.com Inc., ponad 90% ankietowanych: pracowników, specjalistów z obszaru HR i dyrektorów podkreślało, że empatia jest ważna⁹²⁵. Wynika to z faktu, że „empatyczne miejsca pracy zwykle cieszą się silniejszą współpracą, mniejszym stresem

⁹²¹ Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 24.

⁹²² Por. *Global Risks*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDXE2?tab=publications>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹²³ Tim Cook, *Apple CEO Tim Cook Delivers The 2017 MIT Commencement Speech*, Time, 9.06.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=3NXjUpo-1q8>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹²⁴ Por. Jamil Zaki, *Making Empathy Central to Your Company Culture*, Hbr.org, 30.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/making-empathy-central-to-your-company-culture>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹²⁵ Por. *2021 State of Workplace Empathy*, Businessolver.com, 2021, www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy, [dostęp: 20.10.2021].

i wyższym morale, a ich pracownicy szybciej wracają do siebie po trudnych momentach, takich jak zwolnienia. Mimo to, pomimo wysiłków, wielu liderów ma trudności z włączeniem empatii do swojej kultury organizacyjnej⁹²⁶”. Mimo różnych przeszkód, zdaje się, że myślenie etyczne staje się konieczne w obliczu brania odpowiedzialności przez biznes za przyszłość świata. Współcześnie kwestie etyczne wysuwają się na pierwszy plan w zarządzaniu i organizacji, a wynika to z dynamicznych przemian otoczenia czy transformacji rynku pracy. Deloitte raportuje, że 80% respondentów badania ankietowego Deloitte Global Human Capital Trends z 2020 roku „uważa, że przyszłość pracy wiąże się z wyzwaniami etycznymi — ale tylko 27% ma jasne zasady i liderów, którzy nimi zarządzają⁹²⁷”. Można uznać, że to potencjał do wykorzystania: z jednej strony uświadomienie sobie wagi wyzwań etycznych w wielu kontekstach organizacyjnych, a z drugiej sformułowanie i wdrożenie odpowiednich zasad etycznych.

W odpowiedzi na formalizm i fasadowość – które zostały wskazane jako możliwa słabość myślenia *stricte* etycznego – zarządzający zorientowani etycznie mogą „walczyć z fantomowymi normami, zwracając uwagę na właściwe zachowania⁹²⁸”. Mogą podejmować działania o charakterze upodmiotawiającym (z j. ang. *empowerment*) pracowników i innych interesariuszy⁹²⁹.

Zarządzanie etyczne zorientowane na wartości poza-ekonomiczne ma w sobie oczywisty potencjał wizerunkowy. Podejmowanie działań wizerunkowych musi jednak wynikać z głębokiego zrozumienia i orientacji etycznej oraz z przekonania, że przedsiębiorstwa medialne mają do wypełnienia ważne zadanie na poziomie biznesowym oraz na poziomie misji społecznej. W przeciwnym razie narażają się na utratę reputacji i brak autentyczności⁹³⁰. Działania etyczne odnajdują pozytywny odbiór wśród wszystkich interesariuszy. Zgodnie z koncepcją nowego prymatu interesariuszy, „skończyły się czasy skupienia się wyłącznie na akcjonariuszu. Interesariusze oceniają przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę jego wartość dla klienta, wartość ludzi i wartość społeczną, a także wartość

⁹²⁶ 2021 *State of Workplace Empathy*, Businessolver.com, 2021, www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy, [dostęp: 20.10.2021].

⁹²⁷ Erica Volini, Jeff Schwartz, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, Shannon Poynton, *Ethics and the future of work*, Deloitte Insights, 15.05.2020, www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html, [dostęp: 20.10.2021].

⁹²⁸ Jamil Zaki, *Making Empathy Central to Your Company Culture*, Hbr.org, 30.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/making-empathy-central-to-your-company-culture>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹²⁹ Por. Anna Teler, *Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego*, *Studia Socialia Cracoviensia* 1 (20)/2019, s. 37-48.

⁹³⁰ Odbiorcy świadomi i pokolenie ludzi urodzonych w latach 1995-2010, czyli tzw. Gen Z, są szczególnie wrażliwi na brak autentyczności w biznesie. Por. Tracy Francis, Fernanda Hoefel, *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*, McKinsey, November 2018, s. 2.

finansową – filary ram długoterminowej wartości⁹³¹”, co z kolei przekłada się na ogólnie rozumiany sukces. Przedsiębiorstwa, które „skupiają się na szerszym gronie interesariuszy, będą osiągać lepsze wyniki – w krótkim, średnim i długim okresie – i będą nagradzane na rynku niższymi kosztami kapitału, większym zaangażowaniem kapitału ludzkiego, a w dłuższej perspektywie, zróżnicowany wzrost wartości przedsiębiorstwa⁹³²”. Zarządzanie etyczne jest związane z rosnącymi oczekiwaniami interesariuszy, gdyż

„głównym motorem znaczenia etyki w przyszłości pracy jest to, że organizacje stoją w obliczu presji ze strony klientów, inwestorów i innych zewnętrznych interesariuszy, aby postępować odpowiedzialnie w kwestiach etycznych, nawet tych, które nie mają wpływu na działalność biznesową – w tym kwestii takich jak dostęp do opieki zdrowotnej, rosnących nierówności i zmian klimatycznych. Organizacje są wzywane do stawienia czoła tym wyzwaniom z perspektywy przyszłości pracy poprzez projektowanie pracy w innowacyjny sposób, który może pomóc złagodzić związane z tym problemy⁹³³”.

Jednym ze źródeł etyczności w przedsiębiorstwach jest przywództwo. Zarządzający i „przywódcy, którzy odpowiadają na pytania etyczne, powinni kierować się celem stworzenia jak największej wartości dla społeczeństwa. Wychodząc poza zestaw prostych zasad etycznych (tj. nie kłam; nie oszukuj), ta perspektywa – zakorzeniona w pracach filozofów Jeremy’ego Benthama, Johna Stuarta Milla i Petera Singera – zapewnia jasność potrzebną do podejmować szereg ważnych decyzji zarządczych⁹³⁴”.

Ekonomia behawioralna popularyzuje perspektywę ograniczonej racjonalności, która zdaje się być stanowczą odpowiedzią na hegemonię i prymat racjonalności. Wbrew stereotypowemu i uproszczonemu spojrzeniu na zarządzających jako na osoby racjonalne, pozbawione irracjonalności, uprzedzeń czy ograniczeń poznawczych (a także emocji, empatii, wrażliwości i ludzkich odruchów), pojawia się propozycja odmienna. Niesie ona ze sobą zarówno szanse, jak i oczywiste zagrożenia, przede wszystkim jednak przywraca człowiekowi, działającemu w organizacji, ludzkie cechy i zachowania. Badacze z obszaru ekonomii behawioralnej

⁹³¹ Jim Hsu, Joonyoung Byeon, Andreas von Buchwaldt, *To Build Long-Term Value, Think Like Your Stakeholders*, Hbr.org, 21.06.2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/06/to-build-long-term-value-think-like-your-stakeholders>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹³² Jim Hsu, Joonyoung Byeon, Andreas von Buchwaldt, *To Build Long-Term Value, Think Like Your Stakeholders*, Hbr.org, 21.06.2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/06/to-build-long-term-value-think-like-your-stakeholders>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹³³ Erica Volini, Jeff Schwartz, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, Shannon Poynton, *Ethics and the future of work*, Deloitte Insights, 15.05.2020, www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html, [dostęp: 20.10.2021].

⁹³⁴ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

„nie oczekują od ludzi pełnej racjonalności, ale twierdzą, że powinniśmy dążyć do tego, aby lepiej dostosować zachowanie do celów. W dziedzinie etyki zmagamy się z ograniczoną etycznością – [istnieją] systematyczne bariery poznawcze, które uniemożliwiają bycie tak etycznym, jak byśmy chcieli. (...) Dążenie w tym kierunku może doprowadzić nas do zwiększenia tego, co nazywam maksymalnym zrównoważonym dobrem: poziomu tworzenia wartości, który możemy realistycznie osiągnąć⁹³⁵”.

Praktyczne podejścia do etyki jest widoczne w nurcie utylitarnym, zapoczątkowanym przez Jeremy'ego Benthama, który „twierdzi, że zachowanie etyczne jest zachowaniem, które maksymalizuje *użyteczność* na świecie⁹³⁶”. Przejawia się w doskonaleniu etycznym, np. w podejmowaniu decyzji i obejmuje „maksymalizację ogólnego dobrostanu i minimalizację ogólnego bólu, (...) dążenie do skuteczności w podejmowaniu decyzji, podejmowanie decyzji moralnych bez względu na własny interes oraz unikanie zachowań plemiennych⁹³⁷”.

Zarządzanie etyczne ostatecznie także się opłaca, bowiem „firmy o wyższych standardach etycznych doświadczają większej lojalności klientów, satysfakcji i rekomendacji. Wszystko to prowadzi do większych długoterminowych zysków. Badania wykazują, że większe przestrzeganie zasad etyki prowadzi również do większego zaangażowania pracowników, poprawy wydajności operacyjnej i lepszych wyników finansowych⁹³⁸”. Etyka biznesu i myślenie etyczne to równie ważne katalizatory sukcesu firmy.

Uwidaczniają się kilka wymiarów potencjału etycznego: minimalizacja szkód, zaangażowanie na poziomie podejmowania decyzji, wspieranie różnorodności oraz promowanie orientacji etycznej w działaniach. World Economic Forum w raporcie w 2018 roku identyfikuje te (i inne niewymienione) wymiary w odniesieniu do nauki i prowadzenia badań, wskazując na istnienie zasadniczych oczekiwań etycznych⁹³⁹. Można te wskazania z powodzeniem odnieść do przedsiębiorstw medialnych, które podobnie jak uniwersytety wyróżnione są możliwością oddziaływania na społeczeństwo i kształtowania opinii publicznej w różnych tematach. Ewentualne szkody należy minimalizować, ponieważ biznes (analogicznie do nauki i badań) ma obowiązek względem społeczeństwa i jest zo-

⁹³⁵ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹³⁶ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹³⁷ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

⁹³⁸ Kristen Bell DeTienne, Bradley R. Agle, Carolyn McMurdie Sands, Alice Aleo, Alberto Aleo, *Fostering an Ethical Culture on Your Sales Team*, Hbr.org, 20.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/fostering-an-ethical-culture-on-your-sales-team>, [dostęp: 16.10.2021].

⁹³⁹ Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_EthicsEthics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

bowiązany identyfikować działania potencjalnie szkodliwe, a wręcz ich nie podejmować⁹⁴⁰. Zaangażowanie w proces decyzyjny i zaangażowanie decydentów jest formą koniecznej współpracy i etycznego zobowiązania w przypadku kwestii zdrowotnych, dotyczących bezpieczeństwa czy wpływu na zmiany klimatyczne. Zaangażowanie zorientowane etycznie zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnej zmiany społecznej⁹⁴¹. Dzięki wspieraniu różnorodności zarządzanie realizuje potencjał etyczny niwelując różnice społeczne, dyskryminację, dążąc do wsparcia grup niedoreprezentowanych⁹⁴². Przedsiębiorstwa medialne mają w tym obszarze ważną rolę do spełnienia, z jednej strony komunikując o potrzebie i korzyściach płynących z różnorodności, a z drugiej strony stając się przykładem. Różnorodność, równość i integracja to szczególne kwestie, i popularne tematy dyskutowane w branży medialnej i rozrywkowej. Cathy Li oraz Kristen Hines w tekście podsumowującym raport World Economic Forum z września 2021 r. *Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment* piszą: „zwiększanie różnorodności, równości i integracji w branży mediów i rozrywki jest słuszne – i może zwiększyć zyski⁹⁴³”. Branża medialna, rozumiana w szerokim ujęciu amerykańskim, zwracając uwagę na niedostatecznie reprezentowane społeczności, otwiera się na nowe rynki, co przekłada się także na zyski – np. filmy, w których brakuje autentycznej i integracyjnej reprezentacji społecznej osiągają gorsze wyniki o około 20% swojego budżetu w kasie biletowej w weekend. 64% konsumentów w ankiecie Google stwierdziło, że rozważali zakup lub dokonali zakupu po obejrzeniu reklamy, którą uznali za zróżnicowaną lub inkluzywną. Podobnie, inne sektory medialne mają spore niewykorzystane możliwości wynikające z postulatu o zwiększonej różnorodności i integracji⁹⁴⁴. Z drugiej strony większy nacisk na różnorodność, równość i inkluzywność to istotny wymiar nie tylko dla odbiorców medialnych, ale także czynnik zwiększający różnorodność talentów w ramach organizacji medialnych, co może prowadzić do bardziej reprezentatywnego opo-

⁹⁴⁰ Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 7, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_EthicsEthics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

⁹⁴¹ Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 8, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_EthicsEthics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

⁹⁴² Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 9, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_EthicsEthics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

⁹⁴³ Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

⁹⁴⁴ Por. Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

wiadania historii. W branży medialnej pominięte grupy nie tylko nie widzą swoich reprezentacji w dostępnych treściach, ale także nie widzą dla siebie ścieżki kariery medialnej. Możliwości nie są równomiernie rozłożone, zatem aby rozwiązać te problemy, wiele marek i reklamodawców obecnie poszukuje większej różnorodności swoich pracowników i buduje jasne zasady wspierające ten cel. Powstaje koło, w którym różnorodna treść przyciąga różnorodnych twórców, którzy z kolei tworzą bardziej zróżnicowane treści⁹⁴⁵. Szczególnie istotne jest przekonanie, że „różnorodność nie jest po prostu reprezentacją jednostek i idei, ale jest faktycznym włączeniem, które można osiągnąć jedynie poprzez stworzenie kultury otwartości oraz rozpoznanie i przeciwdziałanie nieświadomym uprzedzeniom⁹⁴⁶”. Wreszcie, orientacja etyczna przejawiająca się m.in. w „dążeniu do prawdy oznacza podążanie za badaniami tam, gdzie one prowadzą, a nie potwierdzanie już sformułowanej opinii. Jest to szczególnie trudne, ale konieczne przy kwestionowaniu aktualnych przekonań. (...) Dążenie do prawdy to coś więcej niż tworzenie wiedzy, to także walka z nieprawdą i etyczne ocena negatywnych skutków⁹⁴⁷”. To swoisty imperatyw działania medialnego i dziennikarskiego.

Nie brakuje postulatów i potrzeby etycznej redefinicji wielu obszarów zarządzania i biznesu. Szczególnie ważną debatę stanowi przyjęcie nowej etycznej perspektywy względem technologii, sztucznej inteligencji i algorytmów. Zdaje się, że nieco *post factum*, ale jednak wreszcie społeczeństwo

„zaczyna zdawać sobie sprawę z tego, jak technologie czwartej rewolucji przemysłowej fundamentalnie podważają nasze wyobrażenia o świecie i są w stanie wywołać niepożądane efekty zewnętrzne. Wykracza to poza obawy związane z robotami odbierającymi miejsca pracy, katastrofami cyberbezpieczeństwa lub egzystencjalnymi zagrożeniami ze strony sztucznego superinteligencji. Faktem jest, że technologie, które są już szeroko stosowane, powoli rozbijają spójność społeczną, pogłębiając nierówności i nieubłagane przekształcając wszystko, od polityki globalnej po tożsamość osobistą⁹⁴⁸”.

Zarządzanie etyczne staje w pewnej opozycji względem braku krytycznego podejścia do technologii i ich roli w społeczeństwie. Do tej pory istniały ograniczenia w zdolności do

⁹⁴⁵ Por. Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

⁹⁴⁶ *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 9, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

⁹⁴⁷ *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

⁹⁴⁸ *Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution*, White Paper, WEFForum.org, August 2018, s. 4, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_-_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

podejmowania świadomych decyzji, dotyczących rozwoju i stosowania zwłaszcza tych technologii, które zacierają granice między możliwościami ludzkimi a technologicznymi, takimi jak: uczenie maszynowe, biotechnologie, neurotechnologie oraz wirtualna i rozszerzona rzeczywistość. Wykorzystując bardziej zrównoważoną i krytyczną perspektywę, której dostarcza zarządzanie etyczne, staje się możliwe rozpoznanie technologii jako narzędzi do interpretacji, przekształcania i ulepszania otaczającego świata. Takie podejście i zniuansowanie względem techno-entuzjazmu ma praktyczne znaczenie dla potrzeb strategicznych w biznesie, a także implikacje dla skutecznego zarządzania technologiami⁹⁴⁹. Szczególnie w tych obszarach zarządzanie etyczne odnajduje swój potencjał, podejmując postulat przywrócenia podejścia skoncentrowanego na człowieku oraz poszukując odpowiedzi na zasadnicze pytanie: „w jaki sposób technologie mogą zapewnić ludzkości sensowną przyszłość?”⁹⁵⁰. Znamienne jest, że taka perspektywa jest prezentowana przez twórców jednego z ważniejszych szczytów ekonomicznych na świecie.

2.5. Konflikty i dylematy zarządzania mediami w świetle dwóch paradygmatów

Zderzenie paradygmatu ekonomicznego z paradygmatem etycznym, myślenia ekonomicznego z myśleniem etycznym ujawnia trwałą obecność dylematów zarządzania mediami. Dylemat (z j. gr. δίλημμα – podwójna propozycja) to sytuacja wymagająca trudnego wyboru, najczęściej między dwiema możliwościami, z których żadna nie jest jednoznacznie korzystna czy wystarczająca⁹⁵¹. Pojawienie się dylematu niejednokrotnie prowadzi do konfliktu, czyli pewnej niezgodności, zderzenia, sprzeczności interesów czy poglądów, a także sporów. Jakkolwiek konflikt jest zjawiskiem powszechnym i związanym z życiem społecznym, to wskazuje na istnienie różnych celów (indywidualnych czy społecznych) oraz podejmowanie działań nastawionych na ich osiągnięcie, przy jednoczesnym eliminowaniu, podporządkowaniu czy niszczeniu innych celów. Podejście konfliktowe wobec paradygmatu etycznego i paradygmatu etyczne jest więc niepokojące. Należy opisać co najmniej

⁹⁴⁹ Por. *Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution*, White Paper, WEFForum.org, August 2018, s. 5, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

⁹⁵⁰ *Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution*, White Paper, WEFForum.org, August 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

⁹⁵¹ Istnieją różne rodzaje dylematów: logiczny, społeczny, prawny czy etyczny..

dwa istotne dylematy⁹⁵², ponieważ są one ważne dla dalszych rozważań na temat (stereotypu o) dychotomii i (założenia o) komplementarności paradygmatów. Są to: konflikt interesów w zakresie zysku i odpowiedzialności oraz dylemat wizerunkowy, dotyczący działań odpowiedzialnych społecznie, wpływających z realnej potrzeby lub fasadowych.

2.5.1. Konflikt interesów: dylemat zysku i odpowiedzialności

Konflikt interesów to „zbiór okoliczności, które stwarzają ryzyko, że osąd lub działania dotyczące interesu podstawowego będą podlegać nadmiernemu wpływowi interesu drugorzędowego⁹⁵³”. Sam interes należy rozumieć jako zobowiązanie, obowiązek lub cel związany lub podyktowany określoną rolą społeczną lub praktyką⁹⁵⁴. Dennis Thompson wyróżnia dwa poziomy interesu: główny i drugorzędny. Główny odnosi się do głównych celów działalności, takich jak np. ochrona klientów, zdrowie pacjentów, rzetelność badań czy obowiązki podmiotu publicznego. Interes drugorzędny obejmuje np. korzyść osobistą (zarówno materialną, jak i niematerialną) i nie jest zły sam w sobie, jednak staje się niedopuszczalny, gdy koliduje z interesem głównym⁹⁵⁵. Takie wyjaśnienie rzuca nowe światło na dobrze znany dylemat i konflikt w branży medialnej, zawierający się w pytaniu: biznes czy odpowiedzialność, zysk partykularny czy służba społeczna⁹⁵⁶?

⁹⁵² Istnieją także inne przykłady problemów i konfliktów w zarządzaniu mediami, jak np.:

- konflikt pomiędzy kulturą organizacyjną i profesjonalizmem, który w branży medialnej wybrzmiewa szczególnie skoro „dziennikarze i analitycy finansowi obwiniali kolizje kultur za wiele problemów, które rozwinęły się w największych korporacjach medialnych”. Por. Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 46;

- konflikt wartości między dziennikarzami a właścicielami firm medialnych. Por. Bożena I. Mierzejewska, C. Ann Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 48;

- konflikt między polityką regulacyjną dążącą do konkurencji, a interesem ekonomicznym dążącym do monopolu w branży medialnej. Por. Barbara A. Cherry, *Regulatory and Political Influences on Media Management and Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 105;

- konflikt pomiędzy twórczością z biznesem. Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008;

- i wiele innych.

⁹⁵³ Dennis Thompson, *Understanding financial conflicts of interest*, *New England Journal of Medicine* 329(8)/1993, s. 573.

⁹⁵⁴ Por. Paul A. Komesaroff, Ian Kerridge, Wendy Lipworth, *Conflicts of interest: new thinking, new processes*, *Internal Medicine Journal* 49(5)/2019, s. 574-577.

⁹⁵⁵ Por. Dennis Thompson, *Understanding financial conflicts of interest*, *New England Journal of Medicine* 329(8)/1993, s. 573-576.

⁹⁵⁶ Narzuca się w tym miejscu nawiązanie do tytułu książki Tadeusza Kowalskiego: *Między twórczością a biznesem – między zyskiem a misją społeczną*.

Modele biznesowe organizacji medialnych (komercyjnych i opierających się o reklamy) wykorzystują podwójny rynek produktowy – *dual product market*, co zostało opisane w pierwszym rozdziale. Edward S. Herman i Noam Chomsky w pracy z 1988 roku dokonali krytycznej oceny tego, jak bardzo propagandowe są amerykańskie media, oraz wskazali na postępującą rozbieżność między pozytywnym wizerunkiem mediów – dostarczających informacji, których ludzie potrzebują, aby zrozumieć świat – a praktyką działań ekonomicznych i priorytetyzowaniem uprzywilejowanych grup społecznych i politycznych⁹⁵⁷. Autorzy uznają, że media (w Stanach Zjednoczonych) „są skutecznymi i potężnymi instytucjami ideologicznymi, które pełnią systemową funkcję propagandową, opierając się na siłach rynkowych, zinternalizowanych założeniach i autocenzurze, bez jawnego przymusu⁹⁵⁸”, oraz zauważają:

„być może jest to oczywiste, ale postulat demokratyczny polega na tym, by media były niezależne i zaangażowane w odkrywanie i informowanie o prawdzie, a nie tylko odzwierciedlają świat tak, jak chcą go postrzegać potężne grupy. Liderzy mediów twierdzą, że ich wybory informacyjne opierają się na bezstronnych profesjonalnych i obiektywnych kryteriach, i mają poparcie dla tej tezy w społeczności. Społeczeństwo może widzieć, słyszeć, myśleć i ‘zarządzać’ opinią publiczną poprzez regularne kampanie propagandowe – standardowy pogląd na to, jak działa system, jest w poważnej sprzeczności z rzeczywistością⁹⁵⁹”.

Zaproponowany propagandowy model komunikacji⁹⁶⁰ jest rozwijany jako koncepcja i badany również współcześnie. Tworząc go, autorzy wprowadzili pojęcie filtra zniekształcającego, zidentyfikowali pięć filtrów, a dwa z nich domagają się przytoczenia ze względu na dylemat zysku i odpowiedzialności:

- *wielkość, skoncentrowanie na własność, bogactwo właścicieli i nastawienie na zysk dominujących firm medialnych*: dominujące media, jako duże organizacje oparte na zyskach, muszą dbać o finansowe interesy właścicieli i inwestorów. Wielkość firmy

⁹⁵⁷ Tytuł publikacji *Manufacturing Consent* odnosi się do zgody rządzonych i wywodzi się od sformułowania użytego przez Waltera Lippmanna: wytwarzanie zgody. Por. Edward S. Herman, Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988.

⁹⁵⁸ Edward S. Herman, Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988, s. 306.

⁹⁵⁹ Edward S. Herman, Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988, Preface, XI.

⁹⁶⁰ Warto odnotować, że ów „model propagandowy skupia się na nierówności bogactwa i władzy oraz jej wielopoziomowych skutkach dla interesów i wyborów środków masowego przekazu. Śledzi drogi, którymi pieniądze i władza są w stanie odfiltrować wiadomości nadające się do druku, marginalizować sprzeciw i umożliwić rządowi i dominującym prywatnym interesom dotarcie do opinii publicznej”. Por. Edward S. Herman, Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988, s. 1.

medialnej jest konsekwencją kapitału inwestycyjnego wymaganego do dotarcia do masowego grona widzów, słuchaczy i czytelników⁹⁶¹.

- *reklama jako główne źródło dochodu środków masowego przekazu*: większość przychodów głównych mediów pochodzi z reklam (nie ze sprzedaży lub subskrypcji) – już w latach 60. XIX wieku reklamodawcy uzyskali tzw. władzę licencyjną, czyli upoważnienie i uprawomocnienie licencyjne⁹⁶². Media nie są opłacalne z komercyjnego punktu widzenia bez wsparcia reklamodawców, muszą zatem zaspokajać polityczne sympatie i ekonomiczne potrzeby reklamodawców⁹⁶³.

Niewielu odbiorców jest świadomych konfliktu interesów między motywem zysku a realnym pragnieniem służby społecznej. Organizacje medialne tracą pieniądze, jeśli dostarczają treści, które obrażają lub nie podobają się odbiorcom lub reklamodawcom. Niestety prostotę i prawdziwość tego stwierdzenia często podważa konflikt między interesem odbiorców, a interesem reklamodawców. Uwidacznia się – w pewnym stopniu – główna przyczyna omawianego konfliktu interesów. Funkcjonowanie organizacji medialnych na dwóch rynkach równocześnie generuje tarcia i napięcia. Konflikt ten realizuje się więc na dwóch głównych polach.

1) Na polu wspomnianych reklamodawców, którzy finansują działanie (zwłaszcza tradycyjnych) mediów – a przez to także znacząco wpływają na działania mediów. ‘Troska’ o reklamodawców wyraża się różnymi sympatiami i niejednokrotnie marginalizowaniem zadań społecznych. Z ekonomicznego punktu widzenia, reklama ma do spełnienia dwa zadania: przewyciężenie braków informacyjnych poprzez dostarczenie konsumentom rzeczowych informacji o cechach produktu, jego cenie i dostępności; oraz przekonanie do zakupu określonego produktu, wykonania określonej czynności czy skorzystania ze wskazanej usługi⁹⁶⁴. Preferowanym stanem (niekoniecznie domniemanym) jest ten, w którym „reklama informacyjna jest dobra dla konsumenta, podczas gdy reklama perswazyjna nie jest; chociaż w praktyce może być trudno je rozróżnić⁹⁶⁵”. Tak więc organizacje medialne opierając swojej modele biznesowe o reklamy weszły w sytuację, już samą w sobie,

⁹⁶¹ Por. Edward S. Herman, Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988, s. 3.

⁹⁶² Por. James Curran, Jean Seaton, *Power Without Responsibility, The Press and Broadcasting in Britain*, London-New York 2010, s. 28-33.

⁹⁶³ Por. Edward S. Herman, Noam Chomsky, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988, s. 14.

⁹⁶⁴ Por. Trefor Jones, *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2004, s. 220.

⁹⁶⁵ Trefor Jones, *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2004, s. 220.

ambivalentną. Działania, mające na celu utrzymywanie dobrych stosunków z reklamodawcami prowadzić mogą do wielu nadużyć, a nawet uniemożliwić poprawne informowanie czy krytyczne opinie, zawarte w przekazach medialnych. Również wszelkiego rodzaju odmowy emisji reklam, mogą budzić dyskusję, a niekiedy silne emocje⁹⁶⁶.

(2) Z drugiej strony organizacje medialne zabiegają także o odbiorców (którzy są niezbędni reklamodawcom): także w sposób kontrowersyjny. Postępująca ludyzacja (widoczna w zjawiskach: *politainment*, *edutainment*, *infotainment*) ma na celu zainteresowanie audytorium niewymagającego i masowego. Prosta rozrywka obecna jest w międzynarodowych formatach typu *show* lub zorganizowanych wokół podglądania⁹⁶⁷ (nazywanego także wojeryzmem⁹⁶⁸) w programach *reality show*. Poszukiwanie sensacji i postępująca brutalizacja przekazów medialnych (także informacyjnych) transformuje przekaz medialny w widowisko i spektakl w negatywnym sensie, prowadząc do desensytyzacji społecznej⁹⁶⁹. Transmitowanie nieszczęścia – element tzw. *misery shows*, czyli „programów opierających swoją popularność na podglądaniu i relacjonowaniu rozmaitych ludzkich nieszczęść⁹⁷⁰” – nastawione jest na utrzymywanie zainteresowania odbiorców medialnych. Z wykorzystaniem różnych technik (np. z wykorzystaniem suspensu, retransmisji, zaprogramowanej agendy, itd.) również w programach informacyjnych promowane są obrazy, ukierunkowane na wzrost audytorium, wszak to audytoria są podstawową produktem medialnym i walutą na rynku reklamodawców, a przedmiotem transakcji, zachodzącej między mediami a reklamodawcami jest handel odbiorcami medialnymi⁹⁷¹. James W. Redmond konstatuje, że na już poziomie organizacyjnym zawartość medialna

„jest opracowywana w celu przyciągnięcia ściśle określonej grupy docelowej, podobnie jak producenci tworzą produkty zaprojektowane w celu przyciągnięcia docelowego segmentu konsumentów (Wicks i in., 2004, s. 217). Ideał informowania opinii publicznej w ramach indywidualnego powołania

⁹⁶⁶ Por. TVP odmawia emisji reklamy Yes z pocałunkiem wioślarki Katarzyny Zillmann i jej partnerki, Wirtualnemedial.pl, 4.11.2021, www.wirtualnemedial.pl/artukul/katarzyna-zillmann-dziewczyna-reklama-yes-tvp-odmawia-emisji, [dostęp: 10.11.2021].

⁹⁶⁷ Por. Małgorzata Lisowska-Magdziarz, *Feniksy, labędzie, motyle. Media i kultura transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 39 i dalej.

⁹⁶⁸ Por. Joanna Wiczorek, *Okiem podglądacza, czyli zjawisko wojeryzmu w polskich mediach i polityce*, Świat idei i polityki 13/2014; Olga Białek-Szwed, *Voyeurizm medialny na łamach polskich tabloidów*, Oblicza Komunikacji 3/2010.

⁹⁶⁹ Autorka poświęciła temu zagadnieniu pracę magisterską pt. „Desensytyzacyjne skutki informacji telewizyjnej w świetle teorii kultury i sygnałów agresji”, napisaną pod kierunkiem ks. prof. Michała Drożdża, obronioną w 2013 roku na Uniwersytecie Papieskim Jana Pawła II w Krakowie.

⁹⁷⁰ Małgorzata Lisowska-Magdziarz, *Feniksy, labędzie, motyle. Media i kultura transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012, s. 21.

⁹⁷¹ Por. Tadeusz Kowalski, Bohdan Jung, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 30.

może stać w konflikcie z celami organizacji, aby zmaksymalizować oceny poprzez podporządkowanie się badaniom marketingowym dotyczącym tego, czego chcą odbiorcy, przy jednoczesnym zwróceniu niewielkiej uwagi na to, czego mogą potrzebować odbiorcy. Jest to potwierdzenie obserwacji Lieblinga (1961/1981), który zauważył, że ‘wolność prasy jest gwarantowana tylko tym, którzy ją posiadają’⁹⁷²’.

Warto odnotować, że konsolidacja medialna, zapoczątkowana w latach 80. XX wieku znacząco ograniczyła odbiorcom możliwość wyboru, i zmniejszyła ilość małych przedsiębiorstw medialnych (nawet jeśli niezależnych, co jest wartością – to zbyt małych, by przetrwać), co ostatecznie doprowadziło do oligopolizacji całej branży medialnej (zarówno tradycyjnej, jak i cyfrowej). W takich warunkach treści nie odpowiadające reklamodawcom stopniowo znikają w przestrzeni medialnej, zubażając ją (w sensie merytorycznym: informacyjnym czy politycznym). Tendencja do konsolidacji medialnej przyczyniła się także do redukcji dziennikarstwa niezależnego, wąsko-wyspecjalizowanego⁹⁷³ czy śledczego⁹⁷⁴, stanowiąc jednocześnie odzwierciedlenie konfliktu interesów pomiędzy celami biznesowymi mediów a potrzebami społecznymi (w różnych obszarach: informacyjnych, opinio-twórczych, politycznych, itd.). Kolejny wymiar konsolidacji realizuje się także na polu reklamowym – ponieważ to zjawisko i tendencja „w ramach globalnego systemu medialnego jest silnie powiązane z wzajemnymi zmianami w strukturze światowej reklamy. Reklama to wydatek biznesowy ponoszony głównie przez największe firmy w gospodarce”⁹⁷⁵. Media stanowią niezbędny nośnik, niejako pas transmisyjny dla biznesu, a rzeczywistość jaką znamy (globalna, liberalna) nie mogłaby istnieć bez tego układu. Jest to jednak, do pewnego stopnia, układ zamknięty: „aż trzy czwarte światowych wydatków na reklamę trafia do kieszeni zaledwie 20 firm medialnych”⁹⁷⁶, przez co „globalny system medialny nie jest zgodny z aksjomatyczną zasadą konkurencji proponowaną przez

⁹⁷² James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 126.

⁹⁷³ Rozmowę na temat zmian w mediach i dziennikarstwie przeprowadził Tomasz Michniewicz z Wojciechem Jagielskim. Por. *Wojtek Jagielski, Tomek Michniewicz, Świat Reportera*, Youtube.com Outriders, 1.09.2016, www.youtube.com/watch?v=CGFUwDhRbWE, [dostęp: 10.11.2021].

⁹⁷⁴ Por. Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004.

⁹⁷⁵ Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 10.

⁹⁷⁶ Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 10.

ekonomistów głównego nurtu⁹⁷⁷”. Robert McChesney i Dan Schiller zauważają, że w radach udziałowców (z j. ang. *shareholders*) największych firm medialnych zasiadają te same, wpływowe osoby, a rady dyrektorów są powiązane. Pojawia się więc myśl, że „pod pewnymi względami globalny rynek mediów bardziej przypomina kartel niż konkurencyjny rynek, który można znaleźć w podręcznikach do ekonomii. Na konkurencyjnych rynkach, teoretycznie, wielu producentów ciężko pracuje i jest w dużej mierze nieświadomych siebie nawzajem, ponieważ sprzedają to, co produkują po cenie rynkowej, nad którą nie mają kontroli⁹⁷⁸”. Na dominację organizacji medialnych (które McChesney określa mianem korporacji medialnych) składa się zarówno konsolidacja własności mediów, jak i nieustannie rosnąca i ważna rola reklamy jako istotnego źródła przychodów. Robert W. McChesney zauważa, że

„reklama pojawiła się w odpowiedzi na potrzeby kapitalizmu korporacyjnego. Szybko i nieuchronnie skolonizowała większość prasy, radykalnie zmieniając jej logikę i treść oraz czyniąc większość mediów częścią szerszego komercyjnego systemu marketingowego. Jako siła napędowa systemu medialnego, reklama wniosła wartości komercyjne do dziennikarstwa i kultury w sposób nieprzewidywalny w klasycznej teorii demokracji i niezgodny z tradycyjnymi pojęciami wolnej prasy. Reklama stała się tak dominującym źródłem przychodów dla branży medialnej, że nieatrakcyjne dla reklamodawców rynki zbytu znajdują się w zdecydowanie niekorzystnej sytuacji rynkowej⁹⁷⁹”.

Podobnie, rynek reklamy przeszedł transformację zapoczątkowaną w latach 80. i 90. XX wieku, i obecnie zdaje się być równie skonsolidowany co rynek medialny, skoro „garstka super-grup agencji reklamowych zdominowała reklamę na całym świecie. Pięć największych grup agencji na świecie realizuje ponad trzy czwarte działalności w branży⁹⁸⁰”. W wyniku powstania tzw. super-grup reklamowych, reklamodawcy zyskali siłę przetargową i mogą swobodnie negocjować lub narzucać warunki gigantom medialnym⁹⁸¹.

Inny ważny konflikt odgrywa się na linii korzyści, jakie mogą uzyskiwać organizacje medialne, przemilczając nie tylko pewne kwestie polityczne, ale także kwestie regulacji

⁹⁷⁷ Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 10.

⁹⁷⁸ Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 10.

⁹⁷⁹ Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004, s. 138.

⁹⁸⁰ Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004, s. 139.

⁹⁸¹ Por. Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004, s. 139.

prawnych. Niejednoznaczna sytuacja miała miejsce w kontekście praw autorskich w Stanach Zjednoczonych. Robert W. McChesney zauważa, że media z powodzeniem lobbowały w USA za zmianami w prawie autorskim, które nie były korzystne dla autorów i rynku idei (branż kreatywnych), a raczej dążyły do zwiększenia władzy i zysku wielkich korporacji medialnych kosztem publicznym. Demaskuje także monopole praw autorskich pisząc:

„w Stanach Zjednoczonych korporacyjne lobby medialne zdołało wypaczyć prawa autorskie, więc samo pojęcie domeny publicznej lub dozwolonego użytku – tak ważne historycznie – zostało prawie całkowicie zatarte. Rząd Stanów Zjednoczonych prowadzi walce na globalnych forach, aby zapewnić, że przyjazne dla korporacji standardy praw autorskich zostaną rozszerzone na całą planetę i cyberprzestrzeń. Zaangażowanie w monopole praw autorskich (...) pokazuje, że jego prawdziwym oddaniem jest władza istniejących korporacji, a nie mitologiczny wolny rynek⁹⁸²”.

A zatem organizacje medialne, sympatyzując z polityką, rządami, lobbując na rzecz własnych korzyści, a niekiedy stosując autocenzurę⁹⁸³, sprzeciwiają się interesom publicznym na rzecz interesów własnych (interesów konkretnych ludzi lub grup, np. właściciela, dyrektora generalnego czy akcjonariuszy). W tym wymiarze realizuje się najbardziej ogólny konflikt interesów: dylemat zysku czy odpowiedzialności.

Potrzeba odpowiedzialności ma zastosowanie w przypadku mediów na dwóch poziomach: na poziomie organizacyjnym oraz na poziomie redakcyjno-dziennikarskim. Można uznać, że misja społeczna mediów dotyczy obszaru redakcji i pracy dziennikarskiej, a odpowiedzialność społeczna mediów – obszaru zarządzania i organizacji. Zobowiązania społeczne mediów są wypadkową obu tych obszarów, autorka określa je mianem: służby społecznej. Na tym etapie, warto spróbować zdefiniować, czym jest misja społeczna. Media są „podstawowym źródłem wiedzy dla każdego człowieka i wywierają istotny wpływ na życie jednostek i całych społeczeństw⁹⁸⁴”. Dlatego pełnią ważną funkcję społeczną i są instytucjami zaufania publicznego, a już „samo zaistnienie w przestrzeni publicznej włącza konieczność stosowania etyki – bo społeczeństwo powstało i fun-

⁹⁸² Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 25.

⁹⁸³ Często jednak współczesna cenzura i autocenzura medialna pozostaje nieuchwytna, gdyż „geniusz systemu mediów komercyjnych polega na ogólnym braku jawnej cenzury. Jak zauważył George Orwell w swoim nieopublikowanym wstępie do *Folwarku Zwierzęcego*, cenzura w wolnych społeczeństwach jest nieskończenie bardziej wyrafinowana i dokładna niż w dyktaturach, ponieważ ‘niepopularne idee można uciszyć, a niewygodne fakty ukryć, bez potrzeby oficjalnego zakazu’”. Por. Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 14.

⁹⁸⁴ Jan Pleszczyński, *Etyka dziennikarska i dziennikarstwa*, Difin, Warszawa 2015, s. 39.

kcjonuje dzięki regułom moralnym⁹⁸⁵”. Bogusław Nierenberg podkreśla „misja mediów publicznych zobowiązuje je do służby całemu społeczeństwu, a nie wybranym grupom społecznym, będącym akurat przy władzy⁹⁸⁶”. Nie ustają dyskusje na temat wolności i niezależności mediów (szczególnie publicznych, wobec których oczekiwania zdają się być nadal wysokie), ich upolitycznienia oraz ekonomizacji. Tymczasem

„media publiczne nie realizują dziś misji mediów publicznych, jaką są *zróżnicowane programy i inne usługi w zakresie informacji, publicystyki, kultury, rozrywki, edukacji i sportu, cechujące się pluralizmem, bezstronnością, wyważeniem i niezależnością oraz innowacyjnością, wysoką jakością i integralnością przekazu*. Nie przestrzegają też zasad innych opisanych w tej samej *Ustawie o radiofonii i telewizji*, zgodnie z którymi powinny m.in. kierować się odpowiedzialnością za słowo; rzetelnie ukazywać całą różnorodność wydarzeń i zjawisk w kraju i za granicą; sprzyjać swobodnemu kształtowaniu się poglądów obywateli oraz formowaniu się opinii publicznej; umożliwiać obywatelom i ich organizacjom uczestniczenie w życiu publicznym poprzez prezentowanie zróżnicowanych poglądów i stanowisk oraz wykonywanie prawa do kontroli i krytyki społecznej; służyć rozwojowi kultury, nauki i oświaty, ze szczególnym uwzględnieniem polskiego dorobku intelektualnego i artystycznego; sprzyjać integracji społecznej, w tym przeciwdziałać wykluczeniu społecznemu⁹⁸⁷”.

Misja społeczna mediów jest elementem zobowiązań społecznych mediów, rozumianych jako organizacja i jako przekaznik i realizowana jest poprzez funkcję: (szczególnie) informacyjną, edukacyjną i (mniej) rozrywkową. Drugim wymiarem służby społecznej mediów jest odpowiedzialność społeczna mediów, która zostanie opisana później. Zasadniczo służba społeczna mediów realizuje się na obu wspomnianych poziomach. Zobowiązania społeczne mediów w najogólniejszym sensie dotyczą: ochrony dóbr kultury (materialnej i niematerialnej), informowania w sposób uczciwy i rzetelny, obserwacji i tworzenie obrazu świata, socjalizowania: katalizacji lub inicjacji zmiany społecznej, dbania o ład społeczny i polityczny (np. podtrzymywanie demokracji), itd. Interes społeczny, wypływa z normatywnej regulacji mediów i założenia, o którym pisze Tomasz Goban-Klas:

„media winny służyć dobru wspólnemu (interesowi społecznemu). W praktyce znaczy to, iż media nie są uznawane za takie same przedsiębiorstwa komercyjne, jak wszelkie inne, gdyż powinny wносить wkład w długotrwałe korzyści społeczne, przede wszystkim w sferze kulturowej

⁹⁸⁵ Jan Pleszczyński, *Etyka dziennikarska i dziennikarstwa*, Difin, Warszawa 2015, s. 38.

⁹⁸⁶ Bogusław Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007, s. 27.

⁹⁸⁷ *Outsourcing misji. Media prywatne i obywatelskie w czasach chaosu medialnego próbują zastępować TVP*, Sesja 25 III KPO, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/panel/sesja-25KPO-nowy-model-mediow-publicznych>, [dostęp: 20.10.2021].

i politycznej. Ten aspekt swego działania media aprobują wówczas, gdy głoszą swą misję publiczną, oczekując w zamian prawnych i ekonomicznych przywilejów⁹⁸⁸.

Orientacja na zysk to jednocześnie przyczyna i konsekwencja konsolidacji medialnej i zjawiska hiperkomercjalizmu. Zaś wraz z pojawieniem się i rozwojem hiperkomercjalizmu i „rosnącą kontrolą korporacyjną pojawia się ukryte polityczne uprzedzenie w treściach medialnych. Konsumpcjonizm, nierówności klasowe i indywidualizm bywają traktowane jako naturalne, a nawet dobroczynne, podczas gdy działalność polityczna, wartości obywatelskie i działania antyrynkowe są marginalizowane⁹⁸⁹”. Uwidacznia się poważny konflikt interesów na linii dylematu: zysk czy odpowiedzialność, a ma on rangę społeczną i dotyczy także przyszłości. Naiwne i redukcjonistyczne byłoby przekonanie o możliwości znalezienia prostych rozwiązań i łatwego zażegnania konfliktu, istniejącego niemal od początków mediów. Należy jednak pilnie poszukiwać możliwości łagodzenia tego konfliktu, ponieważ

„dla demokracji związek między reklamą a mediami jest sprawą najwyższej wagi. Dla znacznej części mediów zaspokojenie potrzeb reklamodawców jest najważniejszą pracą. Może to radykalnie zmienić treść mediów, ponieważ potrzeby odbiorców muszą zostać przefiltrowane przez znacznie ważniejsze potrzeby reklamodawców. Na przykład reklamodawcy z reguły nie chcą być kojarzeni z kontrowersyjnymi tematami społecznymi lub politycznymi. Nawet niewielki sprzeciw publiczności wystarczy, aby większość reklamodawców nie zbliżała się do takich treści⁹⁹⁰”.

Jak wskazuje Robert McChesney reklamodawcy kierują się własną korzyścią, oczekując włączania przekazów reklamowych w treści medialne, gdyż przynosi to lepsze efekty, ale „jeśli tak się dzieje, integralność treści medialnych, z punktu widzenia publiczności i artysty, jest nieuchronnie zagrożona⁹⁹¹”. I wreszcie, co zdaje się być szczególnie ważne:

„reklama podkreśla klasowe uprzedzenia w mediach. Ogólnie rzecz biorąc, reklama jest zwykle zainteresowana zamożnymi konsumentami o dochodach do dyspozycji. Dlatego firmy medialne uważają, że rozwijanie taryfy medialnej dla wyższej klasy średniej jest o wiele bardziej opłacalne niż dla biednej lub klasy robotniczej⁹⁹²”.

⁹⁸⁸ Tomasz Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2011, s. 155 i dalej.

⁹⁸⁹ Robert McChesney, Dan Schiller, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 14.

⁹⁹⁰ Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004, s. 143-144.

⁹⁹¹ Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004, s. 143-144.

⁹⁹² Robert W. McChesney, *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004, s. 143-144.

Współcześnie media pełnią ważną społeczną rolę, nie tylko informują, bawią czy edukują, ale stanowią jedną podstawowych platform komunikacji społecznej i jako system komunikacji masowej

„spełniają ważne oczekiwania społeczno-polityczne i kulturowe. Społeczeństwo oczekuje od mediów informowania, rozrywki, nagłaśniania różnych spraw, krytykowania i do pewnego stopnia kontrolowania działań i bohaterów, zwłaszcza politycznych i gospodarczych. Niektórzy badacze wątpią, czy komercyjny system medialny oparty na wolnym rynku i zorientowane na rynek firmy medialne są w stanie sprostać tym oczekiwaniom. Zamiast wysokiej jakości relacji informacyjnych, które wspierają debatę polityczną, społeczeństwo może wtedy stanąć w obliczu ‘wiadomości, które nadają się do sprzedaży’ (Hamilton 2004) lub ‘dziennikarstwa zorientowanego na rynek’ (McManus 1994). Debata na temat **komercjalizacji mediów** (Croteau i Hoynes 2001; Gandy 2004; Picard 2004, 2005a; Siegert 2001b, 2003; McQuail 1998; Bagdikian 2000; Napoli i Gillis 2006) porusza ten problem i omawia konsekwencje narastających rozważań rynkowych ważne dla codziennej pracy organizacji medialnych. Podążanie za argumentami debaty na temat komercjalizacji prowadzi do obrazu produkcji medialnej, która nie służy interesowi publicznemu⁹⁹³”.

Tymczasem, w mediach zysk nie zawsze jest jednak koniecznością. Istnieje szereg nadawców czy wydawców medialnych, którzy funkcjonują *pomimo* finansowych korzyści. Warto podkreślić: funkcjonują nie *bez środków finansowych*, gdyż nie chodzi o sprzeciwianie się elementarnym zasadom ekonomii, ale *pomimo finansowych korzyści*, nie czyniąc z nich imperatywu i podstawowej orientacji. Można wymienić trzy przykłady firm medialnych: jeden znany powszechnie i dwa mniej znane.

BBC (z j. ang. *British Broadcasting Corporation*) to brytyjski nadawca publiczny założony około 1922 roku, który działa jako: telewizja, radio, agencja informacyjna i strona internetowa (wraz z cyfrową telewizją i radiem). BBC powstał na mocy statutu królewskiego⁹⁹⁴, a obecnie działa w oparciu o umowę z sekretarzem stanu ds. cyfryzacji, kultury, mediów i sportu⁹⁹⁵. Głównym źródłem finansowania jest roczna opłata abonamentowa, stanowiąca około 70% przychodów, za pozostałe 30% przychodów odpowiada BBC Studios, podmiot komercyjny, zależny od BBC. W roku 2020/2021 przychód z rocznej opłaty abonamentowej wynosił 3,520 mld funtów, podczas gdy przychód z reklam: 1,570 mld fun-

⁹⁹³ Gabriele Siegert, Björn von Rimscha, *7 Economic bases of communication*, w: *Theories and Models of Communication*, (red.) Paul Cobley, Peter Schulz, De Gruyter Mouton, Berlin 2013, s. 124

⁹⁹⁴ Por. *A UK Case: Lobbying for a new BBC Charter*, w: *The handbook of public affairs*, (red.) Leighton Andrews, Phil Harris, Craig S. Fleisher, SAGE, London 2005, s. 247-248.

⁹⁹⁵ Por. *Broadcasting. An Agreement Between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation*, BBC 2016, http://downloads.bbc.co.uk/bbctrust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/2016/agreement.pdf, [dostęp: 10.11.2021].

tów⁹⁹⁶. Opłata abonamentowa jest pobierana od wszystkich brytyjskich gospodarstw domowych, firm i organizacji posiadających teleodbiorniki⁹⁹⁷, a jej wysokość jest ustalana przez rząd brytyjski. W Wielkiej Brytanii abonament radiowy został zniesiony na początku 1971. Mimo to, w ramach licencji telewizyjnej, pokrywane są koszty działalności telewizji, stacji radiowych i usług internetowych. Z roku na rok, przychody z abonamentu są coraz niższe. W rocznym raporcie⁹⁹⁸ na rok 2019-2020 odnotowano całkowity przychód BBC na poziomie 4,943 mld funtów, a deficyt: 119 mln funtów⁹⁹⁹, w roku 2020-2021 całkowity przychód wyniósł 5,064 mld funtów i deficyt nadal pozostawał na poziomie 119 mln funtów¹⁰⁰⁰. Plan budżetowy na rok 2021-2022 zakładał, że przychód wyniesie 5,283 mld funtów, ale deficyt zwiększył się ponad dwukrotnie do 289 mln funtów¹⁰⁰¹. Tak duże powiększenie deficytu może wynikać m.in. z faktu, że rząd brytyjski zakończył w 2020 roku program, w którym finansował abonament za osoby w wieku 75+ (zwolniając je z opłat)¹⁰⁰². Od 2027 roku najprawdopodobniej całkowicie opłata abonamentowa pobierana od obywateli Wielkiej Brytanii¹⁰⁰³, i dla BBC oznacza to konieczność obmyślenia nowego modelu finansowania swojej działalności. John Reith, pierwszy dyrektor generalnego BBC w latach 1922-1938, uznał, że stacja *British Broadcasting Company* (później *British Broadcasting Corporation*) miała informować, edukować i bawić – i celowo ułożył słowa w tej kolejności¹⁰⁰⁴. Obecnie BBC wyznacza standardy pracy medialnej niezależnej od reklamodawców i zorientowana jest na: „działanie w interesie publicznym, służąc wszystkim odbiorcom poprzez dostarczanie bezstronnych, wysokiej jakości i wyróżniających się wyników i usług,

⁹⁹⁶ Por. *BBC Group Annual Report and Accounts 2020/21*, s. 43, <https://downloads.bbc.co.uk/about-thebbc/reports/annualreport/2020-21.pdf>, [dostęp: 10.11.2021].

⁹⁹⁷ Dokładną listę nośników i funkcjonalności regulują przepisy dotyczące komunikacji (licencjonowania telewizji) z 2004 roku. Por. <https://www.legislation.gov.uk/ukxi/2004/692/contents>, [dostęp: 10.11.2021].

⁹⁹⁸ Rok rozliczeniowy trwa od 1 kwietnia do 31 marca następnego roku, a roczny raport jest publikowany oficjalnie w okolicach lipca.

⁹⁹⁹ Por. *BBC Group Annual Report and Accounts 2019/20*, s. 171, <https://downloads.bbc.co.uk/about-thebbc/reports/annualreport/2019-20.pdf>, [dostęp: 10.05.2022].

¹⁰⁰⁰ Por. *BBC Group Annual Report and Accounts 2020/21*, s. 201, <https://downloads.bbc.co.uk/about-thebbc/reports/annualreport/2020-21.pdf>, [dostęp: 10.05.2022].

¹⁰⁰¹ Por. *BBC Annual Plan 2021/22*, s. 37, <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annual-plan/annual-plan-2021-22.pdf>, [dostęp: 10.05.2022].

¹⁰⁰² Por. *TV licences: BBC to go ahead with over-75s licence fee changes*, BBC.com, 9.07.2020, www.bbc.com/news/entertainment-arts-53347021, [dostęp: 10.05.2022].

¹⁰⁰³ Por. Jim Waterson, *BBC licence fee to be abolished in 2027 and funding frozen*, TheGuardian.com, 16.01.2022, www.theguardian.com/media/2022/jan/16/bbc-licence-fee-to-be-abolished-in-2027-and-funding-frozen, [dostęp: 10.05.2022].

¹⁰⁰⁴ Por. Charlotte Higgin, *The BBC informs, educates and entertains – but in what order?*, TheGuardian, 1.07.2014, www.theguardian.com/media/2014/jul/01/bbc-inform-educate-entertain-order, [dostęp: 10.11.2021].

które informują, edukują i bawią¹⁰⁰⁵”. Jako marka medialna nieustannie cieszącą się zaufaniem odbiorców (raport Reuters Digital News z 2020 roku stanowi, że BBC jest najbardziej zaufaną marką informacyjną w Stanach Zjednoczonych¹⁰⁰⁶), i warto odnotować, że zaufanie do BBC w kontekście informowania wzrosło w czasie pandemii COV-SARS-2:

„BBC stała się najbardziej zaufaną marką informacyjną na temat koronawirusa, a 64% respondentów wybrało ją jako wiarygodne źródło informacji z listy marek medialnych. Nadawca publiczny pokonał Sky News, na który głosowało 29% uczestników, a następnie The Guardian (15%), według badań Havas Media Group. Raport Covid-19 Media Behaviors Report, w którym przeprowadzono ankietę wśród prawie 1500 respondentów, wykazał, że ponad połowa (53%) Brytyjczyków korzysta z BBC News częściej niż przed pojawieniem się Covid-19 w Wielkiej Brytanii – ponad dwukrotnie więcej niż w przypadku każdego innego kanału¹⁰⁰⁷”.

Więcej informacji o działaniu i ewolucji BBC ujęli James Curran i Jean Seaton w publikacji z 1981 roku¹⁰⁰⁸ poświęconej brytyjskim mediom. Okazuje się jednak, że nawet dla tak zaufanej marki, kwestie finansowania są istotne i w najbliższych latach BBC musi wypracować nowy model pozyskiwania środków na swoją działalność.

WWOZ 90,7 FM to stacja radiowa non-profit z Nowego Orleanu założona w 1980 roku przez braci Jerry’ego i Waltera Brocków, a wspierana przez lokalną społeczność (wolontariuszy, melomanów, lokalnych artystów). Właścicielem jest fundacja New Orleans Jazz & Heritage Foundation¹⁰⁰⁹. Stacja specjalizuje się w muzyce pochodzącej lub związanej z dziedzictwem kulturowym Nowego Orleanu i regionu Luizjany. Nazwa została zaczerpnięta z powieści *Czarnoksiężnik z krainy Oz* (z j. ang. *Wonderful Wizard of Oz*). Celem stacji jest edukacja muzyczna i troska o dziedzictwo niematerialne regionu. Wszyscy gospodarze programu WWOZ to wolontariusze¹⁰¹⁰, którzy nie otrzymują wyna-

¹⁰⁰⁵ *Mission, values and public purposes*, BBC, <https://www.bbc.com/aboutthebbc/governance/mission>, [dostęp: 10.11.2021].

¹⁰⁰⁶ Por. A. J. Katz, *One of the Most Trusted Brands in Media, BBC World News Turns 30 Today*, AdWeek.com, 11.03.2021, www.adweek.com/tvnewser/one-of-americas-most-trusted-media-brands-bbc-world-news-turns-30-today/473573, [dostęp: 10.11.2021].

¹⁰⁰⁷ Ben Bold, *BBC, Sky and Guardian most-trusted news brands, thanks to coronavirus coverage*, CampaignLive.co.uk, 20.03.2020, www.campaignlive.co.uk/article/bbc-sky-guardian-most-trusted-news-brands-thanks-coronavirus-coverage/1677837, [dostęp: 10.11.2021].

¹⁰⁰⁸ Por. James Curran, Jean Seaton, *Power Without Responsibility*, The Press and Broadcasting in Britain, London-New York 2010.

¹⁰⁰⁹ Fundacja New Orleans Jazz & Heritage Festival and Foundation, Inc. została założona w 1970 roku z misją otoczenia troską i kultywowania wyjątkowej kultury dla przyszłych pokoleń. Korzystając z dotacji, darowizn i środków finansowych z wydarzeń i eventów fundacja uczy, buduje i celebrytuje bogatą kulturę społeczności Luizjany. Wśród realizowanych projektów jest coroczny New Orleans Jazz & Heritage Festival (Jazz Fest), stacja radiowa Jazz & Heritage: WWOZ 90,7 FM oraz działanie placówki edukacyjno-koncertowej Jazz & Heritage Center. Por. Profil LinkedIn The New Orleans Jazz & Heritage Festival and Foundation, Inc., www.linkedin.com/company/new-orleans-jazz-&-heritage-festival-and-foundation-inc, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹⁰ Por. *WWOZ Staff*, wwoz.org, www.wwoz.org/wwoz-staff, [dostęp: 12.11.2021].

grodzenia, a muzyka grana na antenie pochodzi głównie z ich prywatnych kolekcji. David Freedman, dyrektor generalny WWOZ w latach 1992-2016 zatrudniał na etacie około 20 pracowników (zespół profesjonalistów zarządzających operacjami transmisji i administracją¹⁰¹¹), pozostali członkowie zespołu to wolontariusze, i jest to 650 osób¹⁰¹². Na głównej stronie stacji, w zakładce wolontariat, widnieje informacja, że stacja tworzona jest „przez wolontariuszy od pierwszego dnia. Wolontariat w WWOZ to wyjątkowy i ekscytujący sposób na służbę w Nowym Orleanie i interakcję z naszą różnorodną społecznością muzyczną. Wolontariusze są niezbędni dla WWOZ, aby wspierać lokalną społeczność muzyczną, a także bawić, informować i edukować naszą globalną publiczność¹⁰¹³”. David Freedman zauważał, że „osiemdziesiąt pięć procent dochodów pochodzi od ludzi przekazujących nam pieniądze. To nie jest świetny model biznesowy. Bo jeśli słuchacze nie przyślą pieniędzy, nie możemy ich odciąć od programu, tak jak robi to telewizja kablowa. Ale ludzie płacą nam za pozostawanie na antenie, nawet jeśli nie muszą¹⁰¹⁴”. Od 2016 roku funkcję dyrektorki generalnej pełni Beth Arroyo Utterback.

W Luizjanie działa jeszcze jedna rozgłośnia radiowa działająca non-profit: WRBH (88.3 MHz). Jej założyciel, miejscowy matematyk cierpiący na dysfunkcję wzroku, Robert McClean od lat 70. XX wieku realizuje misję: czytać dobre treści (prasowe jak i literackie) na antenie radiowej dla osób niewidomych i niedowidzących, zapewniając im produktywny, satysfakcjonujący życie. Również celem działania rozgłośni jest służenie społeczności Nowego Orleanu oraz angażowanie, pobudzanie i wzmacnianie swoich słuchaczy poprzez dostęp do informacji i rozrywki. Czas antenowy wypełnia 24 godziny na dobę, 365 dni w roku, a jest to możliwe dzięki pracy i zaangażowaniu 150 wolontariuszy¹⁰¹⁵.

¹⁰¹¹ Por. *WWOZ Staff*, wwoz.org, www.wwoz.org/wwoz-staff, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹² Dane pochodzą z 2015 roku, por. John Wirt, *Musical friends help WWOZ celebrate its birthday at Tip's. Little station, big sound*, Nola.com, 18.02.2015, www.nola.com/entertainment_life/music/article_73755379-19d1-5aac-9eab-a73c79025758.html, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹³ *WWOZ Volunteers*, wwoz.org, http://www.wwoz.org/wwoz-volunteers, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹⁴ John Wirt, *Musical friends help WWOZ celebrate its birthday at Tip's. Little station, big sound*, Nola.com, 18.02.2015, http://www.nola.com/entertainment_life/music/article_73755379-19d1-5aac-9eab-a73c79025758.html, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹⁵ Por. *Who We Are*, wrbh.org, www.wrbh.org/about-us/who-we-are, [dostęp: 10.01.2022].

Ze środków finansowych pochodzących od słuchaczy (z wykorzystaniem finansowania społecznego, z j. ang. *crowdfunding*) utrzymują się dwie polskie stacje radiowe: Radio 357¹⁰¹⁶ i Radio Nowy Świat¹⁰¹⁷.

Wymienione przykłady są dowodem na możliwość zrezygnowania z zależności od reklamodawców, a także funkcjonowania *pomimo* lub z zyskiem na rzecz działań społecznych. Pogoń za zyskiem utrudnia rozwój, a nawet może doprowadzić do całkowitego zniknięcia dobrze prosperującej firmy. Wprowadzonej – przez Claytona M. Christensena – koncepcji innowacji przełomowych towarzyszy dylemat obecny pomiędzy zyskiem a rozwojem, opisany w książce *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*¹⁰¹⁸. Innowacja przełomowa (z j. ang. *disruptive innovation*) ma w sobie potencjał, który trudno jest wykorzystać podmiotom o stabilnej (nieraz wiodącej) pozycji na rynku. Christensen wyjaśnia i analizuje, dlaczego nawet wybitne firmy, o pozycji lidera mogą zupełnie zniknąć, tracąc nowe fale innowacji¹⁰¹⁹. Autor przekonuje, że odnosząca sukcesy firma z ugruntowanymi produktami z pewnością w końcu zostanie zepchnięta na bok, chyba że menedżerowie będą wiedzieć, jak i kiedy porzucić tradycyjne praktyki biznesowe. Przykładem firmy, która pokonała dylemat innowatora, wybierając skoncentrowanie się na rozwoju, jest firma Apple. Od 1983 roku John Sculley przejął władzę w firmie jako dyrektor generalny. W czasie dekady prowadzenia Apple koncentrował się na zarabianiu pieniędzy. Steve Jobs, jego następca (i najbardziej znany dyrektor generalny Apple), wspominał to w ten sposób: „moją pasją było zbudowanie trwałej firmy, w której ludzie byli zmotywowani do tworzenia wspaniałych produktów. Motywacją były produkty, a nie zyski. Sculley przrzucił te priorytety tam, gdzie celem było zarabianie pieniędzy. To subtelna różnica, ale ostatecznie zmienia wszystko¹⁰²⁰”. Według Christensena pogoń za zyskiem ostatecznie prowadzi do upadku nawet wielkie firmy¹⁰²¹. I nieomal stało się to udziałem

¹⁰¹⁶ Ponad 3745 tysięcy darczyńców (patronów) przekazuje miesięcznie 728 413 828 481 zł na utrzymanie stacji, dane z listopada 2021, por. a łącznie zebrano ponad 13 mln zł. Stan na 4 czerwca 2022. Por. *Radio 357*, <https://patronite.pl/radio357>, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹⁷ 29 573 30 tysięcy darczyńców (patronów) przekazuje miesięcznie 606 007 620 176 zł na utrzymanie stacji, dane z listopada 2021, por. a łącznie zebrano ponad 17 mln zł. Stan na 4 czerwca 2022. Por. *Radio Nowy Świat*, <https://patronite.pl/radionowyswiat>, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰¹⁸ Por. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Press, Boston 1997.

¹⁰¹⁹ Por. Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen, *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, HBR Magazine January–February 1995, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰²⁰ James Allworth, *Steve Jobs Solved the Innovator's Dilemma*, Hbr.org, 24.10.2011, <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-solved-the-innovato>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²¹ Por. Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Press, Boston 1997.

łem Apple w latach 80. XX wieku. Kiedy Jobs został dyrektorem generalnym, przejmując stanowisko po Sculley’u, firma dysponowała kapitałem obrotowym na 90 dni, co oznacza, że była bliska bankructwa. Filozofia Jobsa zrewolucjonizowała sytuację firmy (choć w tamtym czasie nie obyło się bez zwolnień i reorganizacji), wiedział on bowiem, że firma musi zarabiać pieniądze, aby przetrwać, ale zysk nie może być jedynym uzasadnieniem i motywacją. Przeniósł akcent na produkty i misję. W wielu firmach – takich, jak choćby Microsoft – poszukuje się potencjalnych zysków, a następnie obmyśla plan działania. Tymczasem Apple zaprezentował inne podejście: w pierwszym rzędzie stawia się produkty, a dopiero później myśli o ich sprzedaży – co szczególne: prototypy i wersje testowe poprzedzają arkusze kalkulacyjne. Widoczne jest całkowite podporządkowanie wszystkich działań biznesowych i działań personalnych misji dostarczania ‘najlepszych’ produktów¹⁰²². Dodatkowo, jak zauważa James Allworth, Apple „zamiast słuchać lub pytać klientów, czego chcą; Apple rozwiązuje problemy, o których klienci nie wiedzieli; dostarcza im produkty, o których nawet nie zdawali sobie sprawy¹⁰²³”. Tym sposobem Apple stał się firmą nie bojącą się zakłóceń i słynie z odważnej kanibalizacji własnych produktów. Szef marketingu firmy Apple, Phil Schiller uznał: „iPhone musi być tak wspaniały, że nie wiesz, dlaczego chcesz iPada. iPad musi być tak wspaniały, że nie wiesz, dlaczego chcesz notebooka. Notebook musi być tak świetny, że nie wiesz, dlaczego chcesz mieć komputer stacjonarny. Zadaniem każdego z nich jest konkurowanie z wersjami wcześniejszymi¹⁰²⁴”. Podczas rozmowy o zyskach z inwestorami na początku 2013 roku, obecny dyrektor generalny Apple, Tim Cook, powiedział, że „podstawową filozofią firmy jest nigdy nie bać się kanibalizacji. Jeżeli będziemy się bać, ktoś inny skanibalizuje nasze produkty. (...) Wiemy, że iPhone dokonał kanibalizacji iPodów. Nie martwi nas to, że tak się stało. Wiemy, że iPad może kanibalizować komputery Mac. To nas nie martwi¹⁰²⁵”. Taka filozofia jest możliwa i skuteczna, ponieważ Apple „nie zoptymalizował swojej organizacji pod kątem

¹⁰²² Por. James Allworth, *Steve Jobs Solved the Innovator’s Dilemma*, Hbr.org, 24.10.2011, <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-solved-the-innovator>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²³ James Allworth, *Steve Jobs Solved the Innovator’s Dilemma*, Hbr.org, 24.10.2011, <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-solved-the-innovator>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²⁴ Alex Heath, *Apple explains its brutal survival-of-the-fittest approach to selling computers*, BusinessInsider.com, 22.12.2015, www.businessinsider.com/apple-on-cannibalization-2015-12?IR=T, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²⁵ Alex Heath, *Apple explains its brutal survival-of-the-fittest approach to selling computers*, BusinessInsider.com, 22.12.2015, www.businessinsider.com/apple-on-cannibalization-2015-12?IR=T, [dostęp: 19.12.2021].

maksymalizacji zysku. Zamiast tego uczynił tworzenie wartości dla klientów priorytetem¹⁰²⁶”. Dzięki podejściu Steva Jobsa i kontynuacji, którą podjął Tim Cook, Apple przezwyciężył dylemat innowatora. Jednak istnieją firmy, którym się to nie udało, a przykładem jest Kodak. Scott D. Anthony podkreśla, że firma była „tak zaślepiona swoim sukcesem, że całkowicie przegapiła rozwój technologii cyfrowych¹⁰²⁷”. Podstawową przyczyną upadku Kodaka była krótkowzroczność i skoncentrowanie się na zyskach i sukcesie zamiast na dalszym rozwoju i innowacjach¹⁰²⁸.

Wykraczając poza optykę humanistyczną można również wskazać na koncepcję ekonomiczną – są to koszty społeczne, które Wolfgang Kapp odnosi do „wszelkich bezpośrednich i pośrednich strat poniesionych przez osoby trzecie lub całe społeczeństwo w rezultacie działalności prywatno-ekonomicznej¹⁰²⁹”. Biznes medialny generuje koszty społeczne i z tego względu konieczne jest poszukiwanie balansu pomiędzy odpowiedzialnością mediów a zyskiem mediów.

2.5.2. Dylemat wizerunkowy: CSR mediów i problem fasadowości

Spółeczna odpowiedzialność biznesu (z j. ang. *corporate social responsibility* – CSR) to szeroko rozumiana odpowiedzialność przedsiębiorstw (przedsiębiorców) za ich wpływ na społeczeństwo. U samych podstaw leży więc kwestia „zobowiązań społecznych i wpływu korporacji na społeczeństwo¹⁰³⁰”. Co jednak istotne, „wpływ ten ma wielowymiarowy charakter i przejawia się nie tylko w dbałości firm o środowisko naturalne, pracowników i warunki pracy. Rola jaką przypisujemy CSR we współczesnej gospodarce – to prowadzenie działalności opartej na podobnych wartościach, dostrzeganiu ludzi w procesach produkcji, dystrybucji i konsumpcji oraz wdrażaniu zasad społecznej odpowiedzialności we wszystkich obszarach funkcjonowania firmy¹⁰³¹”. Społeczna odpowiedzialność biznesu przyciąga uwagę biznesu (tj. osób zaangażowanych w działania bizne-

¹⁰²⁶ James Allworth, *Steve Jobs Solved the Innovator's Dilemma*, Hbr.org, 24.10.2011, <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-solved-the-innovato>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²⁷ Scott D. Anthony, *Kodak's Downfall Wasn't About Technology*, Hbr.org, 15.07.2016, <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²⁸ Por. Scott D. Anthony, *Kodak's Downfall Wasn't About Technology*, Hbr.org, 15.07.2016, <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰²⁹ Wolfgang Kapp, *Spoleczne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw prywatnych*, PWN, Warszawa 1960, s. 30.

¹⁰³⁰ Andrew Crane, *The Corporate Social Responsibility Agenda*, w: *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (red.) Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon, Donald Siegel, Oxford University Press, New York 2008, www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780199211593.001.0001/oxfordhb-9780199211593-e-001, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰³¹ Marta Grupa, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, Europa Regionum 3/2017, s. 97.

sowe, np. przedsiębiorców i interesariuszy) dopiero od lat 60. XX wieku¹⁰³². Należy zauważyć, że jeszcze w ubiegłym wieku podejście do idei społecznej odpowiedzialności biznesu było raczej negatywne (lub obojętne). Powodów można upatrywać w przekonaniu, że jedyną ‘odpowiedzialnością’ i celem prowadzenia biznesu jest maksymalizacja zysków¹⁰³³. Wręcz „uważano, że zbytne propagowanie społecznej odpowiedzialności będzie wstępem do nałożenia kolejnych podatków i że to rolą państwa, a nie przedsiębiorstw komercyjnych, jest radzenie sobie z problemami społecznymi¹⁰³⁴”. Mimo upływu kilku dekad i znaczącej zmiany w nastawieniu do CSR-u, nadal istnieje duża niespójność definicyjna. Nie istnieje bowiem jedno wyjaśnienie czy klasyfikacja, i w dużej mierze wynika to z różnorodności reprezentowanych interesów, bowiem dyrektor generalny (lub właściciel) przedsiębiorstwa może traktować CSR jako strategię biznesową¹⁰³⁵ lub marketingową, aktywista i pracownik organizacji pozarządowej jako organizacji pozarządowych może krytykować CSR jako działanie fasadowe (z j. ang. *greenwashing*¹⁰³⁶), a urzędnik państwowy może postrzegać CSR jako dobrowolną, opcjonalną i dodatkową regulację¹⁰³⁷. Wielość perspektyw i problemy definicyjne nie umniejszają jednak znaczeniu CSR-u. Przeciwnie: „wszechobecność dialogu na temat CSR i duże środki zainwestowane w CSR zarówno przez sektor prywatny, jak i publiczny wskazują na potrzebę jasnego zdefiniowania terminu¹⁰³⁸”. Benedict Sheehy opracował przegląd naukowy, dostarczając definicje i zakres znaczeniowy społecznej odpowiedzialności biznesu oraz analizując różne perspektywy (np. naukową czy polityczną)¹⁰³⁹.

Cenny wkład w rozwój rozumienia CSR-u ma Archie B. Carroll, który zaproponował piramidę odpowiedzialności, wskazując na cztery istotne wymiary koncepcji przenie-

¹⁰³² Por. Richard T. De George, *Business Ethics*, Dorling Kindersley, licensees of Pearson Education in South Asia 2011.

¹⁰³³ Por. Marta Grupa, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, Europa Regionum 3/2017, s. 94.

¹⁰³⁴ Marta Grupa, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, Europa Regionum 3/2017, s. 94.

¹⁰³⁵ Przykładowo Jason Fernando pisze, że CSR to model biznesowy, „w którym firmy podejmują wspólne wysiłki, aby działać w sposób, który wzmacnia, a nie degraduje społeczeństwo i środowisko”. Por. Jason Fernando, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, Investopedia.com, 4.09.2021, <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>, [dostęp: 12.11.2021].

¹⁰³⁶ Jest to przenośny zwrot, odnoszący się do myślenia oczu działaniami ekologicznymi lub *quasi*-ekologicznymi.

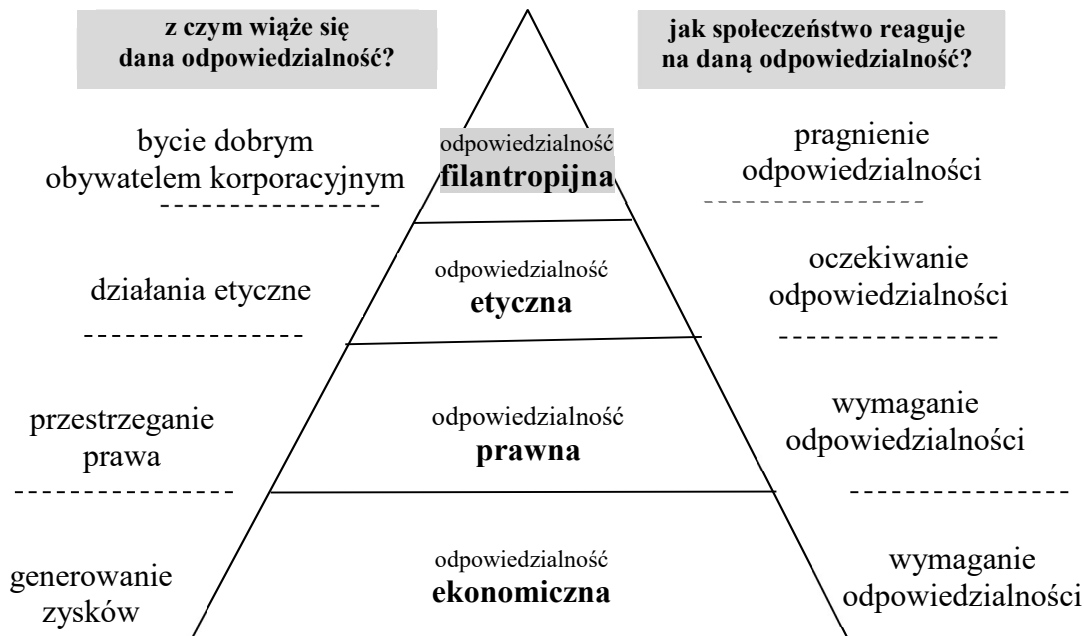
¹⁰³⁷ Por. Benedict Sheehy, *Defining CSR: Problems and Solutions*, Journal of Business Ethics 131(3)/2014, s. 625-648.

¹⁰³⁸ Benedict Sheehy, *Defining CSR: Problems and Solutions*, Journal of Business Ethics 131(3)/2014, s. 625.

¹⁰³⁹ Por. Benedict Sheehy, *Defining CSR: Problems and Solutions*, Journal of Business Ethics 131(3)/2014, s. 625-648.

sionej do praktyki: odpowiedzialności ekonomicznej, prawnej, etycznej i filantropijnej¹⁰⁴⁰. Istotnym zabiegiem w propozycji Carrolla było dodanie dwóch nietypowych wymiarów. O ile odpowiedzialność ekonomiczna i prawna były uznawane w zarządzaniu i ekonomii, o tyle dwa pozostałe wymiary stanowiły *novum*.

Rysunek 6. Piramida społecznej odpowiedzialności biznesu



Źródło: Archie B. Carroll's CSR pyramid model from 1991, 2009, opracowanie Przemysław Wołczek¹⁰⁴¹.

Archie Carroll znacząco rozszerza społeczną odpowiedzialność biznesu, przenosząc akcent z tradycyjnej odpowiedzialności ekonomicznej i prawnej na etyczną i filantropijną, czyniąc je stanem preferowanym i oczekiwanym (w odróżnieniu od stanu wymaganego). Ta propozycja jest odpowiedzią na rosnące obawy i potrzeby dotyczące kwestii etycznych w biznesie¹⁰⁴², i zasadniczo ujawnia:

„nierozzerwalność kilku sfer odpowiedzialności: ekonomicznej (maksymalizacja zysku, podnoszenie efektywności, umacnianie pozycji konkurencyjnej, podstawa kolejnych sfer odpowiedzialności), prawnej (przestrzeganie przepisów prawa i reguł gry rynkowej, prawo jako społeczna kodyfikacja działań słusznych i niesłusznych), etycznej (działanie uczciwe, sprawiedliwe, przestrzeganie norm moralnych,

¹⁰⁴⁰ Por. Archie B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons 34 (4)/1991, s. 39-48.

¹⁰⁴¹ Por. Przemysław Wołczek, *The concept of corporate social responsibility and sustainable development*, Problemy Ekorozwoju 9(1)/2014, s. 157-166.

¹⁰⁴² Por. Archie B. Carroll, *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, Business Horizons 34 (4)/1991, s. 39-48.

także tych nowo pojawiających się), i filantropijnej (organizacja jako obywatel – ang. *corporate citizenship*, zasilenie społeczeństwa zasobami organizacyjnymi i poprawa jakości życia)¹⁰⁴³”.

Piramida Carrolla przeszła znaczącą ewolucję od lat 90. XX wieku do współczesności. Obecnie prezentuje siedem domen częściowych, tzw. sfer odpowiedzialności: czysta odpowiedzialność ekonomiczna, czysta odpowiedzialność prawna, czysta odpowiedzialność etyczna, odpowiedzialność ekonomiczna/etyczna, odpowiedzialność ekonomiczna/prawna, odpowiedzialność prawna/etyczna, domena centralna odpowiedzialności¹⁰⁴⁴.

Z koncepcją CSR bezpośrednio związana jest teoria/model interesariuszy (z j. ang. *stakeholders theory/model*), których w 1984 roku R. Edward Freeman zdefiniował jako „każdą grupę lub osobę, która może wpłynąć na osiągnięcie celów organizacji lub na którą wpływają cele organizacji. Interesariusze to pracownicy, klienci, dostawcy, akcjonariusze, banki, ekologowie, rząd i inne grupy, które mogą pomóc lub zaszkodzić korporacji¹⁰⁴⁵”. Nadto uznał, że „każda firma tworzy, a czasem niszczy, wartość dla klientów, dostawców, pracowników, społeczności i finansistów. Pomysł, że biznes polega na maksymalizacji zysków dla akcjonariuszy, jest przestarzały i nie sprawdza się zbyt dobrze, jak nauczył nas ostatni globalny kryzys finansowy. XXI wiek to czas ‘zarządzania dla interesariuszy’. Zadaniem kadry kierowniczej jest tworzenie jak największej wartości dla interesariuszy bez uciekania się do kompromisów¹⁰⁴⁶”. Przyjęcie perspektywy interesariuszy i myślenia zorientowanego na interesariuszy, jawi się jako nowa opcja, dzięki której możliwe jest zrozumienie i rozwiązanie trzech istotnych problemów biznesowych: „problemu zrozumienia, w jaki sposób tworzy się i dostarcza wartość, problemu łączenia etyki i biznesu oraz problemu wsparcia menedżerów w myśleniu o zarządzaniu w taki sposób, aby rozwiązać dwa pierwsze problemy. Problemy te mają znaczenie, a ich skutki nie ograniczają się do teoretyzowania w zarządzaniu, ale przecinają różne dyscypliny i ostatecznie sugerują zmianę tego, jak powinniśmy myśleć o kapitalizmie¹⁰⁴⁷”. Teoria interesariuszy stawia istotne pytania: jak – w szybko zmieniającym się i globalnym kontek-

¹⁰⁴³ Marcin Żemigła, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 398-399.

¹⁰⁴⁴ Por. Marcin Żemigła, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 398-399.

¹⁰⁴⁵ R. Edward Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984, Preface VI.

¹⁰⁴⁶ R. Edward Freeman, *Stakeholder Management*, REwardFreeman.com, <https://redwardfreeman.com/stakeholder-management>, [dostęp: 4.12.2021].

¹⁰⁴⁷ Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks Ruffin, Simone de Colle, Lauren Purnell, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, *The Academy of Management Annals* 3(1)/2010, s. 406.

ście biznesowym – tworzyć i dostarczać wartość? (problem tworzenia i dostarczać wartości); jakie są związki między biznesem a etyką? (problem etyki i biznesu); jak menedżerowie powinni myśleć o zarządzaniu, aby: lepiej tworzyć wartość oraz spójnie łączyć biznes i etykę? (problem nastawienia i wsparcia menedżerskiego). Poszukiwanie odpowiedzi na powyższe pytania sugeruje, że przyjęcie relacji między przedsiębiorstwem a zainteresowanymi (i potraktowanie tych relacji jako jednostki analizy) umożliwia w większym zakresie skuteczne radzenie sobie z kluczowymi problemami¹⁰⁴⁸. Jeffrey Pfeffer, Nathan Washburn i Dominic Barton na łamach Harvard Business Review, argumentują za położeniem większego nacisku na interesy interesariuszy (niebędących udziałowcami, czyli: pracowników, dostawców, klientów, partnerów, społeczeństwo). Przekonują, że długoterminowe zyski dla akcjonariuszy i właścicieli przedsiębiorstw ulegają poprawie, gdy ich interesy nie są uważane za najważniejsze¹⁰⁴⁹. Nathan Washburn twierdzi, że „uczynienie z wyników finansowych najwyższego priorytetu może nie być najlepszym sposobem na poprawę rentowności. Ostatnie badania pokazują, że dyrektorzy generalni, którzy przedkładają interesy interesariuszy ponad zyski, generują większe zaangażowanie pracowników – a tym samym zapewniają lepsze wyniki finansowe, które przyjęli jako cel drugorzędny¹⁰⁵⁰”. Takie stwierdzenie i wyniki badań mogą się wydawać paradoksalne czy niemożliwe, dopóki nie spojrzysz na firmę jako na ekosystem składający się z grup, które współpracują w celu maksymalizacji tworzenia wartości i konkurują, aby zrealizować swój udział w tej wartości. Żaden system nie może prosperować, jeśli tylko jedna grupa członków stale odnosi korzyści kosztem innych. Sztuką jest równoważenie sposobu dzielenia wartości między różnymi interesariuszami, tak aby ogólna stworzona wartość była korzystna¹⁰⁵¹.

Szczególnie interesujące dla tej pracy jest stosowanie CSR w organizacjach medialnych. Denis McQuail¹⁰⁵² sformułował w 2005 roku podstawowe zasady teorii odpowiedzialności społecznej względem mediów w następujący sposób:

- media powinny przyjmować i wypełniać określone zobowiązania wobec społeczeństwa;

¹⁰⁴⁸ Por. Bidhan L. Parmar, R. Edward Freeman, Jeffrey S. Harrison, Andrew C. Wicks Ruffin, Simone de Colle, Lauren Purnell, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, The Academy of Management Annals 3(1)/2010, s. 408.

¹⁰⁴⁹ Por. Jack Springman, *Implementing a Stakeholder Strategy*, Hbr.org, 28.06.2011, <https://hbr.org/2011/07/implementing-a-stakeholder-str>, [dostęp: 5.12.2021].

¹⁰⁵⁰ Nathan T. Washburn, *Why Profit Shouldn't Be Your Top Goal*, HBR Magazine December 2009, <https://hbr.org/2009/12/why-profit-shouldnt-be-your-top-goal>, [dostęp: 5.12.2021].

¹⁰⁵¹ Por. Jack Springman, *Implementing a Stakeholder Strategy*, Hbr.org, 28.06.2011, <https://hbr.org/2011/07/implementing-a-stakeholder-str>, [dostęp: 5.12.2021].

¹⁰⁵² Por. Denis McQuail, *Mass Communication Theory*, SAGE, London 1983.

- obowiązki te mają być wypełniane głównie poprzez ustalanie wysokich lub profesjonalnych standardów informacji, prawdy, dokładności, obiektywizmu i równowagi;
- przyjmując i stosując te zobowiązania, media powinny być samoregulujące w ramach prawa i nadrzędnych instytucji;
- media powinny unikać obraźliwych treści powodujących przestępczość, przemoc, zamieszki społeczne lub krzywdzenie grup mniejszościowych;
- media jako całość powinny być pluralistyczne i odzwierciedlać różnorodność społeczeństwa, dając dostęp do różnych punktów widzenia i prawo do odpowiedzi;
- społeczeństwo i opinia publiczna mają prawo oczekiwać wysokich standardów medialnych, a interwencja może być uzasadniona w celu zapewnienia tego prawa;
- dziennikarze i przedstawiciele mediów powinni odpowiadać zarówno przed społeczeństwem, jak i pracodawcami oraz rynkiem¹⁰⁵³.

CSR mediów i w mediach może być realizowany na poziomie mediów jako nośnika/przekaźnika treści i idei i/lub na poziomie mediów jako organizacji medialnych. Branża medialna ma więc wyjątkową możliwość realizować CSR w ramach poszczególnych podmiotów medialnych, jak i promować CSR jako koncepcję. Media oczywiście mogą i powinny angażować się w promowanie odpowiedzialności społecznej biznesu i działań etycznych. Poprzestanie na tym jednym poziomie nie jest jednak wystarczające.

Społeczna odpowiedzialność biznesu medialnego nosi w sobie znamiona paradoksu. Maria Roszkowska-Śliż¹⁰⁵⁴, analizując wybrane organizacje medialne, wskazuje na malejące zaufanie do mediów i podkreśla istotę dyskusji na temat ich odpowiedzialności. Media oddziałują na społeczeństwo w sposób złożony i różnorodny, stąd konieczność wielowymiarowego podejścia w debacie na ten temat¹⁰⁵⁵. David Grayson uznaje, że

„przedsiębiorstwa medialne, rozumiane [nawet tylko] jako biznes powinny ‘zachowywać się’ odpowiedzialnie. Jak każda inna firma w każdym innym sektorze, muszą zrozumieć swój najbardziej istotny i znaczący wpływ oraz problemy środowiskowe, społeczne i związane z zarządzaniem; a także dążyć do minimalizowania negatywnych skutków środowiskowych i społecznych oraz maksymalizacji skutków pozytywnych¹⁰⁵⁶”.

¹⁰⁵³ Por. Shirley Biagi, *Media Impact*, Wadsworth Publications, Belmont, California 1988.

¹⁰⁵⁴ Obecnie Maria Roszkowska-Menkes.

¹⁰⁵⁵ Por. Maria Roszkowska-Śliż, *Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Społeczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 257-270.

¹⁰⁵⁶ David Grayson, *Corporate responsibility and the media*, The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield 2009, s. 2, www.researchgate.net/publication/265230185_Corporate_responsibility_and_the_media, [dostęp: 5.12.2021].

Proponuje zatem cztery płaszczyzny do dyskusji, odnosząc się zarówno do mediów tradycyjnych, jak i nowych mediów:

- w jaki sposób media traktują aktualnie odpowiedzialność biznesu i jak mogą ją przedstawiać w przyszłości?
- jakie są obowiązki biznesowe mediów?
- jaki jest wpływ nowych mediów na raportowanie odpowiedzialności biznesu?
- jakie są biznesowe obowiązki nowych mediów?¹⁰⁵⁷.

Analizując największe korporacje medialne (The Walt Disney Company, News Corporation, Time Warner, Bertelsmann oraz CBS Corporation) Roszkowska-Śliż posłużyła się pytaniami: „czy badane firmy posiadają kompleksową strategię CSR? Czy podejmują działania odwołujące się do kluczowych aspektów CSR mediów? Czy i w jaki sposób raportują swoje dokonania w tym obszarze?¹⁰⁵⁸”, które umożliwiły sformułowanie wniosków. Zauważyć można coraz większe zainteresowanie CSR obecne w strategicznym i kompleksowym podejściu (w przypadku: The Walt Disney Company, Time Warner i Bertelsmann). Problemów dostarcza raportowanie działań i wyników z zakresu CSR mediów oraz niezupełnie transparentna komunikacja i brak niezależnego audytu. Roszkowska-Śliż zwraca także uwagę na braki w danych liczbowych związanych z deklarowaną odpowiedzialnością biznesową. Uwidaczniają się zatem zaniedbania, braki i rozbieżności między stanem bieżącym a deklaracjami. Badaczka wskazuje na wytyczne opracowane przez Global Reporting Initiative¹⁰⁵⁹. Raport z 2014 roku¹⁰⁶⁰ uznaje „zasadniczą rolę, jaką firmy sektora medialnego odgrywają w stosunku do społeczeństwa poprzez następujące osie: wolność wypowiedzi; informacja i edukacja; pluralizm i różnorodność; kontrole i podsumowania; ekspresja kulturowa i spójność społeczna; interakcja z publicznością; zasięg w kwestiach związanych ze zrównoważonym rozwojem; oraz ‘ślad społeczny’ (lub

¹⁰⁵⁷ Por. David Grayson, *Corporate responsibility and the media*, The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield 2009, s. 3, www.researchgate.net/publication/265230185_Corporate_responsibility_and_the_media, [dostęp: 5.12.2021].

¹⁰⁵⁸ Maria Roszkowska-Śliż, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 262.

¹⁰⁵⁹ Por. Maria Roszkowska-Śliż, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 268.

¹⁰⁶⁰ Por. *La RSE dans le secteur des Médias*, Orse.org, 2014, <https://www.orse.org/nos-travaux/la-rse-dans-le-secteur-des-medias>, [dostęp: 5.12.2021].

wpływ) treści¹⁰⁶¹”. W obliczu tak ważnej roli mediów i rosnącego znaczenia interesariuszy i społecznej odpowiedzialności biznesu nadal obecny jest dylemat wizerunkowy, realizowany w warstwie podejmowania działań odpowiedzialnego biznesu jedynie z motywacji wizerunkowej. Pojawiają się obawy, że „CSR w branży medialnej, zanim stał się gorącym tematem, od dawna był traktowany ze sceptycyzmem przez kierownictwo tych organizacji (Lee i Carroll 2011; Tench, Bowd i Jones 2007). Dopiero w ostatnich latach troska o legitymację i reputację ich firm sprawiła, że stało się to pilniejszym priorytetem¹⁰⁶²”. Warto dodać, że istnieją różne *poziomy* CSR, które proponuje m.in. Marcel van Marrewijk¹⁰⁶³: zgodność, instrumentalność, filantropijność, synergiczność i holistyczność. Z punktu widzenia proponowanych rozważań, preferowane są dwa ostatnie, ponieważ to one zasadniczo „przekształcają organizację i realizują integrację racjonalności etycznej i ekonomicznej¹⁰⁶⁴”.

Dylemat wizerunkowy i kwestie problemowe z traktowaniem mediów jako biznesu odpowiedzialnego społecznie zaczynają się w momencie, gdy działania odpowiedzialne czy wykorzystywanie koncepcji interesariuszy zostają spłycone do wymiaru fasady. Okazuje się, że dla dylematu wizerunkowego pomiędzy działaniem odpowiedzialnym społecznie a działaniem wizerunkowym kluczowe jest pytanie o cel. Za każdym razem, jeśli celem jest wizerunek, dochodzi do konfliktu. Wizerunek jest konsekwencją podjętych działań, a nie celem samym w sobie. Zwykło się myśleć, że „CSR pomaga zarówno społeczeństwu, jak i wizerunkowi marki firm¹⁰⁶⁵”. A jednak obecność dylematu wizerunkowego jest symptomatyczna, i znana jest w mediach i dziennikarstwie od dawna. Wszak nie ma pewności, którądy przebiega cienka granica między mediami realnie zainteresowanymi problemami świata, opisem wydarzeń, dostarczeniem kontekstu, działającymi w służbie prawdzie, dążącymi do obiektywności a mediami sensacyjnymi, brutalizującymi, rozrywkowymi (w negatywnym sensie taniej rozrywki), polaryzującymi społeczeństwo i podsycającymi konflikty. Zdawało się, że media cyfrowe będą wolne od nis-

¹⁰⁶¹ *CSR in the Media Sector Guide*, English Abstract, Orse.org, 2014, <https://www.orse.org/nos-travaux/la-rse-dans-le-secteur-des-medias>, [dostęp: 5.12.2021].

¹⁰⁶² Mollie Painter-Morland, Ghislain Deslandes, *Reconceptualizing CSR in the Media Industry as Relational Accountability*, *Journal of Business Ethics* 143/2017, s. 665.

¹⁰⁶³ Por. Marcel van Marrewijk, *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability. Between agency and communion*, *Journal of Business Ethics* 44(2-3)/2003, s. 95-105.

¹⁰⁶⁴ Matthias Karmasin, Klaus Bichler, *Corporate Social Responsibility in the Media Industry: Setting the Benchmark or Falling Behind?*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 137.

¹⁰⁶⁵ Jason Fernando, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, Investopedia.com, 4.09.2021, <https://www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp>, [dostęp: 12.11.2021].

kich pobudek (np. dzięki niezależności od reklamodawców i nowym modelom biznesowym typu *crowdfunding* czy mecenat cyfrowy). Mimo pomysłowych rozwiązań, problem fasadowości tzw. mediów społecznościowych nie zniknął – opisał go Jan Kreft w odniesieniu do Facebooka¹⁰⁶⁶. W ostatnich latach szczególnie w przypadku Facebooka demaskowany jest prawdziwy cel działań firmy, i bynajmniej nie chodzi o działania społecznościowe, integrujące czy komunikacyjne. Przykładem jest afera Cambridge Analytica, która pozyskała dane od Facebooka i wykorzystwała je do mikro-targetowania i manipulacji społecznych¹⁰⁶⁷. Frances Haugen, była menedżerka Facebooka, informuje, że w swojej pracy doświadczała „konfliktu interesów między tym, co jest dobre dla publiczności, a tym, co jest dobre dla Facebooka¹⁰⁶⁸”. Media społecznościowe, a także inne media cyfrowe, które są efektem rozwoju technologicznego zamiast łączyć, wykorzystują swój potencjał negatywnie, finalnie polaryzując społeczeństwo. Natalia Hatałska wprost pisze, że

„już dziś jednak widać, jak trudne, o ile to w ogóle możliwe, będzie przyjęcie współodpowiedzialności za rozwój technologii przez innych uczestników rynku. Jeżeli chodzi o społeczeństwo i zwykłych ludzi, wielcy gracze technologiczni w swoich działaniach w zasadzie w ogóle nie uwzględniają ich dobra; użytkownicy są dla nich po prostu zalgorytmizowanym produktem, na którym można zarabiać¹⁰⁶⁹”.

Czynnikiem, który nie sprzyja rozwiązaniu sytuacji dylematu jest brak organu stróżującego (z j. ang. *watch dog*) względem mediów. Roszkowska-Śliż zauważa, że

„w pierwszej kolejności uwaga opinii publicznej skupiała się bowiem na działaniach tzw. największych trucicieli środowiska, jak np. sektor paliwowo-energetyczny, czy branży wykorzystujących tanią siłę roboczą w krajach rozwijających się, jak np. branża odzieżowa. Co więcej, zarówno organizacje pozarządowe, jak i politycy, nie chcąc obracać mediów przeciwko sobie, nie podejmowali publicznej debaty na temat ich odpowiedzialności społecznej¹⁰⁷⁰”.

Zatem fasadowość i powierzchowność CSR realizowanego w ramach organizacji medialnych mogą pozostawać przez długi czas niezauważone. Na poziomie naukowych analiz i opracowań zdecydowanie brakuje literatury i badań w tym zakresie. Tymczasem pytania zadawane w kontekście dylematu wizerunku i zysku mają głębszy wymiar. To

¹⁰⁶⁶ Por. Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

¹⁰⁶⁷ Por. *The Great Hack*, reż. Karim Amer, Jehane Noujaim, 2019; Christopher Wylie, *Mindf*ck. Cambridge Analytica, czyli jak popsuć demokrację*, tłum. Michał Strąkow, Insignis, Warszawa 2020.

¹⁰⁶⁸ *Facebook Whistleblower Frances Haugen*, 60 Minutes, 4.10.2021, www.youtube.com/watch?v=Lx5VmAdZSI, [dostęp: 5.12.2021].

¹⁰⁶⁹ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 49-50.

¹⁰⁷⁰ Maria Roszkowska-Śliż, *Společna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Společna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 259.

pytania, które dotyczą w istocie przyczyn i skutków (z j. ang. *which is the cart and which the horse?*¹⁰⁷¹): „czy dąży się do społecznej odpowiedzialności, ponieważ jest to opłacalne, czy też dąży się do tego, aby być opłacalnym z modelem biznesowym, który wyraźnie zawiera jakąś wersję społecznej odpowiedzialności? Co się liczy?¹⁰⁷²”.

2.6. Współczesne perspektywy paradygmatów: ekonomicznego i etycznego

Ewolucja paradygmatów, a także ewolucja ich potencjału i słabości, jest widoczna na przestrzeni dekad zarówno w wymiarze naukowym, jak i w praktyce zarządzania. Uwarrunkowania historyczne, w tym społeczne, polityczne, gospodarcze, znacząco wpływały i kształtowały sposób myślenia o zarządzaniu. Jerzy Kociatkiewicz i Monika Kostera dostrzegają i podkreślają korelację nurtu ekonomicznego i nurtu etycznego (przez autorów określanego jako nurt humanistyczny), w czasie gdy

„oba nurty nakładały się na siebie, wielokrotnie spotykały intelektualnie i wzajemnie wspierały (m.in. podejście systemowe, np. Ackoff, 2010; szkoła socjologiczna, np. Cyert i March, 1992). Jest to przejaw naturalnego i cennego spotykania się prądów intelektualnych i dorobku pomiędzy podziałami, jedną ze szczególnie trwałych cech nauk zarządzania jest bowiem ich interdyscyplinarność (Ackoff, 2010; Koźmiński i Obłój, 1989). Jednak od czasów powstania do chwili obecnej zachowały przy tym swoją odrębność ze względu na odmienne podejmowane w ich ramach obszary tematyczne, a także na różne preferencje metodologiczne¹⁰⁷³”.

Obecnie można odważyć się o wskazanie dwóch wiodących perspektyw. Są to: perspektywa (stereotypu o) dychotomii paradygmatów – a więc przekonania o ich rozdzielności i funkcjonowania na zasadzie *albo-albo*; oraz perspektywa komplementarności paradygmatów – uznająca konieczność i pożyteczność połączenia ekonomii i etyki w sposób uzupełniający zgodnie z zasadą *i-i*. Natalia Hatałska w wielu swoich wystąpieniach przekonuje, że współczesny, złożony świat potrzebuje właśnie takiego spojrzenia *i-i*, z czym też zgadza się autorka tej pracy.

Rozważania na temat przyjętych perspektyw nie są jedynie teoretyzowaniem i budowaniem tylko ogólnych konstrukcji myślowych. Można dostrzec, że realnie wpływają one na sposób zarządzania, sposób zarządzania mediami, wygląd mediów oraz oddziałują one na odbiorców medialnych. Egzemplifikuje to (anty-)przykład działania Ruperta Murdocha,

¹⁰⁷¹ Por. Austin Bradford Hill, *The Environment and Disease: Association or Causation?*, Proceedings of the Royal Society of Medicine 58(5)/1965, s. 297.

¹⁰⁷² Eric J. McNulty, *Doing the Right Thing or Making a Profit – Which Comes First?*, Hbr.org, 18.02.2013, <https://hbr.org/2013/02/doing-the-right-thing-or-makin>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰⁷³ Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*, Problemy Zarządzania 4(11)/2013, s. 10.

którego podejście do zarządzania mediami (zorientowane na zysk i władzę), wiąże się z nurtem ekonomicznym (myśleniem *stricte* ekonomicznym) i prezentuje czytelną perspektywę (stereotypu o) dychotomii paradygmatów. Charlie Yang zastanawia się, „dlaczego Murdoch i media mają tak wielką siłę ekonomiczną? I dlaczego jest to problematyczne?”¹⁰⁷⁴. Rupert Murdoch rozpoczął budowanie swojej potęgi medialnej w ubiegłym wieku i skutecznie zdominował krajobraz medialny, dywersyfikując działania. Uważany jest za zwolennika twórczej destrukcji, postępu oraz maksymalizacji zysków¹⁰⁷⁵. Można odnotować, że – z biegiem lat – bogacąc się i budując imperium medialne, dla Ruperta Murdocha biznes stał się celem samym w sobie. Michael Wolff go słowami: „nie ma zainteresowań poza pracą: nie interesuje go nawet sport (być może jest jedynym Australijczykiem, który nie interesuje się sportem), kulturą, czytaniem, filmami. Nie ma też aspiracji społecznych. Same pieniądze nie są dla niego aż tak pociągające. (...) To nowy typ biznesmena – ‘poślubił biznes’, jak sam o sobie mówi, nie bez odrobiny żalu. Praca nie jest środkiem do celu – jest celem”¹⁰⁷⁶. Sukces Murdocha na polu finansowym i politycznym jest wręcz paradoksalny, gdyż „w ciągu ostatnich dwóch dekad niektóre brytyjskie gazety Murdocha były zamieszane w skandal związany z włamywaniem się do telefonu, serię przypadków molestowania seksualnego w jego sieci telewizji kablowej Fox, a w tym roku [2020] została podjęta decyzja o rezygnacji jego syna Jamesa z zarządu News Corp z powodu niezgodności, dotyczących treści redakcyjnych i decyzji strategicznych”¹⁰⁷⁷. Charlie Yang dodaje, że „coraz bardziej rozdrobniony rynek mediów ogranicza jego zdolność do kształtowania publicznego postrzegania ekonomicznego, co prowadzi do wniosku, że w przypadku Murdocha monopolizacja branży medialnej pozwala na spójny przekaz, a tym samym większą zdolność wpływania na opinię publiczną”¹⁰⁷⁸.

¹⁰⁷⁴ Charlie Yang, *How Murdoch Shapes the Economy: The Influence of Media, and Media Moguls, on Economic Policy*, Harvard Economics Review, 4.08.2020, www.economicsreview.org/post/how-murdoch-shapes-the-economy-the-influence-of-media-and-media-moguls-on-economic-policy, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰⁷⁵ Por. Charlie Yang, *How Murdoch Shapes the Economy: The Influence of Media, and Media Moguls, on Economic Policy*, Harvard Economics Review, 4.08.2020, www.economicsreview.org/post/how-murdoch-shapes-the-economy-the-influence-of-media-and-media-moguls-on-economic-policy, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰⁷⁶ Michael Wolff, *The man who owns the news: inside the secret world of Rupert Murdoch*, Broadway Books, New York 2008, s. 16.

¹⁰⁷⁷ Nick Richardson, *Celebrity, money and power: TV's obsession with the Murdoch family dynasty*, TheConversation.com, 20.09.2020, <https://theconversation.com/celebrity-money-and-power-tvs-obsession-with-the-murdoch-family-dynasty-146113>, [dostęp: 19.12.2021].

¹⁰⁷⁸ Charlie Yang, *How Murdoch Shapes the Economy: The Influence of Media, and Media Moguls, on Economic Policy*, Harvard Economics Review, 4.08.2020, www.economicsreview.org/post/how-murdoch-shapes-the-economy-the-influence-of-media-and-media-moguls-on-economic-policy, [dostęp: 19.12.2021].

Jak długo media, i zarządzanie mediami, będzie wpływać na opinię publiczną i kształtować społeczny dyskurs, wpływać na stan wiedzy i zaangażowanie społeczne, sprawy polityczne, gospodarcze czy ekologiczne, tak długo przyjęta perspektywa: (stereotypu o) dychotomii lub komplementarności paradygmatów etycznego i ekonomicznego ma znaczenie.

2.6.1. Perspektywa (stereotypu o) dychotomii paradygmatów

Stereotyp, w potocznym rozumieniu, odnosi się do błędnego i utrwalonego mniemania na jakiś temat. W ujęciu socjologicznym stereotyp to błąd poznawczy, przyjmowanie nieprawdziwych lub niezupełnie prawdziwych przekonań, wyobrażeń na temat wybranej grupy społecznej utrwalonych w świadomości dużej grupy osób, często o charakterze wartościującym¹⁰⁷⁹. Lawrence Blum podkreśla, że „to, co zwykle uważamy za stereotypy, obejmuje nie tylko jakiegokolwiek uogólnienia lub obraz grupy, ale powszechnie utrzymywane i powszechnie uznawane obrazy grup znaczących społecznie¹⁰⁸⁰”. Natomiast zdaniem Waltera Lippmanna stereotypy to *obrazy w naszych głowach*, powstające, by uchwycić (a także zrozumieć) otaczający świat¹⁰⁸¹. Mają one niejako zminimalizować wysiłek umysłowy, co Lippmann określa *ekonomią wysiłku*¹⁰⁸². Autor *Opinii publicznej* wyjaśnia, z jakiego powodu ludzie kierują się stereotypami:

„systemy stereotypów mogą być rdzeniem naszej osobistej tradycji, obroną naszej pozycji w społeczeństwie. Stanowią uporządkowany, mniej lub bardziej spójny obraz świata, do którego dostosowały się nasze przyzwyczajenia, gusta, możliwości, wygody i nadzieje. Może nie są pełnym obrazem świata, ale są obrazem świata możliwego, do którego jesteśmy przystosowani. W tym świecie ludzie i rzeczy mają swoje dobrze znane miejsca i robią pewne oczekiwane rzeczy. Czujemy się tam jak w domu. Dopasowujemy się. Jesteśmy członkami. Znamy drogę. Odnajdujemy urok tego, co znane, normalne, niezawodne; jego rowki i kształt są tam, gdzie jesteśmy przyzwyczajeni do ich znajdowania. I chociaż porzuciliśmy wiele rzeczy, które mogły nas kusić, zanim zagnieździł się w tej formie, gdy już jesteśmy mocno w niej, pasuje ona tak dobrze, jak stary but¹⁰⁸³”.

Przyjmując tę optykę, można uznać, że perspektywa stereotypu o dychotomii paradygmatów to pewien wygodny, zredukowany *obraz obecny w głowach zainteresowanych osób*, który w dużej mierze dąży do lepszego uporządkowania i stanowi „mniej lub bardziej spójny obraz świata, do którego dostosowały się nasze przyzwyczajenia, gusta, mo-

¹⁰⁷⁹ Por. Lawrence Blum, *Stereotypes And Stereotyping: A Moral Analysis*, Philosophical Papers 3(33)/2004, s. 251-289.

¹⁰⁸⁰ Lawrence Blum, *Stereotypes And Stereotyping: A Moral Analysis*, Philosophical Papers 3(33)/2004, s. 252.

¹⁰⁸¹ Lippman używa określenia: obrazy w naszych głowach (z j. ang. *the pictures in our heads*). Por. Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 3 i dalej.

¹⁰⁸² Por. Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 95.

¹⁰⁸³ Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 95.

złości, wygody i nadzieje¹⁰⁸⁴”. Dychotomia paradygmatów sugeruje całkowity brak korelacji między paradygmatami, wykazuje zupełną rozdzielność myślenia etycznego i myślenia ekonomicznego. Uznaje, że istnieje jedna (jedyna?) możliwa do wybrania droga działania i sposób myślenia. Jest to forma adaptacji i redukcji, a także próba budowania komfortowej, zrozumiałej wizji świata. Edward de Bono, lekarz i psycholog, uznaje, że dychotomia jest w ogóle skazą tradycyjnego myślenia, sugeruje, że nie jest to sytuacja wyjątkowa. Ludzki umysł z łatwością dzieli świat, ludzi i sytuacje na czarno-białe, a owa skaza myślowa utrudnia (lub wręcz uniemożliwia) „dostrzeżenia całego spektrum danych zjawisk lub tego, co jest pomiędzy nimi. Takie myślenie pełne jest pojęć-pułapek, jak wolność, sprawiedliwość, demokracja, imperializm¹⁰⁸⁵”. Co ciekawe de Bono jest również twórcą określenia myślenia lateralnego, bocznego (z j. ang. *lateral thinking*), czyli myślenia w poprzek stereotypów, tzw. myślenia w bok¹⁰⁸⁶. Perspektywa i przekonanie o dychotomii jawi się jako szkodliwy stereotyp, oparty na myśleniu dychotomicznym: wszystko albo nic, czarne albo białe, etyka albo ekonomia. Samo zaś powstawanie stereotypu jest wynikiem procesu stereotypizacji, który „zawsze zachodzi w ramach dwustronnej [w sensie kierunku – przyp. AT], ale jednostronnej [w sensie przyjętej perspektywy – przyp. AT] relacji i działa na rzecz istniejącego *status quo*¹⁰⁸⁷”.

Tadeusz Oleksyn zauważa, że „dość często przeciwstawia się efektywność ekonomiczną moralności/etyce. Niektórzy ludzie mówią: albo zysk, albo etyka¹⁰⁸⁸”. R. Edward Freeman mówiąc o etyce biznesu i zarządzania, spotyka się ze sprzeciwem i słyszy, że etyka i biznes nie idą razem w parze¹⁰⁸⁹. Zbyt często w przestrzeń zarządzania (także mediami) wdziera się stereotyp sztucznego rozdzielania ekonomii i etyki. Szczególnie podmioty medialne operujące w burzliwym otoczeniu spotykają się z niezupełnie prawdziwą, ale utrwaloną koniecznością wyboru między biznesem a misją społeczną, między

¹⁰⁸⁴ Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 95.

¹⁰⁸⁵ Zenon Karwat, *Metoda podziału dychotomicznego i jej znaczenie w analizie prawnej i prawniczej*, praca licencjacka napisana w Katedrze Teorii i Filozofii Prawa pod kierunkiem doktora Wojciecha Dziedziaka, Lublin 2012, s. 11.

¹⁰⁸⁶ Por. Edward de Bono, *The Use of Lateral Thinking*, Pergamon Press, London 1967; Edward de Bono, *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*, Penguin Books, London 2016.

¹⁰⁸⁷ Michael Pickering, *Stereotyping and Stereotypes*, w: *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity and Nationalism*, (red.) John Stone, Rutledge M. Dennis, Polly Rizova, Anthony D. Smith, Xiaoshuo Hou, Chichester, West Sussex, UK 2016, https://www.researchgate.net/publication/316367765_Stereotyping_and_Stereotypes, [dostęp: 10.11.2021].

¹⁰⁸⁸ Tadeusz Oleksyn, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 50.

¹⁰⁸⁹ Por. R. Edward Freeman, *Stakeholders Are People*, CorporateEthics, www.youtube.com/watch?v=keED9I3zVi8, [dostęp: 5.12.2021].

zyskiem a odpowiedzialnością, między myśleniem etycznym a myśleniem ekonomicznym, jak gdyby nie istniała inna perspektywa, jak tylko ta jedna: dychotomiczna.

Hans J. Blommestein wyjaśnia dlaczego ekonomia i finanse nie odwołują się do etyki lub jeśli już, to w bardzo nieznaczny sposób – pisze wręcz, że „etyka jako taka nie jest częścią podstawowego wyjaśnienia efektywności i rentowności rynków (finansowych)¹⁰⁹⁰”. Jego badania wyjaśniają historyczne uwarunkowania, popierające tezę, że etyka współcześnie jest peryferyjna¹⁰⁹¹ oraz wpisują się w przekonanie o dychotomii, ponieważ w końcowej części swojego artykułu uznaje: „musimy nadal rozwijać modele finansowe oparte na racjonalnym interesie własnym, ale jednocześnie wyjaśniać, dlaczego standardy moralne odgrywają kluczową rolę w ewolucji bardziej wydajnych i kompletnych rynków finansowych¹⁰⁹²”. Tymczasem o stereotypiczności przekonania o dychotomii paradygmatów pisze Laura M. Nicolae:

„specjaliści od ekonomii często postrzegani są jako roboty całkowicie ignorujące etykę, goniące za ambicjami zawodowymi, które są równie bezduszne jak oni sami. Autorzy piszą [odwołanie do tekstu Madeleine L. Lapuerta¹⁰⁹³ – przyp. AT], że etyka jest niezgodna z dobrą polityką gospodarczą. Ta linia argumentacji głosi, że logika ekonomiczna powinna być wolna od osobistych wartości i musimy zadbać, by osądy moralne nie ‘wchodziły w drogę’ obiektywnym decyzjom. Ta logika jest błędna. Ogólne wezwanie do trzymania naszych wartości z dala od ekonomii zakłada, że są one z natury problematyczne i nie daje nam możliwości ich produktywnego wykorzystania. Zamiast tego ignoruje się niuanse teorii ekonomicznej i nie umieszcza konfliktu ‘rozum kontra serce’ we właściwym kontekście historycznym¹⁰⁹⁴”.

Nicolae przekonuje w swoim tekście nie tylko o błędności przekonania o dychotomii, ale wręcz o potrzebie komplementarności paradygmatu etycznego i paradygmatu ekonomicznego, krytykując przeciwstawianie sobie etyki i ekonomii¹⁰⁹⁵.

Warto w tym momencie dokonać istotnego wyjaśnienia i rozróżnienia. W tytule podrozdziału stereotyp został wzięty w nawias i nie jest to zabieg przypadkowy. Ma on na celu zwrócenie uwagi, że perspektywa ta ma dwojaki wymiar. Może być postrzegana jako:

¹⁰⁹⁰ Hans J. Blommestein, *Why is Ethics Not Part of Modern Economics and Finance? A Historical Perspective*, *Dans Finance & Bien Commun* 1(24)/2006, s. 54.

¹⁰⁹¹ Por. Hans J. Blommestein, *Why is Ethics Not Part of Modern Economics and Finance? A Historical Perspective*, *Dans Finance & Bien Commun* 1(24)/2006.

¹⁰⁹² Hans J. Blommestein, *Why is Ethics Not Part of Modern Economics and Finance? A Historical Perspective*, *Dans Finance & Bien Commun* 1(24)/2006, s. 64.

¹⁰⁹³ Por. Madeleine L. Lapuerta, *The Future of Economics is Moving On Without Us*, *The Harvard Crimson*, 11.07.2017, www.thecrimson.com/column/womankiw/article/2017/7/11/lapuerta-future-economics/, [dostęp: 22.12.2021].

¹⁰⁹⁴ Laura M. Nicolae, *Ethical Economics, Not Ethics vs. Economics*, *The Harvard Crimson*, 24.07.2017, www.thecrimson.com/article/2017/7/24/nicolae-ethical-economics, [dostęp: 22.12.2021].

¹⁰⁹⁵ Por. Laura M. Nicolae, *Ethical Economics, Not Ethics vs. Economics*, *The Harvard Crimson*, 24.07.2017, www.thecrimson.com/article/2017/7/24/nicolae-ethical-economics, [dostęp: 22.12.2021].

dychotomiczna relacja paradygmatów *sensu stricto* lub jako stereotyp o dychotomicznej relacji paradygmatów. Można uznać, że tym, co bezpośrednio wpływa na wybraną perspektywę jest świadomość złożoności świata biznesu (lub jej brak), a także wiedza i obserwacja (lub ich brak). Uznanie dychotomii paradygmatów: etycznego i ekonomicznego za wynik stereotypizacji prowadzi z kolei do zrozumienia, że paradygmaty pozostają ze sobą w pewnej relacji i mogą funkcjonować nierozdzielnie. Stereotyp o dychotomii być może jest wynikiem hegemonii pieniądza, paradygmatu kartezjańskiego, kapitalizmu, wiary w nieustanny postęp technologiczny – przyczyn z pewnością jest wiele, dla rozstrzygnięcia konieczne byłyby badania i szczegółowe analizy: nie jest to jednak tematem tej pracy.

Można wskazać, że efektem i potwierdzeniem owej – określonej roboczo – hegemonii pieniądza jest mierzenie kondycji świata przy użyciu produktu krajowego brutto (z j. ang. *gross domestic product*, GDP), który stanowi jeden z podstawowych (sic!) wskaźników pomiaru efektywności pracy społeczeństwa danego kraju. A przecież: „choć PKB jest jedynym najważniejszym wskaźnikiem, służącym do uchwycenia aktywności gospodarczej, nie zapewnia odpowiedniej miary dobrobytu materialnego ludzi, dla którego bardziej odpowiednie mogą być wskaźniki alternatywne¹⁰⁹⁶”, nie odnosi się także do dobrobytu pozamaterialnego, takiego jak np. szczęście. Andrzej Herman i Tadeusz Oleksyn zauważają, że:

„miernik ten nie wyraża w pełni nawet rozwoju ekonomicznego kraju, nie mówiąc już o poziomie cywilizacyjnym, jakości życia czy (tym bardziej) szczęścia. Niemniej jego powszechne używanie i nadużywanie tworzy złudzenie, że jest to miernik ‘totalny’, najważniejszy nie tylko dla oceny rozwoju gospodarczego, ale także dla pomiaru stopy życiowej, jakości życia i cywilizacyjnej rangi, jaką osiągnęły poszczególne kraje i społeczeństwa¹⁰⁹⁷”.

W tym sensie zatem perspektywa dychotomii paradygmatów i dychotomia myślenia domaga się rekonstrukcji, podjęcia głębszego namysłu, a wreszcie także debaty naukowej i branżowej, gdyż nie stanowi konstruktywnej propozycji dla coraz bardziej złożonego świata czy biznesu medialnego.

2.6.2. Perspektywa założenia o komplementarności i jej potencjał

Skoro dychotomia paradygmatów nie może zostać przyjęta jako właściwa optyka wobec zarządzania mediami i zarządzania *per se*, to warto spojrzeć z nadzieją na perspektywę komplementarności i jej potencjał. Pod pojęciem komplementarności należy upatrywać balansowania pomiędzy paradygmatami i swoiste uzupełnianie się. Nie chodzi o symetrię,

¹⁰⁹⁶ *Gross domestic product (GDP)*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>, [dostęp: 22.12.2021].

¹⁰⁹⁷ Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, *Refleksje końcowe*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 272.

równowagę czy równe proporcje. Komplementarność nosi w sobie dynamikę oddziaływania na siebie dwóch lub więcej komponentów, których obecność i wzajemna relacja uzasadniają się wzajemnie. Philipp Bachmann i Diana Ingenhoff wskazują na obecność wielu sprzeczności w branży medialnej: między propagandą a ekonomią; między dobrami kulturowymi a dobrami ekonomicznymi; w kontekście odbiorców, który z jednej strony są obywatelami, a z drugiej konsumentami; w kontekście produktów medialnych, które z jednej strony są informacją, a z drugiej rozrywką. W przedsiębiorstwach medialnych (zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym), szczególnie w redakcjach, pojawia się rozdźwięk pomiędzy orientacją na dziennikarstwo jakościowe a orientacją rynkową. Każda z tych orientacji dostarcza innych motywacji i oczekiwań. Konieczne jest jednak ich łączenie, jak przekonują Bachmann i Ingenhoff, i traktowanie jako swoistej koorientacji (z j. ang. *co-orientation*), która nie oznacza ani symetrii ani równowagi¹⁰⁹⁸. Przeciwnie, jest to układ niezwykle dynamiczny i zmienny. Przede wszystkim zaś: zdaje się być układem koniecznym. Perspektywa komplementarności zakłada, że zarządzanie jako proces może czerpać zarówno z paradygmatu ekonomicznego, jak i paradygmatu etycznego, uznając ich prawomocność i użyteczność na równym poziomie.

Autorzy badań nad różnorodnością w branży medialnej uznali, że „etyka i zysk to dwie strony tego samego medalu. Upewnienie się, że treści – i ci, którzy je tworzą – są autentycznie i inkluzywnie reprezentatywne dla dzisiejszego społeczeństwa, opiera się na logice finansowej¹⁰⁹⁹”. Podobnie: przekonanie o tym, że słuźenie interesom interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, społeczności i szerszej opinii publicznej jest sprzeczne z imperatywem zysku, zdaje się być niekoniecznie prawdziwe. Przekonują o tym Jan Mischke, Jonathan Woetzel i Michael Birshan z Milken Institute Review, bowiem paradoksalnie, słuźenie wszystkim grupom interesariuszy umożliwia osiągnięcie zysku, ale rozumianego jako: zrównoważona rentowność w dłuższej perspektywie¹¹⁰⁰. Zauważają: „odpowiedzialność społeczna i zrównoważony zysk idą w parze, obecnie bardziej niż kiedykolwiek. Powaga wyzwań gospodarczych, przed którymi obecnie stoimy, oznacza, że

¹⁰⁹⁸ Por. Philipp Bachmann, Diana Ingenhoff, *Finding Common Ground: CSR and Media Responsibility*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 149.

¹⁰⁹⁹ Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEFforum.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

¹¹⁰⁰ Por. Jan Mischke, Jonathan Woetzel, Michael Birshan, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

pierwsze jest potrzebne, aby sprostac drugiemu¹¹⁰¹”. Ankiety i analizy zaangażowania firm, które przeprowadzono w McKinsey Global Institute dostarczają nowej optyki względem koncepcji koorientacji, a więc komplementarności paradygmatycznej i myślowej w biznesie. Przede wszystkim stanowią realną szansę na implementację stawianych w tej pracy postulatów, do realiów biznesowych. Okazuje się bowiem, że:

„dyrektorzy korporacji spodziewają się coraz większych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem i dostrzegają możliwości inwestycyjne w różnych obszarach, takich jak produkcja i dystrybucja wodoru, energooszczędne samoloty, wychwytywanie dwutlenku węgla, magazynowanie energii elektrycznej i mieszkalnictwo. W kwietniu 2020 roku firma BlackRock¹¹⁰² uruchomił *Global Impact Fund*, który koncentruje się na głównych światowych wyzwaniach, w tym: postępie innowacji w opiece zdrowotnej, zwiększeniu efektywności wykorzystania wody, zapobieganiu zmianom klimatycznym i poprawie jakości edukacji¹¹⁰³”.

Myślenie o charakterze *stricte* ekonomicznym zakłada, że „jednostki zawsze kierują się wąskim interesem własnym lub prywatnymi bodźcami ekonomicznymi, a zatem ignorują wpływ motywów etycznych, takich jak sympatia i interes publiczny, na ludzkie działanie¹¹⁰⁴”. A jednak widoczna jest natura wzajemnych powiązań „między ekonomią, etyką i etyką biznesu, a także podkreśla się znaczenie dawnych zasad etycznych, takich jak etyka współzależności i etyka roztropności czy samorozwoju, dla rozwoju dzisiejszej etyki biznesu¹¹⁰⁵”. Już w 1959 roku Peter F. Drucker zapisał następujące słowa: „biznes istnieje w społeczeństwie i w społeczności, a zatem musi wywiązywać się z odpowiedzialności społecznej, przynajmniej w stopniu, w którym bierze odpowiedzialność za swój wpływ na środowisko. Dlatego potrzebne są cele [chodzi o: cele w zarządzaniu¹¹⁰⁶ – przyp. AT] w odniesieniu do społecznego wymiaru biznesu¹¹⁰⁷”. Za przykład podaje firmę Marks&Spencer:

„oczywiście firma jest wysoce rentowna i bardzo świadoma zysków. **Ale postrzega zysk nie jako cel, ale jako wymóg biznesu, to znaczy nie jako cel, ale jako potrzebę. Zysk (...) to wynik**

¹¹⁰¹ Jan Mischke, Jonathan Woetzel, Michael Birshan, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

¹¹⁰² To największa na świecie spółka specjalizująca się w zarządzaniu aktywami.

¹¹⁰³ Jan Mischke, Jonathan Woetzel, Michael Birshan, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

¹¹⁰⁴ Praveen Kulshreshtha, *Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships*, International Journal of Business Governance and Ethics, Inderscience Enterprises 3(1)/2007, s. 33-41.

¹¹⁰⁵ Praveen Kulshreshtha, *Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships*, International Journal of Business Governance and Ethics, Inderscience Enterprises 3(1)/2007, s. 33-41.

¹¹⁰⁶ Peter F. Drucker jest inicjatorem koncepcji zarządzania przez cele, z j. ang. *managing by objectives*, opisywanej już w 1954 roku. Por. Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, California 1954.

¹¹⁰⁷ Peter F. Drucker, *People and Performance*, Harper's College Press, New York 1977, s. 120.

właściwego postępowania, a nie cel działalności gospodarczej. Decyduje o nim przede wszystkim to, co jest niezbędne do osiągnięcia celów firmy. Rentowność jest miarą tego, jak dobrze firma wywiązuje się ze swoich funkcji w obsłudze rynku i klienta. Przede wszystkim jest to wyznacznik: jeżeli zysk nie jest adekwatny do pokrycia ryzyka, firma nie będzie w stanie osiągnąć swoich celów¹¹⁰⁸”.

Można wprawdzie dostrzec, że „pomiędzy koncepcją zarządzania przez cele a jego realizacją coś poważnie poszło nie tak. W połączeniu z oceną wydajności, intencją jest podążanie za tradycją bardziej racjonalnego zarządzania Fredericka Taylora¹¹⁰⁹” – autor tej refleksji, Harry Levinson, przekonuje, że istotną kwestią jest zobiektywizowanie, internalizacja celów i zadanie sobie pytania: ‘czyje są cele?’¹¹¹⁰, a być może także zadbanie o perspektywę komplementarności. Mimo rozbieżności pomiędzy postulatem Druckera z ubiegłego wieku, a prowadzeniem biznesu w ubiegłym wieku, nie należy tracić nadziei na możliwość zmian w obecnym, XXI wieku. Coraz częściej etyka pojawia się w branżowych raportach w kontekście integralności biznesu i w kontekście pilnego zdania, by przełamywać korporacyjne silosy poprzez zobowiązanie biznesu do etyki i uczciwości wykraczające poza zgodność wobec zasad¹¹¹¹.

Współczesne tendencje – dowodzące, że dychotomia etyki i ekonomii jest skazą myślową i stereotypem w myśl definicji Waltera Lippmanna – są niezwykle inspirujące. Wybrane z nich zostaną omówione w ostatnim rozdziale tej pracy. Warto jednak już teraz odnotować, że „idea biznesu społecznego, propagowana przez laureata Pokojowej Nagrody Nobla Muhammada Yunusa, przyciągnęła znaczną uwagę globalnej społeczności biznesowej i wielu szkół biznesu na całym świecie, ale jak dotąd przedstawiciele głównego nurtu ekonomii poświęcili jej niewiele uwagi¹¹¹²”. Wśród innych koncepcji, o których można wspomnieć, znaleźć można: ekonomię społeczną, etyczną ekonomię (z j. ang. *ethical economics*), przedsiębiorczość społeczną, organizacje dobra wspólnego (oparte na zarządzaniu dla dobra wspólnego, gdzie współdziałanie jawi się jako alternatywa dla indywidualizmu) – oferują one ‘inną’ perspektywę patrzenia na biznes, a owa inność to w istocie perspektywa komplementarności.

¹¹⁰⁸ Peter F. Drucker, *People and Performance*, Harper's College Press, New York 1977, s. 118.

¹¹⁰⁹ Harry Levinson, *Management by Whose Objectives?*, HBR Magazine January 2003, <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, [dostęp: 20.12.2021].

¹¹¹⁰ Por. Harry Levinson, *Management by Whose Objectives?*, HBR Magazine January 2003, <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, [dostęp: 20.12.2021].

¹¹¹¹ Por. *Ethics and Integrity. Beyond Compliance*, WEFForum.org, October 2020, www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_on_Transparency_and_AC_pillar1_beyond_compliance_2020.pdf, [dostęp: 19.01.2022].

¹¹¹² Wahiduddin Mahmud, *Is there an Economics of Social Business?*, Bangladesh Development Studies, Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS) 40(3-4)/2017, s. 159.

Branża medialna potrzebuje zabezpieczenia ekonomicznego, bo „gdy brakuje bezpieczeństwa materialnego, brakuje konsumentów, a więc także reklamy, a media stają się bierne i skorumpowane lub wspierane i kontrolowane przez państwo¹¹¹³”. Zabezpieczenie to nie może być jednak postrzegane jako cel sam w sobie. Podobnie jak motywacje etyczne w biznesie nie mogą odrzucać uwarunkowań ekonomicznych. Zgodnie z przesłaniem Petera Druckera oba rodzaje myślenia: etyczne i ekonomiczne są potrzebą i wymogiem w zarządzaniu, a nie celem. Wątek odpowiedzialności organizacji Peter Drucker podejmował wielokrotnie, m.in. w swoich pierwszych książkach *The End of Economic Man* (1939) oraz *The Future of Industrial Man* (1942), gdzie twierdził, że:

„wśród celów działalności gospodarczej należy uwzględniać nie tylko wyniki ekonomiczne, ale również odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Tematyce odpowiedzialności w zarządzaniu poświęcony został także ostatni rozdział książki *Praktyka zarządzania* (1954) (Drucker, 1998), w którym Drucker sugerował, że **każda organizacja jest elementem swojego otoczenia oraz pełni funkcje społeczne wobec społeczeństwa**, w którym funkcjonuje¹¹¹⁴”.

Zarządzanie etyczne potrzebuje więc myślenia ekonomicznego, a zarządzanie ekonomiczne – myślenia etycznego. Uwidacznia się w tym głęboka prawda na temat komplementarności etyki i ekonomii w zarządzaniu. Integracja ta nie odbywa się w próżni. Istnieje przestrzeń będąca pomostem pomiędzy paradygmatami, która uwidacznia możliwość i potencjał komplementarnego zarządzania.

Jest to przestrzeń wartości.

¹¹¹³ Claude-Jean Bertrand, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007, s. 13.

¹¹¹⁴ Magdalena Klimczuk-Kochańska, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 70.

ROZDZIAŁ III

W POSZUKIWANIU WARTOŚCI – W NURCIE EKONOMICZNYM I W NURCIE ETYCZNYM. ANALIZA TREŚCI HARVARD BUSINESS REVIEW Z LAT 2011-2020

3.1. Założenia definicyjne i wskazanie zakresu

Proponowany rozdział jest kontynuacją poszukiwań i możliwości łączenia paradygmatów. Do tej pory zostały omówione: paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny, wskazano na potencjał poszczególnych paradygmatów, a także na zagrożenia, płynące z myślenia *stricte* etycznego i *stricte* ekonomicznego. Jak wykazał podrozdział o stereotypie dychotomii żaden z tych nurtów sam w sobie nie jest wystarczający, choć każdy ma swój potencjał. Podrozdział o potrzebie komplementarności dostarcza pewną propozycję, która będzie rozwijana w tym i kolejnym rozdziale.

Podczas 6. edycji Open Eyes Economy Summit jeden z referatów nosił tytuł: *What is the economy? Even open eyes see different perspectives*. Jego autor, Carey King zauważył, że nawet szeroko otwarte oczy (rozumiane jako metafora świadomości, otwartości, zaangażowania) nie wystarczą w ekonomii czy zarządzaniu, choćby dlatego, że nawet taka postawa nie wyklucza różnych perspektyw¹¹¹⁵. Te zaś mogą nadal prowadzić do podziałów, pogłębiać słabości i rozwijać zagrożenia myślenia *stricte* w którymś nurcie. Potrzebna jest wspólna przestrzeń, mianownik, który będzie łączył, korelował, ko-orientował. Tą przestrzenią – zdaniem autorki – jest przestrzeń wartości: aksjosfera. Propozycja ta wymaga jednak weryfikacji, i temu zostały poświęcone badania naukowe w kolejnych podrozdziałach (3.3 i 3.4).

3.1.1. Zakres definicyjny i znaczeniowy

O wartościach trudno pisać jednoznacznie, bowiem nie obejmują wąskiego wycinka znaczeniowego – a raczej zupełnie przeciwnie. Wiele dziedzin naukowych podejmuje próby

¹¹¹⁵ Por. Program VI Kongresu Open Eyes Economy Summit 2021, https://kongres.oees.pl/wp-content/uploads/2021/10/OEES_2021_przewodnik_ver4_prevka.pdf, [dostęp: 28.12.2021].

definiowania (a nawet dysponuje ‘swoimi’ definicjami), opracowania podstaw czy stworzenia pewnego katalogu (typologii) wartości. Brak powodzenia, czy też niedobór tych inicjatyw zdaje się wynikać, m.in. z wieloznaczności pojęciowej¹¹¹⁶. Wartość bowiem może odnosić się do postaw¹¹¹⁷, potrzeb¹¹¹⁸, celów i priorytetów¹¹¹⁹ – może określać korzyści czy zalety powyższych lub... nie mieć z nimi nic wspólnego. Burrhus Frederic Skinner uznaje, że wartość to epifenomen¹¹²⁰, zaś Lynn R. Kahle¹¹²¹ określa je jako najbardziej abstrakcyjny obszar poznania społecznego¹¹²². W częstym zestawieniu, wartości figurują obok norm i powinności, a także obok standardów i celów. Ponadto istnieją wartości, które „się uzupełniają, jak też ze sobą konkurują¹¹²³”. Wartości mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub neutralny; mogą mieć wymiar tak indywidualny, jak i wspólnotowy (zbiorowy); wreszcie mogą być relatywizowane¹¹²⁴ i różnie interpretowane¹¹²⁵. Andrzej Herman podkreśla, że współcześnie doszło do „rozdrobienia teorii wartości na różne specjalistyczne obszary, których wyodrębnia się coraz więcej. Coraz mniej natomiast badacze poszukuje odpowiedzi na pytanie: czym jest wszelka wartość

¹¹¹⁶ Tadeusz Oleksyn wskazuje, że katalogów tego typu nie ma zbyt wiele i odnosi się do: Steve’a Pavlina, Charlotte Roberts, Roya Posnera czy katalog, opracowany przez australijski The Values Center. Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 226-229.

¹¹¹⁷ Dostrzegają tę wieloznaczność zarówno teoretycy, jak i praktycy związani np. z metodyką Lean Construction, która umieszcza wartość jako centralne pojęciem we wszystkich zasadach i metodach. Por. Jarkko J. Erikshammar, Anders Björnfot, Viktor Gardelli, *The ambiguity of value*, Annual Conference of the International Group for Lean Construction: 14-16.07.2010, w: *Haiifa, Israel Volume: proceedings IGLC-18: 18th Conference of the International Group for Lean Construction*, (red.) Ken Walsh, Thais Alves, Technion-Israel Institute of Technology, Haifa 2010, s. 42-51.

¹¹¹⁸ Np. Piramida potrzeb Maslowa, gdyż sam Abraham Maslow twierdził, że różne potrzeby wiążą się z różnymi wartościami.

¹¹¹⁹ Teoria wartości uznaje wartości jako cele, które są pożądane, trans-sytuacyjne, mające różną wagę oraz służące jako zasady przewodnie (priorytety) w życiu ludzi. Por. Shalom H. Schwartz, *Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications*, *Revue française de sociologie* (4)47/2006, s. 929.

¹¹²⁰ Por. Burrhus Frederic Skinner, *Beyond freedom and dignity*, Alfred A. Knopf, Inc., New York 1971, za: Pamela M. Homer, Lynn R. Kahle, *A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy*, *Journal of Personality and Social Psychology* (4)54/1988, s. 638.

¹¹²¹ Współtwórca koncepcji: *Value-Attitude-Behavior Hierarchy*, oraz autor: *The List of Values*.

¹¹²² Por. Lynn R. Kahle, Richard A. Kulka, David M. Klingel, *Low adolescent self-esteem leads to multiple interpersonal problems: A test of social adaptation theory*, *Journal of Personality and Social Psychology* 39/1980, s. 496-502, za: Pamela M. Homer, Lynn R. Kahle, *A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy*, *Journal of Personality and Social Psychology*, (4)54/1988, s. 638.

¹¹²³ *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 19.

¹¹²⁴ Por. Wiesław Sztumski, *Transformacja nowym paradygmatem ewolucji społecznej*, w: *Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne*, Centrum Badań Ewaluacyjnych, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013, s. 58-59.

¹¹²⁵ Por. Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 196.

(jaka jest jej natura?), czy i w jakim zakresie istnieją wartości uniwersalne, a także w jaki sposób można podejmować próby integracji tych rozdrobnionych obszarów¹¹²⁶”.

Formułowania definicji nie ułatwia pewna intuicyjność rozumienia oraz język potoczny, „w którym wyraz *wartość* wstępuje w niezwykle rozmaitych kontekstach, zwrotach i znaczeniach, jak choćby: brak wartości, zmiana wartości, zyskanie na wartości, strata na wartości, mniejsza wartość, tworzenie wartości, kreowanie wartości, stopnia wartości, wartość wyższa, doświadczenie wartości, hierarchia wartości, kryzys wartości i wiele innych¹¹²⁷”. Najczęściej wyróżnia się trzy główne zakresy znaczeniowe dla wartości: w naukach psychologicznych wartości opisuje się i bada w kontekście wewnętrznego celu i przeżyć człowieka, które są uzgodnione z przekonaniami i oceną siebie czy innych; w naukach socjologicznych to wartości wspólne jednostkom, które są aprobowane i zgodne na poziomie społecznym; a dorobek kulturowy sytuuje wartości jako pożądane przekonania, sądy czy dobra, określające zachowanie jednostki w grupie z uwzględnieniem kulturowych aspektów¹¹²⁸. Istnieją jednak także wartości ekonomiczne i z obszaru aksjologii ogólnej¹¹²⁹.

Wykorzystanie zawężenia obszaru znaczeniowego czy też kontekstualizacji prowadzi do formułowania różnych definicji. Podejmowane są jednak próby dostarczenia definicji ogólnej. Jan Duraj uznaje, że wartość na ogólnym poziomie można rozumieć: „jako: dobro, czyli wszystko co cenne i może stanowić cel dążeń ludzkich; odpowiedź na potrzebę, co pozwala człowiekowi przetrwać, żyć, rozwijać się i doskonalić; idea ogólna, mająca doniosłe znaczenie dla człowieka i społeczeństwa¹¹³⁰”. Zatem jest to „cecha właściwa dla danej osoby lub rzeczy, mówiąca o jej walorach materialnych, mentalnych lub artystycznych cennych dla ludzi¹¹³¹”. W ten sposób wartość staje się pewną kategorią, która oznacza „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń¹¹³²”. Wreszcie można uznać – za Janem Szczepańskim – że wartością jest lub może

¹¹²⁶ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 196.

¹¹²⁷ Rafał Kramer, *Wartość jako kategoria ekonomiczna – definicja i klasyfikacja*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego (4)7/2011, s. 91.

¹¹²⁸ Por. Jan Duraj, *Aksjologiczny wymiar przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa z teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2000.

¹¹²⁹ Por. *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 19.

¹¹³⁰ Jan Duraj, *Aksjologiczny wymiar przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa z teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2000, s. 8.

¹¹³¹ *Wartość przedsiębiorstwa inwestującego*, (red.) Halina Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 10.

¹¹³² Tadeusz Iwanek, *Wartość i jej szacowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2003, s. 9.

być „dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, przedmiot rzeczywisty lub wymyślony, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisując mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jak przymus¹¹³³”.

3.1.2. Przyjęta w pracy definicja i założenia dotyczące wartości

Warto zauważyć, że pojęcie *wartość* wymaga szczegółowych definicji i nie jest słowem w oczywisty sposób zawstępowalnym. Na potrzeby niniejszej pracy autorka poszukuje definicji wartości w dwóch kontekstach znaczeniowych: ekonomicznym i etycznym. Pozostałe znajdują się poza obszarem badawczym i teoretycznym, dlatego – mimo, że istnieją – nie będą omawiane. Tadeusz Oleksyn uznaje: „nie ma jednej definicji wartości¹¹³⁴” i odnosi się do kategorii społecznej, by uchwycić ogólne znaczenie i zakres pojęcia: „wartość to ogólna abstrakcyjna zasada, wyznaczająca wzorce zachowań w danej organizacji (społeczności), społeczeństwie, którą – w efekcie procesu socjalizacji – członkowie danej zbiorowości wysoko cenią i wokół których dokonuje się integracja celów indywidualnych i społecznych¹¹³⁵”. Zestawienie wartości z pojęciem cnoty wywodzi się z czasów sofistów, Sokratesa, Arystotelesa, i ujawnia ich filozoficzny charakter i korzenie. Współcześnie Oleksyn, nawiązując do Nicolais Hartmanna, Władysława Tatarkiewicza i Hansa Jonasa formułuje dziesięć istotnych założeń związanych z wartościami: wartości i cnoty to uniwersalne obszary naukowe z ugruntowanym osadzeniem filozoficznym (także: moralnym i etycznym); wartości odnoszą się do powinności i istnieją w sposób obiektywny; pojedyncze wartości lub kategorie wartości nie mogą być nadmiernie ekspozowane (chodzi o zjawisko tyranii wartości); wartości nie mogą być i nie są relatywne; wartości nie powinny wymuszać perfekcjonizmu etycznego; wartości nie można ideologizować; operacjonalizacja wartości jest trudna lub wręcz niemożliwa; istnieją wartości autoteliczne, podstawowe, których nie ocenia się i mierzy z perspektywy użyteczności czy prakseologii; wartości mogą być równoważone, zgodnie z koncepcją *sustainability*¹¹³⁶.

¹¹³³ Jan Szczepański, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970, s. 36.

¹¹³⁴ Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222.

¹¹³⁵ Arthur S. Reber, *Słownik pojęć psychologii*, Warszawa 2002, s. 810, za: Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222.

¹¹³⁶ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 223-224.

Przyjęta w tej pracy definicja (raczej jej szkic) i zakres znaczeniowy jest wynikiem podjętych badań, czyli analizy treści artykułów z pisma Harvard Business Review z lat 2011-2020. Podana zostaje już teraz ze względu na potrzebę określenia, czym są wartości w niniejszej pracy i w badaniach. Warto odnotować, że stanowi ona autorską kompozycję cytatów i parafraz zaczerpniętych intencjonalnie z materiału badawczego:

„Wartości są tym, co cenimy¹¹³⁷”, chociaż to trudne do określenia i uzależnione od okoliczności¹¹³⁸. „Wartość to coś więcej niż tylko to, za co płacimy¹¹³⁹” – cena bowiem jest tym, co płacimy; wartość jest tym, co otrzymujemy¹¹⁴⁰. Wartość definiuje się jako korzyści w stosunku do kosztów, a nie tylko jako same korzyści (bez kosztów)¹¹⁴¹. Skala i charakter wartości są oceniane subiektywnie, a jednak posiadają uniwersalne elementy, które stwarzają firmom możliwości poprawy wyników na obecnych rynkach lub wejścia na nowe¹¹⁴². Do tworzenia trwałych wartości na rynku, konieczne jest uznanie i szacunek dla wartości ludzkich i społecznych¹¹⁴³. „Wartości wzmacniają [w przestrzeni biznesowej] odpowiedzialność, współpracę i inicjatywę¹¹⁴⁴”. Istnieją wartości zarówno ekonomiczne, jak i społeczne, a ich obecność nie jest dychotomiczna, ale komplementarna¹¹⁴⁵.

3.1.3. Przyjęty w pracy podział wartości: w rozumieniu etycznym i wartości w rozumieniu ekonomicznym

Wartości w rozumieniu etycznym (w dalszej części pracy: wartości etyczne lub wartości poza-ekonomiczne) odnoszą się do aksjologii. Konstytuują się w bogatym dorobku myśli filozoficznej, m.in. Platona, Arystotelesa, św. Tomasza z Akwinu, a także w czasach

¹¹³⁷ Słowa Reeda Hastingsa przytacza: Bill Taylor, *News Corp., Netflix, and the Value of Values*, Hbr.org, 25.07.2011, <https://hbr.org/2011/07/news-corp-netflix-values>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹³⁸ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹³⁹ Robert C. Pendleton, *We Won't Get Value-Based Health Care Until We Agree on What 'Value' Means*, Hbr.org, 27.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/we-wont-get-value-based-health-care-until-we-agree-on-what-value-means>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹⁴⁰ Por. Robert C. Pendleton, *We Won't Get Value-Based Health Care Until We Agree on What 'Value' Means*, Hbr.org, 27.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/we-wont-get-value-based-health-care-until-we-agree-on-what-value-means>, [dostęp: 22.03.2022]. Robert G. Picard również przywołuje ten cytat Warrena Buffeta osadzając go w szerszym kontekście listu do udziałowców Berkshire Hathaway Inc. (dostępnym pod adresem: www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html). Por. Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 48, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹¹⁴¹ Por. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Values*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹⁴² Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹⁴³ Por. Bill Taylor, *News Corp., Netflix, and the Value of Values*, Hbr.org, 25.07.2011, <https://hbr.org/2011/07/news-corp-netflix-values>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹⁴⁴ Rosabeth Moss Kanter, *Ten Essentials for Getting Value from Values*, Hbr.org, 14.06.2010, <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val>, [dostęp: 22.03.2022].

¹¹⁴⁵ Por. Michael Beer, Edward Ludwig, *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*, Hbr.org, 06.02.2012, <https://hbr.org/webinar/2012/10/higher-ambition-how-great-lead>, [dostęp: 22.03.2022].

współczesnych reprezentowane są w gałęzi fenomenologicznej przez Maxa Schelera, Dietricha von Hildebranda, Romana Ingardena czy przez filozofów dialogu: Martina Buber, Emmanuela Levinasa czy Józefa Tischnera oraz personalistów: Emmanuela Mouniera, Romano Guardiniego czy Karola Wojtyły¹¹⁴⁶. Aksjologia będąc filozoficzną nauką „o tym, co jest ważne, cenne, godne, wartościowe, o tym, czym warto się zajmować¹¹⁴⁷” postuluje i domaga się uznania związków człowieka z wartością, wartościami i przyjęciem za pewnik: że istnieje przestrzeń wartości, czyli aksjosfera.

Wartości rozumiane ekonomicznie (w dalszej części pracy: wartości ekonomiczne) wiążą się z zyskiem. Ryszard Bartkowiak określa pewną cechę, która jest postrzegana jako pożądana i użyteczna, oraz ma swoje odzwierciedlenie w pieniądzu (pośrednio lub bezpośrednio). Ocena zachodzi na poziomie dobra lub zjawiska ekonomicznego¹¹⁴⁸. Najczęściej jednak wartość taka odnosi się do aktywów. Uznaje się zatem, że wartość ekonomiczna to kwota pieniężna: jaką interesariusz (często: inwestor) chce i może zapłacić w zamian na zysk w przyszłości; jaką, klient chce i może zapłacić za określoną propozycję wartości¹¹⁴⁹. Wartość ekonomiczna nazywana bywa: bieżącą, użytkową, handlową czy też rynkową¹¹⁵⁰. Andrzej Herman nie bez powodu dzieli aksjologię (czyli naukę filozoficzną, dotyczącą teorii wartości) na aksjologię ogólną i ekonomiczną, zauważa bowiem, że „w naszej epoce wartości ekonomiczne – takie jak efektywność, zyskowość, skuteczność, wydajność, konkurencyjność, innowacyjność i inne – są postrzegane jako bardzo ważne¹¹⁵¹”. Wskazuje także, że ekonomia jako nauka „wyrosła na gruncie moralności i etyki (przyjmując, że etyka jest nauką o moralności)¹¹⁵²”, przez co aksjologia ekonomiczna jest uzasadniona jako koncept teoretyczny i praktyczny, a jednocześnie uprawomocnia odchodzenie od przekonania, że cena rynkowa stanowi odzwierciedlenie wartości ekonomicznej. Wiadomo już, że „założenie, iż podmioty gospodarcze działają

¹¹⁴⁶ Por. Jan Galarowicz, *Powrót do wartości*, Petrus, Kraków 2011, s. 19-27.

¹¹⁴⁷ Jan Galarowicz, *Powrót do wartości*, Petrus, Kraków 2011, s. 19.

¹¹⁴⁸ Por. Ryszard Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008, s. 24.

¹¹⁴⁹ Por. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010; wyd. polskie: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. Bartosz Sałbut, Helion, Warszawa 2011.

¹¹⁵⁰ Por. Anna Karmańska, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009, s. 143.

¹¹⁵¹ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 192.

¹¹⁵² Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 193.

w pełni racjonalnie, w warunkach doskonałej przejrzystości oraz symetrycznego dostępu do informacji, jest utopijne¹¹⁵³”. Dlatego też należy podkreślić, że wartości ekonomiczne „mogą oczywiście przybierać różne formy. Mogą to być dobra i usługi, kapitał, ale także coraz częściej kapitał intelektualny, informacja i wiedza¹¹⁵⁴”.

3.1.4. Wartości w zarządzaniu

Wartości są obecne w zarządzaniu wielorako. Mogą wskazywać na to, co: dobre, potrzebne, pożądane lub użyteczne w samym procesie zarządzania, jak również mogą wiązać się z konkretnym obszarem i być przedmiotem zarządzania. Obecność ich wybrzmiewa zarówno w kontekście paradygmatu etycznego, jak i ekonomicznego. Wartości w zarządzaniu można negocjować, jednak można je także uznać. Chociaż wskazano uprzednio znaczące różnice, a nawet pewien chaos definicyjny i znaczeniowy, to jednak można wskazać istnienie dwóch zasadniczych podejść do wartości jako takich w zarządzaniu: podejście respektujące wartości oraz podejście promujące wartości¹¹⁵⁵. Tadeusz Oleksyn przekonuje, że wartości organizacyjne mogą być promowane wśród pracowników, współpracowników i wszelkich interesariuszy, a także mogą stanowić dźwignię rozwoju poprzez ich aktywne wykorzystywanie. Psychologiczny wymiar wartości znajduje swoje odzwierciedlenie w rozwoju osobistym, przekładając się na satysfakcję z pracy i stając się źródłem dalszego angażowania się sprawy realnie dobre, a wymiar społeczny realizuje się w przedsiębiorczości i społecznej spójności. Oba podejścia do wartości, zarówno respektujące jak i promujące, domagają się wychodzenia poza wartości rozumiane jako *stricte* ekonomiczne, jakkolwiek są one ważne to jednak niewystarczające¹¹⁵⁶.

Wskazuje się zasadniczo na różne wartości w zarządzaniu. Mogą mieć one charakter nie-ekonomiczny – wtenczas można zaobserwować pewną niejasność czy ogólnikowość (jakie wartości?) czy subiektywność (czyje wartości?). Przykładem może być przywództwo, kreatywność czy sens jako wartość, których wskazywanie domaga się dalszych wyjaśnień: jakie przywództwo, jaka kreatywność, jaki sens? Czy jako wartości są obiektywnie dobre i użyteczne w zarządzaniu? Jak zbudować hierarchię takich wartości i jakie są kryte-

¹¹⁵³ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 208.

¹¹⁵⁴ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 207.

¹¹⁵⁵ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 224.

¹¹⁵⁶ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 224.

ria rozstrzygające? Dla praktyki i teorii zarządzania nadal istnieje potrzeba, a wręcz konieczność, przezwycięzania sprzeczności, jaka istnieje między użytecznością a etyką (choć nie zawsze ta sprzeczność w istocie występuje). Gdy charakter wartości jest ekonomiczny, jakkolwiek pozostaje on bardziej precyzyjny i mierzalny, to nadal nie jest wolny od słabości. Herman przestrzega przed ekonomizacją, finansjalizacją i dążeniem do utowarowienia wszystkiego, określając te tendencje jako *jeden wielki supermarket* wartości. Zagrożenia te skłaniają „nie tylko do innego niż dotychczas spojrzenia na istotę kreowanych wartości ekonomicznych i związanych z nimi procesów akumulacji kapitału. Skłaniają one również do zajęcia się towarzyszącym im procesom destrukcji wartości ekonomicznej i różnego rodzaju związanych z nimi dysfunkcjami i patologiami¹¹⁵⁷”. Wśród tych dysfunkcji i patologii, Herman wymienia, m.in. zagrożenie konsumpcjonizmem¹¹⁵⁸, problem wartości pozornych i fetyszyzację pieniądza¹¹⁵⁹, niedostateczne uwzględnienie potrzeb wszystkich interesariuszy organizacji, niedoceniając ekonomii behawioralnej i sfery *Webonomics* czy słabość ponadnarodowych regulacji rynkowych¹¹⁶⁰.

W zarządzaniu odnaleźć można również takie koncepcje jak: zarządzanie łańcuchem wartości¹¹⁶¹, zarządzanie wartością dodaną¹¹⁶² czy zarządzanie propozycją wartości¹¹⁶³ (tworzenie wartości lub przechwytywanie wartości¹¹⁶⁴). Szczęólnego podkreślenia – w kontekście konkretnych koncepcji i ogólnego podejścia do wartości w zarządzaniu –

¹¹⁵⁷ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 206.

¹¹⁵⁸ Por. Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 218-219.

¹¹⁵⁹ Por. Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 219-220.

¹¹⁶⁰ Por. Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 214-216.

¹¹⁶¹ Por. Michael Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

¹¹⁶² Por. Wayne McPhee, David Wheeler, *Making the case for the added-value chain*, *Strategy & Leadership* 34(4)/2006, s. 39-46.

¹¹⁶³ Por. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010; wyd. polskie: Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. Bartosz Sałbut, Helion, Warszawa 2011.

¹¹⁶⁴ Czyli zdolność biznesu do generowania zysku z transakcji.

wymaga przekonanie, że w zarządzaniu wartością i zarządzaniu opartym na wartościach nie chodzi tylko o liczby. Chodzi o wyraźną zmianę myślenia¹¹⁶⁵.

3.1.5. Wartości w zarządzaniu mediami

Podobnie jak w innych obszarach zdefiniowanie wartości dostarcza trudności, tak i wartości w mediach są trudno definiowalne – jest to problematyczne również ze względu na fakt, że wartość w mediach odnosi się także „do podstawowego dobra, jakim jest informacja, czyli dobra obecnego jedynie w ludzkiej świadomości¹¹⁶⁶”. Kolejne trudności wynikają ze specyfiki rynku medialnego i złożonego wymiaru produktów i usług medialnych, specyfiki dystrybucji czy marketingu medialnego, o których pisano w rozdziale pierwszym – „czynniki te tworzą nietypowe środowisko, w którym tworzy się i wychwytuje wartość¹¹⁶⁷”. Wartości są obecne i „oddziałują nie tylko w sferze gospodarczej i kulturowej, ale też politycznej¹¹⁶⁸”. Robert G. Picard uważa, że jakkolwiek wartości wyrastają z filozofii moralnej (paradygmat etyczny) i ekonomii (paradygmat ekonomiczny) to jednak media, rozumiane także jako „organizacje informacyjne wytwarzają nieodłączną i instrumentalną wartość dla społeczeństwa; jednak ta wartość niekoniecznie przekłada się na wartość wymienną¹¹⁶⁹”. Wskazuje więc na dwojakie i niełatwe zadanie mediów. W branży medialnej hasło ‘wartość’ zyskało swoją popularność prowadząc do głębokiego niezrozumienia, czym jest wartość jako taka. Operowanie na poziomie nośnych haseł takich jak ‘propozycja wartości’, ‘wartość dodana’ czy ‘produkty oparte na wartości’ wprawdzie budują przekonanie o tym, że wartości są dla zarządzania mediami ważną sferą, a jednocześnie podtrzymują pewną przypadkowość użycia i subiektywizację¹¹⁷⁰. Picard zauważa, że jakkolwiek rozumiemy, że zasady ekonomiczne są ważne dla organizacji medialnych i ich przetrwania to:

„perspektywa filozofii moralnej dla wartości jest ważna w dyskusjach o dziennikarstwie, ponieważ jest to koncepcja fundamentalna w określaniu wartości wiadomości i informacji dla społeczeństwa”

¹¹⁶⁵ Por. Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*, HBR Magazine July–August 2001, <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers>, [dostęp: 12.01.2022].

¹¹⁶⁶ Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 17.

¹¹⁶⁷ Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 45, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹¹⁶⁸ Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 17.

¹¹⁶⁹ Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹¹⁷⁰ Por. Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 43, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

czeństwa, w praktyce zawodowej dziennikarzy oraz w pozaekonomicznych decyzjach czytelników, widzów, i słuchaczy. Wartość widziana z filozoficznego punktu widzenia jest stała, przy czym prawda jest cenna sama w sobie, a wiedza i zrozumienie dostarczają wartości ze względu na ich zdolność do nadawania znaczenia i działania¹¹⁷¹”.

Wskazuje także, że:

„filozofowie ekonomii również dyskutowali o kwestii wartości od kilku stuleci. (...) Firmy odnośzące sukcesy zarządzają zasobami i łączą je w taki sposób, aby produkt lub usługa miały większą wartość niż łączna wartość wykorzystanych zasobów. Ta wartość dodatkowa jest wychwytywana i łączona w celu uzyskania zysków¹¹⁷²”.

Także na poziomie ekonomicznym wartość wykracza poza rozumienie *stricte* ekonomiczne, i chociaż ekonomiści neoklasycyści (lub zwolennicy ekonomii neoklasycznej) przyjmują, że wartość jest równoważna z ceną, to zaobserwować można, że

„wartość nie musi opierać się wyłącznie na zasobach, czasie i wysiłku, wymaganych do stworzenia produktu, który można łatwo przelożyć na koszty i cenę. Zamiast tego może również opierać się na takich czynnikach, jak umiejętności, własność intelektualna i usługi, które zapewniają konsumentom spokój i dumę ze względu na projekt, kunszt, jakość i uzyskaną satysfakcję. Wartość wykracza zatem poza funkcjonalność, obejmując takie czynniki, jak łatwość użytkowania i więzi emocjonalne z produktem lub producentem¹¹⁷³”.

Dopiero jednak zestawienie tych perspektyw (lub raczej paradygmatów: etycznego i ekonomicznego) sugeruje znaczenie dwóch wymiarów: celowości i intencjonalności. Wreszcie, zdaje się, że kluczowym i zasadniczym pytaniem, jakie należy zadać w kontekście wartości w zarządzaniu mediami jest: ‘wartość za co?’ i ‘wartość dla kogo?’. Formułując odpowiedzi można przejść do określania wartości produktu lub usługi medialnej.

Picard precyzuje:

„pytanie *wartość za co* obejmuje użyteczność, cechy i atrybuty dobra lub usługi nabytej na rynku oraz względy cenowe. Wartość tych przedmiotów jest zwykle przedstawiana jako wartość rynkowa, cena lub wartość wymienna, jaką towar lub usługa uzyskuje na konkurencyjnym rynku. Jest ona determinowana podażą i popytem na produkt oraz oczekiwaniami konsumentów, co do satysfakcji, jaką uzyskają z nabycia i/lub użytkowania produktu lub usługi. Decyzje o zakupie po cenie rynkowej wiążą się z postrzeganiem przez konsumentów wartości w kategorii pieniężnej (...) oraz

¹¹⁷¹ Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 43, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹¹⁷² Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 44-45, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹¹⁷³ Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 48, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

postrzeganiem wartości w kategorii nieekonomicznej. Te spostrzeżenia konsumentów mają kluczowe znaczenie dla odpowiedzi na pytanie *wartość dla kogo*¹¹⁷⁴”.

Jak widać, nie tylko obecność wartości ma znaczenie, ale także preferencje wartości. Preferencje¹¹⁷⁵ rozumiane jako nachylenie, skłonności czy też sympatyzowanie wobec konkretnego rozumienia i osadzenia wartości (np. etycznego lub ekonomicznego, ale także np. psychologicznego). Przykładowo więc, preferencja i preferowanie wartości ekonomicznych wskazuje na sympatyzowanie z paradygmatem ekonomicznym i akcentowanie ekonomicznego aspektu wartości (za co odbiorca jest skłonny zapłacić?). Nie twierdzi się, że preferencja jest to zjawiskiem negatywnym, gdyż nie ma mowy (jeszcze na tym etapie) o faworyzowaniu i przeakcentowaniu wartości w ich złożonych rozumieniach, ale już wskazuje na pewne skłonności myślowe.

Wartości w mediach istnieją wielorako: na wielu poziomach i w różnych kontekstach. Dodatkowo, świat mediów coraz trudniej opisać i zrozumieć¹¹⁷⁶. Jak uznaje Jerzy Jastrzębski, „media – i to nie tylko publiczne – określają i budują swoją tożsamość najczęściej drogą odwołań do wartości, którym chcą pozostać wierne i które chcą (współ)kreować¹¹⁷⁷”.

Za Michałem Drożdżem, autorka przyjmuje, że przestrzeń aksjologiczna istnieje i wykazuje pewne potrzeby:

„przestrzeń medialna jest przestrzenią aksjologiczną (nieusuwalność aksjologii jako zagadnienia w nauce o mediach); etyka mediów potrzebuje racjonalnych kryteriów i zasad wartościowania etycznego (potrzeba uzasadnień etycznych); etyka mediów potrzebuje obiektywizmu etycznego, opartego na empirycznych badaniach aksjologicznej praktyki medialno-dziennikarskiej (potrzeba oparcia na empirycznych źródłach)¹¹⁷⁸”.

Człowiek, używający mediów „staje nieustannie w obliczu dokonywania wyborów wartości lub antywartości. Wynika to z faktu, że media nie są niczym innym, jak wielkim areopagiem wymiany dóbr i wielką przestrzenią komunikowania bardzo różnych wartości¹¹⁷⁹”. Wartości w mediach jednak nie są tylko przestrzenią realizacji dobra, ale w przy-

¹¹⁷⁴ Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 47, https://shorensteincenr.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹¹⁷⁵ O preferencjach pisze Michał Drożdż w kategoriach orientacji. Tymczasem orientacja zdaje się być szerszą i ogólniejszą kategorią, i nawiązuje do paradygmatów: etycznego i ekonomicznego. Autorka uznaje preferencje za węższą kategorię względem orientacji.

¹¹⁷⁶ Por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 11.

¹¹⁷⁷ Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 12.

¹¹⁷⁸ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019, s. 12.

¹¹⁷⁹ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019, s. 132.

padku zagrożenia domagają się również obrony. Jednym z wymienianych zagrożeń – znamienych dla tej pracy – jest uwarunkowanie i determinowanie kultury medialnej wyłącznie prawami rynkowymi, czego pochodną jest komercjalizacja i utowarowanie kultury medialnej¹¹⁸⁰. Prowadzi to do oderwania „etyki od estetyki i zastępowanie praw moralnych prawami estetycznymi lub – co gorzej – prawami ekonomii. Powszechność komercyjnych mediów upowszechnia kulturę skomercjalizowaną, czyli traktowaną jako towar wytwarzany ściśle według reguł wytwarzania dóbr w warunkach rynkowych¹¹⁸¹”. Dominacja zysku i bezwzględne prawa rynku, marginalizują wartości, które personalizują świat¹¹⁸². Aksjosfera mediów została opisana w publikacji Michała Drożdża – etyka i filozofa. W tym ujęciu (filozoficznym) wartości w mediach są popularyzowane, a ich obecność jest uzasadniana¹¹⁸³.

Należy dostrzec pewną istotną zmianę ostatnich lat – w dalszej części pracy będzie to: *tendencja* wartości. Wartości coraz częściej odnajdują swoje miejsce i odkrywane są w różnych kontekstach w publikacjach biznesowych. Warto przywołać raport WeForum z 2020 roku: *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, który analizuje powstawanie wartości w mediach w trzech ujęciach. Pierwszym podejściem jest identyfikacja korzyści skali. Autorzy raportu przekonują, że dla przedsiębiorstw medialnych głównym miernikiem wartości jest zaangażowanie, zaś branża medialna może się rozwijać poprzez poszerzanie grona zaangażowanych odbiorców¹¹⁸⁴. W raporcie zaproponowano także trzy ogólne podejścia/strategie firm medialnych, które starają się zwiększać wartość generowaną przez media. Są to: (1) korzyści skali, (2) klientocentryczność i (3) budowanie własnej tożsamości. Pierwsza strategia obejmuje: różne działania, np. wchodzenie na nowe rynki, proponowanie nowych produktów i sposobów ich dystrybucji, osiągnięcie efektów sieciowych, integrowanie funkcji w produktach i usługach, współpraca pomiędzy podmiotami medialnymi i quasi-medialnymi, a także konsolidacja, która zachodzi na linii

¹¹⁸⁰ Por. Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019.

¹¹⁸¹ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019, s. 139-140.

¹¹⁸² Por. Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019, s. 140.

¹¹⁸³ Por. Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019.

¹¹⁸⁴ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, www.weforum.org/reports/value-in-media/measuring-value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

podmiotów technologicznych, telekomunikacyjnych i medialnych¹¹⁸⁵. Podczas konsultacji, które poprzedziły powstanie raportu, trzy czwarte kadry kierowniczej z branży rozrywkowej stwierdziło, że spodziewa się, że branża doświadczy dalszych konsolidacji w celu osiągnięcia korzyści, jakie oferuje skalowalność¹¹⁸⁶. Drugie podejście to uczynienie konsumenta głównym klientem (w firmie Amazon jest to zjawisko zwane klientocentrycznością¹¹⁸⁷). Analiza zachowań czytelników serwisów informacyjność wykazała korelację pomiędzy częstotliwością odwiedzin (brano pod uwagę: ilość odsłon i czas spędzony na stronie) a skłonnością do subskrypcji, czy *de facto* płacenia za treści. Autorzy raportu uznali, że „zrozumienie i budowanie nawyków wśród czytelników lub widzów mają kluczowe znaczenie dla pomyślnej monetyzacji¹¹⁸⁸”. Klientocentryczność skutkuje personalizacją treści (treści muszą być dopasowane, ale również unikalne) i rozbudowanymi systemami rekomendacji (np. Netflix, który „ma wyłączne prawa do treści, jednocześnie dostosowuje stronę docelową poprzez parametry wyświetlania, prezentowania i interakcji z rekomendacjami dla każdego użytkownika¹¹⁸⁹”). Ważną kwestią stanowi zbudowanie i wzmocnienie nawyków odbiorców medialnych. Przykładem jest płacenie za muzykę w sieci. Przemysł muzyczny został niemal całkowicie zdewastowany przez nielegalne pobieranie i dopiero zbudowanie i wzmocnienie nowych nawyków przez pojawienie się iPodów i iTunes zmieniło ten stan, a Apple dzięki temu stał się w 2010 roku największym sprzedawcą muzyki na świecie¹¹⁹⁰; a także przez pojawienie się streamingów muzyki z opcją płatności za udogodnienia premium (np. Spotify). Obecnie „usługi przesyłania strumieniowego nadal pomagają w zwiększeniu całkowitych przychodów do poziomów niewidzianych od [poprzedniej] epoki¹¹⁹¹”. I trzecia podejście, czyli skupienie się na tożsamości. Opiera się ono na

¹¹⁸⁵ Przykładem takich działań i starań jest np. przejęcie TimeWarner przez AT&T, co umożliwiło nowopowstałemu podmiotowi „kontrolę nad dystrybucją, treściami i danymi z telefonów komórkowych i telewizji. Firma ma teraz możliwość skalowania sprzedaży reklam na różnych platformach, jednocześnie poprawiając wrażenia z oglądania, teoretycznie umożliwiając wyższą cenę reklam¹¹⁸⁵”; inny przykład stanowi fuzja Viacom z CBS, motywowana strategią skalowania. Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 13, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁸⁶ Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 13, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁸⁷ Misja Amazona brzmi: być najbardziej klientocentryczną firmą na ziemi (z j. ang. *We aim to be Earth's most customer centric company*).

¹¹⁸⁸ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 13, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁸⁹ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 13, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁹⁰ Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 13, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁹¹ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 13, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

ekonomii tożsamości, która przekonuje, że ludzie podejmują decyzje ekonomiczne, kierując się zarówno kwestiami finansowymi, jak i tożsamościowymi (a zatem: unikają działań, które są sprzeczne z ich koncepcją siebie, wartościami, przekonaniami). Według badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii¹¹⁹², większość wydatków konsumenckich i ich wzrost przypada na kategorie, które odzwierciedlają to, kim jesteśmy i do czego czujemy, że przynależymy. Uwidacznia się nowa tendencja – „zakupy związane z tożsamością i wartościami rosną w szybszym tempie niż inne wydatki gospodarstw domowych. (...) Główni reklamodawcy realizują obecnie strategie ściślejszej zgodności z tożsamością i wartościami w celu nawiązania relacji z konsumentami¹¹⁹³”. Emitowane podczas Super Bowl reklamy coraz częściej dotyczą wartości a nie produktów¹¹⁹⁴. Podobnie lokowanie produktowe (z j. ang. *product placement*) stosowane w serialu *Stranger Things* (oryginalnej produkcji Netflix), w ramach porozumienia z około 75 firmami odnosi się do tożsamości i wspomnień z lat 80. XX wieku¹¹⁹⁵ bardziej niż do samych produktów. Tego typu transakcje i działania „nie tylko stanowią nowe źródła dochodów dla firm medialnych, ale są także sposobem na zaprezentowanie się konsumentom w codziennych miejscach, takich jak supermarkety i sklepy wielobranżowe. Te same zasady obowiązują na platformach społecznościowych, gdzie marki płacą influencerom, którzy odzwierciedlają tożsamość aspiracyjną, aby sprzedawali swoje produkty obserwatorom w bardziej swobodny sposób¹¹⁹⁶”. Wreszcie, raport ten uznaje aktualność starej (choć dysktowanej) prawdy, że kontent jest królem – dla mediów i w przypadku tworzenia wartości w mediach. Istnieją jednak wyjątki od tej reguły: np. ‘ekosystemowe’ firmy medialne, takie jak Amazon, Apple i Tencent. Dla tych gigantów medialnych kontent nie jest produktem końcowym, a raczej staje się „narzędziem do generowania przyrostowych przychodów z już istniejącej bazy użytkowników lub do zmniejszenia rezygnacji czy migracji odbiorców¹¹⁹⁷”. Wielkość tych firm sprawia,

¹¹⁹² Por. Matti Littunen, Joseph Evans, Douglas McCabe, Alice Pickthall, *Misplaced Media Spend in a Booming Identity Economy: A Brand Opportunity*, Enders Analysis 2018, <https://www.endersanalysis.com/reports/>, [dostęp: 01.02.2022].

¹¹⁹³ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 15, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁹⁴ Por. Rashaan Ayesha, Sara Fischer, *Super Bowl Ads Have Become More About Brand Values Than the Brands Themselves*, Axios.com, 2.02.2020, www.axios.com/super-bowl-ads-brand-values-def20b92-72c9-40b3-9a2e-5fcc4e5642fc.html, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁹⁵ Por. John Koblin, *New Coke Was a Debacle. It's Coming Back. Blame 'Stranger Things'*, The New York Times, 21.05.2019, www.nytimes.com/2019/05/21/business/media/new-coke-netflix-stranger-things.html, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁹⁶ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 15, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹¹⁹⁷ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 15, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

że nie muszą dążyć do maksymalizacji zysków opartych o wybory czy uwagę odbiorców medialnych – tak, jak ma to miejsce w przypadku mniejszych przedsiębiorstw medialnych. Bowiem „podczas gdy podmioty medialne¹¹⁹⁸ konkurują o pozycję liderów w swoich obszarach, gracze ekosystemowi zastanawiają się, jak wykorzystać media do monopolizowania czasu, wydatków i danych. Ponieważ przestrzeń cyfrowa stanowi coraz większy udział w globalnej wartości, superkonkurenci są trudni do przewidzenia, ponieważ chcą kontrolować relacje z klientami, konsumpcję i aktywność¹¹⁹⁹”. Choć krajobraz medialny (także technologiczny i rozrywkowy) staje się coraz bardziej złożony, pełen najróżniejszych celów i motywacji, to coraz bardziej staje się oczywista potrzeba wyróżnienia się i budowania tożsamości, opartej o wartości. Co interesujące raport zwraca uwagę na dwa zjawiska: *data-driven* i *value-driven*, czyli media *napędzane* przez dane i media *napędzane* przez wartość. Być może integralność i zrozumienie znaczenia wartości nigdy nie były dla mediów tak ważne jak teraz¹²⁰⁰. O obecności wartości w mediach świadczy, m.in zaangażowanie odbiorców czy gotowość do płacenia¹²⁰¹. Niemniej w branży medialnej ważniejsze niż kiedykolwiek staje się pytanie: jakie problemy rozwiązują media? Jaką wartość wnoszą? Jeśli bowiem nie zdefiniujemy jasno, jaką wartość zapewniają media poszczególnym osobom i całemu społeczeństwu, i w jaki sposób, to trudno uwierzyć, że branża medialna znajdzie zrównoważone modele biznesowe, które mogą finansować tworzenie treści i gwarantować ich niezależność¹²⁰².

Nie brakuje również głosów wskazujących na wątpliwości, czy wartości mają szansę współistnieć ze sobą bez dominacji jednych nad drugimi (chodzi np. o potencjalną dominację wartości ekonomicznych nad wartościami poza-ekonomicznymi, lub odwrotnie). Tym bardziej w kontekście mediów, które z jednej strony jako przedsiębiorstwa realizują wartości ekonomiczne, a z drugiej jako podmioty wyróżnione oczekiwaniami społecznymi powołane są do realizacji wartości poza-ekonomicznych. Klaus-Dieter Altmeyden, C. Ann Hollifield i Joost van Loon piszą: „wydaje się, że w dzisiejszych branżach medialnych wartości ekonomiczne związane z przetrwaniem biznesu coraz częściej mają pier-

¹¹⁹⁸ Określone w raporcie jako *destination media*.

¹¹⁹⁹ *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, s. 15, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹²⁰⁰ Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WeForum.org, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹²⁰¹ Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WEFForum Reports, 2.04.2020, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

¹²⁰² Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WeForum.org, www.weforum.org/reports/value-in-media/what-does-media-do-for-me#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

wszeństwo przed wartościami służenia społeczeństwu. W tej narastającej debacie nie chodzi o to, że media to biznes, ale o to, że konkurencyjne wartości przetrwania biznesu i usług społecznych są nie do pogodzenia w nowym środowisku przemysłu medialnego¹²⁰³”. Podobne obawy formułuje Jerzy Jastrzębski, odnosząc się sceptycznie do pełnych ideałów deklaracji, zasad i kodeksów etyki dziennikarskiej:

„czytając takie teksty, można odnieść wrażenie, że są to ślubowania jakiś charytatywnych organizacji lub nowoczesnych zakonów, poświęcających się bez reszty dobru wspólnemu i służbie wartościom, a nie obietnice dziennikarzy czy – szerzej – komunikatorów, wykonujących po prostu swoją pracę z nadzieją na zapłatę, zysk czy udział we władzy. Warto równocześnie zwrócić uwagę na to, że wzniosłe deklaracje i budujące oświadczenia składają na równi media publiczne i prywatne, które – w przeciwieństwie do tych pierwszych – nie są prawnie zobowiązane do *pełnienia misji, służby publicznej* czy dbałości o naród i społeczeństwo¹²⁰⁴”.

I choć trafne są te wątpliwości i identyfikowanie napięć pomiędzy misją (zobowiązaniami społecznymi), rynkiem (oczekiwaniem finansowym) oraz polityką (pragnieniem władzy i wpływu) w mediach¹²⁰⁵, to coraz bardziej przekonujemy się, że współczesny świat wymaga wspólnego dobra i realizacji wspólnych celów; wymaga optymalizacji działań i zrównoważonego używania ograniczonych zasobów (tak jak np. surowce) oraz wymaga poświęcania indywidualnych interesów na rzecz społeczeństwa i zmiany perspektywy krótkofalowej na długofalową. Jedno bowiem pozostaje niezmiennie: „nieodzowna rola, jaką media odgrywają w społeczeństwie. Media nie tylko pomagają nam zabić czas; informują nas. Coraz częściej media tworzą wspólne chwile kulturowe i odzwierciedlają to, kim jesteśmy jako ludzie¹²⁰⁶”. Można także dodać, że jako społeczeństwo nie dysponujemy lepszym narzędziem społecznym niż media. A skoro tak jest to wartości w mediach domagają się poszukiwania, odnalezienia i respektowania.

3.1.6. Poszukiwanie wartości

Poszukując wartości, obecnych w obu paradygmatach, ujawnia się obecność przestrzeni wspólnej: aksjosfery, która może stanowić pomost pomiędzy nimi. O tym, że aksjosfera jest możliwa nie tylko potencjalnie i hipotetycznie, ale realnie i wymiennie, przekonuje

¹²⁰³ Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 2.

¹²⁰⁴ Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 13-14.

¹²⁰⁵ Por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 11.

¹²⁰⁶ Stefan Hall, Cathy Li, *Measuring value in media*, WeForum.org, <https://www.weforum.org/reports/value-in-media/measuring-value-in-media#report-nav>, [dostęp: 10.03.2022].

obecność wartości wspólnych dla ludzi¹²⁰⁷. Nie tylko filozofowie wartości z przeszłości wnoszą wkład w rozumienie wartości, ale współcześnie są nimi poszukiwacze wartości, bez względu na swoje osadzenie dyscyplinarne (można np. przywołać filozofa i badacza nauk o komunikacji społecznej i mediach: Michała Drożdża czy ekonomistów: Andrzeja Hermana i Tadeusza Oleksyna – podając te przykłady autorka zaryzykuje przekonaniem, że wartości mają charakter trans-dyscyplinarny, a przynajmniej na ogólnym poziomie rozumienia. Również Robert G. Picard rozróżnia hasła: ‘wartości’ i ‘wartość’¹²⁰⁸ w podobnym ujęciu). Samo poszukiwanie wartości to proces.

W kontekście mediów, istnieją wartości (niemal) inherentnie przypisane do tej branży i pełnionych funkcji medialnych (informowanie, zabawianie i edukowanie). Można wymienić: wolność (szczególnie wolność słowa i wolność prasy), niezależność, odpowiedzialność, szacunek, umacnianie prawa i godności wszystkich ludzi, dobro. Ekspozuje się także prawo ludzi do prawdziwej informacji, swobodnego wyrażania opinii, dostęp do mediów (szczególnie publicznych), obronę praw człowieka i obywatela, poprawność polityczna oraz poszanowanie interesów: społecznego i narodowego¹²⁰⁹.

Zdaje się, że czasy dewaluacji i marginalizowania wartości dobiegły końca. Na interaktywnej podstronie WEFForum można odnaleźć diagram¹²¹⁰, który stawia wartość w centrum i ilustruje korelacje społeczno-ekonomiczne. Jak piszą autorzy diagramu:

„wartości są niezbędne – szczególnie w czasach kryzysu. Jako fundamentalne przekonania, które kierują lub motywują ludzi, organizacje i społeczności, stanowią podstawę sprawiedliwości społecznej i wiary w niezbędne instytucje. Wyrażają także osobiste i zbiorowe sądy na temat tego, co ważne – pod wpływem kultury, religii i prawa. Wartości mogą potencjalnie pobudzać celowe działania mające na celu zwiększenie równości, zmniejszenie szkód dla środowiska i poprawę dobrobytu na świecie¹²¹¹”.

¹²⁰⁷ Nie chodzi jeszcze o tzw. CSV (z j. ang. *Creating Shared Value* – tworzenie wartości wspólnej), proponowaną przez Michaela Portera i Marka Kramera, ale o istnienie wartości, które są zrozumiałe i zobiektywizowane dla całego społeczeństwa.

¹²⁰⁸ Nadając hasłu ‘wartości’ uniwersalny, interdyscyplinarny charakter. Por. Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 41-56, https://shorenstein-center.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹²⁰⁹ Wartości te wskazano w oparciu o wymienione przez Jerzego Jastrzębskiego deklaracje i kodeksy dziennikarskie, czyli: Deklarację Paryską, Amerykański Kodeks radiowy Krajowego Stowarzyszenia Elektronicznych Środków Przekazu, Kodeks etyki dziennikarskiej SDP oraz Zasady etyki dziennikarskiej w TVP S.A. Por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 12-13.

¹²¹⁰ Por. *Values. Strategic Intelligence*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LGrDEAW?tab=publicationshttps://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LGrDEAW?tab=publications>, [dostęp: 15.01.2022].

¹²¹¹ *Values. Strategic Intelligence*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LGrDEAW?tab=publicationshttps://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000LGrDEAW?tab=publications>, [dostęp: 15.01.2022].

Diagram ilustruje połączenie ‘wartości’ (z j. ang. *values*) w pierwszej kolejności i na pierwszym poziomie z sześcioma hasłami:

- wspólne dobro (z j. ang. *the common good*),
- zaufanie (z j. ang. *trust as a value*),
- prawa człowieka (z j. ang. *human rights*),
- słuszność cyfrowa (z j. ang. *valuing digital equity*),
- docenianie godności ludzkiej (z j. ang. *valuing human dignity*),
- docenianie środowiska (z j. ang. *valuing the environment*).

Na ostatnim poziomie znalazły się 52 różnorodne hasła z obszaru ekonomicznego (np. *Economic Progress, The Digital Economy* czy *Circular Economy*), społecznego (np. *Social Justice, Ageing and Longevity*), politycznego (np. *Justice and Law, Systemic Racism*), finansowo-bankowego (np. *Banking and Capital Markets, Financial and Monetary Systems*), środowiskowego (np. *Future of the Environment, Water, Forests, Climate Change*), obszaru organizacji i zarządzania (np. *Risk and Resilience, Corporate Governance, Sustainable Development, Workforce and Employment, Leadership*), obszaru mediów i komunikacji społecznej (np. *Digital Communications, Future of Media, Entertainment and Sport*), technologii (np. *Internet of Things, Blockchain, 5G*), medycyny (np. *COVID-19*) czy nauki (np. *Behavioural Sciences*), a także inne hasła (np. *United States, Corruption, Diversity and Inclusion, Youth Perspectives*)¹²¹². Daje do myślenia animacja łącząca różne hasła ze sobą, np. połączenie hasła zaufanie (z j. ang. *trust as a value*) z hasłami: *Justice and Law, Human Rights, Agile Governance, Digital Identity, International Security, Global Governance, Corporate Governance, COVID-19, Economic Progress, Financial and Monetary Systems, Corruption, Future of Media, Entertainment and Sport, The Digital Economy*¹²¹³. Dzięki takim zestawieniom, można podjąć głębszy namysł nad związkami przyczynowo-skutkowymi, nad korelacjami i odnoszeniem się jednych haseł do drugich, a także nad znaczeniem i rolą wartości z złożonym świecie.

Warto na koniec przywołać badania przeprowadzone w 2021 roku przez Natalię Hatałską i jej zespół. Zwraca uwagę myśl przewodnia zespołu badawczego: „w infuture.institute wierzymy, że ludzie są różni, ale świat jest jednością¹²¹⁴”. Temat ten zostanie roz-

¹²¹² Por. *Values. Strategic Intelligence*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LGrDEAW?tab=publicationshttps://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LGrDEAW?tab=publications>, [dostęp: 15.01.2022].

¹²¹³ Por. *Values. Strategic Intelligence*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LGrDEAW?tab=publicationshttps://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000LGrDEAW?tab=publications>, [dostęp: 15.01.2022].

¹²¹⁴ *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, <https://infuture.institute/>, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie/>, [dostęp: 01.01.2022].

winięty w dalszej części pracy, gdyż stanowi on istotny element poszukiwania wartości i rozumienia wartości jako rzeczywistości wspólnej – swoistej: wspólnoty wartości.

3.2. Charakterystyka Harvard Business Review

Harvard Business Review (w skrócie: HBR) został założony w 1922 roku przez Deana Wallace'a Donhama, dziekana Harvard Business School¹²¹⁵. Mimo niskich nakładów (6 tysięcy) u początków swej działalności twórcom przyświecały ambicje, by pismo było przydatne zarówno dla studentów, jak i menedżerów. Donham uważał, że powstające czasopismo „w zamierzeniu ma być najwyższej jakości pismem biznesowym, jakie można stworzyć, do wykorzystania przez studenta i biznesmena – a nie jakaś gazetka szkolna¹²¹⁶”. Początkowo HBR prezentowało trendy makroekonomiczne oraz śledziło istotne zmiany w konkretnych branżach. Po II wojnie światowej dominował temat ogólnych kwestii związanych z zarządzaniem, a treści kierowane były do liderów i decydentów biznesu. W lat 80-tych XX wieku, za sprawą Theodore'a Levitta, doszło do znacznej zmiany profilu czasopisma tak, by rozszerzyć grupę odbiorców – treści stały się bardziej rozmaite i krótsze. Od 1994 roku za pismo odpowiada wydawnictwo Harvard Business Publishing¹²¹⁷, utworzone przez Harvard Business School jako niezależny podmiot i działa jako organizacja non-profit¹²¹⁸. W ramach Harvard Business Publishing zatrudnionych jest około 450 pracowników w różnych miastach (głównie Boston i Nowy Jork) oraz krajach (USA, Indie czy Wielka Brytania). Wśród wartości podstawowych wymieniane są: doskonałość, uczciwość, odpowiedzialność oraz dotrzymywanie składanych obietnic – beneficjentami tych wartości są odbiorcy treści (czytelnicy-klienci), ale także autorzy treści i pracownicy¹²¹⁹. Podstawowe działania została rozdzielona na trzy oddziały, skierowane do różnych grup rynkowych:

- (Higher) Education dedykowane szkolnictwu wyższemu i edukacji. Materiały dla programów studiów licencjackich, magisterskich i menedżerskich kierowane są do nauczycieli, studentów, instytucji czy partnerów¹²²⁰. Szczegółowa oferta zawiera: katalog po-

¹²¹⁵ Por. Julia Kirby, *Inventing HBR*, HBR Magazine November 2012, <https://hbr.org/2012/11/inventing-hbr>, [dostęp: 20.09.2021].

¹²¹⁶ *Harvard Business Review – definition and meaning*, MarketBusinessNews.com, <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/harvard-business-review>, [dostęp: 17.01.2022].

¹²¹⁷ Harvard Business Publishing określa swoją misję jako: doskonalenie praktyki zarządzania i jej wpływu w zmieniającym się świecie.

¹²¹⁸ Por. *Company Overview*, Hbr.org, <https://hbr.org/corporate/about>, [dostęp: 17.01.2022].

¹²¹⁹ *About Harvard Business Publishing*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-harvard-business-publishing>, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²⁰ Por. <https://hbsp.harvard.edu/about-us>, [dostęp: 17.01.2022].

nad 50 000 materiałów edukacyjnych (m.in. studia przypadków, symulacje, artykuły, filmy i kursy online), wsparcie pedagogiczne, porady dydaktyczne i wskazówki dotyczące programów nauczania, a także seminaria i webinaria „skoncentrowane na uczestniku, [dostarcza] podstawy praktyki dydaktycznej, która stymuluje myślenie uczniów i przygotowuje ich do podejmowania przyszłych decyzji kierowniczych¹²²¹”. Na stronie internetowej¹²²² odnaleźć można narzędzia do planowania kursów i inspiracje,

- Corporate Learning skierowane do świata biznesu, liderów, specjalistów ds. badań i rozwoju. Zapewniając programy rozwoju przywództwa odpowiada na potrzebę, którą podkreślają korporacyjni specjaliści ds. badań i rozwoju, twierdząc: „że istnieje potrzeba większej innowacyjności w programach rozwoju przywództwa, aby dotrzymać kroku dzisiejszym wymaganiom biznesowym¹²²³”,
- Harvard Business Review Group, czyli odbiorcy pisma Harvard Business Review.

Dzięki trzem oddziałom wydawnictwo Harvard Business Publishing dzieli swoją działalność w przejrzysty sposób, a jednocześnie maksymalizuje zasięgi i dociera ze swoją podstawową ofertą do właściwych grup. Aspiruje do bycia pomostem między środowiskiem akademickim a przedsiębiorstwami. Harvard Business Publishing ma konwencjonalną strukturę zarządzania składającą się z Rady Dyrektorów, wewnętrznego Komitetu Wykonawczego i Dyrektorów Jednostek Biznesowych. Od 2009 roku do momentu pisania tej pracy, redaktorem naczelnym Harvard Business Review jest Adi Ignatius – który również publikuje artykuły z obszaru zarządzania czy przywództwa i przeprowadza wywiady. Uznaje on, że celem pisma jest „dostarczanie informacji zgodnie z duchem czasu, w którym żyją czytelnicy¹²²⁴”. W momencie przyjęcia stanowiska, Ignatius stanął przed wyzwaniem przeprowadzenia transformacji szanowanego i lubianego czasopisma biznesowego w nowoczesną platformę cyfrową. Uznaje się, że cel ten osiągnął, a ponadto utrzymał lojalność i zaangażowanie czytelników¹²²⁵.

¹²²¹ *About Harvard Business Publishing*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-harvard-business-publishing/>, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²² Por. <https://hbsp.harvard.edu/home>, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²³ www.harvardbusiness.org/who-we-are/leadership-development-program-who-we-are, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²⁴ *Harvard Business Review – definition and meaning*, MarketBusinessNews.com, <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/harvard-business-review>, [dostęp: 17.01.2022].

¹²²⁵ Por. Don Yaeger, *HBR's Adi Ignatius: "Act Like It Matters... But Keep It Loose"*, chiefexecutive.net, 14.09.2021, <https://chiefexecutive.net/hbrs-adi-ignatius-act-like-it-matters-but-keep-it-loose>, [dostęp: 24.01.2022].

Miesięczny nakład drukowanego pisma wynosił w 2021 roku 263 645 egzemplarzy¹²²⁶. Redakcja jednak skupia się na działaniu w przestrzeni cyfrowej. Ilość płatnych subskrypcji wykupionych w Harvard Business Review w 2019 roku wzrosła do 340 tysięcy użytkowników, co okazało się najwyższym wynikiem od początku istnienia pisma¹²²⁷. Ponadto stronę internetową odwiedza „średnio 7 milionów unikalnych użytkowników miesięcznie i ma ponad 18 milionów obserwujących w mediach społecznościowych i 4 miliony pobrań podcastów miesięcznie¹²²⁸”. Sarah McConville, wydawczyni HBR Group i starsza wiceprezesa uznała, że tak duża ilość nowych płatnych subskrypcji i odnowień jest „świadectwem zarówno doskonałości redakcyjnej, jak i silnego skupienia się na zaangażowaniu subskrybentów. Jednocześnie zwiększamy widoczność marki wśród nowych odbiorców za pośrednictwem podcastów, mediów społecznościowych i innych platform¹²²⁹”. Płatna subskrypcja pisma podzielona jest na kilka pakietów, zawierających w podstawowej wersji „dostęp online do wszystkich artykułów HBR i archiwum czasopisma, wizualną bibliotekę HBR, listy lektur przygotowywane przez redaktorów, cotygodniowy biuletyn Insider oraz aplikację mobilną HBR¹²³⁰”. Strona internetowa umożliwia dostęp do treści archiwalnych, w tym: do pojedynczych numerów już od roku 1956. Od początku swojego istnienia do 1974 roku pismo miało charakter nieregularny wydawniczo. W latach 1975-2000 było dwumiesięcznikiem; w latach 2001-2009 – miesięcznikiem; w latach 2010-2016 – miesięcznikiem, z wyjątkiem dwumiesięcznego wydania zimowego (styczeń-luty) i wakacyjnego (lipiec-sierpień). Od 2017 roku jest dwumiesięcznikiem, tzn. w roku wychodzi 6 numerów: styczeń-luty, marzec-kwiecień, maj-czerwiec, lipiec-sierpień, wrzesień-październik, listopad-grudzień. Sytuacja finansowa Harvard Business Publishing (w tym: pisma HBR) prezentowana jest w rocznych raportach, np. z 2020¹²³¹ czy 2021¹²³².

Harvard Business Review to amerykańskie pismo branżowe rozpoznawalne na świecie, poświęcone tematyce biznesu, ekonomii i zarządzania. Dostarcza wiedzę, opartą

¹²²⁶ Por. Arthur J. Bennett, *Top 10 Best Business Magazines of 2021*, Posora.com, 24.05.2021, <https://posora.com/best-business-magazines>, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²⁷ Por. *Press Release*, Hbs.edu, 15.08.2019, www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²⁸ *Press Release*, Hbs.edu, 15.08.2019, www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx, [dostęp: 24.01.2022].

¹²²⁹ *Press Release*, Hbs.edu, 15.08.2019, www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx, [dostęp: 24.01.2022].

¹²³⁰ *Press Release*, Hbs.edu, 15.08.2019, www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx, [dostęp: 24.01.2022].

¹²³¹ Por. *Annual Report 2020*, Hbs.edu, [www.hbs.edu/about/annualreport/2020](http://www.hbs.edu/about/annualreport/2020/Pages/default.aspx), [dostęp: 24.01.2022].

¹²³² Por. *Annual Report 2021*, Hbs.edu, www.hbs.edu/about/annualreport/2021, [dostęp: 04.05.2022].

o badania naukowe i doświadczenie autorów. HBR oferuje również materiały edukacyjne za opłatą (zarówno treści premium, jak i case studies). Należy zauważyć i podkreślić, że wśród autorów odnaleźć można prace teoretyków i praktyków znanych w branży oraz ich przełomowe idee i badania. Można wskazać kilka przykładów:

- Peter Drucker: decyzyjność¹²³³, efektywność¹²³⁴, ludzie w organizacji¹²³⁵, liderzy¹²³⁶, teoria biznesu¹²³⁷.
- Chris Anderson: długi ogon¹²³⁸, wykorzystanie i możliwości dronów w zarządzaniu¹²³⁹.
- Henry Mintzberg: planowanie strategiczne¹²⁴⁰, rola zarządzającego¹²⁴¹, łączenie planowania z zarządzaniem¹²⁴².
- Don Tapscott: złożoność cyfrowości¹²⁴³, rozwiązania blockchain¹²⁴⁴.

¹²³³ Por. Peter F. Drucker, *How to Make People Decisions*, HBR Magazine July 1985, <https://hbr.org/1985/1985/07/how-to-make-people-decisions>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²³⁴ Por. Peter F. Drucker, *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 19.01.2022]; Peter F. Drucker, *What Makes an Effective Executive*, HBR Magazine June 2004, <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²³⁵ Por. Peter F. Drucker, *They're Not Employees, They're People*, HBR Magazine February 2002, <https://hbr.org/2002/02/theyre-not-employees-theyre-people>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²³⁶ Por. Peter F. Drucker, *What Makes an Effective Executive*, HBR Magazine June 2004, <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²³⁷ Por. Peter F. Drucker, *The Theory of the Business*, HBR Magazine September-October 1994, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²³⁸ Por. Chris Anderson, *Debating the Long Tail*, Hbr.org, 27.06.2008, <https://hbr.org/2008/06/debating-the-long-tail>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²³⁹ Por. Chris Anderson, *The Drone Economy*, Hbr.org, 7.06.2017, <https://store.hbr.org/product/the-drone-economy/bg1703?sku=BG1703-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022]; Chris Anderson, *Drones Go to Work*, Hbr.org, 16.05.2017, <https://store.hbr.org/product/drones-go-to-work/h03n19?sku=H03N19-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴⁰ Por. Henry Mintzberg, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, HBR Magazine January-February 1994, <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴¹ Por. Henry Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, HBR Magazine March-April 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>, [dostęp: 19.01.2022]; Henry Mintzberg, *Enough Leadership*, HBR Magazine November 2004, <https://hbr.org/2004/11/enough-leadership>, [dostęp: 19.01.2022]; Jonathan Gosling, Henry Mintzberg, *Five Minds of a Manager*, HBR Magazine November 2003, <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴² Por. Henry Mintzberg, *Planning on the Left Side and Managing on the Right*, HBR Magazine July 1976, <https://hbr.org/1976/07/planning-on-the-left-side-and-managing-on-the-right>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴³ Por. Don Tapscott, *After 20 Years, It's Harder to Ignore the Digital Economy's Dark Side*, Hbr.org, 11.03.2016, <https://store.hbr.org/product/after-20-years-it-s-harder-to-ignore-the-digital-economy-s-dark-side/H02QBU>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴⁴ Por. Don Tapscott, Alex Tapscott, *The Impact of the Blockchain Goes Beyond Financial Services*, Hbr.org, 10.05.2016, <https://store.hbr.org/product/the-impact-of-the-blockchain-goes-beyond-financial-services/H02VXH>, [dostęp: 19.01.2022]; Don Tapscott, Ricardo Viana Vargas, *Blockchain Is Changing How Companies Can Engage with Customers*, Hbr.org, 6.01.2021, <https://hbr.org/2021/01/blockchain-is-changing-how-companies-can-engage-with-customers>, [dostęp: 19.01.2022].

- Michael Porter: teoria pięciu sił¹²⁴⁵, strategia¹²⁴⁶; a obecnie: zaangażowanie liderów biznesowych w sprawy społecznie ważne¹²⁴⁷, koncepcja strategii rozszerzonej rzeczywistości¹²⁴⁸.
- Clayton M. Christensen: innowacja zakłócająca¹²⁴⁹ w kontekście zakłócającej zmiany¹²⁵⁰, dylemat innowatora¹²⁵¹ czy technologia zakłócająca¹²⁵².
- W. Chan Kim i Renee Mauborgne: strategia błękitnego oceanu¹²⁵³.

¹²⁴⁵ Por. Michael E. Porter, *How Competitive Forces Shape Strategy*, HBR Magazine March 1979, <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, [dostęp: 19.01.2022]; Michael E. Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, HBR Magazine January 2008, <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴⁶ Por. Michael E. Porter, *What is strategy*, HBR Magazine November-December 1996, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴⁷ Por. Michael E. Porter, Daniella Ballou-Aares, *Business Leaders Must Take Action on Climate and Voting Rights*, Hbr.org, 3.11.2021, <https://hbr.org/2021/11/business-leaders-must-take-action-on-climate-and-voting-rights>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴⁸ Por. Michael E. Porter, James E. Heppelmann, *Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy*, HBR Magazine November–December 2017, <https://hbr.org/2017/11/why-every-organization-needs-an-augmented-reality-strategy>, [dostęp: 19.01.2022]; Michael E. Porter, James E. Heppelmann, *How Does Augmented Reality Work?*, HBR Magazine November–December 2017, <https://hbr.org/2017/11/how-does-augmented-reality-work>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁴⁹ Por. Clayton M. Christensen, Michael E. Raynor, Rory McDonald, *What Is Disruptive Innovation?*, HBR Magazine December 2015, <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁵⁰ Por. Clayton M. Christensen, Michael Overdorf, *Meeting the Challenge of Disruptive Change*, HBR Magazine March–April 2000, <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁵¹ Por. Clayton M. Christensen, *The Capitalist's Dilemma*, Hbr.org, 26.06.2014, <https://hbr.org/webinar/2014/06/the-capitalists-dilemma-2>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁵² Por. Joseph L. Bower, Clayton M. Christensen, *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, HBR Magazine January–February 1995, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁵³ Por. W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Blue Ocean Strategy*, HBR Magazine October 2004, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>, [dostęp: 19.01.2022]; W. Chan Kim, Renee Mauborgne, *Closing the Gap Between Blue Ocean Strategy and Execution*, Hbr.org, 5.02.2015, <https://hbr.org/2015/02/closing-the-gap-between-blue-ocean-strategy-and-execution>, [dostęp: 19.01.2022].

- Robert S. Kaplan: zarządzanie strategiczne¹²⁵⁴, zrównoważona karta wyników¹²⁵⁵, zrównoważenie w biznesie¹²⁵⁶, a także ryzyko w różnych kontekstach¹²⁵⁷.
- Alexander Osterwalder: szablon modelu biznesowego (z j. ang. *business model canvas*)¹²⁵⁸.
- Mark W. Johnson: modele biznesowe w nowych kontekstach (np. technologicznych¹²⁵⁹), potrzeba ich reinterpretacji¹²⁶⁰ oraz oparcie o innowacyjność¹²⁶¹.
- Kevin Kelly: zagrożenia technologią¹²⁶².

Harvard Business Review ma charakter opiniotwórczy, bowiem jest przestrzenią wymiany myśli¹²⁶³ i dyskusji¹²⁶⁴. Zatem wybór tego pisma nie jest przypadkowy.

¹²⁵⁴ Por. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your*, Hbr.org, 1.03.2006, <https://store.hbr.org/product/how-to-implement-a-new-strategy-without-disrupting-your-organization/R0603G>, [dostęp: 23.01.2022]; Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Mastering the Management System*, HBR Magazine January 2008, <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>, [dostęp: 23.01.2022].

¹²⁵⁵ Zrównoważona karta wyników (z j. ang. *balanced scorecard*) słynna koncepcja z 1992 roku opracowana przez Kaplana i Nortona, będąca istotnym instrumentem zarządzania strategicznego. Por. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*, HBR Magazine January–February 1992, <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>, [dostęp: 23.01.2022]; Robert S. Kaplan, David McMillan, *Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era*, Hbr.org, 3.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>, [dostęp: 23.01.2022]; Robert S. Kaplan, David P. Norton, *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, HBR Magazine July–August 2007, <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>, [dostęp: 23.01.2022]; i wiele innych.

¹²⁵⁶ Por. Robert S. Kaplan, George Serafeim, Eduardo Tugendhat, *Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality*, HBR Magazine January–February 2018, <https://hbr.org/2018/01/inclusive-growth-profitable-strategies-for-tackling-poverty-and-inequality><https://hbr.org/2018/01/inclusive-growth-profitable-strategies-for-tackling-poverty-and-inequality>, [dostęp: 23.01.2022]; Robert S. Kaplan, Karthik Ramanna, *Accounting for Climate Change*, HBR Magazine November–December 2021, <https://hbr.org/2021/11/accounting-for-climate-change>, [dostęp: 23.01.2022].

¹²⁵⁷ Por. Robert S. Kaplan, Herman B. Leonard, Anette Mikes, Fernando F. Suarez, Juan S. Montes, Cassie Kozyrkov, *Managing Risk and Resilience*, Hbr.org, 1.11.2020, <https://store.hbr.org/product/managing-risk-and-resilience/r2006b?sku=R2006B-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022]; Kurt Meyer, Anette Mikes, Robert S. Kaplan, *When Every Employee Is a Risk Manager*, Hbr.org, 25.01.2021, <https://hbr.org/2021/01/when-every-employee-is-a-risk-manager>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁵⁸ Por. Alexander Osterwalder, *A Better Way to Think About Your Business Model*, Hbr.org, 6.05.2013, <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁵⁹ Por. Mark W. Johnson, *Digital Growth Depends More on Business Models than Technology*, Hbr.org, 14.12.2018, <https://hbr.org/2018/12/digital-growth-depends-more-on-business-models-than-technology>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁶⁰ Por. Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann, *Reinventing Your Business Model*, HBR Magazine December 2008, <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>, [dostęp: 19.01.2022]; Mark W. Johnson, *A New Framework for Business Models*, Hbr.org, 21.01.2010, <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁶¹ Por. Mark W. Johnson, *Is Your Company Brave Enough for Business Model Innovation?*, Hbr.org, 24.11.2009, <https://hbr.org/2009/11/is-your-company-courageous-eno>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁶² Por. Kevin Kelly, *4 Arguments Against Technology*, Hbr.org, 17.04.2009, <https://hbr.org/2009/04/4-arguments-against-technology>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁶³ Por. Anita Elberse, *The Long Tail Debate: A Response to Chris Anderson*, Hbr.org, 2.07.2008, <https://hbr.org/2008/07/the-long-tail-debate-a-respons>, [dostęp: 19.01.2022].

¹²⁶⁴ Por. <https://hbr.org/webinar/2016/06/disruptive-innovation-explained-is-your-organization-prepared>, [dostęp: 19.01.2022].

3.3. Metodologia badań: obecność, preferencje, tendencje i konteksty wartości

Zbudowanie aparatury badawczej dedykowane jest poszukiwaniom obecności i preferencji wartości w piśmie Harvard Business Review z lat 2011-2020. Wykorzystano obserwację jako pre-analizę, a następnie analizę treści.

3.3.1. Sformułowanie celu badawczego i hipotez badawczych

Przyjętym **celem badawczym** jest weryfikacja założenia dotyczącego istnienia aksjosphery w biznesie i czy (oraz w jakim zakresie) obejmuje ona paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Tak sformułowane zadanie wpisuje się w cel pracy, którym jest zainicjowanie i podjęcie potrzebnej dyskusji na temat nowych możliwości, kierunków zarządzania mediami – oraz wskazanie obecności i potencjału aksjosphery. Cel pracy realizowany jest bowiem przez cel badawczy, a następnie poprzez skonfrontowanie wyników badań z wybranymi koncepcjami (dyskusja nad wynikami).

Postawione **pytanie badawcze**: *Czy i w jakim kontekście pismo HBR odnosi się do wartości?* w istocie jest pytaniem o preferencje wartości w przestrzeni biznesowej (na poziomie teorii i praktyki).

Postawiono **hipotezy badawcze**:

h1: W dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez HBR) obecne są tematy dotyczące wartości w biznesie oraz biznesie medialnym.

h2: Autorzy, autorki artykułów uznają wartości za konieczny element biznesu medialnego.

h3: Wartości, o których mowa mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny.

h4: Obecność i preferencja wartości tworzą aksjospherę zarządzania mediami łączącą paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny.

3.3.2. Opracowanie klucza kategoryzacyjnego

Na potrzeby poszukiwania wartości w dyskursie branżowo-biznesowym, reprezentowanym przez Harvard Business Review, stworzony został **klucz kategoryzacyjny**, wskazujący na konkretne wartości. Zadaniem klucza kategoryzacyjnego jest wyłonienie (wąskich, wyłącznych, wyczerpujących) jednostek badawczych, na których opierać się będzie analiza i interpretacja wyników. Jako, że projektowane badania nie są badaniami ilościowymi *sensu stricto*. Poszukiwane zatem będą nie tylko jednostki analizy, rozumiane jako najmniejsze elementy treści występujące w zwartym tekście (artykule), ale także jednostki kontekstu, oparte o większe fragmenty – prezentujące całą myśl związaną z konkretną wartością. Narzędzie to zostało wykorzystane do analizy materiału badawczego, zawężonego, sprofilowanego według przyjętych uprzednio kryteriów. Umożliwiło to nawigację poprzez

konkretne obszary w poszukiwaniu wartości i aksjofery. Poszukując wartości wyszczególniono hasła dotyczące wartości (np. łańcuch wartości, z j. ang. *chain value* czy wartości podstawowe, z j. ang. *core values*) i uznano je za najmniejsze jednostki analizy. Następnie hasła przypisano do kategorii, których wyszczególniono trzy rodzaje: ekonomiczną, etyczną (poza-ekonomiczną) i łączoną, bowiem pojedyncze hasła mają swoje konotacje – np. łańcuch wartości, z j. ang. *chain value* jest hasłem z kategorii ekonomicznej, zaś wartości podstawowe, z j. ang. *core values* przynależą do kategorii etycznej. Natomiast hasła z kategorii łączonej mają wymiar złożony i odwołują się zarówno do wymiaru etycznego, jak i ekonomicznego – np. *creating shared value, value(s)-based, economic&societal value(s)*.

Klucz kategoryzacyjny, w przyjętym podziale, to projekt autorski, a jednak ma charakter zbiektywizowany i powstawał w dwóch etapach:

1. wstępnym – w oparciu o pre-analizę tekstów HBR, odnosząc się do wiedzy przedmiotowej, ogólnej bądź intuicyjnej autorki;
2. uzupełniającym – w oparciu o szczegółową analizę treści.

Tabela 3. Klucz kategoryzacyjny do analizy treści w czasopiśmie HBR

kategoria	hasła
ekonomiczna	strategic value – chain value – shareholder value(s), stockholder value(s) – customer value, economic value to the customer (EVC)/ True Economic Value (TEV) – user value(s) – value of concept –value(s) creation, creating value(s), value(s) co-creation, create value(s)/ value(s) creation, value(s) proposition; create unique value(s), unique value(s), Unique Value Proposition (UVP) – capture value(s), deliver value(s), gain value(s), glean value(s), get value(s), reduce value(s), value(s) production, receive value(s), infuses value(s), get value(s), push value(s), keep value(s), value(s) migration, value extraction, value exchange, derive value(s), offer value(s) – value appropriation – shift value(s) – value transaction – wartość dodana: add value(s), adding value(s), surplus value(s) – fair value(s) – estimate value(s), measure value(s) – monetizing value(s) – firm value, company value, enterprise value – market value – industry value – value stream mapping (VSM) – net present value – item value(s) – value of product/service, value-producing offering – stock value(s) – commercial value(s) – business value(s) – economic value(s) – assets value(s) – human capital value(s) – value(s) of the vendors – must-have value – brand value – intangible value – future value (FV) – Design Value Index
etyczna (poza-ekonomiczna)	purpose and value(s) – stakeholder value(s) – true value(s), real value(s), central value(s) – organization-wide value(s), organizational value(s), corporate value(s), core value(s), company value(s), Corporate Value(s) Statement, value statement – value(s) and belief(s) – value(s) toolkit – value(s) and ethics – religious and political value(s) – social value(s) – cultural value(s) – ethical value(s), values as ethics – personal value(s), private value(s) – option value – common value(s) – work value(s) – employer(s) value(s) – value(s) and identity – mission and value(s) – democratic value(s) – public value(s) – government value(s) – policies and value(s) – value principles – human mind value(s) – goal(s) and value(s) – instrumental value(s) – sense of

kategoria	hasła
	meaning and value(s) – value-setting agenda, value setting – value of the network – humane values – communicating value(s)
łączona	creating shared value – system value – value(s)-based – value(s)-driven – value(s)-focused – economic and societal value(s) – business’s value and its role in society – value management – value-ecosystem – managing by values (MBV) – long-term value(s) – lasting value – long-lasting value – potential value – new model of value – value and potency

Zródło: opracowanie własne.

3.3.3. Wybór analizy treści jako metody badawczej oraz wskazanie zakresu czasowego dla badań

a) Wybór metody badawczej

Analiza treści, wywodząca się z analizy zawartości i analizy przekazu to uznana, ugruntowana metoda badawcza o charakterze jakościowym. Badania jakościowe obecne są zarówno w dyscyplinie nauk o komunikacji społecznej i mediach, jak i nauk o zarządzaniu i jakości. Odgrywają one ważną rolę w budowaniu dorobku teoretycznego dyscyplin, jak i przyczyniają się do przełomowych odkryć (obserwacji, koncepcji, prawidłowości czy interpretacji). Należy pamiętać, że „badania jakościowe dążą do ustalenia znaczenia, sensu jakiegoś zjawiska występującego w przestrzeni społecznej, a nie do pomiaru jego częstotliwości [Van Maanen 1979] czy siły wpływu na inne zjawiska¹²⁶⁵”. Wykorzystując więc badania jakościowe do poszukiwań wartości nie można oczekiwać pomiarów i wyników liczbowych, a raczej zgodnie z celem badawczym realizowane jest poszukiwanie obecności wartości oraz identyfikacja preferencji wartości w ich różnych kontekstach. Analiza treści wpisuje się w bogaty dorobek badań zawartości mediów – gdyż jest jedną z podstawowych metod, stosowanych w naukach o komunikacji społecznej i mediach (podobnie jak wywiad, obserwacja czy eksperyment¹²⁶⁶). Próba zdefiniowania tej metody prowadzi do słów Walerego Pisarka, który uznał, że jest to: „zespół różnych technik systematycznego badania strumieni lub zbiorów przekazów, polegającego na możliwie obiektywnym (w praktyce zwykle: intersubiektywnie zgodnym) wyróżnianiu i identyfikowaniu ich możliwie jednoznacznie skonkretyzowanych, formalnych lub treściowych elementów oraz na możliwie precyzyjnym (w praktyce: zwykle ilościowym) szacowaniu

¹²⁶⁵ Beata Glinka, Wojciech Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 16.

¹²⁶⁶ Por. Stanisław Michalczyk, *Uwagi o analizie zawartości mediów*, *Rocznik Prasoznawczy* 3/2009, s. 95-96.

rozkładu występowania tych elementów i na głównie porównawczym wnioskowaniu¹²⁶⁷”. Analiza taka ma prowadzić „przez poznanie zawartości przekazów do poznania innych elementów i uwarunkowań procesu komunikacyjnego¹²⁶⁸”. Stanisław Michalczyk wskazuje, że „analiza zawartości (*content analysis*) jest empirycznym, systematycznym i intersubiektywnym opisem treściowych i formalnych cech przekazów medialnych¹²⁶⁹”. Metoda ta wykazuje co najmniej dwa wymiary: deskryptywny, opisujący stan aktualny (czy lepiej: opis stanu badanego) oraz wyjaśniający, analizujący konteksty oraz przyczyny badanego stanu. Poprzez analizę jawnych elementów i cech tekstu oraz wskazanie na kontekst ich występowania jest możliwe ujęcie, uchwycenie rzeczywistości społecznej¹²⁷⁰. W ramach pre-analizy podjęto obserwację, traktując ją jako sposób zbierania danych, również znany i praktykowany w naukach społecznych (w tym: w naukach o komunikacji społecznej i mediach, a także w naukach o zarządzaniu i jakości). Sama metoda obserwacyjna jest uważana za jedną z najstarszych metod badawczych¹²⁷¹, a w przypadku prowadzonych badań została wykorzystana częściowo¹²⁷² i uzupełniająco. Wykorzystano ją bowiem do sformułowania hipotez oraz zgromadzenia potrzebnej wiedzy (danych) na temat badanego obszaru. Można dodatkowo wyjaśnić, że obserwacja naukowa dostarczyła danych na temat rangi pisma Harvard Business Review w środowisku biznesowym, a także spostrzeżeń na temat obecności wartości w tym piśmie w nieznanym stopniu, zakresie i preferencjach. Aby opisać¹²⁷³ obecność wartości i dokonać interpretacji kontekstowej podjęto analizę treści. W pierwszej kolejności określono obecność wartości (w ich zakresie i podejmowanej tematyce), a następnie poszukiwano preferencji wartości tak ekonomicznych, jak i etycznych w badanym piśmie oraz tendencji wartości, a wreszcie i możliwe było określenie kontekstów wartości.

¹²⁶⁷ Walery Pisarek, *Analiza zawartości prasy*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983, s. 45.

¹²⁶⁸ Walery Pisarek, *Analiza zawartości prasy*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983, s. 45.

¹²⁶⁹ Stanisław Michalczyk, *Uwagi o analizie zawartości mediów*, Rocznik Prasoznawczy 3/2009, s. 97.

¹²⁷⁰ Por. Stanisław Michalczyk, *Uwagi o analizie zawartości mediów*, Rocznik Prasoznawczy 3/2009, s. 97.

¹²⁷¹ Por. Jerzy Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000, s. 91.

¹²⁷² Nie wykorzystano w pełni możliwości obserwacji naukowej, tj. nie prowadzono dziennika obserwacji, nie wprowadzono skali przymiotnikowych/tabelarycznych.

¹²⁷³ Warto zauważyć, że opis zjawiska, zwłaszcza gęsty opis to również uznana metoda badawcza. Por. Clifford Geertz, *Interpretacja kultur: wybrane eseje*, tłum. Marta M. Piechaczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.

b) Wybór zakresu czasowego

Wybranie zakresu czasu dla badań jest konieczne do ograniczenia ilości analizowanych treści. Uznano, że 10 lat stanowi swoistą reprezentację rzeczywistości biznesowej – gdyż z jednej strony wykazuje pewną aktualność, a z drugiej strony ujawnia zachodzące zmiany czy tendencje. Wybrano dekadę: 2011-2020, w rozumieniu kalendarza gregoriańskiego¹²⁷⁴, co umożliwiło objęcie badaniem również roku 2020, w którym to świat ogarnęła epidemia SARS-CoV-2. Wybór metody jakościowej zdaje się być zrozumiałą i uzasadnioną, jako że nie można „zapominać, że jednym z podstawowych zadań nauk humanistycznych i społecznych jest nie tylko dokonywanie przez nie opisów i mniej lub bardziej trafnych interpretacji rzeczywistości. Ich misją jest również ukazywanie przyczynowo-skutkowych związków i współzależności, a także proponowanie skutecznych sposobów wpływania na zmiany w pożądanym kulturowo, społecznie i ekonomicznie kierunkach¹²⁷⁵”. Może jednak pojawiać się pytanie, czy i dlaczego do osiągnięcia celu badawczego analiza treści jest wystarczająca? Wybór analizy treści (a nie analizy zawartości czy przekazu) wynikał z jej wystarczalności. Zebrany materiał badawczy jest bogaty już na poziomie samej treści (bez potrzeby odnoszenia się do obrazu, dźwięku, materiału filmowego, itp.) oraz umożliwia nawigowanie i poruszanie się na poziomie tkanki tekstowej (np. poprzez wykorzystanie słów kluczowych czy wykorzystanie klucza kategoryzacyjnego). Wybrana metoda jest zatem w pełni wystarczająca, a jednocześnie wykazuje bogactwo możliwości i użyteczność. Również osadzenie badań w konkretnych ramach czasowych ma swoje uzasadnienie.

3.3.4. Proces badawczy: analiza treści *Harvard Business Review* 2011-2020

W podrozdziale *charakterystyka Harvard Business Review* (3.2) opisano profil pisma i uzasadniono ten wybór. Warto jeszcze raz podkreślić, że jest to pismo branżowe (aktualnie dwumiesięcznik) o ugruntowanej pozycji, zorientowane zarówno biznesowo, jak i społecznie, dostarczające wiedzy teoretycznej, wniosków empirycznych oraz badań naukowych, ponadto stanowi przestrzeń wymiany myśli, dyskusji i polemiki. Wybór pisma jest intencjonalny i przemyślany.

Celem pracy jest zainicjowanie i podjęcie potrzebnej dyskusji na temat nowych możliwości, kierunków zarządzania mediami – oraz wskazanie obecności i potencjału

¹²⁷⁴ Por. Catherine Boeckmann, *Is 2021 the Start of a New Decade?*, Almanac.com, 23.12.2020, <https://www.almanac.com/when-does-new-decade-start>, [dostęp: 22.04.2022].

¹²⁷⁵ *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Di-fin, Warszawa 2016, s. s. 203.

aksjosfery. Aby ten cel osiągnąć, realizowano badania naukowe, z jasno-sformułowanym celem badawczym, postawionymi hipotezami badawczymi oraz pytaniem badawczym. **Cel badań** jest zbieżny z głównym celem pracy i pozwala na jego realizację. Badania dążą do weryfikacji istnienia aksjosfery w dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez pismo Harvard Business Review) oraz do oceny, czy i w jakim zakresie obejmuje ona paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny.

a) Hipotezy

Sformułowano cztery hipotezy badawcze:

h1: W dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez HBR) obecne są tematy dotyczące wartości w biznesie oraz biznesie medialnym.

h2: Autorzy, autorki artykułów uznają wartości za konieczny element biznesu medialnego.

h3: Wartości, o których mowa mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny.

h4: Obecność i preferencja wartości tworzą aksjosferę zarządzania mediami łączącą paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny.

Postawiono także pytanie badawcze:

p1: *Czy i w jakim kontekście pismo HBR odnosi się do wartości?*, które w istocie dotyczy preferencji wartości w przestrzeni biznesowej.

Zbudowanie i wykorzystanie klucza kategoryzacyjnego umożliwiło poszukiwanie wartości *per se* i poszukiwanie konkretnych wartości (tj. preferencji wartości) – zabieg ten ma w pewnej mierze charakter ilościowy. Zaś interpretacja kontekstu wartości realizuje charakter jakościowy podjętych badań. Dzięki temu możliwe są zarówno uogólnienia, jak i eksploracja tematu. Dekada jako jednostka czasu umożliwia wskazanie potencjalnych zmian zachodzących w podejściu do wartości (z j. ang. *value* – jako rzeczownik) i wartościowania (z j. ang. *to value* – jako czasownik). Taki zakres czasu daje również wystarczająco szeroki obraz konkretnych czasów, jest swoistym miernikiem i wskaźnikiem przemian. Owe przemiany potwierdzają liczne raporty i treści biznesowe – wyraźnie wskazując na zmianę myślenia, wielki reset, wielowymiarową transformację. Zatem wykorzystanie do badań analizy treści z przedziału czasowego 2011-2020 jest przejawem zainteresowania wobec stanu aktualnego, przy jednoczesnej aspiracji do wskazania pewnych sygnałów nadchodzących zmian. W przekonaniu autorki badania i wnioski z tych badań mogą stanowić w przyszłości zapis interesujący badawczo. Do zgromadzenia materiału badawczego wykorzystano dostęp do zasobów bibliotecznych EBSCO, które oferują precyzyjne narzędzia filtrujące. Zdecydowano się także na wykupienie dostępu do zbiorów na stronie

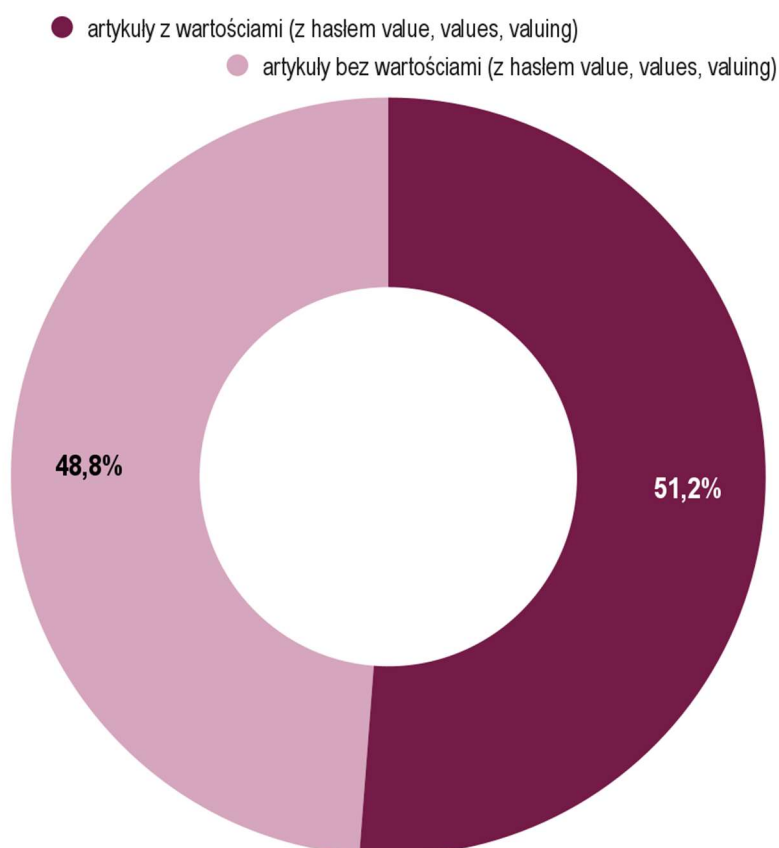
hbr.org, które to materiały, z jednej strony umożliwiły powstanie podbudowy teoretycznej, a z drugiej podjęcie obserwacji profilu pisma, by sformułować hipotezy badawcze.

b) Badania

W pierwszym etapie badań, korzystając z możliwości przeszukiwania bazy danych, wyszukano wszystkie artykuły w zakresie czasowym 2011-2020 zawierające hasła wartość (z j. ang. *value, values*) lub wartościowanie (z j. ang. *valuing*) – według polecenia: *value OR values OR valuing*, z zaznaczeniem opcji: przeszukuj również pełny tekst artykułów. Ze względu na kwestie językowe odrzucono wydania lokalne: Harvard Business Review China i Harvard Business Review American Latina. Uwzględniając powyższe kryteria wyszukano 6141 artykułów (rekordów). W tym samym zakresie czasu według tych samych kryteriów – ale bez użycia haseł w wyszukiwarce, intencjonalnie pozostawiając pustą pole wyszukiwania – wszystkich artykułów (rekordów) wyszukano: 11989.

Diagram pierwszy ilustruje proporcje między artykułami zawierającymi hasła związane z wartościami (6141) a artykułami nie zawierającymi tych haseł (5848), według przyjętych kryteriów wyszukiwania. Procentowy udział ujawnia, że artykułów zawierających hasła związane z wartościami, w odniesieniu do wszystkich artykułów (11989) jest 51,2%.

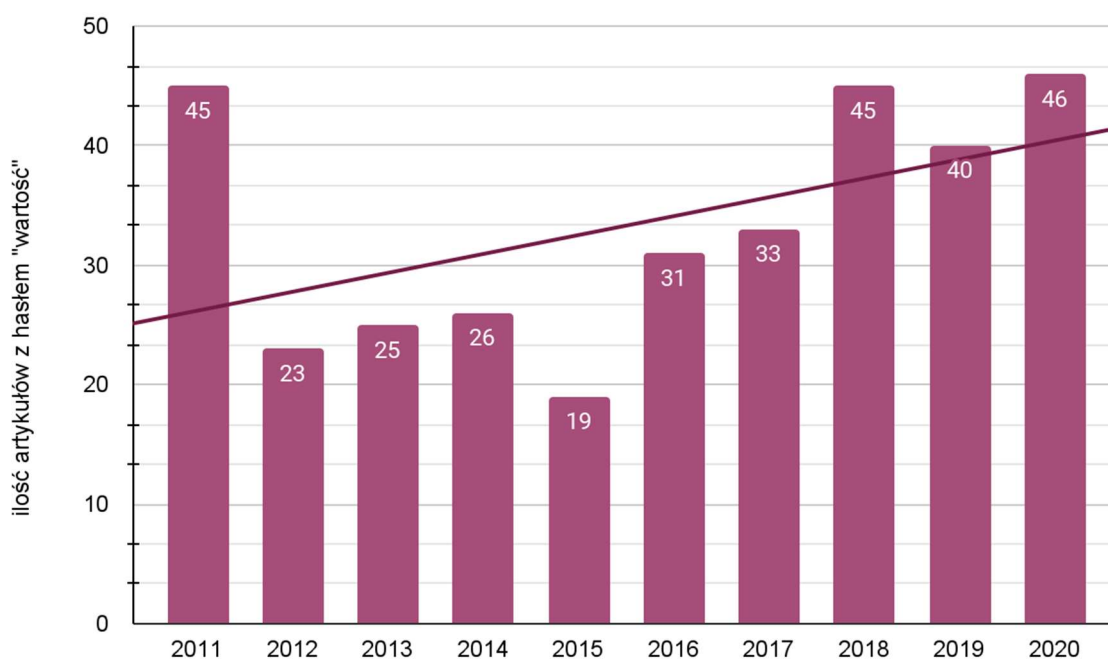
Diagram 1. Obecność wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażona w procentach



Źródło: opracowanie własne.

W drugim, właściwym, etapie badawczym wyszczególniono artykuły dotyczące wartości odnoszące się do branży medialnej (rozumianej w ujęciu amerykańskim: obejmującym media tradycyjne, media cyfrowe, firmy telekomunikacyjne i technologiczno-medialne¹²⁷⁶). Zebrano ich **333**¹²⁷⁷. Wyselekcjonowane artykuły opisano według przyjętej metryczki: data, tytuł i autor_ka, abstrakt, temat główny, słowa kluczowe, źródło i rodzaj treści. Dokonano analizy treści pod kątem **obecności wartości** (i **tendencji** na przestrzeni badanego zakresu czasu), analizowano **preferencje wartości** w branży medialnej (oraz **tendencje** poszczególnych preferencji na przestrzeni badanego zakresu czasu), a następnie badano **konteksty** występowania wartości.

Wykres 1. Występowanie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone liczbowo



Źródło: opracowanie własne.

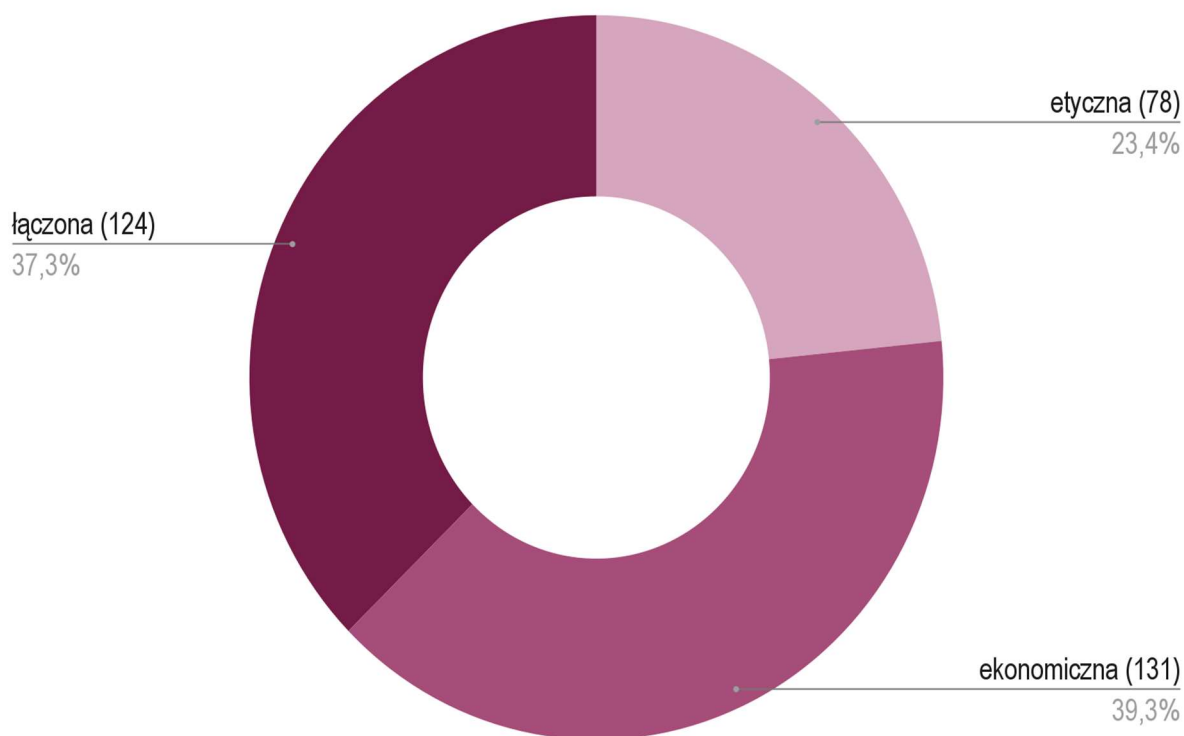
Wykres pierwszy zawiera ilość artykułów odnoszących się do wartości z lat 2011-2020. Jest to ilustracja obecności wartości. Widoczna jest linia trendu, która obrazuje pewną tendencję w obecności wartości w artykułach Harvard Business Review.

¹²⁷⁶ Jest to tzw. branża TMT: *technology - media - telecom/telecommunications*.

¹²⁷⁷ Artykułów dotyczących mediów i zarządzania mediami było znacząco więcej, zaobserwowano też rosnące zainteresowanie tematyką medialną i wpływem firm medialnych i technologiczno-medialnych na społeczeństwo po roku 2020. Natomiast badania obejmują lata 2011-2020 oraz, co wymaga przypomnienia, jedynie te artykuły w których pojawia się hasło: wartość (*value, values, valuing*).

Wykorzystując klucz kategoryzacyjny, zebrane artykuły (333) zaklasyfikowano do trzech kategorii: etycznej, ekonomicznej, łączonej – uzyskano w ten sposób preferencje wartości. Rozkład procentowy i liczbowy prezentuje diagram drugi, który oddaje również proporcje pomiędzy kategoriami wartości.

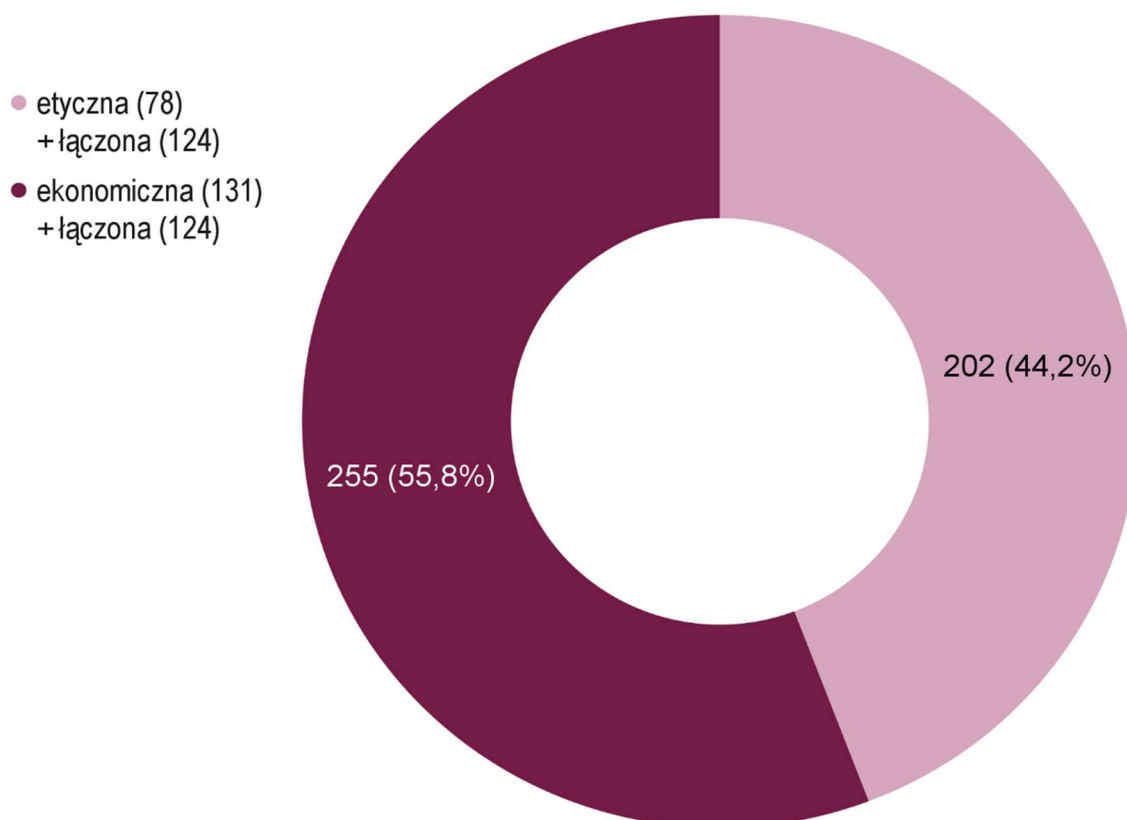
Diagram 2. Kategorie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone procentowo i liczbowo w oparciu o klucz kategoryzacyjny



Źródło: opracowanie własne.

Kategoria łączona zawiera artykuły, w których znalazły się hasła wartości etycznych i ekonomicznych jednocześnie. Aby zilustrować proporcje, jakie zachodzą tylko między wartościami etycznymi i wartościami ekonomicznymi, kategorię etyczną i kategorię ekonomiczną każdorazowo zsumowo z kategorią łączoną. Ilustruje to diagram trzeci.

Diagram 3. Proporcje wartości etycznych (zsumowana kategoria etyczna i łączona) oraz ekonomicznych (zsumowana kategoria ekonomiczna i łączona) w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone procentowo i liczbowo



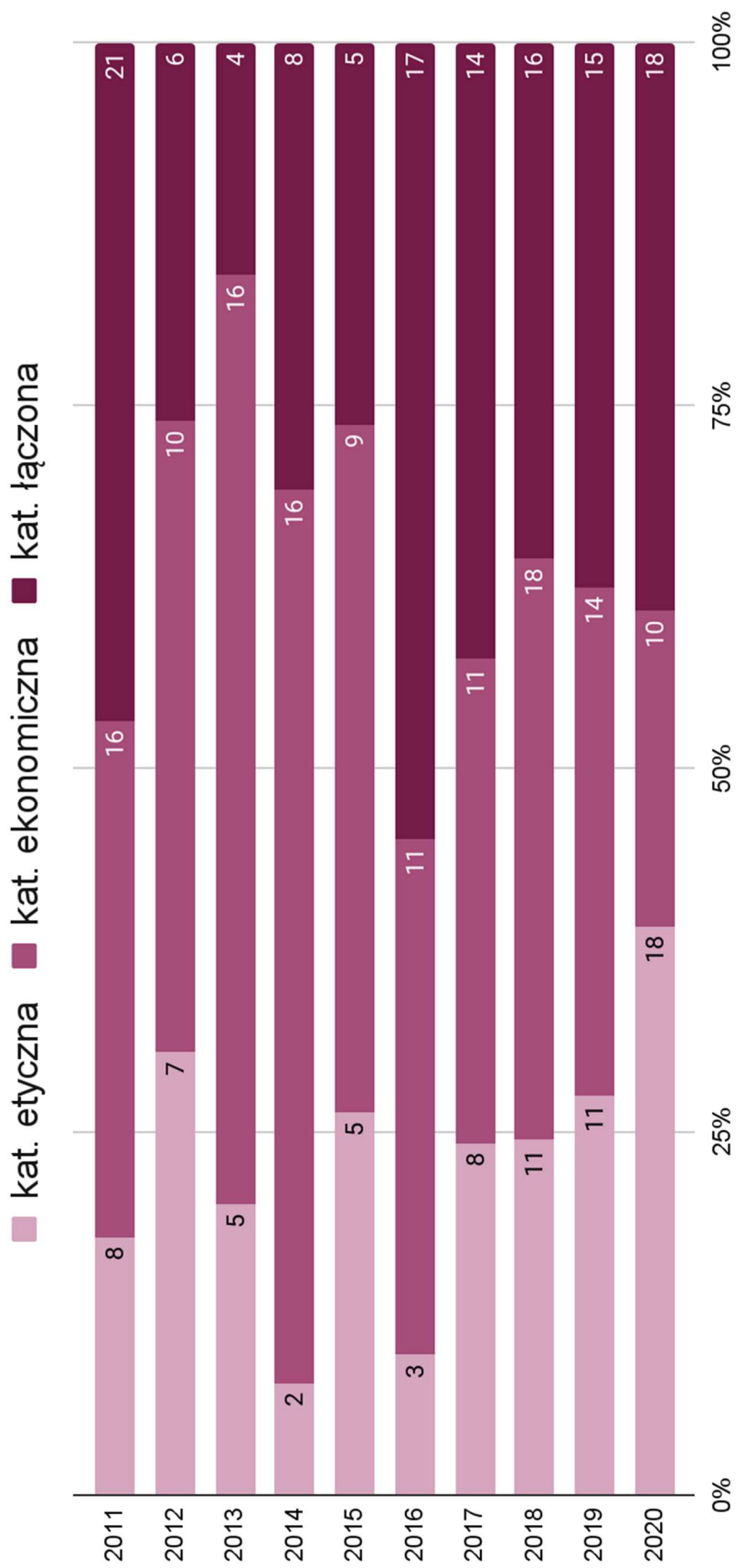
Źródło: opracowanie własne.

Wykres drugi, tzw. skumulowany procentowy, ilustruje rozkład artykułów w trzech kategoriach w poszczególnych latach – co ujawnia preferencje wartości na przestrzeni lat.

Wykres trzeci, czwarty i piąty przedstawiają poszczególne preferencje w trzech kategoriach na przestrzeni lat wraz z uwzględnieniem linii trendu, sugerując pewne tendencje.

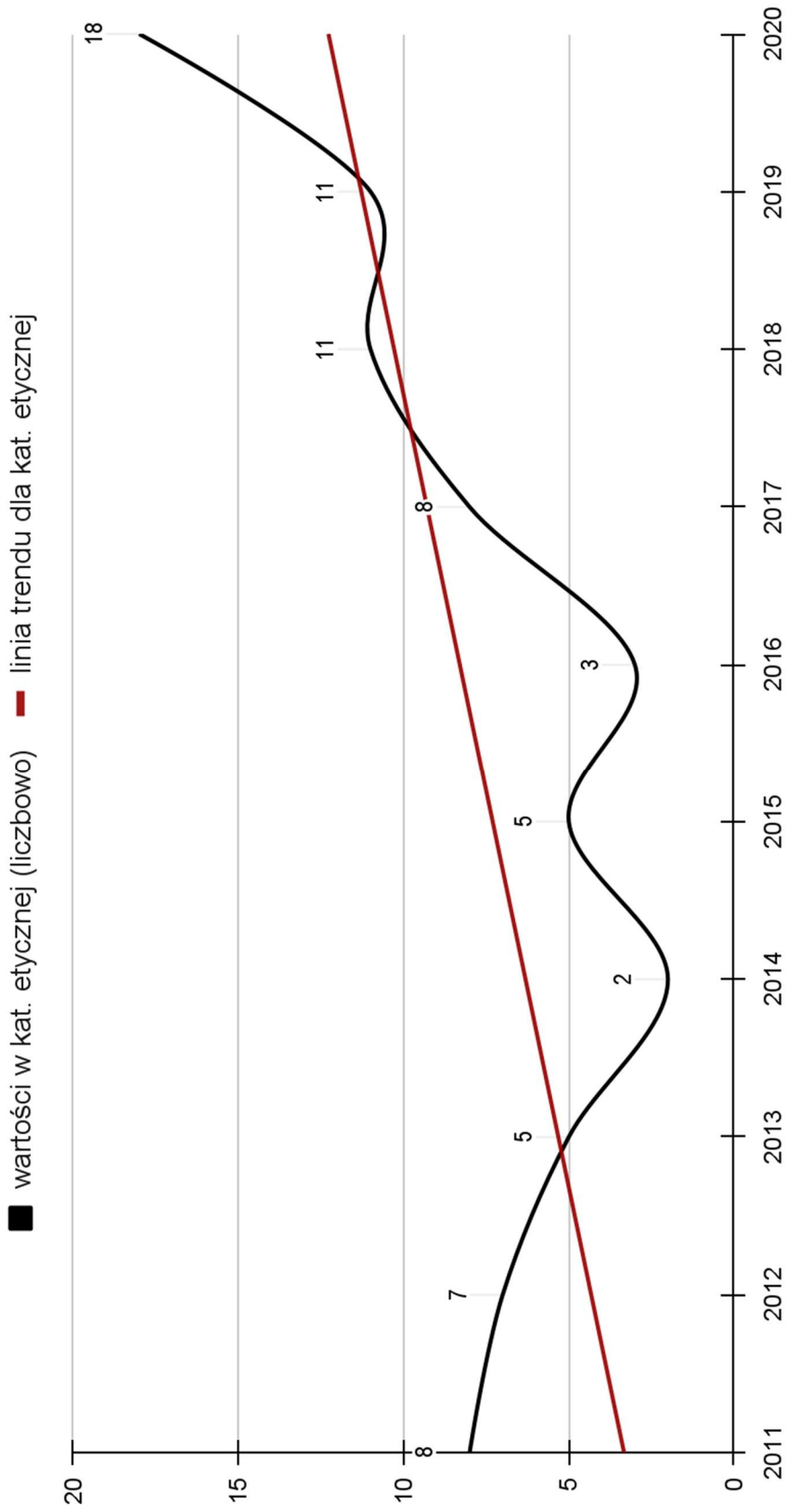
Zebrany materiał badawczy umożliwił identyfikację **kontekstów** występowania wartości według grupy tematycznej. Każdy z artykułów w Harvard Business Review posiada przydzielony przez pismo temat przewodni (hasło/słowo kluczowe). Analiza tematów przewodnich umożliwiła ich pogrupowanie, co przedstawiono w tabeli czwartej. Zsumowanie artykułów w danym temacie przewodnim do grup tematycznych dało obraz ilościowy i procentowy obecności wartości w kontekstach tematycznych. Ilustruje to diagram czwarty.

Wykres 2. Kategorie wartości w artykułach HBR w poszczególnych latach wyrażone liczbowo w oparciu o klucz kategoryzacyjny



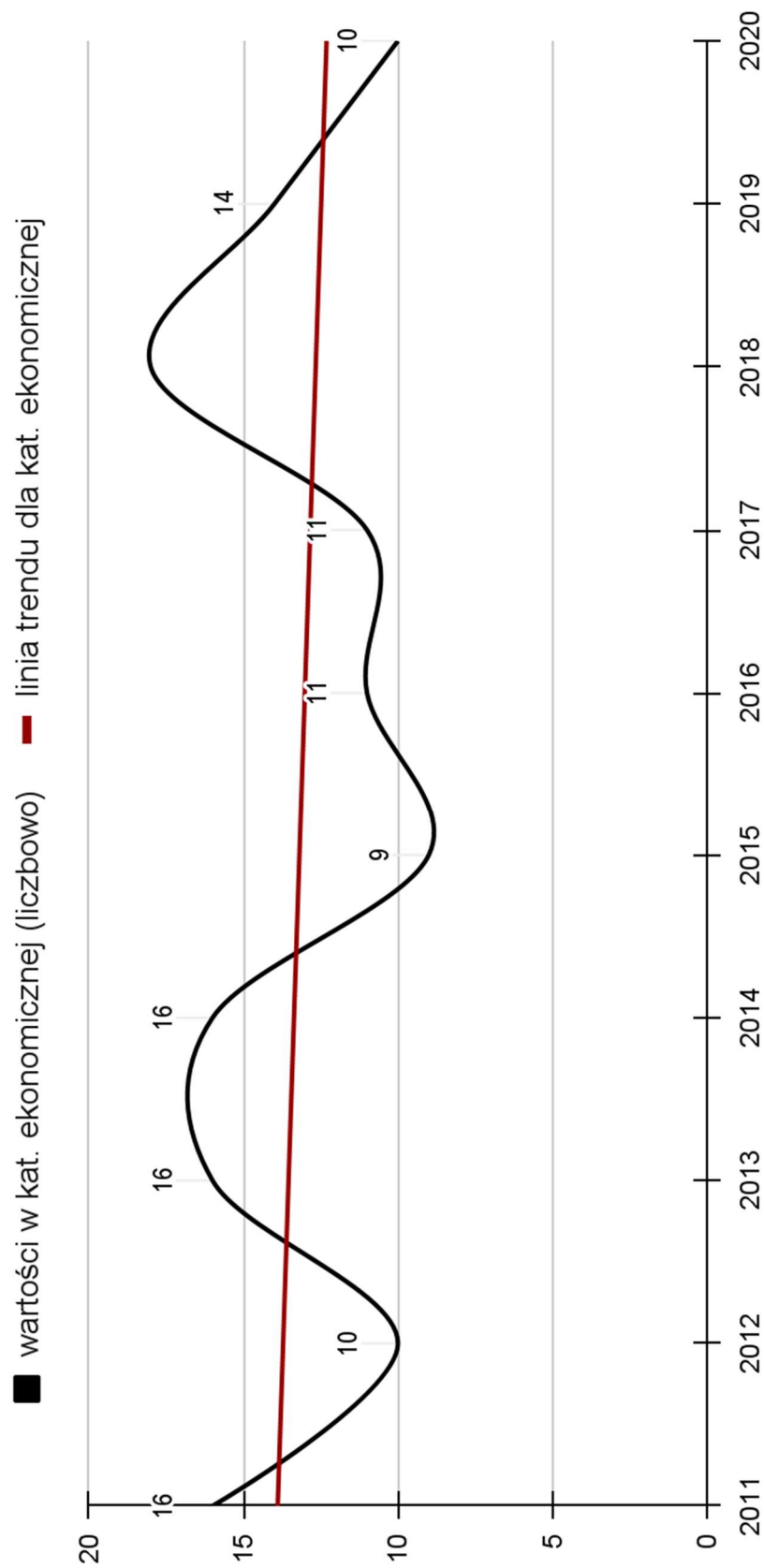
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 3. Wartości w kategorii etycznej w artykułach HBR wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu



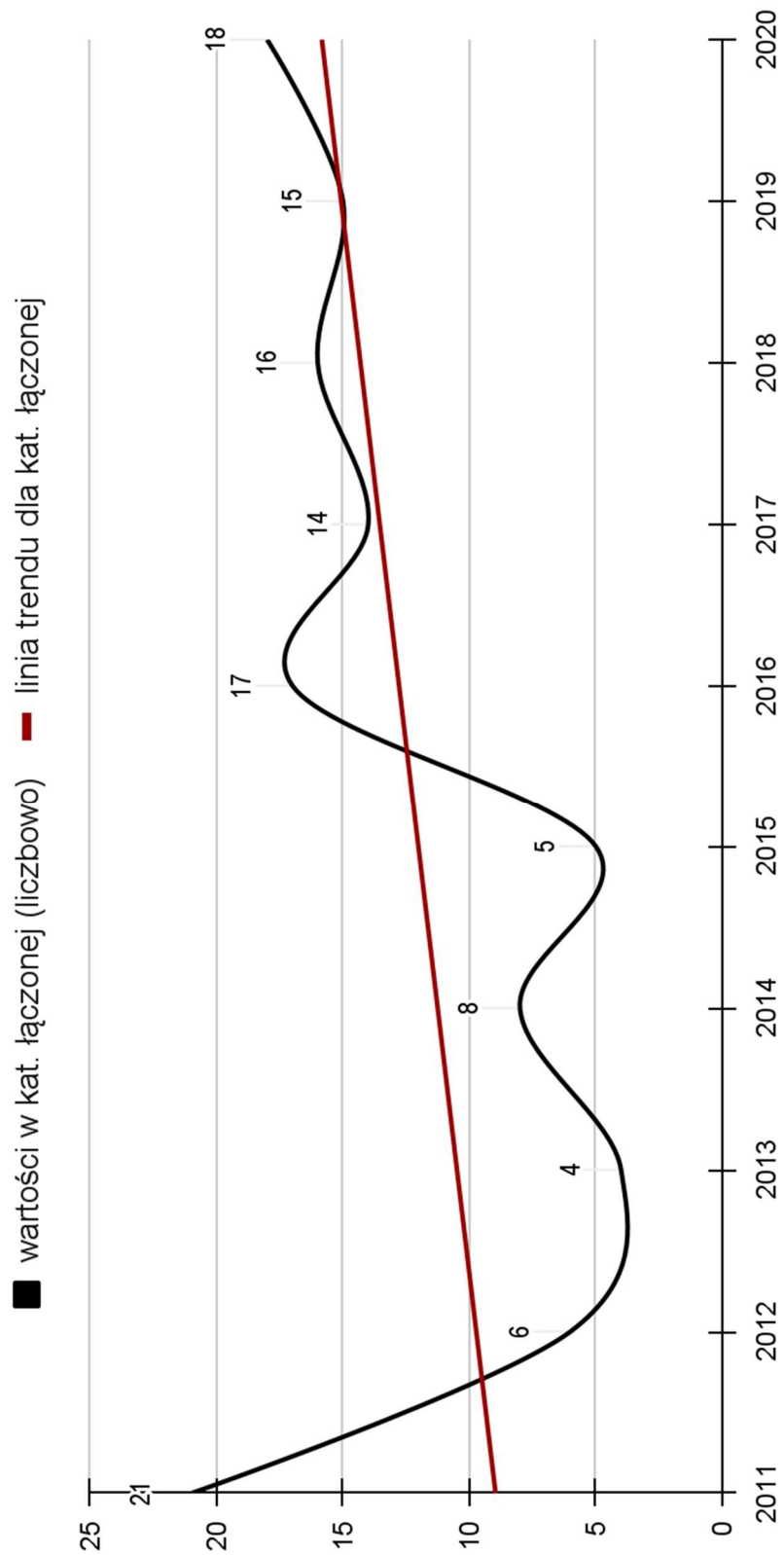
Źródło: opracowanie własne.

Wykres 4. Wartości w kategorii ekonomicznej w artykułach HBR wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu



Źródło: opracowanie własne.

Wykres 5. Wartości w kategorii łączonej w artykułach HBR wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 4. Tematy a występowanie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone w liczbach

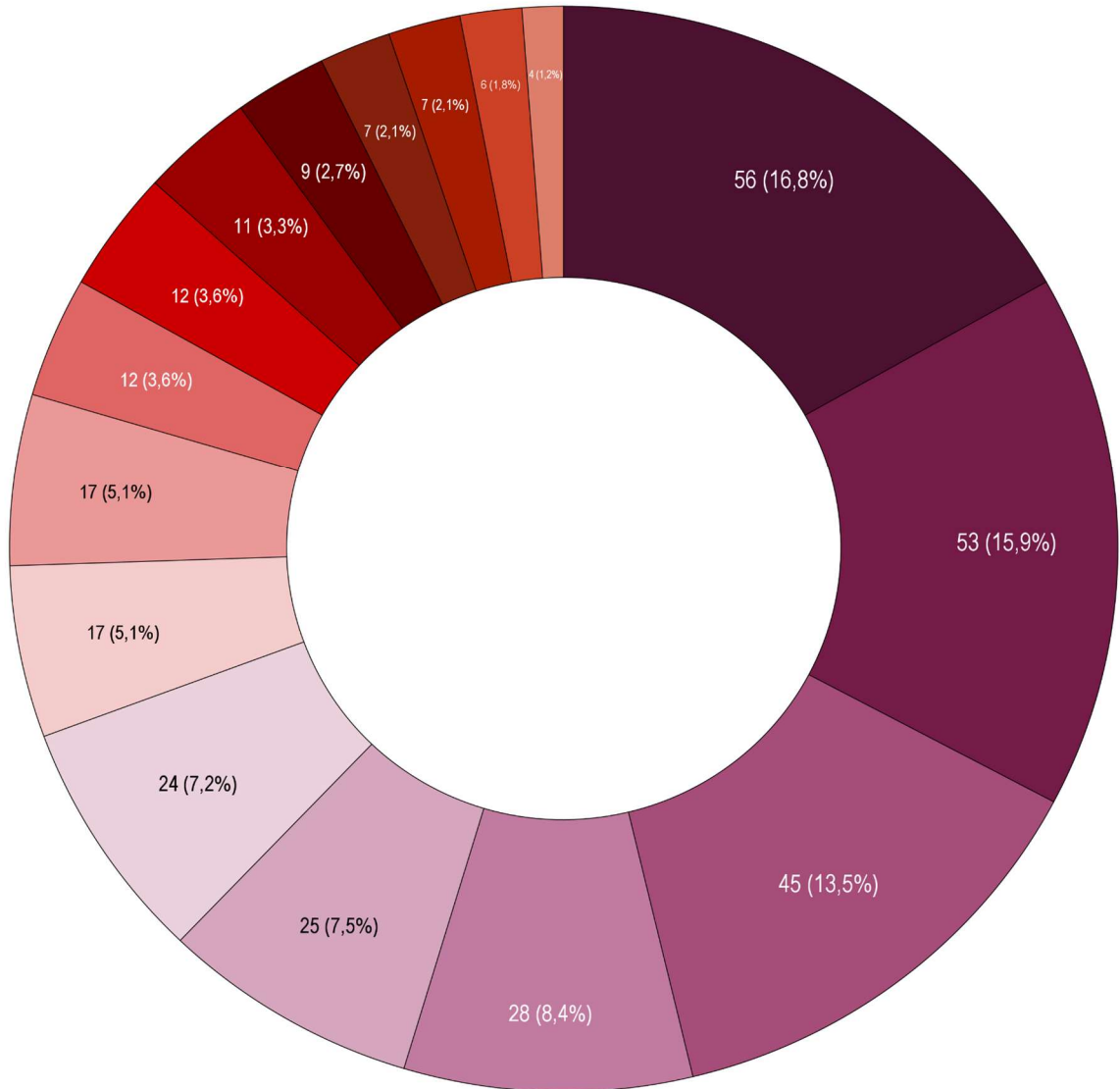
temat (propozycja HBR)	ilość artykułów	grupa tematyczna (propozycja własna)	razem
Business Management	6	zarządzanie i przywództwo	45
Cross-Cultural Management	1		
Developing Employees	1		
IT Management	1		
Management Skills	1		
Talent Management	2		
Time Management	1		
Work-Life Balance	1		
Workspaces Design	1		
Compensation And Benefits	1		
Employee Retention	1		
Operations And Supply Chain Management	2		
Leadership	17		
Decision Making And Problem Solving	4		
Leadership And Managing People	2		
Leading Teams	2		
Motivating People	1		
Strategy	27	strategia	53
Competitive Strategy	17		
Global Strategy	3		
Customer Strategy	1		
Growth Strategy	1		
Negotiation Strategies	1		
Pricing Strategy	3		
Organizational Culture	4	organizacja i kultura organizacyjna	7
Organizational Change	1		
Organizational Restructuring	1		
Organizational Transformation	1		
Career Planning	1	kariera	9
Careers	1		
Personal Brand	1		
Managing Yourself	4		
Balancing Work And Family	1		
Personal Productivity	1		
Business Models	12	modele biznesowe	12
Marketing	22	marketing	28
Sales And Marketing	4		
Brand Management	2		

temat (propozycja HBR)	ilość art.	grupa tematyczna (prop. własna)	razem		
Innovation	17	innowacje i przedsiębiorczość	25		
Entrepreneurship	3				
Disruptive Innovation	4				
Entrepreneurs And Founders	1				
Entrepreneurial Financing	2	finanse	6		
Finance And Investing	2				
Accounting	1				
IPOs	1				
Mergers And Acquisitions	9	rynek i produkty	12		
Emerging Markets	1				
Product Development	2				
Social Media	16	media społecznościowe, technologie i dane	56		
Technology And Analytics	15				
Web-Based Technologies	12				
Analytics And Data Science	13				
Cybersecurity And Digital Privacy	6	bezpieczeństwo i regulacje prawne	11		
Government Policy And Regulation	4				
Intellectual Property	1				
Customer Experience	11	projektowanie i doświadczenia odbiorcy	17		
Design Thinking	3				
Consumer Behavior	2				
Customer Service	1				
Collaboration And Teams	3	współpraca i sieci	4		
Professional Networks	1				
Corporate Social Responsibility	7	odpowiedzialność społeczna i etyka	24		
Sustainable Business Practices	5				
Corporate Governance	2				
Business Ethics	1				
Business And Society	6				
Diversity And Inclusion	2				
Transparency	1				
Business Communication	3				
Business History	1	biznes i ekonomia	17		
Economics	4				
Government	4				
R&D	2				
Globalization	1				
International Business	2				
Gender	3			inne	7
Age and Generational Issues	1				
Psychology	1				
Creativity	2				

Źródło: opracowanie własne.

Diagram 4. Grupa tematyczna a występowanie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone w procentach

- media społecznościowe, technologie i dane (16,8%) • strategia (15,9%) • zarządzanie i przywództwo (13,5%)
- marketing (8,4%) • innowacje i przedsiębiorczość (7,5%) • odpowiedzialność społeczna i etyka (7,2%)
- projektowanie i doświadczenia odbiorcy (5,1%) • biznes i ekonomia (5,1%) • rynek i produkty (3,6%)
- model biznesowy (3,6%) • bezpieczeństwo i regulacje prawne (3,3%) • kariera (2,7%) • inne (2,1%)
- organizacja i kultura organizacyjna (2,1%) • finanse (1,8%) • współpraca i sieci (1,2%)



Źródło: opracowanie własne.

Zebrany materiał badawczy z Harvard Business Review z lat 2011-2020, dotyczący branży medialnej i zawierający hasła wartości (z j. ang. *value, values, valuing*) stał się przestrzenią poszukiwań: obecności, tendencji, preferencji i kontekstów wartości. Opracowane dane ilościowe i jakościowe umożliwiają bogate wnioskowanie.

3.4. Wyniki badawcze

Definicja

W toku badań dostrzeżono możliwość sformułowania definicji wartości, która nie jest wprawdzie definicją słownikową, ale ma charakter eksperymentalny – jest w istocie in-
tencjonalną kompozycją cytatów i parafraz zaczerpniętych z materiału badawczego.

„Wartości są tym, co cenimy¹²⁷⁸”, chociaż to trudne do określenia i uzależnione od okoliczności¹²⁷⁹.
„Wartość to coś więcej niż tylko to, za co płacimy¹²⁸⁰” – cena bowiem jest tym, co płacimy; wartość
jest tym, co otrzymujemy¹²⁸¹. Wartość definiuje się jako korzyści w stosunku do kosztów, a nie tylko
jako same korzyści (bez kosztów)¹²⁸². Skala i charakter wartości są oceniane subiektywnie, a jednak
posiadają uniwersalne elementy, które stwarzają firmom możliwości poprawy wyników na obec-
nych rynkach lub wejścia na nowe¹²⁸³. Do tworzenia trwałych wartości na rynku, konieczne jest
uznanie i szacunek dla wartości ludzkich i społecznych¹²⁸⁴. „Wartości wzmacniają [w przestrzeni
biznesowej] odpowiedzialność, współpracę i inicjatywę¹²⁸⁵”. Istnieją wartości zarówno ekono-
miczne, jak i społeczne, a ich obecność nie jest dychotomiczna, ale komplementarna¹²⁸⁶.

Dla zarządzania mediami widoczne jest wyzwanie, jakim jest integracja i przewy-
ciążanie dualizmu: misja społeczna *versus* wyzwania biznesu także na bardziej ogólnym
poziomie, łączenia wartości społecznych i wartości ekonomicznych. Dotychczasowe na-
pięcia na tej linii podkreślał Tadeusz Kowalski¹²⁸⁷, a także Klaus-Dieter Altmepfen, C.

¹²⁷⁸ Słowa Reeda Hastingsa przytacza: Bill Taylor, *News Corp., Netflix, and the Value of Values*, Hbr.org, 25.07.2011, <https://hbr.org/2011/07/news-corp-netflix-values>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁷⁹ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸⁰ Robert C. Pendleton, *We Won't Get Value-Based Health Care Until We Agree on What 'Value' Means*, Hbr.org, 27.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/we-wont-get-value-based-health-care-until-we-agree-on-what-value-means>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸¹ Por. Robert C. Pendleton, *We Won't Get Value-Based Health Care Until We Agree on What 'Value' Means*, Hbr.org, 27.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/we-wont-get-value-based-health-care-until-we-agree-on-what-value-means>, [dostęp: 22.03.2022]. Robert G. Picard również przywołuje ten cytat Warrena Buffeta osadzając go w szerszym kontekście listu do udziałowców Berkshire Hathaway Inc. (dostępnym pod adresem: www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html). Por. Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 48, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

¹²⁸² Por. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Values*, HBR Magazine January–February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸³ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸⁴ Por. Bill Taylor, *News Corp., Netflix, and the Value of Values*, Hbr.org, 25.07.2011, <https://hbr.org/2011/07/news-corp-netflix-values>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸⁵ Rosabeth Moss Kanter, *Ten Essentials for Getting Value from Values*, Hbr.org, 14.06.2010, <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸⁶ Por. Michael Beer, Edward Ludwig, *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*, Hbr.org, 06.02.2012, <https://hbr.org/webinar/2012/10/higher-ambition-how-great-lead>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁸⁷ Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Ann Hollifield oraz Joost van Loon¹²⁸⁸. Próba zdefiniowania wartości w oparciu o treści zawarte w artykułach HBR uwidacznia pewne cechy szczególne, jak: subiektywność i obiektywność równocześnie; znaczenie ceny, kosztów, korzyści, start; trwałość; współistnienie, komplementarność. Rosabeth Moss Kanter wymienia dziesięć korzyści, jakie można odnieść z internalizacji wartości w zarządzaniu¹²⁸⁹ także mediami, a na szczególną uwagę zasługują przekonania, że wartości:

- to priorytet dla liderów;
- to przestrzeń dialogu i uzgadniania (budowania konsensusu) wśród pracowników i interesariuszy;
- są zrozumiałe, pamiętane i współdzielone dzięki regularnej weryfikacji, aktualizacji i kodyfikacji;
- wykraczają poza bieżące zadania i wskazują na długotrwałą służbę społeczeństwu;
- są odniesieniem dla podejmowania (nawet nieopłacalnych) decyzji, wyborów;
- są komunikowane wszystkim interesariuszom¹²⁹⁰.

3.4.1. Wyniki z pierwszego etapu analizy treści – etap wprowadzający

Obecność

Pierwszy etap przeprowadzonych badań wykazał obecność wartości. Diagram pierwszy ilustruje udział procentowy artykułów zawierających wartości (hasła: *value*, *values* i *valuing*). Artykuły, w których pojawiają się wartości stanowią ponad połowę (51%) względem wszystkich artykułów opublikowanych na łamach Harvard Business Review z lat 2011-2020. Oznacza to, że wartości są elementem zarządzania i biznesu w ogóle, a nawet – obserwując proporcje – można uznać, że są elementem ważnym.

Pierwsza i druga hipoteza zostały potwierdzone. W dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez HBR) obecne są tematy dotyczące wartości w biznesie oraz biznesie medialnym, a obecność ta jest znacząca. Autorzy, autorki artykułów uznają wartości za ważny element biznesu w ogóle, skoro wartości pojawiają się w ponad połowie wszystkich artykułów w badanym okresie.

¹²⁸⁸ Por. *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017.

¹²⁸⁹ Por. Rosabeth Moss Kanter, *Ten Essentials for Getting Value from Values*, Hbr.org, 14.06.2010, <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val>, [dostęp: 22.03.2022].

¹²⁹⁰ Por. Rosabeth Moss Kanter, *Ten Essentials for Getting Value from Values*, Hbr.org, 14.06.2010, <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val>, [dostęp: 22.03.2022].

3.4.2. Wyniki z drugiego etapu analizy treści – etap właściwy

W kolejnym etapie badawczym wyszczególniono artykuły dotyczące wartości oraz odnoszące się do branży medialnej (rozumianej szeroko w ujęciu amerykańskim). Zebrano ich **333**. Materiał badawczy opisano według przyjętej metryki: data, tytuł i autor_ka, abstrakt, temat główny, tematy (czyli: słowa kluczowe), źródło, rodzaj treści. A następnie dokonano analizy treści pod kątem preferencji wartości i kontekstu ich występowania w branży medialnej, zawartej w artykułach z Harvard Business Review (czyli: czołowego pisma branżowego dotyczącego biznesu i zarządzania). Wykorzystano klucz kategoryzacyjny dla zbioru wyselekcjonowanych artykułów, dotyczących mediów i wartości, co umożliwiło wskazanie **preferencji** wartości w badanym czasie i w poszczególnych latach oraz zaobserwowanie **tendencji**. Analiza zastosowanego przez Harvard Business Review podziału słów kluczowych i rozkładu wartości w proponowanych grupach, z wykorzystaniem tematu głównego – okazała się być przydatna w wykazaniu kontekstów wartości.

Preferencje

Zweryfikowano, że wartości obecne na łamach pisma pojawiają się zarówno w kontekście ekonomicznym, jak i etycznym. Na materiał badawczy można spojrzeć na dwa sposoby. Uwzględniając trzy kategorie wprowadzone przez klucz kategoryzacyjny i proporcje między nimi, lub obserwując jedynie proporcje, jakie zachodzą pomiędzy wartościami etycznymi i ekonomicznymi.

Diagram drugi oraz wykres drugi prezentują preferencje wartości oraz proporcje (zbiorczo oraz w poszczególnych latach), jakie zachodzą pomiędzy wartościami wyrastającymi z nurtu ekonomicznego, jak i wartościami wyrastającymi z nurtu etycznego (który można określić szeroko jako nurt poza-ekonomiczny). Wartości zgodnie z kluczem kategoryzacyjnym ujęto w trzy kategorie: etyczna, ekonomiczna, łączona. W kategorii łączonej znalazły się artykuły, w których poszczególne wartości odnosiły się raz do wymiaru ekonomicznego, a raz do poza-ekonomicznego. W badanym okresie ujawniły się następujące proporcje, wykazane graficznie w diagramie drugim:

- do kategorii etycznej przydzielono 78 artykułów, co stanowi 23,4% materiału badawczego,
- do kategorii ekonomicznej przydzielono 131 artykułów, czyli 39,3% materiału badawczego,
- w kategorii łączonej znalazło się 124 artykułów, czyli 37,3% materiału badawczego.

Diagram trzeci – do pewnego stopnia sztucznie – ilustruje proporcje tylko pomiędzy wartościami etycznymi i ekonomicznymi. W procesie badawczym bowiem, użyto klucza, który wprowadza trzy kategorie. Aby jednak wskazać proporcję tylko pomiędzy wartościami etycznymi i ekonomicznymi, dokonano zsumowania:

- kategorii etycznej z całą kategorią łączoną (78+124), w wyniku, którego otrzymano 202 artykuły dotyczące (niewyłącznie) wartości etycznych w mediach,
- kategorii ekonomicznej z całą kategorią łączoną (131+124), w wyniku, którego otrzymano 255 artykułów dotyczących (niewyłącznie) wartości ekonomicznych w mediach.

W tej propozycji zilustrowano proporcję pomiędzy wartościami etycznymi i wartościami ekonomicznymi – na diagramie trzecim. Udział procentowy jest następujący: wartości etyczne stanowią 44,2% materiału badawczego, zaś ekonomiczne: 55,8%.

W kategorii ekonomicznej znalazło się najwięcej artykułów – co jest zrozumiałe biorąc pod uwagę biznesowy charakter czasopisma, z którego pochodzą. Nieznacznie mniejszy udział stanowi kategoria łączna. Kategoria łączona ma ważny dla tej pracy wymiar, wskazujący na możliwość łączenia wartości etycznych i wartości ekonomicznych, nie tylko teoretycznie, ale wskazuje na potrzebę i obecność tego połączenia w dyskursie branżowo-biznesowym, reprezentowanym przez HBR. Uwidacznia się dowartościowanie wartości etycznych, co stanowi pewne zaskoczenie, biorąc pod uwagę biznesowy profil czasopisma.

Wykres drugi ilustruje, jak rozkładają się wartości w trzech kategoriach w poszczególnych latach. Uznano, że dominacja kategorii zachodzi w sytuacji, gdy w danym roku jej udział w całości wyniósł połowę lub więcej (50% +). Można wskazać:

- wyraźną dominację kategorii łączonej w roku: 2016 (17);
- wyraźną dominację kategorii ekonomicznej w latach: 2013 (16), 2014 (16).

Można odnotować, że w żadnym roku nie było dominacji kategorii etycznej, a jej udział w całości zawsze utrzymywał się poniżej 50%, jedynie trzy razy osiągnął udział powyżej 25% (w latach: 2012, 2015, 2019, 2020). Co ciekawe, w latach 2018-2019 zanikają duże dysproporcje pomiędzy wartościami z poszczególnych kategorii, a w roku 2020 wartości ekonomiczne stanowią mniejszość (10), po raz pierwszy i jedyny w badanym czasie.

Tendencje

Zaobserwowane preferencje wartości poddano ocenie w kontekście tendencji. Na przestrzeni badanych lat wskazano dwie tendencje: nieznacznie spadkowa i wyraźnie rosnąca. Wykres trzeci przedstawia rozkład artykułów z wartościami etycznymi w poszczególnych latach wraz z uwzględnieniem linii trendu, która jest wyraźnie rosnąca. Wykres czwarty odnosi się do artykułów z wartościami ekonomicznymi w poszczególnych latach wraz z uwzględnieniem linii trendu, która jest nieznacznie spadkowa. Natomiast wykres piąty ilustruje rozkład artykułów z wartościami z kategorii łączonej w poszczególnych latach wraz z uwzględnieniem linii trendu, która jest wyraźnie rosnąca.

Trzecią hipotezę zweryfikowano pozytywnie – wartości obecne na łamach pisma *Harvard Business Review* (w badanym czasie: 2011-2020) mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny. Można zauważyć akcentowanie i preferencję wartości ekonomicznych w badanym czasie (tzn. sumarycznie przeważa ilość artykułów zawierających wartości z kategorii ekonomicznej). Można jednak odnotować, że w roku 2020 po raz pierwszy (i jedynie w czasie badanej dekady) artykułów zawierających wartości etyczne (18) było więcej niż artykułów z wartościami ekonomicznymi (10). Uwidacznia się także nieznacznie spadkowa tendencja, jeśli chodzi o preferencje wartości ekonomicznych i pojawiają się tendencje wyraźnie rosnące w przypadku wartości etycznych i wartości z kategorii łączonej (w której ujęto artykuły zawierające wartości zarówno etyczne, jak i ekonomiczne). Czwarta hipoteza odnalazła swoje potwierdzenie. Znacząca obecność artykułów zaklasyfikowanych do kategorii łączonej (124 artykułów, czyli 37,3% materiału badawczego) oraz tendencja wyraźnie rosnąca na przestrzeni lat wskazuje na istnienie aksjofery (i jej dalszy rozwój) łączącej paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny, a także na ich komplementarność. Tej komplementarności dowodzi sama kategoria łączona.

Konteksty

Analizie poddano także konteksty występowania wartości. Wykorzystano w tym celu tematy główne, proponowane przez HBR według listy tematów¹²⁹¹, których łącznie w materiale badawczym odnotowano 80. Tematy pogrupowano według propozycji własnej do 16 kategorii, co ujęto w tabeli czwartej. Obecność wartości i ich proporcje w poszczególnych kontekstach ilustruje diagram czwarty. Pojawiają się grupy tematyczne: media społecznościowe, technologie i dane; strategia; zarządzanie i przywództwo; marketing; innowacje i przedsiębiorczość; odpowiedzialność społeczna i etyka; projektowanie i doświadczenia odbiorcy; biznes i ekonomia; rynek i produkty; model biznesowy; bezpieczeństwo i regulacje prawne; kariera; organizacja i kultura organizacyjna; finanse; współpraca i sieci oraz inne (tj. Gender, Age and Generational Issues, Psychology, Creativity). Widoczna jest różnorodność kontekstów. Trzy pierwsze grupy tematyczne dotyczą mediów społecznościowych, technologii i danych (56 artykułów, czyli 16,8% materiału badawczego), strategii (53 artykułów, czyli 15,9% materiału badawczego) oraz zarządzania i przywództwa (45 artykuły, czyli 13,5% materiału badawczego). Można uznać, że w badanym czasie (2011-2020) wartości najczęściej pojawiały się w kontekście technologicznym, strategicznym oraz zarządczym i przywódczym. Na dalszych pozycjach znajdują

¹²⁹¹ Por. <https://hbr.org/topics>, [dostęp: 24.03.2022].

się marketing (28 – 8,4%), innowacje i przedsiębiorczość (25 – 7,5%) oraz odpowiedzialność społeczna i etyka (24 – 7,2%). Wartości zdają się być kluczowym elementem dla odpowiedzialności społecznej i etyki. Natomiast można także zawiązać wartości z marketingiem i innowacjami, które stanowią ważny wymiar i narzędzie.

Poszukiwanie kontekstów wartości wynika z postawionego pytania badawczego: czy i w jakim kontekście pismo HBR odnosi się do wartości? Należy uznać, że pismo HBR odnosi się do wartości i to w różnorodnych kontekstach, np. związanych z nowymi technologiami, strategią, przywództwem, marketingiem, innowacjami czy także modelami biznesowymi, finansami, bezpieczeństwem, karierą. Różnorodność jest widoczna.

3.4.3. Wyniki z trzeciego etapu analizy treści – etap dodatkowy

Przeprowadzone badania umożliwiły wnioskowanie, wykraczające poza sformułowane hipotezy czy pytania naukowe, stanowiąc wartość dodaną. Można wskazać, że:

- w kontekście wartości przywoływani się przywódcy, zarządzający mediami. Widoczna jest korelacja przywództwa z wartościami we współczesnym biznesie i zarządzaniu;
- artykuły odnoszą się do aktualnych wydarzeń. W wybranym zakresie czasowym pojawiały się wzmianki, nawiązania i opracowania do wydarzeń takich jak: skandal Hackgate, ruchy społeczne: *me too* i *black live matters*, skandal Facebook-Cambridge Analytica, kryzys zaufania, kryzys prywatności, empowerment kobiet, kwestie gender, różnicowanie i różnorodność (*diversity*), pandemia, dane, algorytmy, fake newsy, dezinformacja. Należy nadmienić, że są to wydarzenia aktualne i ważne dla tzw. Zachodu, co nie ujmuje im aktualności, ale wskazuje na szerszy problem selektywizacji (tzw. *agenda setting*) oraz może przywoływać skojarzenia z kolonialnym sposobem myślenia. Niejednokrotnie wartości lub ich brak są odnotowywane przez autorów, autorki artykułów w kontekście bieżących wydarzeń;
- media cyfrowe i przestrzeń cyfrowa zyskują znaczenie i stają się nowym nośnikiem, nową przestrzenią poszukiwania i realizowania wartości, a także nowym sternikiem wartości – wprawdzie nie tworzą wartości, ale poprzez pewne orientacje i preferencje wartości wpływają na wygląd i dynamikę aksjofery;
- TikTok, czyli (w momencie pisania tej pracy) słynna platforma społecznościowa angażująca młodych użytkowników¹²⁹² pojawia się w kontekście wartości, w badanym

¹²⁹² W Stanach Zjednoczonych niemal połowa użytkowników to osoby między 10 a 29 rokiem życia (grupa wiekowa 10-19 stanowi 25%, a grupa wiekowa 20-29 to 22,4%). Por. *TikTok. Statistics & Facts*, Statista Research Department, 08.02.2022, www.statista.com/topics/6077/tiktok/, [dostęp: 24.03.2022].

zakresie czasowym, jeden raz (pod koniec 2020 w artykule pt. *The Creator Economy Needs a middle class*), co jest zastanawiające.

- wartości opisywane są często w formie postulatywnej lub poprzez anty-przykład.

Otrzymane oraz opisane wyniki badawcze – wynikające z hipotez i pytania badawczego – zostaną poddane dyskusji w odniesieniu do wybranych koncepcji, tendencji i inicjatyw, ujętych w kolejnym rozdziale.

ROZDZIAŁ IV

ZARZĄDZANIE MEDIAMI ZORIENTOWANE NA WARTOŚCI. SYNERGIA POŁĄCZENIA NURTU EKONOMICZNEGO I ETYCZNEGO W ZARZĄDZANIU MEDIAMI

W wyniku przeprowadzonych badań zweryfikowano pozytywnie wszystkie postawione hipotezy badawcze oraz udzielono odpowiedzi na pytanie badawcze.

Po pierwsze, wartości są obecne w dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez HBR), a obecność ta jest znacząca. Autorzy i autorki artykułów uznają wartości za ważny element biznesu medialnego. Po drugie, wartości obecne w piśmie Harvard Business Review mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny. Można zauważyć przewagę wartości ekonomicznych w latach 2011-2019 oraz odnotować, że w roku 2020 po raz pierwszy artykułów zawierających wartości etyczne (18) było więcej niż artykułów z wartościami ekonomicznymi (10). Zaobserwowano także tendencje na przestrzeni lat: nieznacznie spadkową w przypadku preferencji wartości ekonomicznych oraz wyraźnie rosnącą w przypadku wartości etycznych i wartości z kategorii łączonej (czyli kategorii z artykułami zawierającymi wartości zarówno etyczne, jak i ekonomiczne). Duża ilość artykułów zawierających wartości tak etyczne, jak i ekonomiczne, a także tendencja rosnąca na przestrzeni lat wskazuje na istnienie (i rozwój) aksjosphery zarządzania mediami, łączącej paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Dyskurs branżowo-biznesowy, reprezentowany przez HBR, odnosi się do wartości w różnorodnych kontekstach. Poczyniono także kilka obserwacji i wniosków dodatkowych. Otrzymane wyniki badań w niniejszym rozdziale zostaną skonfrontowane, poddane dyskusji w odniesieniu do wybranych koncepcji, tendencji i inicjatyw, związanych z wartościami. Dyskusja nad wynikami stanowi swoistą syntezę dotychczasowych rozważań, jest bowiem próbą dowiedzenia, że zarządzanie mediami zorientowane na wartości prowadzi do synergicznej korelacji paradygmatu etycznego i paradygmatu ekonomicznego.

4.1. Dyskusja nad wynikami. Wyniki badań w świetle wybranych koncepcji, inicjatyw i tendencji

Konfrontacja wyników badań realizowana jest w odniesieniu – i w naukowej polemice bądź uzgodnieniu – do wybranych koncepcji, tendencji i inicjatyw, związanych z wartościami. Choć wybór jest arbitralny, to stanowi spójny obraz dotychczasowych poszukiwań i obserwacji autorki. Wśród koncepcji wybrano:

- tyranie wartości Nicolaia Hartmanna, jako koncepcję ugruntowaną etycznie, stanowiącą przestrożę, opisującą negatywne konsekwencje hegemonii wartości (jednej lub grupy wybranych) oraz wskazującą na potrzebę harmonizowania i uzgadniania wartości;
- model wartości Gordona Allporta, jako próbę skategoryzowania wartości w odniesieniu do koncepcji psychologicznej;
- piramidę Abrahama Maslowa, jako koncepcji socjologicznej, która została rozwinięta przez badaczy z HBR do piramidy wartości;
- zarządzanie przez wartości (MBV) jako przekonanie, że wartościami i przez wartości można zarządzać, oraz propozycja internalizacji i osadzenia ich w centrum organizacji;
- tworzenie wartości wspólnej (CSV) jako koncepcja promująca zrozumienie, że biznes i wielkie organizacje zorientowane na zysk nie działają w próżni, dlatego w centrum ich zainteresowań nie może zabraknąć kwestii społecznie ważnych i związanych ze środowiskiem naturalnym – to także propozycja synergicznego poszerzenia korzyści (także finansowych w dłuższej perspektywie czasowej), generowanych we współpracy z i dla społeczeństwa i środowiska.

Wśród inicjatyw wskazano na:

- katalog wartości Tadeusz Oleksyna z wprowadzeniem Andrzeja Hermana, który sugeruje możliwość klasyfikacji wartości (z zastrzeżeniem swoistej dynamiki) i wskazuje na możliwość transferu wartości pomiędzy kategoriami;
- konferencję Open Eyes Economy Summit i wydarzenia towarzyszące, jako ruch biznesowo-naukowy promujący znaczenie wartości oraz łączenie perspektywy ekonomicznej z wartościami społecznymi;
- światową wystawę EXPO2020: *Connecting Minds, Creating the Future*, realizującą globalne komunikowanie wartości i tworzącą kulturowe porozumienie ponadnarodowe.

Spośród tendencji wybrano:

- czynniki ESG jako sposób raportowania niefinansowego o działaniach biznesu, i propozycję włączania w horyzont organizacyjny kwestii: środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym;

- innowacje społeczne jako ukierunkowanie zarządzania i biznesu na działania międzysektorowe, uniwersalne i dedykowane społecznie;
- nurt humanistyczny jako naukowe ukierunkowanie na człowieka w zarządzaniu.

Powyższe koncepcje, inicjatywy i tendencje opisano i skonfrontowano w sposób detaliczny z uzyskanymi wynikami.

4.1.1. Wybrane koncepcje

a) Tyrania wartości i ślepotą na wartości według Nicolaia Hartmanna

Nicolai Hartmann, niemiecki filozof znany z krytycznego podejścia względem realizmu i ontologii zaprezentował filozofię wartości, w której przypisał „wartościom idealny sposób istnienia, analogicznie do istnienia tworów matematycznych i logicznych¹²⁹³”. Spośród wielu myśli filozoficznych oscylujących wokół wartości wybrano trzy myśli Hartmanna, gdyż prezentował on ontologiczny dualizm bytu realnego i idealnego (który wykazuje mniej lub bardziej odległe skończenia z nurtem ekonomicznym i nurtem etycznym w zarządzaniu) oraz podkreślał aksjologiczny obiektywizm, tzn. wskazywał na „obiektywne istnienie niezmiennych wartości moralnych¹²⁹⁴”. W czasie swojej aktywności naukowej Hartmann przekonywał, że „wiedza o wartościach jest jeszcze w stadium poszukiwań¹²⁹⁵” – a stan ten utrzymuje się do dziś. Nicolai Hartmann rozważa wartości (tylko) w ich aksjologicznym wymiarze. Poniższe wybrane intuicje i poglądy można jednak skonfrontować z wynikami badaniami, jako że były one *poszukiwaniem wartości* w zarządzaniu mediami i w branży medialnej.

Do dyskusji nad wynikami włączono następujące myśli Hartmanna:

1. tyrania wartości¹²⁹⁶ i ślepotą na wartości,
2. obiektywne istnienie wartości pomimo nieustannych zmian i przemian wartości,
3. antyteza i synteza wartości.

¹²⁹³ Janina Makota, *Filozofia wartości według Nicolaia Hartmanna*, Estetyka i Krytyka 15/16, 2/2008–1/2009, s. 88.

¹²⁹⁴ *Hartmann Nicolai*, Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Hartmann-Nicolai;3910229.html>, [dostęp: 29.04.2022].

¹²⁹⁵ Janina Makota, *Filozofia wartości według Nicolaia Hartmanna*, Estetyka i Krytyka 15/16, 2/2008–1/2009, s. 89.

¹²⁹⁶ Należy wspomnieć, że tyrania wartości może być kojarzona z kontrowersyjną postacią Carla Schmitta, ponieważ pod takim tytułem w 1959 roku opublikował część swoich poglądów. Trudno jednak się do Schmitta odwołać na poziomie dyskusji gdyż uważał on, „że wszelkie wartości są wymysłem ‘teologów, filozofów i prawników’, którzy powołują się na nie, by uprawomocnić swoje istnienie” – z czym autorka nie może się zgodzić. Por. Krzysztof Koźmiński, *Carl Schmitt na tle doktryny rewolucyjnego konserwatyzmu*, *Anthropos?* nr 10-11/2008, www.anthropos.us.edu.pl/anthropos6/texty/kozminski.htm, [dostęp: 02.04.2022]. Omawiana tutaj tyrania wartości rozumiana jest więc nie jako: zbędność wartości, ale raczej w sensie zaproponowanym przez Hartmanna.

ad 1. Nicolai Hartmann opisuje zjawisko ekstremum (*im Extrem*, czyli skrajnego, wyłącznego wartościowania), które niesie ze sobą zagrożenia. Za przykład podaje: ekstremum prawdy, które może prowadzić do naruszeń tajemnicy i zdrady; czy ekstremum sprawiedliwości. Hartmann uznaje, że każda wartość, która może uzyskiwać władzę nad osobą ma tendencję „do dalszego rozszerzania tej władzy i narzucania się (...). Naturalnie dzieje się to kosztem innych wartości, również tych, które nie przeciwstawiają się panującej wartości. Tyrania wartości ukazuje się już we wzajemnej nietolerancji jednostronnych moralności. Ale jeszcze wyraźniej wychodzi na jaw, gdy jakaś pojedyncza osoba jest całkowicie ovladnięta przez jedną jedyną wartość¹²⁹⁷”. W tym sensie tyrania wartości sprzeciwia się i sprzeniewierza hierarchii i harmonii wartości. Ślepotą względem wartości jest możliwością wejścia w relację z wartością, która zdaniem Hartmanna realizuje się na poziomie poczucia aksjologicznego (głębokiego, płytkiego lub jego braku). Choć mogą pojawić się obawy względem subiektywizacji wartości, to podejście Hartmann ma wymiar obrony istnienia obiektywnych wartości. Twierdzi: „ślepotą na wartości, odpowiadająca niemożności zrozumienia reguł matematycznych, nie przemawia przeciw, lecz raczej za bytem w sobie wartości¹²⁹⁸”. Krótko wyjaśniając, filozof twierdzi, że brak poczucia aksjologicznego to problem na poziomie poznawczym (odbiorca wartości prezentuje możliwość lub niemożność ich poznania), bardziej niż na poziomie istnienia obiektywnych wartości. Okazuje się jednak, że „istnieje także – odwrotnie – wyostrenie i usprawnienie (*Uben*) spojrzenia aksjologicznego (*Wertblick*)¹²⁹⁹”. W tym sensie poczucie aksjologiczne, poczucie wartości jest przestrzenią pracy i dynamiki działań ludzkich. Hartmann określał tyranie wartości oraz ślepotę na wartości jako zjawiska negatywne i przed nim przestrzegał – nie bojąc się użyć słów takich jak: fanatyzm czy zaciemnienie. Zatem chcąc uniknąć sytuacji tyranii wartości należy uznać, że „absolutyzowanie i nadmierne promowanie jakiegokolwiek pojedynczej wartości czy homogenicznej grupy wartości¹³⁰⁰” nie jest korzystne i wskazane, a preferowane jest wyostrenie i usprawnianie spojrzenia na wartości.

Odnosząc do myśli Hartmanna uzyskane wyniki badań (3.4) w obszarze kategorii wartości (diagram drugi oraz diagram trzeci) oraz preferencji wartości (wykres drugi)

¹²⁹⁷ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1435.

¹²⁹⁸ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1443.

¹²⁹⁹ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1443.

¹³⁰⁰ *Zarządzanie respektujące wartości*, Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 14.

pozwalają zaobserwować, że **wartości ekonomiczne dominują względem etycznych**¹³⁰¹ uwzględniając trzy kategorie z klucza, w proporcji: odpowiednio 39,3% – 23,4%, jest ich dwa razy więcej. Przewaga wartości ekonomicznych zdaje się być wynikiem wspomnianej w pierwszym rozdziale dominacji (nieraz hegemonii) perspektywy ekonomicznej, a nawet tyranii intelektualnej¹³⁰², spychającej podejście humanistyczne w zarządzania niejako na dalszy plan tak, że humanistyka „zajmuje dziś wobec tego dominującego sposobu myślenia (...) pozycję słabszą¹³⁰³”. Hegemonia perspektywy ekonomicznej (zbieżna z modusem *homo oeconomicus*) – ujawnia się w hegemonii wartości ekonomicznych i trwa od stulecia niosąc ze sobą uzasadnione obawy związane z marginalizacją wartości pozaekonomicznych, z redukcjonizmem, z egoistycznym realizowaniem jednostkowych interesów, nadużywaniem władzy i kontroli, uprzedmiotowieniem człowieka (np. pracownika lub klienta, odbiorcy, użytkownika) i innych. A jednak, diagram trzeci, który ilustruje proporcje tylko pomiędzy wartościami etycznymi i ekonomicznym (sumując je każdorazowo z kategorią łączoną), ujawnia, że wartości etyczne są dowartościowane, choć wartości ekonomiczne nieznacznie przeważają, zaś a udział wartości etycznych i wartości ekonomicznych w materiale badawczym jest w istocie niemal wyrównany (odpowiednio: 44,2% – 55,8%). W 2011 roku oraz 2016 roku widoczna jest dominacja wartości ekonomicznych, sytuacja przelamuje się w latach 2017-2019, kiedy proporcje stają się względnie wyrównane, aż w 2020 po raz pierwszy wartości etycznych jest więcej niż ekonomicznych. Należy podkreślić, że **żadna tyrania żadnych wartości nie jawi się jako sytuacja idealna** czy pożądana. W tym sensie, jednoczesność występowania wartości etycznych i ekonomicznych w dyskursie (o czym zaświadcza kategoria łączona) wskazuje na możliwość korelacji paradygmatów i ilustruje rozwój aksjofery na przestrzeni lat.

ad 2. Hartmann prezentuje także przekonanie o obiektywnym byciu, istnieniu wartości pomimo nieustannych zmian i przemian wartości społeczno-kulturowych czy indywidualnych. Dynamika i przemiany są wynikiem tzw. wędrującego spojrzenia i wyraźnego rozwoju odczucia wartości u pojedynczego człowieka¹³⁰⁴. Filozof uznaje, że „nowa moralność odznacza się otwarciem na nowe grupy wartości. (...) Poznanie, które idzie tą samą histo-

¹³⁰¹ Chociaż, co ciekawe: kategoria ekonomiczna nie dominuje względem kategorii łączonej, a w kategorii łączenia wartości ekonomicznych z etycznymi, por. diagram drugi i wykres drugi (3.3.4).

¹³⁰² Por. John Hendry, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, *Management Learning* 3(37)/2006, s. 268.

¹³⁰³ Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* (4)11/2013, s. 51.

¹³⁰⁴ Por. Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, *Miesięcznik Znak*, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1450.

ryczną drogą, przez te same stulecie i te same pokolenia, niczego nie traci z tego, co we wcześniejszych epokach znalazły wcześniejsze pokolenia, lecz wszystko wchłania, dawne rezultaty wykorzystuje i rozbudowuje je dalej¹³⁰⁵”. Filozof broni twierdzenia – jeśli uznamy, że należy tego twierdzenia w ogóle bronić – o obiektywnym bycie wartości, łącząc je jednocześnie z niezaprzeczalnym faktem nieustannych przemian w obrębie wartościowań, zarówno tych na poziomie społeczno-kulturowym, jak i indywidualnym. Hartmann w centrum swoich rozważań stawia wartości i uznaje, że „**wartości istnieją, istnieją obiektywnie, nie pozwalają sprowadzić się do ocen, wartościowań, subiektywnych odczuć.** (...) Są dane człowiekowi w specjalnym ‘wycuciu wartości’ (Wertgefühl). Same z siebie są tak ‘bezsilne’, że nie mogą stać się czymś realnym. Dopiero człowiek może je urzeczywistniać¹³⁰⁶”. Chociaż koncentruje się na wartościach z obszaru aksjologii to jest świadom istnienia różnych, rozmaitych wartości, np. wartości ze sfery ekonomicznej, wartości witalnych, społecznych, duchowych, estetycznych¹³⁰⁷. Wartości ze sfery ekonomicznej określa jako wartości, które są „przede wszystkim różnorodnymi rzeczowymi dobrami¹³⁰⁸”. W wywodzie na temat wartości moralnych zauważa ich związki z wartościami dóbr (czyli wartościami ze sfery ekonomicznej), pisząc, że „wartości moralne przysługują zawsze osobom. Już tym różnią się zasadniczo od wartości dóbr, które wiążą się z rzeczami i ze stosunkami między rzeczami. Nie można jednak unikać włączenia wartości dóbr w krąg rozważań dotyczących dóbr moralnych. Okazuje się mianowicie, że wszystkie wartości moralne są ufundowane na wartościach dóbr albo na wartościach stanów rzeczy¹³⁰⁹”. Hartmann konstatuje „sens dobra, jak okazuje się na podstawie powyższych rozważań, staje się uderzająco jasny, gdy odnosimy je do różnorodności wartości¹³¹⁰”.

Przeprowadzone badania i otrzymane wyniki (3.4) pozwalają zauważyć dynamikę zmian w sferze wartości. Mogą być one urzeczywistnieniem intuicji Hartmanna o tzw. wędrującym spojrzeniu i rozwijającym się odczuciu wartości u pojedynczego człowieka i w całym społeczeństwie. Szczególnie kategoria łączona – której obecność jest znacząca

¹³⁰⁵ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1450.

¹³⁰⁶ Ryszard Kijowski, *Nicolai Hartmann*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1419.

¹³⁰⁷ Por. Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1430.

¹³⁰⁸ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1430.

¹³⁰⁹ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1431.

¹³¹⁰ Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1440.

w materiale badawczym (37,3%) i której istnienie i dynamikę ilustruje wykres piąty wraz z zaznaczoną linią trendu wyraźnie rosnącą – pozwala wnioskować o przemianach w wymiarze społeczno-kulturowym czy indywidualnym, przy jednoczesnym zachowaniu stałej (a może raczej: rosnącej) obecności wartości. Można też uznać, za Hartmannem, że: wartości są. Sformułowane w prostych słowach hipotezy pierwsza i druga korespondują ze słowami filozofa na temat istnienia wartości. A zatem wartości są, istnieją obiektywnie, nawet pomimo ludzkich bezwartościowych działań, pomimo ludzkiej ślepoty na wartości. Tutaj, można pokusić się o pewną obserwację (w oparciu o wykres pierwszy, 3.3.4). W roku 2015 odnotowano niewielką obecność wartości (tj. 19 artykułów łącznie) w dyskursie HBR na temat branży medialnej. Zainteresowanie wartościami było niewielkie i można by było nazwać tę sytuację roboczo: kryzysem wartości z roku 2015. Rok 2016 prezentuje już zgoła inne zainteresowanie wartościami, niemal dwukrotnie większe (artykułów było 31), co sugeruje prędkie powrót do wartości. Z rokiem 2016 w przestrzeni medialnej związane są: (1) skandale związane z manipulacją, mikro-targetowaniem, zdemaskowaniem baniek informacyjnych i tzw. ‘popsuciem demokracji’ przez działania na linii Cambridge Analytica-Facebook; (2) na fali ruchu MeToo podnoszą się odważne głosy kobiet molestowanych seksualnie przez Harveya Weinsteina (z Miramaxu); (3) rozpoczyna się globalne topnienie zaufania do mediów, m.in. ze względu na dezinformację i fake-newsy (czyli elementy postprawdy). Można więc postawić hipotezę (wymagającą pogłębienia i potwierdzenia): jakoby unikanie wartości (nie tylko w praktyce, ale również w dyskursie medialnym, biznesowym i naukowym) prowadziło do kryzysu. W tym sensie wartości można uznać za ‘bez-silne’, gdyż ich urzeczywistnianie leży po stronie człowieka. Różnorodność wartości opisywana przez Hartmanna odnajduje całe bogactwo odniesień w diagramie czwartym, gdzie mowa o kontekstach wartości. A co ważniejsze, pisząc o różnorodności filozof zauważa, że rozważania o wartościach aksjologicznych pozostają w relacji do wartości ekonomicznych. Ujawnia się po raz kolejny korelatywność etyki z ekonomią, obecna także w kategorii łączonej np. na diagramie drugim i w poszczególnych latach na wykresie drugim.

ad. 3 W swoich rozważaniach Nicolai Hartmann porusza także niezwykle istotną dla tej pracy intuicję o możliwości komplementarnego koegzystowania i koorientacji dwóch paradygmatów: etycznego i ekonomicznego. Wprawdzie nie pisze o tym bezpośrednio, a jednak dostrzec można wyraźną analogię. Filozof opisuje wartości wyższe i wartości niższe. Uznaje, że istnieją wartości, które wchodzą w konflikty, mogą być wartościami antynomicznymi, ale także wartościami zgodnymi, bowiem „Hartmann mówi o zgodności, przeciwień-

stwie lub antynomiach między wartościami¹³¹¹”. Wskazuje to na dynamikę aksjosfery – a także na opisywany w drugim rozdziale *passus* stereotypowej dychotomii pomiędzy perspektywą etyczną a ekonomiczną, na stereotypowy konflikt pomiędzy nimi. Tymczasem Hartmann konfrontuje się z taką narracją (na innym poziomie: wartości wyższych i wartości niższych, ale w analogiczny sposób) pisząc:

„zatem nie tylko wyższe, lecz także niższe wartości domagają się tego, aby dać im pierwszeństwo. Wyższe domagają się preferowania na podstawie ich szczególnej wysokości, niższe – na podstawie ich fundamentalnego charakteru, ich ‘siły’. Obie tendencje preferowania pretendują do tego, aby być odpowiedzią na pytanie ‘Co jest dobrem?’. Tak ukazuje się tutaj przed nami antynomia w istocie samego dobra. (...) Antynomia ta stawia nas zarazem przed ważnym pytaniem, na co mamy się ostatecznie zdecydować: na tendencję do wyższej wartości czy do niższej wartości? Czy ważniejsze są wartości wyższe, czy niższe, silniejsze? Jasne jest, że na to pytanie nie można odpowiedzieć jakimś «albo–albo», lecz że leżącą u jego podstaw sprzeczność trzeba przezwyciężyć przy pomocy pewnej syntezy. A syntezy tę stosunkowo łatwo znaleźć. **Okazuje się bowiem, że sprzeczność nie jest nie do pokonania** (Schroff), że ściśle biorąc wcale nie istnieje¹³¹²”.

Nie sposób oczywiście wskazać, którą wartością (czy niższą czy wyższą) miałyby być wartości wyrosłe na gruncie etycznym, czy wartości wyrosłe na gruncie ekonomicznym. Chodzi raczej o to, by dostrzec pozorną antynomię czy też iluzję sprzeczności i zamiast myśleć i zarządzać mediami w myśl zasady *albo–albo*, oraz by dokonać transferu i przezwyciężenia w kierunku syntezy, komplementarności i myślenia typu *i–i*.

W przeprowadzonych badaniach demonstracją takiej perspektywy w dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez HBR) jest kategoria łączona, której obecność i specyfika były już opisywane. A skoro zaobserwować można tendencję wzrostową i zrównoważenie, pewną harmonię w proporcjach pomiędzy wartościami etycznymi a wartościami ekonomicznym to można z całą pewnością stwierdzić, że synteza staje się rzeczywistością dla zarządzania mediami i dla branży medialnej.

W ramach uzupełnienia można dodać, że niejedyny Nicolai Hartmann dostarcza nam współczesnym ugruntowanej wiedzy i przemyśleń na temat wartości. Wartości są osią dla myśli personalistycznej (także i szczególnie dla personalizmu chrześcijańskiego) czy fenomenologii. A zatem nie sposób nie wspomnieć o nazwiskach, takich jak: Max Scheler, Roman Ingarden, Edyta Stein, Dietrich von Hildebrand, Józef Tischner, Karol Wojtyła, Tadeusz Styczeń. Wśród wielu, wielu wymiarów wartości i zgłębiania ich, harmonia jawi się

¹³¹¹ Janina Makota, *Filozofia wartości według Nicolai Hartmanna*, Estetyka i Krytyka 15/16, 2/2008–1/2009, s. 93.

¹³¹² Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1444.

jako integrator aksjofery – „etyka personalistyczna, ujmując człowieka jako integralny podmiot działania i wartościowania, nie przeciwstawia sobie wzajemnie różnych sfer poznania, doświadczania, wyboru, ale ukazuje ich harmonijną obecność w całości procesów realizowania się ludzkich działań¹³¹³”. Michał Drożdż podkreśla jak niezmiernie ważne jest:

„dążenie do harmonii między ludzkim poznaniem dobra i wartości a chceniem i faktycznym działaniem, będącym komunikowaniem poznanych i zakorzenionych w człowieku wartości. Ta harmonia winna być treścią ‘kultury medialnej’, ale przede wszystkim winna być fundamentem aksjologii i opartej na niej etyki mediów, która z kolei wspomaga kształtowanie kultury medialnej. Każdy człowiek ‘odpowiada za’ wartości, które komunikuje. Media są tym obszarem, w którym się dokonuje permanentna komunikacja wartości lub antywartości. Człowiek uczestniczący w tej komunikacji staje przede wszystkim ‘wobec wartości’¹³¹⁴”.

A zatem główny wniosek po dyskusji wyników w odniesieniu do wybranych myśli Nicolaiia Hartmanna można sformułować następująco: celną zdaje się być przestroga przed tyranią wartości i ich absolutyzowaniem w poszczególnych kategoriach w zarządzaniu mediami. Kryzys wartości to zasadniczo nie kryzys *samych* wartości, ale ślepotą ludzka na wartości. Obserwujemy postępujące zrozumienie, że przeciwstawianie sobie wartości etycznych i wartości ekonomicznych domaga się przezwyciężenia w kierunku syntezy i perspektywy komplementarności.

b) Model wartości Gordona Allporta

Gordon Allport, amerykański psycholog, znany jest jako ten, który ‘położył fundamenty psychologii osobowości’, a także zaproponował model wprowadzający pojęcie wartości do psychologii¹³¹⁵. Opracował 45. haseł wymagając od badanych osób, by dokonały wyboru pomiędzy opcjami w ramach jednego hasła. Prace nad kwestionariuszem podejmował wspólnie z Philipem E. Vernonem w projekcie *Study of Values*. Ocenia się, że badania zaowocowało „jednym z najwcześniejszych, teoretycznie dobrze ugruntowanych kwestionariuszy mierzących osobiste wartości na podstawie deklarowanych preferencji behawioralnych¹³¹⁶”. Publikacja miała miejsce w 1931 roku, i doczekała się rewizji w 1970, kiedy do badań dołączył Gardner Lindzey. Kwestionariusz stał się narzędziem psychologicznym w odniesieniu do osobowości, jak również wskazywał i oceniał moty-

¹³¹³ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019, s. 102.

¹³¹⁴ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Biblos, Tarnów 2006, s. 160.

¹³¹⁵ Współcześnie Gordon Allport jest rozpoznawany jako autor tzw. piramidy nienawiści, która ilustruje drogę od mowy nienawiści i wykluczającego języka aż do eksterminacji.

¹³¹⁶ Piotr Oles, Hubert Hermans, *Allport-Vernon Study of Values*, w: *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ 2010, s. 67.

wację zawodową, bieżące wybory czy przyszłe cele. Mierzył osobiste preferencje względem 6 typów wartości: społeczne, teoretyczne, ekonomiczne, estetyczne, polityczne i religijne¹³¹⁷. Każda z nich odnosi się do określonego typu przyszłej (lub potencjalnej) aktywności człowieka¹³¹⁸. Opracowane typy wartości miały zaś wskazywać na podstawową wartość – co zostało określone następująco:

- typ teoretyczny – prawda;
- typ ekonomiczny – użyteczność;
- typ estetyczny – harmonia i piękno;
- typ społeczny – miłość do ludzi;
- typ polityczny – władza i przywództwo;
- typ religijny – jedność lub doskonałość moralna¹³¹⁹.

Gordon Allport twierdził, że osobista filozofia życia związana z wartościami stanowi podstawową cechę osobowości¹³²⁰.

Można odnieść się do propozycji klasyfikacyjnej Allporta, wykorzystując w przeprowadzonych badaniach element kontekstów. Zebrany materiał badawczy analizowano w oparciu o postawione pytanie badawcze: Czy i w jakim kontekście pismo HBR odnosi się do wartości? Z jednej strony poszukiwano kontekstów wartości (i okazały się one różnorodne), ale z drugiej strony zaobserwowano możliwości klasyfikacji w oparciu o hasła proponowane przez Harvard Business Review. Pismo wyszczególnia: 282 hasła przewodnie¹³²¹, i nie są to kategorie naukowe, a raczej pomocnicze słowa, hasła kluczowe, tematy przewodnie dla proponowanych artykułów, wywiadów, webinarów czy podcastów. W materiale badawczym obecnych było 80 tematów spośród 282, proponowanych przez HBR, a w oparciu o nie stworzono 16 kategorii własnych (ogólnych, tematycznych). Można więc uznać, że obecność wartości w dyskursie branżowo-biznesowym jest bogata, a model Allporta zasadniczo nie odnajduje zastosowania na poziomie narzędzia klasyfikacyjnego w tym przypadku. Pierwotnym założeniem psychologa było wskazanie na wartości osobiste i wyłonił 6 kategorii, one zaś miały się odwoływać do 6 szczegółowych wartości. Narzędzie

¹³¹⁷ Por. Piotr Oles, Hubert Hermans, *Allport-Vernon Study of Values*, w: *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ 2010.

¹³¹⁸ Por. Hanna Liberska, *Klasyczne i współczesne podejścia do wartości w psychologii*, w: *Tradycja a nowoczesność.nowoczesność. Wartości współczesnego człowieka – przedmiot, źródła, obszary i konflikty*, (red.) Hanna Liberska, Alicja Malina, Dorota Suwalska-Barancewicz. Bydgoszcz 2017, s. 22.

¹³¹⁹ Por. Piotr Oles, Hubert Hermans, *Allport-Vernon Study of Values*, w: *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ 2010, s. 67.

¹³²⁰ Por. Piotr Oles, Hubert Hermans, *Allport-Vernon Study of Values*, w: *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ 2010.

¹³²¹ Por. <https://hbr.org/topics>, [dostęp: 15.04.2022].

to zdaje się mieć duży potencjał, jednak nie wydaje się on możliwy do wykorzystania w przypadku przeprowadzonych badań, choćby ze względu na złożoność materiału badawczego, czy jego względną homogeniczność. Nie zaobserwowano bowiem wartości z kategorii religijnej czy estetycznej w dyskursie o branży medialnej i obecnych w niej wartościach.

Warto w tym miejscu odnieść się do opinii Tadeusza Oleksyna, autora katalogu wartości, opisanego w późniejszej części pracy. Uważa on, że wprawdzie, że jakiegokolwiek grupowanie, kategoryzowanie wartości ogranicza ich naturę oraz podkreśla, że żadna propozycja nie jest w stanie zaspokoić różnych oczekiwań i potrzeb, jakie kierowane są wobec wartości¹³²². Tym niemniej katalog wartości może być: „materiałem pomocniczym dla wyboru wartości, uznawanych za istotne w danej organizacji, a jednocześnie wyjaśnieniem znaczenia sposobu rozumienia skatalogowanych wartości¹³²³”.

c) Piramida wartości nawiązująca do piramidy Abrahama Masłowa

Kolejną koncepcją, dla której osobowość i motywacją są osią centralną, jest piramida potrzeb Abrahama Masłowa. Jej autor to również amerykański psycholog, który uznał, że potrzeby człowieka mają swoją hierarchię, a rozwój człowiek można podzielić na fazy, które są przestrzenią realizacji kolejnych potrzeb. Wprowadził swoją koncepcję na grunt socjologiczny. Wyróżnił następujące potrzeby (rozpoczynając od najniższych, najbardziej podstawowych): fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i uznania, samorealizacji¹³²⁴. Piramida potrzeb Masłowa jest znana nie tylko w środowisku socjologicznym, ale także w obszarze zarządzania czy marketingu. W 2016 roku na łamach Harvard Business Review, autorzy Eric Almquist, John Senior oraz Nicolas Bloch przedstawili koncepcją związaną z piramidą wartości – a artykuł ten został ujęty w materiale badawczym. Autorzy koncepcji zauważyli, że „elementy podejścia opartego na wartości rozszerzają hierarchię potrzeb Masłowa¹³²⁵”. Almquist, Senior i Bloch bazując na przekonaniu, że nie tylko cena ma wpływ na wybór konkretnego produktu lub usługi, rozpoczęli poszukiwania elementów prawdziwie istotnych i kluczowych dla odbiorców – czyli poszukiwali elementów wartości. Zauważyli, że analiza wyboru konsumenckiego wyraźnie wskazuje na wysoki stopień skomplikowania psychologicznego i socjologicznego. Wykorzystując tzw. analizę dyskretnego wyboru, czyli narzędzie symulujące zapotrzebo-

¹³²² Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 225.

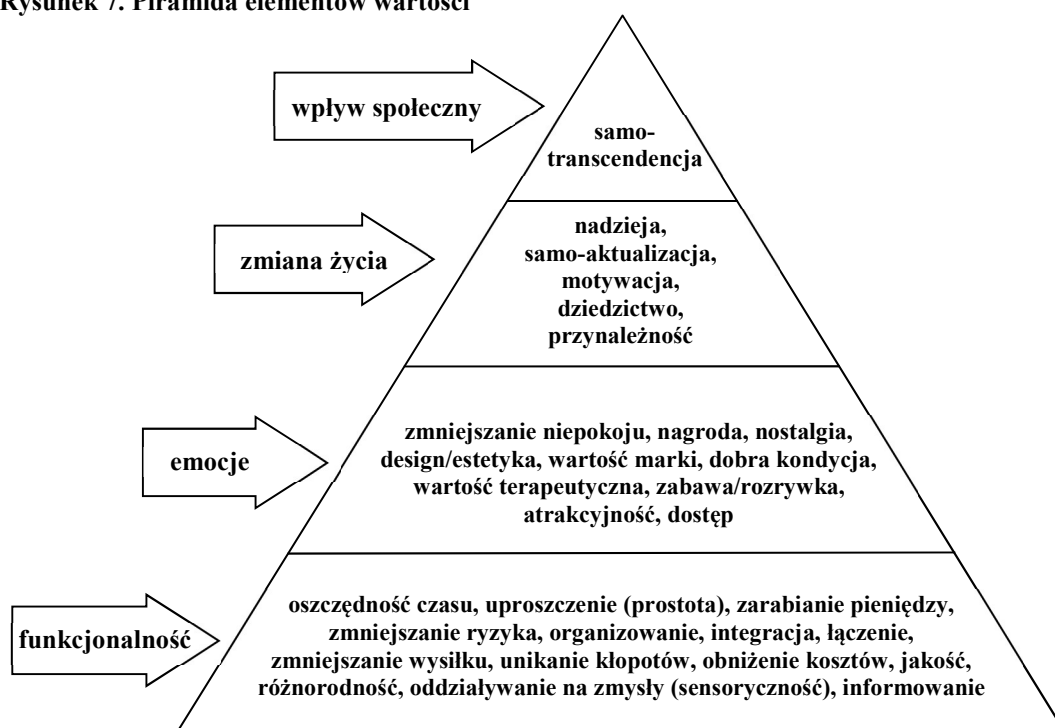
¹³²³ Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 225.

¹³²⁴ Por. Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* 50/1943, s. 370-396.

¹³²⁵ Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 10.01.2022].

wanie na cechy produktu lub usługi, cenę, inne składniki oraz ich różne kombinację, prze-testowali reakcje konsumentów na przyjęte koncepcje wartości. Badacze uznali, że istnieją takie elementy wartości, które rzeczywiście są uniwersalne, a ponadto stwarzają możliwości poprawy wyników przedsiębiorstw na rynkach obecnych lub potencjalnych. Istotnym efektem trafnej identyfikacji wartości konsumenckich jest większa lojalność konsumentów oraz trwały wzrost przychodów przedsiębiorstwa. Almquist, Senior i Bloch zidentyfikowali 30 tzw. elementów wartości, czyli fundamentalnych atrybutów w dwóch formach: podstawowych i dyskretnych, a następnie podzielili je na 4 kategorie: funkcjonalne, emocjonalne, zmieniające życie i mające wpływ społeczny¹³²⁶.

Rysunek 7. Piramida elementów wartości



Źródło: Bain & Company¹³²⁷, 2015 – Harvard Business Review Magazine September 2016.

Analiza elementów wartości, a także proponowanych kategorii może dostarczać interesujących wniosków w różnych kontekstach badawczych. Przede wszystkim stanowi przykład systematyzacji i kategoryzacji oraz grupowania, a swoje zastosowanie odnajduje w zarządzaniu, czego dowodzą konkretne przykłady: samo-transcendencja rozumia-

¹³²⁶ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 10.01.2022].

¹³²⁷ Bain & Company to amerykańska firma konsultingowa, która od 1973 roku świadczy usługi doradcze dla organizacji publicznych, prywatnych i non-profit. Piramida została przedstawiona interaktywnie na stronie: <https://media.bain.com/elements-of-value>, gdzie odnaleźć można także definicje elementów wartości oraz przykłady firm wykorzystujących proponowane elementy.

na jako pomaganie innym ludziom lub społeczeństwu w szerszym zakresie, została wykorzystana przez przedsiębiorstwo TOMS, które za każdą sprzedaną parę butów dostarcza nieodpłatnie kolejną parę butów do osób potrzebujących w krajach tzw. rozwijających się, a w przypadku sprzedaży okularów przekazuje część zysków na ratowanie wzroku osób potrzebujących¹³²⁸. Istnieją próby identyfikacji elementów wartości tak, by móc nimi w sposób adekwatny zarządzać. Harvard Business Review proponuje kluczowe elementy wartości ekonomicznej, które warto było przywołać. Propozycja Erica Almquista, Johna Seniora i Nicolasa Blocha wskazuje na bezpośredni (choć niezupełnie jawny) związek wymiaru ekonomicznego z wymiarem poza-ekonomicznym (nazywanym tutaj etycznym). W nawiązaniu do wyników badań, obecność piramidy elementów wartości w materiale badawczym jest interesująca. Pozytywnie odpowiada na trzy hipotezy badawcze, mianowicie: w dyskursie branżowo-biznesowym (reprezentowanym przez HBR) obecne są tematy dotyczące wartości w biznesie oraz biznesie medialnym; autorzy, autorki artykułów uznają wartości za konieczny element biznesu medialnego; oraz wartości, o których mowa mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny.

Wnioskując ogólnie można uznać, że skoro wartości i wartościowanie jest przestrzenią typowo ludzką (i zajmują się nią psychologowie tacy jak Gordon Allport czy Abraham Maslow), a paradygmat interpretatywno-symboliczny zakłada i przekonuje że człowiek jest podmiotowo ważny dla organizacji to na podstawie implikacji można uznać, że wartości są kluczowe dla zarządzania. Interesujące jest również pośrednie zestawienie wartości z motywacją. U Allporta jest związek ten jest czytelny, natomiast u Maslowa uwidacznia się hierarchia potrzeb, których realizacja sprzyja dostrzeganiu i urzeczywistnieniu wartości. Warto więc zauważyć, że w uzyskanych wynikach badań wartości pojawiają się także w kontekstach (w pełni ilustrują to tabela czwarta i diagram czwarty), takich jak zarządzanie i przywództwo (hasło z HBR: developing employees, motivating people) – 13,5%; marketing – 8,4%, kariera – 2,7%; inne – 2,1%. Istotnym elementem zarządzania jest motywowanie, marketing zajmuje się motywacjami konsumenta, motywacja dla kariery i jej rozwoju jest istotna i wreszcie psychologia zna i interesuje się tym zagadnieniem. Wskazuje to na bogactwo kontekstów wartości i możliwość ich szerokiego zastosowania w zarządzaniu.

Podjęmowane są próby typologizowania wartości, taksonomii i usystematyzowania ich. Jedne z nich zdają się być bardziej udane – inne mniej; niektóre teorie z innych obszarów naukowych można z powodzeniem implementować na grunt wartości w zarządza-

¹³²⁸ Por. <https://media.bain.com/elements-of-value>, [dostęp: 10.01.2022].

niu – inne zdają się odbiegać profilem. Wskazuje to na istnienie związku teorii z praktyką, oraz na swoistą interdyscyplinarność wartości w zarządzaniu. Praktyka biznesu, zwłaszcza biznesu medialnego jest jednak specyficzna i wymaga szczególnej adekwatności po partej obserwacją i badaniami. Uwidacznia się potrzeba tworzenia hierarchii wartości, budowania pewnej typologii, porządkowania i przewycięzania chaosu, oraz potrzeba głębszego zrozumienia wartości i zarządzania mediami.

d) Zarządzanie przez wartości (z j. ang. *managing by values*) – Ken Blanchard i Michael O'Connor

Jakkolwiek Ken Blanchard jest znany z publikacji biznesowo-poradnikowych, to pod koniec lat 90. XX wieku razem z Michaeliem O'Connorem zaproponował koncepcję zarządzania przez wartości (z j. ang. *Managing by Values*, MBV). W teorii zarządzania znany jest motyw zarządzania *przez*, jak choćby zaproponowana przez Druckera idea zarządzanie przez cele (z j. ang. *Management by objectives*), oraz inne: zarządzanie przez zadania (z j. ang. *Task Management*), zarządzanie przez wyjątki (z j. ang. *Managing by Exception*), zarządzanie przez instrukcje (z j. ang. *Management by Instruction*), zarządzanie przez podmioty (z j. ang. *Management By Subjective*). Dlatego można uznać, że propozycja Blancharda i O'Connora nie jest jedynie kolejną publikacją poradnikową, ale raczej propozycją, wpisującą się w bogaty i wartościowy obszar zarządzania *przez*, z wprowadzeniem do zarządzania wartości. MBV to zarówno filozofia, jak i praktyka zarządzania, skupiająca się na kluczowych wartościach organizacji i ich spójności z celami. Ken Blanchard, współtwórca tej koncepcji, przekonuje, że zarządzanie współczesną organizacją opiera się o wartości i stanowi warunek przetrwania (a nie dodatek filozoficzny)¹³²⁹. Uznaje się, że MBV to „praktyka biznesowa, mająca na celu motywowanie klientów do tego, by powracali, oraz inspirowanie pracowników, aby codziennie dawali z siebie wszystko, a także sprawiająca, że firma będzie dla jej właścicieli nie tylko źródłem zysku, lecz także powodem do dumy, oraz zachęcająca inne istotne grupy do wspólnego wspierania inicjatyw biznesowych¹³³⁰”. Blanchard i O'Connor dostrzegli, że można w sposób celowy i usystematyzowany wykorzystywać wartości organizacji na każdym poziomie, np. decyzyjnym, gdyż wartości „pozwalają na kreatywne reagowanie na wyzwania, problemy i zagrożenia związane z coraz bardziej złożonym środowiskiem¹³³¹”. Wyrażna jest

¹³²⁹ Por. Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki*, tłum. Anna Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 9.

¹³³⁰ Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki*, tłum. Anna Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 28.

¹³³¹ *Management by Values*, CCES.ca, <https://cces.ca/management-values>, [dostęp: 10.04.2022].

więc zmiana perspektywy w obszarze tego, jaki jest ostateczny cel firmy. Blanchard i O'Connor proponują przyjąć za ten cel wartości, lecz podkreślają wyzwanie, jakim jest mierzenie wartości zarówno w wymiarze finansowym jaki i niefinansowym (poza-finansowym), bowiem:

„tradycyjne mierniki wyników finansowych, takie jak zarobki lub wzrost zarobków, nie zawsze są dobrymi wskaźnikami tworzenia wartości. Aby bardziej bezpośrednio skoncentrować się na tworzeniu wartości, firmy powinny ustalić cele w zakresie wartości (...) Firmy potrzebują również celów niefinansowych – na przykład celów dotyczących zadowolenia klientów, innowacji produktów i satysfakcji pracowników – aby inspirować i kierować całą organizacją. **Takie cele nie stoją w sprzeczności z maksymalizacją wartości. Wręcz przeciwnie**, najlepiej prosperujące firmy to zazwyczaj te, które wyróżniają się właśnie w tych obszarach. Cele niefinansowe muszą być jednak dokładnie rozważone w świetle sytuacji finansowej firmy¹³³²”.

To, co kluczowe dla koncepcji MBV uwidacznia podkreślone zdanie z poprzedniego cytatu: przyjęte przez firmę wartości pozafinansowe *nie mogą stać w sprzeczności z maksymalizacją wartości, a wręcz przeciwnie*. Autorzy koncepcji rozumiejąc postępującą złożoność świata podkreślają, że „być może bardziej niż kiedykolwiek dotąd współczesna organizacja powinna wiedzieć, za czym się opowiada i na podstawie jakich wartości działa. Zachowania organizacyjne oparte na wartościach nie stanowią już wyłącznie interesującej decyzji natury filozoficznej, lecz warunek przetrwania¹³³³”. Nazwane i jednoznaczne wartości (takie jak *core values*, czyli wartości podstawowe organizacji) i deklaracje wartości „sprawiają, że zarządzanie przez wartości jest bardziej efektywne. Twierdzi się, że zarządzanie przez wartości dotyczy tylko pewnej warstwy wartości organizacyjnych – warstwy, która jest świadoma i jednoznaczna¹³³⁴”. Jednocześnie deklaracje muszą być urzeczywistnione, by móc mówić o MBV, bo „chodzi przede wszystkim o identyfikację rozdźwięku pomiędzy tym, w co wedle deklaracji wierzysz, a tym, co rzeczywiście reprezentujesz¹³³⁵”. Wyznawanie wybranych wartości i ich realizacja w obszarze praktyki biznesu stanowią o wyjątkowości i powodzeniu MBV, a jej autorzy podkreślają także, że „to nie organizacja, lecz ludzie sprawiają, że zarządzanie przez wartości działa.

¹³³² Timothy Koller, *What is value-based management?*, McKinsey Quarterly, 1.08.1994, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management, [dostęp: 10.04.2022].

¹³³³ Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki*, tłum. Anna Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 9.

¹³³⁴ Krista Jaakson, *Management by values: are some values better than others?*, Journal of Management Development (9)29/2010, s. 795.

¹³³⁵ Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki*, tłum. Anna Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 44.

Zwykli ludzie, zjednoczeni wokół wspólnych wartości i wspólnego celu, osiągają niezwykłe rezultaty, zapewniając swojej organizacji konkurencyjną przewagę¹³³⁶”.

Analizując otrzymane wyniki z przeprowadzonych badań, oraz formułując różne wnioski trudno uniknąć wrażenia, że przez wartości rzeczywiście można zarządzać. Skoro wartości pojawiają się zarówno w kategorii etycznej, jak i kategorii ekonomicznej, a również występują jednocześnie to oznacza, że się ważnym elementem biznesu. Dla zarządzających winny więc być istotną przestrzenią i wymiarem, ze względu na dynamikę wartości, ich duże występowanie i różnorodność kontekstów. Zauważalny jest związek z bogatą literaturą na temat kultury organizacyjnej i znaczenia wartości¹³³⁷ i przekonań dla organizacji. MBV jest również koncepcją sprzeciwiającą się redukcijnym uproszczeniom i tyranii wartości.

e) Tworzenie wartości wspólnej (z j. ang. *creating shared value*) – Michael Porter

Jakże idealistycznie jawi się możliwość tworzenia wartości ekonomicznej w taki sposób, by powstała również wartość dla społeczeństwa, odpowiadając na jego potrzeby i wyzwania. Jakże idealistycznie jawi się świat, w którym wielkie problemy społeczne, takie jak głód, ubóstwo, brak dostępu do wody, do edukacji i inne, rozwiązuje biznes...

Tymczasem, nie jest to aż taki idealizm, odkąd mówi i pisze o tym Michael Porter – jeden z najważniejszych współczesnych teoretyków biznesu, ekonomista, profesor zarządzania w Harvard Business School, strateg, badacz konkurencji¹³³⁸, założyciel kilku firm non-profit i twórca znanych teorii zarządzania¹³³⁹. Jako jeden z autorytetów świata biznesu wprost mówi: „historycznie w ekonomii i w biznesie **utarla się myśl** o kompromisie między rozwojem społecznym a ekonomicznym. **Utarło się**, że biznes zyskuje na powodowaniu społecznych problemów¹³⁴⁰”. Wprost kwestionuje dotychczasową logikę prowadzenia biznesu i przełamuje wiodący stereotyp. Zauważa, że błędnie uznaliśmy, że tzw. ‘wielki biznes’ nie ma nic wspólnego ze społeczeństwem (a nawet spodziewaliśmy się, że będzie generował społeczne problemy). Porter pisze, że „w ostatnich latach biznes coraz częściej jest postrzegany jako główna przyczyna problemów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Powszechnie uważa się, że firmy prosperują kosztem szer-

¹³³⁶ Ken Blanchard, Michael O’Connor, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki*, tłum. Anna Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015, s. 127.

¹³³⁷ Por. Geert Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, PWE, Warszawa 2000.

¹³³⁸ Por. Michael E. Porter – *wydziałowy profil pracownika*, Harvard Business School, www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532, [dostęp: 12.04.2022].

¹³³⁹ Np. model pięciu sił Portera, czy łańcuch wartości Portera.

¹³⁴⁰ Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp:12.04.2022].

szej społeczności¹³⁴¹”. Identyfikując przyczynę tej sytuacji zauważa: „duża część problemu leży w samych firmach, które tkwią w pułapce przestarzałego podejścia do tworzenia wartości, które pojawiło się w ciągu ostatnich kilku dekad. Nadal wąsko postrzegają tworzenie wartości, optymalizując krótkoterminowe wyniki finansowe w bańce, jednocześnie ignorując najważniejsze potrzeby klientów i ignorując szersze wpływy, które determinują ich długoterminowy sukces¹³⁴²”. W efekcie więc, skoro biznes nie rozwiązywał problemów społecznych, a wręcz je generował to „dopatrywaliśmy się rozwiązania w organizacjach pozarządowych, w działaniach rządu, w działaniach charytatywnych¹³⁴³”. Tymczasem wieloletnie obserwacje oraz głęboki kryzys zaufania do biznesu doprowadziły Portera do przekonania, że istnieje inna, lepsza droga – i w 2006 roku opracował koncepcję tworzenia wartości wspólnej¹³⁴⁴ (z j. ang. *creating shared value*). Pierwszy zarys koncepcji pojawił się w artykule HBR z grudnia 2006 roku autorstwa Michaela E. Portera i Marka R. Kramera¹³⁴⁵, a następnie był rozwijany w kolejnym artykule z 2011 roku¹³⁴⁶. Wtedy to rozpoczął się ruch na rzecz redefiniowania roli biznesu w społeczeństwie, a jego osią centralną stała się prosta idea: finansowy sukces firmy i postęp społeczny są współzależne¹³⁴⁷. Oczywiście Porter zna koncept społecznej odpowiedzialności biznesu, a jednak uważa, że „wciąż brakuje nam ogólnych ram, aby kierować tymi wysiłkami, a większość firm tkwi w postawie *społecznej odpowiedzialności*, w której kwestie społeczne znajdują się na peryferiach, a nie w rdzeniu¹³⁴⁸”. Proponuje więc pomysły: zasadę, jaką jest wspólna wartość i zastrzega, że nie jest to „odpowiedzialność społeczna, filantropia czy nawet zrównoważony rozwój, ale nowy sposób na osiągnięcie sukcesu

¹³⁴¹ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁴² Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁴³ Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 12.04.2022]

¹³⁴⁴ Którą w języku polskim tłumaczy się wymiennie bez szkody dla znaczenia jako: tworzenie wspólnej wartości lub tworzenie wartości wspólnej.

¹³⁴⁵ Por. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, HBR Magazine December 2006, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>, [dostęp: 14.04.2022].

¹³⁴⁶ Por. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁴⁷ Por. *Creating Shared Value*, FSG.org, www.fsg.org/resource/creating-shared-value, [dostęp: 12.04.2022].

¹³⁴⁸ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

gospodarczego¹³⁴⁹”. Michael Porter domaga się ustanowienia nowych celów biznesowych tak, by zysk przestał być wiodącą motywacją działania firm, i wskazuje, że redefiniowanie współczesnego rynku opiera się na uznaniu istnienia nie tylko potrzeb gospodarczych, ale także i społecznych. Proponuje, by na poziomie biznesowym zauważyć, że „szkody lub słabości społeczne często powodują wewnętrzne koszty dla firm, takie jak marnowanie energii lub surowców, kosztowne wypadki oraz konieczność działań naprawczych w celu zrekompensowania braków w edukacji. A radzenie sobie ze szkodami i ograniczeniami społecznymi niekoniecznie zwiększa koszty dla firm¹³⁵⁰”. Okazuje się, że „zatarcie granicy między odnoszącymi sukcesy firmami *for-profit* i *non-profit* jest jednym z silnych znaków, że możliwe jest tworzenie wspólnej wartości¹³⁵¹”, czego przykładem są wymienione przez Portera i Kramera firmy: WaterHealth International, Revolution Foods czy Waste Concern. Autorzy zaznaczają, że nie chodzi o wartości osobiste, ani nie chodzi o dzielenie się (czyli podejście redystrybucyjne), ale o

„poszerzenie całkowitej puli wartości ekonomicznej i społecznej. Dobrym przykładem tej różnicy w perspektywie jest ruch sprawiedliwego handlu w zakupach. Sprawiedliwy handel ma na celu zwiększenie proporcji dochodów, które trafiają do biednych rolników, płacąc im wyższe ceny za te same uprawy. Choć może to być szlachetny sentyment, uczciwy handel polega głównie na redystrybucji, a nie na zwiększeniu ogólnej kwoty wytworzonej wartości. Natomiast perspektywa wspólnej wartości koncentruje się na doskonaleniu technik uprawy i wzmacnianiu lokalnego klastra wspierającego dostawców i inne instytucje w celu zwiększenia wydajności rolników, plonów, jakości produktów i zrównoważonego rozwoju. Prowadzi to do większego tortu dochodów i zysków, które przynoszą korzyści zarówno rolnikom, jak i firmom, które od nich kupują¹³⁵²”.

Autorzy sprzeciwiają się ogólnemu przekonaniu, które kształtowało się wokół myśli Milтона Friedmana¹³⁵³ oraz uznawaniu, że dla strategii najistotniejsze znaczenie ma kreowanie propozycji wartości, która odpowiada potrzebom wybranej grupy interesariuszy. Porter przekonuje, że to wąska i krótkofalowa perspektywa, wzmocniona utratą korzeni i tożsamości organizacji, bowiem „wiele firm nie rozpoznaje już domu, ale postrzega się-

¹³⁴⁹ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁵⁰ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁵¹ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁵² Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁵³ Milton Friedman uważał, że firma jest samodzielną jednostką, a kwestie społeczne czy wspólnotowe wykraczają poza właściwy zakres jej działań, gdyż prowadzenie biznesu samo w sobie ma być wystarczającą korzyścią społeczną.

bie jako firmy *globalne*¹³⁵⁴. Punktem wyjścia i początkiem działań zgodnych z koncepcją tworzenia wspólnej wartości dla firm jest w pierwszej kolejności określenie wszystkich potrzeb społecznych oraz korzyści i szkód społecznych – a więc osadzenie w konkretnym środowisku fizycznym. Biznes musi współbrzmieć ze społeczeństwem (np. ze społecznością lokalną), gdyż te potrzeby i możliwości „nie są statyczne; ulegają one ciągłym zmianom wraz z rozwojem technologii, rozwojem gospodarek i zmianą priorytetów społecznych. Ciągła eksploracja potrzeb społecznych doprowadzi firmy do odkrycia nowych możliwości różnicowania i repozycjonowania na tradycyjnych rynkach oraz do rozpoznania potencjału nowych rynków, które wcześniej pomijały¹³⁵⁵”. Widoczny jest więc wymiar ekonomiczny w szerszym wymiarze – i chodzi o współgranie i wykorzystanie współzależności pomiędzy perspektywą ekonomiczną i perspektywą etyczną (w tekstach Michaela Portera: społeczną). Podsumowując na ogólnym poziomie, koncepcja tworzenia wspólnej wartości to:

„praktyka tworzenia wartości ekonomicznej w sposób, który tworzy również wartość dla społeczeństwa, odpowiadając na jego potrzeby i wyzwania. Istnieją trzy sposoby tworzenia wspólnej wartości: poprzez ponowne wyobrażenie produktów i rynków, przededefiniowanie produktywności w łańcuchu wartości oraz umożliwienie rozwoju lokalnych klastrów. Wspólna wartość nie jest społeczną odpowiedzialnością biznesu ani filantropią – tworzenie wspólnej wartości jest podstawą strategii biznesowej¹³⁵⁶”.

W swoim wystąpieniu z 2013 roku Michael Porter mówi:

„im głębiej wchodzimy w temat, tym bardziej zaczynamy rozumieć, że zyski biznesu biorą się właściwie z rozwiązywania problemów społecznych. Stąd bierze się prawdziwy zysk. Na przykład zanieczyszczenia. Obecnie wiemy, że redukcja zanieczyszczeń generuje zysk. Oszczędza pieniądze. Zwiększa produktywność i wydajność. Nie marnotrawi zasobów naturalnych. Bezpieczne środowisko pracy i unikanie wypadków zwiększa zyskowność, bo oznacza, że zastosowano właściwe procesy. Wypadki są drogie i kosztowne¹³⁵⁷”.

Wskazuje także na początek ważnej zmiany myślowej, popartej obserwacjami (np. dotyczącymi korelacji zdrowia i wydajności pracowników) oraz nauką na błędach:

„zaczynamy rozumieć, że tak naprawdę **nie ma kompromisu między postępem społecznym a wydajnością ekonomii w żadnym podstawowym zakresie**. (...) Głębsze, nowe studia, nowe myślenie o związku biznesu ze społecznymi problemami pokazuje, że występuje między nimi

¹³⁵⁴ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁵⁵ Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating Shared Value*, HBR Magazine January-February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

¹³⁵⁶ *Creating Shared Value*, FSG.org, www.fsg.org/resource/creating-shared-value, [dostęp: 12.04.2022].

¹³⁵⁷ Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 12.04.2022].

fundamentalna, głęboka synergia, szczególnie przy podejściu długofalowym. Na krótką metę można czasem łudzić się, że istnieją fundamentalne różnice, ale na dłuższą metę okazuje się, że przeczy temu dziedzina za dziedziną¹³⁵⁸.

Zakres przeprowadzonych badań, jakkolwiek skromny, pozwala dostrzec współlistnienie i korelacje pomiędzy perspektywą ekonomiczną i perspektywą etyczną w obszarze wartości. Artykuły z HBR, które ujmowały zarówno wartości etyczne, jak i wartości ekonomiczne przydzielono do kategorii łączonej. Kategoria ta na przestrzeni lat (2011-2020) była liczna (uwidacznia to diagram drugi i wykres drugi) oraz wykazuje tendencję wyraźnie rosnącą (co ilustruje wykres piąty). W narracji biznesowej w branży medialnej i w zarządzaniu mediami obecność wartości etycznych i ekonomicznych dowodzi owej fundamentalnej, głębokiej synergii i współlistnienia. Ujawnia się także coraz większa świadomość i zrozumienie, co do zadań biznesu. To oznacza, że w praktyce zarządzania mediami nie ma konieczności dokonywać wyboru, tkwić w stereotypicznej dychotomii czy hegemonizować (jak do tej pory) wymiaru ekonomicznego. Szczególnie media, jako branża specyficzna, identyfikuje potrzeby społeczne w ramach tzw. misji społecznej. Odpowiadając na oczekiwania społeczne może kreować wspólną wartość. W zarządzaniu – szczególnie w optyce proponowanej przez Michaela Portera, jak i w skromnych badaniach tej pracy – widoczna jest wspólnota wartości, która łączy paradygmaty: etyczny i ekonomiczny. A połączenie to, ta korelacja ma charakter synergiczny. Propozycja tworzenia wspólnej wartości zachęca do pogłębienia badań nad organizacjami medialnymi i poddaniu analizie ich praktyki rozpoznawania i odpowiadania na potrzeby społeczne (nie tylko na poziomie badanego już CSR, ale na poziomie sugerowanym przez Portera).

4.1.2. Wybrane inicjatywy

a) Katalog wartości Tadeusza Oleksyna

W 2016 roku zespół badaczy: Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk opublikował raport z przeprowadzonych badań empirycznych z lat 2013-2014 (zarówno ankietowych, jak i studiów przypadków). W nawiązaniu, powstał rozdział *Wybrane kwestie aksjologiczne*, który zawierał:

- wprowadzenie i omówienie Andrzeja Hermana, dotyczące współczesnej aksjofery ekonomicznej i jej związku z zarządzaniem wartością ekonomiczną¹³⁵⁹,

¹³⁵⁸ Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 12.04.2022].

¹³⁵⁹ Por. Andrzej Herman, *Wybrane kwestie etyczne*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 192-222.

- katalog wartości z wprowadzeniem, grupowaniem i uwagami własnymi Tadeusza Oleksyna¹³⁶⁰,
- wspólne podsumowanie Hermana i Oleksyna¹³⁶¹.

Propozycja takiego duetu badawczego nie jest przypadkowa – Herman bowiem znany był jako poszukiwacz wartości¹³⁶², zaś Oleksyn aktywnie włącza obszary poza-ekonomiczne do zarządzania, m.in. wartości, etykę, filozofię, motywacje, kompetencje i inne¹³⁶³.

Herman prezentował otwartą perspektywę badawczą. We wspomnieniach o nim zapisano, że dostrzegał: „potrzebę kierowania się w zarządzaniu gospodarką i podmiotami gospodarczymi wartościami humanistycznymi oraz możliwość wykorzystywania ich w tym zarządzaniu¹³⁶⁴”. Oleksyn zaś wprowadza w temat obecności wartości w zarządzaniu oraz zbudował istotne instrumentarium: katalog wartości. Zwraca uwagę dobór wartości w katalogu Tadeusza Oleksyna, bowiem wśród 30 wymienionych i opisanych znalazły się także wartości humanistyczne, etyczne, ludzkie. Wartości zostały pogrupowane w trzy obszary: wartości ekonomiczno-zarządcze, wartości kompetencyjne i społeczne, wartości etyczno-kulturowe. Autor wskazuje na **transfer wartości** i stanowić to może potwierdzenie synergicznego wymiaru korelacji paradygmatów ujawniającego się w zarządzaniu mediami zorientowanym na wartości. Autor katalogu podkreśla, że „natura wartości jest złożona, a samo pojęcie – wieloznacznie i nieostre. Inaczej można rozumieć wartości w filozofii, inaczej w psychologii, jeszcze inaczej w ekonomii i innych naukach. W tym opracowaniu rozważano wartości głównie w kontekście zarządzania¹³⁶⁵”.

Propozycje i przemyślenia Andrzeja Hermana oraz Tadeusza Oleksyna, a szczególnie katalog wartości, odniesiono do sformułowanych wniosków z badań. Na podstawie obserwacji własnych (na etapie pre-analzy artykułów z Harvard Business Review) i w oparciu o katalog wartości Oleksyna można wskazać co najmniej cztery wartości¹³⁶⁶, które dowo-

¹³⁶⁰ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222-266.

¹³⁶¹ Por. Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, *Refleksje końcowe*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 267-272.

¹³⁶² Por. Kazimierz Kuciński, *Poszukiwacz wartości Profesor Andrzej Herman 1949-2016*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 4/2016.

¹³⁶³ Por. <https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IZW/institut/sklad/Strony/Tadeusz-Oleksyn.aspx>, [dostęp: 6.05.2022]. Por. <https://ssl-kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/IZW/institut/sklad/Strony/Tadeusz-Oleksyn.aspx>, [dostęp: 6.05.2022].

¹³⁶⁴ Kazimierz Kuciński, *Poszukiwacz wartości Profesor Andrzej Herman 1949-2016*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 4/2016, s. 12.

¹³⁶⁵ Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 264.

¹³⁶⁶ Czyli: jakość (z j. ang. *quality*), zaufanie (z j. ang. *trust*), odpowiedzialność (z j. ang. *responsibility*) i zrównoważony rozwój (z j. ang. *sustainability*).

dzą istnienia tzw. wspólnoty wartości, czyli aksjosfery etyczno-ekonomicznej obecnej ponad podziałem paradygmatycznym. Obecność wspólnoty wartości kwestionuje dychotomię paradygmatów etycznego i ekonomicznego. Manifestuje się cała złożoność i adekwatność wartości w różnych kontekstach oraz widoczny jest transfer wartości i dynamiczna wspólnota wartości. Konteksty wartości ujmuje tabela czwarta i diagram czwarty, zaś dynamikę ilustrują wykresy: drugi, trzeci, czwarty i piąty. W każdym roku odnotowano wartości z różnych kategorii w różnej ilości i proporcjach. Pozostają one w dynamicznej korelacji.

b) Open Eyes Economy – Jerzy Hausner, Mateusz Zmyślony

W roku 2014 Jerzy Hausner i Mateusz Zmyślony rozpoczęli pracę nad autorską koncepcją „stworzenia kompleksowego, teoretycznego fundamentu pod nową filozofię prowadzenia szeroko pojętego biznesu¹³⁶⁷”, uznali bowiem, że „konieczność rewizji wielu ugruntowanych przekonań ekonomicznych i praktyk gospodarczych wydaje się kwestią równie oczywistą jak trudną¹³⁶⁸”. Aby stworzyć nowe, systemowe podejście do przekonań i praktyk ekonomicznych zaproponowali coroczny szczyt ekonomiczny, serię konferencji i spotkań w trakcie roku, publikacje i webinary. Open Eyes Economy, czyli w tłumaczeniu na język polski: ekonomia otwartych oczu, to „ruch intelektualny koncentrujący uwagę na wartościach – również ekonomicznych, ale nie tylko¹³⁶⁹”. Jego pomysłodawcy aspirują

„do tego, aby zaangażować w dyskusję jak największą liczbę przedstawicieli różnych grup zawodowych i społecznych. Taka twórcza różnorodność jest podstawą do wywołania potrzebnych zmian. Włączamy ludzi do dyskursu o charakterze zarówno konceptualnym, jak i praktycznym. Widocznymi aspektami działalności ruchu są organizowane przez nas seminaria i konferencje – nie tylko w Krakowie, ale także w innych miastach Polski i za granicą¹³⁷⁰”.

Co interesujące w centrum budowania nowej perspektywy biznesowej postawiono wartości, gdyż jak tłumaczy Jerzy Hausner:

„potrzebujemy nowego podejścia, nowej ścieżki, która pozwoli nam zachować świat w niezniszczonym stanie i rozwijać go. **Potrzebujemy wartości. Mówimy i myślimy o nich coraz częściej.** Czujemy, że tracimy to, co tak bardzo ceniliśmy jeszcze nie tak dawno: solidarność, stabilizację, bezpie-

¹³⁶⁷ *Kraków gospodarzem światowego szczytu*, Krakow.pl, 27.09.2016, www.krakow.pl/otwarty_na_swiat/aktualnosci/197309,117,komunikat,krakow_gospodarzem_swiatowego_szczytu_.html, [dostęp: 17.04.2022].

¹³⁶⁸ Edwin Bendyk, Jerzy Buzek, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Adam Daniel Rotfeld, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book*, Kraków 2016, przedmowa Jerzego Hausnera.

¹³⁶⁹ Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, przedmowa Jerzego Hausnera, s. 7.

¹³⁷⁰ Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, przedmowa Jerzego Hausnera, s. 7.

czeństwo, rosnący poziom jakości życia. Czy kiedyś to odzyskamy? Za tęsknotą i deklaracjami przywiązania do wartości nie idzie jednak świadomość, jak wartości są wytwarzane i jak może je wytwarzać każdy z nas¹³⁷¹”.

Hausner i Zmysłony oparli swoją intuicję o istniejący dorobek teoretyczny i poprzez wnikliwą obserwację przemian wprowadzili ruch praktyczno-teoretyczny. W obszarze teoretycznym *Open Eyes Economy* akcentuje konieczność połączenia dwóch paradygmatów obecnych nie tylko w zarządzaniu, ale także w ekonomii. Hausner powołując się na indyjskiego ekonomistę i noblistę Amartya Sena naświetla istnienie dwóch odrębnych źródeł dla nowoczesnej ekonomii. Pierwsze źródło związane jest z Arystotelesem i umiejscawia ekonomię jako naukę społeczną, uznając znaczenie filozofii i etyki. Drugie zaś źródło wiąże ekonomię z naukami przyrodniczymi i ścisłymi. Co istotne jednak „pierwsze źródło umożliwia połączenie ekonomii ze złożonością ludzkiego zachowania i refleksji, to drugie prowadzi do podkreślania problemów technologii, gustów, relacji nakładowyńiki i innych współzależności tego typu¹³⁷²”. Podkreślenia wymaga przekonanie, że żadna z tych perspektyw nie może wykluczać drugiej. Ekonomia potrzebuje swoich tradycji źródłowych i one „powinny być w ekonomii współobecne, konfrontować się oraz zasilać. Problem w tym, że ta pierwsza tradycja została z ekonomii głównego nurtu niemal wyrugowana. I teraz trzeba ją odnowić i ożywić¹³⁷³”. Jerzy Hausner uznaje, że koncepcja otwartych oczu symbolizująca ekonomię opartą na wartościach jest potrzebna i aktualna „w kontekście podejmowanych w różnych ośrodkach wysiłków dokonania głębokiej rewizji neoklasycznej ekonomii, która skostniała i ugrzęzła na mieliźnie – nie ma w niej żadnego nurtu, bo nie ma w niej intelektualnego życia¹³⁷⁴”. Wreszcie powołuje się także myśl Benedetto Croce, który wykazywał, że „system ekonomii, w którym pomija się wartość jest jak logika bez pojęcia, etyka bez powinności i estetyka bez ekspresji¹³⁷⁵”.

¹³⁷¹ Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, przedmowa Jerzego Hausnera, s. 7.

¹³⁷² Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, s. 24.

¹³⁷³ Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, s. 24.

¹³⁷⁴ Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, s. 24.

¹³⁷⁵ Benedetto Croce, *Historical materialism and the economics of Karl Marx*, The Macmillan Company, New York 1914, za: Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, s. 24.

Hausner prezentuje nową ekonomiczną teorię wartości, uznając, że powinna zostać ona „osadzona na dostrzeżeniu dwóch ciągów konceptualnych ujmujących podwójną naturę procesu wytwórczego. Te dwa ciągi są następujące:

1. Wartości – normy – dobro – porządek aksjonormatywny (instytucjonalny).
2. Wartości – kapitały – aktywa – dobra – porządek operacyjny (organizacyjny)¹³⁷⁶”.

Od 2016 roku co roku odbywa się konferencja naukowo-biznesowa Open Eyes Economy Summit¹³⁷⁷, która realizuje postulaty teoretyczne w wymiarze praktycznym, gromadząc uczestników ze świata nauki, biznesu, kultury i polityki. Co roku wydarzenie to stanowi przestrzeń dyskusji, transferu myśli, debaty na temat wartości i możliwości ich realizowania w realiach biznesowych, nade wszystko to przestrzeń refleksji i inspiracji.

Obecność na kilku edycjach pozwala autorce pracy, stwierdzić, że OEES jest wydarzeniem i realizacją myśli, które redefiniującą praktykę zarządzania oraz wskazują na synergii połączenia myśli ekonomicznej z myślą etyczną. Oddają to przeprowadzone badania i sformułowane wnioski. Okazuje się bowiem, że w kontekście wartości, kategoria łącząca etykę z ekonomią wskazuje na rosnącą potrzebę definiowania na nowo i kwestionowania starych modeli zarządzania. Tendencja wyraźnie rosnąca na przestrzeni ostatnich lat w przypadku wartości etycznych, jak i wartości łączonych, oraz ich rosnąca liczba zachęca do dalszych obserwacji związków i korelacji z przesłaniem inicjatyw takich jak Open Eyes Economy. Można również zaryzykować stwierdzenie, że wartości są komunikowalne, a dyskusja na ich temat przynosi synergii na poziomie poszukiwania nowych, skutecznych i odpowiedzialnych rozwiązań dla współczesnego biznesu i społeczeństwa.

c) Wystawa Światowa: Expo 2020

Wydarzeniem, podczas którego również dyskutowane są różne wartości jest Światowa Wystawa (w skrócie Expo). W ostatniej edycji z 2020 roku – przesuniętej na przełom 2021/2022 z powodu ograniczeń pandemicznych – realizowanej w Dubaju wybrzmiewał temat przewodni: *Connecting Minds, Creating the Future*, co oznacza: *Łącząc umysły, tworzymy przyszłość*. To hasło wyraźnie zwraca uwagę na to, że wyzwania współczesnego świata są tak złożone, że nie sposób ich rozwiązać samotnie, samodzielnie czy w izolacji – konieczne jest uznanie wzajemnych połączeń, a nawet spojrzenia na świat jako na obieg zamknięty. Przestrzeń, która powstała na potrzeby Expo 2020 została podzielona na

¹³⁷⁶ Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017, s. 70.

¹³⁷⁷ Por. <https://kongres.oees.pl>, [dostęp: 10.04.2022].

trzy dystrykty, wpisujące się w trzy podtematy wydarzenia: możliwości (*opportunity*), mobilność (*mobility*) i zrównoważony rozwój (*sustainability*). Po zakończeniu wystawy cały obszar a wraz z nim 192 pawilony zostaną przekształcone w nowoczesną dzielnicę Dubaju: District 2020, która ma być modelową społecznością i definiować miasto przyszłości¹³⁷⁸. Wystawa i powstałe na jej potrzeby pawilony są przestrzenią idei i wartości. W odniesieniu do przyszłości (podkreślonej w temacie przewodnim wystawy: *Creating the Future*) można zaobserwować, że wartości są ‘tworzywem’ przyszłości.

Wzięcie udziału w Expo 2020 wzbudziło w autorce pracy przemyślenia na temat różnic pomiędzy ideami a wartościami oraz pozwoliło dokonać kilku obserwacji. Po pierwsze wartości są komunikowalne, bez względu (a może dzięki) ich kulturowym i jednocześnie uniwersalnym uwarunkowaniom. Po drugie, przenikanie się wartości i ich ponadnarodowy (a może i globalny) charakter sugerują istnienie wspólnoty wartości. Natalia Hatalaska przekonuje w swoich badaniach z 2021 roku¹³⁷⁹, że istnieją wartości wspólne dla wszystkich ludzi. Z pewnością wartości stanowią istotny element dyskursu branżowo-biznesowego (reprezentowanego przez HBR), co ilustruje diagram pierwszy: artykuły zawierające hasło ‘wartość’, ‘wartości’ i ‘wartościowanie’ stanowią ponad połowę wszystkich artykułów z lat 2011-2020. Zachęca to do dalszych badań nad wartościami wspólnymi – gdyż już na tym etapie uwidacznia się obecność aksjofery: przestrzeni wartości. Zaś fenomen współdzielenia tych samych wartości określić można wspólnotą wartości. Po trzecie, Expo 2020 przekonuje, że wśród współdzielonych wartości można wskazać konkretne wartości, takie jak: mobilność, zrównoważenie czy (równe) szanse. Wskazuje to na możliwe dalsze kierunki badań jakościowych na temat wspólnoty wartości w zarządzaniu mediami w skali globalnej oraz na hipotetyczną (na tym etapie: postulatyczną, przyjmującą postać hipotezy) potrzebę komunikowania wartości.

4.1.3. Wybrane tendencje

a) Czynniki ESG jako raportowanie niefinansowe

Współczesny biznes coraz bardziej rozumie, że zysk nie jest jedynym jego zadaniem, a raczej zdaje się być przywilejem niż prawem. Od kilku lat wskazuje się na czynniki ESG, jako nowy sposób patrzenia na praktyki biznesowe i ich mierzenie – jako nowy

¹³⁷⁸ Por. *Expo 2020 Dubai*, Bureau International des Expositions, www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai, [dostęp: 10.04.2022].

¹³⁷⁹ Opisanych w rozdziale trzecim, por. *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie/>, [dostęp: 01.01.2022].

sposób raportowania o charakterze niefinansowym. Jest to wyraźna tendencja, którą można zaobserwować, w naukowym dyskursie.

ESG to skrót od: *environmental*, czyli kwestie środowiskowe, *societal*, czyli kwestie społeczne i *governmental*, czyli kwestie odnoszące się do ładu korporacyjnego. Zauważa się, że czynniki te dotychczas traktowane jako peryferyjne dla biznesu, obecnie domagają się znaczącej renegocjacji, jeśli chodzi o ich pozycję. Witold Henisz, Tim Koller oraz Robin Nuttall, w artykule dla McKinsey – amerykańskiej firmy, zajmującej się doradztwem w zakresie zarządzania strategicznego od 1926 roku – podkreślają, że „myślenie i działanie w temacie ESG w sposób proaktywny stało się ostatnio jeszcze bardziej naglące¹³⁸⁰”. Również zainteresowanie nowymi sposobami oceniania biznesu¹³⁸¹ i nową propozycją biznesu. Jest to „napędzane zwiększoną uwagą społeczną, rządową i konsumencką na szerszy wpływ korporacji, a także inwestorami i kadrami kierowniczą, którzy zdają sobie sprawę, że silna propozycja ESG może zapewnić długofalowy sukces firmy¹³⁸²”. Czynniki ESG to nie tylko deklaracje, ale raczej system ratingowy, który monitoruje i ewaluuje trzy obszary poza-ekonomiczne, według kryteriów:

- **kryteria środowiskowe (E)**, które wskazują na energię pobieraną przez firmę i generowane odpady, potrzebne zasoby oraz wynikające z tego konsekwencje dla żywych istot, emisję dwutlenku węgla i zmiany klimatyczne. Każda firma zużywa energię i zasoby a zatem każda firma ma wpływ na środowisko i jest od niego zależna.
- **kryteria społeczne (S)**, obejmujące relacje, jakie ma firma, reputację, jaką ma w społeczeństwie, społeczności lokalnej czy wśród instytucji społecznych, wszelkie stosunki pracy, a także różnorodność i integrację. Żadna firma nie działa w próżni, a jest zależna i wpływa na społeczeństwo w szerszym, zróżnicowanym sensie.
- **kryteria ładu korporacyjnego (G)**, odnoszą się do wewnętrznego systemu praktyk, kontroli czy procedur przyjętych przez firmę w celu zarządzania sobą, a także podejmowania decyzji, przestrzegania prawa i zaspokajania potrzeb zewnętrznych interesariuszy. Każda firma, która sama jest tworem prawnym, wymaga zarządzania¹³⁸³.

¹³⁸⁰ Witold Henisz, Tim Koller, Robin Nuttall, *Five ways that ESG creates value*, McKinsey Quarterly, 14.11.2019, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value, [dostęp: 14.04.2022].

¹³⁸¹ A należy podkreślić, że chodzi o sposoby pozafinansowe.

¹³⁸² Witold Henisz, Tim Koller, Robin Nuttall, *Five ways that ESG creates value*, McKinsey Quarterly, 14.11.2019, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value, [dostęp: 14.04.2022].

¹³⁸³ Por. Witold Henisz, Tim Koller, Robin Nuttall, *Five ways that ESG creates value*, McKinsey Quarterly, 14.11.2019, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value, [dostęp: 14.04.2022].

Wreszcie zauważa się, że zrównoważony rozwój i działania zgodne z obszarami ESG prowadzą do nowego sposobu myślenia o biznesie i wprowadzają nowe opracowania strategii i modeli biznesowych tak, „aby dostosować się do zmieniającego się środowiska biznesowego¹³⁸⁴”. Ta nowa optyka „dla wielu firm staje się integralną częścią ich strategii biznesowych i inwestycyjnych, bez której trudno zapewnić dalszy wzrost¹³⁸⁵”. Doświadczenia pandemiczne¹³⁸⁶ potwierdziły, że te firmy, które w swoich działaniach (strategicznych czy też na poziomie modelu biznesowego) uwzględniają czynniki ESG są mniej podatne na zakłócenia i negatywne konsekwencje zmian technologicznych czy regulacyjnych, zakładając jednak perspektywę długoterminową – a nie krótkoterminową. Respektowanie czynników ESG wpływa także na coraz ważniejszą zdolność organizacyjną, którą jest rezyliencja¹³⁸⁷. Jak przekonują Paul Polman oraz Andrew Winston w artykule z HBR, inwestowanie w czynniki ESG zwyczajnie się opłaca. Autorzy – świadomi powszechnego przekonania o hegemonii ekonomii w biznesie – piszą: „wielu liderów nadal dostrzega nieodłączny kompromis między wyborem bardziej zrównoważonej przyszłości a osiągnięciem wzrostu i zysku biznesowego. Postrzegają wydatki związane z ESG (...) jako czysty koszt, a nie inwestycję¹³⁸⁸”. Jednak mimo to, uważają, że liderzy nie powinni się wahać, by inwestować i wchodzić w nowe warte wiele milionów dolarów rynki¹³⁸⁹. Zastanawiając się co sprawia, że na poziomie zarządczym tak trudno o podejmowanie decyzji i działań zgodnych z czynnikami ESG, autorzy identyfikują pięć problemów:

- liczby ukrywają prawdę o rzeczywistych kosztach, np. każda tona wyemitowanego węgla podnosi nieco temperaturę i obniża jakość powietrza, ale firmy nigdy nie płacą za te koszty społeczeństwu;

¹³⁸⁴ *Ratingi ESG – jaką dają wartość i jak się do nich dobrze przygotować?*, Deloitte.com, www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/esg-ratingi-jak-sie-przygotowac-jaka-daja-wartosc.html, [dostęp: 15.04.2022].

¹³⁸⁵ *Ratingi ESG – jaką dają wartość i jak się do nich dobrze przygotować?*, Deloitte.com, www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/esg-ratingi-jak-sie-przygotowac-jaka-daja-wartosc.html, [dostęp: 15.04.2022].

¹³⁸⁶ Chodzi o pandemię SARS-COV2, która rozpoczęła się pod koniec 2019 roku w Wuhan i swoim zasięgiem objęła cały świat, sprowadzając wiele wyzwań na codzienność i na działania biznesowe.

¹³⁸⁷ Por. Simon Jessop, *'Sustainable' funds a safer harbour in coronavirus market meltdown*, Reuters, 6.04.2020, www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-funds-esg/graphic-sustainable-funds-a-safer-harbour-in-coronavirus-market-meltdown-idUSKBN21O1AF, [dostęp: 15.04.2022].

¹³⁸⁸ Paul Polman, Andrew Winston, *Yes, Investing in ESG Pays Off*, Hbr.org, 13.04.2022, <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, [dostęp: 17.04.2022].

¹³⁸⁹ Takie jak rynek odnawialnej energii, pojazdów elektrycznych, białek roślinnych, rolnictwa precyzyjnego czy technologii wydajnościowych opartych na sztucznej inteligencji. Por. Paul Polman, Andrew Winston, *Yes, Investing in ESG Pays Off*, Hbr.org, 13.04.2022, <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, [dostęp: 17.04.2022].

- oszukują nas własne uprzedzenia, co oznacza ograniczenia w sposobie patrzenia na świat, biznes i na podejmowanie decyzji, oraz myślenie w kategoriach linearnych;
- koncentrujemy się na krótkoterminowych kosztach i korzyściach, np. liczy się maksymalizowanie plonów dzisiaj kosztem jutra;
- myślimy o kosztach (i biznesie) w sposób silosowy, zamiast systemowy;
- tęsknimy za większymi wygodami, a żyjąc przeszłością nie zauważone pozostają zmiany społeczne czy klimatyczne, a przecież straty i koszty społeczne również kosztują biznes – „susze niszczą zbiory, ekstremalne warunki pogodowe zamykają części łańcuchów dostaw, pracownicy i klienci borykają się z trudnościami – wszystko to uderza w rachunek zysków i strat, często mocno¹³⁹⁰”¹³⁹¹.

Swoje rozważania puentują następująco: „łatwiej (i szczerze mówiąc bardziej leniwie) myśleć starymi sposobami. Możemy walczyć z tymi problemami (...) ale zatrzymajmy się na chwilę. Dlaczego właściwie musimy trzymać się tradycyjnych terminów? To coraz bardziej absurdalne i surrealistyczne, że musimy usprawiedliwiać inwestowanie w nasze przetrwanie – lub udowadniać, że powinniśmy przestać finansować to, co nas zabija¹³⁹²”.

W przypadku czynników ESG dyskusja nad wynikami przyjmuje postać refleksji dotyczącej przemian i znaczenia upływu czasu. Okazuje się bowiem, że długofalowość obserwacji zachodzących zmian umożliwia ich odnotowanie. Zakres badań, który dotyczył dekady umożliwia wskazanie dynamiki wartości i narracji na ich temat, a także wskazania tendencji w badanym okresie (ilustrują je wykresy: trzeci, czwarty i piąty). Podobnie czynniki ESG ujawniają swoje znaczenie wraz z upływem czasu i przemian świata.

b) Innowacje społeczne w biznesie

Drugą tendencją godną odnotowania są innowacje społeczne. Czyli stosunkowa młoda koncepcja dotycząca tych innowacji, które:

„odnoszą się do projektowania i wdrażania nowych rozwiązań, które implikują zmianę koncepcyjną, procesową, produktową lub organizacyjną, których ostatecznym celem jest poprawa dobrobytu i dobrostanu jednostek i społeczności. Wiele inicjatyw podejmowanych przez gospodarkę społeczną i społeczeństwo obywatelskie okazało się innowacyjnych w rozwiązywaniu problemów

¹³⁹⁰ Paul Polman, Andrew Winston, *Yes, Investing in ESG Pays Off*, Hbr.org, 13.04.2022, <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, [dostęp: 17.04.2022].

¹³⁹¹ Por. Paul Polman, Andrew Winston, *Yes, Investing in ESG Pays Off*, Hbr.org, 13.04.2022, <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, [dostęp: 17.04.2022].

¹³⁹² Paul Polman, Andrew Winston, *Yes, Investing in ESG Pays Off*, Hbr.org, 13.04.2022, <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, [dostęp: 17.04.2022].

społeczno-gospodarczych i środowiskowych, jednocześnie przyczyniając się do rozwoju gospodarczego¹³⁹³”.

Innowacje społeczne mają podejście międzysektorowe i wyróżniają się uniwersalnym zastosowaniem¹³⁹⁴ oraz społecznym ukierunkowaniem¹³⁹⁵. Ponieważ rzeczywiście nie są to rozwiązania czy usprawnienia dedykowane dla wybranych firm, czy branż, to można wskazać kilka przykładów innowacji społecznych: równopłatne urlopy ojcowskie i macierzyńskie w celu rozwiązania problemu zróżnicowania płac (z j. ang. *gender wage gap*), mikroubezpieczenia dla osób żyjących w ubóstwie, przejrzysta bankowość i etyczne pożyczki, zestawy wirtualnej rzeczywistości dla kobiecych oczu, ogródki warzywne w miastach przeznaczone dla mieszkańców, ale należące do rządu, domy i dzielnice wydrukowane w 3D, oczyszczanie wody przez słońce, ekologiczny beton, panele słoneczne podążające za słońcem, wielka bariera bąbelkowa (z j. ang. *the great bubble barrier*)¹³⁹⁶. Wśród słynnych innowatorów społecznych wymienić można Muhammada Yunusa, noblistę, pomysłodawcę społecznych mikrokredytów. Temat innowacji społecznych coraz częściej staje się tematem debat naukowych i biznesowych, o czym przekonuje, m.in. konferencja *Innowacje Społeczne: Akademia-Technologia-Społeczeństwo*, organizowana przez Wydział Nauk Społecznych Uniwersytetu SWPS w dniach 6-7 kwietnia 2022 roku. Wśród podsumowań, które uczestnikom przesłali mailowo organizatorzy, można wskazać kilka wniosków:

- „konieczne jest mierzenie wpływu na środowisko i wpływu społecznego wszystkich innowacji - nie tylko w wymiarze finansowym, np. metodami ilościowymi, ale przede wszystkim metodami jakościowymi,
- każda wdrożona innowacja powinna mieć cechy innowacji społecznych, wpisujących się w cele zrównoważonego rozwoju – komponent wpływu społecznego jest dziś kluczowy także dla innowacji technologicznych,
- to innowacje społeczne mogą efektywnie rozwiązać istotne problemy środowiskowe i społeczne, z którymi dotychczas nie poradziły sobie rozwiązania technologiczne nakierowane wyłącznie na szybką stopę zwrotu,
- na świecie odchodzi się od stawiania na rozwój tzw. jednorożców, tj. spółek, których głównym i jedynym celem jest dostarczenie inwestorom jak największego zysku w jak najkrótszym okresie, ale docenia się tzw.

¹³⁹³ *Social Innovation*, OECD.org, www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm, [dostęp: 17.04.2022].

¹³⁹⁴ Por. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*, (red.) Jürgen Howaldt, Christoph Kaletka, Antonius Schröder, Marthe Zirngiebl, Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University, Dortmund 2018; *Atlas of Social Innovation: 2nd Volume - A World of new Practices*, (red.) Jürgen Howaldt, Christoph Kaletka, Antonius Schröder, Marthe Zirngiebl, Oekom Verlag GmbH, Munich 2019.

¹³⁹⁵ Zwraca się np. uwagę na tzw. więź społeczną (z j. ang. *Social Impact Bonds*), która jest partnerstwem, mającym na celu poprawę wyników społecznych dla określonej grupy obywateli.

¹³⁹⁶ Por. Alexandra Sutton, *50 social impact innovations that might save the world*, <https://www.boardofinnovation.com/blog/50-social-impact-innovations-helping-to-save-the-world/>, [dostęp: 17.04.2022].

zebry, czyli przedsiębiorstwa także generujące zyski, ale działające przede wszystkim w duchu zrównoważonego rozwoju i oferujące rozwiązania o pozytywnym impakcie społecznym lub środowiskowym¹³⁹⁷”.

Innowacje społeczne realnie wyróżniają się na tle podejścia tradycyjnego, ponieważ podejmują wyzwania społeczne, z jednoczesnym uwzględnieniem ich możliwych korzyści biznesowych. Podobnie jak czynniki ESG czy koncepcja tworzenia wspólnej wartości (CSV) nie mają charakteru deklaratywnego i nie są działaniami charytatywnymi. Wymienione koncepcje i tendencje łączy przekonanie o możliwości łączenia myślenia ekonomicznego z myśleniem etycznym (społecznym, ekologicznym). Innowacje społeczne nadal charakteryzują się wymiarem ekonomicznym, przejawiającym się w tym, że:

- „są one bezpośrednio powiązane z planem innowacji i strategią biznesową firmy,
 - wykorzystują one podstawowe aktywa firmy nastawione na zysk, takie jak kapitał ludzki, łańcuchy wartości, technologia lub systemy dystrybucji,
 - coraz częściej są one zarządzane z poziomu podstawowych operacji lub jednostek biznesowych firmy.
- Korzyści dla firm obejmują nie tylko zwroty finansowe, ale także poprawę długoterminowej konkurencyjności, w tym dostęp do nowych rynków lub konsumentów, wzmocnione łańcuchy dostaw i zatrzymanie talentów¹³⁹⁸”.

Wyniki przeprowadzonych badań, chociaż w istocie koncentrowały się na wartościach (obecności, preferencjach, tendencja i kontekstach wartości) w branży medialnej, ujawniają obecność wymiaru poza-ekonomicznego oraz wyraźnie rosnącą tendencję obecności wartości etycznych i wartości z kategorii łączonej na przestrzeni lat 2011-2020. Obserwuje się nieznacznie spadkową tendencję co do wartości ekonomicznych, a jednocześnie ich ilość jest duża i przeważająca w materiale badawczym. Tym samym, pojawienie się tendencji takich jak czynniki ESG czy innowacje społeczne przekonuje, że sama perspektywa ekonomiczna (skoncentrowana na maksymalizacji zysku) nie jest wystarczającą odpowiedzią na zmieniający się, coraz bardziej złożony świat – a prowadzenie biznesu musi uwzględniać środowisko naturalne i społeczeństwo jako kluczowych interesariuszy biznesu. W tym sensie łączenie wymiaru ekonomicznego i etycznego obrazuje nowy model działania biznesu.

c) Nurt humanistyczny w zarządzaniu (mediami i kulturą)

Do tej pory nie został podjęty szerzej temat nurtu humanistycznego. Dla jego przedstawicieli i sympatyków, może to być zaskoczenie – a jednak celowo autorka nie osadza swojej

¹³⁹⁷ Komitet Organizacyjny Konferencji, konferencja Innowacje Społeczne – podziękowanie, wiadomość mailowa z 12.04.2022.

¹³⁹⁸ *Why social innovation matters to business*, w: *Social Innovation. A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, WEFForum Report, February 2016, s. 5, https://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/?doing_wp_cron=1650198757.9635949134826660156250, [dostęp: 17.04.2022].

pracy w propozycji zarządzania humanistycznego. Nurt humanistyczny miał być nurtem łączącym ekonomię z etyką. Zdaje się jednak że do tej pory nie odnalazł sposobów na ich połączenie. Potraktowany więc został w tej pracy, jako tendencja w zarządzaniu – pozytywna i pożyteczna. Za promocją i rozwojem zarządzania humanistycznego w Polsce stoi Monika Kostera, autorka manifestu humanistycznego o zrównoważonym zarządzaniu¹³⁹⁹. Za ośrodek rozwoju myśli uznaje się Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie¹⁴⁰⁰. Poza Kosterą, w tym nurcie publikowali, nadając mu ramy teoretyczne: Jerzy Kociatkiewicz¹⁴⁰¹, Łukasz Sułkowski¹⁴⁰², Michał Zawadzki¹⁴⁰³, Rafał Maciąg¹⁴⁰⁴, Bogusław Nierenberg¹⁴⁰⁵, Roman Batko¹⁴⁰⁶, Emil Orzechowski, Łukasz Gaweł, Jan Kreft¹⁴⁰⁷, a także Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Konecki, Beata Glinka, Dariusz Jemielniak, i inni. Nurt humanistyczny przede wszystkim zdaje się być domaganiem się uzasadnionego włączania humanistyki (teorii i metod badawczych) do zarządzania. Chodzi o humanistykę w najróżniejszych jej wymiarach: kulturoznawczym, antropologicznym, etnograficznym, symbolicznym, czy poprzez storytelling i analizę narracyjną. Od wielu lat elementy te wprowadza do dyskursu naukowego w zarządzaniu Barbara Czarniawska, jak również Monika Kostera – w Polsce i zagranicą. Zarządzanie i teoria organizacji, jak przekonują Kostera i Kociatkiewicz, to nauka i praktyka związana z ludźmi, z człowiekiem, dla którego uczucia, piękno, sens, doświadczenie są istotne. Dlatego nie tylko należy brać je pod uwagę, ale winny stać się centrum zaintereso-

¹³⁹⁹ Por. Monika Kostera, *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, (red.) Łukasz Gaweł, Emil Orzechowski, Attyka, Kraków 2012, s. 11.

¹⁴⁰⁰ Por. *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, (red.) Monika Kostera, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015, s. 10.

¹⁴⁰¹ Por. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, *Problemy Zarządzania* 11, 4(44)/2013.

¹⁴⁰² Por. Łukasz Sułkowski, *Humanistic and public management in Poland – basic cognitive assumptions*, w: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) Łukasz Sułkowski, Andrzej Woźniak, Łódź-Warszawa 2014.

¹⁴⁰³ Por. Michał Zawadzki, *Radykalny manifest humanistyczny współczesnego zarządzania*, w: Michał Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.

¹⁴⁰⁴ Por. Rafał Maciąg, *W stronę cywilizacji internetu. Zarządzanie w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

¹⁴⁰⁵ Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

¹⁴⁰⁶ Por. Łukasz Sułkowski, *Paradygmaty humanistycznego zarządzania*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

¹⁴⁰⁷ Por. Jan Kreft, *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

sowań badawczych, a „naukowcy zarówno opowiadają historie, jak i są ich uczestnikami. Lekcją dla naukowców miało być także pisanie w sposób, który nie zniechęca czytelników, oraz świadomość potencjału zmiany rzeczywistości, leżącego w krytycznej refleksji¹⁴⁰⁸”. Tymczasem, jak podkreśla Jan Kreft : „człowiek w takim [rynkowym – przyp. AT] dyskursie okazuje się zazwyczaj ‘zasobem’, ‘przedmiotem’, ‘konsumentem’”, niekiedy ‘podmiotem zarządzania’, rzadziej podmiotem. Etyczny, humanistyczny wymiar zarządzania mediami jest konfrontowany z biznesowym, z korzyścią dla tego drugiego¹⁴⁰⁹”. Nurt humanistyczny wykazuje zatem podejście holistyczne, a propozycja ma charakter naukowo spójny, gdyż posiada nie tylko swój manifest, ale także metody badawcze¹⁴¹⁰. Czy współcześnie można jednak zarządzać bez człowieka i nie dla człowieka? Rafał Maciąg, powołując się na definicję zarządzania według Ricky’go Griffina¹⁴¹¹ zdaje się zauważać, że tym, co łączy humanistykę i zarządzanie jest człowiek właśnie – pytając więc: „co jest takiego w humanistyce, co owe cele w taki sposób, jak opisano, pozwala osiągnąć. I odpowiedź na to pytanie pada, całkiem prosta i zrozumiała: to człowiek. Wzgląd na człowieka ustanawia humanistyczność zarządzania¹⁴¹²”. Kostera i Kociatkiewicz wyprowadzają nurt humanistyczny z tradycji naukowego zarządzania¹⁴¹³, zbudowanego na myśli teoretycznej Adama Smitha, Mary Parker Follett¹⁴¹⁴ czy Eltona Mayo¹⁴¹⁵. W niniejszej pracy ta tradycja myślowa określona została nurtem etycznym, a precyzyjniej: jako nurt w ramach etycznych przesłanek zarządzania. Przedstawiciele nurtu humanistycznego w zarządzaniu przeciwstawiają sobie niejako dwa podejścia humanistyczne i ekonomiczne:

¹⁴⁰⁸ Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, Problemy Zarządzania 11, 4(44)/2013, s. 10.

¹⁴⁰⁹ Jan Kreft, *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 189.

¹⁴¹⁰ Por. *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, (red.) Monika Kostera, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.

¹⁴¹¹ Griffin pisze, że zarządzanie to „zestaw działań (obejmujący planowanie i podejmowanie decyzji, organizowanie i dowodzenie, tj. kierowanie ludźmi i kontrolowanie) skierowanych na zasoby organizacji (ludzkie, finansowe, rzeczowe i informacyjne) i wykonywanych z zamiarem osiągnięcia celów organizacji w sposób sprawny i skuteczny”. Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 6.

¹⁴¹² Rafał Maciąg, *W stronę cywilizacji internetu. Zarządzanie w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016, s. 11.

¹⁴¹³ Prezentuje to tabela: nurty humanistyczny i ekonomiczny w naukach zarządzania. Por. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, Problemy Zarządzania 11, 4(44)/2013, s. 11.

¹⁴¹⁴ Por. Mary Parker Follett, *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949.

¹⁴¹⁵ Por. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.

„wiąże się to nie tylko z tradycjami badawczymi, ale też z samą podejmowaną tematyką – nurt humanistyczny zainteresowany jest wszelkimi zjawiskami i wzorcami z punktu widzenia człowieka i jego miejsca w organizacjach. Naturalna jest zatem preferencja dla paradygmatów stawiających człowieka w centrum, akcentujących jego status ontologiczny jako aktora obdarzonego sprawczością i odpowiedzialnością. Nurt ekonomiczny natomiast zainteresowany jest badaniem abstrakcyjnych zjawisk i prawidłowości, oderwanych od perspektywy ludzkiego doświadczenia i subiektywności. Zrozumiała jest zatem skłonność badaczy do opierania swoich badań na paradygmatach zakładających zarówno istnienie, jak i istotność w sensie przedmiotu badań takich obiektywnych tworów¹⁴¹⁶”.

W innym miejscu jednak Monika Kostera podkreśla integrujące aspiracje nurtu humanistycznego względem ekonomii i obszarów poza-ekonomicznych, pisząc: „tylko rozumiejąc całościowe wzorce informacyjne i myślenie holistyczne, a więc w kategoriach czasowych i przestrzennych całości, możemy mówić o prawdziwie zrównoważonym zarządzaniu. Takie zarządzanie scala dominujące nowoczesne dychotomie: natura – kultura i materialność – duchowość¹⁴¹⁷”.

A zatem, wreszcie, zrozumiało staje się, że w niniejszej pracy przedstawiono nurt etyczny i nurt ekonomiczny jako dwa wiodące paradygmaty w naukowym zarządzaniu i praktyce. W rozdziale drugim wskazywano na tradycje, korzenie i przesłanki stojące za myślą etyczną i myślą ekonomiczną w zarządzaniu. Podkreślano obecność dychotomicznego stereotypu na temat (braku) relacji pomiędzy jednym a drugim nurtem. Jest to zasadnicza różnica, jaka uniemożliwia uznanie nurtu humanistycznego za kanwę tych rozważań. Ponadto zarządzanie humanistyczne jako nurt zdaje się niewystarczająco odnosić do wartości, choć w istocie raczej wpisuje się w paradygmat etyczny sięgając do tych samych korzeni i tradycji zarządzania. Autorka uznaje, że zarządzanie humanistyczne i nurt humanistyczny to cenny wkład w nurt etyczny, zastanawia jednak swego rodzaju unikanie etyczności i wartości. Warto jednak odnotować, większą wrażliwość Moniki Kostery wobec etyki, wartości i duchowości prezentowaną w różnych publikacjach i referatach konferencyjnych. To może dowodzić, że nurt humanistyczny jest złożony, wewnętrznie różnorodny i może stanowić inspirację. Zarządzanie humanistyczne i nurt humanistyczny traktuje się w tej pracy jako tendencję, o charakterze rozwojowym¹⁴¹⁸.

¹⁴¹⁶ Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, Problemy Zarządzania 11, 4(44)/2013, s. 12.

¹⁴¹⁷ Monika Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 59.

¹⁴¹⁸ Rozwój myśli sugerują prace o zarządzaniu posthumanistycznym. Por. Michał Pałasz, *Zarządzanie posthumanistyczne*, Przegląd Kulturoznawczy 1(47)2021, s. 1-25.

W kontekście przeprowadzonych badań zarządzanie humanistyczne jest cenną optyką. Ponownie pojawia się pytanie: czyje wartości? Realizowana metodologia badań uniemożliwia wyciągnięcie tego typu wniosków, nie opiera się również o metody proponowane przez nurt humanistyczny w zarządzaniu. Wartości jednak pozostają w ścisłej relacji do człowieka, i ich urzeczywistnianie w organizacji i zarządzaniu jawi się jako centralne zadanie i wyzwanie. Zwracają uwagę dwie kwestie. Po pierwsze, rosnąca obecność wartości etycznych na przestrzeni lat 2011-2020, która do pewnego stopnia zaskakuje, a jednak ujawnia znaczenie obszarów poza-ekonomicznych. Sam człowiek jawi się jako osoba bardziej złożona niż proponuje to modus homo oeconomicus. Obecność kategorii łączonej (w której wartości etyczne i wartości ekonomiczne pojawiają się wspólnie w artykułach HBR) i jej rosnąca tendencja a także duża reprezentacja są symptomatyczne. Po drugie, różnorodność kontekstów wskazuje również na znaczenie człowieka i różnorodny sposób ludzkiego bytowania¹⁴¹⁹ w zarządzaniu i wśród wartości.

4.1.4. Podsumowanie dyskusji nad wynikami

Zaprezentowana powyżej rozbudowana dyskusja nad wynikami jest propozycją syntetycznej refleksji, uwzględniającej różnorodność i bogactwo otrzymanych wyników i sformułowanych wniosków. Skromne badania, skonfrontowane i odniesione do teorii, koncepcji, tendencji i inicjatyw (wybranych arbitralnie, zobiektywizowanych interdyscyplinarnością) wyraźnie wskazują na ważkość podjętego tematu. Synergia połączenia paradygmatu etycznego i paradygmatu ekonomicznego realizuje się w podjętej dyskusji. Wskazuje na znaczące zmiany i potrzebę redefinicji zarządzania mediami (a także mediów i zarządzania *per se*) a także poszukiwania nowego rozumienia wartości w kontekście biznesowym. Intuicje autorki zbieżne są z – popartymi obserwacjami i badaniami – koncepcjami takimi jak CSV czy MBV, wpisują się w tendencje takie jak czynniki ESG czy innowacje społeczne, zyskują wreszcie nowe wymiary interpretacyjne w zestawieniu z koncepcjami takimi jak tyrania wartości i ślepotą na wartości Hartmanna czy model wartości Allporta, mogą być rozwijane jako kontynuacja propozycji takich jak piramida wartości Masłowa.

Przeprowadzona analiza treści Harvard Business Review z lat 2011-2020, w oparciu o klucz kategoryzacyjny, dostarczyła potwierdzenia postawionych hipotez, i wiele więcej. Autorka ma nadzieję zainicjować dalszą dyskusję naukową na ten temat. Niniejsza praca stanie się dzięki temu, skromnym wkładem badawczym, wskazującym, że propozy-

¹⁴¹⁹ Jest to nawiązanie do pytań Katarzyny Barańskiej: „jak ten świat i ludzkie-w-nim-bytowanie można rozumieć i odkrywać, jakimi drogami krążą wartości”? Por. Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: mezalians to czy szczęśliwy związek?*, Problemy Zarządzania 11(4)/2013, s. 35.

cje teoretyczne dotyczące korelacji etyki i ekonomii w zarządzaniu mediami nie są jedynie postulatami czy pięknie brzmiącymi hasłami – znajdują bowiem swoje naukowe uzasadnienie, poddane analizie weryfikacyjnej.

Hasłowo wnioski po dyskusji jawią się następująco:

1. Przestrzega się przed tyranią wartości i ich absolutyzowaniem w poszczególnych kategoriach. Konfrontuje się ślepotę na wartości z urzeczywistnianiem wartości.
2. Istnieje praktyka typologizowania i klasyfikowania wartości. W kontekście zarządzania i biznesu trudno o adekwatny i wyczerpujący zbiór wartości. Jednak podejmowanie prób klasyfikacyjnych ma sens, gdyż sprzyja identyfikowaniu wartości i wyjaśnieniu ich rozumienia.
3. Istnieje praktyka hierarchizowania wartości. W kontekście zarządzania i biznesu podejmowane są udane próby tworzenia hierarchii wartości na wzór hierarchii potrzeb.
4. Poprzez wartości można zarządzać. Obserwuje się centralną rolę wartości.
5. W praktyce zarządzania widoczna jest wspólnota wartości, którą można współdzielić w obu paradygmatach. Obserwuje się centralną rolę wartości i możliwość synergicznego łączenia ekonomii z etyką poprzez tworzenie wartości wspólnej.
6. Wartości poprzez próby katalogowania ujawniają złożoność i adekwatność w różnych kontekstach. Obserwuje się transfer wartości i dynamiczną wspólnotę wartości.
7. Wartości są propagowane i komunikowane w przestrzeni praktyki zarządzania i biznesu. Poprzez uzgadnianie są one urzeczywistniane i ma to wymiar synergicznego łączenia ekonomii i etyki poprzez wartości.
8. Wartości są komunikowane na arenie światowej. Mają wymiar ponadnarodowy, chociaż jednocześnie uwidacznia się ich kulturowe zakorzenienie. Obserwowana jest wspólnota wartości w światowym dialogu.
9. Wartości mogą być mierzone poprzez miary finansowe i pozafinansowe. Uwzględniają czynniki środowiskowego, społecznego i dotyczące ładu korporacyjnego. Wartości można mierzyć i oceniać.
10. Proponowane są sposoby działania i promowane perspektywy naukowe na nowo odkrywające znaczenie człowieka, jego problemów i stosunek do wartości w zarządzaniu.

4.2. Wartości w zarządzaniu mediami – synteza

Przeprowadzona dyskusja nad wynikami prowadzi do formułowania dalszych myśli dla zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Poszukiwane będą możliwości realizowania i wykorzystania wartości w obszarze zarządzania mediami, z uwzględnieniem specyfiki branży medialnej. Zwraca uwagę, że w czasopiśmie Harvard Business Review

odnaleźć można artykuły dotyczące: **mierzenia wartości**¹⁴²⁰, **hierarchii wartości**¹⁴²¹ **i zarządzania wartościami**¹⁴²². W pierwszej kolejności więc konsytuując zarządzanie mediami zorientowane na wartości wykazane zostanie, czy wartości rzeczywiście podlegają pomiarowi, czy można je hierarchizować oraz nimi zarządzać.

W przypadku mierzenia wartości wskazuje się na różnorodność miar do oceny wartości krótkoterminowych (w domyśle wartości przekładających się bezpośrednio na zysk w krótkim czasie), przy jednoczesnym braku myślenia o pomiarze wartości długoterminowej. Nicolaj Siggelkow i Phebo Wibbens proponują nowe narzędzie do pomiaru wartości długoterminowej, „idea LIVA jest prosta: zsumuj bieżącą wartość netto wszystkich inwestycji, w które firma zaangażowała się przez długi czas¹⁴²³”. Artykuł *What's the Best Way to Create Long-Term Value?* został ujęty w materiale badawczym. Odnosi się bowiem do firm Apple, Amazon, Tencent i Alphabet w proponowanym przez autorów rankingu LIVA (z j. ang. *Long term investor value appropriation*). Zadaniem miernika LIVA jest nie tylko zbadanie długoterminowych korzyści inwestycyjnych, ale też identyfikacja niszczenia wartości, gdzie autorzy opracowali kolejny ranking firm z ujemnym pomiarem LIVA i wskazują na firmy medialne takie jak: Time Warner czy AT&T¹⁴²⁴. Podany wskaźnik mówi o wartościach w sensie ekonomicznym, a *novum* stanowi perspektywa długofalowa. Istnieją też wskaźniki koncentrujące się na wartościach poza-ekonomicznych. Są to np. opisywane już pomiary w oparciu o czynniki ESG, które George Serafeim opisuje w artykule *Social-Impact Efforts That Create Real Value*¹⁴²⁵, ujętym w materiale badawczym, jako „pięciorowe podejście, które ma pomóc firmom osiągnąć lepsze wyniki poprzez dbałość o zrównoważony rozwój środowiska, odpowiedzialność społeczną i dobre zarządzanie¹⁴²⁶”. Są to znaczące wskazówki do rozwijania zarządzania mediami zorientowanymi na wartości, choć w istocie mają one charakter uniwersalny. Znana jest

¹⁴²⁰ Por. Nicolaj Siggelkow, Phebo Wibbens, *What's the Best Way to Create Long-Term Value?*, Hbr.org, 15.10.2020, <https://hbr.org/2020/10/whats-the-best-way-to-create-long-term-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴²¹ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴²² Por. Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*, HBR Magazine July–August 2001, <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers>, [dostęp: 20.04.2022].

¹⁴²³ Nicolaj Siggelkow, Phebo Wibbens, *What's the Best Way to Create Long-Term Value?*, Hbr.org, 15.10.2020, <https://hbr.org/2020/10/whats-the-best-way-to-create-long-term-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴²⁴ Por. Phebo D. Wibbens, Nicolaj Siggelkow, *Introducing LIVA to measure long-term firm performance*, Strategic Management Journal 41/2020, s. 867-890.

¹⁴²⁵ Por. George Serafeim, *Social-Impact Efforts That Create Real Value*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>, [dostęp: 18.04.2020].

¹⁴²⁶ George Serafeim, *Social-Impact Efforts That Create Real Value*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>, [dostęp: 18.04.2020].

również w branży medialnej koncepcja CSR, i bywa ona realizowana przez organizacje medialne. Pisze o tym Maria Roszkowska-Śliż w publikacji *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*¹⁴²⁷, badając w jakim wymiarze i czy rzeczywiście, firmy takie jak The Walt Disney Company, News Corporation, Time Warner, Bertelsmann oraz CBS Corporation posiadają kompleksową strategię CSR.

Wartości można hierarchizować. Istnieją bowiem wartości ważne i ważniejsze dla różnych firm, w różnych okolicznościach. Hierarchia wartości może też wynikać z ocen i potrzeb odbiorców. O takiej możliwości piszą, przywoływani już wcześniej, autorzy artykułu *The Elements of Value*¹⁴²⁸, który również znalazł się w materiale badawczym. Proponowana piramida wartości zbudowana jest z elementów, które są ważne – mają znaczenie dla odbiorców. W tekście pojawiają się odniesienia do firm z branży medialnej, takich jak: Apple, Samsung, Amazon, Netflix, Instagram czy Twitter. Autorzy przekonują, że istnieją pewne wzorce wartości. Następnie zadają nieco retoryczne pytania: „czy niektóre z nich są ważniejsze od innych? Czy firmy muszą konkurować na szczycie piramidy lub w jego pobliżu, aby odnieść sukces? A może mogą odnieść sukces, doskonaląc się w samych elementach funkcjonalnych? Jaką wartość konsumenci widzą w firmach cyfrowych, a jakie w modelu *omnichannel*?¹⁴²⁹”. Na podstawie prowadzonych badań wskazują także, że:

- niektóre elementy wartości mają większe znaczenie niż inne (np. we wszystkich przebadanych branżach to jakość jest postrzegana przez odbiorców jako najistotniejsza),
- odbiorcy postrzegają firmy cyfrowe jako oferujące większą wartość,
- połączenie kanałów cyfrowych i fizycznych jest potężniejsze niż którykolwiek¹⁴³⁰.

Konkretne wskazania jakie można przenieść na grunt zarządzania mediami to zorientowanie na wybrane elementy wartości, przy czym uniwersalnym elementem jest jakość (z kategorii elementów funkcjonalnych), a sprzyjającym elementem są wartości, które mają charakter emocjonalny. Można również wskazać z kategorii funkcjonalnej:

¹⁴²⁷ Por. Maria Roszkowska-Śliż, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 257-270.

¹⁴²⁸ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴²⁹ Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴³⁰ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 18.04.2022].

uproszenie, połączenie, jakość, różnorodność, informowanie; zaś z kategorii emocjonalnej: estetyka, dostępność, rozrywka, dizajn/estetyka, atrakcyjność¹⁴³¹.

Czy jest możliwe zarządzanie wartościami, zarządzanie poprzez wartości – i to w realiach biznesu i otoczenia medialnego, o którym mówi się, że jest wrogie? Owszem, jednak wymaga to gruntownej zmiany w sposobie myślenia o biznesie jako takim. Przekonują o tym autorzy artykułu *It's Not Just About the Numbers*¹⁴³², którzy zostaliby ujęty w materiale badawczym, gdyby nie zawężenia czasowe. Autorzy prześledzili przyczyny niepowodzeń w zarządzaniu wartościami (z j. ang. *value-based management*, VBM) i odkryli, że „przyczyną niepowodzenia VBM był kulturowy opór wobec zmian. Samo zrozumienie, że VBM dotyczy raczej zmian kulturowych niż finansowych, było po części odpowiedzią. Uwiedzione teoretyczną prostotą firmy zbyt szybko oczekiwały zbyt wiele i zbyt wcześnie zrezygnowały¹⁴³³”. Co potwierdza między innymi przykład AT&T¹⁴³⁴, która zaczęła zarządzać wartościami w 1992 roku i porzuciła swoje starania w roku 2000, ze względu na brak wzrostu zysku ekonomicznego i brak poprawy kursu akcji spółki. Tymczasem Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, i Fares Boulos uznają to za klasyczny błąd. Wartościami można zarządzać, jednak to „tak naprawdę polega na wprowadzaniu fundamentalnych zmian w kulturze firmy. I na tym polega przyczyna większości niepowodzeń: zmiana przekonań w dużej organizacji jest prawdopodobnie najtrudniejszym ze wszystkich wyzwań kierowniczych¹⁴³⁵”. Poza postawieniem wartości w centrum organizacji, kluczowe jest także ich proste komunikowanie¹⁴³⁶. Mimo niepewności, dobrze rozpoznane wartości będą nawigować po nowych strategicznych wyborach i przyczynią się do wykonywania dobrej, właściwej pracy (z j. ang. *good work*)¹⁴³⁷. Zarządzanie wartościami w branży medialnej wymaga całościowego spojrzenia, i jest to zadanie na pełen etat – „ktoś

¹⁴³¹ Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴³² Por. Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*, HBR Magazine July–August 2001, <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers>, [dostęp: 20.04.2022].

¹⁴³³ Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*, HBR Magazine July–August 2001, <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers>, [dostęp: 20.04.2022].

¹⁴³⁴ Czyli największej na świecie firmy telekomunikacyjnej (do której w latach 2018–2022 należała firma WarnerMedia) oraz największego dostawcy usług telefonii komórkowej w Stanach Zjednoczonych. Por. Soma Dutta, *5 Biggest Telecom Companies in the World*, InsiderMonkey.com, 30.10.2020, www.insidermonkey.com/blog/5-biggest-telecom-companies-in-the-world-888125, [dostęp: 20.04.2022].

¹⁴³⁵ Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*, HBR Magazine July–August 2001, <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers>, [dostęp: 20.04.2022].

¹⁴³⁶ Por. Lisa Lai, *Managing When the Future Is Unclear*, Hbr.org, 09.01.2019, <https://hbr.org/2019/01/managing-when-the-future-is-unclear>, [dostęp: 20.04.2022].

¹⁴³⁷ Por. Lisa Lai, *Managing When the Future Is Unclear*, Hbr.org, 09.01.2019, <https://hbr.org/2019/01/managing-when-the-future-is-unclear>, [dostęp: 20.04.2022].

w firmie powinien być oddelegowany do myślenia o wartości, zarządzania nią i monitorowania jej. Jeden z dyrektorów płatnej telewizji, lamentujący nad sukcesem Netflixa, powiedział: *Mam wielu ludzi pracujących nad funkcjami produktów i ulepszeniami usług, ale nikt nie myśli o elementach wartości dla konsumentów w sposób holistyczny*¹⁴³⁸.

Można uznać, że istnieje potrzeba nowej perspektywy wobec znaczenia wartości w zarządzaniu mediami. Można bowiem nimi zarządzać, można je hierarchizować oraz podlegają pomiarowi. Proponowany kierunek to: zarządzanie mediami zorientowane na wartości. Zorientowanie na wartości ustanawia je w centrum zarządzania mediami, podobnie jak sugeruje to koncepcja tworzenia wspólnej wartości (CSV), z uwzględnieniem czynników ESG. Zwłaszcza globalne, międzynarodowe organizacje medialne (także cyfrowe i technologiczne) ujawniały pewien problem z zakorzenieniem się w konkretnej społeczności i budowaniem poczucia odpowiedzialności wobec środowiska naturalnego i społeczeństwa. Tymczasem zarządzanie mediami zorientowane na wartości umożliwia i zaprasza do rozpoznania korzeni i zakorzenienia organizacji medialnych w konkretnych realiach czasowo-przestrzennych. Wartości, jak już ustalono, mają w tej pracy dwojaki wymiar: aksjologiczny (etyczny) i ekonomiczny. Dwojaki rozumienie wartości ujawnie transfer wartości i znaczeń, i nie chodzi o relatywizację, ale specyfikę wartości. Wreszcie wartości i ich potencjał, centralność roli i transfer umożliwiają powstanie wspólnoty wartości.

Synergiczny wymiar wartości przejawia się także w traktowaniu wartości jako fenomen: wartości jako pomost, centralna rola wartości, transfer wartości oraz wspólnota wartości. Te cztery perspektywy umiejscowienia i urzeczywistnienia wartości w zarządzaniu mediami są wynikiem interpretacji wyników i dyskusji nad wynikami. A że branża medialna i zarządzanie mediami jest szczególnym obszarem urzeczywistniania wartości – uznaje nie tylko autorka tej pracy, ale także współautorzy monografii *Value-Oriented Media Management. Decision Making Between Profit and Responsibility*, którzy podkreślają, że „menedżerowie mediów stają przed bardziej złożonymi kwestiami wartości niż menedżerowie w większości innych branż”¹⁴³⁹. Zarządzanie zorientowane na wartości jest tą propozycją odnajdującą przestrzeń wspólną, przestrzeń w której realizuje się w pełni paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Jest to przestrzeń wartości: aksjosfera, która

¹⁴³⁸ Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 18.04.2022].

¹⁴³⁹ Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 3.

„obejmuje bardzo różne rodzaje wartości osadzone w zachowaniu i wynikach firm medialnych (zysk, dobrobyt, społeczeństwo). (...) Po pierwsze, **wartości ekonomiczno-finansowe**, obejmujące kategorie, które reprezentują zasady prowadzenia biznesu i wskazują poszczególne etapy łańcucha wartości firm medialnych. Po drugie, **wartości społeczne** [w tej pracy nazywane: wartościami wystającymi z paradygmatu etycznego, w skrócie: wartości etyczne – przyp. AT] reprezentujące oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec działania mediów z jednej strony oraz kwestie, które mogą tworzyć wartość dla firm medialnych, takie jak odpowiedzialność czy reputacja. **Zarówno wartości ekonomiczne, jak i społeczne wpływają na środowisko wewnętrzne firm medialnych (np. personel), jak i zewnętrzne (rynki, konsumenci, odbiorcy)**¹⁴⁴⁰”.

Monografia *Value-Oriented Media Management. Decision Making Between Profit and Responsibility* i eseje w niej zawarte stanowią inspirację dla propozycji zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Branża medialna i operującej w niej organizacje medialne muszą uwzględniać różne zestawy wartości, zarówno wartości ekonomicznych, jak i tych społecznych, środowiskowych (nazywanych w pracy: etycznymi). I to uwzględniać na dwóch poziomach:

- wewnętrznym – w otoczeniu wewnętrznym: wobec pracowników/dziennikarzy i ludzi mediów, menedżerów, właścicieli, zarządu, akcjonariuszy,
- zewnętrznym – w otoczeniu zewnętrznym bliższym: wobec odbiorców/klientów, partnerów, dostawców, konkurentów, regulatorów i grup interesu.

Zatem pisząc o orientacji i zorientowaniu na wartości w kontekście zarządzania wyraźnie chodzi o szeroką perspektywę, bowiem

„zarządzanie mediami odnosi się nie tylko do wartości pieniężnych i oczekiwań rynkowych – jak mógłby sugerować termin *zarządzanie* – ale także do indywidualnych wartości profesjonalistów mediów, do wartości dziennikarskich jako standardów zawodowych, do wartości korporacyjnych. A także, co nie mniej ważne, odnosi się do wartości społecznych i oczekiwań społeczeństwa. Zarządzanie mediami stoi przed zadaniem dostosowania różnych zestawów wartości, standardów zawodowych i oczekiwań środowiskowych, tak aby procesy decyzyjne organizacji, a także rozwój, produkcja i dystrybucja produktów medialnych były koordynowane płynnie w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego z uwzględnieniem zgodności z prawem i zasadami. Organizacje medialne muszą spełniać zarówno oczekiwania monetarne, jak i społeczne¹⁴⁴¹”.

W dalszej części pracy autorka będzie poszukiwać miejsca i roli wartości w zarządzaniu mediami.

¹⁴⁴⁰ Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 3.

¹⁴⁴¹ Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 14.

4.2.1. Wartości jako pomost – syntetyczny charakter wartości

Naukowcy podejmują próby klasyfikacji związane z wartościami, zestawiając je w różne konfiguracje i konteksty. Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield i Joost van Loon wskazują dwa rodzaje wartości istniejących w ramach aksjosphery:

- ekonomiczno-finansowe, reprezentujące zasady prowadzenia biznesu, takie jak: wzrost, przywództwo, wartość rynkowa, cena, standardy zawodowe, zysk, rekrutacja, przychody, sukces, strategia¹⁴⁴².
- wartości społeczne (w tej pracy nazywane: etycznymi), reprezentujące oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec mediów, np. postawa/nastawienie, autorytet, marka, etyka biznesu, kultura korporacyjna, kreatywność, etyczność, *governance*¹⁴⁴³, wizerunek, integralność, prawowitość, moralność, wartość publiczna, jakość, odpowiedzialność, zrównoważony rozwój, zaufanie, wizja, mądrość¹⁴⁴⁴.

Tadeusz Oleksyn wyróżnia w swoim katalogu 30 wartości, które stały się punktem wyjścia dla badań ankietowych w latach 2013-2014 – dotyczących znaczenia wartości w zarządzaniu – prowadzonych przez zespół badaczy: Andrzeja Hermana, Andrzeja Metelskiego, Tadeusza Sobieckiego, Izabelę Stańczyk. Wyszczególniono cztery grupy wartości:

1. wartości ekonomiczne, m.in. wartość przedsiębiorstwa, efektywność, zyskowność, rentowność, konkurencyjność, innowacyjność, kursy akcji;
2. wartości etyczno-kulturowe, m.in. odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpraca, solidarność, umiejętność osiągnięcia porozumienia, tolerancja, wielkoduszność, empatia, wyrozumiałość, odwaga cywilna, umiar, lojalność;
3. wartości kompetencyjne i rozwojowe, m.in. przywództwo, doświadczenie, kreatywność, komunikatywność i inne odnoszące się bardziej do kompetencji;

¹⁴⁴² Por. Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 15.

¹⁴⁴³ Termin ten nie posiada jednoznacznego, odpowiedniego tłumaczenia na język polski. W zależności od kontekstu jest to: zarządzanie wielopoziomowe, zarządzanie wieloszczeblowe, zarządzanie zintegrowane, zarządzanie sieciowe, zarządzanie publiczne, dobre rządy lub dobre zarządzanie. Por. Aldona Wiktorska-Święcka, *Governance jako nowy paradygmat w procesach integracji europejskiej*, w: *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie. Podręcznik akademicki*, (red.) Anna Pacześniak, Monika Klimowicz, Wrocław 2014, s. 148.

¹⁴⁴⁴ Por. Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 15.

4. wartości społeczne i obywatelskie, m.in. zaangażowanie obywatelskie, działanie na rzecz dobra wspólnego, spójność społeczna, przestrzeganie prawa, patriotyzm¹⁴⁴⁵.

Sam Oleksyn grupuje wartości ze swojego autorskiego katalogu w trzy grupy:

1. „ekonomiczno-zarządcze (...): bezpieczeństwo, dyscyplina, efektywność (skuteczność i ekonomiczność), jakość, orientacja biznesowa, przedsiębiorczość, subsydiarność, wartość dodana, współpraca, zrównoważony rozwój (w tym ochrona środowiska).
2. wartości kompetencyjne i społeczne (...): innowacyjność i kreatywność, mądrość (w tym wiedza), odwaga, pozytywne myślenie, profesjonalizm, przywództwo, rozwój, zdrowie i forma psychofizyczna.
3. wartości etyczno-kulturowe (...): godność i szacunek, lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, zaufanie, życzliwość¹⁴⁴⁶”.

We wspomnianych próbach klasyfikacyjnych ujawnia się jasny podział na wartości ekonomiczne i poza-ekonomiczne. W niniejszej pracy również podjęto próbę pogrupowania wartości, w ramach klucza kategoryzacyjnego, na: wartości konotujące ekonomicznie, konotujące etycznie oraz wartości łączone (podział ten został ujęty w tabeli trzeciej, w rozdziale trzecim). Kategoria łączona jest przesłanką uzasadniającą propozycję traktowania wartości jako łączników i pomostów, wskazuje na syntetyczny charakter wartości.

Podziały, zbiory, próby grupowania (jakkolwiek pożyteczne) uwidaczniają, że w istocie wartości nie sposób pogrupować tak, „aby dokonane podziały, były adekwatne i rozłączne, jako że wiele wartości wykazuje związki z odmiennymi grupami, a ponadto pewne wartości mają charakter zagregowany, niejako syntetyczny, inne zaś bardziej elementarne. Są różne zbiory wartości, a relacje między nimi mają często charakter koniunkcji¹⁴⁴⁷”. Owa koniunkcyjność prowadzi do przekonania i propozycji, by do wartości podchodzić jak do łączników, pomostów. Jak zauważa Andrzej Herman poszukuje się obszarów o charakterze spoiwa, tak by łączyć i integrować etykę z ekonomią w zarządzaniu, a wreszcie by odkrywać jego całościowy charakter¹⁴⁴⁸”. Proponuje się, by przyjrzeć się czterem wybranym wartościom, obecnym w zarządzaniu mediami. Są to: jakość, zaufanie, zrównoważenie i odpowiedzialność – konotują one zarówno ekonomicznie, jak i etycznie. Zdaje

¹⁴⁴⁵ Por. *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 20-30.

¹⁴⁴⁶ Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 263.

¹⁴⁴⁷ *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 19.

¹⁴⁴⁸ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 207.

się, że egzemplifikują one intuicję na temat pomostowej, łączącej roli wartości wobec paradygmatów. Uznając potrzebę łączenia można podjąć refleksję nad tym, co mają wartości w istocie łączyć, między czym a czym mają być łącznikami?

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, można wskazać omawiany już w tej pracy wielorako problem rozdźwięku pomiędzy realizacją biznesu a realizacją misji/oczekiwań społecznych, wskazywano na konflikt interesów. Wielkie współczesne wyzwanie dla branży medialnej stanowi zmierzenie się z tym problemem i załagodzenie konfliktu. Josef Trappel przedstawia na przykładzie wartości prywatnej (z j. ang. *private value*) i wartości publicznej (z j. ang. *public value*) powagę tego wyzwania. Trappel podkreśla, że „ekonomia nie jest w stanie w pełni wyjaśnić, w jakim stopniu tradycyjne media są kwestionowane – w szczególności prasa, ale także telewizja. Zmieniające się wzorce wykorzystywania czasu powodują zakłócenia i dyskomfort w tradycyjnych mediach, podobnie jak zaawansowana erozja dawnej hegemonii dziennikarstwa w zakresie selekcji, komunikacji i interpretacji wiadomości i spraw bieżących¹⁴⁴⁹”. Stąd też autor proponuje wprowadzenie teorii wartości publicznej do dyskursu i praktyki zarządzania mediami. Zauważa bowiem, że media i dziennikarstwo dostarczają wartości publicznej analogicznie do sektora publicznego¹⁴⁵⁰. Mark H. Moore opisuje wartość publiczną jako wartość, jaką organizacja lub działalność wnosi do społeczeństwa, oraz wskazuje na jej potencjał, gdyż może być ona dedykowana i implementowana zarówno w wymiarze społecznym, jak i indywidualnym¹⁴⁵¹. W latach 90. XX wieku Moore tworzył ramy koncepcyjne dla wartości publicznej i wyjaśniał, w jaki sposób organizacje sektora publicznego mogą zrozumieć i odpowiedzieć na strategiczne wyzwania i złożone wybory – analogicznie do sektora prywatnego, w którym koncepcja wartości prywatnej zapewniała realizację celów strategicznych. Zauważył na rynku amerykańskim dychotomię między sektorem publicznym a prywatnym i to stało się inspiracją do poszukiwania koncepcji łączącej oba te sektory¹⁴⁵².

¹⁴⁴⁹ Josef Trappel, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 50.

¹⁴⁵⁰ Por. Josef Trappel, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 50.

¹⁴⁵¹ Por. Mark H. Moore, *What is public value? How do you create it?*, University of Warwick 2004, https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/what_is_public_value_how_do_you_create_it_-_university_of_warwick_speech.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

¹⁴⁵² Por. Josef Trappel, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 50-51.

Sukces koncepcji wartości publicznej, sprawdzili John Benington i Mark Moore¹⁴⁵³, uznając że nadal trwa. Propozycja ta odnosi się wprawdzie do zarządzania, ale wykracza poza kontekst zarządczy, aspirując do sposobu myślenia. W roku 2011 Benington i Moore uznali, że „myślenie i działanie oparte na wartości publicznej są teraz jeszcze bardziej istotne w nadawaniu i poszukiwaniu sensu dla nowych zawłości i trudnych wyzwań [współczesności]¹⁴⁵⁴”. Autorzy rozwijając i rewidując teorię wartości publicznej nie mieli na myśli mediów i dziennikarstwa. Trappel natomiast zauważa wyraźne związki. Jakkolwiek branża medialna nie jest sektorem publicznym *sensu stricto*, to realizuje zadania i staje wobec wyzwań społecznych, nosząc tym samym znamiona działalności publicznej. W tym sensie proponuje on, by organizacje medialne opierały swoją działalność o łączenie wartości prywatnej z wartością publiczną. Podejmując analizę rynku amerykańskiego ujawnia, że organizacje medialne ujawniają swoje mocne zakorzenienie w sektorze prywatnym (jako prywatna własność indywidualnych jednostek). Natomiast analiza rynku europejskiego pozwala zaobserwować, że większość europejskich systemów medialnych posiada znaczną reprezentację nadawców publicznych. Nadawcy ci, określane mediami publicznymi, realizują „wartości, które są w zasadzie sprzeczne z [komercyjną] logiką¹⁴⁵⁵”. Tworzenie wartości publicznej jest nieodłączną częścią zobowiązań wszystkich organizacji medialnych. Trappel sugeruje, że media „zarówno prywatne, jak i publiczne, mogłyby z pożytkiem rozszerzyć swoje zainteresowanie tworzeniem wartości społecznej w celu kultywowania szerszego i głębszego uznania dla podstawowych celów zbiorowych – takich jak równość, wolność, solidarność, odpowiedzialność i partycypacja obywatelska¹⁴⁵⁶”. O ile media publiczne *muszą* (choćby na poziomie deklaracji i oficjalnych starań) uznawać wartość publiczną, o tyle media prywatne mogą mieć pewien problem – mogą i mają – z równoważeniem aspiracji biznesowych z odpowiedzią na potrzeby społeczne. Propozycja wprowadzenia „myślenia o wartości publicznej do prywatnych

¹⁴⁵³ Por. John Benington, Mark H. Moore, *Public value in complex and changing times*, w: *Public value. Theory and practice*, (red.) John Benington, Mark H. Moore, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2011, s. 1-30.

¹⁴⁵⁴ John Benington, Mark H. Moore, *Public value in complex and changing times*, w: *Public value. Theory and practice*, (red.) John Benington, Mark H. Moore, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2011, s. 11.

¹⁴⁵⁵ Fiona Martin, Gregory Ferrell Lowe, *The Value and Values of Public Service Media*, w: *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013, s. 20.

¹⁴⁵⁶ Fiona Martin, Gregory Ferrell Lowe, *The Value and Values of Public Service Media*, w: *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013, s. 31.

firm medialnych ujawnia uderzające spostrzeżenia¹⁴⁵⁷”. Jak wiadomo przedsiębiorstwa medialne (prywatne, a publiczne w nieco mniejszym stopniu) operują na tzw. dwustronnym lub podwójnym rynku produktowym (o czym przekonują choćby Picard¹⁴⁵⁸ czy Doyle¹⁴⁵⁹). Przedsiębiorstwa medialne produkują zawartość medialną (dedykowaną audytorium), a jednocześnie produkują audytorium (dedykowane reklamodawcom) – oba te produkty *sprzedają*. *Pierwszy* rynek (z zawartością medialną) ma charakter rynku dobra publicznego, zaś *drugi* (z audytorium) przejawia cechy rynku dobra prywatnego (np. poprzez wykluczalność czy rywalizację konsumpcji). W tym kontekście, Trappel pisze:

„wiele wiadomości i treści rozrywkowych jest udostępnianych bezpłatnie na stronach internetowych i kanałach, bez opłat związanych z konsumpcją (brak możliwości wykluczenia). Media społecznościowe, takie jak Facebook i YouTube, naciskają na takie treści, aby wzmocnić swoje oferty sieciowe (np. artykuły na Facebooku). Pomimo kontrowersyjnych kwestii związanych z prawami autorskimi, najpopularniejsze media chętnie akceptują [taki model] (...). Prywatne (jak również publiczne) firmy medialne dostarczają zatem nie tylko dobra i usługi publiczne, ale dodają coś – w najlepszym przypadku: wartość – do sfery publicznej. A ich treść jest rzeczywiście ceniona przez publiczność. Jest to oczywiste w przypadku informacji i wiadomości, ale także szerokiej gamy programów i treści, które zawierają mieszankę rozrywki, edukacji, informacji, debaty publicznej¹⁴⁶⁰”.

Rozważania Josefa Trappela, Fiony Martin, Gregory’ego Ferrella Lowe’a (i wielu innych badaczy i teoretyków mediów, ujętych w pierwszym rozdziale) pozwalają stwierdzić z całą odpowiedzialnością, że w branży medialnej widoczne są dwa paradygmaty, dwa nurty myślowe, przekładające się na praktykę zarządzania mediami: ekonomiczny i etyczny). Stanowi to odpowiedź na pytanie, co wartości w istocie mają łączyć? Te dwa paradygmaty, sposoby myślenia domagają się integracji i dialektyki – nie symetrycznej, a harmonijnej. Trappel wskazuje na kolejną możliwość wykorzystania potencjału wartości do ich połączenia. Synergia korelacji paradygmatów również w tym przypadku ujawnia się w swojej wielowymiarowości i bogactwie zastosowań wartości jako pomostu, łącznika między tym, co ekonomiczne, a tym, co etyczne.

¹⁴⁵⁷ Josef Trappel, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 52.

¹⁴⁵⁸ Por. Robert G. Picard, *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989.

¹⁴⁵⁹ Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002.

¹⁴⁶⁰ Josef Trappel, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 52-53.

4.2.2. Wartości w centrum – centralna pozycja wartości

Wiele koncepcji zauważa znaczenie wartości *w i dla* zarządzania. Są wśród nich omówione: MBV, CSV, czynniki ESG, cała idea kultury organizacyjnej przejawia silne związki z wartościami (i dąży do integracji tego, co deklarowane z tym, co wyznawane, a temat ten przez wiele lat badał Geert Hofstede z synem¹⁴⁶¹), a także koncepcja modelu biznesowe typu *canvas*, opracowanego przez Alexandra Osterwaldera i Yvesa Pigneura, który w centrum swojej koncepcji stawia wartość właśnie oraz model 7S zaproponowany przez konsultantów McKinsey: Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana. Zaletą wartości jest ich wieloznaczność, a także możliwość urzeczywistniania. Propozycja zorientowania na wartości jest w istocie kontynuacją i spoiwem wielu koncepcji, które wskazują na centralną rolę i znaczenie wartości. Warto podkreślić możliwość wykorzystania wartości w różnorodny sposób i w różnych kontekstach, oraz ich potencjał odpowiedzi na wyzwania współczesności.

Jaka jest przyszłość wartości? Jaka jest przyszłość **bez** wartości? To pytania, które towarzyszą autorce i które szczególnie wybrzmiewały podczas researchu na Expo2020. Oczywiście należy podkreślić, że iluzja jest wizja przyszłości bez wartości. Wartości zawsze są, człowiek może być na nie ślepy, jednak to nie kwestionuje ich istnienia. Wartości to przyszłość. Trudno sobie wyobrazić świat – który zmierza w kierunku totalnego połączenia wymiarów: digitalowego i analogowego (z j. ang. *mirrorworld*¹⁴⁶², *metawersum*¹⁴⁶³) – bez wartości i/lub bez postawienia ich w centrum. Podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego w dniach 25-27 kwietnia 2022 r., odbył się panel dotyczący *Metaverse – nowy wirtualny świat*. Osoby zaproszone do dyskusji (Jacek Borek, Natalia Hatałska, Adrian Łapczyński, Adam Rogowski) poszukiwały odpowiedzi na pytanie: jakie nowe potrzeby i wartości będzie kreował cyfrowy świat?¹⁴⁶⁴. Do wspomnianej już tendencji,

¹⁴⁶¹ Por. Geert Hofstede, *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, New York 1997; wyd. polskie: Geert Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, PWE, Warszawa 2000.

¹⁴⁶² Czyli lustrzany świat, w którym każdy element świata analogowego będzie miał swój cyfrowy odpowiednik w czasie rzeczywistym. Por. David Gelernter, *Mirror Worlds: or The Day Software Puts the Universe in a Shoebox... How it Will Happen and What it Will Mean*, Yale University, New York 1996; Kevin Kelly, *AR Will Spark the Next Big Tech Platform—Call It Mirrorworld*, Wired.com, 12.02.2019, <https://www.wired.com/story/mirrorworld-ar-next-big-tech-platform/>, [dostęp: 27.04.2022]. Mark Zuckerberg, dyrektor generalny Meta Inc. – zdaje się, że – próbuje tę ideę zawłaszczyć i utowarować.

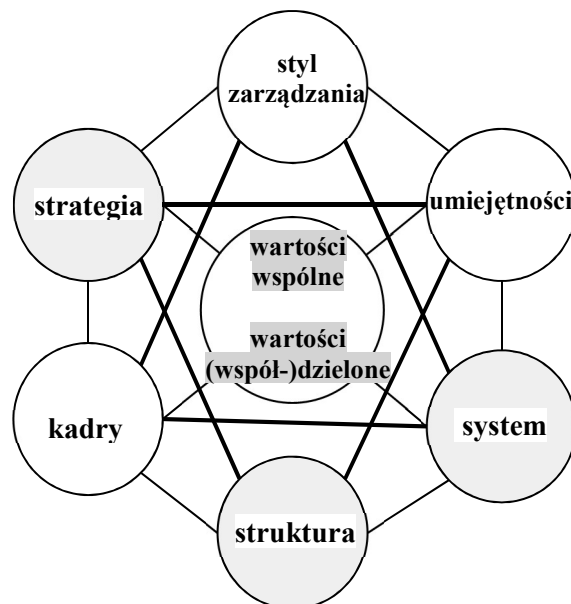
¹⁴⁶³ Idea metawersum jest zawłaszczana do celów komercyjnych przez Marka Zuckerberga, dyrektora generalnego Meta Platforms Inc. Sugeruje to m.in. zmiana nazwy z Facebook Inc. na Meta Platforms Inc. w 2021 roku.

¹⁴⁶⁴ Por. Agenda XIV Europejskiego Kongresu Gospodarczego, European Economic Congress, www.eecpoland.eu/2022/pl/sesje/26.html, [dostęp: 27.04.2022].

jaką są czynniki ESG nawiązywał inny panel: *ESG – nowe ramy strategii biznesowych*, w którym dyskutowano nad nowymi kryteriami określającymi na nowo wartość firmy, przedkładano perspektywę długoterminową ponad doraźny zysk, omawiano źródła i skalę presji wywieranej przez klientów i partnerów, regulatorów, a także przez koszty, dostęp i czas, a wreszcie zastanawiano się, jak budować relacje w biznesie na nowych zasadach (czy przejrzystość i wiarygodność to odpowiednie fundamenty stabilnej działalności?)¹⁴⁶⁵.

O centralną pozycję wartości dopomina się model McKinsey 7S, autorstwa Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana, przedstawiony 1982 roku¹⁴⁶⁶. Współcześnie nabiera ona nowych znaczeń i nie traci swojego przesłania – „około 30 lat później 7S pozostaje ważnym narzędziem do zrozumienia złożoności organizacji. Dziś, bardziej niż kiedykolwiek, [wiemy, że] sama struktura nie jest organizacją¹⁴⁶⁷”.

Rysunek 8. Model 7S



Źródło: tłumaczenie własne za: McKinsey Quarterly, *Enduring Ideas: The 7-S Framework*.

Proponowany model wskazuje na siedem elementów, składających się na organizację, z rozróżnieniem na elementy twarde: system, strategia, struktura (z j. ang. *system, structure, strategy*) oraz miękkie: styl zarządzania, kadry, umiejętności (z j. ang. *style, staff, skills*). Centralną rolę zajmują wartości, a dokładniej: wartości (współ-)dzielone lub wartości wspólne (z j. ang. *shared values*). Istotne są powiązania i złożone korelacje

¹⁴⁶⁵ Por. Agenda XIV Europejskiego Kongresu Gospodarczego, European Economic Congress, www.eecpoland.eu/2022/pl/sesje/26.html, [dostęp: 27.04.2022].

¹⁴⁶⁶ Por. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, *In search of excellence*, Harper & Row, New York 1982.

¹⁴⁶⁷ *Enduring Ideas: The 7-S Framework*, McKinsey Quarterly, 1.03.2008, <https://www.mckinsey.com/-business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework>, [dostęp: 1.05.2022].

między elementami modelu. Elementy twarde budują techniczny szkielet organizacji, miękkie prezentują wymiar ludzki, zaś wartości wspólne zajmują centralne miejsce pomiędzy elementami twardymi i miękkimi. Widoczna jest szersza tendencja do zmiany myślenia, którą można odnotować.

Stefan Brambilla Hall oraz Farah Lalani w publikacji dla World Economic Forum z 2020 roku postulują otwarcie: już czas zmienić sposób, w jaki myślimy o wartości mediów. Media jako organizacje, jako nośnik wartości i idei, przekaznik techniczny czy gracz polityczny, w wielu swoich rolach odnoszą się i są odnoszone do wartości. I chociaż autorzy tekstu analizują wartość ekonomiczną treści medialnych (która każdego roku sięga setek miliardów dolarów)¹⁴⁶⁸, to jednak konkludują całość rozważań następująco: „aby stworzyć realną przyszłość dla mediów, interesariusze z branży będą musieli dostosować swoje strategie w świetle tych trendów i porzucić stare konstrukcje, które nie służą już odbiorcom i ogółowi społeczeństwa¹⁴⁶⁹”. A zatem wartość mediów, rozumiana tak ekonomicznie, jak i etycznie, nie jest osadzona w próżni i nie bierze się znikąd. Można dodać, że kryzys zaufania do mediów – szczególnie tych tzw. tradycyjnych¹⁴⁷⁰ – również nie wziął się znikąd. W czasie kryzysu pandemicznego, zwrócono uwagę na biznes medialny, dostarczający w tym czasie: informacji i rozrywki. Szeroko rozumiany świat zwrócił się w stronę firm zajmujących się mediami, rozrywką i platformami, a wobec branży rzucono wiele wyzwań i formułowano oczekiwania. Zaczęto wreszcie stawiać tak ważne dla zarządzania mediami pytania: czy przyszłość mediów to ‘biznes jak zwykle’, czy kryzys może być katalizatorem dla branży, aby się zresetować i lepiej odbudować¹⁴⁷¹?

Można więc wnioskować, że to, *jak* media są postrzegane i *jaką* pełnią rolę wobec społeczeństwa, biznesu i wobec przyszłości, może (i powinna) zmienić, w istocie, sama zmiana na poziomie zarządczym, organizacyjnym. Tę konieczność i możliwość dostrzegają sami zarządzający i osoby decyzyjne. Josh London, dyrektor ds. marketingu firmy Reuters, podkreśla: „sukces będzie zależał od tego, jak szybko organizacje informacyjne i medialne

¹⁴⁶⁸ Por. Stefan Brambilla Hall, Farah Lalani, *It's time to change the way we think about the value of media*, WEFForum.org, 4.09.2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/a-new-way-to-understand-the-value-of-media>, [dostęp: 29.04.2022].

¹⁴⁶⁹ Stefan Brambilla Hall, Farah Lalani, *It's time to change the way we think about the value of media*, WEFForum.org, 4.09.2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/09/a-new-way-to-understand-the-value-of-media>, [dostęp: 29.04.2022].

¹⁴⁷⁰ Por. Felix Salmon, *Media trust hits new low*, Axios.com, 21.01.2021, <https://www.axios.com/media-trust-crisis-2bf0ec1c-00c0-4901-9069-e26b21c283a9.html>, [dostęp: 29.04.2022]; Natalia Hatałska, *Trendbook 2017. Porzeczywistość*, infuture.institute 2017, s. 76-89.

¹⁴⁷¹ Por. Robin Murdoch, *Media and entertainment in flux: it's time for the close-up*, WEFForum.org, 14.07.2020, www.weforum.org/agenda/2020/07/media-and-entertainment-in-flux-its-time-for-the-close-up, [dostęp: 29.04.2022].

będę wykorzystać wyróżniającą się treść, **wartość** i cel. Organizacje te będą musiały znaleźć bardziej zróżnicowane źródła przychodów, szukając sposobów na przekształcenie istniejących modeli biznesowych i objęcie nowych obszarów¹⁴⁷²”. Nie twierdzi się, że wartości są prostym rozwiązaniem złożonych problemów, ale wskazuje na konieczność zmian, przyjmując, że internalizacja i centralna rola wartości może mieć pozytywny wpływ na branżę medialną.

Proponuje się i postuluje relokację wartości z peryferiów organizacyjnych w kierunku jednoznacznego osadzenia ich w centrum zarządzania mediami. Koncepcje takie jak czynniki ESG, czy MBV i CSV podkreślają i wskazują na centralną pozycję wartości w organizacji. Domagają się zmiany myślenia o biznesie i w ramach działań biznesowych. Przeprowadzona analiza treści Harvard Business Review z lat 2011-2020 dostarczyła wyników, a dyskusja nad wynikami wniosków, które stały się podstawą do uznania wartości za konieczny element biznesu. Pojawiają się dalsze pytania: czy i jakie wartości mogą być centralne dla zarządzania mediami? Zdaje się że wśród najbardziej kluczowych wartości dla mediów można wskazać: zaufanie, jakość, odpowiedzialność i zrównoważenie¹⁴⁷³ – są to bowiem wartości praktykowane w branży medialnej, z długą tradycją, obecne w dziennikarstwie, wskazywane przez kodeksy etyczne i deklarowane w interakcjach z odbiorcami mediów. O ileż bardziej wiarygodne będą te deklaracje, jeśli odnajdą swoje realizacje w praktyce zarządzania. Wskazanie i dobór tych konkretnych wartości ma charakter arbitralny, jest to autorska propozycja poparta wnikliwą analizą literatury naukowej oraz branżowej i różnych raportów. Jest swoistą intuicją, a nie zbiorem zamkniętym, który wyczerpuje temat. Na rzecz wskazania tych czterech wartości przemawia fakt, że mają one związki zarówno z nurtem etycznym, jak i ekonomicznym. Konieczne jest ustanowienie dla nich centralnej pozycji. Tak jest w przypadku odpowiedzialności i przekonuje o tym Thomas C. Redman. Zauważa, że od lat 80. XX wieku działy IT, które pracują na danych i z danymi udowadniają, że nie są ‘przyjacielem danych’.

¹⁴⁷² *Evolving business models*, w: *The Future of Media: A New Framework for Valuing Content*, WEFo-
rum Report, September 2020, www.weforum.org/reports/the-future-of-media-a-new-framework-for-valuing-content/implication-five#report-nav, [dostęp: 29.04.2022].

¹⁴⁷³ Wszystkie te cztery wartości: zaufanie, transparentność, odpowiedzialność, zrównoważenie uwzględnia m.in. raport World Economic Forum z 2020 roku. Wszystkie cztery wartości są także często wskazywane w publikacjach na temat wartości, np. wartości w mediach publicznych. Por. *Building Back Better: An Action Plan for the Media, Entertainment and Culture Industry*, WEFo-
rum Report, July 2020, www.weforum.org/reports/building-back-better-an-action-plan-for-the-media-entertainment-and-culture-industry, [dostęp: 29.04.2022]; Por. *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013.

W oparciu o analogię przekonuje, że odpowiedzialność za dane domaga się owej centralnej pozycji i internalizacji:

„większość ludzi i firm nie myśli wystarczająco głęboko o tym, gdzie powinna spoczywać odpowiedzialność za dane. Większość ludzi beztrzesko zakłada: *Jeśli jest w komputerze, musi to być odpowiedzialność IT*. Zgodnie z tą logiką odpowiedzialność za ludzi spoczywałaby na zarządzaniu obiektami. W końcu ludzie wykonują swoją pracę w budynkach¹⁴⁷⁴”

Znaczenie czterech wybranych wartości zostanie omówione w kolejnym podpunkcie. Analiza tytułów artykułów z HBR w kontekście wybranych czterech wartości (zawarta w tabeli piątej) pozwala stwierdzić, że centralna rola wartości przejawia się w traktowaniu ich jako podstawę, oraz jako priorytet i imperatyw działania. Wśród dalszych pytań związanych z centralną rolą wartości w mediach, można wskazać: które wartości przenieść? Jak dokonać ich relokacji z pozycji peryferyjnej? Jak umieścić je w centrum zarządzania i biznesu? Jak uniknąć partykularyzacji, selektywności i instrumentalizacji wartości? Jak uniknąć podtrzymywania dalszej hegemonii wartości ekonomicznych? Wreszcie pojawia się pytanie o to, kto jest odpowiedzialny za relokację wartości do rdzenia organizacji. Czy nadal jeszcze są to osoby zarządzające? Znane są przypadki negatywnego wpływu osoby zarządzającej na wygląd organizacji medialnej czy zachowanie innych zarządzających (np. Roger Ailes ze stacji Fox News jako podwładny Ruperta Murdocha, właściciela News Corp.), a nawet takie przypadki, w których nieetyczne zachowania zarządzającego doprowadziły do upadku gazety (np. gazeta *News of the World*, należąca do News Corp. Ruperta Murdocha) lub całej firmy (np. Harvey Weinstein i Miramax). Być może XXI wiek to czas zmian w obszarze internalizacji: czyje wartości i czyja odpowiedzialność za wartości? Są to istotne pytania, a podjęcie naukowo-branżowej dyskusji zdaje się być więcej niż potrzebne.

4.2.3. Wartości w transferze – transfer wartości

Wyróżnikiem wartości jest ich wielowymiarowość, wielokontekstowość. Uwidacznia się możliwość i potencjał swobodnego przepływu wartości w zarządzaniu mediami. Co szczególne, sama specyfika branży medialnej sprzyja wartościom. Hasła i koncepcje typowo medialne takie jak: remiks, storytelling, opowieść transmedialna, rozprzestrzenialność, produkcja, dystrybucja, komunikacja ujawniają związki i analogie z wartościami. Również wartości podlegają remiksowi, mogą być opowiadane (i komunikowane), są rozprzestrzenialne, można je dystrybuować. Ze względu na odkrytą w tej pracy naturę wartości i kate-

¹⁴⁷⁴ Thomas C. Redman, *Get Responsibility for Data Out of IT*, Hbr.org, 22.10.2012, <https://hbr.org/2012/10/get-responsibility-for-data-out>, [dostęp: 3.05.2022].

gorie wartości (ekonomiczne, etyczne) można wskazać również na zjawisko i zdolność wartości do transferu. Ponadto wartości jako takie pozostają w ciągłym procesie transferu – komunikowania, uzgadniania, urzeczywistniania i stosowności. Cztery wybrane wartości: zaufanie, jakość, odpowiedzialność i zrównoważenie, posłużą do egemplifikacji transferu wartości oraz tego, że i sam transfer ma co najmniej trzy wymiary.

Pierwszy transfer

Z obserwacji wynika, że wybrane wartości mają szczególnie znaczenie dla zarządzania oraz dla przyszłości zarządzania mediami zorientowanego na wartości – wskazane wartości bowiem nawiązują do innych wartości, znaczeń i kontekstów. Tadeusz Oleksyn ukazuje zdolność wartości do transferu i ich istnienie w transferze¹⁴⁷⁵. Przekonują o tych kontekstach i znaczeniach wybrane tytuły artykułów z HBR, wyszukane filtrem według odpowiedniości, stosowności, trafności (z j. ang. *relevance, relevant*) w odpowiedzi na zapytania: *trust, quality, responsibility, sustainability* bez ograniczeń w czasie.

Analiza tytułów artykułów pozwala zaobserwować obecność transferu znaczeń i kontekstów oraz związki z innymi wartościami. Każda z tych wybranych czterech wartości ma związki z innymi wartościami, tj. (alfabetycznie): bezpieczeństwo, efektywność, impakt, innowacyjność, jawność, konkurencyjność, kreatywność, lojalność, obiektywność, odwaga, otwartość, prawość, profesjonalizm, przywództwo, reaktywność, rentowność, responsywność, rozwój, różnorodność, solidarność, sprawiedliwość, transparentcja, uczciwość, wiarygodność, współpraca. Nie twierdzi się, że któraś z tych wartości jest nadrzędna – wymagałoby to dalszych badań – ale raczej podkreśla się transfer wartości. Widoczny jest także transfer znaczeń i kontekstów, które oddaje tabela piąta.

¹⁴⁷⁵ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 263-264.

Tabela 5. Transfer czterech wartości: konteksty, znaczenia i związki z innymi wartościami

wartość	konteksty i znaczenia	związki z innymi wartościami
jakość ¹⁴⁷⁶ , z j. ang. <i>quality</i>	dane, informacje, przychód, źródło, element zarządzania, cecha produktu, element procesu, element relacji, przewidywalność, wymóg, standard	uczciwość, transparentcja, innowacyjność, rentowność, różnorodność, efektywność, profesjonalizm, przywództwo

¹⁴⁷⁶ Por. m.in. Hirotaka Takeuchi, John Quelch, *Quality Is More Than Making a Good Product*, HBR Magazine July 1983, <https://hbr.org/1983/07/quality-is-more-than-making-a-good-product>, [dostęp: 2.05.2022]; David A. Garvin, *Quality on the Line*, HBR the Magazine September 1983, <https://hbr.org/1983/09/quality-on-the-line>, [dostęp: 2.05.2022]; C.K. Prahalad, M.S. Krishnan, *The New Meaning of Quality in the Information Age*, HBR Magazine September–October 1999, <https://hbr.org/1999/09/the-new-meaning-of-quality-in-the-information-age>, [dostęp: 2.05.2022]; Debanjan Mitra, Peter N. Golder, *Quality Is in the Eye of the Beholder*, HBR Magazine April 2007, <https://hbr.org/2007/04/quality-is-in-the-eye-of-the-beholder>, [dostęp: 2.05.2022]; Anthony K. Tjan, *What High-Quality Revenue Looks Like*, Hbr.org, 7.02.2013, <https://hbr.org/2013/02/what-high-quality-revenue-look>, [dostęp: 2.05.2022]; Thomas C. Redman, *Getting in Front of Data Quality*, Hbr.org, 3.12.2013, <https://hbr.org/webinar/2014/01/getting-in-front-of-data-quality>, [dostęp: 2.05.2022]; Ashwin Srinivasan, Bryan Kurey, *Creating a Culture of Quality*, HBR Magazine April 2014, <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>, [dostęp: 2.05.2022]; Thomas C. Redman, *Data Quality Should Be Everyone's Job*, Hbr.org, 20.05.2016, <https://hbr.org/2016/05/data-quality-should-be-everyones-job>, [dostęp: 2.05.2022]; Thomas C. Redman, *Assess Whether You Have a Data Quality Problem*, Hbr.org, 28.07.2016, <https://hbr.org/2016/07/assess-whether-you-have-a-data-quality-problem>, [dostęp: 2.05.2022]; Lydia Laurenson, *Social Media Platforms Can Be Built Around Quality, Not Scale*, Hbr.org, 6.04.2017, <https://hbr.org/2017/04/imagining-a-social-media-platform-built-around-quality-not-scale>, [dostęp: 2.05.2022]; Tadhg Nagle, Thomas C. Redman, David Sammon, *Only 3% of Companies' Data Meets Basic Quality Standards*, Hbr.org, 11.09.2017, <https://hbr.org/2017/09/only-3-of-companies-data-meets-basic-quality-standards>, [dostęp: 2.05.2022]; Thomas C. Redman, *To Improve Data Quality, Start at the Source*, Hbr.org, 10.02.2020, <https://hbr.org/2020/02/to-improve-data-quality-start-at-the-source>, [dostęp: 2.05.2022]; George Zarkadakis, *'Data Trusts' Could Be the Key to Better AI*, Hbr.org, 10.11.2020, <https://hbr.org/2020/11/data-trusts-could-be-the-key-to-better-ai>, [dostęp: 2.05.2022].

wartość	konteksty i znaczenia	związki z innymi wartościami
odpowiedzialność ¹⁴⁷⁷ , z j. ang. <i>responsibility</i>	społeczna odpowiedzialność biznesu, kultura, dane, sztuczna inteligencja, interesariusze, zmiana, własność, wyzwania klimatyczne	obiektywność, jawność, bezpieczeństwo, responsywność, reaktywność, impakt, odwaga, otwartość, prawość, profesjonalizm, przywództwo, solidarność, wiarygodność

¹⁴⁷⁷ Por. m.in. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, HBR Magazine December 2006, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022]; Steven DeMaio, *The Right Way to Take On a New Responsibility*, Hbr.org, 16.06.2009, <https://hbr.org/2009/06/the-art-of-taking-on-a-new-res>, [dostęp: 3.05.2022]; David Chandler, *Why Aren't We Stressing Stakeholder Responsibility?*, Hbr.org, 28.04.2010, <https://hbr.org/2010/04/why-arent-we-stressing-stakeholder-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022]; John Coleman, *Take Ownership of Your Actions by Taking Responsibility*, Hbr.org, 30.08.2012, <https://hbr.org/2012/08/take-ownership-of-your-actions>, [dostęp: 3.05.2022]; Thomas C. Redman, *Get Responsibility for Data Out of IT*, Hbr.org, 22.10.2012, <https://hbr.org/2012/10/get-responsibility-for-data-out>, [dostęp: 3.05.2022]; HBR Editors, *With Big Data Comes Big Responsibility*, HBR Magazine November 2014, <https://hbr.org/2014/11/with-big-data-comes-big-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022]; Sam Curry, *Boards Should Take Responsibility for Cybersecurity. Here's How to Do It*, Hbr.org, 16.11.2017, <https://hbr.org/2017/11/boards-should-take-responsibility-for-cybersecurity-heres-how-to-do-it>, [dostęp: 3.05.2022]; Mutale Nkonde, *Is AI Bias a Corporate Social Responsibility Issue?*, Hbr.org, 4.11.2019, <https://hbr.org/2019/11/is-ai-bias-a-corporate-social-responsibility-issue>, [dostęp: 3.05.2022]; Jessica A. Kennedy, Maurice Schweitzer, *Does Accusing a Coworker of an Ethical Lapse Hurt Your Credibility?*, Hbr.org, 4.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/does-accusing-a-coworker-of-an-ethical-lapse-hurt-your-credibility>, [dostęp: 3.05.2022]; Denise Lee Yohn, *Company Culture Is Everyone's Responsibility*, Hbr.org, 8.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022]; Laura Morgan Roberts, Megan Grayson, *Businesses Must Be Accountable for Their Promises on Racial Justice*, Hbr.org, 1.06.2021, <https://hbr.org/2021/06/businesses-must-be-accountable-for-their-promises-on-racial-justice>, [dostęp: 3.05.2022]; Sachin Gupta, Panos Moutafis, Matthew J. Schneider, *To Protect Consumer Data, Don't Do Everything on the Cloud*, Hbr.org, 29.06.2021, <https://hbr.org/2021/06/to-protect-consumer-data-dont-do-everything-on-the-cloud>, [dostęp: 3.05.2022]; Jeff Levin-Scherz, Patricia Toro, *The Omicron Variant: How Companies Should Respond*, Hbr.org, 3.12.2021, <https://hbr.org/2021/12/the-omicron-variant-how-companies-should-respond>, [dostęp: 3.05.2022]; Robert S. Kaplan, Karthik Ramanna, *Accounting for Climate Change*, HBR Magazine November–December 2021, <https://hbr.org/2021/11/accounting-for-climate-change>, [dostęp: 3.05.2022]; Rosabeth Moss Kanter, Tuna Cem Hayirli, *Creating High-Impact Coalitions*, HBR Magazine March–April 2022, <https://hbr.org/2022/03/creating-high-impact-coalitions>, [dostęp: 3.05.2022].

wartość	konteksty i znaczenia	związki z innymi wartościami
zrównowazenie ¹⁴⁷⁸ , z j. ang. <i>sustainability</i>	strategia, podejmowanie decyzji, wyzwania klimatyczne, raportowanie, łańcuch dostaw, interesariusze, ślad węglowy, inwestowanie, nierówności społeczne, obieg zamknięty	konkurencyjność, otwartość, kreatywność, różnorodność, prawość, innowacyjność, transparentność, rozwój, impakt, przywództwo, uczciwość, wiarygodność

¹⁴⁷⁸ Por. m.in. Thomas H. Davenport, *Why Sustainability Is the Next Big Thing*, Hbr.org, 5.11.2007, <https://hbr.org/2007/11/why-sustainability-is-the-next>, [dostęp: 2.05.2022]; Andrew L. Shapiro, David Gottesman, *Want Higher Sustainability Ratings? Increase Your Transparency*, Hbr.org, 22.01.2009, <https://hbr.org/2009/01/want-higher-sustainability-rat>, [dostęp: 2.05.2022]; Ram Nidumolu, C.K. Prahalad, M.R. Ranganaswami, *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, HBR Magazine September 2009, <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>, [dostęp: 2.05.2022]; Gregory Unruh, *Can You Compete on Sustainability?*, Hbr.org, 22.03.2010, <https://hbr.org/2010/03/can-you-compete-on-sustainabil>, [dostęp: 2.05.2022]; David A. Lubin, Daniel C. Esty, *The Sustainability Imperative*, HBR Magazine May 2010, <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>, [dostęp: 2.05.2022]; Andrew Winston, *The Competing Black Swans of Sustainability*, Hbr.org, 10.09.2010, <https://hbr.org/2010/09/the-competing-black-swans-of-s>, [dostęp: 2.05.2022]; Ellie Moss, *Supply Chain, Not Sustainability, Should Manage Your Carbon Footprinting*, Hbr.org, 1.07.2011, <https://hbr.org/2011/07/supply-chain-not-sustainabil>, [dostęp: 2.05.2022]; Jenny Davis-Peccoud, *Sustainability Matters in the Battle for Talent*, Hbr.org, 20.05.2013, <https://hbr.org/2013/05/sustainability-matters-in-the>, [dostęp: 2.05.2022]; Angelia Herrin, *Making Sustainability Profitable*, Hbr.org, 10.06.2013, <https://hbr.org/webinar/2013/08/making-sustainability-profitab>, [dostęp: 2.05.2022]; Christopher Meyer, Julia Kirby, *Income Inequality Is a Sustainability Issue*, Hbr.org, 28.01.2014, <https://hbr.org/2014/01/income-inequality-is-a-sustainability-issue-2>, [dostęp: 2.05.2022]; Julia Kirby, *Make the Right Decisions About Your Company's Sustainability Efforts*, Hbr.org, 26.03.2014, <https://hbr.org/2014/03/make-the-right-decisions-about-your-companys-sustainability-efforts>, [dostęp: 2.05.2022]; John Elkington, *The 6 Ways Business Leaders Talk About Sustainability*, Hbr.org, 17.10.2017, <https://hbr.org/2017/10/the-6-ways-business-leaders-talk-about-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022]; CB Bhattacharya, *How to Make Sustainability Every Employee's Responsibility*, Hbr.org, 23.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/how-to-make-sustainability-every-employees-responsibility>, [dostęp: 2.05.2022]; Atalay Atasu, Vishal Agrawal, Michael Rinaldi, Rob Herb, Sezer Ulku, *Rethinking Sustainability in Light of the EU's New Circular Economy Policy*, Hbr.org, 3.07.2018, <https://hbr.org/2018/07/rethinking-sustainability-in-light-of-the-eus-new-circular-economy-policy>, [dostęp: 2.05.2022]; Ioannis Ioannou, George Serafeim, *Yes, Sustainability Can Be a Strategy*, Hbr.org, 11.02.2019, <https://hbr.org/2019/02/yes-sustainability-can-be-a-strategy>, [dostęp: 2.05.2022]; Andrew Winston, *Business in the Age of Mass Extinction*, Hbr.org, 9.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/business-in-the-age-of-mass-extinction>, [dostęp: 2.05.2022]; Mark R. Kramer, Rishi Agarwal, Aditi Srinivas, *Business as Usual Will Not Save the Planet*, Hbr.org, 12.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>, [dostęp: 2.05.2022]; Nigel Topping, *Is Your Company Ready for a Zero-Carbon Future?*, Hbr.org, 21.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/is-your-company-ready-for-a-zero-carbon-future>, [dostęp: 2.05.2022]; Verónica H. Villena, Dennis A. Gioia, *A More Sustainable Supply Chain*, HBR Magazine March–April 2020, <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>, [dostęp: 2.05.2022]; Ronald Cohen, George Serafeim, *How to Measure a Company's Real Impact*, Hbr.org, 3.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/how-to-measure-a-companys-real-impact>, [dostęp: 2.05.2022]; Tensie Whelan, Elyse Douglas, *How to Talk to Your CFO About Sustainability*, HBR Magazine January–February 2021, <https://hbr.org/2021/01/how-to-talk-to-your-cfo-about-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022]; Adi Ignatius, Interview with Big Gates, *'It Will Need to Be the Most Amazing Thing Humankind Has Ever Done'*, HBR Magazine March–April 2021, <https://hbr.org/2021/03/it-will-need-to-be-the-most-amazing-thing-humankind-has-ever-done>, [dostęp: 2.05.2022]; Kieren Mayers, Tom Davis, Luk N. Van Wassenhove, *The Limits of the 'Sustainable' Economy*, Hbr.org, 16.06.2021, <https://hbr.org/2021/06/the-limits-of-the-sustainable-economy>, [dostęp: 2.05.2022]; Atalay Atasu, Céline Dumas, Luk N. Van Wassenhove, *The Circular Business Model*, HBR Magazine July–August 2021, <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>, [dostęp: 2.05.2022]; Paul Polman, Andrew Winston, *A Strategy for Sustainability*, Hbr.org, 26.02.2022, <https://hbr.org/webinar/2021/12/a-strategy-for-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022]; Tim Rogmans, Karim El-Jisr, *Designing Your Company's Sustainability Report*, Hbr.org, 14.02.2022, <https://hbr.org/2022/01/designing-your-companys-sustainability-report>, [dostęp: 2.05.2022].

wartość	konteksty i znaczenia	związki z innymi wartościami
zaufanie ¹⁴⁷⁹ , z j. ang. <i>trust</i>	przecucie, element kierowania, element negocjacji, element pracy zespołowej, element relacji, kryzys i odbudowa, kultura, bitcoiny, marka	transparencja, bezpieczeństwo, współpraca, uczciwość, sprawiedliwość, konkurencyjność, różnorodność, lojalność, przywództwo, współpraca

Źródło: opracowanie własne.

Drugi transfer

Wartości konotują różnie. Analiza treści, podjęta w trzecim rozdziale ukazała, że wartości w zarządzaniu mają swoje kategorie, tzn. konotują etyczne lub ekonomiczne jako zwroty lub hasła. Okazuje się jednak, że konotacje niektórych wartości pozostają w transferze. Można uznać, że nie ma przeszkód, by pewne wartości, wyrastające z nurtu ekonomicznego transferowały do nurtu etycznego i *vice versa*. Jest to propozycja opierająca się na obserwacji wybranych czterech wartości i ich wieloznaczności. Ilustruje to rysunek dziewiąty.

¹⁴⁷⁹ Por. m.in. Amar Bhidé, Howard H. Stevenson, *Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay*, HBR Magazine September–October 1990, <https://hbr.org/1990/09/why-be-honest-if-honesty-doesnt-pay>, [dostęp: 2.05.2022]; Dorie Clark, *Does Your Company Have a Culture of Trust?*, Hbr.org, 16.09.2011, <https://hbr.org/2011/09/does-your-company-have-a-cultu>, [dostęp: 2.05.2022]; Deepa Prahalad, *Why Trust Matters More Than Ever for Brands*, Hbr.org, 8.12.2011, <https://hbr.org/2011/12/why-trust-matters-more-than-ev>, [dostęp: 2.05.2022]; Ron Ashkenas, *Learn to Trust Your Gut*, Hbr.org, 31.01.2012, <https://hbr.org/2012/01/learn-to-trust-your-gut>, [dostęp: 2.05.2022]; Julia Kirby, *Trust in the Age of Transparency*, HBR Magazine July–August 2012, <https://hbr.org/2012/07/trust-in-the-age-of-transparency>, [dostęp: 2.05.2022]; Brian Gunia, Jeanne M. Brett, Amit Nandkeolyar, *In Global Negotiations, It's All About Trust*, HBR Magazine December 2012, <https://hbr.org/2012/12/in-global-negotiations-its-all-about-trust>, [dostęp: 2.05.2022]; David DeSteno, *The Simplest Way to Build Trust*, Hbr.org, 2.06.2014, <https://hbr.org/2014/06/the-simplest-way-to-build-trust>, [dostęp: 2.05.2022]; Tim Sullivan, *Transparency, Trust, and Bitcoin*, HBR Magazine June 2015, <https://hbr.org/2015/06/transparency-trust-and-bitcoin>, [dostęp: 2.05.2022]; Timothy Morey, *Make Customer Data and Trust a Competitive Advantage*, Hbr.org, 13.05.2015, <https://hbr.org/webinar/2015/05/make-customer-data-and-trust-a-competitive-advantage>, [dostęp: 2.05.2022]; Rachel Botsman, *The Changing Rules of Trust in the Digital Age*, Hbr.org, 20.10.2015, <https://hbr.org/2015/10/the-changing-rules-of-trust-in-the-digital-age>, [dostęp: 2.05.2022]; David Weinberger, *Can We Trust Machines that Sound Too Much Like Us?*, Hbr.org, 22.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/can-we-trust-machines-that-sound-too-much-like-us>, [dostęp: 2.05.2022]; Sandra J. Sucher Shalene Gupta, *The Trust Crisis*, Hbr.org, 16.06.2019, <https://hbr.org/2019/07/the-trust-crisis>, [dostęp: 2.05.2022]; Sandra J. Sucher, *Leading with Trust*, <https://hbr.org/2019/07/leading-with-trust>, [dostęp: 2.05.2022]; Mark Latonero, *Can Facebook's Oversight Board Win People's Trust?*, Hbr.org, 29.01.2020, <https://hbr.org/2020/01/can-facebooks-oversight-board-win-peoples-trust>, [dostęp: 2.05.2022]; Frances X. Frei, Anne Morriss, *Begin with Trust*, HBR Magazine May–June 2020, <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>, [dostęp: 2.05.2022]; Sharon K. Parker, Caroline Knight, Anita Keller, *Remote Managers Are Having Trust Issues*, Hbr.org, 30.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>, [dostęp: 2.05.2022]; Bhaskar Chakravorti, Ajay Bhalla, Ravi Shankar Chaturvedi, *How Digital Trust Varies Around the World*, Hbr.org, 25.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/how-digital-trust-varies-around-the-world>, [dostęp: 2.05.2022]; Shunyuan Zhang, Kannan Srinivasan, Param Vir Singh, Nitin Mehta, *AI Can Help Address Inequity — If Companies Earn Users' Trust*, Hbr.org, 17.09.2021, <https://hbr.org/2021/09/ai-can-help-address-inequity-if-companies-earn-users-trust>, [dostęp: 2.05.2022]; Allison Shapira, David Horsager, *To Win Over an Audience, Focus on Building Trust*, Hbr.org, 9.03.2022, <https://hbr.org/2022/03/to-win-over-an-audience-focus-on-building-trust>, [dostęp: 2.05.2022].

Rysunek 9. Wartości w transferze



Źródło: opracowanie własne.

Wykorzystano propozycję kategoryzacji wartości według katalogu wartości Tadeusza Oleksyna. Umieszcza on jakość i zrównoważony rozwój (zrównoważenie) w grupie wartości ekonomiczno-zarządczych, zaś odpowiedzialność i zaufanie w grupie wartości etyczno-kulturowych¹⁴⁸⁰. Autor katalogu¹⁴⁸¹ podkreśla jednak, że „zakwalifikowanie niektórych wartości do poszczególnych grup jest kontrowersyjne¹⁴⁸²”, i jest to trudne między innymi ze względu na transfer wartości. Wartości pozostają w transferze i:

„dla przykładu, (...) odpowiedzialność mogłaby się znaleźć także w grupie kompetencji ekonomiczno-zarządczych (...). Zrównoważony rozwój został zaliczony do wartości kompetencyjno-rozwojowych i społecznych, choć mógłby też znaleźć się w ekonomiczno-zarządczych oraz obywatelskich i społecznych¹⁴⁸³”.

Podobnie jak zaufanie i jakość, inne wartości również pozostają w transferze, np. wymienione przez Oleksyna: rozwój, solidarność, subsydiarność czy innowacyjność¹⁴⁸⁴. Nie chodzi o płynność kategoryzacyjną – lecz raczej o: złożoność i adekwatność wartości

¹⁴⁸⁰ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 263.

¹⁴⁸¹ Warto dodać, że Tadeusz Oleksyn używa zamiennie pojęć: *wartość* i *kompetencja*, traktując w ten sposób wartości użytkowo, a sam katalog jako „zestaw wartości użytecznych w zarządzaniu”. Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s.230.

¹⁴⁸² Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 263-264.

¹⁴⁸³ Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 263-264.

¹⁴⁸⁴ Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 264.

w różnych kategoriach oraz o transfer wartości i dynamiczną wspólnotę wartości. Przykładowo zaufanie ma wymiar etyczny, ale trudno sobie wyobrazić prowadzenie biznesu i zarządzanie bez zaufania – wskazuje to więc na swobodny transfer zaufania jako wartości pomiędzy kategoriami: etyczną i ekonomiczną. Podobnie odpowiedzialność, jakość czy zrównoważenie.

Trzeci transfer

Proponowany zestaw czterech wartości ujawnia także podmiotowość i przedmiotowość wartości. Obszarem realizacji i urzeczywistniania wartości mogą być podmioty, czyli ludzie (pracownicy, zarządzający, interesariusze, odbiory, klienci, dostawcy, itd.), a także przedmioty (produkty, usługi, inwestycje, strategia, itd.). Jakość i zrównoważenie stanowią wartości wyraźnie przedmiotowe. Zaufanie i odpowiedzialność wyraźnie podmiotowe. Myśl ta jest jedynie sygnałem, i zdaje się być interesująca badawczo, w kontekście pogłębiania badań nad temat zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Rozważania w kontekście transferu wartości ujawniły także ich adekwatność, stosowność, trafność, a także istotność (z j. ang. *relevance, relevant*) w obliczu przemian i nowych wyzwań (chodzi o związki wartości np. z danymi, ze sztuczną inteligencją, przyszłością, itd.). W wyniku transferu wartości powstaje złożona i wielowymiarowa aksjosfera – wspólnota wartości.

4.2.4. Wspólnota wartości – wartości wspólne

Media są społecznie ważne. Zarządzanie nimi i współtworzenie mediosfery to wyróżnienie i jedno w większych wyzwaniach. To potrzeba wielkich redefinicji i stworzenia na nowo podstaw branży odpowiadającej za komunikację społeczną, a być może chodzi o powrót do korzeni. Dla podmiotów medialnych konieczne są regulacje prawne i etyczne – a zwłaszcza dla nowych mediów i firm technologicznych, które działając jak media, uciekają od odpowiedzialności – oraz identyfikacja i zabezpieczenie wartości wspólnie lub uniwersalnie ważnych.

W dyskursie naukowym i branżowym na temat wyzwań wobec zarządzania mediami (a także znaczenia wartości) nie brakuje obaw i wątpliwości, czy wartości istnieją obiektywnie i czy można w ogóle mówić o wartościach uniwersalnych dla wszystkich. Przede wszystkim zadaje się, że „nasze społeczeństwo nie chce i nie lubi rozmawiać o wartościach – bo, naturalnie, wzbudza to silne emocje, pogłębia polaryzację, a w kontekście postępu technologicznego wydaje się dodatkowo anachroniczne i niepotrzebne¹⁴⁸⁵”. A jednak, okazuje się, że wartości wspólne istnieją i „mimo tej niechęci do rozmów o wartościach

¹⁴⁸⁵ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 310.

i szukania punktów wspólnych gdzieś w środku nas (...) istnieją pewne wartości, które wyznajemy, w które wierzymy i co do których możemy się zgodzić wszyscy, niezależnie od wyznawanego światopoglądu¹⁴⁸⁶”. O tym jak trudno sobie wyobrazić świat bez wspólnych wartości i wizji przekonywali: Donella Meadows, naukowczyni zajmująca się środowiskiem naturalnym, C. S. Lewis, pisarz i filozof, Kazimierz Dąbrowski, psycholog; a także jak zauważa Natalia Hatałska: uwidoczniła to także sama pandemia¹⁴⁸⁷.

W 2021 roku infuture.institute przeprowadził badania związane ze wspólnymi wartościami. Myśl przewodnia brzmiała: „w infuture.institute wierzymy, że ludzie są różni, ale świat jest jednością¹⁴⁸⁸”. Podobne przekonania towarzyszą autorce, podczas pisania tej pracy. Celem badań infuture.institute było znalezienie i wskazanie elementów, łączących ludzi i umożliwiających budowanie porozumienia ponad podziałami – „od dawna wierzyliśmy, że takim łączącym elementem są nasze wartości. I choć nasz świat nie lubi rozmawiać o wartościach – bo wydaje nam się, że wartości są czymś, co dzieli – okazuje się, że nie. Że istnieją pewne wartości, które są wspólne dla wszystkich ludzi, niezależnie od ich poglądów¹⁴⁸⁹”. Wyniki badań ankietowych¹⁴⁹⁰ dostarczają dowodów, że istnieją wartości wspólne dla wszystkich ludzi i są one niezależne od poglądów – uznaje tak 71% respondentów (Polaków w wieku 18+). Jak zauważają badacze: „nie ma statystycznie istotnej różnicy w odpowiedzi na to pytanie wśród osób o różnych poglądach. Polacy są również zgodni co do tego, jakie kwestie wymagają zaadresowania – niemal jednogłośnie za ważne i bardzo ważne uznają takie kwestie jak: wyeliminowanie ubóstwa i głodu, promowanie stabilnego i zrównoważonego rozwoju gospodarczego, ochrona prywatności w internecie czy zapewnienie wszystkim ludziom równego dostępu do internetu i rozwiązań technologicznych¹⁴⁹¹”. W 2021 roku odbyło się 13. Biennale Designu w Gwangju¹⁴⁹² w Korei Południowej. Podczas tego wydarzenia została zaprezentowana instalacja

¹⁴⁸⁶ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 312-313.

¹⁴⁸⁷ Por. Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 312-314.

¹⁴⁸⁸ *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie>, [dostęp: 01.01.2022].

¹⁴⁸⁹ *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie><https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie>, [dostęp: 01.01.2022].

¹⁴⁹⁰ Badanie zostało przeprowadzone w dniach 17-23.11.2021, przy użyciu wywiadu, wspomaganego komputerowo przez stronę internetową (CAWI) na ogólnopolskiej reprezentatywnej grupie n=1061 wśród Polaków w wieku 18+.

¹⁴⁹¹ *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie><https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie>, [dostęp: 01.01.2022].

¹⁴⁹² Por. 13thgwangjubiennale.org, [dostęp: 17.01.2022].

artystyczna *Do You Feel Connected?* przygotowana przez infuture.institute we współpracy z Martą Flisykowską, a nawiązująca do książki Stanisława Lema: *Summa technologiae*. Koncepcja pracy opiera się o 19 wartości wyłonionych w ankiecie, najczęściej wskazywanych przez respondentów. Zrealizowana praca

„składa się z dziewiętnastu tub – każda reprezentuje jedną wartość (...) Dodatkowo, każdej z wartości przyporządkowany został odpowiedni hashtag, dzięki czemu instalacja jest żywa. Za każdym razem, gdy na Twitterze publikowany jest post zawierający określony hashtag odwołujący się do danej wartości, tuba, która jest przyporządkowana do tego hasła rozbłyska białym światłem. To rodzaj reagującej formy – świetlnej palisady, która pozwala na żywo obserwować obecność wskazanych wartości w sieci¹⁴⁹³”.

Te 19 wspólnych wartości – użytych w języku angielskim, by zyskać międzynarodowy wymiar – rozbłyskały podczas Biennale Designu w Gwangju. Były to: *freedom* (wolność), *safety* (bezpieczeństwo), *respect* (szacunek), *love* (miłość), *empathy* (empatia), *common good* (wspólne dobro), *wisdom* (mądrość), *independence* (niezależność), *tolerance* (tolerancja), *family* (rodzina), *friendship* (przyjaźń), *equity* (słuszność, sprawiedliwość), *honesty* (uczciwość), *kindness* (życzliwość), *creativity* (kreatywność), *cooperation* (współpraca), *courage* (odwaga), *sensitivity* (wrażliwość), *faithfulness* (wierność). Twórcy instalacji przekonują, że choć wybrano konkretną liczbę wartości uniwersalnych (19) to jest to propozycja artystyczna i zaproszenie do dyskusji o tym, co dla ludzi jest najważniejsze – a dyskusja ta właśnie się rozpoczyna¹⁴⁹⁴. Tego typu badania i instancje artystyczne to element poszukiwania wartości wspólnych i rozumienia wartości jako wspólnoty.

Wspólnota wartości – w tej pracy – rozumiana jest dwojako: jako aksjmosfera i jako istnienie wartości wspólnych ludziom. Poprzedni podrozdział, skoncentrowany na transferze wartości, jednocześnie umożliwił zaobserwowanie aksjosphery, przestrzeni wartości (ilustruje to rysunek ósmy). Wartości są postrzegane jako pomost, spoiwo, a w swojej koniunkcyjnej relacji i transferze tworzą aksjospherę. Andrzej Herman pisze:

„obecnie upatruje się i poszukuje rozwiązań w takich ‘obszarach-spoiwach’, jak: rozwój zrównoważony, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, czy też zarządzanie respektujące wartości. Dzięki temu wyłania się coraz bardziej całościowych charakter zarządzania wartością ekonomiczną¹⁴⁹⁵”.

Jest to odkrycie domagające się dalszych badań i obserwacji, bowiem jak zauważa Herman, to się dopiero okaże, czy aksjmosfera może być fundamentem zarządzania mediami:

¹⁴⁹³ Instalacja „*Do You Feel Connected?*” reprezentuje Polskę, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/do-you-feel-connected>, [dostęp: 17.01.2022].

¹⁴⁹⁴ Por. Instalacja „*Do You Feel Connected?*” reprezentuje Polskę, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/do-you-feel-connected>, [dostęp: 17.01.2022].

¹⁴⁹⁵ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 207.

„czy jednak i w jakim stopniu jest to rzeczywisty fundament, a w jakim tylko przejściowy zabieg, którego celem jest złagodzenia mających miejsce współcześnie zjawisk kryzysowych, to dopiero okaże się w przyszłości¹⁴⁹⁶”.

Przeprowadzone w tej pracy badania, oraz analiza literatury tak naukowej, jak i branżowej oraz monitorowanie trendów w zarządzaniu mediami, a także research naukowy (podczas kilku konferencji Open Eyes Economy Summit czy Expo2020) pozwalają autorze wierzyć i sądzić, że w istocie aksjosfera jest potrzebnym fundamentem dla zarządzania mediami – lub być może ważnym elementem tego fundamentu.

Wspólne wartości nie są jedynie pięknie brzmiącą koncepcją, ale mają przełożenie na działania i współpracę międzyludzką, międzykulturową, międzysektorową. Hatałska twierdzi, że:

„te wspólne wartości, wizja tego, dokąd zmierzamy, co chcemy chronić, co jest nam potrzebne, pozwalają nam realizować projekty technologiczne na niewyobrażalną wręcz skalę, wymagające współpracy wielu stron, w tym nie tylko uczelni i przedsiębiorstw. Wśród nich wystarczy wymienić chociażby takie projekty, jak Human Genome Project w dziedzinie genetyki, BRAIN w dziedzinie neurotechnologii, ITER w dziedzinie energetyki, Wielki Zderzacz Hadronów w dziedzinie fizyki czy Graphene Flagship Project w dziedzinie nanomateriałów¹⁴⁹⁷”.

Wynikiem przekonania o istnieniu i realizacją wspólnoty wartości – wartości wspólnych ludziom są także koncepcje tworzenia wspólnej wartości (CSV) i zarządzanie przez wartości (MBV), inicjatywy takie jak: katalog wartości uwzględniający ich transfer, konferencja Open Eyes Economy Summit (oraz wydarzenia i publikacje towarzyszące) i światowa wystawa (edycja z 2020 roku), a także tendencje: czynniki ESG czy innowacje społeczne.

4.3. Synergia komplementarności (połączenia) paradygmatów ekonomicznego i etycznego. Orientacja na wartości w zarządzaniu mediami

Liczne wyzwania stoją przed zarządzającymi mediami. Wskazuje się, że „priorytetowe traktowanie prywatności, zrównoważonego rozwoju i integracji będzie wkrótce niezbędne dla pomyślnego rozwoju technologii. Aby menedżerowie (...) mogli uczynić odpowiedzialną innowację (...), firmy muszą najpierw położyć fundament¹⁴⁹⁸”.

¹⁴⁹⁶ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 207.

¹⁴⁹⁷ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021.

¹⁴⁹⁸ Chandra Gnanasambandam, Martin Harrysson, Rikki Singh, *Responsible product management: The critical tech challenge*, McKinsey.com, 14.03.2022, www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/responsible-product-management-the-critical-tech-challenge, [dostęp: 29.04.2022].

Branża medialna, i zarządzający nią, rozumiejąc znaczenie mediów dla społeczeństwa nie mogą pozostać ślepi na pilne kwestie, tj. zanieczyszczenia i ślad węglowy (który jest problemem także dla organizacji medialnych), odbudowa konsensu społecznego przez działania na rzecz: zaufania, transparentności, prywatności, jakości, bezpieczeństwa, włączenia (inkluzywności), odpowiedzialności, zrównowazenia. Nie mogą pozostać ślepi na wartości. Aktualne jest pytanie: czy wartości mogą być nowym fundamentem dla zarządzania mediami, i nie tylko nimi?

Synergia, z gr. συνεργία¹⁴⁹⁹ – współpraca, wspólne dzieło (σύν + ἔργον – wspólne + dzieło, działanie), to zjawisko bądź efekt połączenia, interakcji jednostek, który przekłada się na łączny efekt większy niż suma poszczególnych elementów. Wskazuje się na wielorakie korzyści, oparte na współdziałaniu, podobnie jak ma to miejsce w medycynie, gdy dwa lub więcej mięśni czy nerwów działa korzystniej niż wskazują na to pojedyncze możliwości każdego z nich. W kontekście zarządzania synergia jest sytuacją preferowaną. Ricky W. Griffin opisuje ją następująco: „jednostki organizacyjne (albo podsystemy) mogą często działać skuteczniej, kiedy pracują razem, niż kiedy pracują oddzielnie. Na przykład The Walt Disney Company odnosi poważne korzyści z synergii. Filmy produkowane przez tę firmę, parki rozrywki, programy telewizyjne i programy licencyjne wzajemnie z siebie korzystają¹⁵⁰⁰”. Griffin pisząc te słowa nie mógł wiedzieć, że The Walt Disney Company mając za dyrektora generalnego Roberta Igera w latach 2005-2020 podejmie jeszcze więcej działań, które przyniosą dalsze korzyści z synergii. Współpracujący sposób zarządzania Igera (jako jeden z wielu, lecz dostrzegalnych czynników) sprawił, że Disney jest obecnie jedną z największych organizacji medialnych, z kapitalizacją rynkową na poziomie 329 450 miliardów USD¹⁵⁰¹. Do synergii w zarządzaniu dąży się poprzez, np.: współpracę rynkową, pracę zespołową, w marketingu, w produkcji, w badaniach i rozwoju, w finansach¹⁵⁰², a w organizacjach medialnych poprzez, np.: dzielenie się wiedzą i zarządzanie talentami, w obszarze specyficznej dla branży medialnej kooperacji, poprzez konsolidację, partnerstwa i tworzenie sieci medialnych. A jako że media to biznes oparty na ludziach to szczególnie znamienne jest przekonanie o tym, że „dobre sto-

¹⁴⁹⁹ Greckie słowo συνεργία jest rodzaju żeńskiego.

¹⁵⁰⁰ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 55.

¹⁵⁰¹ Stan na wrzesień 2021. Por. Jack Lee, *Top 10 Largest Media Companies in the World of 2022*, bumblebeetimes.com, 28.01.2022, <https://bumblebeetimes.com/top-10-largest-media-companies-in-the-world>, [dostęp: 3.05.2022].

¹⁵⁰² Por. Magdalena Zięba, Maiia Serhienko, *Efekt synergii*, Encyklopedia Zarządzania, https://mf-iles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii, [dostęp: 3.05.2022].

sunki interpersonalne w całej organizacji mogą być również źródłem synergii. Ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym się ze sobą dobrze pracuje, mogą działać znacznie więcej niż ludzie, którzy nie udzielają sobie wzajemnie wsparcia i którzy nie umieją [lub nie chcą – przyp. AT] ze sobą pracować¹⁵⁰³”. Synergia jest kojarzona z oszczędnością, nie marnotrawieniem zasobów i surowców, z efektywnością i innowacyjnością.

A zatem synergia korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego to harmonijna współpraca. Synergię korelacji paradygmatów wskazać można we wzajemnym ich przenikaniu się z zachowaniem zalet i potencjału każdego z osobna. Wartości, jak dowiedziono, są pomostem, podstawą i priorytetem (zajmując centralną rolę w organizacji) oraz istniejąc w transferze, zmierzają w kierunku wspólnoty wartości – aksjosphery. Aby w pełni wykorzystać synergiczną korelację paradygmatów i zrozumieć znaczenie wartości należy przezwyciężyć stereotyp o dychotomii paradygmatów oraz dążyć do orientacji na wartości, które coś znaczą.

4.3.1. Przewycięzanie stereotypu o dychotomiczności paradygmatów i potrzeba komplementarności

Zarządzanie mediami zorientowane na wartości to propozycja przewycięzająca stereotyp o dychotomiczności. To także propozycja realizująca potrzebę komplementarności i synergii – co jest efektem korelacji paradygmatów: etycznego i ekonomicznego. Jak zostało ujawnione w drugim rozdziale, w dyskursie branżowo-biznesowym i praktyce zarządzania istnieje przekonanie o dychotomii tych paradygmatów – co można skrócić do przekonania o konieczności wyboru pomiędzy etyką a ekonomią, oraz przekonania o niemożności ich połączenia. Przekonanie to jest błędne i redukcjonistyczne – ma charakter stereotypu. Według definicji Waltera Lippmanna jest *obrazem w naszych głowach*¹⁵⁰⁴. Jest to obraz wygodny, bezpieczny, znajomy. Jednak dotychczasowy obraz zarządzania i prowadzenia biznesu doprowadził do powstania fundamentalnych pytań. Zaczęto je zadawać pod koniec XX wieku, i dotyczyły one: celów, sposobu funkcjonowania i zarabiania, relacji ze społeczeństwem, zadań i fundamentów biznesu. Jak już wiadomo, media to biznes jak żaden inny, wyróżnione oczekiwaniami społecznymi i osadzone jednocześnie w realiach biznesowych. Bogata analiza literatury i raportów branżowo-biznesowych, oraz obserwacja przemian otoczenia medialnego, prowadzi do przekonania o nieprzystawal-

¹⁵⁰³ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 591.

¹⁵⁰⁴ Por. Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 3 i dalej.

ności dychotomicznej wizji prowadzenia biznesu do realiów. Uwidacznia się nie tylko błędność tego założenia – tak w praktyce, jak w nauce – ale narzuca się także głęboka konieczność rewizji w kierunku odnalezienia nowych propozycji.

Zdaje się, że czasy post-prawdy, kryzysu zaufania społecznego i upadku autorytetu mediów (i nie tylko mediów)¹⁵⁰⁵ wymagają i domagają się nowych sposobów zarządzania i myślenia. A zatem także: przewycięzania wielu stereotypów. Otóż, przewycięzanie stereotypu o dychotomii w zarządzaniu mediami, zdaje się być ważne, i absolutnie konieczne. Postuluje się o redefinicję pojęć, znaczeń, ról, potrzeb, działania biznesu, oraz wielki reset¹⁵⁰⁶, nowy sposób myślenia, odbudowę konsensusu społecznego¹⁵⁰⁷, większą elastyczność i inkluzywność, holistyczne spojrzenie na biznes i zarządzanie. A także: zrozumienie, wrażliwość i unikanie redukcjonizmu, bowiem etyka i ekonomia – ekonomia i etyka nie są dychotomiczne, nie ma w tym układzie pierwszeństwa, ani symetrii.

Ponieważ stereotyp jest przekonaniem utrwalonym i trudnym do zmiany, a także wynika z błędnych przekonań, które mają ludzie, to przezwycięzanie stereotypu wiąże się z koniecznością zmiany przekonań. Można wskazać na kolejne kroki tego procesu: wskazanie i unaocznienie błędu lub niepełności, przedstawienie innych możliwości (np. pomocne może się w tym miejscu okazać myślenie pytające, oparte o słynne w biznesie pytanie: co by było gdyby?), obserwowanie i odnalezienie przykładów (np. udanych realizacji nowych sposobów działania), oraz – co być może szczególnie ważne z ludzkiego punktu widzenia – uznanie lęk przed nieznanym. Przekonanie o dychotomii paradygmatów jest do pewnego stopnia wygodne – odnosiło się do znajomej rzeczywistości biznesowej, chociaż jej reguły były bezwzględne. Lippmann porównuje ten stan do sytuacji zagnieżdzenia w bezpiecznej formie, która „pasuje tak dobrze, jak stary but¹⁵⁰⁸”. Stereotypy bowiem „może nie są pełnym obrazem świata, ale są obrazem świata możliwego, do którego jesteśmy przystosowani. W tym świecie ludzie i rzeczy mają swoje dobrze znane miejsca i robią pewne oczekiwane rzeczy. Czujemy się tam jak w domu¹⁵⁰⁹”. A zatem przewycięzanie stereotypu o dychotomii paradygmatów: etycznego i ekonomicznego, zaczyna się od uświadomienia sobie błędu oraz uznania lęku przed zmianą. Ani lęk, ani błąd, ani dotychczasowy

¹⁵⁰⁵ Por. Natalia Hatałska, *Trendbook 2017. Porzeczliwość*, infuture.institute, s. 75-89.

¹⁵⁰⁶ Szczyt ekonomiczny w Davos z 2021 roku odbywał się pod hasłem Great Reset. Por. www.weforum.org/great-reset, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵⁰⁷ Szczyt ekonomiczny w Davos z 2022 roku z kolei odbywał się pod hasłem i wezwaniem do wspólnej odbudowy zaufania, z j. ang. *working together, restoring trust*. Por. www.weforum.org/press/2022/01/media-advisory-annual-meeting-2022-announced-22-26-may-in-davos-klosters, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵⁰⁸ Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 95.

¹⁵⁰⁹ Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998, s. 95.

komfort – często będący wynikiem realizacji partykularnych interesów – nie powinien jednak powstrzymać przez możliwości budowania lepszego świata dla wszystkich.

Proponuje się zatem i wskazuje na potrzebę i możliwość komplementarności. W ekonomii uznaje się, że jest to stosunek wzajemnego uzupełniania się dóbr. Z łac. *complementum* to dopełnienie, uzupełnienie. Nie chodzi o symetrię, ale o harmonię uzupełniania się oraz o wzajemny stosunek, relację paradygmatu etycznego i paradygmatu ekonomicznego. Komplementarność uznaje każdy paradygmat jako taki, a jednak dostrzega się możliwość ich wzajemnej, uzupełniającej się korelacji. Feike Sijbesma, pisząc o organizacjach przyszłości zauważa potrzebę podejmowania dobrych działań w dobry sposób (z j. ang. *do well by doing good*) i dodaje:

„warto zwrócić uwagę, że elementy nowego paradygmatu, właśnie w naukach o zarządzaniu stają się coraz bardziej widoczne. Przejawem tego może być powszechnie uznanie zmienności otoczenia i badanie jego wpływu na sposoby zarządzania. Coraz większego znaczenia nabierają koncepcje polegające na integracji i unifikacji metod zarządzania z różnymi obszarami, np. łączenie w jeden zintegrowany system zarządzania jakością, ochroną środowiska i bezpieczeństwa pracy¹⁵¹⁰”.

Zaangażowanie się w sprawy społecznie ważne „powinno być podstawową częścią biznesu, a nie dodatkiem. Wielostronne podejście zapewni długotrwały sukces¹⁵¹¹”.

Świat się zmienia – i nie jest to truizm, ale stwierdzenie ugruntowane empirycznie – a jednocześnie staje się coraz bardziej złożony, wielowymiarowy. Można go mądrze współtworzyć, chociaż do tej pory zdaje się, że ludzkość sabotowała swoją przyszłość. Don Tapscott twierdzi, że „być może powinniśmy zrozumieć, że biznes nie może odnieść sukcesu w świecie, który nie działa¹⁵¹²”. Jowita Michalska na panelu o metawersum podczas EKG 2022 podkreśla: „mamy problemy klimatyczne, których nie rozwiązujemy, (...) wiele rzeczy na świecie się psuje, a jak popatrzymy, co robili w zeszłym roku [chodzi o 2021 – przyp. AT] najbogatsi ludzie świata, to Bezos, Musk i Branson pokazywali jak się z tego świata zwinąć, bo pokazywali loty w kosmos (...), a Zuckerberg nam proponuje wejście do metarzeczywistości. Dzisiaj trochę jest tak, że nikt nie chce naszego świata naprawić¹⁵¹³”. W wielu wywiadach Natalia Hatałska podkreśla, że świat jest jednym wielkim

¹⁵¹⁰ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 27.

¹⁵¹¹ Feike Sijbesma, *The company of the future must do well by doing good*, WeForum.org, 20.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/is-the-economy-serving-us-or-are-we-serving-the-economy, [dostęp: 15.10.2021].

¹⁵¹² Don Tapscott, *Cztery zasady dla otwartego świata*, TEDGlobal 2012, https://www.ted.com/talks/don_tapscott_four_principles_for_the_open_world/transcript?language=pl, [dostęp: 6.04.2022].

¹⁵¹³ Jowita Michalska, wypowiedź od 55 minuty na panelu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, YouTube.com, www.youtube.com/watch?v=6k7guvNI7TU, [dostęp: 28.04.2022].

ultraskomplikowanym systemem, gdzie wszystko ma na siebie wpływ¹⁵¹⁴. Dlatego chcąc *naprawić świat* konieczne jest uznanie tej złożoności i wzajemnego oddziaływania. Nie sposób na konkretne branże (także medialną, rozumianą szeroko) i zarządzanie nimi patrzeć w sposób silosowy. Konieczne jest przekraczanie skłonności do redukcjonizmu, stereotypizacji – tak by przyjmować holistyczną perspektywę i odkłamywać to, co do tej pory było niekwestionowane znane.

W kontekście debaty o przyszłości podkreśla się dotychczasowe zaniedbania na polu etycznym, wynikające z marginalizacji perspektywy etycznej – co jest przesłanką na rzecz komplementarności paradygmatów. Braki w dyskusji doprowadziły do wielu problemów: nieodpowiedzialność firm technologicznych, brak bezpieczeństwa danych i ochrony prywatności, łamanie i nieznanomość cyfrowych praw człowieka, nadzór i kontrola, niezrozumiałe działanie algorytmów (m.in. podyktowane tajemnica handlowa – co w tej sytuacji jest realizacją partykularnych interesów, z pominięciem interesów społecznych), nietransparencja działań biznesowych, grabieżna eksploatacja surowców naturalnych (i w ogóle grabieżna polityka gospodarowania zasobami). Wreszcie, pojawiły się poważne dylematy (np. jakie dane wprowadzać do algorytmów?) oraz nowe propozycje przyszłości internetu (np. mirrorworld, WEB3), doświadczamy także negatywnych skutków psychologicznych, tożsamościowych w wyniku korzystania z mediów cyfrowych i technologii, a z drugiej strony obserwujemy nierówny dostęp do internetu (który jest cyfrowym prawem człowieka) oraz analfabetyzm cyfrowy. Brak konstruktywnej dyskusji i współpracy zdaje się, że będzie prowadził do dalszych zaniedbań. Kevin Kelly zauważa, że każdy rozwój i nowe rozwiązanie generuje jednocześnie problemy – zjawisko to określa jako protopię¹⁵¹⁵, czyli:

„stan ciągłego stawania się, a nie dążenie do konkretnego celu. To proces. W modelu protopijnym rzeczy dzisiaj są lepsze, niż były wczoraj, ale tylko trochę lepsze. (...) Łatwo go nie zauważyć, bo protopia generuje tyle samo nieznanych wcześniej problemów, ile nowo powstałych korzyści. Dzisiejsze kłopoty zostały wywołane przez wczorajsze osiągnięcia technologii, a rozwiązanie tych kłopotów za pomocą technologii będzie przyczyną kłopotów jutrzejszych¹⁵¹⁶”.

¹⁵¹⁴ Por. m.in. podcast Emilii Gawryluk, Houseofskills.pl, 25 kwietnia 2022, www.houseofskills.pl/strefawiedzy/podcast/odcienie-biznesu-natalia-hatalska-swiat-jest-jednym-wielkim-ultra-skomplikowanym-systemem-gdzie-wszystko-ma-na-siebie-wplyw, [dostęp: 28.04.2022].

¹⁵¹⁵ Por. Kevin Kelly, *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*, tłum. Piotr Cypriański, Poltext, Warszawa 2018, s. 26-29.

¹⁵¹⁶ Kevin Kelly, *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*, tłum. Piotr Cypriański, Poltext, Warszawa 2018, s. 26-27.

Wiedząc, jak działa rozwój, który generujemy i do którego *de facto* dążymy, mając świadomość jego specyfiki można lepiej się do niego przygotować i wprowadzić nawyk dyskusji i debat natury etycznej **zawczasu**. Do tej pory zaobserwować może wprowadzanie regulacji prawnych w sposób wtórny do problemów, które przynosiły nowe technologie, nowe rozwiązania i postęp¹⁵¹⁷. Również regulacje prawne **zawczasu** są co najmniej konieczne.

Stopniowo stereotyp o dychotomii jest przewyższony, np. poprzez wprowadzenie do praktyki koncepcji takich jak CSV czy innowacje społeczne (doceniające jednakże zysk i odpowiedzialność społeczną, traktując oba cele równorzędnie – poza tym, biznes bez zysku jest nieodpowiedzialny). Potrzeba wprowadzenia świadomości i przekonania o możliwości komplementarnego działania w powszechną praktykę biznesu. A zatem proponuje się: edukację od najmłodszych lat (np. edukacja medialna); dyskusję wśród praktyków biznesu medialnego i z innych branż; wśród naukowców prowadzenie konstruktywnej debaty, badań i budowania modeli i teorii; łączenia dyskursu praktyki zarządzania z teorią o zarządzaniu; budowanie świadomości i wrażliwości wśród odbiorców medialnych i konsumentów. Działania te są, w istocie, zewnętrznymi czynnikami presji wobec niechętnych do zmian organizacji. Marginalna i fasadowa społeczna odpowiedzialność biznesu nie wystarcza, i nigdy nie była wystarczająca. Obserwuje się, że

„presja pochodzi z różnych kierunków: rosnące i nie do utrzymania poziomy nierówności, coraz więcej dowodów na to, że skutki zmian klimatycznych są niszczycielskie, inwestorzy zdają sobie sprawę, że krótkoterminowa rentowność i długoterminowa trwałość są czasami w konflikcie. Z takich powodów coraz większa liczba liderów biznesu rozumie, że muszą realizować zarówno cele finansowe, jak i społeczne¹⁵¹⁸”.

Stereotypów narosłych wokół zarządzania jest oczywiście więcej, demaskuje je Michael Porter, kiedy analizuje unikanie obowiązków społecznych przez biznes czy traktowania zysku jako jego jedyne zadania¹⁵¹⁹. A sama zmiana jest trudna, kiedy dotyczy tego, co w biznesie było fundamentalne i dotyka samego DNA wielu organizacji. Pojawiają się wątpliwości: „jak firma, która zawsze skupiała się na zysku, może zrównoważyć te dwa cele?¹⁵²⁰”. Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul oraz Marissa Kimsey

¹⁵¹⁷ Zdarzają się wyjątki – jako przykład Natalia Hatałska wskazuje inżynierię genetyczną. Por. Natalia Hatałska, wypowiedź od 62 minuty na panelu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, YouTube.com, www.youtube.com/watch?v=6k7guvNI7TU, [dostęp: 28.04.2022].

¹⁵¹⁸ Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵¹⁹ Por. Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 12.04.2022].

¹⁵²⁰ Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

wprowadzają koncepcję organizacji o podwójnym celu (z j. ang. *dual-purpose companies*) i po przeprowadzonych badaniach dowodzą, że:

„odnoszące sukcesy firmy o podwójnym celu mają jedną wspólną cechę: przyjmują podejście, które nazywamy organizowaniem hybrydowym, które obejmuje cztery dźwignie:

- wyznaczanie i monitorowanie celów społecznych **obok** celów finansowych;
- strukturyzacja organizacji wspierająca działania **zarówno** społecznie, jak i finansowo;
- zatrudnianie i uspołecznianie pracowników w celu realizacji obu [działań zarówno społecznych, jak i finansowych – przyp. AT];
- i praktykowanie dwukierunkowego przywództwa.

Wszystkie te dźwignie mogą pomóc firmom w kultywowaniu i utrzymywaniu kultury hybrydowej, dając liderom narzędzia do produktywnego zarządzania konfliktami między celami społecznymi i finansowymi, gdy się pojawią, zwiększając prawdopodobieństwo powodzenia przedsięwzięcia¹⁵²¹”.

Autorzy badań i publikacji przekonują, że długofalowo nie jest możliwe realizowanie działań na obu frontach z sukcesem¹⁵²². Wymaga to bowiem całkowitej zmiany podejścia, zmiany myślenia oraz zaprojektowania biznesu tak, by opierał się na działaniach tak ekonomicznych, jak etycznych. Za przykład podawana jest Patagonia, Grameen Bank, Grameen Veolia Water, Dimagi, Vox Capital, Revolution Foods, ENVIE, Banco Solidario, Vivractiv, Veja i inne. Skuteczność i sukces domagają się namysłu na tym, „które działania organizacyjne tworzą wartość ekonomiczną, a które tworzą wartość społeczną, oraz jak te działania są ze sobą powiązane i jak je zrównoważyć¹⁵²³”. Należy również wskazać przeszkody i bariery nie tylko w samych firmach (gdyż te jak wskazują Battilana, Pache, Sengul i Kimsey można z powodzeniem przewyciężyć¹⁵²⁴), ale w praktyce i dyskursie biznesowym. Stereotypiczna wizja świata, w którym należy wybrać pomiędzy etyką a ekonomią jest powszechnym problemem, a sporo przeszkód znajduje się poza firmą i jej kontrolą. Można wskazać, że:

„najważniejszym z nich jest to, że ekosystem biznesowy (...) jest nadal skonfigurowany tak, aby priorytetowo traktować tworzenie bogactwa akcjonariuszy. (...) Zmiana organizacji i otaczającego je ekosystemu jest trudna. Firmy muszą walczyć z inercją odziedziczonych sposobów myślenia i zachowania¹⁵²⁵”.

¹⁵²¹ Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵²² Por. Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵²³ Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵²⁴ Por. Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵²⁵ Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

Dlaczego przezwyciężenie stereotypów o dychotomii paradygmatu etycznego i ekonomicznego w zarządzaniu mediami jest tak ważne? W toku tej pracy podano wiele powodów, i warto na koniec przytoczyć jeszcze jeden argument. Żyjemy nie z mediami, ale – jak wskazuje Mark Deuze – w mediach¹⁵²⁶. Media pełnią funkcje: kulturowe, gospodarcze, polityczne¹⁵²⁷, a jako podmioty, mogą być zarządzane. Są nie tylko organizacjami, które wezwane są do realizowania podwójnego celu, ale także mają do spełnienia ważną rolę komunikacyjną i opiniotwórczą. Szeroko rozumiane media budują obraz świata i kolejne przekonania, wizje i obrazy, jakie mamy w głowach. Jeśli będą właściwie zarządzane, ich impakt i wpływ będzie lepszy. Jeśli będą realizować interesy społeczne ponad interesy partykularne – świat będzie lepszy. Potencjał wpływu mediów (a zatem: konkretnych organizacji medialnych) jest duży, bo mając dostęp „do ponad 3,8 miliarda ludzi codziennie korzystających z ich treści, mają wyjątkowe możliwości wykorzystania swojej skali w celu uzyskania pozytywnego wpływu na społeczeństwo¹⁵²⁸”. Media nie tylko odzwierciedlają świat i społeczeństwo, ale mają wpływ na ich przyszły wygląd¹⁵²⁹.

Niezbędna do budowania harmonijnej komplementarności paradygmatów zdaje się być ich integracja. Zachodzi ona na dwóch poziomach: we wzajemnej relacji paradygmatów oraz w obrębie każdego paradygmatu z osobna. Nie jest pomysłem nowym integracja ekonomii z etyką. W latach 50. XX wieku myśli z tym związane zapisał Tadeusz Kotarbiński, ojciec prakseologii, w *Traktacie o dobrej roboty*. Uważał, że „podstawowym kryterium dobrej roboty jest sprawność¹⁵³⁰”, a głównym zadaniem sprawnego działania, czyli prakseologii właśnie, „jest uświadomienie, sformułowanie, uzasadnienie i systematyzacja zaleceń ogólnych i przestróg dotyczących sprawności działań, innymi słowy ich praktyczności¹⁵³¹”. Przekonywał, że ocena sprawności działania „sprowadza się do pytań o skuteczność i ekonomiczność działania¹⁵³²”, ale miarą ekonomiczności nie są jedynie

¹⁵²⁶ Por. Mark Deuze, *Media Work*, Polity, Cambridge 2007, s. 242.

¹⁵²⁷ Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 4.

¹⁵²⁸ *Power of Media*, WEFForum.org, www.weforum.org/projects/power-of-media, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵²⁹ Por. *Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment*, White Paper, September 2021, WEFForum.org, s. 3, www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Diverse_Representation_in_Media_and_Entertainment_2021.pdf, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵³⁰ Witold Kieżun, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei Dobrej Roboty*, s. 3, www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr_kostylo/4324, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵³¹ Witold Kieżun, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei Dobrej Roboty*, s. 3, www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr_kostylo/4324, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵³² Witold Kieżun, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei Dobrej Roboty*, s. 3, www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr_kostylo/4324, [dostęp: 6.05.2022].

wyznaczniki finansowe, ale raczej „stosunek wyniku użytecznego do kosztów działania, przy czym należy podkreślić, że koszty mogą być zarówno materialne jak i moralne. Koszty moralne są trudne do liczbowego ujęcia, jednak nie mogą być pominięte w globalnej ocenie ekonomiczności działania¹⁵³³”. Postulaty integrujące proponuje również Wojciech Gasparski, który przekonuje, by na działalność biznesową patrzeć przez pryzmat trzech ‘E’:

„efektywności, inaczej skuteczności – odnoszącej się do wyniku działania;
ekonomiczności, inaczej gospodarczości – odnoszącej się do przebiegu działania;
etyczności – odnoszącej się do moralnego aspektu działań ufundowanego na wartościach wyznaczających ramy działań dopuszczalnych w danej kulturze¹⁵³⁴”.

Podkreśla on także konieczność wzięcia odpowiedzialności za biznes poprzez jakość, trwałość, relacje i właściwe postępowanie:

„- realizacja celu firmy, którym jest powiększanie jej wartości związane z dostarczaniem produktów (wyrobów i usług) odpowiedniej jakości,
- w długim horyzoncie czasowym, czyli harmonijna trwałość,
- zapewniana przez należyte kształtowanie relacji z głównymi interesariuszami firmy (akcjonariusze, pracownicy, menedżerowie, klienci, konsumenci, dostawcy, odbiorcy, społeczność lokalna, środowisko naturalne itd.),
- przez zgodne z prawem i społecznie przyjętymi normami etycznymi postępowanie wszystkich interesariuszy¹⁵³⁵”.

W nurcie ekonomicznym na przełomie XVIII i XIX wieku obecna była myśl zwana doktryną harmonii lub teorią harmonii ekonomicznej. Z wielu względów została ona przyćmiona, m.in. przez myśl utylitarną, choć „myślenie o doktrynie harmonii opierało się na wyraźnym zrozumieniu, w jaki sposób procesy i wyniki etyczne rozgrywają się w sferze ekonomicznej¹⁵³⁶”. Współcześnie badacze odkrywają ją na nowo¹⁵³⁷.

Integracja między paradygmatami jest istotna, niemniej winna ona w pierwszej kolejności zachodzić wewnątrz paradygmatu poprzez przezwyciężanie słabości (jak opisano to w drugim rozdziale). Integracja obu paradygmatów ma związki z integracją deklaracji

¹⁵³³ Witold Kieżun, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei Dobrej Roboty*, s. 4, www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr_kostylo/4324, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵³⁴ Wojciech Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 13.

¹⁵³⁵ Wojciech Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 533.

¹⁵³⁶ Andrew Lynn, *Ethics, Economics, and the Specter of Naturalism: The Enduring Relevance of the Harmony Doctrine School of Economics*, *Journal of Business Ethics* (2021), abstract.

¹⁵³⁷ Por. m.in. Ramzi Suleiman, Andrew Lynn czy Izrael M. Kirznera.

z praktyką. Chodzi szczególnie o działania etyczne, pro-społeczne, pro-ekologiczne o charakterze fasadowym. Max H. Bazerman zauważa, że

„niezależnie od tego, jaka jest organizacja (...) pod pewnymi względami jest ona dość odpowiedzialna społecznie, ale pod innymi mniej, i możesz czuć się z tym niekomfortowo. Większość organizacji uzyskuje wyższe oceny etyczne w niektórych wymiarach niż w innych. Znam firmy, których produkty pogarszają świat, ale mają dobrą politykę różnorodności i integracji. Znam inne firmy, których produkty czynią świat lepszym, ale angażują się w nieuczciwą konkurencję, która niszczy wartość ich ekosystemu biznesowego. Większość z nas jest również niespójna etycznie¹⁵³⁸”.

Owa niespójność jednak może być szansą dla dalszego rozwoju, ponieważ zauważenie „postępowania etycznego w niektórych dziedzinach, a nieetycznego w innych, może pomóc nam określić, gdzie zmiana może być najbardziej użyteczna¹⁵³⁹”. Bazerman uznaje, że integracja organizacyjna leży w odpowiedzialności osób zarządzających, dlatego że mają one wpływ na innych – „liderzy mogą również tworzyć większą wartość, kształtując środowisko, w którym inni podejmują decyzje. W swojej książce *Nudge* Richard Thaler i Cass Sunstein opisują, w jaki sposób możemy zaprojektować ‘architekturę’ otaczającą wybory, aby skłonić ludzi do podejmowania decyzji tworzących wartość¹⁵⁴⁰”. A zatem rola zarządzających po raz kolejny jest uznawana za kluczową dla zbudowania narracji (ale także głębokiego przekonania) o komplementarności etyki i ekonomii. Pojawia się także aspekty: stworzenia właściwego środowiska, architektury, pewnego klimatu. Zarządzający mogą włączyć podwójny cel (ekonomiczny i etyczny) do wymiaru decyzji biznesowych, rozszerzając perspektywę myślenia o biznesie. Chesnut doradza, by:

„oprócz pytania *ile to kosztuje?* i *jaki jest zysk?* zapytać o wpływ łańcucha dostaw na świat lub o to, jak produkt wpływa na zdrowie pracowników lub zmiany klimatyczne. Kluczem do sukcesu jest stworzenie środowiska, w którym dobrze jest rozmawiać o etyce, programu zaprojektowanego do tworzenia środowiska integralności poprzez powtarzanie lub coś, co nazywam *nieustannym biciem w bębn*¹⁵⁴¹. Stwórz **środowisko, w którym wartości są najważniejsze w słowach i czynach**¹⁵⁴²”.

I nie chodzi jedynie o tworzenie wartości, ale także o ich respektowanie i orientację na wartości. Robert Chesnut podkreśla, że „nie wystarczy po prostu zająć się swoim bizne-

¹⁵³⁸ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September-October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵³⁹ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September-October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵⁴⁰ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September-October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵⁴¹ Z j. ang. *drumbeat* to w przenośni: ciągły wysiłek i narzekanie ludzi, którzy domagają się lepszych warunków pracy. Por. The Britannica Dictionary, <https://www.britannica.com/dictionary/drumbeat>, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵⁴² Robert Chesnut, *How to Build a Company That (Actually) Values Integrity*, Hbr.org, 30.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/how-to-build-a-company-that-actually-values-integrity>, [dostęp: 5.05.2022].

sem i założyć, że w naturalny sposób pojawi się uczciwość. Liderzy muszą otwarcie, wprost i regularnie mówić o jego znaczeniu. **Orientacja to dobry początek**¹⁵⁴³”.

4.3.2. Orientacja na wartości w zarządzaniu mediami jako efekt/rezultat komplementarności paradygmatu

Orientacja to zdolność do rozpoznawania kierunków, światopogląd, stanowisko. Można mówić o niej w kontekście rynku (np. orientacja rynkowa), strategii (np. orientacja strategiczna), seksualności (np. orientacja seksualna) czy życia (np. orientacja życiowa). Jest czymś względnie stałym i można uznać, że to część lub rodzaj postawy. Michał Drożdż rozumie orientację jako pewne uformowanie, *orientowanie się*, i podkreśla konieczność istnienia orientacji, która powstaje w wyniku edukacji¹⁵⁴⁴. W naukowym zarządzaniu orientacja jest ukierunkowanym dociekaniem, o wymiarze teoretyczno-metodologicznym i wynika z pewnej idei, paradygmatu¹⁵⁴⁵, stąd też orientacja etyczna czy ekonomiczna w biznesie. Orientacja jawi się jako postawa, zdolność – a jednak trwalsza i ogólniejsza niż preferencja (którą rozumie się jako skłonności, upodobania). Orientacja uznawana jest za kategorię „umiejscowioną niejako na ‘wyższym’, bardziej syntetycznym poziomie niż koncepcje i metody zarządzania. Te ostatnie mają najbardziej szczegółowy charakter, a poprzez ich zastosowanie, wsparte określonym instrumentarium, możliwe jest ‘wypełnianie’ określonych orientacji i spełnianie założeń koncepcji zarządzania¹⁵⁴⁶”. Janusz Lichtarski wprowadza dwie propozycje rozwoju orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem: synoptyczny i inkrementalny¹⁵⁴⁷. Wykazuje, że podejście synoptyczne ma charakter zaplanowany, celowy i świadomy, rozwój inicjują zarządzający, a docelowa postać sposobu zarządzania jest odgórnie określona¹⁵⁴⁸. W świetle dotychczasowych rozważań uznaje się, że w taki właśnie sposób należy rozwijać orientację na wartości.

Rola i znaczenie wartości w literaturze naukowej i branżowej zostały gruntownie prześledzone i odnotowane, a w toku badań jakościowych ujawniono obecność wartości w dyskursie branżowo-biznesowym w odniesieniu do branży medialnej. W tym kontek-

¹⁵⁴³ Robert Chesnut, *How to Build a Company That (Actually) Values Integrity*, Hbr.org, 30.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/how-to-build-a-company-that-actually-values-integrity>, [dostęp: 5.05.2022].

¹⁵⁴⁴ Por. Michał Drożdż, *Etyczne orientacje w mediosferze*, Biblos, Tarnów 2006, s. 18-19.

¹⁵⁴⁵ Por. Janusz Marek Lichtarski, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340/2014, s. 92.

¹⁵⁴⁶ Janusz Marek Lichtarski, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340/2014, s. 92.

¹⁵⁴⁷ Por. Janusz Marek Lichtarski, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340/2014, s. 92.

¹⁵⁴⁸ Por. Janusz Marek Lichtarski, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340/2014, s. 96.

ście, i w dalszej kolejności uznano, że wartości są pomostem pomiędzy etyką i ekonomią, winny znajdować się w centrum organizacji (a nie na jej peryferiach), i dostrzeżono, że pozostają w stosownym transferze, a wreszcie ujawniła się obecność aksjofery: wspólnoty wartości. Implementacja wartości do zarządzania mediami domaga się trwałego i ogólnego ukierunkowania – czyli celowego zorientowania: orientacji.

Złożone otoczenie medialne, społeczne i uzasadnione oczekiwania wobec mediów oraz wielokontekstowość wartości i ich transfer (pomiędzy kategoriami etyczną i ekonomiczną) przekonują, że

„orientacja na wartości w kontekście zarządzania mediami odnosi się nie tylko do wartości pieniężnych i oczekiwań rynkowych – jak mógłby sugerować termin ‘zarządzanie’ – ale także do indywidualnych wartości profesjonalistów mediów, do wartości dziennikarskich jako standardów zawodowych, do wartości korporacyjnych, a także, co nie mniej ważne, wartości społecznych i oczekiwań społeczeństwa¹⁵⁴⁹”.

Przed zarządzającymi mediami i osobami tworzącymi przestrzeń medialną pojawia się „zadanie dostosowania różnych zestawów wartości, standardów zawodowych i oczekiwań środowiskowych, tak aby procesy decyzyjne organizacji, a także rozwój, produkcja i dystrybucja produktów medialnych były koordynowane płynnie w celu osiągnięcia sukcesu rynkowego¹⁵⁵⁰”, jak również kształtowania dobrobytu społecznego. Nie ma wątpliwości, że „organizacje medialne muszą spełniać zarówno oczekiwania finansowe, jak i społeczne. Problem wydaje się polegać na tym, że istnieje oczywiście duży deficyt chęci i postawy światowego kierownictwa mediów wobec dowartościowania niefinansowych wartości¹⁵⁵¹”. Nie można nad tym problemem przejść obojętnie. Deficyt chęci i postaw domaga się przewyżnienia (podobnie jak stereotyp o dychotomii etyki i ekonomii), bowiem:

„społeczna menedżerów i właścicieli firm medialnych wykracza poza odpowiedzialność kadry kierowniczej w wielu innych sektorach. Dzieje się tak, ponieważ wywierają oni wpływ społeczny i gospodarczy pierwszego rzędu. Charakter produktu oferowanego przez firmy medialne wpływa na

¹⁵⁴⁹ Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 14.

¹⁵⁵⁰ Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 14.

¹⁵⁵¹ Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 14.

rynek zarówno ideami politycznymi, jak i opcjami stylu życia. Szczególnie ważne jest, aby wziąć pod uwagę, że produkty lub usługi medialne mają wpływ na społeczne postrzeganie rzeczywistości¹⁵⁵².

Przyjmując potrzebę trwałego i celowego ukierunkowanego, czyli orientacji na wartości, można podjąć głębszy namysł nad tym, o jakie wartości chodzi? Wartości, na które ma być zorientowane zarządzanie mediami to wartości tak etyczne, jak i ekonomiczne – stanowią one połączenie paradygmatów. Aby jednak mówić o synergii i komplementarności potrzebne są wartości, które coś znaczą¹⁵⁵³ – gdyż **jeśli wartości nie mają znaczenia, to zwyczajnie są bez znaczenia**. Poszukując fundamentów wartościowania:

„wskazuje na człowieka, na jego osobową wartość i godność jako na podstawową zasadę aksjologiczną, którą określamy ‘normą personalistyczną’. Stanowić ona może podstawę wartościowania wszelkich relacji komunikacyjnych człowieka. W kontekście wszelkich procesów komunikacji, człowiek, ze swoją osobową godnością, staje się jednocześnie fundamentem i kryterium wartościowania etycznego¹⁵⁵⁴”.

Jak podkreśla Patrick M. Lencioni wartości „zbyt często oznaczają jedynie pragnienie bycia *au courant* lub, co gorsza, bycia politycznie poprawnym¹⁵⁵⁵”. Można wskazać kluczowe działania wspierające zarządzanie mediami zorientowane na wartości: poszukiwanie wartości, które coś znaczą, komunikowanie wartości oraz integrowanie wartości (wykorzystując autentyczność, świadomość) z działaniami organizacyjnymi, a wreszcie także tworzenie środowiska, w którym orientacja na wartości jest akceptowana i preferowana. Wartości są wszelako obecne w szerszym kontekście: są związane z procesem uwrażliwiania, budowania świadomości i wrażliwości społecznej, społecznej orientacji.

Media osadzone w realiach rynkowych, i wyróżnione oczekiwaniami społecznymi to branża podwójnego celu, w której wybrzmiewa uzasadniona obecność zarówno wymiaru ekonomicznego, jak i etycznego. A to, zdaniem Philippa Bachmanna i Diany Ingenhoff, „skutkuje ‘ko-orientacją’. Ta koorientacja nie oznacza ani równowagi, ani symetrii¹⁵⁵⁶”. W przedsiębiorstwach medialnych i komunikacyjnych „orientacja na wartość musi obejmować jakość informacji, biorąc pod uwagę cechy produktu i społeczeństwa, któremu

¹⁵⁵² María Elena Gutiérrez-Rentería, *The Perspective of Value Orientation for the Shareholder and the Stakeholder: The Case of Corporate Governance in Media Companies*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 177.

¹⁵⁵³ Por. Patrick M. Lencioni, *Make Your Values Mean Something*, HBR Magazine July 2002, <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>, [dostęp: 7.05.2022].

¹⁵⁵⁴ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019, s. 59.

¹⁵⁵⁵ Patrick M. Lencioni, *Make Your Values Mean Something*, HBR Magazine July 2002, <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>, [dostęp: 7.05.2022].

¹⁵⁵⁶ Philipp Bachmann, Diana Ingenhoff, *Finding Common Ground: CSR and Media Responsibility*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 149.

służy¹⁵⁵⁷”. Jak zauważa Andrzej Herman „dokonujące się zmiany w dotychczas obowiązującym, tradycyjnym paradygmacie teorii i praktyce zarządzania wartością zapewne będą mieć także wyraźnie wzrastający wpływ na uwzględnianie w procesach zarządzania innych wartości niż tylko wąsko ekonomiczna¹⁵⁵⁸”. Bardziej niż kiedykolwiek wcześniej w branży medialnej preferowana, a nawet „wymagana jest orientacja oparta na wartościach, która kształtuje zarządzanie mediami w dobie cyfryzacji i może przeciwdziałać zmianom, aby zapewnić równowagę między zyskami a niezbędną przestrzenią organizacyjną dla odpowiedzialnego dziennikarstwa¹⁵⁵⁹”.

Wartości istnieją obiektywnie – nie mogą dłużej pozostawać niezauważone. Ich potencjał dla zarządzania mediami (i zarządzania *per se*) jest znaczący. Postuluje się o to, by wartości urzeczywistniać. Jakkolwiek luki, pewnie niespójności – jakie jeszcze zachodzą pomiędzy praktyką biznesową a zobowiązaniem społecznym – są widoczne to:

„wartości odgrywają istotną rolę w określaniu strategicznej wizji i działań większości organizacji prasowych [i w ogóle medialnych – przyp. AT] oraz w dostarczaniu wskazówek dotyczących najlepszych praktyk w zakresie opracowywania i prezentacji zawartości medialnej. Jest to ważne, ponieważ **wartości muszą być ucieleśnione w zachowaniach** lub inaczej będą one jedynie pustymi stwierdzeniami, a podstawowym zadaniem przywództwa jest zapewnienie, że przedsiębiorstwo żyje zgodnie ze swoimi wyznawanymi wartościami¹⁵⁶⁰”.

I nie tylko przywództwa, ale w ogóle zadaniem człowieka jest wartości urzeczywistniać. Proponowane rozważania zmierzają do konkluzji, że orientacja na wartości w zarządzaniu mediami, zarządzanie mediami zorientowane na wartości jest wynikiem synergicznej i komplementarnej korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego.

4.4. W kierunku nowego paradygmatu wartości

Czwarty rozdział zawiera niewiele odpowiedzi i formułuje jedynie propozycję zarządzania mediami zorientowanego na wartości, adresowaną do dalszej dyskusji. Inspirując się

¹⁵⁵⁷ María Elena Gutiérrez-Rentería, *The Perspective of Value Orientation for the Shareholder and the Stakeholder: The Case of Corporate Governance in Media Companies*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 177.

¹⁵⁵⁸ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 200.

¹⁵⁵⁹ André Habisch, Claudius Bachmann, *Media Management in the Digital Age: Toward a Practical Wisdom-Based Approach*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 184.

¹⁵⁶⁰ Robert G. Picard, Journalism, *Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 54, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

słowami Petera F. Druckera celowo skoncentrowano się na zadawaniu pytań. W jednej ze swoich publikacji pisze:

„w tym rozdziale nie znajdziemy żadnych odpowiedzi. To celowy i świadomy zabieg. Celem było zadawanie pytań. Ale w tle tych pytań przewija się jeden ważny wniosek. Centralną składową współczesnego środowiska społecznego, gospodarki czy lokalnej społeczności nie jest technologia, informacja ani wydajność, ale *sprawnie zarządzana instytucja jako organ społeczny służący osiągnięciu wyników*. Zarządzanie jest konkretnym narzędziem, konkretną funkcją i konkretnym instrumentem dającym instytucji [Drucker używa tego określenia dla przedsiębiorstw i organizacji, zamiennie – przyp. AT] możliwość osiągnięcia wyników. Takie podejście wymaga sformułowania nowego i *OSTATECZNEGO* paradygmatu zarządzania¹⁵⁶¹”.

Słowa te Drucker zapisywał pod koniec lat 90. XX wieku, autorka pracy proponuje, by *osiąganie wyników* zamienić na *urzeczywistnianie wartości*.

Nowa koncepcja działania i myślenia na wielu poziomach i w wielu branżach jest aktywnie poszukiwana i podejmowane są coraz bardziej udane realizacje. Zwłaszcza pochylają się na nim przedstawiciele tych branż, które mają na sobie pewne zobowiązania społeczne, operując jednocześnie w warunkach biznesowych, jak np. opieka zdrowotna (z j. ang. *healthcare*), uniwersytety, architektura, kultura czy właśnie branża medialna – a zatem branże i organizacje typu *dual purpose*, czyli podwójnego celu, o którym pisali autorzy z HBR¹⁵⁶². W 2012 roku Don Tapscott, współautor książek o wikinonii i makrowikinonii, powiedział, że biznes musi *mieć* „solidną wartość, bo jest ona teraz udokumentowana jak nigdy dotąd. Macie dobry produkt? Mam nadzieję. Lecz **potrzebne też są wartości**. Potrzebna jest integralność, jako część szkieletu i DNA organizacji, bo jeśli jej zabraknie, to nie stworzycie zaufania, a zaufanie jest bezwzględny warunkiem tego powiązanego świata¹⁵⁶³”. Ważnym zadaniem jest budowanie świadomości, wrażliwości i podejmowanie dyskusji natury etycznej. Natalia Hatałska podkreśla znaczenie edukacji i regulacji, które choć niezbędne, nadal zdają się być niezupełnie wystarczające, dlatego postuluje „powinniśmy zacząć zmieniać paradygmat rozmowy o tym świecie. (...) My do tej pory rozmawiamy o technologiach [i mediach – przyp. AT] bardzo szeroko, w kontekście problemów i rozwiązań. A my **powinniśmy zacząć rozmawiać o wartościach: co jest dla nas ważne? w którym kierunku my, jako ludzkość, chcemy iść? które**

¹⁵⁶¹ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 51.

¹⁵⁶² Por. Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March-April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

¹⁵⁶³ Don Tapscott, *Cztery zasady dla otwartego świata*, TEDGlobal 2012, https://www.ted.com/talks/don_tapscott_four_principles_for_the_open_world/transcript?language=pl, [dostęp: 6.04.2022].

wartości powinny być zabezpieczone? (...) Zapominamy, rozmawiając o technologiach, o tych, bardzo ludzkich, kwestiach¹⁵⁶⁴”. Pojawia się coraz powszechniejsze przekonanie o tym, że świat jest systemem naczyń połączonych.

Zarządzanie mediami staje w obliczu konieczności zmian. Przedstawiciele różnych środowisk, w ramach zarządzania i nie tylko, stawiają pytania: rozwój czy wzrost? odpowiedzialność czy zysk? generowanie wartości ekonomicznej czy realizacja społecznych potrzeb? Nie ma łatwych odpowiedzi i prostych rozwiązań na złożone problemy. **Zwraca jednak uwagę sposób konstrukcji tych pytań, zbudowanych na zasadzie przeciwstawności, osadzając się w stereotypie o dychotomii tych działań, poglądów, sposobów myślenia. Zdaje się, że pytania te należy zaczynać od słowa *jak*, a nie *czy* i budować w oparciu o komplementarność, koniunkturalność. A zatem: *jak* działać na rzecz wzrostu i rozwoju? *jak* być odpowiedzialnym i mieć zyski? *jak* generować wartość ekonomiczną i realizować społeczne potrzeby?**

Paradygmat ciągłego wzrostu, maksymalizacja zysków, realizacja partykularnych interesów to znane imperatywy ‘starego’ świata – współczesny świat domaga się czegoś innego. W 2019 roku hasło przewodnie dla Triennale architektury w Oslo brzmiało: *Wystarczy – architektura post-wzrostu* (z j. ang. *Enough – the Architecture of De-growth*). Być może synergia korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego realizuje się także w wymiarze fundamentalnej zmiany myślenia o tym, co ważne. Być może jest zaproszeniem do poszukiwania nowego światopoglądu i nowych założeń – **paradygmatu wartości**. Proponowany paradygmat, opiera się o nowy kontekst wartości: wartości, wyrastających wprawdzie na gruncie aksjologii i ekonomii, a jednak pozostających w stosownym transferze i tworzących dynamiczną aksjosferę: wspólnotę wartości – wartości, które coś znaczą. Pozytywny wymiar jest wręcz wpisany w ich naturę¹⁵⁶⁵. Uzasadnionym i uprawnionym jest proponowanie nowych paradygmatów, gdyż jak wskazuje Zvezdan Vukanovic „płynność branż medialnych spowodowana ciągłym rozwojem technologii i zmieniającymi się preferencjami odbiorców ‘wymaga od zarządzania mediami i ekonomistów ciągłego wprowadzania, włączania i testowania nowych paradygmatów’ (Vukanovic, 2009, s. 88, za: Albarran, Chan-Olmsted i Wirth, 2006, s. 177)¹⁵⁶⁶”. Paradygmat wartości

¹⁵⁶⁴ Natalia Hatałska, wypowiedź od 65 minuty na panelu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, YouTube.com, www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU, [dostęp: 28.04.2022].

¹⁵⁶⁵ W tej pracy celowo nie podjęto kwestii antywartości, a skoncentrowano się na wartościach rozumianych pozytywnie.

¹⁵⁶⁶ Andreas Will, Britta Gossel, *Media Markets, Value and the Unique: Consequences and Implications for Media Management from Karpik's New Economics Sociology Perspective*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 67.

musi być zbudowany na trwałej, ukierunkowanej orientacji, na koniunkcji wartości etycznych i ekonomicznych, zbudowany na wartościach, które się wzajemnie warunkują, bez zewnętrznych nakazów stanowiących o priorytecie, hierarchii. Wymaga to uzgodnienia granic, choć nie jest to łatwe. Herman zauważa, że „to najczęściej praktyka zarządzania, na jej wszystkich poziomach, wyprzedza teorię. (...) Jest to zgodne z tym, co dostrzegał Max Weber, stwierdzając, że praktyczna ocena jakiegoś zjawiska, jako zasługującego na odrzucenie lub aprobatę (wartościowanie) można czynić dopiero po pewnym czasie¹⁵⁶⁷”.

Konieczna jest identyfikacja wartości, ich internalizacja i komunikowanie, a wreszcie autentyczne wprowadzenie ich nie tylko do zarządzania mediami, ale także szerzej: do społeczeństwa poprzez uzgodnienie i urzeczywistnienie. Autorzy HBR podkreślają, że współczesny biznes domaga się od każdej organizacji przyciągania, rozwijania i zatrzymywania talentów, z uwzględnianiem różnorodności, ale „różnica między sukcesem a porażką nie będzie polegała na dostarczaniu stanowisk czy pakietów wynagrodzeń, ale na umiejętności wyartykułowania wyższego celu. Zaczyna się to od wyraźnego poczucia **wspólnej misji i wartości**¹⁵⁶⁸”. Pewnym jest także, że perspektywa dychotomii i podtrzymywanie stereotypizowanej wizji świata, nie jest dłużej akceptowalna. Michael Porter zwiastuje nadchodzący przełom:

„jeśli zmienimy myślenie biznesu i jeśli przekonamy do tego innych, to możemy zmienić świat. (...) Jeśli przełamiemy ten rodzaj dualizmu, podziału, ten niepokój, to napięcie, to poczucie, że tak właściwie nie współpracujemy ze sobą od podstaw w rozwiązywaniu problemów społecznych, to wtedy dokonamy przełomu i wreszcie, jak sądzę, zyskamy rozwiązania¹⁵⁶⁹”.

Synergia przejawia się w komplementarnej korelacji tego, co ekonomiczne z tym co, etyczne (i *vice versa*), oraz prowadzi do zmiany myślenia. Synergia to także wspólne dzieło i współpraca. Jeśli człowiek jest miarą wszechrzeczy – jak twierdził Protagoras z Abdery i do czego też odnosi się norma personalistyczna – to być może wartości są miarą człowieka i zabezpieczeniem jego przyszłości.

¹⁵⁶⁷ Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartościami ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 194.

¹⁵⁶⁸ Greg Satell, Cathy Windschitl, *High-Performing Teams Start with a Culture of Shared Values*, Hbr.org, 11.05.2021, <https://hbr.org/2021/05/high-performing-teams-start-with-a-culture-of-shared-values>, [dostęp: 7.05.2022].

¹⁵⁶⁹ Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 7.05.2022].

ZAKOŃCZENIE

Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o synergiczną korelację paradygmatów etycznego i ekonomicznego to praca wpisująca się w potrzebę rozwoju subdyscypliny zarządzania mediami. Wypełnia luki badań empirycznych oraz proponuje oryginalne badania. Ukazuje wartość zarządzania mediami i wartości w zarządzaniu mediami. Walor poznawczy pracy widoczny jest w obszernym przeglądzie literatury dotyczącej specyfiki mediów i specyfiki zarządzania mediami. Dokonano analizy treści artykułów z Harvard Business Review z lat 2011-2020, poszukując w dyskursie branżowo-biznesowym o mediach wartości z kategorii etycznej i kategorii ekonomicznej. Poszukiwano: obecności, preferencji, tendencji i kontekstów wartości. Dokonano także pomniejszego przeglądu tytułów w czasopiśmie Harvard Business Review, poszukując konkretnych wartości, wybranych przez autorkę: jakości, zaufania, odpowiedzialności, zrównowżenia. Pozostaje pytaniem otwartym, do dalszej dyskusji i badań, czy wybrane wartości i w jakim zakresie mają zastosowanie w zarządzaniu mediami. Walorem badawczym pracy są oryginalne badania, oraz zaprezentowanie nowych, niepublikowanych wcześniej wyników – zebranych i opisanych, a także poddanych pod dyskusję w konfrontacji z interdyscyplinarnymi koncepcjami, inicjatywami i tendencjami z obszaru psychologii, socjologii, ekonomii czy zarządzania. Przeprowadzone badania są poszukiwaniem wartości w zarządzaniu mediami, i wpisują się w poszukiwania odpowiedzi na szereg pytań: czy wartości są ważnym elementem biznesu medialnego i o jakich wartościach mowa?

Media, rozumiane jako organizacje, mają co najmniej podwójną rolę i zadania, są organizacjami typu *dual-purpose*, tzn. realizują cel biznesowy i cel społeczny. Ponadto wchodzą w – pozornie niemożliwe do realizacji – relacje z innymi przedmiotami: konkurują i współpracują jednocześnie, operują na podwójnym rynku produktów, a specyficzne produkty medialne mają podwójną naturę. Dualizm jest wpisany naturę branży i biznesu medialnego. W praktyce zarządzania mediami obserwowane są postawy, przekonania i motywacje, oparte na myśleniu *stricte* etycznym lub *stricte* ekonomicznym. Podobnie w obszarze naukowym na poziomie interpretacji badawczej, przyjętej metodologii prowadzony dyskurs wyznaczają: perspektywa ekonomiczna o biznesowo-finansowej orientacji lub perspektywa etyczna, zorientowana wokół spraw społecznych, misji i wizji, a wreszcie samego człowieka i jego sposobu funkcjonowania. Częstą tendencją stanowi hegemonia perspektywy ekonomicznej, rzadziej hegemonia etyczna. W toku pracy ujawn-

niono, że istnieje stereotypizacja tych perspektyw, tych paradygmatów jako dychotomicznych. Proponuje się zatem przewyciężanie stereotypu: błędnej *wizji noszonej w głowie* według definicji Waltera Lippmanna, na rzecz komplementarności etyki i ekonomii w zarządzaniu mediami. Z analizowanych paradygmatów na poziomie ogólnym wyprowadzono wartości obecne w zarządzaniu mediami: wartości ekonomiczne i wartości etyczne. Wykorzystując możliwości metody badawczej: analizy treści, przeanalizowano artykuły z Harvard Business Review z lat 2011-2020, poszukując wartości z kategorii etycznej i kategorii ekonomicznej (co umożliwił autorski klucz kategoryzacyjny). Zebrany materiał badawczy zawierał 333 artykuły. W tym miejscu można dodać, że podjęto znaczący wysiłek kwerendalny ze względu na konieczność uzyskania dostępu do treści oraz zrealizowanie tłumaczeń własnymi środkami. Przyjęto, że amerykańskojęzyczne czasopismo Harvard Business Review reprezentuje dyskurs branżowo-biznesowy ze względu na ugruntowaną pozycję i opiniotwórczy wymiar w branży biznesowej, w zarządzaniu. Z tego powodu uznano, że otrzymane wyniki analizy treści można uogólnić i wyprowadzić z nich wnioski pożyteczne dla subdyscypliny zarządzania mediami. Jerzy Apanowicz uznaje, że treści zebrane w wyniku analizy, pogrupowane i opisane „są podstawą do wysuwania (stawiania) wyważonych wniosków i propozycji, a z uogólnianych wyjaśnień i sądów tworzy się teorię i prawa naukowe danej dziedziny lub dyscypliny naukowej¹⁵⁷⁰”. Zrealizowane badania dowiodły, że wartości są w znaczącym zakresie obecne w zarządzaniu mediami, że są ważnym elementem biznesu medialnego, a także ujawniły, że:

- artykuły zawierające wartości z kategorii ekonomicznej stanowią większość w materiale badawczym,
- artykuły zawierające wartości z kategorii łączonej (tzn. te artykuły w których obecne są równocześnie wartości tak z kategorii etycznej, jak i ekonomicznej) stanowią duży udział w materiale badawczym.

Szczególnie ważne odkrycie dotyczy jednak tendencji na przestrzeni lat 2011-2020. Otóż:

- artykuły zawierające wartości z kategorii ekonomicznej wykazują tendencję nieznacznie spadkową,
- artykuły zawierające wartości z kategorii etycznej, jak również łączonej, wykazują tendencję wyraźnie rosnącą.

Oznacza to, że można z całym przekonaniem potwierdzić, że wartości tworzą aksjoserę zarządzania mediami łączącą paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny.

¹⁵⁷⁰ Jerzy Apanowicz, Metodologia ogólna, WSAiB, Gdynia 2002, s. 7.

Dyskusja nad wynikami doprowadziła do dalszych wniosków na temat znaczenia wartości dla zarządzania mediami. Uznano, że:

- wartościami można zarządzać, można dokonywać ich pomiaru i hierarchizacji,
- wartości są pomostem, spoiwem pomiędzy paradygmatem etycznym i paradygmatem ekonomicznym,
- wartości pozostają w stosownym, istotnym transferze,
- wartości tworzą wspólną wartość oraz przestrzeń wartości wspólnych ludziom.

Niniejsza praca jest dedykowana tematyce mniej znanej, mniej przebadanej – nie tylko podjęto temat zarządzania mediami, ale poszukiwano możliwości integracji etyki i ekonomii w zarządzaniu. Praca ma raczej wymiar badawczy, niż postulatyczny.

Specyfika branży medialnej została opisana w rozdziale pierwszym. Media są społecznie ważne, a jednocześnie – jak przekonuje Douglas Ferguson – to biznes jak żaden inny. Organizacje medialne są przedmiotem zarządzania jako złożonego procesu. Jak zostało to opisane w rozdziale drugim, na przestrzeni ponad stu lat naukowego zarządzania wykształciły się dwa paradygmaty (trwale światopoglądy): etyczny i ekonomiczny. Pojawiły się stereotypizujące – na poziomie praktyki i teorii – przekonania, że paradygmaty te w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami są dychotomiczne. Na podstawie obserwacji i literatury, sformułowano założenie o komplementarności przewyższające stereotyp o dychotomii. Przeprowadzone w kolejnym rozdziale badania (tzw. poszukiwanie wartości w zarządzaniu mediami) dostarczyły dowodów za poprawnością i prawdziwością tegoż założenia. Wnioski z badań (analiza treści Harvard Business Review z lat 2011-2020) znacząco przyczyniają się do budowania nowych perspektyw w zarządzaniu mediami – jest to m.in. perspektywa synergii połączenia nurtu etycznego i nurtu ekonomicznego poprzez ak-sjosferę (przestrzeń wartości). Dyskusja nad wynikami wprowadziła wnioski z przeprowadzonych badań na grunt koncepcji, tendencji i inicjatyw obecnych i podejmowanych w ostatnich dekadach. Wykazała znaczącą relewantność uzyskanych wyników w stosunku do rzeczywistości.

Praktyczne znaczenie pracy oraz perspektywa przyszłości

Stopniowo przybywa literatury na temat komplementarności paradygmatów – szczególnie w literaturze anglojęzycznej, na temat synergii łączenia ekonomii i etyki, łączenia zysków ze sprawami społecznie ważnymi. Podejmowane są badania i powstają opracowania na temat zarządzania respektującego wartości, także w Polsce. Niemniej w wymiarze naukowym praca wypełnienia luki w polskiej literaturze i odpowiada na wezwanie Gillian Doyle i Simon Frith do dalszego rozwoju i uzupełniania dorobku naukowego za-

zarządzania mediami, z uwzględnieniem jego interdyscyplinarności. Jednocześnie stanowi skromny wkład i przyczynek badawczy. W wymiarze praktycznym, autorka ma nadzieję, że praca – zwłaszcza ze względu na oryginalne badania i przegląd artykułów z Harvard Business Review – zainteresuje osoby zajmujące się zawodowo pracą w i z mediami oraz zarządzaniem mediami oraz stanie się przyczynkiem do refleksji na temat przyszłości i wartości w zarządzaniu i w mediach. Zaletą proponowanej pracy jest jest potencjał. Można bowiem poszukiwać wartości nie tylko w branży i biznesie medialnym, ale każdym innym – a także można zastosować powstałą aparaturę badawczą względem innego czasopisma, choćby o charakterze *sticte* naukowym, weryfikując czy dyskurs branżowo-biznesowy i dyskurs naukowy prezentują podobne podejście. Dyskusję nad wynikami można rozszerzać o kolejne koncepcje, inicjatywy i tendencje.

Oryginalność przyczynku do badań

Celem pracy i zamiarem autorki jest zainicjowanie potrzebnej dyskusji, na temat znaczenia wartości w zarządzaniu mediami i na temat zarządzania mediami – z uwzględnieniem pytań o to: jakie zarządzanie, jakie media, jaka przyszłość? Zaprezentowana podbudowa teoretyczna, oryginalne badania i dyskusja nad wynikami o charakterze interdyscyplinarnym oraz oryginalne, autorskie wnioski prowokują do zadawania dalszych pytań. Ile dychotomicznego dualizmu, a ile komplementarności w mediach i zarządzaniu nimi? Ile stereotypów, a ile wychodzenia poza myślenie silosowe? Zamiarem autorki jest wskazanie pewnej preferowanej tendencji, by odchodzić od ujęć redukcjonistycznych i przechodzić w kierunku podejścia holistycznego, zakładającego komplementarność i synergiczność łączenia paradygmatów: ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami. To także odchodzenie od myślenia w kategoriach: *albo-albo*, w kierunku myślenia: *i-i*, zbudowanego w oparciu o koniunkturalność. Tak by móc w zarządzaniu mediami i w ogóle w zarządzaniu, zadawać pytania oraz poszukiwać sposobów na to: jak działać na rzecz wzrostu i rozwoju? Jak być odpowiedzialnym i mieć zyski? Jak generować wartość ekonomiczną i realizować społeczne potrzeby? W naukowym zarządzaniu w mediach również widocznie obecne są dwa nurty etyczny i ekonomiczny, a jednak nie muszą być one (i nie powinny) traktowane dychotomicznie. Piotr Górski formułuje zasadę, która zdaje się stanowić rozwiązanie dla niezdrowego podziału na to, co ekonomiczne i pozaekonomiczne, a wreszcie i chronić przed sytuacjami patologicznymi czy nadużyciami. Otóż, w zarządzaniu aspekty mierzalne należy rozpatrywać w kontekście ekonomicznym, natomiast aspekty niemierzalne, takie jak wartości, którymi kierują się członkowie przedsię-

biorstwa należy rozpatrywać w perspektywie humanistycznej¹⁵⁷¹. Jest to więc zasada, która odnosi się do komplementarności, integralności i synergii połączenia paradygmatów. Autorka ma nadzieję, że wkład badawczy, dotyczący zarządzania mediami i wartości wpisze się w potrzebną dyskusję na temat znaczenie mediów *w i dla* społeczeństwa, na których wygląd wpływa zarządzanie organizacjami medialnymi. Rozbudowany opis specyfiki branży medialnej i zarządzania mediami ujawnia istnienie przestrzeni dla wykorzystania aksjofery jako nowego modelu zarządzania i prowadzenia biznesu, a nawet ujawnia możliwość powstania nowego paradygmatu wartości. Jednym z ważniejszych wniosków niniejszej pracy jest potrzeba właśnie tej nowej optyki i nowego sposobu myślenia o prowadzeniu i roli biznesu we współczesnym świecie. Skoro media są biznesem, ale biznesem jak żaden inny, a także organizacją typu *dual purpose* to nowy sposób myślenia o zarządzaniu mediami jest więcej jak potrzebny. Jeśli media mają nadal oddziaływać na społeczeństwo i współtworzyć przyszły świat, same na poziomie zarządczym muszą ulec gruntownej transformacji. Niniejsza praca wpisuje się w nowy nurt patrzenia na zarządzanie mediami przez pryzmat wartości i realizuje postulat dotyczący orientacji na wartości w zarządzaniu mediami. Rozważania wpisują się w tradycję poszukiwania wartości, za przykładem Michała Drożdża, Andrzeja Hermana i Tadeusza Oleksyna, koncentrując się na mediach, bowiem są one „zbyt wszechobecne, aby były nieważne¹⁵⁷²”. Jest to również zachęta do dalszych poszukiwań wartości w zarządzaniu mediami.

Nie ulega wątpliwości, że media mają wartość, że w mediach są wartości. Istnieją wartości szczególnie ważne dla mediów, są i były komunikowane, propagowane i broniące, np. rzetelność, prawdziwość, obiektywność, niezależność. Zdaje się, że autentyczna realizacja wartości w mediosferze musi znaleźć solidne oparcie. Proponuje się, by wartości w mediach wynikały z zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Poszukuje się wartości fundamentalnych dla zarządzania mediami.

Dyspozytor jest odpowiedzialny za nadzorowanie zasobów i przepływów w danym procesie. Depozytariusz z kolei jest odpowiedzialny za szkody spowodowane niewykonaniem lub nienależytym wykonywaniem obowiązków, które do niego należą. Organizacje medialne są zarówno dyspozytorem wartości, jak i depozytariuszem wartości. Nie tylko odpowiadają za *nadzorowanie* i *realizowanie* wartości, a także ponoszą odpowie-

¹⁵⁷¹ Por. Piotr Górski, *Zarządzanie i nauki o zarządzaniu w perspektywie humanistycznej*, w: *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, (red.) Tadeusz Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 25-26.

¹⁵⁷² Douglas A. Ferguson, *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, s. 6. www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

działność za szkody spowodowane niewykonaniem lub nienależytym wykonywaniem swoich obowiązków. Natalia Hatałska domaga się dyskusji na temat tego, które wartości są ważne i jak je zabezpieczyć. Zauważa, że „oprócz rozmów o technologiach, urządzeniach, mechanizmach, ekonomii, wskaźnikach powinniśmy też rozmawiać o wartościach, szczęściu, wspólnocie, bo bez tego nie uda się nam realnie zmierzyć z problemami, które dziś przed nami stoją¹⁵⁷³”. Warto więc także poszukiwać odpowiedzi na pytanie czy i w jakim zakresie zarządzanie mediami może być gwarantem i zabezpieczeniem wartości, które coś znaczą, które tworzą wspólnotę wartości: aksjosferę. Trudno sobie wyobrazić świat, media i zarządzanie bez wartości.

Obecna w tytule pracy synergia, *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o synergiczną korelację paradygmatów etycznego i ekonomicznego*, ma dwójakie znaczenie. Synergia korelacji etyki i ekonomii realizuje się i dostarcza korzyści większe niż można oczekiwać: zarządzanie mediami zorientowane na wartości ma w sobie ogromny potencjał. Ale synergia ma także znaczenie etymologiczne. *Syn ergon* z j. gr. oznacza: wspólne dzieło, współpracę. Media są wspólnym dziełem ludzi. Świat jest wspólnym dziełem ludzi. Media i świat możemy budować we współpracy. Wszak, jak twierdzi Hannah Fry, „przyszłość nie zdarza się po prostu. My ją tworzymy¹⁵⁷⁴”.

¹⁵⁷³ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 21.

¹⁵⁷⁴ Hannah Fry, *Hello world. Jak być człowiek w epoce maszyn*, tłum. Sebastian Musielak, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018, s. 14.

BIBLIOGRAFIA

1. ŹRÓDŁA

Artykuły w wersji cyfrowej, dostępnej w płatnym dostępie na stronie: www.hbr.org wyszukiwanych w ramach czasowych: 2011-2020.

Artykuły z magazynu z lat 2011-2020, zebrane w EBSCO, wewnętrznym repozytorium bibliotecznym.

Almquist Eric, Senior John, Bloch Nicolas, *The Elements of Value*, HBR Magazine September 2016, <https://hbr.org/2016/09/the-elements-of-value>, [dostęp: 22.03.2022].

Battilana Julie, Pache Anne-Claire, Sengul Metin, Kimsey Marissa, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine March–April 2019, <https://hbr.org/2019/03/the-dual-purpose-playbook>, [dostęp: 6.05.2022].

Building Back Better: An Action Plan for the Media, Entertainment and Culture Industry, WE-Forum Report, July 2020, www.weforum.org/reports/building-back-better-an-action-plan-for-the-media-entertainment-and-culture-industry, [dostęp: 29.04.2022].

Dietz Miklos, Khan Hamza, Rab Istvan, *How do companies create value from digital ecosystems?*, McKinsey.com, 7.08.2020, www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-do-companies-create-value-from-digital-ecosystems, [dostęp: 26.04.2022].

Drucker Peter F., *Big Business and the National Purpose*, HBR Magazine March 1962, <https://hbr.org/1962/03/big-business-and-the-national-purpose>, [dostęp: 20.09.2021].

Ferguson Douglas A., *The domain of inquiry for media management researchers*, Conference Paper, April 1991, Conference: Broadcast Education Association, Las Vegas, www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers, [dostęp: 10.04.2020].

Handbook of Media Management and Economics, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006.

Hatańska Natalia, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021.

Kowalski Tadeusz, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

Küng Lucy, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.

Lencioni Patrick M., *Make Your Values Mean Something*, HBR Magazine July 2002, <https://hbr.org/2002/07/make-your-values-mean-something>, [dostęp: 7.05.2022].

Mischke Jan, Woetzel Jonathan, Birshan Michael, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

Murdoch Robin, *Mapping the media, sports, and platforms industry value chains*, Accenture.com, 5.10.2020, www.accenture.com/us-en/insights/software-platforms/media-platforms-value-map, [dostęp: 23.04.2022].

Murdoch Robin, *Media and entertainment in flux: it's time for the close-up*, WEFForum.org, 14.07.2020, www.weforum.org/agenda/2020/07/media-and-entertainment-in-flux-its-time-for-the-close-up, [dostęp: 29.04.2022].

Nierenberg Bogusław, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.

Porter Michael E., Kramer Mark R., *Creating Shared Values*, HBR Magazine January–February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value>, [dostęp: 22.03.2022].

Porter Michael E., *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 12.04.2022].

Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment, White Paper, September 2021, WEFForum.org, www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Diverse_Representation_in_Media_and_Entertainment_2021.pdf, [dostęp: 6.05.2022].

The Future of Media: A New Framework for Valuing Content, WEFForum Report, September 2020, www.weforum.org/reports/the-future-of-media-a-new-framework-for-valuing-content/implication-five#report-nav, [dostęp: 29.04.2022].

Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry, WEFForum Reports, 2.04.2020, www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.01.2022].

Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility, (red.) Klaus-Dieter Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017.

Westcott Kevin, Arbanas Jana, Arkenberg Chris, Auxier Brooke, Loucks Jeff, Downs Kevin, *2022 Digital media trends, 16th edition: Toward the metaverse*, Deloitte Insights, 28.03.2022,

Westcott Kevin, Loucks Jeff, Downs Kevin, Watson Jeanette, *A new world of choice for digital consumers*, Deloitte Insights, 19.03.2018, www2.deloitte.com/global/en/insights/industry/technology/digital-media-trends-consumption-habits-survey-2018.html, [dostęp: 30.04.2022].

Why social innovation matters to business, w: *Social Innovation. A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, WEFForum Report, February 2016, https://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/?doing_wp_cron=1650198757.9635949134826660156250, [dostęp: 17.04.2022].

Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań), infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie/>, [dostęp: 01.01.2022].

Zarządzanie respektujące wartości, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.

2. LITERATURA PRZEDMIOTU

13. *Biennale w Gwangju*, <https://13thgwangjubienale.org>, [dostęp: 17.01.2022].

2021 State of Workplace Empathy, Businessolver.com, 2021, www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy, [dostęp: 20.10.2021].

A Field Is Born, Hbr.org, 1.07.2008, <https://hbr.org/2008/07/a-field-is-born>, [dostęp: 10.10.2021].

- Andrews Leighton, *A UK Case: Lobbying for a new BBC Charter*, w: *The handbook of public affairs*, (red.) Leighton Andrews, Phil Harris, Craig S. Fleisher, SAGE, London 2005, s. 247-268.
- About *Harvard Business Publishing*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-harvard-business-publishing/>, [dostęp: 24.01.2022].
- Adamiecki Karol, *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, *Przegląd Techniczny* 49/1924, s. 551-595.
- Afuah Allan, Tucci Christopher, *Biznes internetowy, strategie i modele*, tłum. Paweł Kotwica, Witold Biliński, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- Agenda XIV Europejskiego Kongresu Gospodarczego*, European Economic Congress, www.eec-poland.eu/2022/pl/sesje/26.html, [dostęp: 27.04.2022].
- Albarran Alan B., *Management of Electronic Media*, Belmont, California 2002.
- Albarran Alan B., *Media Economics. Understanding Markets, Industries and Concepts*, Iowa State University Press, Ames 1996.
- Albarran Alan B., *The Media Economy*, Routledge, New York 2016.
- Alderson Wroe, *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Irwin 1965.
- Allworth James, *Steve Jobs Solved the Innovator's Dilemma*, Hbr.org, 24.10.2011, <https://hbr.org/2011/10/steve-jobs-solved-the-innovato>, [dostęp: 19.12.2021].
- Almeida-Santos Filipe, Mumford Karen, *Employee Training and Wage Compression in Britain*, *Manchester School* 3(3)/2005, s. 1-29.
- Altmeppen Klaus-Dieter, Hollifield C. Ann, van Loon Joost, *What, Why, and What for? An Introduction to This Volume*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 1-16.
- Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*, Hbr.org, 06.02.2012, <https://hbr.org/webinar/2012/10/higher-ambition-how-great-lead>, [dostęp: 22.03.2022].
- Anderson Chris, *Debating the Long Tail*, Hbr.org, 27.06.2008, <https://hbr.org/2008/06/debating-the-long-tail>, [dostęp: 19.01.2022].
- Anderson Chris, *Długi ogon. Ekonomia przyszłości – każdy konsument ma głos*, tłum. Bolesław Ludwiczak, Media Rodzina, Poznań 2008.
- Anderson Chris, *Drones Go to Work*, Hbr.org, 16.05.2017, <https://store.hbr.org/product/drones-go-to-work/h03n19?sku=H03N19-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022].
- Anderson Chris, *The Drone Economy*, Hbr.org, 7.06.2017, <https://store.hbr.org/product/the-drone-economy/bg1703?sku=BG1703-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022].
- Anderson Chris, *The long tail*, *Wired.com*, 1.10.2004, www.wired.com/2004/10/tail/, [dostęp: 15.12.2020].
- Andrade Manuel, *Digital Media Value Chain*, *Medium.com*, 24.09.2019, <https://medium.com/@manuelra/https-medium-com-manuelra-digital-media-industry-value-chain-db185feae044>, [dostęp: 23.04.2022].
- Annual Report 2020*, Hbs.edu, www.hbs.edu/about/annualreport/2020, [dostęp: 24.01.2022].

- Annual Report 2021*, Hbs.edu, www.hbs.edu/about/annualreport/2021, [dostęp: 04.05.2022].
- Ansari Ahmed A.K. Al, Khanifar Hossein, Nazari Kamran, Emami Mahmood, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6)2012, s. 2949-2958.
- Anthony Scott D., *Kodak's Downfall Wasn't About Technology*, Hbr.org, 15.07.2016, <https://hbr.org/2016/07/kodaks-downfall-wasnt-about-technology>, [dostęp: 19.12.2021].
- Apanowicz Jerzy, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000.
- Aris Annet, Bughin Jacques, *Managing media companies. Harnessing creative values*, John Wiley & Sons, West Sussex 2009.
- Arsenault Amelia H., Castells Manuel, *The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks*, International Journal of Communication 2/2008, s. 707-748.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. Daniela Gromska, Kraków 1955.
- Ashkenas Ron, *Learn to Trust Your Gut*, Hbr.org, 31.01.2012, <https://hbr.org/2012/01/learn-to-trust-your-gut>, [dostęp: 2.05.2022].
- Atalay Atasu, Vishal Agrawal, Michael Rinaldi, Rob Herb, Sezer Ulku, *Rethinking Sustainability in Light of the EU's New Circular Economy Policy*, Hbr.org, 3.07.2018, <https://hbr.org/2018-07/rethinking-sustainability-in-light-of-the-eus-new-circular-economy-policy>, [dostęp: 2.05.2022].
- Atasu Atalay, Dumas Céline, Van Wassenhove Luk N., *The Circular Business Model*, HBR Magazine July–August 2021, <https://hbr.org/2021/07/the-circular-business-model>, [dostęp: 2.05.2022].
- Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*, (red.) Jürgen Howaldt, Christoph Kaletka, Antonius Schröder, Marthe Zirngiebl, Sozialforschungsstelle, TU Dortmund University, Dortmund 2018.
- Atlas of Social Innovation: 2nd Volume - A World of new Practices*, (red.) Jürgen Howaldt, Christoph Kaletka, Antonius Schröder, Marthe Zirngiebl, Oekom Verlag GmbH, Munich 2019.
- Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989.
- Avery Gayle C., *Przywództwo w organizacji: paradygmaty i studia przypadków*, tłum. Grzegorz Dąbkowski, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.
- Ayesh Rashaan, Fischer Sara, *Super Bowl Ads Have Become More About Brand Values Than the Brands Themselves*, Axios.com, 2.02.2020, www.axios.com/super-bowl-ads-brand-values-def20b92-72c9-40b3-9a2e-5fcc4e5642fc.html, [dostęp: 10.01.2022].
- Bachleitner Norbert, *Literary Field or „Digital Soup”? Literature in the Internet*, w: *Quote, Double Quote. Aesthetics between High and Popular Culture*, (red.) Paul Ferstl, Keyvan Sarkhosh, Brill, Boston, Massachusetts 2014, s. 87-98.
- Bachmann Philipp, Ingenhoff Diana, *Finding Common Ground: CSR and Media Responsibility*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 147-158.

- Banton Caroline, *Business Economics*, Investopedia.com, 27.11.2020, www.investopedia.com/terms/b/business-economics.asp, [dostęp: 20.09.2021].
- Banton Caroline, *Theory of Price*, Investopedia.com, 28.11.2020, www.investopedia.com/terms/t/theory-of-price.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Barańska Katarzyna, *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?*, *Problemy Zarządzania* (4)11/2013, s. 33-44.
- Bartkowiak Ryszard, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
- Bates Benjamin J., *Information as an economic good: sources of individual and social value*, w: *The political economy of information*, (red.) Vincent Mosco, Janet Wasco, University of Wisconsin Press, Madison 1988, s. 76-94.
- Bazerman Max H., *A New Model for Ethical Leadership*, *HBR Magazine* September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].
- Bazerman Max, Tenbrunsel Ann, *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton 2011.
- BBC Annual Plan 2021/22*, <http://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualplan/annual-plan-2021-22.pdf>, [dostęp: 10.05.2022].
- BBC Group Annual Report and Accounts 2019/20*, <https://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2019-20.pdf>, [dostęp: 10.05.2022].
- BBC Group Annual Report and Accounts 2020/21*, <https://downloads.bbc.co.uk/aboutthebbc/reports/annualreport/2020-21.pdf>, [dostęp: 10.11.2021].
- Becker Lee B., Schoenbach Kluas, *When Media Content Diversifies Anticipating Audience Behaviors*, w: *Audience Responses To Media Diversification: Coping With Plenty*, (red.) Lee B. Becker, Kluas Schoenbach, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 1989, s. 1-28.
- Beer Michael, Ludwig Edward, *Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value*, Hbr.org, 06.02.2012, <https://hbr.org/webinar/2012/10/higher-ambition-how-great-lead>, [dostęp: 22.03.2022].
- Beliczyński Jan, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1 (37)/2018, s. 35-51.
- Bendyk Edwin, Buzek Jerzy, Hausner Jerzy, Kudłacz Michał, Rotfeld Adam Daniel, Zmyślony Mateusz, *Open Eyes Book*, Kraków 2016.
- Benington John, Moore Mark H., *Public value in complex and changing times*, w: *Public value. Theory and practice*, (red.) John Benington, Mark H. Moore, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2011, s. 1-30.
- Benkler Yochai, *Bogactwo sieci. Jak społeczna produkcja zmienia rynek i wolność*, tłum. Rafał Próchniak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Bennett Arthur J., *Top 10 Best Business Magazines of 2021*, Posora.com, 24.05.2021, <https://posora.com/best-business-magazines/>, [dostęp: 24.01.2022].
- Bertrand Claude-Jean, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007.

Beyer Karolina, *Kapitał intelektualny jako podstawa przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 25/2012, s. 241-254.

Bhattacharya CB, *How to Make Sustainability Every Employee's Responsibility*, Hbr.org, 23.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/how-to-make-sustainability-every-employees-responsibility>, [dostęp: 2.05.2022].

Bhidé Amar, Stevenson Howard H., *Why Be Honest If Honesty Doesn't Pay*, HBR Magazine September-October 1990, <https://hbr.org/1990/09/why-be-honest-if-honesty-doesnt-pay>, [dostęp: 2.05.2022].

Biagi Shirley, *Media Impact*, Wadsworth Publications, Belmont, California 1988.

Białek-Szwed Olga, *Voyeurizm medialny na łamach polskich tabloidów*, *Oblicza Komunikacji* 3/2010, s. 183-193.

Biga Bartłomiej, Izdebski Hubert, Hausner Jerzy, Kudłacz Michał, Oblój Krzysztof, Paprocki Wojciech, Sztompka Piotr, Zmysłony Mateusz, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017.

Bjorn Bjerke, *Kultura a style przywództwa*, tłum. Bogumiła Nawrot, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2004.

Blanchard Ken, O'Connor Michael, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki*, tłum. Anna Owsiak, MT Biznes, Warszawa 2015.

Blommestein Hans J., *Why is Ethics Not Part of Modern Economics and Finance? A Historical Perspective*, *Dans Finance & Bien Commun* 1(24)/2006, s. 54-64.

Blum Lawrence, *Stereotypes And Stereotyping: A Moral Analysis*, *Philosophical Papers* 3(33)/2004, s. 251-289.

Boeckmann Catherine, *Is 2021 the Start of a New Decade?*, Almanac.com, 23.12.2020, www.almanac.com/when-does-new-decade-start, [dostęp: 22.04.2022].

Bold Ben, *BBC, Sky and Guardian most-trusted news brands, thanks to coronavirus coverage*, CampaignLive.co.uk, 20.03.2020, www.campaignlive.co.uk/article/bbc-sky-guardian-most-trusted-news-brands-thanks-coronavirus-coverage/1677837, [dostęp: 10.11.2021].

Bombała Bronisław, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.

Borkowski Jerzy, *Łańcuch wartości jako nowa teoria zarządzania strategicznego*, *Optimum. Studia Ekonomiczne* 2(62)/2013, s. 11-25.

Botsman Rachel, *The Changing Rules of Trust in the Digital Age*, Hbr.org, 20.10.2015, <https://hbr.org/2015/10/the-changing-rules-of-trust-in-the-digital-age>, [dostęp: 2.05.2022].

Bower Joseph L., Christensen Clayton M., *Disruptive Technologies: Catching the Wave*, HBR Magazine January-February 1995, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>, [dostęp: 12.11.2021].

Bragg Steven, *Capital Investment Decisions*, AccountingTools.com, 16.04.2021, www.accountingtools.com/articles/capital-investment-decisions.html, [dostęp: 1.10.2021].

Breakey Hugh, *Building ethics regimes: capabilities obstacles and supports for professional ethical decision making*, *UNSW Law Journal* 40(1)/2017, s. 322-352.

Breiner Andrew, *Is Civic Media an Antidote to a Polarized World?*, The Library of Congress, 18.03.2021, <https://blogs.loc.gov/kluge/2021/03/is-civic-media-an-antidote-to-a-polarized-world/>, [dostęp: 30.04.2022].

Broadcasting. An Agreement Between Her Majesty's Secretary of State for Culture, Media and Sport and the British Broadcasting Corporation, BBC 2016, http://downloads.bbc.co.uk/bbc-trust/assets/files/pdf/about/how_we_govern/2016/agreement.pdf, [dostęp: 10.11.2021].

Bruns Axel, *Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond: From Production to Producers*, Peter Lang, New York 2008.

Burrell Gibson, Morgan Gareth, *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*, Heinemann Educational Books, London 1979.

Carroll Archie B., *The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders*, *Business Horizons* 34 (4)/1991, s. 39-48.

Casero-Ripollés Andreu, Izquierdo-Castillo Jéssica, Doménech-Fabregat Hugo, *From Watchdog to Watched Dog: Oversight and Pressures between Journalists and Politicians in the Context of Mediatization*, *Tripodos* 34/2014, s. 23-40.

Castells Manuel, Cardoso Gustavo, *The Network Society: From Knowledge to Policy*, Center for Transatlantic Relations, Washington DC 2006.

Castells Manuel, *Communication power*, Oxford University Press, Oxford-New York 2009.

Castells Manuel, *End of Millennium, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Cambridge-Oxford 1998.

Castells Manuel, Himanen Pekka, *The Information Society and the Welfare State: The Finnish Model*, Oxford University Press, Oxford 2002.

Castells Manuel, *Networks of Outrage and Hope. Social Movements in the Internet Age*, Polity Press, Cambridge-Massachusetts 2012.

Castells Manuel, *The Internet Galaxy, Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford University Press, Oxford 2001.

Castells Manuel, *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Cambridge-Oxford 1997.

Castells Manuel, *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture*, Blackwell, Cambridge-Oxford 1996.

Caves Richard E., *Creative industries. Contracts between art and commerce*, Harvard University Press, Cambridge-Massachusetts 2000.

Chakravorti Bhaskar, Bhalla Ajay, Chaturvedi Ravi Shankar, *How Digital Trust Varies Around the World*, Hbr.org, 25.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/how-digital-trust-varies-around-the-world>, [dostęp: 2.05.2022].

Chandler David, *Why Aren't We Stressing Stakeholder Responsibility?*, Hbr.org, 28.04.2010, <https://hbr.org/2010/04/why-arent-we-stressing-stakeho>, [dostęp: 3.05.2022].

Changing times for public media funding, PublicMediaAlliance.org, 9.08.2019, www.publicmediaalliance.org/changing-times-for-public-media-funding/, [dostęp: 30.04.2022].

Chan-Olmsted Sylvia M., *Issues in Strategic Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 161-180.

Chen James, *Bioeconomics*, Investopedia.com, 8.09.2021, www.investopedia.com/terms/b/bioeconomics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Cherry Barbara A., *Regulatory and Political Influences on Media Management and Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 91-111.

Chesnut Robert, *How to Build a Company That (Actually) Values Integrity*, Hbr.org, 30.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/how-to-build-a-company-that-actually-values-integrity>, [dostęp: 5.05.2022].

Christensen M. Clayton, Overdorf Michael, *Meeting the Challenge of Disruptive Change*, HBR Magazine March–April 2000, <https://hbr.org/2000/03/meeting-the-challenge-of-disruptive-change>, [dostęp: 19.01.2022].

Christensen M. Clayton, Raynor Michael E., McDonald Rory, *What Is Disruptive Innovation?*, HBR Magazine December 2015, <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>, [dostęp: 19.01.2022].

Christensen M. Clayton, *The Capitalist's Dilemma*, Hbr.org, 26.06.2014, <https://hbr.org/webinar/2014/06/the-capitalists-dilemma-2>, [dostęp: 19.01.2022].

Christensen M. Clayton, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business Press, Boston 1997.

Christopherson Susan, *Connecting the Dots. Structure, Strategy and Subjectivity in Entertainment Media*, w: *Managing media work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 179-190.

Chryssides Grosfeld J., Kaler John H., *Wprowadzenie do etyki biznesu*, tłum. Hanna Simbierowicz, Zofia Wiankowska-Ladyka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1999.

Cilliers Paul, *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, London-New York 1998.

Clark Dorie, *Does Your Company Have a Culture of Trust?* Hbr.org, 16.09.2011, <https://hbr.org/2011/09/does-your-company-have-a-cultu>, [dostęp: 2.05.2022].

Clark Nicola, *An Old-Media Empire, Axel Springer Reboots for the Digital Age*, The New York Times, 21.12.2015, www.nytimes.com/2015/12/21/business/media/an-old-media-empireaxel-springer-reboots-for-the-digital-age.html, [dostęp: 24.04.2022].

Code of Ethics, WEFForum.org, January 2018, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

Cohen Ronald, Serafeim George, *How to Measure a Company's Real Impact*, Hbr.org, 3.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/how-to-measure-a-companys-real-impact>, [dostęp: 2.05.2022].

Coleman John, *Take Ownership of Your Actions by Taking Responsibility*, Hbr.org, 30.08.2012, <https://hbr.org/2012/08/take-ownership-of-your-actions>, [dostęp: 3.05.2022].

Company Overview, Hbr.org, <https://hbr.org/corporate/about>, [dostęp: 17.01.2022].

- Concept of Managerial Economics*, relivingmbadays.wordpress.com, 06.11.2012, <https://relivingmbadays.wordpress.com/2012/11/06/concept-of-managerial-economics/>, [dostęp: 2.09.2021].
- Conte Jack, *How artists can (finally) get paid in the digital age*, Ted2017, www.ted.com/talks/jack_contes_how_artists_can_finally_get_paid_in_the_digital_age, [dostęp: 21.03.2020].
- Conway Mike, *The Origins of Television's Anchor Man: Cronkite, Swayze, and Journalism, Boundary Work*, *American Journalism*, (4)31/2014, s. 445-467.
- Cook Tim, *Apple CEO Tim Cook Delivers The 2017 MIT Commencement Speech*, Time, 9.06.2017, www.youtube.com/watch?v=3NXjUpo-1q8, [dostęp: 20.10.2021].
- Couldry Nick, Livingstone Sonia, Markham Tim, *Media Consumption and Public Engagement: Beyond the Presumption of Attention*, Palgrave Macmillan, 2007.
- Couldry Nick, *Media consumption and public engagement: beyond the presumption of attention*, Palgrave Macmillan, Basingstoke, Hampshire-New York 2007.
- Crane Andrew, *The Corporate Social Responsibility Agenda*, w: *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, (red.) Andrew Crane, Abigail McWilliams, Dirk Matten, Jeremy Moon, Donald Siegel, Oxford University Press, New York 2008, s. 3-20.
- Creating Shared Value*, FSG.org, www.fsg.org/resource/creating-shared-value, [dostęp: 12.04.2022].
- Croce Benedetto, *Historical materialism and the economics of Karl Marx*, The Macmillan Company, New York 1914.
- Croteau David, William Hoynes, *The Business of Media: Corporate Media and the Public Interest*, Sage Publication, Thousand Oaks - London - New Delhi 200.
- CSR in the Media Sector Guide*, English Abstract, Orse.org, 2014, www.orse.org/nos-travaux/larsse-dans-le-secteur-des-medias, [dostęp: 5.12.2021].
- Cubitt Sean, *Distribution and Media Flows*, *Cultural Politics an International Journal* 1(2)/2005.
- Curran James, Seaton Jean, *Power Without Responsibility, The Press and Broadcasting in Britain*, London-New York 2010.
- Curry Sam, *Boards Should Take Responsibility for Cybersecurity. Here's How to Do It*, Hbr.org, 16.11.2017, <https://hbr.org/2017/11/boards-should-take-responsibility-for-cybersecurity-heres-how-to-do-it>, [dostęp: 3.05.2022].
- Czakon Wojciech, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020.
- Czebole i dynamika firm w Korei Południowej*, ObserwatorFinansowy.pl, 19.11.2019, www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/czebole-i-dynamika-firm-w-korei-poludniowej/, [dostęp: 10.09.2020].
- Czerwiński Alfred, Grzybowski Marek, Ficoń Krzysztof, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- Dacko Małgorzata, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i TimeWarner. Studium przypadku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.
- Dale-Olsen Harald, *Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover*, *Labour Economics* 13(1)2006, s. 87-105.

- Davenport Thomas H., *What Media Are You Consuming?*, Hbr.org, 11.06.2007, <https://hbr.org/2007/06/what-media-are-you-consuming>, [dostęp: 10.06.2020].
- Davenport Thomas H., *Why Sustainability Is the Next Big Thing*, Hbr.org, 5.11.2007, <https://hbr.org/2007/11/why-sustainability-is-the-next>, [dostęp: 2.05.2022].
- Davis-Peccoud Jenny, *Sustainability Matters in the Battle for Talent*, Hbr.org, 20.05.2013, <https://hbr.org/2013/05/sustainability-matters-in-the>, [dostęp: 2.05.2022].
- Day George S., *The Product Life Cycle: Analysis and Applications Issues*, Journal of Marketing, (4)45/1981, s. 60-67.
- De Bono Edward, *Lateral Thinking: A Textbook of Creativity*, Penguin Books, London 2016.
- De Bono Edward, *The Use of Lateral Thinking*, Pergamon Press, London 1967.
- De George Richard T., *Business Ethics*, Dorling Kindersley, licensees of Pearson Education in South Asia 2011.
- De George Richard T., *Values and Ethics for the 21st Century*, www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf, [dostęp: 15.10.2021].
- DeMaio Steven, *The Right Way to Take On a New Responsibility*, Hbr.org, 16.06.2009, <https://hbr.org/2009/06/the-art-of-taking-on-a-new-res>, [dostęp: 3.05.2022].
- DeSteno David, *The Simplest Way to Build Trust*, Hbr.org, 2.06.2014, <https://hbr.org/2014/06/the-simplest-way-to-build-trust>, [dostęp: 2.05.2022].
- DeTienne Kristen Bell, Agle Bradley R., Sands McMurdie Carolyn, Aleo Alice, Aleo Alberto, *Fostering an Ethical Culture on Your Sales Team*, Hbr.org, 20.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/fostering-an-ethical-culture-on-your-sales-team>, [dostęp: 16.10.2021].
- Deuze Mark, Fortunati Leopoldina, *Atypical Newswork, Atypical Media Management*, w: *Managing media work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 111-120.
- Deuze Mark, *Media life*, Media, Culture & Society 33(1)/2011, s. 137-148.
- Deuze Mark, *Media Work*, Polity, Cambridge 2007.
- Deuze Mark, *Technology and the industrial journalist: Agency beyond imitation and change*, w: *The changing faces of journalism: Tabloidization, technology and truthiness*, (red.) Barbie Zelizer, Routledge, London 2009, s. 82-97.
- DeVaro Jed, *Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires*, Economic Inquiry 43(2) 2005, s. 263-82.
- Dimmick John W., *Media Competition and Coexistence. The Theory of the Niche*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey-London 2003.
- Dobek-Ostrowska Bogusława, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012.
- Dobek-Ostrowska Bogusława, *Paralelizm polityczny jako wyznacznik polskiego modelu systemu medialnego*, w: „Stare” i „nowe” media w kontekście kampanii politycznych i sprawowania władzy, (red.) Marta du Vall, Agnieszka Walecka-Rynduch, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 19-30.
- Doktorowicz Krystyna, *Użytkownicy nowych mediów i ich strategie wobec globalnych koncernów medialnych*, Zarządzanie w kulturze (4)14/2013, s. 337-350.

- Dorfman Robert, *Theory of Production*, Britannica, www.britannica.com/topic/theory-of-production, [dostęp: 1.10.2021].
- Doyle Gillian, Frith Simon, *Researching Media Management and Media Economics: Methodological Approaches and Issues*, 6th World Media Economics Conference Centre d'études sur les médias and Journal of Media Economics HEC Montréal, Montréal, Canada 12-15.05.2004.
- Doyle Gillian, *Media ownership: The economics and politics of convergence and concentration in the UK and European media*, Sage Publications, London 2002.
- Doyle Gillian, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002.
- Drosik Adam, *Media publiczne – strażnik niezależności dziennikarskiej czy tuba propagandowa władzy*, w: *Media a demokracja*, (red.) Włodzimierz Mich, Lidia Pokrzycka, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 61-68.
- Drożdż Michał, *Etyczne orientacje w mediosferze*, Biblos, Tarnów 2006.
- Drożdż Michał, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019.
- Drucker Peter F., *How to Make People Decisions*, HBR Magazine July 1985, <https://hbr.org/1985/07/how-to-make-people-decisions>, [dostęp: 19.01.2022].
- Drucker Peter F., *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 10.10.2021].
- Drucker Peter F., *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Drucker Peter F., *People and Performance*, Harper's College Press, New York 1977.
- Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Harper & Row, California 1954.
- Drucker Peter F., *The theory of business*, HBR Magazine September–October 1994, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, [dostęp: 10.10.2021].
- Drucker Peter F., *They're Not Employees, They're People*, HBR Magazine February 2002, <https://hbr.org/2002/02/theyre-not-employees-theyre-people>, [dostęp: 19.01.2022].
- Drucker Peter F., *What is 'business ethics'?*, NationalAffairs.com, 1981, www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/what-is-business-ethics, [dostęp: 20.10.2021].
- Drucker Peter F., *What Makes an Effective Executive*, HBR Magazine June 2004, <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>, [dostęp: 12.10.2021].
- Drucker Peter F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010.
- Dumaine Brian, *Bezonomika. Jak Amazon zmienia nasze życie i czego uczyć się od niego najlepsze firmy na świecie*, tłum. Władysław Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2021.
- Duraj Jan, *Aksjologiczny wymiar przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa z teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2000.
- Dutta Soma, *5 Biggest Telecom Companies in the World*, InsiderMonkey.com, 30.10.2020, www.insidermonkey.com/blog/5-biggest-telecom-companies-in-the-world-888125/, [dostęp: 20.04.2022].

- Ekonomia*, (red.) Janusz Beksiak, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Elberse Anita, *The Long Tail Debate: A Response to Chris Anderson*, Hbr.org, 2.07.2008, <https://hbr.org/2008/07/the-long-tail-debate-a-respons>, [dostęp: 19.01.2022].
- Elkington John, *The 6 Ways Business Leaders Talk About Sustainability*, Hbr.org, 17.10.2017, <https://hbr.org/2017/10/the-6-ways-business-leaders-talk-about-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022].
- Ellis John, *Seeing things: Television in the age of uncertainty*, I.B. Tauris & Co, London 2000.
- Enduring Ideas: The 7-S Framework*, McKinsey Quarterly, 1.03.2008, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-7-s-framework, [dostęp: 1.05.2022].
- Engellandt Axel, Riphahn Regina T., *Temporary Contracts and Employee Effort*, Labour Economics 12(3)2005, s. 281-299.
- Erikshammar Jarkko J., Björnfort Anders, Gardelli Viktor, *The ambiguity of value*, Annual Conference of the International Group for Lean Construction: 14-16.07.2010, w: *Haifa, Israel Volume: proceedings IGLC-18: 18th Conference of the International Group for Lean Construction*, (red.) Ken Walsh, Thais Alves, Technion-Israel Institute of Technology, Haifa 2010.
- Ethics and Integrity. Beyond Compliance*, WEFForum.org, October 2020, www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_on_Transparency_and_AC_pillar1_beyond_compliance_2020.pdf, [dostęp: 19.01.2022].
- Etyka*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka;3898956.html>, [dostęp: 15.10.2021].
- Expo 2020 Dubai*, Bureau International des Expositions, www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai, [dostęp: 10.04.2022].
- Facebook Whistleblower Frances Haugen*, 60 Minutes, 4.10.2021, www.youtube.com/watch?v=_Lx5VmAdZSI, [dostęp: 5.12.2021].
- Faustino Paulo, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, Observacom.org, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges/, [dostęp: 09.12.2020].
- Ferguson Douglas A., *The domain of inquiry for media management researchers*, w: *Media management review*, (red.) Charles Warner, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 1997, s. 177-184.
- Fernando Jason, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, Investopedia.com, 4.09.2021, www.investopedia.com/terms/c/corp-social-responsibility.asp, [dostęp: 12.11.2021].
- Fernando Jason, *Law of Supply and Demand*, Investopedia.com, 25.04.2021, www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Fernando Jason, *Opportunity Cost*, Investopedia.com, 29.08.2021, www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Ferrel O. C., Fraedrich John, Ferrell Linda, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011.
- Filiciak Mirosław, Danielewicz Michał, Halawa Mateusz, Mazurek Paweł, Nowotny Agata, *Młodzi i Media. Nowe media a uczestnictwo w kulturze*, Raport Centrum Badań nad Kulturą Popular-

- ną SWPS, Warszawa 2010, www.nck.pl/badania/raporty/mlodzi-i-media-nowe-media-a-uczestnictwo-w-kulturze, [dostęp: 17.02.2016].
- Filiciak Mirosław, *Internet – społeczne metamedium*, w: *Media audiowizualne*, (red.) Wiesław Godzic, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2010, s. 104-124.
- Filozofia a zarządzanie*, (red.) Tadeusz Oleksyn, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2013.
- Financials*, w: *2019-2020 Annual Report*, Wikimedia Foundation, <https://wikimediafoundation.org/about/annualreport/2020-annual-report/financials/>, [dostęp: 30.04.2022].
- Financials*, w: *2020-2021 Annual Report*, Wikimedia Foundation, <https://wikimediafoundation.org/about/annualreport/2020-2021-annual-report/financials/#section-1>, [dostęp: 30.04.2022].
- Fiske John, *Reading the popular*, Routledge, London 1989.
- Fiske John, *Television culture*, Methuen & Co. Ltd Reprinted, London 1987.
- Flew Terry, *Understanding global media*, Palgrave Macmillan, Basingstoke 2007.
- Florida Richard, *Narodziny klasy kreatywnej*, tłum. Tomasz Krzyżanowski, Michał Penkala, Narodowe Centrum Kultury, Warszawa 2010.
- Florida Richard, *Rise of the Creative Class: and how it's transforming work, leisure, community and everyday life*, Basic Books, New York 2002.
- Follett Parker Mary, *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949.
- Francis Tracy, Hoefel Fernanda, 'True Gen': *Generation Z and its implications for companies*, McKinsey, November 2018.
- Franklin Barbara H., Chapados Gregory F., *Globalization of the Mass Media*, NTIA Special Publication 1994.
- Freeman R. Edward, *Stakeholder Management*, REdwardFreeman.com, <https://redwardfreeman.com/stakeholder-management/>, [dostęp: 4.12.2021].
- Freeman R. Edward, *Stakeholders Are People*, CorporateEthics, www.youtube.com/watch?v=keED913zVi8, [dostęp: 5.12.2021].
- Freeman R. Edward, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston 1984.
- Frei Frances X., Anne Morriss, *Begin with Trust*, HBR Magazine May–June 2020, <https://hbr.org/2020/05/begin-with-trust>, [dostęp: 2.05.2022].
- Friedman Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].
- Fry Hannah, *Hello world. Jak być człowiek w epoce maszyn*, tłum. Sebastian Musielak, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.
- Funding of Public Service Media. Media Intelligence Service. March 2022 (public version)*, EBU, www.ebu.ch/files/live/sites/ebu/files/Publications/MIS/login_only/funding/EBU-MIS-Funding_of_PSM_2021_Public.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

- Fusaro Robert, Sperling-Magro Julia, *Much anew about 'nudging'*. Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].
- Galarowicz Jan, *Powrót do wartości*, Petrus, Kraków 2011.
- Garvin David A., *Quality on the Line*, HBR the Magazine September 1983, <https://hbr.org/1983/09/quality-on-the-line>, [dostęp: 2.05.2022].
- Gasparski Wojciech, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Gavet Maëlle, *What's Next for Silicon Valley?*, Hbr.org, 30.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/whats-next-for-silicon-valley>, [dostęp: 15.10.2021].
- Gayle Avery C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tłum. Grzegorz Gąbkowski, PWE, Warszawa 2016.
- Geertz Clifford, *Interpretacja kultur: wybrane eseje*, tłum. Marta M. Piechaczek, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2005.
- Gelernter David, *Mirror Worlds: or The Day Software Puts the Universe in a Shoebox... How it Will Happen and What it Will Mean*, Yale University, New York 1996.
- Gino Francesca, *The Rise of Behavioral Economics and Its Influence on Organizations*, Hbr.org, 10.10.2017, <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations>, [dostęp: 1.10.2021].
- Glinka Beata, Czakon Wojciech, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.
- Global media economics: commercialization, concentration, and integration of world media markets*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olsmed, Ames: Iowa State University Press, Iowa 1998.
- Global Risks*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDXEA2?tab=publications>, [dostęp: 20.10.2021].
- Gnanasambandam Chandra, Harrysson Martin, Singh Rikki, *Responsible product management: The critical tech challenge*, McKinsey.com, 14.03.2022, www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/responsible-product-management-the-critical-tech-challenge, [dostęp: 29.04.2022].
- Goban -Klas Tomasz, *Cywilizacja medialna*, WSiP, Warszawa 2005.
- Goban -Klas Tomasz, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2011.
- Gosling Jonathan, Mintzberg Henry, *Five Minds of a Manager*, HBR Magazine November 2003, <https://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager>, [dostęp: 19.01.2022].
- Górski Piotr, *Zarządzanie i nauki o zarządzaniu w perspektywie humanistycznej*, w: *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, (red.) Tadeusz Wawak, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010, s. 25-33.
- Grayson David, *Corporate responsibility and the media*, The Doughty Centre for Corporate Responsibility, Cranfield 2009, www.researchgate.net/publication/265230185_Corporate_responsibility_and_the_media, [dostęp: 5.12.2021].

- Greenberg Jerald, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review 1(12)/1987, s. 9-22.
- Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004.
- Gross domestic product (GDP)*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm>, [dostęp: 22.12.2021].
- Gross-Selbeck Stefan, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad/, [dostęp: 20.10.2021].
- Grund Christian, Bryson Alex, Dur Robert, Harbring Christine, Koch Alexander K., Lazear Edward P., *Personnel economics: A research field comes of age*, German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung 31 (2)/2017, s. 91-114.
- Grupa Marta, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, Europa Regionum 3/2017, s. 91-100.
- Grycuk Adrian, *Peter Drucker . The Essential Drucker* , Organizacja i Kierowanie 2/2002, s. 117-122.
- Grzesiuk Kalina, *Powstanie i ewolucja modelu Homo Economicus*, Roczniki ekonomii i zarządzania 2, 6(42)/2014, s. 253-288.
- Gueham Farid, *Digital Sovereignty – Steps Towards A New System Of Internet Governance*, The Fondation pour l'innovation politique, 2017.
- Gunia Brian, Brett Jeanne M., Nandkeolyar Amit, *In Global Negotiations, It's All About Trust*, HBR Magazine December 2012, <https://hbr.org/2012/12/in-global-negotiations-its-all-about-trust>, [dostęp: 2.05.2022].
- Gupta Sachin, Moutafis Panos, Schneider Matthew J., *To Protect Consumer Data, Don't Do Everything on the Cloud*, Hbr.org, 29.06.2021, <https://hbr.org/2021/06/to-protect-consumer-data-dont-do-everything-on-the-cloud>, [dostęp: 3.05.2022].
- Gutiérrez-Rentería María Elena, *The Perspective of Value Orientation for the Shareholder and the Stakeholder: The Case of Corporate Governance in Media Companies*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield , Joost van Loon , Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 173-180.
- Habisch André, Bachmann Claudius, *Media Management in the Digital Age: Toward a Practical Wisdom-Based Approach*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 181-188.
- Hall Mary, *Explaining the World Through Macroeconomic Analysis*, Investopedia.com, 24.06.2021, www.investopedia.com/insights/macroeconomic-analysis/, [dostęp: 15.09.2021].
- Hall Stefan Brambilla, Lalani Farah, *It's time to change the way we think about the value of media*, WEFForum.org, 4.09.2020, www.weforum.org/agenda/2020/09/a-new-way-to-understand-the-value-of-media, [dostęp: 29.04.2022].
- Hall Stefan, Li Cathy, *Measuring value in media*, WeForum.org, www.weforum.org/reports/value-in-media/measuring-value-in-media#report-nav, [dostęp: 10.03.2022].

Halmos Paul, *The sociology of Mass Communication*, Sociological Review Monographs 13, University of Keele, Keele 1969.

Hammurabi's Code of Laws, Studentsofhistory.com, www.studentsofhistory.com/hammurabi-s-code, [dostęp: 12.10.2021].

Handy Charles, *Wiek paradoksu; w poszukiwaniu sensu przyszłości*, tłum. Leszek Jesień, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

Harcup Tony, *A Dictionary of Journalism*, Oxford University Press, Oxford 2014.

Harris Cheryl D., Chasin Josh, *The Impact of Technological Innovation on Media Exposure Tracking*, ARF Audience Measurement Symposium, New York 20-21.06.2006, <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.585.6205&rep=rep1&type=pdf>, [dostęp: 24.04.2022].

Hartmann Nicolai, Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Hartmann-Nicolai;3910229.html>, [dostęp: 29.04.2022].

Harvard Business Review – definition and meaning, MarketBusinessNews.com, <https://market-businessnews.com/financial-glossary/harvard-business-review>, [dostęp: 17.01.2022].

Harvey David, *The Condition of Postmodernity*, Blackwell, Malden 1990.

Haspelslagh Philippe, Noda Tomo, Boulos Fares, *It's Not Just About the Numbers*, HBR Magazine July–August 2001, <https://hbr.org/2001/07/its-not-just-about-the-numbers>, [dostęp: 12.01.2022].

Hatalaska Natalia, *Trendbook 2017. Porzeczystwo*, infuture.institute 2017.

Hatch Mary Jo, Kostera Monika, Koźmiński Andrzej K., *Trzy oblicza przywództwa. Menedżer – Artysta – Kapitan*, Wydawnictwa Akademickie i profesjonalne, Warszawa 2010.

Hartmann Nicolai, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1422-1454.

Hausner Jerzy, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Obłój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book 2*, Kraków 2017.

Hayes Adam, *Economics*, Investopedia.com, 29.12.2020, www.investopedia.com/terms/e/economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

HBR Editors, *With Big Data Comes Big Responsibility*, HBR Magazine November 2014, <https://hbr.org/2014/11/with-big-data-comes-big-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022].

Heath Alex, *Apple explains its brutal survival-of-the-fittest approach to selling computers*, BusinessInsider.com, 22.12.2015, www.businessinsider.com/apple-on-cannibalization-2015-12?IR=T, [dostęp: 19.12.2021].

Hendry John, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, Management Learning 3(37)/2006, s. 267-281.

Hendrykowska Małgorzata, Hendrykowski Marek, *Posłowie*, w: *Przemoc na ekranie*, (red.) Małgorzata Hendrykowska, Marek Hendrykowski, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 2000.

Henisz Witold, Koller Tim, Nuttall Robin, *Five ways that ESG creates value*, McKinsey Quarterly, 14.11.2019, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value, [dostęp: 14.04.2022].

- Henry Mintzberg, *Zarządzanie*, tłum. Robert Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
- Herman Andrzej, *Refleksje końcowe*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.
- Herman Edward S., Chomsky Noam, *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, Pantheon Books, New York 1988.
- Herrala Maila, Pakkala Pekka, *Value-creating networks – A conceptual model and analysis*, University of Oulu, work report 2009.
- Herrin Angelia, *Making Sustainability Profitable*, Hbr.org, 10.06.2013, <https://hbr.org/webinar/2013/08/making-sustainability-profitab>, [dostęp: 2.05.2022].
- Higgin Charlotte, *The BBC informs, educates and entertains – but in what order?*, TheGuardian, 1.07.2014, www.theguardian.com/media/2014/jul/01/bbc-inform-educate-entertain-order, [dostęp: 10.11.2021].
- Hill Austin Bradford, *The Environment and Disease: Association or Causation?*, Proceedings of the Royal Society of Medicine 58(5)/1965, s. 295-300.
- Hofstede Geert, *Cultures and organizations: software of the mind*, McGraw-Hill, New York 1997.
- Hofstede Geert, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, PWE, Warszawa 2000.
- Homer Pamela M., Kahle Lynn R., *A Structural Equation Test of the Value-Attitude-Behavior Hierarchy*, Journal of Personality and Social Psychology (4)54/1988, s. 638-646.
- Hope Ewa, *Dziennikarz jako specjalista public relations – problem tożsamości czy nadużycie etyczne?*, w: *Public relations. Teoria i praktyka*, (red.) Henryk Przybylski, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 443-449.
- Horowitz Minna Aslama, Clark Jessica, *Multi-stakeholderism. Value for Public Service Media*, w: *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013, s. 165-181.
- Hoskins Colin, McFadyen Stuart, Finn Adam, *Media Economics: Applying Economics to New and Traditional Media*, SAGE Publications, 2004.
- Hsu Jim, Byeon Joonyoung, von Buchwaldt Andreas, *To Build Long-Term Value, Think Like Your Stakeholders*, Hbr.org, 21.06.2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/06/to-build-long-term-value-think-like-your-stakeholders>, [dostęp: 20.10.2021].
- <https://hbr.org/topics>, [dostęp: 25.02.2022].
- <https://hbsp.harvard.edu/about-us/>, [dostęp: 17.01.2022].
- <https://hbsp.harvard.edu/home/>, [dostęp: 24.01.2022].
- <https://kongres.oees.pl>, [dostęp: 10.04.2022].
- <https://media.bain.com/elements-of-value/#>, [dostęp: 10.01.2022].
- Huizinga Johan, *Homo ludens Zabawa jako źródło kultury*, tłum. Maria Kurecka, Witold Wirpsza, Aletheia, Warszawa 2011.

Ignatius Adi, Interview with Big Gates, *'It Will Need to Be the Most Amazing Thing Humankind Has Ever Done'*, HBR Magazine March–April 2021, <https://hbr.org/2021/03/it-will-need-to-be-the-most-amazing-thing-humankind-has-ever-done>, [dostęp: 2.05.2022].

Instalacja „Do You Feel Connected?” reprezentuje Polskę, infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/do-you-feel-connected/>, [dostęp: 17.01.2022].

Ioannou Ioannis, Serafeim George, *Yes, Sustainability Can Be a Strategy*, Hbr.org, 11.02.2019, <https://hbr.org/2019/02/yes-sustainability-can-be-a-strategy>, [dostęp: 2.05.2022].

Iwanek Tadeusz, *Wartość i jej szacowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2003.

Jaakson Krista, *Management by values: are some values better than others?*, Journal of Management Development (9)29/2010, s. 795-806.

Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny 1(80)/2018, s. 133-150.

Jackson Reuben, *The homogeneity of the news media can now be quantified*, Bigthink.com, 30.08.2020, <https://bigthink.com/politics-current-affairs/news-media-consolidation?rebelltitem=3#rebelltitem3>, [dostęp: 15.09.2020]

Jacobides Michael G., Reeves Martin, *Adapt Your Business to the New Reality*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/adapt-your-business-to-the-new-reality>, [dostęp: 25.04.2022].

Jaffe Joseph, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005.

Jastrzębski Jerzy, *Media i sfera publiczna*, w: „Stare” i „nowe” media w kontekście kampanii politycznych i sprawowania władzy, (red.) Marta du Vall, Agnieszka Walecka-Rynduch, Krakowska Akademia im. Andrzeja Frycza Modrzewskiego, Kraków 2010, s. 11-18.

Jastrzębski Jerzy, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

Jemielnik Dariusz, Latusek Dominika, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.

Jenkins Henry, *Convergence Culture: Where Old and New Media Collide*, New York University Press, New York 2006.

Jenkins Henry, *Fans, Bloggers, and Gamers: Exploring Participatory Culture*, New York University Press, New York 2006.

Jenkins Henry, Ford Sam, Green Joshua, *Rozprzestrzenialne media. Jak powstają wartości i znaczenia w usieciowionej kulturze*, tłum. Michał Wróblewski, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2018.

Jenkins Henry, Ford Sam, Green Joshua, *Spreadable Media: Creating Value and Meaning in a Networked Culture*, New York 2013.

Jenkins Henry, *Kultura Konwergencji. Zderzenie starych i nowych mediów*, tłum. Małgorzata Bernatowicz, Mirosław Filiciak, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

- Jenkins Henry, *What Is Civic Media?*, HenryJenkins.org, 2.10.2007, http://henryjenkins.org/blog/2007/10/what_is_civic_media_1.html, [dostęp: 30.04.2022].
- Jessop Simon, *'Sustainable' funds a safer harbour in coronavirus market meltdown*, Reuters, 6.04.2020, www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-funds-esg/graphic-sustainable-funds-a-safer-harbour-in-coronavirus-market-meltdown-idUSKBN21O1AF, [dostęp: 15.04.2022].
- Johnson Clay A., *The Information Diet: A Case for Conscious Consumption*, O'Reilly 2012.
- Johnson Mark W., *A New Framework for Business Models*, Hbr.org, 21.01.2010, <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>, [dostęp: 10.10.2021].
- Johnson Mark W., Christensen Clayton M., Kagermann Henning, *Reinventing Your Business Model*, HBR Magazine December 2008, <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>, [dostęp: 25.04.2022].
- Johnson Mark W., *Digital Growth Depends More on Business Models than Technology*, Hbr.org, 14.12.2018, <https://hbr.org/2018/12/digital-growth-depends-more-on-business-models-than-technology>, [dostęp: 19.01.2022].
- Johnson Mark W., *Is Your Company Brave Enough for Business Model Innovation?*, Hbr.org, 24.11.2009, <https://hbr.org/2009/11/is-your-company-courageous-eno>, [dostęp: 19.01.2022].
- Jolly Jihii, *How to build a healthy news diet*, Columbia Journalism Review, 30.06.2014, https://archives.cjr.org/news_literacy/you_are_what_you_read.php, [dostęp: 09.12.2020].
- Jolly Jihii, *How to establish a media diet. Keeping up by slowing down*, Columbia Journalism Review, 20.08.2014, https://archives.cjr.org/news_literacy/slow_news_news_diet.php, [dostęp: 09.12.2020];
- Jones Trefor, *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2004.
- Joy Rosen, *The People Formerly Known as the Audience*, http://archive.pressthink.org/2006/06-27/ppl_frmr.html, [dostęp: 10.04.2020].
- Juneja Prachi, *Managerial Economics and Micro Economics*, managementstudyguide.com, www.managementstudyguide.com/managerial-micro-economics.htm, [dostęp: 20.09.2021].
- Jung Bohdan, *Kreatywne gospodarki i „klasa kreatywna”. Otoczenie mediów ery Web 2.0, w: Wokół mediów ery Web 2.0*, (red.) Bohdan Jung, Warszawa 2010.
- Jupowicz-Ginalska Anna, *Marketing medialny*, Difin, Warszawa 2010.
- Kahle Lynn R., Kulka Richard A., Klingel David M., *Low adolescent self-esteem leads to multiple interpersonal problems: A test of social adaptation theory*, Journal of Personality and Social Psychology 39/1980, s. 496-502.
- Kant Immanuel, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. Mściław Wartenberg, Roman Ingarden, PWN, Warszawa 1953.
- Kanter Rosabeth Moss, Hayirli Tuna Cem, *Creating High-Impact Coalitions*, HBR Magazine March–April 2022, <https://hbr.org/2022/03/creating-high-impact-coalitions>, [dostęp: 3.05.2022].
- Kanter Rosabeth Moss, *Ten Essentials for Getting Value from Values*, Hbr.org, 14.06.2010, <https://hbr.org/2010/06/ten-essentials-for-getting-val>, [dostęp: 22.03.2022].

Kaplan Robert S., Leonard Herman B., Mikes Anette, Suarez Fernando F., Montes Juan S., Kozyrkov Cassie, *Managing Risk and Resilience*, Hbr.org, 1.11.2020, <https://store.hbr.org/product/managing-risk-and-resilience/r2006b?sku=R2006B-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022]

Kaplan Robert S., McMillan David, *Reimagining the Balanced Scorecard for the ESG Era*, Hbr.org, 3.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/reimagining-the-balanced-scorecard-for-the-esg-era>, dostęp: [23.01.2022].

Kaplan Robert S., Norton David P., *How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your*, Hbr.org, 1.03.2006, <https://store.hbr.org/product/how-to-implement-a-new-strategy-without-disrupting-your-organization/R0603G>, [dostęp: 23.01.2022].

Kaplan Robert S., Norton David P., *Mastering the Management System*, HBR Magazine January 2008, <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>, [dostęp: 23.01.2022];

Kaplan Robert S., Norton David P., *The Balanced Scorecard—Measures that Drive Performance*, HBR Magazine January–February 1992, <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>, dostęp: [23.01.2022].

Kaplan Robert S., Norton David P., *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*, HBR Magazine July–August 2007, <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>, dostęp: [23.01.2022].

Kaplan Robert S., Ramanna Karthik, *Accounting for Climate Change*, HBR Magazine November–December 2021, <https://hbr.org/2021/11/accounting-for-climate-change>, [dostęp: 3.05.2022].

Kaplan Robert S., Serafeim George, Tugendhat Eduardo, *Inclusive Growth: Profitable Strategies for Tackling Poverty and Inequality*, HBR Magazine January–February 2018, <https://hbr.org/2018/01/inclusive-growth-profitable-strategies-for-tackling-poverty-and-inequality>, dostęp: [23.01.2022].

Kapp Wolfgang, *Spoleczne koszty funkcjonowania przedsiębiorstw prywatnych*, PWN, Warszawa 1960.

Karmańska Anna, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.

Karmasin Matthias, Bichler Klaus, *Corporate Social Responsibility in the Media Industry: Setting the Benchmark or Falling Behind?*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 135-146.

Karwat Zenon, *Metoda podziału dychotomicznego i jej znaczenie w analizie prawnej i prawniczej*, praca licencjacka napisana w Katedrze Teorii i Filozofii Prawa pod kierunkiem doktora Wojciecha Dziedziaka, Lublin 2012.

Katz A. J., *One of the Most Trusted Brands in Media, BBC World News Turns 30 Today*, AdWeek.com, 11.03.2021, www.adweek.com/tvnewser/one-of-americas-most-trusted-media-brands-bbc-world-news-turns-30-today/473573/, [dostęp: 10.11.2021].

Katz Elihu, Blumler Jay G., Gurevitch Michael, *Uses and gratifications research*, Public Opinion Quarterly 37 (4)/1973, s. 509-523.

Katz Elihu, Lazarsfeld Paul F., *Personal Influence. The Part Played by People in the Flow of Mass Communication*, Free Press, New York 1995.

- Kelly Kevin, *4 Arguments Against Technology*, Hbr.org, 17.04.2009, <https://hbr.org/2009/04/4-arguments-against-technology>, [dostęp: 19.01.2022].
- Kelly Kevin, *AR Will Spark the Next Big Tech Platform—Call It Mirrorworld*, Wired.com, 12.02.2019, www.wired.com/story/mirrorworld-ar-next-big-tech-platform/, [dostęp: 27.04.2022].
- Kelly Kevin, *How the Internet Gave All of Us Superpowers*, Wired.com, 9.18.2018, www.wired.com/story/wired25-kevin-kelly-internet-superpowers-great-upwelling/, [dostęp: 9.08.2021].
- Kelly Kevin, *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*, tłum. Piotr Cypriański, Poltext, Warszawa 2018.
- Kennedy Jessica A., Schweitzer Maurice, *Does Accusing a Coworker of an Ethical Lapse Hurt Your Credibility?*, Hbr.org, 4.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/does-accusing-a-coworker-of-an-ethical-lapse-hurt-your-credibility>, [dostęp: 3.05.2022].
- Kenton Will, *Political Economy*, Investopedia.com, 25.02.2021, www.investopedia.com/terms/p/political-economy.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Kieżun Witold, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei DOBREJ ROBOTY*, www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr_kostylo/4324, [dostęp: 6.05.2022].
- Kim W. Chan, Mauborgne Renee, *Blue Ocean Strategy*, HBR Magazine October 2004, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].
- Kim W. Chan, Mauborgne Renee, *Closing the Gap Between Blue Ocean Strategy and Execution*, Hbr.org, 5.02.2015, <https://hbr.org/2015/02/closing-the-gap-between-blue-ocean-strategy-and-execution>, [dostęp: 19.01.2022].
- Kirby Julia, *Inventing HBR*, HBR Magazine November 2012, <https://hbr.org/2012/11/inventing-hbr>, [dostęp: 20.09.2021].
- Kirby Julia, *Make the Right Decisions About Your Company's Sustainability Efforts*, Hbr.org, 26.03.2014, <https://hbr.org/2014/03/make-the-right-decisions-about-your-companys-sustainability-efforts>, [dostęp: 2.05.2022].
- Kirby Julia, *Trust in the Age of Transparency*, HBR Magazine July–August 2012, <https://hbr.org/2012/07/trust-in-the-age-of-transparency>, [dostęp: 2.05.2022].
- Klapper Joseph T., *The Effects of Mass Communication*, Free Press, New York 1960.
- Klepper Steven, *Entry, exit, growth, and innovation over the product life cycle*, *The American economic review* 1996, s. 562-583.
- Klimczuk-Kochańska Magdalena, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania, w: Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 68-79.
- Knobloch-Westerwick Silvia, *Choice and Preference in Media Use*, Routledge, New York 2015.
- Koblin John, *New Coke Was a Debacle. It's Coming Back. Blame 'Stranger Things'*, *The New York Times*, 21.05.2019, www.nytimes.com/2019/05/21/business/media/new-coke-netflix-stranger-things.html, [dostęp: 10.01.2022].
- Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, *Problemy Zarządzania* 11,4(44)/2013, s. 9-19.

- Koller Timothy, *What is value-based management?*, McKinsey Quarterly, 1.08.1994, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management, [dostęp: 10.04.2022].
- Komesaroff Paul A., Kerridge Ian, Lipworth Wendy, *Conflicts of interest: new thinking, new processes*, Internal Medicine Journal 49(5)/2019, s. 574-577.
- Komitet Organizacyjny Konferencji, konferencja Innowacje Społeczne – podziękowanie, wiadomość mailowa z 12.04.2022.
- Konarska Katarzyna, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, Colloquia Anthropologica et Communicativa 9/2016, s. 265-276.
- Kopp Carol M., *Business Model*, Investopedia.com, 3.07.2020, www.investopedia.com/terms/b/businessmodel.asp, [dostęp: 25.04.2022].
- Korombel Anna, Grabiec Olimpia, *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie (3)2016, s. 183-192.
- Kostera Monika, *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, (red.) Łukasz Gawęł, Emil Orzechowski, Attyka, Kraków 2012, s. 9-14.
- Kostera Monika, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
- Kostera Monika, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 53-61.
- Kostera Monika, Szeluga-Romańska Marta, *Komunikowanie a humanistyczne aspekty roli profesjonalnej menedżera: Studium etnograficzne*, w: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) Łukasz Sułkowski, Andrzej Woźniak, Łódź-Warszawa 2014, 19-40.
- Kostera Monika, Śliwa Martyna, *Zarządzanie w XXI Wieku. Jakość, Twórczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
- Kośmicki Eugeniusz, *Teoria konkurencji ekonomicznej*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny rok L, 1/1988, s. 155-176.
- Kotler Philip, *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.
- Koulouvari Panagiota, *Family-Owned Media Companies in the Nordic Countries. A Portrait of Structures and Characteristics of 25 Firms*, Working Paper Series nr 4, Jönköping International Business School 2004.
- Kowalski Tadeusz, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, Studia Medioznawcze 2(57)/2014, s. 15-36.
- Kowalski Tadeusz, Jung Bohdan, *Media na rynku. Wprowadzenie do ekonomiki mediów*, Wydawnictwa akademickie i profesjonalne, Warszawa 2006.
- Kowalski Tadeusz, *Komunikacja w czasach internetu - powrót do źródeł?*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Kryształizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 323-335.

- Kowalski Tadeusz, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998.
- Kowalski Tadeusz, *Wprowadzenie do zarządzania mediami*, *Studia Medioznawcze* 2(7)2002, s. 11-31.
- Kozyrkov Cassie, *Managing Risk and Resilience*, Hbr.org, 1.11.2020, <https://store.hbr.org/product/managing-risk-and-resilience/r2006b?sku=R2006B-PDF-ENG>, [dostęp: 19.01.2022].
- Koźmiński Andrzej K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Koźmiński Krzysztof, *Carl Schmitt na tle doktryny rewolucyjnego konserwatyzmu*, *Anthropos?* 10-11/2008, www.anthropos.us.edu.pl/anthropos6/texty/kozminski.htm, [dostęp: 02.04.2022].
- Kraków gospodarzem światowego szczytu*, *Krakow.pl*, 27.09.2016, www.krakow.pl/otwarty_na_swiat/aktualnosci/197309,117,komunikat,krakow_gospodarzem_swiatowego_szczytu_.html, [dostęp: 17.04.2022].
- Kramer Mark R., Agarwal Rishi, Srinivas Aditi, *Business as Usual Will Not Save the Planet*, Hbr.org, 12.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/business-as-usual-will-not-save-the-planet>, [dostęp: 2.05.2022].
- Kramer Rafał, *Wartość jako kategoria ekonomiczna - definicja i klasyfikacja*, *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego* 4(7)/2011, s. 91-105.
- Kraszewska Marta, *Nowe koncepcje kształtowania konkurencyjności przedsiębiorstw źródłem budowania ich przewagi konkurencyjnej*, w: Marta Kraszewska, Klaudia Pujer, *Konkurencyjność przedsiębiorstw sposoby budowania przewagi konkurencyjnej*, Exante, Wrocław 2017.
- Kreft Jan, *Ewolucja strategii firm medialnych w dobie konwergencji*, *Ekonomiczne Problemy Usług* 55/2010, s. 423-431.
- Kreft Jan, *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2012.
- Kreft Jan, *Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 189-202.
- Kreft Jan, *Koniec dziennikarstwa, jakie znamy. Agregacja w mediach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Kreft Jan, Leja Krzysztof, *Koopetycja w trzech odstępach*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk 2020.
- Kreft Jan, *Multimedia jako cel strategii konwergencji mediów – środowiska komunikacji w biznesie*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu* 136/2010, s. 210-220.
- Kreft Jan, *Schyłek stary i ekspansja nowych mediów*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego* 67/2011, 457-464.
- Kreft Jan, *Schyłek tradycyjnego dziennikarstwa prasowego a nowa logika mediów*, *Zeszyty Prasoznawcze* (2)59/2016, s. 314-325.
- Kreft Jan, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Kraków 2018.

- Kreft Jan, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.
- Kuciński Kazimierz, *Poszukiwacz wartości Profesor Andrzej Herman 1949-2016*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 4/2016, s. 5-14.
- Kuhn Thomas, *Strategia rewolucji naukowych*, tłum. Helena Ostromecka, PWN, Warszawa 1968.
- Kulshreshtha Praveen, *Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships*, *International Journal of Business Governance and Ethics*, Inderscience Enterprises 3(1)/2007, s. 33-41.
- Küng Lucy, *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline*, *Journal of Media Business Studies* 4(1)/2007, s. 21-39.
- Küng Lucy, *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*, SAGE, Londyn 2008.
- La RSE dans le secteur des Médias*, Orse.org, 2014, www.orse.org/nos-travaux/la-rse-dans-le-secteur-des-medias, [dostęp: 5.12.2021].
- Lachiewicz Stefan, Matejun Marek, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 85-141.
- Lai Lisa, *Managing When the Future Is Unclear*, Hbr.org, 09.01.2019, <https://hbr.org/2019/01/managing-when-the-future-is-unclear>, [dostęp: 20.04.2022].
- Laitila Tiina, *Journalistic codes of ethics in Europe*, w: *Communication Theory & Research*, (red.) Peter Golding, Els De Bens, An EJC Anthology, London 2005, s. 527- 544.
- Lapuerta Madeleine L., *The Future of Economics is Moving On Without Us*, *The Harvard Crimson*, 11.07.2017, www.thecrimson.com/column/womankiw/article/2017/7/11/lapuerta-future-economics/, [dostęp: 22.12.2021].
- Latonero Mark, *Can Facebook's Oversight Board Win People's Trust?*, Hbr.org, 29.01.2020, <https://hbr.org/2020/01/can-facebooks-oversight-board-win-peoples-trust>, [dostęp: 2.05.2022].
- Laurenson Lydia, *Social Media Platforms Can Be Built Around Quality, Not Scale*, Hbr.org, 6.04.2017, <https://hbr.org/2017/04/imagining-a-social-media-platform-built-around-quality-not-scale>, [dostęp: 2.05.2022].
- Lavine John M., Wackman Daniel B., *Managing media organizations: Effective leadership of the media*, Longman, New York 1988.
- Lazear Edward P., *Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions Presidential Address to the Society of Labor Economists*, *Journal of Labor Economics*, 2 (17)/1999, s. 199-236.
- Lazear Edward P., Shaw Kathryn L., *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, *Journal of Economic Perspectives* 4 (21)/2007, s. 91-114.
- Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006.
- Lee Jack, *Top 10 Largest Media Companies in the World of 2022*, [bumblebeetimes.com](https://bumblebeetimes.com/top-10-largest-media-companies-in-the-world/), 28.01.2022, <https://bumblebeetimes.com/top-10-largest-media-companies-in-the-world/>, [dostęp: 3.05.2022].

- Leinwand Paul, Mani Mahadeva Matt, *Digitizing Isn't the Same as Digital Transformation*, Hbr.org, 26.03.2021, <https://hbr.org/2021/03/digitizing-isnt-the-same-as-digital-transformation>, [dostęp: 1.10.2021].
- Levin-Scherz Jeff, Toro Patricia, *The Omicron Variant: How Companies Should Respond*, Hbr.org, 3.12.2021, <https://hbr.org/2021/12/the-omicron-variant-how-companies-should-respond>, [dostęp: 3.05.2022].
- Levinson Harry, *Management by Whose Objectives?*, HBR Magazine January 2003, <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, [dostęp: 20.12.2021].
- Levinson Paul, *Nowe nowe media*, Wydawnictwo WAM, Kraków 2010.
- Li Cathy, Hines Kristen, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].
- Liberska Hanna, *Klasyczne i współczesne podejścia do wartości w psychologii*, w: *Tradycja a nowoczesność. Wartości współczesnego człowieka – przedmiot, źródła, obszary i konflikty*, (red.) Hanna Liberska, Alicja Malina, Dorota Suwalska-Barancewicz. Bydgoszcz 2017, s. 20-32.
- Lichtarski Janusz Marek, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340/2014, s. 91-98.
- Lippmann Walter, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick-London 1998.
- Lisowska-Magdziarz Małgorzata, *Feniksy, łabędzie, motyle. Media i kultura transformacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.
- Littunen Matti, Evans Joseph, McCabe Douglas, Pickthall Alice, *Misplaced Media Spend in a Booming Identity Economy: A Brand Opportunity*, Enders Analysis 2018, www.endersanalysis.com/reports/, [dostęp: 01.02.2022].
- Livingstone Sonia, *New media, new audiences?*, *New Media & Society* 1(1)/1999, s. 59-66.
- Livingstone Sylvia, *Media audiences, interpreters, users*, w: *Media Audiences. Understanding media*, (red.) Marie Gillespie, Open University Press/McGraw-Hill, Maidenhead-New York 2005, s. 9-50.
- Lowe Gregory Ferrell, *Introduction: What's So Special About Media Management?* w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016, s. 1-20.
- Lubin David A., Esty Daniel C., *The Sustainability Imperative*, HBR Magazine May 2010, <https://hbr.org/2010/05/the-sustainability-imperative>, [dostęp: 2.05.2022].
- Lynn Andrew, *Ethics, Economics, and the Specter of Naturalism: The Enduring Relevance of the Harmony Doctrine School of Economics*, *Journal of Business Ethics* (2021), s. 1-13.
- Maciąg Rafał, *Pragmatyka internetu. Web 2.0 jako środowisko*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2013.
- Maciąg Rafał, *W stronę cywilizacji internetu. Zarządzanie w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Mackintosh Stuart P. M., *Business economics in a post-truth era*, *Business Economics*, National Association for Business Economics 52(4)/2017, s. 260-264.

- Magretta Joan, *Why Business Models Matter*, HBR Magazine May 2002, <https://hbr.org/2002/05/why-business-models-matter>, [dostęp: 25.04.2022].
- Mahmud Wahiduddin, *Is there an Economics of Social Business?*, Bangladesh Development Studies, Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS) 40(3-4)/2017, s. 159-169.
- Makota Janina, *Filozofia wartości według Nicolaia Hartmanna*, *Estetyka i Krytyka* 15/16, 2/2008–1/2009, s. 88-106.
- Management by Values*, CCES.ca, <https://cces.ca/management-values>, [dostęp: 10.04.2022].
- Martin Fiona, Lowe Gregory Ferrell, *The Value and Values of Public Service Media*, w: *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013, s. 19-40.
- Martyniak Zbigniew, *Taylorizm wczoraj i dziś*, *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie* 593/2002, s. 5-16.
- Maslow Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* 50/1943, s. 370-396.
- Mayers Kieren, Davis Tom, Van Wassenhove Luk N., *The Limits of the 'Sustainable' Economy*, Hbr.org, 16.06.2021, <https://hbr.org/2021/06/the-limits-of-the-sustainable-economy>, [dostęp: 2.05.2022].
- Mayo Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.
- McChesney Robert W., *The Problem of the Media: U.S. Communication Politics in the 21st Century*, Monthly Review Press, New York 2004.
- McChesney Robert, Schiller Dan, *The Political Economy Of International Communications. Foundations for the Emerging Global Debate about Media Ownership and Regulation, Technology, Business and Society*, United Nations Research Institute for Social Development, Programme Paper Number 11/2003, s. 26-32.
- McKeone Dermot H., *Measuring Your Media Profile*, Aldershot, Gower 1995.
- McNulty Eric J., *Doing the Right Thing or Making a Profit – Which Comes First?*, Hbr.org, 18.02.2013, <https://hbr.org/2013/02/doing-the-right-thing-or-makin>, [dostęp: 19.12.2021].
- McPhee Wayne, Wheeler David, *Making the case for the added-value chain*, *Strategy & Leadership* 34(4)/2006, s.39-46.
- McQuail Denis, *Mass Communication Theory*, Sage Publications, London 1983.
- McQuail Denis, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Measuring Media Content, Quality, And Diversity Approaches And Issues In Content Research*, (red.) Robert G. Picard, Turku School of Economics and Business Administration, Turku 2000.
- Media economics: theory and practice*, (red.) Alison Alexander, James Owers, Rod Carveth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 1993.
- Media Firms: Structures, Operations, Performance*, (red.) Robert G. Picard, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey 2002.
- Media Innovations: A Multidisciplinary Study of Change*, (red.) Tanja Storsul, Arne H. Krumsvik, Nordicom, Göteborg 2013, www.nordicom.gu.se/sites/default/files/publikationer-hela-pdf/media_innovations._a_multidisciplinary_study_of_change.pdf, [dostęp: 10.05.2020].

- Menkes Justin, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].
- Menon Geeta, Kiesler Tina, *When a Brand Stands up for Racial Justice, Do People Buy It?*, Hbr.org, 31.06.2020, <https://hbr.org/2020/07/when-a-brand-stands-up-for-racial-justice-do-people-buy-it>, [dostęp: 16.10.2021].
- Metaverse – nowy wirtualny świat*, Jowita Michalska, wypowiedź od 55 minuty na panelu dyskusyjnym, YouTube.com, www.youtube.com/watch?v=6k7guvNI7TU, [dostęp: 28.04.2022].
- Metaverse – nowy wirtualny świat*, Natalia Hatałska, wypowiedź od 62 oraz od 65 minuty na panelu dyskusyjnym, YouTube.com, www.youtube.com/watch?v=6k7guvNI7TU, [dostęp: 28.04.2022].
- Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, (red.) Monika Kostera, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.
- Meyer Christopher, Kirby Julia, *Income Inequality Is a Sustainability Issue*, Hbr.org, 28.01.2014, <https://hbr.org/2014/01/income-inequality-is-a-sustainability-issue-2>, [dostęp: 2.05.2022].
- Meyer Kurt, Mikes Anette, Kaplan Robert S., *When Every Employee Is a Risk Manager*, Hbr.org, 25.01.2021, <https://hbr.org/2021/01/when-every-employee-is-a-risk-manager>, [dostęp: 19.01.2022].
- Michael E. Porter – wydziałowy profil pracownika*, Harvard Business School, www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532, [dostęp: 12.04.2022].
- Michalczyk Stanisław, *Uwagi o analizie zawartości mediów*, Rocznik Prasoznawczy 3/2009, s. 95-109.
- Mierzejewska Bożena I., Hollifield C. Ann, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 37-65.
- Mintzberg Henry, *Enough Leadership*, HBR Magazine November 2004, <https://hbr.org/2004/11/enough-leadership>, [dostęp: 19.01.2022].
- Mintzberg Henry, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations*, Free Press/Collier Macmillan, New York-London 1989.
- Mintzberg Henry, *Planning on the Left Side and Managing on the Right*, HBR Magazine July 1976, <https://hbr.org/1976/07/planning-on-the-left-side-and-managing-on-the-right>, [dostęp: 19.01.2022].
- Mintzberg Henry, *The Fall and Rise of Strategic Planning*, HBR Magazine January–February 1994, <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>, [dostęp: 19.01.2022].
- Mintzberg Henry, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, HBR Magazine March–April 1990, <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>, [dostęp: 19.01.2022].
- Mintzberg Henry, *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row, New York 1973.
- Mintzberg Henry, *Zarządzanie*, tłum. Robert Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.

Mission, values and public purposes, BBC, www.bbc.com/aboutthebbc/governance/mission, [dostęp: 10.11.2021].

Mitra Debanjan, Golder Peter N., *Quality Is in the Eye of the Beholder*, HBR Magazine April 2007, <https://hbr.org/2007/04/quality-is-in-the-eye-of-the-beholder>, [dostęp: 2.05.2022].

Moore Mark H., *What is public value? How do you create it?*, University of Warwick 2004, https://scholar.harvard.edu/files/markmoore/files/what_is_public_value_how_do_you_create_it_-_university_of_warwick_speech.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

Morey Timothy, *Make Customer Data and Trust a Competitive Advantage*, Hbr.org, 13.05.2015, <https://hbr.org/webinar/2015/05/make-customer-data-and-trust-a-competitive-advantage>, [dostęp: 2.05.2022].

Moss Ellie, *Supply Chain, Not Sustainability, Should Manage Your Carbon Footprinting*, Hbr.org, 1.07.2011, <https://hbr.org/2011/07/supply-chain-not-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022].

Mrozowski Maciej, *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2001.

Much anew about 'nudging', Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem przeprowadzony przez Roberta Fusaro i Julię Sperling-Magro, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

Nagle Tadhg, Redman Thomas C., Sammon David, *Only 3% of Companies' Data Meets Basic Quality Standards*, Hbr.org, 11.09.2017, <https://hbr.org/2017/09/only-3-of-companies-data-meets-basic-quality-standards>, [dostęp: 2.05.2022].

Napoli Philip M., *Audience Economics. Media Institutions and the Audience Marketplace*, Columbia University Press, New York 2003.

Napoli Philip M., *Audience Evolution. New technology and the Transformation of the Media Audience*, Columbia University Press, New York 2011.

Napoli Philip M., Caplan Robyn, *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why it Matters for Communications Policy*, Telecommunications Policy Research Conference, Arlington 2016.

Napoli Philip M., *Issues in Media Management and the Public Interest*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarra, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 275-295.

Napoli Philip M., *Toward A Model Of Audience Evolution: New Technologies And The Transformation Of Media Audiences*, McGannon Center Working Paper Series, paper 15, 2008.

Negroponte Nicholas, *5 predictions from 1984*, TED 1984, www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_5_predictions_from_1984, [dostęp: 10.04.2020].

Newton Kenneth, *The Mass Media: Fourth Estate or Fifth Column?*, w: *Governing the UK in the 1990s*, (red.) Robert Pyper, Lynton Robins, Palgrave MacMillan, London 1995, s. 155-176.

Nicolae Laura M., *Ethical Economics, Not Ethics vs. Economics*, The Harvard Crimson, 24.07.2017, www.thecrimson.com/article/2017/7/24/nicolae-ethical-economics/, [dostęp: 22.12.2021].

- Nidumolu Ram, Prahalad C.K., Rangaswami M.R., *Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation*, HBR Magazine September 2009, <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation>, [dostęp: 2.05.2022].
- Nierenberg Bogusław, *O potrzebie humanistycznego zarządzania mediami*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 107-121.
- Nierenberg Bogusław, *O zarządzaniu mediami uwag kilka*, w: *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Kryształizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty*, (red.) Andrzej Adamski, Sławomir Gawroński, Marcin Szewczyk, Oficyna Wydawnicza ASPRA, Warszawa 2017, s. 271-282.
- Nierenberg Bogusław, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2007.
- Nierenberg Bogusław, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, *Problemy Zarządzania* 11/4, 2013, s. 149-159.
- Nkonde Mutale, *Is AI Bias a Corporate Social Responsibility Issue?*, Hbr.org, 4.11.2019, <https://hbr.org/2019/11/is-ai-bias-a-corporate-social-responsibility-issue>, [dostęp: 3.05.2022].
- Nogalski Bogdan, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, (red.) Rafał Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2008.
- Nowakowski Krzysztof, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(69)2017, s. 127-140.
- O'Boyle Edward J., *Requiem for Homo Economicus*, *Journal of Markets & Morality* 2(10)/2007, s. 127-140.
- Obłój Krzysztof, *O zarządzaniu refleksyjnie*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Obłój Krzysztof, *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Oleksyn Tadeusz, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
- Oleksyn Tadeusz, *Natura wartości i katalog wartości*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.
- Oleksyn Tadeusz, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020.
- Oles Piotr, Hermans Hubert, *Allport-Vernon Study of Values*, w: *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ 2010.
- Osterwalder Alexander, *A Better Way to Think About Your Business Model*, Hbr.org, 6.05.2013, <https://hbr.org/2013/05/a-better-way-to-think-about-yo>, [dostęp: 19.01.2022].
- Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*, John Wiley & Sons, New Jersey 2010.
- Osterwalder Alexander, Pigneur Yves, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. Bartosz Sałbut, Helion, Warszawa 2011.
- Outsourcing misji. Media prywatne i obywatelskie w czasach chaosu medialnego próbują zastępować TVP*, Sesja 25 III KPO, <https://bip.brpo.gov.pl/pl/content/panel/sesja-25KPO-nowy-model-mediow-publicznych>, [dostęp: 20.10.2021].

- Overview, w: Howard Rheingold, *The Virtual Community, Homesteading on the Electronic Frontier*, <https://mitpress.mit.edu/books/virtual-community-revised-edition>, [dostęp: 09.12.2020].
- Painter-Morland Mollie, Deslandes Ghislain, *Reconceptualizing CSR in the Media Industry as Relational Accountability*, *Journal of Business Ethics* 143/2017, s. 665-679.
- Palczewski Marek, *Dekoncentracja rynku mediów w polsce – punkt wyjścia*, Raport Instytutu Staszica, Warszawa 2018.
- Pałasz Michał, *Zarządzanie posthumanistyczne*, *Przegląd Kulturoznawczy* 1(47)/2021, s. 1-25.
- Parker Sharon K., Knight Caroline, Keller Anita, *Remote Managers Are Having Trust Issues*, Hbr.org, 30.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/remote-managers-are-having-trust-issues>, [dostęp: 2.05.2022].
- Parmar Bidhan L., Freeman Edward R., Harrison Jeffrey S., Wicks Ruffin Andrew C., de Colle Simone, Purnell Lauren, *Stakeholder Theory: The State of the Art*, *The Academy of Management Annals* 3(1)/2010, s. 403-445.
- Pascale Richard, *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict for Competitive Advantage*, Simon and Schuster, New York 1990.
- Pasternak Joanna, Gołąb Dominika, *Konkurencja*, *Encyklopedia Zarządzania*, <https://mf-iles.pl/pl/index.php/Konkurencja>, [dostęp: 25.04.2022].
- Pathak Ritesh, *What is Managerial Economics? Definition, Types, Nature, Principles, and Scope*, *AnalyticSteps.com*, 26.11.2020, www.analyticsteps.com/blogs/what-managerial-economics-definition-types-nature-principles-scope, [dostęp: 20.09.2021].
- Pendleton Robert C., *We Won't Get Value-Based Health Care Until We Agree on What 'Value' Means*, Hbr.org, 27.02.2018, <https://hbr.org/2018/02/we-wont-get-value-based-health-care-until-we-agree-on-what-value-means>, [dostęp: 22.03.2022].
- Peters Katelyn, *Is Economics a Science?*, *Investopedia.com*, 14.08.2021, www.investopedia.com/ask/answers/030315/economics-science.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Peters Thomas J., Waterman Robert H., *In search of excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- Phalen Patricia F., *The market information system and personalized exchange: Business practices in the market for television audiences*, *Journal of Media Economics* 11(4)/1998, s. 17-34.
- Picard Robert G., *Environmental and Market Changes Driving Strategic Planning in Media Firms*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 1-19.
- Picard Robert G., *Foreword*, w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Charles Brown, Springer, Heidelberg 2016.
- Picard Robert G., *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23-36.
- Picard Robert G., *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf, [dostęp: 27.03.2022].

- Picard Robert G., *Legal and Economic Aspects In Theft of Newspapers: Using a Model of Newspaper Value*, *The Journal of Media Economics* 1(4)/1999.
- Picard Robert G., *Media economics. Concepts and issues*, SAGE, London 1989.
- Picard Robert G., *Money, Media. and the Public Interest*, w: *The Institutions of Democracy: The Press*, (red.) Geneva Overholser, Kathleen Hall Jamieson, Oxford University Press, New York 2005, s. 337-350.
- Picard Robert G., *Patterns of state intervention in Western press economics*, *Journalism Quarterly* 62(1)/1985.
- Picard Robert G., Pickard Victor, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017.
- Picard Robert G., *The Economics and Financing of Media Companies*, Fordham University Press, New York 2002.
- Picard Robert G., *The press and the decline of democracy: The democratic socialist response in public policy*, Greenwood Publishing Group, Londyn 1985.
- Picard Robert G., *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, *Journal of Media Business Studies* 2(2)/2005.
- Pickard Victor, *Democracy Without Journalism? Confronting the Misinformation Society*, Oxford University Press, New York 2020.
- Pickering Michael, *Stereotyping and Stereotypes*, w: *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Race, Ethnicity and Nationalism*, (red.) John Stone, Rutledge M. Dennis, Polly Rizova, Anthony D. Smith, Xiaoshuo Hou, Chichester, West Sussex, UK 2016, www.researchgate.net/publication/316367765_Stereotyping_and_Stereotypes, [dostęp: 10.11.2021].
- Pisarek Walery, *Analiza zawartości prasy*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983.
- Pleszczyński Jan, *Etyka dziennikarska i dziennikarstwa*, Difin, Warszawa 2015.
- Podcast Emilii Gawryluk, Houseofskills.pl, 25 kwietnia 2022, www.houseofskills.pl/pl/strefa-wiedzy/podcast/odcienie-biznesu-natalia-hatalska-swiat-jest-jednym-wielkim-ultra-skomplikowanym-systemem-gdzie-wszystko-ma-na-siebie-wplyw, [dostęp: 28.04.2022].
- Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, (red.) Adam Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
- Polman Paul, Winston Andrew, *A Strategy for Sustainability*, Hbr.org, 26.02.2022, <https://hbr.org/webinar/2021/12/a-strategy-for-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022].
- Polman Paul, Winston Andrew, *Yes, Investing in ESG Pays Off*, Hbr.org, 13.04.2022, <https://hbr.org/2022/04/yes-investing-in-esg-pays-off>, [dostęp: 17.04.2022].
- Porter Michael E., Ballou-Aares Daniella, *Business Leaders Must Take Action on Climate and Voting Rights*, Hbr.org, 3.11.2021, <https://hbr.org/2021/11/business-leaders-must-take-action-on-climate-and-voting-rights>, [dostęp: 17.04.2022].
- Porter Michael E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

Porter Michael E., Heppelmann James E., *How Does Augmented Reality Work?*, HBR Magazine November–December 2017, <https://hbr.org/2017/11/how-does-augmented-reality-work>, [dostęp: 19.01.2022].

Porter Michael E., Heppelmann James E., *Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy*, HBR Magazine November–December 2017, <https://hbr.org/2017/11/why-every-organization-needs-an-augmented-reality-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].

Porter Michael E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, HBR Magazine March 1979, <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].

Porter Michael E., Kramer Mark R., *Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*, HBR Magazine December 2006, <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022].

Porter Michael E., *Przewaga konkurencyjna*, tłum. Magda Witkowska, Gliwice 2006.

Porter Michael E., *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, HBR Magazine January 2008, <https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].

Porter Michael E., *What is strategy*, HBR Magazine November-December 1996, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>, [dostęp: 19.01.2022].

Postman Neil, *Technopol. Triumf techniki nad kulturą*, tłum. Anna Tanalska-Dulęba, Wydawnictwo Muza, Warszawa 2004.

Power of Media, WEFForum.org, www.weforum.org/projects/power-of-media, [dostęp: 6.05.2022].

Prahalad C.K., Krishnan M.S., *The New Meaning of Quality in the Information Age*, HBR Magazine September–October 1999, <https://hbr.org/1999/09/the-new-meaning-of-quality-in-the-information-age>, [dostęp: 2.05.2022].

Prahalad Deepa, *Why Trust Matters More Than Ever for Brands*, Hbr.org, 8.12.2011, <https://hbr.org/2011/12/why-trust-matters-more-than-ev>, [dostęp: 2.05.2022].

Prawelska-Skrzypek Grażyna, Lenartowicz Marta, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 45-57.

Press Release, Hbs.edu, 15.08.2019, www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx, [dostęp: 24.01.2022].

Profil LinkedIn The New Orleans Jazz&Heritage Festival and Foundation, Inc., www.linkedin.com/company/new-orleans-jazz-&-heritage-festival-and-foundation-inc., [dostęp: 12.11.2021].

Program VI Kongresu Open Eyes Economy Summit 2021, https://kongres.oees.pl/wp-content/uploads/2021/10/OEES_2021_przewodnik_ver4_prevka.pdf, [dostęp: 28.12.2021].

Pulizzi Joe, Barrett Newt, *Get Content Get Customers-Turn Prospects into Buyers with Content Marketing*, NSB Management Review 2(2)/2010.

Qiu Jack Linchuan, Castells Manuel, *Mobile Communication and Society: A Global Perspective*, MIT Press, Cambridge-Massachusetts 2006.

Radio 357, <https://patronite.pl/radio357>, [dostęp: 04.06.2022].

- Radio Nowy Świat*, <https://patronite.pl/radionowyswiat>, [dostęp: 04.06.2022].
- Ratingi ESG – jaką dają wartość i jak się do nich dobrze przygotować?*, Deloitte.com, www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/esg-ratingi-jak-sie-przygotowac-jaka-daja-wartosc.html, [dostęp: 15.04.2022].
- Reca Angel Arrese, *Issues in media product management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 181-201.
- Recalling Henry Ford, the Not-So-Good Capitalist*, NYTimes.com, 10.09.2012, www.nytimes.com/2012/09/10/opinion/recalling-henry-ford-the-not-so-good-capitalist.html, [dostęp: 10.11.2021].
- Redman Thomas C., *Assess Whether You Have a Data Quality Problem*, Hbr.org, 28.07.2016, <https://hbr.org/2016/07/assess-whether-you-have-a-data-quality-problem>, [dostęp: 2.05.2022].
- Redman Thomas C., *Data Quality Should Be Everyone's Job*, Hbr.org, 20.05.2016, <https://hbr.org/2016/05/data-quality-should-be-everyones-job>, [dostęp: 2.05.2022].
- Redman Thomas C., *Get Responsibility for Data Out of IT*, Hbr.org, 22.10.2012, <https://hbr.org/2012/10/get-responsibility-for-data-out>, [dostęp: 3.05.2022].
- Redman Thomas C., *Getting in Front of Data Quality*, Hbr.org, 3.12.2013, <https://hbr.org/webinar/2014/01/getting-in-front-of-data-quality>, [dostęp: 2.05.2022].
- Redman Thomas C., *To Improve Data Quality, Start at the Source*, Hbr.org, 10.02.2020, <https://hbr.org/2020/02/to-improve-data-quality-start-at-the-source>, [dostęp: 2.05.2022].
- Redmond James W., *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 115-144.
- Rheingold Howard, *The Virtual Community. Homesteading on the Electronic Frontier*. Reading, Addison-Wesley, Massachusetts 1993.
- Richard H. Thaler, nagroda w dziedzinie nauk ekonomicznych 2017*, NobelPrize.org, www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/facts/, [dostęp: 1.10.2021].
- Richardson Nick, *Celebrity, money and power: TV's obsession with the Murdoch family dynasty*, TheConversation.com, 20.09.2020, <https://theconversation.com/celebrity-money-and-power-tvs-obsession-with-the-murdoch-family-dynasty-146113>, [dostęp: 19.12.2021].
- Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004.
- Roberts Laura Morgan, Grayson Megan, *Businesses Must Be Accountable for Their Promises on Racial Justice*, Hbr.org, 1.06.2021, <https://hbr.org/2021/06/businesses-must-be-accountable-for-their-promises-on-racial-justice>, [dostęp: 3.05.2022].
- Rogmans Tim, El-Jisr Karim, *Designing Your Company's Sustainability Report*, Hbr.org, 14.02.2022, <https://hbr.org/2022/01/designing-your-companys-sustainability-report>, [dostęp: 2.05.2022].
- Rossetto Louis, *Why Wired?*, Wired.com, 1.01.1993, www.elon.edu/u/imagining/expert_predictions/why-wired/, [dostęp: 9.08.2021].

Roszkowska-Śliż Maria, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, Wrocław 2011, s. 257-270.

Róžański Andrzej, *Media społecznościowe: współczesne środowisko edukacyjne czy „cyfrowe tsunami”?*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, sectio J – Paedagogia-Psychologia* 2(30)/2017, s. 205-216.

Różycka Magdalena, *Media publiczne a kształtowanie przemian społecznych*, *Naukowy Przegląd Dziennikarski* 1(9)/2014, s. 6-28.

Rubin Alan M., *Media effects: Advances In theory and research*, Routledge, New York 2009.

Ryszard Kijowski, *Nicolai Hartmann*, *Miesięcznik Znak*, Listopad (11) XXVI, nr 245, Kraków 1974, s. 1409-1421.

Salmon Felix, *Media trust hits new low*, *Axios.com*, 21.01.2021, www.axios.com/media-trust-crisis-2bf0ec1c-00c0-4901-9069-e26b21c283a9.html, [dostęp: 29.04.2022].

Samuel Alexandra, *Data Is the Next Big Thing in Content Marketing*, *Hbr.org*, 14.09.2015, <https://hbr.org/2015/09/data-is-the-next-big-thing-in-content-marketing>, [dostęp: 20.06.2021].

Sánchez-Taberner Alfonso, *Issues in Media Globalization*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 463-491.

Sánchez-Taberner Alfonso, *Leaders as Builders of Great Teams*, w: *Leadership in the Media Industry Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, Jönköping 2006, s. 96-103.

Sánchez-Taberner Alfonso, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, (red.) Robert G. Picard, Jönköping 2004, s. 19-34.

Satell Greg, Windschitl Cathy, *High-Performing Teams Start with a Culture of Shared Values*, *Hbr.org*, 11.05.2021, <https://hbr.org/2021/05/high-performing-teams-start-with-a-culture-of-shared-values>, [dostęp: 7.05.2022].

Schulman Alan, *Brilliance in Marketing – Marketing Speed of Culture*, www.youtube.com/watch?v=H11voEeQ8d0, [dostęp: 24.04.2022].

Schultz Don E., *Preface*, w: Joseph Jaffe, *Life after the 30-second spot: energize your brand with a bold mix of alternatives to traditional advertising*, John Wiley & Sons, Hoboken, New Jersey 2005.

Schwartz Shalom H., *Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications*, *Revue française de sociologie* (4)47/2006, s. 929-968.

Serafeim George, *Social-Impact Efforts That Create Real Value*, *HBR Magazine* September-October 2020, <https://hbr.org/2020/09/social-impact-efforts-that-create-real-value>, [dostęp: 18.04.2020].

Shanken Edward A., *Wprowadzenie - Myślenie Systemowe - Sztuka Systemowa*, w: *Systems. Documents of Contemporary Art*, (red.) Edward A. Shanken, The MIT Press, London 2015, <https://wrocenter.pl/pl/edward-a-shanken-wprowadzenie-myslenie-systemowe-sztuka-systemowa/>, [dostęp: 10.04.2020].

- Shapira Allison, Horsager David, *To Win Over an Audience, Focus on Building Trust*, Hbr.org, 9.03.2022, <https://hbr.org/2022/03/to-win-over-an-audience-focus-on-building-trust>, [dostęp: 2.05.2022].
- Shapiro Andrew L., Gottesman David, *Want Higher Sustainability Ratings? Increase Your Transparency*, Hbr.org, 22.01.2009, <https://hbr.org/2009/01/want-higher-sustainability-rat>, [dostęp: 2.05.2022].
- Sheehy Benedict, *Defining CSR: Problems and Solutions*, Journal of Business Ethics 131(3)/2014, s. 625-648.
- Shenk David, *Data Smog: Surviving the Information Glut*, Harper, New York 1997.
- Shleifer Andrei, *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*, Oxford University Press Inc., New York 2000.
- Siegert Gabriele, von Rimscha Bjørn, *7 Economic bases of communication*, w: *Theories and Models of Communication*, (red.) Paul Cobley, Peter Schulz, De Gruyter Mouton, Berlin 2013, www.zora.uzh.ch/id/eprint/73425/4/Siegert_von_Rimscha_Economic_bases_of_communication.pdf, [dostęp: 24.04.2022].
- Siezieniewska Katarzyna, *Zawód dziennikarza w obliczu konwergencji mediów*, <https://deputuw.ceon.pl/bitstream/handle/item/892/K.%20SIEZIENIEWSKA%20-%20PRACA%20DOKTORSKA.pdf?sequence=1>, [dostęp: 18.02.2016].
- Siggelkow Nicolaj, Wibbens Phebo, *What's the Best Way to Create Long-Term Value?*, Hbr.org, 15.10.2020, <https://hbr.org/2020/10/whats-the-best-way-to-create-long-term-value>, [dostęp: 18.04.2022].
- Sijbesma Feike, *The company of the future must do well by doing good*, WeForum.org, 20.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/is-the-economy-serving-us-or-are-we-serving-the-economy, [dostęp: 15.10.2021].
- Simon Herbert, *Designing organizations for an information-rich world*, w: *Computers, Communication, and the Public Interest*, (red.) Martin Greenberger, The Johns Hopkins Press, Baltimore, MD 1971, s. 37-72.
- Simon Jean Paul, *Moving to Digital Media Worlds: Three Successive Transformation Waves*, w: *Digital Medial Worlds. The New Economy of Media*, (red.) Giuditta De Prato, Esteve Sanz, Jean Paul Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 27-40.
- Simpson Stephen D., *Finance vs. Economics: What's the Difference?*, Investopedia.com, 23.06.2021, www.investopedia.com/articles/economics/11/difference-between-finance-and-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Sjurts Insa, *Kooperation und Konkurrenz bei kollektivem strategischen Handeln*, Die Betriebswirtschaft 59/1999, s. 707-712.
- Sjurts Insa, *Strategies in the Media Business: Fundamental Principles and Case Studies*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- Skinner Burrhus Frederic, *Beyond freedom and dignity*, Alfred A. Knopf, Inc., New York 1971.
- Smith Adam, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, C. H. Beck, München 1776.

Smith Adam, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, tłum. Stefan Wolff, Oswald Einfeld, Zdzisław Sadowski, PWN, Warszawa 1954.

Smith Adam, *O uczuciach moralnych*, tłum. Stanisław Jedynek, PWN, Warszawa 1989.

Social Innovation, OECD.org, www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm, [dostęp: 17.04.2022].

Soczyński Sławomir, *Funkcje przedsiębiorstw medialnych w świetle odpowiedzialności*, *Studia Socialia Cracoviensia* 2(19)/2018, s. 49–65.

Springman Jack, *Implementing a Stakeholder Strategy*, Hbr.org, 28.06.2011, <https://hbr.org/2011/07/implementing-a-stakeholder-str>, [dostęp: 5.12.2021].

Srinivasan Ashwin, Kurey Bryan, *Creating a Culture of Quality*, HBR Magazine April 2014, <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>, [dostęp: 2.05.2022].

Steimle Josh, *What is Content Marketing?*, Forbes.com, 19.09.2014, www.forbes.com/sites/josh-steimle/2014/09/19/what-is-content-marketing/?sh=5cd1525c10b9, [dostęp: 24.04.2022].

Stilwell Frank, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

Stolarska Diana, *Umiejętność wywierania wpływu na ludzi jako kluczowa kompetencja współczesnego menedżera i przywódcy - studium teoretyczno-empiryczne*, *Ekonomia i Zarządzanie* 3/2012, s. 182-196.

Sucher Sandra J., Gupta Shalene, *The Trust Crisis*, Hbr.org, 16.06.2019, <https://hbr.org/2019/07/the-trust-crisis>, [dostęp: 2.05.2022].

Sucher Sandra J., *Leading with Trust*, <https://hbr.org/2019/07/leading-with-trust>, [dostęp: 2.05.2022].

Sullivan Tim, *Transparency, Trust, and Bitcoin*, HBR Magazine June 2015, <https://hbr.org/2015/06/transparency-trust-and-bitcoin>, [dostęp: 2.05.2022].

Sułkowski Łukasz, *Humanistic and public management in Poland – basic cognitive assumptions*, w: *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, (red.) Łukasz Sułkowski, Andrzej Woźniak, Łódź-Warszawa 2014, s. 53-64.

Sułkowski Łukasz, *Paradygmaty humanistycznego zarządzania*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 123-138.

Sułkowski Łukasz, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, *Folia Sociologica* 29/2001, s. 189-209.

Sutton Alexandra, *50 social impact innovations that might save the world*, www.boardofinnovation.com/blog/50-social-impact-innovations-helping-to-save-the-world/, [dostęp: 17.04.2022].

Sylvie George, *Leadership and the workforce*, w: *Media Management: A Casebook Approach* (fourth Edition), (red.) George Sylvie, Jan Le Blanc Wicks, C. Ann Hollifield, Stephen Lacy, Ardyth Broadric Sohn, Taylor & Francis Group, New York-London 2009, s. 29-49.

Szara Katarzyna, *Uwarunkowania rozwoju w świetle koncepcji „3 T”*, *Optimum. Studia Ekonomiczne* 1(73)/2015, s. 178-187.

- Szczyt ekonomiczny w Davos z 2021 r., www.weforum.org/great-reset/, [dostęp: 5.05.2022].
- Szczyt ekonomiczny w Davos z 2022 r., www.weforum.org/press/2022/01/media-advisory-annual-meeting-2022-announced-22-26-may-in-davos-klosters, [dostęp: 5.05.2022].
- Szczepański Jan, *Elementarne pojęcia socjologii*, PWN, Warszawa 1970.
- Szot Lucyna, *Między wolnością a upolitycznieniem mediów publicznych*, *Przegląd Politologiczny* (2)2020, s. 157-177.
- Szpunar Magdalena, *Nowe-stare medium. Internet między tworzeniem nowych modeli komunikacyjnych a reprodukowaniem schematów komunikowania masowego narzędzia*, Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa 2012.
- Szpunar Magdalena, www.magdalenaszpunar.com/_dydaktyka/kategorie%20komunikowania%20masowego.pdf, [dostęp: 6.09.2016].
- Sztumski Wiesław, *Transformacja nowym paradygmatem ewolucji społecznej*, w: *Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne*, Centrum Badań Ewaluacyjnych, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013, s. 45-64.
- Szydło Joanna, *Paradygmaty kultury organizacyjnej*, *Ekonomia i Zarządzanie* 4/2014, s. 82-94.
- Ślusarczyk Bogusław, Ślusarczyk Stanisław, *Podstawy mikro- i makroekonomii*, Politechnika Lubelska, Lublin 2011.
- Takeuchi Hirotaka, Quelch John, *Quality Is More Than Making a Good Product*, HBR Magazine July 1983, <https://hbr.org/1983/07/quality-is-more-than-making-a-good-product>, [dostęp: 2.05.2022].
- Tapscott Don, *After 20 Years, It's Harder to Ignore the Digital Economy's Dark Side*, Hbr.org, 11.03.2016, <https://store.hbr.org/product/after-20-years-it-s-harder-to-ignore-the-digital-economy-s-dark-side/H02QBU>, [dostęp: 19.01.2022].
- Tapscott Don, *Cztery zasady dla otwartego świata*, TEDGlobal 2012, www.ted.com/talks/-don_tapscott_four_principles_for_the_open_world/transcript?language=pl, [dostęp: 6.04.2022].
- Tapscott Don, Tapscott Alex, *The Impact of the Blockchain Goes Beyond Financial Services*, Hbr.org, 10.05.2016, <https://store.hbr.org/product/the-impact-of-the-blockchain-goes-beyond-financial-services/H02VXH>, [dostęp: 19.01.2022].
- Tapscott Don, Vargas Ricardo Viana, *Blockchain Is Changing How Companies Can Engage with Customers*, Hbr.org, 6.01.2021, <https://hbr.org/2021/01/blockchain-is-changing-how-companies-can-engage-with-customers>, [dostęp: 19.01.2022].
- Tarver Evan, *Social Economics*, Investopedia.com, 23.03.2021, www.investopedia.com/terms/-s/social-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Taylor Bill, *News Corp., Netflix, and the Value of Values*, Hbr.org, 25.07.2011, <https://hbr.org/-2011/07/news-corp-netflix-values>, [dostęp: 22.03.2022].
- Teler Anna, *Cyfrowe plemiona w granicach medialnej konsumpcji zaprogramowanej*, w: *Od słów do czynów. Rzecz o demagogii?*. (red.) Marek Sokołowski, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2022, s. 77-109.
- Teler Anna, *Innowacja i nowość w branży medialnej w świetle teorii innowacyjności Josepha A. Schumpetera na przykładzie CNN*, *Zarządzanie Mediami* (1)9/2021, s. 99-114.

Teler Anna, *Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego*, *Studia Socialia Cracoviensia* 1(20)/2019, s. 37-48.

Teler Anna, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Drąg, Michał Drożdż, Tarnów 2020, s. 237-257.

Teresa Sasińska-Klas, *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?*, w: *Dziennikarstwo i świat mediów. Nowa edycja*, (red.) Zbigniew Bauer, Edward Chudziński, Studium Dziennikarskie Akademii Pedagogicznej w Krakowie i Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych Universitas, Kraków 2008, s. 469-480.

Thaler Richard H., *Anomalies. The January Effect*, *Economic Perspectives* 1(1)/1987, s. 197-201.

The Britannica Dictionary, www.britannica.com/dictionary/drumbeat, [dostęp: 5.05.2022].

The Communications (Television Licensing) Regulations 2004, UK Statutory Instruments 2004 No. 692, legislation.gov.uk, www.legislation.gov.uk/uksi/2004/692/contents, [dostęp: 10.11.2021].

The Global Risks Report 2021, Insight Report 16th Edition, WEFForum.org, www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

The Great Hack, reż. Karim Amer, Jehane Noujaim, 2019.

The Network Society: A Cross-Cultural Perspective, (red.) Manuel Castells, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Northampton 2004.

The Social Life of Things: Commodities in a Cultural Perspective, (red.) Arjun Appadurai, Cambridge UP, Cambridge 1986.

The Value of Public Service Media, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom - University of Gothenburg, Göteborg 2013.

Thompson Dennis, *Understanding financial conflicts of interest*, *New England Journal of Medicine* 329(8)/1993, s. 573-576.

Thompson John B., *Media i nowoczesność. Społeczna teoria mediów*, tłum. Izabela Mielnik, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.

Thorburn David, Jenkins Henry, *Rethinking Media Change: The Aesthetics of Transition. Media in Transition*, MIT Press, Cambridge, MA 2003.

TikTok. Statistics & Facts, Statista Research Department, 08.02.2022, www.statista.com/topics/6077/tiktok/, [dostęp: 24.03.2022].

Tjan Anthony K., *What High-Quality Revenue Looks Like*, Hbr.org, 7.02.2013, <https://hbr.org/2013/02/what-high-quality-revenue-look>, [dostęp: 2.05.2022].

Toffler Alvin, *Trzecia Fala*, tłum. Ewa Woydyłło, Warszawa 1985.

Topping Nigel, *Is Your Company Ready for a Zero-Carbon Future?*, Hbr.org, 21.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/is-your-company-ready-for-a-zero-carbon-future>, [dostęp: 2.05.2022].

Trappel Josef, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 49-58.

Turow Joseph, *Breaking up America: Advertisers and the New Media World*, University of Chicago Press, Chicago 1997.

Turska-Kawa Agnieszka, *Media jako źródło zaspokajania fundamentalnych potrzeb: rozważania w kontekście teorii 'użytkowania i gratyfikacji'*, *Studia Politicae Universitatis Silesiensis* 10/2013, s. 147-170.

TVP odmawia emisji reklamy Yes z pocałunkiem wioślarki Katarzyny Zillmann i jej partnerki, *Wirtualnemedi.pl*, 4.11.2021, www.wirtualnemedi.pl/artykul/katarzyna-zillmann-dziewczyna-reklama-yes-tvp-odmawia-emisji, [dostęp: 10.11.2021].

TV licences: BBC to go ahead with over-75s licence fee changes, *BBC.com*, 9.07.2020, www.bbc.com/news/entertainment-arts-53347021, [dostęp: 10.05.2022].

Tyc Waldemar, *Ekonomiczne uwarunkowania wielkości przedsiębiorstw medialnych*, *Studia Ekonomiczne* 156/2013, s. 23-33.

Unruh Gregory, *Can You Compete on Sustainability?*, *Hbr.org*, 22.03.2010, <https://hbr.org/2010/03/can-you-compete-on-sustainabil>, [dostęp: 2.05.2022].

Ustawa z dnia 29 grudnia 1992 r. o radiofonii i telewizji, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170001414/U/D20171414Lj.pdf>, [dostęp: 30.04.2022].

Uszlachetnianie biznesu, <https://oees.pl/uszlachetnianie-biznesu/>, [dostęp: 12.10.2021].

Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution, White Paper, August 2018, *WEForum.org*, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

Values. Strategic Intelligence, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000L-GrDEAW?tab=publications>, [dostęp: 15.01.2022].

van Marrewijk Marcel, *Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability. Between agency and communion*, *Journal of Business Ethics* 44(2-3)/2003, s. 95-105.

Villena Verónica H., Gioia Dennis A., *A More Sustainable Supply Chain*, *HBR Magazine* March–April 2020, <https://hbr.org/2020/03/a-more-sustainable-supply-chain>, [dostęp: 2.05.2022].

Vinton Kate, *These 15 Billionaires Own America's News Media Companies*, *Forbes.com*, 1.06.2016, www.forbes.com/sites/katevinton/2016/06/01/these-15-billionaires-own-americas-news-media-companies/, [dostęp: 15.09.2021].

Vogel Harold Leslie, *Entertainment industry economics: a guide for financial analysis*, Cambridge University Press, New York 1998.

Volini Erica, Schwartz Jeff, Mallon David, Van Durme Yves, Hauptmann Maren, Yan Ramona, Poynton Shannon, *Ethics and the future of work*, *Deloitte Insights*, 15.05.2020, www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html, [dostęp: 20.10.2021].

Warner Mervyn, *Funding Public Media. An insight into contemporary funding models*, Public Media Alliance, Report 2019, www.publicmediaalliance.org/wp-content/uploads/2017/08/Funding-Public-Media-.pdf, [dostęp: 30.04.2022].

Wartość przedsiębiorstwa inwestującego, (red.) Halina Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.

- Washburn Nathan T., *Why Profit Shouldn't Be Your Top Goal*, HBR Magazine December 2009, <https://hbr.org/2009/12/why-profit-shouldnt-be-your-top-goal>, [dostęp: 5.12.2021].
- Waterson Jim, *BBC licence fee to be abolished in 2027 and funding frozen*, TheGuardian.com, 16.01.2022, www.theguardian.com/media/2022/jan/16/bbc-licence-fee-to-be-abolished-in-2027-and-funding-frozen, [dostęp: 10.05.2022].
- Weick Karl E., *Sensemaking in Organizations*, SAGE, Thousand Oaks 1995.
- Weinberger David, *Can We Trust Machines that Sound Too Much Like Us?*, Hbr.org, 22.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/can-we-trust-machines-that-sound-too-much-like-us>, [dostęp: 2.05.2022].
- Whelan Tensie, Douglas Elyse, *How to Talk to Your CFO About Sustainability*, HBR Magazine January-February 2021, <https://hbr.org/2021/01/how-to-talk-to-your-cfo-about-sustainability>, [dostęp: 2.05.2022].
- Who We Are*, wrbh.org, www.wrbh.org/about-us/who-we-are/, [dostęp: 10.01.2022].
- Wibbens Phebo D., Siggelkow Nicolaj, *Introducing LIVA to measure long-term firm performance*, Strategic Management Journal 41/2020, s. 867-890.
- Wieczorek Joanna, *Okiem podglądacza, czyli zjawisko wojeryzmu w polskich mediach i polityce*, Świat idei i polityki 13/2014, s. 51-70.
- Wiktorska-Święcka Aldona, *Governance jako nowy paradygmat w procesach integracji europejskiej*, w: *Procesy integracyjne i dezintegracyjne w Europie. Podręcznik akademicki*, (red.) Anna Pacześniak, Monika Klimowicz, Wrocław 2014, s. 147-178.
- Wilkins Lee, *The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit*, w: *Leadership in the Media Industry Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, Jönköping 2006, s. 77-91.
- Wilkinson Nick, *Managerial Economics. A Problem-Solving Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.
- Will Andreas, Gossel Britta, *Media Markets, Value and the Unique: Consequences and Implications for Media Management from Karpik's New Economics Sociology Perspective*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 65-79.
- Winston Andrew, *Business in the Age of Mass Extinction*, Hbr.org, 9.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/business-in-the-age-of-mass-extinction>, [dostęp: 2.05.2022].
- Winston Andrew, *The Competing Black Swans of Sustainability*, Hbr.org, 10.09.2010, <https://hbr.org/2010/09/the-competing-black-swans-of-s>, [dostęp: 2.05.2022].
- Wirt John, *Musical friends help WWOZ celebrate its birthday at Tip's. Little station, big sound*, Nola.com, 18.02.2015, www.nola.com/entertainment_life/music/article_73755379-19d1-5aac-9eab-a73c79025758.html, [dostęp: 12.11.2021].
- Wojciech Czakon, *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Oficyna Wolters Kluwers business, Warszawa 2012.
- Wojcieszka Lucyna, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, Studia Ekonomiczne 180/2014, s. 240-248.

- Wojtek Jagielski, Tomek Michniewicz, *Świat Reportera*, Youtube.com Outriders, 1.09.2016, www.youtube.com/watch?v=CGFUwDhRbWE, [dostęp: 10.11.2021].
- Wolff Michael, *The man who owns the news: inside the secret world of Rupert Murdoch*, Broadway Books, New York 2008.
- Wołczek Przemysław, *The concept of corporate social responsibility and sustainable development*, Problemy Ekorozwoju 9(1)/2014, s. 157-166.
- World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].
- Wrzosek Wojciech, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994.
- Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.
- WWOZ Staff*, wwoz.org, www.wwoz.org/wwoz-staff, [dostęp: 12.11.2021].
- WWOZ Volunteers*, wwoz.org, www.wwoz.org/wwoz-volunteers, [dostęp: 12.11.2021].
- www.harvardbusiness.org/who-we-are/leadership-development-program-who-we-are, [dostęp: 24.01.2022].
- Wykaz nadawców społecznych (stan na dzień 30 września 2021r.)*, KRRiT.gov.pl, www.archiwum.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/Nadawcy/wykaz/nadawcy_spoleczni_-_wykaz_-2020-09-30.pdf, [dostęp: 30.04.2022].
- Wylie Christopher, *Mindf*ck. Cambridge Analytica, czyli jak popsuć demokrację*, tłum. Michał Strąkow, Insignis, Warszawa 2020.
- Yaeger Don, *HBR's Adi Ignatius: "Act Like It Matters... But Keep It Loose"*, chiefexecutive.net, 14.09.2021, <https://chiefexecutive.net/hbrs-adi-ignatius-act-like-it-matters-but-keep-it-loose>, [dostęp: 24.01.2022].
- Yang Charlie, *How Murdoch Shapes the Economy: The Influence of Media, and Media Moguls, on Economic Policy*, Harvard Economics Review, 4.08.2020, www.economicsreview.org/post/how-murdoch-shapes-the-economy-the-influence-of-media-and-media-moguls-on-economic-policy, [dostęp: 19.12.2021].
- Yohn Denise Lee, *Company Culture Is Everyone's Responsibility*, Hbr.org, 8.02.2021, <https://hbr.org/2021/02/company-culture-is-everyones-responsibility>, [dostęp: 3.05.2022].
- Yoon Eddie, Lochhead Christopher, Ferguson Dave, Mumphery Quentin, *Could Gen Z Consumer Behavior Make Capitalism More Ethical?*, Hbr.org, 14.12.2020, <https://hbr.org/2020/12/could-gen-z-consumer-behavior-make-capitalism-more-ethical>, [dostęp: 16.10.2021].
- Zaki Jamil, *Making Empathy Central to Your Company Culture*, Hbr.org, 30.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/making-empathy-central-to-your-company-culture>, [dostęp: 20.10.2021].
- Zakrzewska-Bielawska Agnieszka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017.

Zappulla Antonio, *Independent journalism is a public good. We must work together to protect it*, WEFForum.com, 3.05.2021, www.weforum.org/agenda/2021/05/when-journalism-is-public-good-media-freedom/, dostęp: 30.04.2022].

Zarkadakis George, *'Data Trusts' Could Be the Key to Better AI*, Hbr.org, 10.11.2020, <https://hbr.org/2020/11/data-trusts-could-be-the-key-to-better-ai>, [dostęp: 2.05.2022].

Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red.) Włodzimierz Piotrowski, Andrzej K. Koźmiński, PWN, Warszawa 2010.

Zawadzki Michał, *Radykalny manifest humanistyczny współczesnego zarządzania*, w: Michał Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014, s. 7-12.

Zhang Shunyuan, Srinivasan Kannan, Singh Param Vir, Mehta Nitin, *AI Can Help Address Inequity — If Companies Earn Users' Trust*, Hbr.org, 17.09.2021, <https://hbr.org/2021/09/ai-can-help-address-inequity-if-companies-earn-users-trust>, [dostęp: 2.05.2022].

Zięba Magdalena, Maiia Serhienko, *Efekt synergii*, Encyklopedia Zarządzania, https://mfilles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii, [dostęp: 3.05.2022].

Zillmann Dolf, Bryant Jennings, *Selective Exposure to Communication*, Erlbaum, Hillsdale, NJ 1985.

Żemigła Marcin, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 226-235.

Spis tabel, rycin i diagramów

Rysunek 1. Elementy organizacji w ujęciu systemowym.....	29
Rysunek 2. Otoczenie przedsiębiorstwa	47
Tabela 1. Formy rynkowe	52
Rysunek 3. Podwójny rynek medialny i waluty medialne.....	62
Rysunek 4. Długi ogon	118
Tabela 2. Formy zarządzania mediami	129
Rysunek 5. Cykl życia produktu medialnego i możliwe warianty	131
Rysunek 6. Piramida społecznej odpowiedzialności biznesu	230
Tabela 3. Klucz kategoryzacyjny do analizy treści w czasopiśmie HBR.....	272
Diagram 1. Obecność wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażona w procentach.....	277
Wykres 1. Występowanie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone liczbowo.....	278
Diagram 2. Kategorie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone procentowo i liczbowo w oparciu o klucz kategoryzacyjny.....	279
Diagram 3. Proporcje wartości etycznych (zsumowana kategoria etyczna i łączona) oraz ekonomicznych (zsumowana kategoria ekonomiczna i łączona) w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone procentowo i liczbowo.....	280
Wykres 2. Kategorie wartości w artykułach HBR w poszczególnych latach wyrażone liczbowo w oparciu o klucz kategoryzacyjny.....	281
Wykres 3. Wartości w kategorii etycznej w artykułach HBR wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu	282
Wykres 4. Wartości w kategorii ekonomicznej w artykułach HBR wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu	283
Wykres 5. Wartości w kategorii łączonej w artykułach HBR wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu	284
Tabela 4. Tematy a występowanie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone w liczbach	285
Diagram 4. Grupa tematyczna a występowanie wartości w artykułach HBR z lat 2011-2020 wyrażone w procentach	287
Rysunek 7. Piramida elementów wartości	306
Rysunek 8. Model 7S.....	341
Tabela 5. Transfer czterech wartości: konteksty, znaczenia i związki z innymi wartościami.....	346
Rysunek 9. Wartości w transferze	350

Indeks osobowy

- Abraham Maslow, 296, 305, 307, 328
Adam Smith, 167, 171, 173, 179, 190, 326
Adi Ignatius, 266
Alan B. Albarran, 33, 34, 39, 66, 72, 86, 177, 370, 405
Alexander Osterwalder, 252, 270
Alfonso Sánchez-Taberero, 65, 82, 154
Allan Afuah, 48, 50, 54, 55, 56
Alvin Toffler, 134
Andrzej Herman, 13, 242, 248, 252, 254, 263, 296, 314, 315, 335, 336, 353, 354, 368, 371, 377
Andrzej K. Koźmiński, 78, 99, 102, 183, 237, 325
Anna Jupowicz-Ginalska, 42, 44, 106, 130, 131, 150
Annet Aris, 40, 69, 70, 72, 146
Archie B. Carroll, 229, 230, 231
Barbara Czarniawska, 325
Barbara Hackman Franklin, 33
Benjamin Bates, 31
Bogusław Nierenberg, 9, 22, 34, 43, 53, 71, 75, 96, 125, 126, 129, 133, 220, 325
Bogusława Dobek-Ostrowska, 43, 49, 71, 77
Bohdan Jung, 35, 60, 106, 126
Bożena Mierzejewska, 38, 88
C. Ann Hollifield, 13, 38, 42, 88, 261, 290, 335
Chris Anderson, 36, 54, 117, 118, 119, 268, 390
Christopher Tucci, 48, 50, 54, 55, 56
Clayton Christensen, 226, 269
Daniel B. Wackman, 31, 132, 133
David Shenk, 34, 110
Denis McQuail, 23, 24, 31, 66, 222, 232
Diana Ingenhoff, 243, 367
Don Tapscott, 269, 358, 369, 415
Douglas Ferguson, 11, 20, 27, 32, 375
Edward de Bono, 240
Edward S. Herman, 214
Elton Mayo, 196, 197, 326
Fiona Martin, 339
Frances Haugen, 236
Frederick W. Taylor, 19, 161, 165, 166, 180, 197, 245
Gayle C. Avery, 84, 165
Geert Hofstede, 340
Gillian Doyle, 11, 20, 35, 36, 53, 59, 73, 107, 339, 375
Gordon Allport, 296, 303, 304, 307, 328
Gregory F. Chapados, 33
Gregory Ferrell Lowe, 45, 64, 93, 124, 143, 339, 395
Harold L. Vogel, 37, 56, 57
Harold Laswell, 11, 19
Henri Fayol, 19, 163, 165
Henry Gantt, 19, 160, 161, 162
Henry Jenkins, 36, 39, 41, 75, 94, 133, 148, 149
Henry Mintzberg, 19, 83, 86, 180, 268
Herbert Simon, 109
Izabela Stańczyk, 13, 18, 314, 335
Jack Conte, 141, 149
Jacques Bughin, 40, 69, 70, 72, 146
James W. Redmond, 69, 71, 89, 157, 216
Jan Kreft, 9, 31, 44, 47, 55, 60, 104, 107, 134, 145, 205, 236, 325, 326
Jean Paul Simon, 148
Jerzy Hausner, 316, 317, 318
Jerzy Jastrzębski, 43, 257, 262
Jerzy Kociatkiewicz, 237, 325, 326
Joan Magretta, 89, 140, 141
Johan Huizinga, 145
John Hendry, 12
John M. Lavine, 31, 46, 132, 133
John W. Dimmick, 36, 113
Joost van Loon, 261, 290, 335
Joseph Schumpeter, 87
Joseph Trappel, 337, 338, 339
Jowita Michalska, 358
Karol Adamiecki, 19, 161, 162, 165, 167, 197
Ken Blanchard, 164, 308, 309
Kevin Kelly, 95, 270, 359
Klaus H. Schoenbach, 32, 57, 61, 62
Klaus-Dieter Altmepfen, 42, 261, 289, 335
Kōnosuke Matsushita, 180
Krzysztof Obłój, 47, 55, 56, 237
Lee Becker, 32, 57, 61, 62

Lucy Küng, 13, 27, 39, 40, 41, 45, 49,
 50, 60, 69, 71, 74, 99, 100, 110, 142,
 143, 155, 166
 Luis Rossetto, 95
 Łukasz Sułkowski, 164, 325
 Maciej Mrozowski, 104, 105
 Magdalena Szpunar, 135
 Małgorzata Dacko, 44
 Manuel Castells, 34
 Maria Roszkowska-Śliż, 44, 233, 234,
 236, 331
 Mark Deuze, 41, 74, 75, 123, 362
 Mark R. Kramer, 13, 311, 312
 Mary Jo Hatch, 78
 Mary Parker Follett, 197, 198, 326
 Mateusz Zmysłony, 316
 Max Bazerman, 193, 364
 Max Weber, 19, 166, 195, 197, 371
 Michael E. Porter, 13, 48, 100, 137,
 167, 186, 269, 310, 311, 312, 313,
 314, 360, 371
 Michael O. Wirth, 370
 Michael O'Connor, 308, 309
 Michał Drożdż, 18, 184, 196, 257, 258,
 263, 303, 365
 Milton Friedman, 192, 204, 312
 Mirosław Filiciak, 119
 Monika Kostera, 25, 78, 197, 237, 325,
 326, 327
 Natalia Hatałska, 13, 182, 204, 236,
 237, 264, 319, 340, 352, 354, 358,
 369, 378
 Neil Postman, 110
 Nicholas Negroponte, 115
 Nick Couldry, 39, 110, 111, 115
 Nicolai Hartmann, 250, 296, 297, 298,
 299, 300, 301, 302, 303, 328
 Noam Chomsky, 214
 Paul Levinson, 133
 Paulo Faustino, 41, 44, 63, 64, 76, 129,
 178
 Peter F. Drucker, 16, 34, 69, 80, 89, 97,
 128, 140, 157, 159, 163, 165, 167,
 187, 192, 244, 245, 246, 268, 308,
 369
 Philip Kotler, 201
 Philip M. Napoli, 9, 36, 38, 39, 58, 107,
 108, 111, 112, 114, 115, 116, 117,
 118, 119, 147, 222
 Philipp Bachmann, 243, 367
 R. Edward Freeman, 231, 240
 Rafał Maciąg, 47, 325, 326
 Richard Caves, 34, 65, 126
 Richard Florida, 67, 68
 Richard Thaler, 174, 364
 Ricky W. Griffin, 47, 81, 326, 355
 Robert G. Picard, 28, 31, 32, 34, 37, 41,
 59, 60, 62, 97, 101, 103, 106, 107,
 125, 128, 175, 176, 177, 178, 202,
 205, 222, 255, 256, 263, 339
 Robert Iger, 189, 355
 Robert S. Kaplan, 270
 Robert W. McChesney, 218, 219, 221
 Rosabeth Moss Kanter, 290
 Rupert Murdoch, 85, 189, 203, 237,
 238, 344
 Simon Frith, 11, 20, 36, 73, 375
 Sławomir Soczyński, 44
 Sonia Livingstone, 39, 106, 111
 Steve Jobs, 189, 226, 227, 228
 Sylvia M. Chan-Olmsted, 13, 34, 38,
 100, 370, 411
 Tadeusz Kotarbiński, 362
 Tadeusz Kowalski, 24, 35, 42, 56, 59,
 60, 70, 73, 81, 85, 101, 103, 105,
 106, 124, 126, 127, 135, 137, 147,
 148, 177, 289
 Tadeusz Oleksyn, 13, 157, 167, 187,
 198, 240, 242, 250, 253, 263, 296,
 305, 314, 315, 335, 336, 345, 350,
 377
 Ted Turner, 189
 Terry Flew, 40
 Thomas C. Redman, 343
 Thomas H. Davenport, 109
 Thomas Kuhn, 158, 174
 Tim Cook, 206, 227, 228
 Tomasz Goban-Klas, 107, 220
 Victor Pickard, 128
 Waldemar Tyc, 59, 127
 Walery Pisarek, 274
 Walter Lippmann, 239, 245, 356, 357,
 374
 Wojciech Czakon, 55, 101, 183

Oświadczenie promotora rozprawy doktorskiej

Rozprawa doktorska została przygotowana pod moim kierunkiem i może być podstawą postępowania o nadanie autorowi stopnia doktora.

data:

podpis promotora rozprawy doktorskiej

Oświadczenie autorki pracy

Oświadczam, że rozprawa doktorska została napisana przeze mnie samodzielnie i nie zawiera treści uzyskanych w sposób niezgodny z obowiązującymi przepisami.

Przedstawiona rozprawa doktorska nie była wcześniej przedmiotem procedur związanych z uzyskaniem stopnia naukowego doktora w wyższej uczelni.

Wersja rozprawy doktorskiej (przedstawiona do obrony) jest identyczna z załączoną wersją elektroniczną.

data:

podpis autorki rozprawy doktorskiej

Oświadczenie

Wyrażam zgodę na udostępnianie przez Archiwum Uniwersytetu Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie rozprawy doktorskiej pt. *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o synergiczną korelację paradygmatów etycznego i ekonomicznego* zgodnie z obowiązującymi na Uniwersytecie Papieskim Jana Pawła II w Krakowie zasadami udostępniania.

data:

.....

czytelny podpis autorki