

Kreft J. (2015). Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji. *Zarządzanie humanistyczne*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jan Kreft

Uniwersytet Jagielloński

### **Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami – próba definicji**

Zarządzanie mediami ma interdyscyplinarny charakter, aspiruje do statusu nauki holistycznej. Na medialnym rynku owa deklaracyjna interdyscyplinarność pozostaje jednak przede wszystkim „w służbie” osiągnięcia celów biznesowych: bogactwa właścicieli (akcjonariuszy), maksymalizacji zysku i wzrostu udziału rynkowego przedsiębiorstw medialnych. Osadzony w rynkowym kontekście dyskurs medialny wydaje się naturalny, a komodyfikacja dotycząca wszystkich aspektów mediów – uzasadniona.

Człowiek w takim 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 drugiego. W tej konfrontacji prym wiodzie osiągnięcie celów definiowanych przede wszystkim w kategoriach finansowych, brakuje miejsca na podmiotowość jednostki. Jakościowa narracja badawcza ustępuje ilościowej.

Tymczasem właśnie zarządzanie mediami jest szczególnie predystynowane do pełnego uwzględnienia kulturowej – antropologicznej refleksji. Powszechność, codzienność mediów podkreśla znaczenie problemu. Wyróżniające cechy mediów, a zwłaszcza wywieranie społecznego wpływu i wyjątkowy charakter medialnych produktów, skłaniają ku wnioskowi, że właśnie zarządzanie mediami powinno przenikać humanistyczne podejście na każdym etapie analizy.

Powyżej wspomniane okoliczności pozwalają na sformułowanie zrębów katalogu zasad humanistycznego zarządzania mediami – swobodnego azymutu pozwalającego,

posługując się metaforą, na przypomnienia o powinnościach i... obranie kursu na humanistyczne podstawy zarządzania mediami.

Gdyby zadać pytanie, czym się różni funkcjonowanie mediów, na przykład: redakcji prasowej, telewizyjnej, czy portalu informacyjnego, od działania organizacji w innych obszarach gospodarki, można by, po niedługim namyśle, udzielić tyleż „nienaukowej”, co trafnej odpowiedzi. Przede wszystkim zgodnie, choć raczej odwołując się do intuicji, podkreślano by wyjątkowość mediów, ich twórczy charakter, uzależnienie od indywidualnych zdolności, umiejętności formułowania myśli w osobiwej dla mediów formie. Podkreślono by rolę talentu, zdolność dostrzeżenia tego, co społecznie ważne. Wymieniono by zapewne oryginalne wymagania zawodowe, odpowiedzialność.

Po namyśle, przysłoby się także zgodzić, że mediami (w domyśle organizacjami/przedsiębiorstwami medialnymi) można zarządzać, choć ta rynkowa oczywistość nie jest powszechnie dostrzegana. Przeciwnie, niekiedy wydaje się, że media funkcjonują niczym *perpetuum mobile*. I tu intuicja nie zawodzi, ponieważ powszechne współtworzenie mediów (wartości w mediach) może sugerować, że pospolitość i masowość powstawania treści medialnych wymyka się świadomemu działaniu (w domyśle: zarządzaniu).

Intuicja jednak, choć przydatna w naukowych badaniach (jest wszak składnikiem niezbędnym w każdej metodzie badań naukowych), nie wydaje się wystarczającym przewodnikiem w wyjaśnieniu funkcjonowania współczesnych mediów, zwłaszcza, gdy analizuje się je z perspektywy zarządzania [Pieter 1967]. Pozostaje po prostu wstępem do dalszych badań. I tylko trudno się oprzeć wrażeniu, że w tej sekwencji refleksji intuicja wyprzedza uporządkowane doświadczenie i namysł naukowy.

### **Zarządzanie mediami, jako miejsce spotkań dyscyplin**

W istocie mamy bowiem do czynienia z nowo powstającą subdyscypliną „zarządzania mediami”, a do najpilniejszych pytań podstawowych z tym związanych należy następujące: na czym polega specyfika zarządzania mediami? Choć bowiem organizacje medialne funkcjonują od dawna, to zrozumienie zarządzania nimi jest przedmiotem refleksji badawczej dopiero od kilku dziesięcioleci [Albarran, Chan-Olmsted, Wirth 2006]. Dotychczas nie wypracowano narzędzi teoretycznych, a i fachowe piśmiennictwo należy do rzadkości.

Jest zatem zarządzanie mediami elementem dyscypliny zarządzania o kruchych teoretycznych fundamentach, o dopiero powstających alternatywnych ramach analitycznych.

Choć bowiem powstają prace przynoszące kolejne heurystyczne modele uwzględniające specyfikę mediów, a także prace związane z zarządzaniem mediami poświęcone tworzeniu wiedzy, to nie muszą się one przyczyniać do intelektualnej i teoretycznej spójności nowej dyscypliny [Doyle, Frith 2004, s. 2].

Zarządzanie mediami można obecnie traktować jako miejsce spotkań wielu dyscyplin, z których każda ma swoje pytania badawcze, problemy teoretyczne i metodologiczną tradycję. To, co jest ich spoiwem, to – pomimo relatywnie niewielkiej liczby badaczy – nacisk na badania, których potencjał przyczynia się do zrozumienia społeczno-politycznego, kulturowego i ekonomicznego systemu.

Charakterystyczna dla mediów jest twórcza kreatywność oraz elastyczność działania, a także umiejętność pozyskiwania uwagi odbiorców/użytkowników i reklamodawców. Specyficzne okazują się również oczekiwania; media jako całość i ich poszczególne elementy są związane z oddziaływaniem na społeczne postawy. Właśnie ta niezwykła cecha stanowi przedmiot szczególnego zainteresowania uczestników innych rynków, zwłaszcza politycznego i finansowego.

Istniejące prace naukowe dotyczące zarządzania mediami nawiązują przede wszystkim do teoretycznych podstaw nauk powiązanych z mediami (zwłaszcza nauki o polityce, nauki o poznaniu i komunikacji społecznej, socjologii, psychologii, ekonomii i finansach) i – pomimo dużego postępu – w niewielkim stopniu są wsparte badaniami teoretycznymi związanymi z samym zarządzaniem mediami.

Czerpiąc z tych źródeł, zarządzanie mediami odwołuje się przede wszystkim do medioznawstwa i ekonomii mediów. Korzysta także z dorobku ekonomii politycznej i komunikowania, które łącznie składają się na macierzyste dyscypliny zarządzania mediami. Zarządzanie mediami czerpie również inspiracje i korzysta z dorobku socjologii i stosunków międzynarodowych, przekraczając bariery dyscyplin naukowych [Albarran, Chan-Olmsted, Wirth 2006, s. 3].

Jak interdyscyplinarne podejście pozwala na lepsze zrozumienie ważnych dla mediów zjawisk, przekonuje analiza przyczyn fiaska wielu fuzji przedsiębiorstw medialnych, ponieważ przydatna jest w tym przypadku analiza stylów zarządzania oraz psychologiczna hipoteza pychy, które przyczyniają się także do poznania funkcjonowania nowo powstających sieci medialnych w ich licznych relacjach z innymi sieciami (np. finansowymi i politycznymi).

Odnosząc się do kruchości teoretycznych podstaw zarządzania mediami, należy także dodać, że zróżnicowany jest stan badań we wspomnianych dyscyplinach macierzystych. Na

przykład w bliskich zarządzaniu mediami badaniach nad komunikowaniem kwestie ekonomiczne są obecne w bardzo niewielkim wymiarze, dominują w nich bowiem: socjologia, psychologia, językoznawstwo, politologia i prawo. Tymczasem zrozumienie reguł funkcjonowania mediów jest niemożliwe bez odniesienia się do ekonomicznego ich kontekstu.

Dyscypliny macierzyste niewystarczająco jednak tłumaczą problemy mediów. Nauka o komunikowaniu koncentruje się zazwyczaj na kwestii wolności słowa, dostępie do mediów, społecznym wpływie zawartości mediów oraz nowych technologiach komunikacyjnych [Owers, Carveth, Alexander 2004]. Teoria ekonomii zaś, tak bliska zarządzaniu, nie wypracowała jak dotąd adekwatnych ram pozwalających na analizy strategii rynkowych przedsiębiorstw medialnych, i z tej perspektywy nadal kruche są podstawy wyróżniania.

Przedmiotem szczególnej uwagi okazuje się stan zarządzania, dodajmy: stan nie najlepszy, czego jednym z przejawów jest – nawiązując do znanego przed laty poglądu Haralda Koontza – ugrzęźnięcie w „dżungli pojęć” [Koontz 1961]. Taki stan może budzić troskę, ale także – to perspektywa zarządzania mediami – być jedną z konsekwencji interdyscyplinarności i różnorodności perspektyw badawczych [Bielski 1997, ss. 26–27]. Różnorodności, bo złożoność współczesnych organizacji musi odcisnąć piętno właśnie w postaci różnorodności i bogactwa nurtów badawczych. Może być ona zatem źródłem siły i bogactwa teorii organizacji.

Takie zróżnicowanie – charakterystyczne także dla zarządzania mediami – powinno się przyczynić do, jak sugeruje Leszek J. Krzyżanowski, terminologicznej elastyczności, odpowiedniej do złożoności organizacji [Krzyżanowski 1999]. Według Andrzeja K. Koźmińskiego: „jak największa różnorodność nauk o zarządzaniu, nurtów i szkół badawczych” [Koźmiński 1983], pozwala raczej na sformułowanie pochwały bogactwa.

### **Specyfika zarządzania mediami**

W poszukiwaniu tożsamości zarządzania mediami niezbędne jest określenie jego specyfiki, ponieważ – jak podkreśla Douglas A. Ferguson – dopóki badacze zajmujący się zarządzaniem mediami nie wypracują oddzielnych teorii odpowiadających jej specyfice, trudno będzie argumentować, że jest ono samodzielną domeną [Ferguson 1997, s. 77–184]. Nie sposób bowiem uzasadnić potrzebę specjalistycznych badań bez analizy charakterystycznych cech produktów i odpowiadających ich społecznej roli.

O tym, że media to biznes niepodobny do innych, przekonuje Denis McQuail, podając jako przyczynę interes społeczny [McQuail 2007, s. 242]. Przedsiębiorstwa medialne nie są

zatem zwykłymi przedsiębiorstwami nastawionymi na osiągnięcie celów komercyjnych. Ich unikatowość polega na łączeniu misji komercyjnej z misją społeczną [Picard 1989].

O specyfice biznesu komunikacyjnego dostarczającego idee, informacje i rozrywkę do segmentów publiczności piszą Gillian Doyle i Simon Frith, upatrując jego odrębność przede wszystkim we wpływie mediów na społeczny dobrostan.

Wyróżnikiem zarządzania mediami jest dla innych badaczy pokonywanie wielu „irracjonalności”. Na przykład znaczenie takich zasobów, jak konwencjonalne koncepcje wartości ekonomicznej i racjonalne zachowanie rynkowe [Doyle, Frith 2004]. Podobnie trudne jest uwzględnienie (i analiza) w badaniach takich użyteczności mediów, jak: rozrywka, odpowiedzialność za środowisko, interakcje społeczne, podejmowanie decyzji i zrozumienie [Lacy 2000, s. 25–50], oraz psychologicznych korzyści, na przykład łączonego z mediami wzmocnienia pozytywnego i negatywnego nastawienia oraz odmiennej użyteczności różnych medialnych produktów dla każdego odbiorcy i użytkownika. Dla tych racji oraz ze względu na znaczenie mediów, jako kluczowej „infrastruktury w społeczeństwie” zarządzanie mediami wykracza zatem daleko poza ekonomiczne granice badań.

B. Mierzejewska i C.A. Hollifield [2006] upatrują odmienności zarządzania mediami w tym, że przedsiębiorstwa medialne wytwarzają zazwyczaj produkty informacyjne, a nie materialne, cechy tych produktów różnią się zaś od innych pod względem popytu, produkcji, rynku oraz warunków dystrybucji, tworząc całkowicie odmienne środowisko zarządzania od tych, które można spotkać w innych przemysłach.

Podjmując próbę sumarycznego określenia, na czym polega specyfika zarządzania mediami, należy zatem wskazać na dwa główne czynniki [Napoli 2006, s. 275–295]:

1. Produkty wytwarzane przez przedsiębiorstwa medialne są wyraźnie odmienne od produktów wytwarzanych przez firmy z innych branż. Medialne przedsiębiorstwa produkują treści do dystrybucji wśród odbiorców i tworzą audytoria odbiorców na potrzeby reklamodawców.

Oba te „produkty” – treści i audytoria – mają charakterystyczne i wyjątkowe cechy skutecznie odróżniające przemysł medialny od innych branż przemysłowych [Hamilton 2004]. Zważywszy na te racje, od menedżerów działających w mediach powinno się wymagać szczególnych kwalifikacji i specjalistycznej wiedzy.

2. Zarządzanie mediami wyróżnia też fakt, że mamy do czynienia z wyjątkową cechą mediów, jaką jest ich oddziaływanie w życiu politycznym i kulturalnym. Przedsiębiorstwa medialne są, co wydaje się oczywiste, czymś więcej niż podmiotami

gospodarczymi [Cook 1998]. Pod pewnymi warunkami mogą bowiem wywierać wpływ na kulturowe i polityczne postawy, opinie i zachowania audytoriów [Croteau, Hoynes 2006]. Powinny zatem łączyć zadania komercyjne i społeczne.

### **Wyjątkowość produktów medialnych**

Wyjątkowy charakter medialnych produktów przejawia się w ich dwoistej naturze: jednocześnie są dobrem ekonomicznym i dobrem kulturowym. Są produktami rynkowymi oraz „nośnikiem wartości i idei uczestniczącym w pełnym doświadczaniu niektórych społecznych funkcji (socjalizacji, orientacji, rekreacji, edukacji, krytyki i kontroli). [...] Są wynikiem pracy twórczej opartej na informacjach, ideach oraz koncepcjach literackich i artystycznych” [Picard 2005, s.68]. Poza tym towarzyszą im szczególne korzyści wynikające z praw autorskich i pokrewnych. Ta specyfika jest widoczna w analizie wartości związanych z produktem medialnym.

Podobnie jak w innych sektorach, również w mediach zdefiniowanie wartości przysparza istotnych problemów. Zadania nie ułatwia fakt, że dotyczy ono informacji – dobra podstawowego, ale też osobliwego, bo obecnego jedynie w ludzkiej świadomości.

Taki stan rzeczy skłania jednak do rozważania wartości nie tylko z perspektywy ekonomicznej, ale również kulturowej i artystycznej. Media są bowiem wyrazem społecznej ekspresji, ponadto z powstawaniem medialnych produktów łączy się duża autonomia ich twórców.

Kłopotliwa okazuje się także wieloznaczeniowość samego terminu „wartość”. W liczbie pojedynczej jest on zwykle rozumiany jako wyrażający wartość „czegoś”. W liczbie mnogiej – stanowi wyraz przekonań i służy do określenia zachowań społecznych [Fernandes 2012, s. 56]. Już samo odmienianie terminu „wartość” sprawiło, że stało się ono „wytrychem” – swoistym *buzz word*, co osłabiło jego semantyczne znaczenie i pozostawiło je indywidualnej interpretacji [Picard 2006].

Specyfika medialnych produktów jest dobrze widoczna, gdy spojrzeć na nie z ekonomicznej perspektywy. 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 wartość [Lavine, Wackman 1988]. Słuchanie utworu muzycznego, czytanie artykułu, oglądanie filmu – wszystko to przyczynia się do wzrostu wartości wymienionych produktów, a nie do ich zużycia.

Unikatowość mediów przejawia się także w występowaniu w przynajmniej podwójnej roli: równocześnie na rynku przekazu (gdzie produktem jest informacja, rozrywka itp.) oraz na rynku reklamy, na którym towarem jest miejsce reklamowe sprzedawane reklamodawcom.

### **Unikatowy wpływ mediów**

Mimo znaczącego badawczego wysiłku dotychczasowe badania nie przynoszą jednoznacznych odpowiedzi, co do wpływu mediów, skuteczności ich oddziaływania, czy skali zmian przez nie wywoływanych, a odmienne interpretacje rezultatów badań zdarzają się nawet wśród badaczy reprezentujących te same opcje teoretyczne. Ów „paradoks niepewności” można wytłumaczyć między innymi różnicami pomiędzy ogólnym długofalowym wpływem, a poszczególnymi przypadkami [Goban-Klas 2000, ss. 236–237]. „Konkretne efekty działania mediów zdarzają się nieustannie, a mimo to nie będziemy w stanie przewidzieć wyniku profesjonalnie przygotowanej kampanii promocyjnej czy propagandowej lub ustalić, na ile pewne zdarzenie społeczne można przypisać mediom” [Goban-Klas 2000, s. 236–237].

Niemniej jednak, jak zauważa M. Mrozowski, „każdy kontakt z mediami pozostawia jakiś »ślad« w psychice jednostki i w jakimś stopniu przyczynia się do utrwalenia lub zmiany jej nastroju, wiedzy, przekonań, sposobu zachowania, nawet stylu życia” [Mrozowski 2001, s. 372]. Te kumulowane ślady przekształcają się w zbiorowe zachowania, społeczne procesy, czy cywilizacyjne trendy.

Zrozumienie, jak decyzje menedżerskie dotyczące treści medialnych determinują wpływ mediów, stanowi – co podkreślają B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield – rację bytu zarządzania mediami jako samodzielnego pola badawczego [Mierzejewska, Hollifield 2006, s. 40].

Unikatowe możliwości wpływu kulturowego i politycznego oraz towarzysząca im odpowiedzialność sprawiają, że kluczowa dla funkcjonowania organizacji medialnych oraz do podejmowania decyzji menedżerów medialnych jest koncepcja interesu publicznego [Croteau, Hoynes 2006]. Uwzględnia ona te kwestie, które znajdują się poza maksymalizacją zysków, bogactwem właścicieli i wielkością audytoriów, a które należy zauważać w codziennych decyzjach. Dotyczą one wpływu ich decyzji na kulturowy i polityczny dobrostan odbiorców. Obejmuje on liczne czynniki, na przykład wpływ na postawy dzieci, reakcje polityczne, udział w życiu publicznym, zaspokajanie potrzeb wszystkich grup społecznych.

Zważywszy choćby na te kilka elementów, należy stwierdzić, że interes publiczny stanowi centralny czynnik w regulacjach dotyczących mediów elektronicznych. Z

perspektywy menedżerów jest on obecny jako etyczny imperatyw i jako zobowiązanie stanowione przez regulatora rynku (nałożone w przeświadczeniu, że menedżerowie samoistnie nie będą się kierowali interesem publicznym).

Osobliwości produktów medialnych, przejawiające się w popycie, produkcji i dystrybucji, tworzą łącznie środowisko zarządzania odmienne od tych, które można spotkać w innych branżach [Mierzejewska 2011, s. 13–14]. Wpływają tym samym na odmiennosc zarządzania mediami, a ponadto doświadczenie z działalności w jednych mediach nie musi prowadzić do zrozumienia funkcjonowania innych.

Uprawniony jest zatem wniosek, że interdyscyplinarny charakter zarządzania mediami „wymaga nowych narzędzi badawczych, nowego opisu, które mają szansę stworzyć badacze dysponujący interdyscyplinarnymi umiejętnościami. Tradycyjne narzędzia odnoszące się do informacji, jako dobra medialnego, wydają się mieć bowiem ograniczone zastosowanie” [Nierenberg 2011, s. 83].

Różne podejścia do zarządzania, odzwierciedlane przez klasyczne, behawioralne i ponowoczesne szkoły, one można stosować do zarządzania mediami w ograniczonym wymiarze.

Alan B. Albarran dowodzi wręcz, że „nie jest możliwe zastosowanie w mediach którejkolwiek z uniwersalnych teorii zarządzania [...]. Utrudnia to zmieniająca się z dnia na dzień natura przemysłu komunikacyjnego, a wyzwania związane z zarządzaniem wydawnictwami prasowymi, stacjami radiowymi i telewizyjnymi, systemami kablowymi lub telekomunikacyjnymi wymagają indywidualnej analizy, który ze stylów zarządzania jest w tym przypadku najlepszy” [Albarran- 2006, ss. 3–23]. Podobnie powyższe kwestie ujmuje Lucy Küng, dowodząc, że „to, co najbardziej odpowiednie dla zarządzania, nie musi być odpowiednie dla zarządzania mediami”. Przyczyny takiego stanu rzeczy należy upatrywać w podkreślanej już społecznej wartości i pozycji mediów. Zarządzanie podmiotami medialnymi powinno być zatem zgodne z interesem publicznym oraz z twórczymi imperatywami (z charakterystyczną dla nich kreatywnością) [Küng 2007, s. 24].

### **Nierównowaga tworzenia wartości**

Sygnalizowane meandry rozumienia wartości oraz specyfika mediów nie powinny jednak przesłonić kluczowego znaczenia, jakie dla zarządzania mediami ma chroniczna nierównowaga pomiędzy tworzeniem wartości dla podstawowych interesariuszy organizacji



medialnej (stosując nomenklaturę R.G. Picarda, jednego z pionierów zarządzania mediami), czyli [Ibidem Küng 2007, s. 75–79]:

- społeczeństwa jako całości,
- odbiorców (audytorów),
- inwestorów,
- dziennikarzy,
- reklamodawców.

Choć dystrybucja wartości pomiędzy tymi grupami jest zmienna, to neoliberalizm, globalizacja i rosnąca presja na maksymalizację bogactwa przyczyniają się do eksponowania roli reklamodawców i właścicieli kosztem dostarczania wartości dla twórców mediów i ich odbiorców, a tym bardziej dla społeczeństwa. Chociaż ta dominacja ma niestabilny charakter i towarzyszy jej w różnym społecznym otoczeniu różny poziom akceptacji, to trudno się oprzeć wrażeniu, że towarzysząca jej idea zrównoważenia interesów wszystkich interesariuszy pozostaje w konfrontacji z praktyką – formą popularnej retoryki [Picard 1989].

Ten prymat wartości ekonomicznych nad kulturowymi jest stosunkowo powszechny. Jest też, jak się wydaje, aprobowany w ramach polityki medialnej w wielu systemach medialnych [Picard 2001, ss. 65–69], przejawiając się w regulacjach mających na celu ochronę sfery publicznej.

### **Media i ich odbiorcy jako towar**

Głównym dylematem związanym z zarządzaniem mediami jest – z jednej strony – ich humanistyczny wymiar, a z drugiej – „naturalność” / „oczywistość” opisywania ich w kategoriach rynkowych; przedstawianie mediów jako produktów, ich twórców jako producentów, a umiejętności i wiedzy jako „kluczowych zasobów” czy elementów „podstawowych kompetencji”. Taki opis mediów stanowi konsekwencję postępującego procesu utowarowienia i przyjmowania postmodernistycznej koncepcji ujmowanej w motto: „wszystko można sprzedać” [Kreft 2012, s. 37–38].

Przejawami, a jednocześnie czynnikami komodyfikacji mediów są:

- Finansyzacja mediów, czyli przejmowanie przez instytucje finansowe kontroli właścicielskiej nad mediami. To wyraz post korporacyjnego ładu, prymatu kapitału (finansów) nad przemysłem (produkcją). To skutek sukcesów koncepcji wartości dla

akcjonariusza i wzrostu znaczenia mierników zyskowności w krótkim terminie. To wreszcie proces niemal nieobecny w badaniach nad mediami.

- Dominacja rynku reklamowego i modelu reklamowego. Odbiorcy mediów występują na nim, jako grupy docelowe, a media działają jak wielkie przedsiębiorstwo, którego najbardziej atrakcyjnym i pożądanym towarem jest publiczność – audytorium. Jak ujmuje ten problem R. Picard, media sprzedają reklamodawcom dostęp do publiczności, a istotnym elementem stosunku wymiennego, jaki zachodzi między mediami a reklamą jest „handel” odbiorcami mediów [Picard 1989].
- Dziennikarstwo nastawione na rynek [McManus 2009, s. 219]. Dziennikarze są na rynku „zasobem” niezbędnym do skutecznego konkutowania o źródła informacji. Dziennikarstwo nastawione na rynek oznacza erozję niezależności dziennikarskiej w ramach organizacji medialnych [Burns 2002, s. 24]. Zazwyczaj menedżerowie mediów postrzegają dziennikarzy jako „przynętę” dla reklamodawców. Cytując Marka Silka: „zarządzający mediami nigdy łatwo nie przyjmowali, że interes publiczny może nie być identyczny z interesem ich przedsiębiorstw i że może być coś ważniejszego dla interesu publicznego od dbałości o zyski wydawcy” [Silk 2001, s. 41].
- Konflikt ról. Gdy komodyfikacja informacji prowadzi do rosnącego uzależnienia mediów od sytuacji rynkowej, zostaje zredukowana tradycyjna rola profesjonalnych dziennikarzy (mediów) jako arbitrów społecznego dyskursu. Na rynku informacja jest wartościowa wówczas, gdy ma wysoką wartość rynkową. W konsekwencji dobra gazeta to gazeta o wysokim poziomie sprzedaży egzemplarzowej, o dużych przychodach reklamowych. Podobnie za dobrą telewizję uznaje się taką, która ma dużą liczbę widzów (i zysków z emisji reklam), a dobry portal internetowy to portal o możliwie najwyższej liczbie odsłon i unikatowych użytkowników.
- Zarządzanie redakcjami, pełnienie funkcji redaktorów naczelnych profesjonalnych mediów przez specjalistów od finansów i zarządzania, na przykład absolwentów MBA [Underwood 2001, s. 99–116].
- Wynagradzanie akcjami (opcjami na akcje) menedżerów mediów.

Z perspektywy powstawania i dystrybucji wartości komodyfikacja mediów i ich twórców nie jest jednak wolna od problemów. Kwestią, na którą należy zwrócić szczególną uwagę, jest bowiem transfer wartości użytkowej na wartości rynkowe, w sytuacji gdy w działaniu człowieka w mediach dominują motywy kulturowe, polityczne i społeczne.

## Wszystko na sprzedaż?

Problem ten stanowi w istocie element większej całości, jaką są w zarządzaniu mediami próby pogodzenia odmiennych logik powstawania wartości: tworzenia bogactwa właścicieli (akcjonariuszy) oraz głęboko zakorzenionej w mediach logiki postrzegania wartości z perspektywy humanistycznej.

Zderzenie tych dwóch logik jest szczególnie widoczne w tak zwanych nowych mediach. To dzięki nim możliwy ma być, jak przekonuje Charles Leadbeater, „wzrost zbiorowej inteligencji użytkowników dzięki mądrymu wykorzystaniu technologii przynoszącej demokrację, promującej wolność, łagodzącej nierówności i umożliwiającej wspólnotowe tworzenie” [Leadbeater 2008, s. 6]

Udział we wspólnotach i uczestniczenie we „wspólnotowym” powstawaniu medialnych treści są także przedstawiane jako tworzenie potencjału wywołania zmiany społecznej, a pozytywne skojarzenia wywołane w ten sposób, czynią z nich atrakcyjny przekaz.

W wymiarze gospodarczym transfer wartości jest też interpretowany jako masowe zawłaszczenie przez przedsiębiorstwa nowych mediów wartości współtworzonej przez użytkowników mediów [Kreft 2014]. Tworzone przez nich produkty i usługi zyskują dzięki temu „opakowanie demokratyzacji”.

### Katalog zasad humanistycznego zarządzania mediami

Dominacja koncepcji *homo oeconomicus* przejawia się we współczesnych mediach wysuwaniem na pierwszy plan:

- utowarowienia ludzkiej kreatywności;
- zaangażowania wspólnot komunikacyjnych w „komodyfikację wolności” [Castells 2013, s. 414], w sprzedaży dostępu do globalnych sieci użytkowników w zamian za wyrzeczenie się przez nich z prywatności; jak zauważa Manuel Castells, „rekompensatą w tej transakcji jest swoboda: naruszania korporacyjnej władzy, demontażu rządowych instytucji i kulturowych fundamentów [Castells 2013, s. 414].

Wobec powyższych praktyk konieczne wydaje się sformułowanie katalogu zasad humanistycznego zarządzania mediami, na który składają się:

- bezwarunkowe poszanowanie podmiotowości każdego odbiorcy i użytkownika mediów, jako podstawa relacji między nimi oraz między nimi a organizacjami i

regulatorami systemów medialnych (zwłaszcza wszelkich interakcji zachodzących w kontekście biznesowym);

- poszanowanie każdego człowieka w całej jego głębi i złożoności, indywidualnie i zbiorowo, traktowanie go jako celu samego w sobie; humanistyczne zarządzanie mediami nie pozwala widzieć w czytelniku, widzu i internaucie jedynie środka produkcji medialnych treści;
- obecność refleksji etycznej jako integralnej części decyzji zarządczych w mediach;
- równe poszanowanie wszystkich interesariuszy jako konieczny warunek bezwarunkowego szacunku dla godności wszystkich osób, których dotyczy działanie mediów;
- brak akceptacji dla jednowymiarowych celów zarządczych, takich jak maksymalizacja zysku i bogactwo właścicieli.

## **Bibliografia**

Albarran A.B. (2006), *Historical Trends and Patterns in Media Management Research*, [w:] A.B. Albarran, M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.

Albarran A.B., Chan-Olmsted M., Wirth M.O. (2006), *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.

Bielski M. (1997), *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.

Burns L.S. (2002), *Understanding Journalism*, Sage Publications, London—Thousand Oaks—New Delhi.

Castells M. (2013), *Communication power*, Oxford University Press.

Cook T.E. (1998), *Governing with the News. The News Media as a Political Institution*, University of Chicago Press, Chicago.

Croteau D., Hoynes W. (2006), *The Business of Media. Corporate Media and the Public Interest*, Pine Forge Press, Thousand Oaks.

- Doyle G., Frith S. (2004), *Researching Media Management and Media Economics. Methodological Approaches and Issues*, 6<sup>th</sup> World Media Economics Conference, Recuperado, vol. 5.
- Ferguson D.A. (1997), *The Domain of Inquiry for Media Management Researchers* [w:] C. Warner (red.), *Media Management Review*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah.
- Fernandes M.T. (2012), *A Holistic and Cultural View of Value*, „Advances in Management & Applied Economics”, vol. 2, no. 1.
- Goban-Klas T. (2000), *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa—Kraków.
- Hamilton J. (2004), *All the News That's Fit to Shell. How the Market Transforms Information Into News*, Princeton University Press.
- Koontz H. (1961), *The Management Theory Jungle*, „Journal of the Academy of Management”, vol. 4, no 3.
- Kowalski T., Jung B. (2008), *Media na rynku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Koźmiński A. (1983) (red.), *Współczesne teorie organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Kreft J. (2012), *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Kreft J. (2014), *Zawłaszczanie wartości w marketingowej działalności w nowych mediach*, „Marketing i Rynek”, nr 4.
- Krzyżanowski L.J. (1999), *O podstawach kierowania organizacjami inaczej. Paradygmaty, metafory, modele, filozofia, metodologia, dylematy, trendy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Küng L. (2007), *Does Media Management Matter? Establishing the Scope, Rationale, and Future Research Agenda for the Discipline*, „Journal of Media Business Studies”, vol. 4, no. 1.
- Lacy S. (2000), *Commitment of Financial Resources as a Measure of Quality* [w:] R.G. Picardc (red.), *Measuring Media Content, Quality, and Diversity. Approaches and Issues in Content Research*, Turku School of Economics and Business Administration, Turku.
- Lavine J.M., Wackman D.B. (1988), *Managing Media Organizations, Effective Leadership of the Media*, Longman, New York.

- Leadbeater Ch. (2008), *We Think. Mass Innovation, Not Mass Production*, Profile Books, London.
- McQuail D. (2007), *Teoria komunikowania masowego*, tłum. M. Bucholc, A. Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- McManus M. (2009), *The Commercialization of News* [w:] K. Wahl-Jorgensen, T. Hanitzsch (red.), *The Handbook of Journalism Studies*, Taylor & Francis, New York.
- Mierzejewska M., Hollifield C.A. (2006), *Theoretical Approaches in Media Management Research* [w:] A.B. Albarran, M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, *Handbook of Media Management and Economics*, Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Mrozowski M. (2001), *Media masowe. Władza, rozrywka i biznes*, Oficyna Wydawnicza ASPRA –JR, Warszawa.
- Napoli P.M. (2006), *Issues in Media Management and the Public Interest* [w:] A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, *Handbook of Media Management and Economics*, Mahwah.
- Nierenberg B. (2011), *Zarządzanie. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Owers J., Carveth R., Alexander A. (2004), *An Introduction to Media Economics Theory and Practice* [w:] R. Carveth, C.A. Hollifield, A.N. Greco, *Media Economic. Theory and Practice*, Lawrence Erlbaum, Mahwah–London.
- Picard R.G. (1989), *Media Economics. Concept and Issues*, Sage Publications, Newbury Park–London–New Delhi.
- Picard R.G. (1998), *Media Concentration, Economics and Regulation* [w:] D. Graber, D. McQuail, P. Norris (red.), *The Politics of News. The News of Politics*, „Congressional Quarterly Press” (Washington).
- Picard R.G. (2001), *Relations among Media Economics, Content, and Diversity*, „Nordicom Review”, vol. 22, no.1.
- Picard R.G. (2005), *Unique Characteristics and Business Dynamics of Media Products*, „Journal of Media Business Studies”, vol. 2, no. 2.
- Picard R.G. (2006), *Value Creation and the Future of News Organisation*, Joan Shorenstein Center on the Press, Politics and Public Policy.
- Pieter J. (1967), *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Ossolineum, Wrocław.
- Silk M., (2001), *Who Will Rewire America?*, „Columbia Journalism Review”, V–VI.
- Underwood D. (2001), *Reporting and the Push for Market – Oriented Journalism: Media Organizations as Business* [w:] W. Lance Bennett, Entman R.M. (eds.), *Mediated*

*Politics. Communication in the Future of Democracy Communication, Society, and Politics*, Cambridge University Press, Cambridge.