

**Anna Teler**

# **ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZYSK**

**Wartości w zarządzaniu mediami**

**Anna Teler** – doktorka nauk o mediach i komunikacji społecznej, badaczka mediów cyfrowych oraz zarządzania mediami, związana z Uniwersytetem Papieskim Jana Pawła II w Krakowie. Interesuje się kwestiami etycznymi (szczególnie aksjologią), wyzwaniem, jakie niesie ze sobą transformacja cyfrowa dla organizacji medialnych, oraz tym, czy przyszłość można współtworzyć.

**universitas**



# **ODPOWIEDZIALNOŚĆ I ZYSK**



**Anna Teler**

**ODPOWIEDZIALNOŚĆ  
I ZYSK**

**Wartości w zarządzaniu mediami**

**Kraków**

Publikacja dofinansowana z subwencji dla Uniwersytetu  
Papieskiego Jana Pawła II w Krakowie

© Copyright by Anna Teler, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II  
w Krakowie and Towarzystwo Autorów i Wydawców Prac Naukowych  
UNIVERSITAS, Kraków 2023

ISBN 978-83-242-4042-5  
(TAiWPN UNIVERSITAS, wersja drukowana)

ISBN 978-83-63241-93-3  
(Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, wersja online)

DOI: <https://doi.org/10.15633/9788363241933>

Recenzje

*dr hab. Małgorzata Łosiewicz, prof. UG*

*ks. dr hab. Sławomir Soczyński*

Opracowanie redakcyjne

*Małgorzata Mazur*

Projekt okładki i stron tytułowych

*Paweł Sepielak*

[www.universitas.com.pl](http://www.universitas.com.pl)

## Spis treści

Wprowadzenie .....	7
Rozdział I. Zarządzanie mediami: między ekonomią a etyką .....	19
1.1. Specyfika i wyzwania wobec zarządzania mediami .....	19
1.2. Wyzwania wobec zarządzających mediami .....	31
1.3. Między ekonomią a etyką .....	33
Rozdział II. W poszukiwaniu wartości – w ekonomii i w etyce .....	41
2.1. Założenia definicyjne i wskazanie zakresu znaczeniowego .....	41
2.2. Przyjęte założenia dotyczące wartości .....	44
2.3. Wartości w rozumieniu etycznym i wartości w rozumieniu ekonomicznym .....	45
2.4. Wartości w zarządzaniu .....	46
2.5. Wartości w zarządzaniu mediami .....	47
2.6. Poszukiwanie wartości .....	55
Rozdział III. Poszukiwanie wartości w „Harvard Business Review”	
Analiza treści z lat 2011–2020 .....	59
3.1. Charakterystyka „Harvard Business Review” (HBR) .....	59
3.2. Metodologia badań: obecność, preferencje, tendencje i konteksty wartości .....	65
3.3. Sformułowanie celu badawczego i hipotez badawczych .....	65
3.3.1. Opracowanie klucza kategoryzacyjnego .....	66
3.3.2. Wybór metody badawczej oraz wskazanie zakresu czasowego .....	68
3.4. Proces badawczy: analiza treści „Harvard Business Review” z lat 2011–2020 .....	70
3.5. Wyniki przeprowadzonych badań .....	75
3.5.1. Wyniki pierwszego etapu analizy treści – etap wprowadzający .....	76
3.5.2. Wyniki drugiego etapu analizy treści – etap właściwy .....	76
3.5.3. Wyniki trzeciego etapu analizy treści – etap dodatkowy .....	79
Rozdział IV. Zarządzanie mediami zorientowane na wartości.	
Synergia połączenia paradygmatów ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami .....	81
4.1. Wyniki badań w świetle wybranych koncepcji, inicjatyw i tendencji .....	81
4.2. Wybrane koncepcje .....	83
4.2.1. Tyrania wartości i ślepota na wartości – Nicolai Hartmann .....	83
4.2.2. Model wartości – Gordon Allport .....	89

4.2.3. Piramida wartości – Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch . . .	91
4.2.4. Zarządzanie przez wartości – Ken Blanchard, Michael O'Connor	94
4.2.5. Tworzenie wartości wspólnej – Michael E. Porter . . . . .	96
4.3. Wybrane inicjatywy . . . . .	100
4.3.1. Katalog wartości – Tadeusz Oleksyn . . . . .	100
4.3.2. Open Eyes Economy – Jerzy Hausner, Mateusz Zmysłony . . . . .	102
4.3.3. Wystawa Światowa: Dubaj Expo 2020 . . . . .	104
4.4. Wybrane tendencje . . . . .	105
4.4.1. Czynniki ESG jako raportowanie niefinansowe . . . . .	105
4.4.2. Innowacje społeczne w biznesie . . . . .	108
4.4.3. Nurt humanistyczny w zarządzaniu (mediami i kulturą) . . . . .	110
4.5. Podsumowanie dyskusji nad wynikami . . . . .	114
4.6. Zarządzanie mediami zorientowane na wartości . . . . .	115
4.6.1. Wartości w zarządzaniu mediami – synteza . . . . .	115
4.6.2. Wartości jako pomost – syntetyczny charakter wartości . . . . .	120
4.6.3. Wartości w centrum – centralna pozycja wartości . . . . .	125
4.6.4. Wartości w transferze – transfer wartości . . . . .	129
4.6.5. Wspólnota wartości – wartości wspólne . . . . .	133
4.6.6. Orientacja na wartości w zarządzaniu mediami . . . . .	136
Rozdział V. W kierunku paradygmatu wartości . . . . .	139
Zakończenie . . . . .	155
Bibliografia . . . . .	161
Spis ilustracji . . . . .	177
Spis tabel . . . . .	178
Indeks nazwisk . . . . .	179



# Wprowadzenie

## Przedstawienie kontekstu pracy i kontekstu problemowego

Media to biznes jak żaden inny<sup>1</sup>, a zarządzanie tą przestrzenią to wielka odpowiedzialność i wyzwanie. Organizacje medialne, realizując potrzeby finansowe i operując w warunkach hiperkonkurencyjnego rynku i wrogiego otoczenia, są osadzone w realiach ekonomicznych. Jednocześnie wezwane są do realizowania interesu społecznego i społecznych oczekiwań (poprzez funkcje takie jak: informacja, edukacja, rozrywka), katalizują zmianę społeczną, są graczem politycznym, nośnikiem tożsamości i idei kulturowych. Spojrzenie na zarządzanie mediami z uwzględnieniem specyfiki biznesu medialnego i mediów jako złożonej tkanki relacji, powiązań i działań oraz wymiaru społeczno-kulturowego stanowi kontekst niniejszej monografii i badań w niej przedstawionych. Organizacje medialne realizują dwie zasadnicze funkcje: ekonomiczną i etyczną, i jako podmioty organizacyjne są w nich osadzone. Narracja naukowa dotycząca zarządzania mediami, ale i praktyka prowadzenia biznesu medialnego wykazują pewne napięcie, konflikt pomiędzy ekonomią i etyką (rozumianą tutaj szeroko: jako obszar ludzki, społeczny, dotyczący środowiska naturalnego), posługując się częstym, być może nieuświadomionym przekonaniem o dychotomii. Wiek XX stał się areną sukcesywnego oddzielania i oddalania się od siebie tych dwóch funkcji. Obserwować można było utrwalającą się tendencję dychotomiczną, czyli uznającą, że te dwie funkcje i dwa sposoby myślenia o zarządzaniu mediami wzajemnie się wykluczają, że koniecznym jest wybór jednej z nich kosztem drugiej. Dotychczasowe działania na rzecz

---

<sup>1</sup> 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](http://www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers) [dostęp: 10.04.2020]; Denis McQuail, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 241–242.

redukcji wspomnianego napięcia i konfliktu – jeśli miały miejsce – były wizerunkowe, przez co powierzchowne (np. poprzez dodawanie pewnych elementów etycznych do zarządzania w jakimś marginalnym, fasadowym obszarze).

Wobec tej dychotomicznej tendencji i utrwalenia się przekonania o dychotomii paradygmatów: etycznego i ekonomicznego trudno przejść obojętnie. Paradygmat jako światopogląd, sposób myślenia i zestaw założeń – według Thomasa Kuhna<sup>2</sup> – obecny jest zarówno w praktyce zarządzania, jak i w rzeczywistości badań naukowych. Nauki o komunikacji społecznej i mediach, a także nauki o jakości i zarządzaniu 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. W zarządzaniu mediami, które sytuuje się na styku dyscyplin, można odnotować, na podstawie obserwacji i analizy literatury oraz przeglądu historycznych uwarunkowań, że wykształcił się pewien metapoziom, podział na dwa ogólne paradygmaty: etyczny i ekonomiczny, obecny w praktyce zarządzania 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 i sposoby funkcjonowania w organizacji. Z paradygmatu ekonomicznego wyrasta modus *homo oeconomicus*, który jest redukcjonistyczny i domaga się przezwyciężenia. Myślenie etyczne, jeśli zignoruje się aspekty ekonomiczne, jest zarządco nieodpowiedzialne. Każdy paradygmat oddzielnie wykazuje słabości, ale również potencjał. Dopiero połączenie paradygmatów jawi się jako synergiczne, ponieważ dąży do komplementarności, integracji, współpracy i holistycznego spojrzenia na człowieka obecnego w organizacji i zarządzaniu, z całą jego złożonością. Realizacja wizji *stricte* etycznej lub *stricte* ekonomicznej w zarządzaniu mediami wydaje się błędem poznawczym, demonstrującym tendencje do myślenia o relacji paradygmatów w sposób rozłączny.

Media rozumie się jako „instytucjonalne środki publicznego komunikowania na odległość, do wielu odbiorców, w krótkim czasie”<sup>3</sup> oraz jako „instytucje i techniki tworzenia i przekazywania jednakowych treści wielkim oraz rozproszonym zbiorowości odbiorców”<sup>4</sup>. Nie ma wątpliwości, że można mediami zarządzać, gdyż „zarządzanie oznacza nie tylko reguły formalne i bezwzględnie wiążące, lecz również liczne mechanizmy niefor-

---

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

<sup>3</sup> Denis McQuail, *Teorie komunikowania...*, s. 23.

<sup>4</sup> Tomasz Goban-Klas, *Cywilizacja medialna*, WSiP, Warszawa 2005, s. 23.

malne, wewnętrzne i zewnętrzne wobec mediów, poprzez które media są «sterowane», tak by umożliwić osiągnięcie licznych (i często niezgodnych ze sobą) celów»<sup>5</sup>. 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 teleologiczna»<sup>6</sup>. 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 autonarracja sugeruje, jakoby nie miały zobowiązań społecznych)<sup>7</sup>.

W takim kontekście i usytuowaniu teoretyczno-praktycznym postanowiono dowieść, na podstawie zastanej literatury, badań własnych oraz intuicji, że prezentowany sposób myślenia o etyce i ekonomii w zarządzaniu mediami i wynikające z niego 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 czy dążeniem do sztucznej symetrii, ale poszukiwaniem harmonii paradygmatów z całym ich potencjałem. Nie chodzi 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 tytułu i tematyki oraz wskazanie aktualności i nowatorstwa ujęcia

Zarządzanie mediami, zgodnie z tym, co proponuje Bogusław Nierenberg, jest pojęciem szerszym znaczeniowo względem zarządzania w mediach. Rozstrzygnięcie to argumentuje się tradycją zarządzania różnymi obszarami i branżami oraz przekonaniem, że „zarządzać można każdym

<sup>5</sup> Denis McQuail, *Teorie komunikowania...*, s. 242.

<sup>6</sup> 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.

<sup>7</sup> Kwestionują to m.in. Philip M. Napoli i Robyn Caplan – 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.

dobrem<sup>8</sup>, a więc także mediami. Media, rozumiane jako organizacje medialne, uznaje się za charakterystyczne *per se*, jak również uznaje się, że zarządzanie nimi ma specyficzny charakter.

Prezentowana monografia *Odpowiedzialność i zysk. Wartości w zarządzaniu mediami* istotnie aspiruje do wynikania w rzeczywistość społeczną ludzi, którzy nie tyle posługują się mediami na co dzień, co raczej je tworzą i żyją w mediach. Uznaje się, że przestrzeń zarządzania mediami jest ważna dla przyszłego wyglądu mediasfery i społeczeństwa. 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, będąca pomostem pomiędzy paradygmatami, która uwidacznia możliwość i potencjał komplementarnego zarządzania. Jest to przestrzeń wartości. Wskazana propozycja i możliwość synergicznej korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego objawiają się w zarządzaniu mediami, które przyjmuje orientację na wartości. Nowatorski wymiar pracy realizowany jest poprzez wskazanie obszaru łączącego – aksjosfery, czyli wspólnoty wartości tak etycznych, jak i ekonomicznych. Zwraca uwagę fakt, że nie tylko dokonano naukowego opisu na podstawie literatury naukowej, branżowej czy przeglądu raportów, ale przeprowadzono także badania, dokonano wielowymiarowej dyskusji nad wynikami i przedstawiono nową orientację zarządzania mediami, wprowadzając propozycję nowego paradygmatu: paradygmatu wartości. Ważnym w prezentowanej pracy założeniem jest przyjęcie perspektywy humanistycznej i personalistycznej w zarządzaniu mediami. Te założenia implikują i kształtują oś zarówno badawczą, jak i teoretyczną. Ujęcie humanistyczne 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 realizować<sup>9</sup>”. Człowiek zaś posługuje się i porusza wśród wartości.

## **Wskazanie celu pracy i celów badawczych**

Celem niniejszej pracy jest mobilizowanie do dalszej dyskusji w subdyscyplinie zarządzania mediami na podstawie i w odniesieniu do dostarczonego materiału teoretyczno-badawczego oraz prowokowanie potrzebnej

---

<sup>8</sup> Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, *Problemy Zarządzania* 4(11)/2013, s. 153.

<sup>9</sup> Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 35.

debaty na temat nowych możliwości, kierunków zarządzania mediami. Poszukując nowych orientacji zarządzania mediami i perspektyw naukowych, autorka wskazuje na obecność i potencjał aksjofery. Cel pracy realizowany jest przez cel badawczy, a następnie poprzez konfrontowanie wyników badań z wybranymi koncepcjami. 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 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<sup>10</sup> i preferencja wartości tworzą aksjofery zarządzania mediami łączącą paradygmat etyczny i ekonomiczny;
- oraz 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.

## **Osadzenie problematyki badań w subdyscyplinie: zarządzanie mediami**

Prezentowana monografia to interdyscyplinarny projekt badawczy. Łączy bowiem 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. Nie zmienia to faktu, że badania związane z zarządzaniem mediami są ważne dla społeczeństwa i nauki, gdyż media są wszechobecne i, jak twierdzi Mark Deuze, żyjemy nie z mediami, a w mediach<sup>11</sup>. Natomiast naukowy wkład w zarządzanie mediami wykazuje pewne braki dyscyplinarne, jak choćby niedostatecznie ugruntowanie badawcze „o zbyt małej podbudowie teoretycznej”<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Mowa o wynikach wyszukiwania w „Harvard Business Review” hasel: *value, values* lub *valuing* (w skrócie: wartości).

<sup>11</sup> Por. Deuze Mark, *Media life*, Media, Culture & Society 33(1)/2011.

<sup>12</sup> Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 13.

Douglas Ferguson przekonuje jednak, 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 nieważne”<sup>13</sup>. Istnieją także luki w wiedzy empirycznej (np. dotyczące rynku pracy w mediach czy obszaru dystrybucji medialnej), które zasadniczo utrudniają opracowanie ogólnych, jednoczących teorii zarządzania mediami. Gillian Doyle i Simon Frith postrzegają te braki jako szansę i podkreślają, że jedną z oczywistych właściwości naukowego zarządzania mediami jest jego interdyscyplinarność i dalszy rozwój. Proponowana praca wpisuje się w istotne uzupełnianie luk teoretyczno-empirycznych, choć wkład ten jest raczej skromny. Systematyczny rozwój subdyscypliny wskazuje nowe konteksty i umożliwia przyjmowanie perspektywy interdyscyplinarnej. Wykorzystano to zarówno w podjętej tematyce (którą identyfikuje się na styku nauk o komunikacji społecznej i mediach oraz nauk o zarządzaniu i jakości) oraz w obszarze badawczym (wprowadzając do wniosku o zarządzaniu analizę treści jako ugruntowaną w prasoznawstwie metodę badawczą oraz dyskusję nad wynikami o charakterze interdyscyplinarnym oraz przedstawiając dorobek z obszaru psychologii, socjologii, biznesu i zarządzania). Zarządzanie to zarówno praktyka, jak i obszar badawczy. Założono, na podstawie przekonań Johna Hendry’ego, że zarządzanie poprzez pogłębione poznanie służy w istocie także celom naukowym i edukacyjnym<sup>14</sup>. Pozytywnie ocenia się naukowość zarządzania mediami, skoro pozwala ono tworzyć wiedzę o prawidłowościach i zasadach funkcjonowania organizacji tak, by następnie wykorzystywać ją do zarządzania nimi<sup>15</sup>. Tak zarządzanie, jak i wybrany tutaj przedmiot zarządzania można badać, opisywać, problematyzować oraz prognozować.

## Metodologia i wskazanie literatury źródłowej

W ramach realizacji celu badawczego dokonano obszernego przeglądu literatury oraz przeprowadzono badania, wykorzystując preanalizę materiałów źródłowych i analizę treści materiału badawczego, a także posłużono się autorskim kluczem kategoryzacyjnym. Zbudowanie aparatury badawczej umożliwiło poszukiwanie wartości, a konkretniej sformułowań zawierających hasło „wartość” w artykułach z pisma „Harvard Business

---

<sup>13</sup> Douglas Ferguson, *The Domain of Inquiry...*, s. 6.

<sup>14</sup> Por. John Hendry, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, *Management Learning* 37(3)/2006, s. 278.

<sup>15</sup> 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.

Review”, publikowanych w latach 2011–2020. Wykorzystano dostęp do zbiorów bibliotecznych oraz dostęp komercyjny do treści cyfrowych na stronie czasopisma. Z badanego zakresu czasu wyselekcjonowano 333 artykuły, dotyczące mediów (jako organizacji w kontekście zarządzania nimi) i odnoszące się do wartości (zawierające hasła *value(s)* i *valuing*) – konieczność spełnienia tych 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 były zarówno uogólnienia, jak i eksploracja tematu.

Docenić można literaturę źródłową, czyli w pierwszej kolejności artykuły z czasopisma „Harvard Business Review”. Pismo to jest wiodącą publikacją amerykańskojęzyczną na temat teorii i praktyki biznesowej, jest także przestrzenią dyskusji branżowej i posiada tradycję proponowania nowych koncepcji ważnych dla zarządzania. W niniejszej pracy reprezentuje ono dyskurs branżowo-biznesowy ze względu na ugruntowaną pozycję. Wśród 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, dostępne w płatnym dostępie na stronie [www.hbr.org](http://www.hbr.org), wyszukiwane w ramach czasowych 2011–2020.

Wśród ważnej literatury źródłowej, którą wykorzystano w niniejszej pracy, należy wymienić raporty World Economic Forum: *Social Innovation. A Guide to Achieving Corporate and Societal Value* z lutego 2016; *The Future of Media: A New Framework for Valuing Content* z września 2020; *Building Back Better: An Action Plan for the Media, Entertainment and Culture Industry* z lipca 2020; *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry* z kwietnia 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 pt. *Mapping the Media, Sports, and Platforms Industry Value Chains* z Accenture; tekst Miklósa Dietza, Hamzy Khana, Istvána Ráby *How Do Companies Create Value from Digital Ecosystems?* z McKinsey.com (2020); tekst Kevina Westcotta, Jany 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 Mischkego, Jonathana Woetzela, Michaela Birshana, *The necessity of doing well by doing good* z McKinsey (2021). Istotnym materiałem źródłowym były także publikacje: *Handbook of Media Management and Economics* pod redakcją Alana B. Albarrana, Sylvi 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, Izabelli Stańczyk (2016), *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility* pod redakcją Klaus-Dietera Altmeppe, C. Ann Hollifield i Joosta van Loona (2017) oraz działalność Natalii Hatałskiej w kontekście wartości, tzn. publikacja *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?* (2021). Ponadto należy wspomnieć o wynikach badań infuture.institute: *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)* oraz licznych wypowiedziach, m.in. tych 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 (OEEs) oraz wystawie światowej w Dubaju Expo 2020. Bogata literatura źródłowa, jak również podmiotowa w dużej mierze jest anglojęzyczna – w publikacji została przetłumaczona przez autorkę – 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 zakresowe, czwarty to rozdział metodologiczno-badawczy – konfrontuje otrzymane wyniki badań z wybranymi koncepcjami, inicjatywami i tendencjami, zaś rozdziały piąty i szósty mają charakter koncepcyjny. W centralnej części pracy, w rozdziale czwartym, zostały umieszczone badania: opisano proces badawczy, przedstawiono wyniki w stosownej wizualizacji graficznej i wyprowadzono wnioski. O ile dwa pierwsze rozdziały można uznać za opisowe, kontekstowe i porządkujące, tak część badawcza, dyskusja nad wynikami i praca koncepcyjna zawarta w dalszej części publikacji mają charakter oryginalny i nowatorski. Wprowadzenie oraz część teoretyczna liczą 50 stron, część metodologiczno-badawcza ma 21 stron, zaś dyskusja nad wynikami, część koncepcyjna i podsumowanie zajmują 79 stron. Konstrukcja pracy nawiązuje do struktury IMRaD (z j. ang. *introduction, methods, results, and discussion*), najbardziej znanej normy publikacyjnej artykułów naukowych zawierających oryginalne badania. Wizualnie, w odniesieniu do ilości treści, IMRaD przybiera kształt klepsydry. Wpro-



wadzenie, przegląd literatury i podbudowa teoretyczna 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 *Zarządzanie mediami: między ekonomią a etyką* stanowi wprowadzenie w rzeczywistość zarządzania mediami, ujawniając jego specyfikę i wskazując na wyzwania stojące przed zarządzającymi mediami – co ustanawia ogólny kontekst. Rozdział ten nie ma na celu wyczerpania tematu zarządzania mediami i nie pretenduje do kompendium wiedzy przeszłej lub teraźniejszej, jest raczej próbą wskazania bogactwa dynamiki i złożoności przestrzeni, która domaga się wartości. Przestrzeń medialna, jak żadna inna, jest nośnikiem, a wręcz dyspozytorem i depozytariuszem wartości. Organizacje medialne bowiem odpowiadają za nadzorowanie i realizowanie wartości jak dyspozytor, a także ponoszą odpowiedzialność za szkody spowodowane niewykonaniem lub nienależytym wykonywaniem swoich obowiązków niczym depozytariusz. Podjęto się także opisu przesłanek dotyczących etycznego oraz ekonomicznego zarządzania mediami. Wskazano pewne słabości poszczególnych paradygmatów, a także ich potencjał. Ujawniono, że wymiar i znaczenie paradygmatów, ich istnienie i wpływ na praktykę i naukowość zarządzania, są nie do przecenienia. W rozdziale tym podjęto próbę naświetlenia niepełności i niewystarczalności wyznawania tych paradygmatów osobno. Krytyczne spojrzenie na rzeczywistość paradygmatyczną nie jest częste, gdyż, jak zauważa Peter F. Drucker, „większość badaczy, autorów, wykładowców i praktyków danej dziedziny przyjmuje je *podświadomie*<sup>16,17</sup>, 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. (...) Mimo tak dużego znaczenia, założenia te są rzadko analizowane, rzadko badane i rzadko podważane<sup>18</sup>”. Korzystając z takiej zachęty, podjęto się krytycznego spojrzenia na paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny w zarządzaniu w świetle ich niewystarczalności osobno

<sup>16</sup> W całej pracy wyróżnienia kursywą w cytatach są autorskie i mają na celu zwrócenie na nie szczególnej uwagi.

<sup>17</sup> Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11.

<sup>18</sup> Tamże, s. 11–12.

– tak by móc wysunąć postulat dotyczący ich połączenia w zarządzaniu mediami. Wreszcie odwołano się tendencji myślenia dychotomicznego i sformułowano postulat dotyczący komplementarności. Zauważono i opisano potencjał korelacji paradygmatów i uznano, że ich komplementarność domaga się wskazania obszaru łączącego, pewnego pomostu.

Drugi rozdział *W poszukiwaniu wartości – w ekonomii i w etyce* stanowi opis wspomnianego pomostu pomiędzy paradygmatami – są nim wartości. W tej części przedstawiono założenie definicyjne i zakresowe oraz wskazano na istnienie wartości rozumianych etycznie i ekonomicznie. Opisano obecność i potrzebę wartości w zarządzaniu mediami. Choć krajobraz medialny (także technologiczny i rozrywkowy) staje się coraz bardziej złożony, pełen najróżniejszych celów i motywacji, coraz bardziej oczywista okazuje się potrzeba wyróżnienia się i budowania tożsamości opartej na wartościach. Potwierdzają to raporty branżowe<sup>19</sup> oraz monografie naukowe<sup>20</sup>.

W rozdziale trzecim *Poszukiwanie wartości w „Harvard Business Review”*. Analiza treści z lat 2011–2020 umieszczono badania z ugruntowaniem metodologicznym. Zaprezentowano wyniki badań, sformułowano wnioski z badań na podstawie hipotez, pytań badawczych oraz wniosków dodatkowych. W badaniach ujawnia się obecność wartości w dyskursie branżowo-biznesowym, reprezentowanym przez „Harvard Business Review” i odnoszącym się do obszaru mediów i wartości. Wartości, zaklasyfikowane do trzech kategorii na podstawie autorsko opracowanego klucza kategoryzacyjnego, demonstrują i wykazują preferencje, tendencje i konteksty obecności na przestrzeni lat 2011–2020. Stanowią ważny i dynamiczny element biznesu medialnego. Rozdział ten stanowi oś centralną niniejszej pracy oraz zasadniczy punkt wyjścia do proponowanej koncepcji zarządzania mediami zorientowanego na wartości.

Czwarty rozdział *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości. Synergia połączenia paradygmatów: ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami* konfrontuje w sposób syntetyczny wyniki badań z wybranymi koncepcjami, inicjatywami i tendencjami, dostarczając wniosków badawczych. 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 Open Eyes Economy Summit

---

<sup>19</sup> Por. *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WeForum Reports, 2.04.2020, [www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav](http://www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav) [dostęp: 10.01.2022].

<sup>20</sup> Por. 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, Eichstätt–Athens 2017.

czy Wystawa Światowa) oraz tendencji (takich jak nowe formy oceny biznesu – tzw. raportowanie niefinansowe, praktyka innowacji społecznych czy naukowy nurt humanistyczny). Podjęto dyskusję nad uzyskanymi wynikami w odniesieniu do tak różnorodnych wyników celowo – to autorski pomysł, by ukazać wartości z całym potencjałem odniesień i zastosowań. Pozwoliło to także wyprowadzić propozycję zarządzania mediami zorientowanego na wartości, które można mierzyć, hierarchizować, a także którymi można zarządzać. Ustalono, że wartości są pomostem pomiędzy paradygmatami, są bowiem stosowne, istotne i pozostają w transferze, a jednocześnie tworzą wspólnotę – aksjosferę. Odkryto, że w organizacji medialnej wartości muszą coś znaczyć i pełnić centralną rolę poprzez autentyczność, świadomość, komunikację i zintegrowanie. Wskazano cztery wybrane wartości w zarządzaniu mediami na podstawie obserwacji naukowej i analizy literatury źródłowej. Są to jakość, odpowiedzialność, zrównoważenie i zaufanie. Czwarty rozdział dostarcza propozycji koncepcyjnej, a jednocześnie jest postulatem, który rozwinięto w kolejnej części.

W rozdziale piątym *W kierunku paradygmatu wartości* rozbudowano propozycję wprowadzenia orientacji na wartości w zarządzaniu mediami. Dostrzeżono także możliwość zaproponowania nowego paradygmatu – paradygmatu wartości. Jest to propozycja otwarta, do dyskusji, aspirująca do dalszych badań w konkretnych aspektach i w szerszych kontekstach.

## Znaczenie projektu – podziękowania i pragnienia

Podjęty projekt badawczy aspiruje, by mobilizować do dalszej dyskusji na temat roli mediów, roli zarządzania mediami, roli biznesu medialnego w kontekście współczesnych wyzwań i przyszłości, a także dyskusji na temat wartości, które coś znaczą i tego, jak zabezpieczyć te wartości, łącząc paradygmat etyczny z ekonomicznym, jak osiągać ową harmonię i synergię. Są to kluczowe kwestie do pilnej 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 i przejawiają one różne preferencje, tendencje ukazane na przestrzeni lat (2011–2020) i konteksty. Autorzy i autorki artykułów w czasopiśmie „Harvard Business Review” uznają wartości za konieczny element biznesu. Wartości, o których mowa, mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny; mają wymiar pozytywny. I wreszcie, ich obecność, preferencje, tendencje i konteksty wyraźnie wskazują na aksjosferę i dowodzą istnienia dynamicznej aksjosfery zarządzania mediami, łączącej wspomniane paradygmaty. Podkreślenia domaga się

kwerenda i analiza treści renomowanego czasopisma „Harvard Business Review” na dużym materiale badawczym, mające na celu uzyskanie wyników nie tylko ilościowych, ale także jakościowych. Walorem badawczym jest dyskusja nad wynikami, czyli konfrontacja otrzymanych rezultatów 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.

W tym miejscu autorka chciałaby wyrazić swoją wdzięczność wobec śp. prof. Michała Drożdża, który sprawował opiekę naukową, merytoryczną i całościową nad prezentowaną monografią, dawał krytyczne i filozoficzne uwagi oraz kierunkował personalistycznie. Podziękowania należą się także dr hab. Izabeli Stańczyk, prof. UJ, za inspiracje i wskazówki metodologiczne, dr hab. Sławomirowi Soczyńskiemu za konstruktywną i wieloletnią dyskusję na temat znaczenia zarządzania mediami, zaufania społecznego i wartości, dr hab. Małgorzacie Łosiewicz, prof. UG, za recenzję po wnikliwej lekturze pierwowzoru publikacji, za okazaną życzliwość i wsparcie, oraz wszystkim osobom, które poprzez zainteresowanie podjętym tematem i stawianie celnych pytań pobudzały do dalszej 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

## Zarządzanie mediami: między ekonomią a etyką

### 1.1. Specyfika i wyzwania wobec zarządzania mediami

Zarządzanie mediami jest względnie młodą subdyscypliną naukową. Media i zarządzanie nimi stały się przedmiotem zainteresowania naukowego dopiero pod koniec XIX wieku, gdy na gruncie przemysłu prasowego zaczęły wyrastać pierwsze koncerny medialne i zauważono wpływowość decydentów medialnych (najpierw baronów prasowych, a później ogólnie potentatów medialnych, z j. ang. *media moguls*). Zainteresowanie to utrzymało się na przestrzeni XX wieku na gruncie branży radiowej, filmowej i telewizyjnej, a w XXI wieku także w obszarze przestrzeni cyfrowej<sup>21</sup>. Od kilku dekad obserwuje się intensywne przenikanie własności i kapitału w różnych sektorach medialnych oraz łączenie w złożone grupy organizacyjne, a nawet w sieci medialne takich podmiotów „jak nadawcy i operatorzy sieci, z producentami i dystrybutorami treści oraz producentami nowych technologii i oprogramowania”<sup>22</sup>, 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 [Harold – przyp. red.] Laswell (1949) opisał jako przekazywanie kultury społeczeństwu”<sup>23</sup>.

---

<sup>21</sup> 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.

<sup>22</sup> Krystyna Doktorowicz, *Użytkownicy nowych mediów i ich strategie wobec globalnych koncernów medialnych*, *Zarządzanie w kulturze* 14(4)/2013, s. 343.

<sup>23</sup> Alan B. Albarran, *Historical Trends...*, s. 3.

Samo zarządzanie zajmuje ważne miejsce w dyskursie naukowym, nawet wbrew opinii Henry'ego Mintzberga, który utrzymuje, że zarządzanie jest raczej sztuką i rzemiosłem<sup>24</sup>. Tymczasem zarządzanie pojawiło się w kontekście 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 wiążą się nazwiska takie jak: Henri Fayol, Max Weber, Frederick W. Taylor, Henry Gantt, Karol Adamiecki i inne. Za „ojca” zarządzania, rozumianego w kontekście naukowym, uważa się Fredericka W. Taylora, ale także dostrzega się i docenia postać Mary Parker Follett. Funkcje zarządzania – istniejące do dziś z pewnymi modyfikacjami – wprowadził i opisał Henri Fayol już w 1909 roku w publikacji *L'exposee des principes generaux d'administration*, a były to: planowanie, organizowanie, rozkazywanie, koordynowanie i kontrolowanie<sup>25</sup>. Z czasem uległy one znaczeniowym i zakresowym transformacjom, a i samo nazewnictwo zmieniało się w zależności od prezentowanego – w danym czasie – podejścia do pracowników i zarządzających w organizacjach oraz relacji zachodzących między nimi. Proponowanie nowych nazw i zakresów znaczeniowych trwa do dziś i zazwyczaj jest odpowiedzią na zmieniający się wymiar zarządzania. Oznacza to, że od początku XX wieku zarządzanie jako czynność przejawia także aspiracje związane z badaniami oraz refleksją naukową. Należy więc uznać, że zarządzanie jest zarówno praktyką, jak i nauką, tak też analogicznie można myśleć o zarządzaniu mediami<sup>26</sup>.

Naukowe zarządzanie mediami zapoczątkowane w drugiej połowie XX wieku nadal wykazuje pewne braki dyscyplinarne, jak choćby niedostateczne ugruntowanie badawcze „o zbyt małej podbudowie teoretycznej”<sup>27</sup>. 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 nieważne”<sup>28</sup>. Zatem badacze tej dziedziny nie powinni ustawać w pracy, mimo ewentualnej 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 zarządza-

---

<sup>24</sup> Por. Henry Mintzberg, *Zarządzanie*, tłum. Robert Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywi-  
ste, Warszawa 2019, s. 27.

<sup>25</sup> Por. Alfred Czermiński, Marek Grzybowski, Krzysztof Ficoń, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999, s. 12.

<sup>26</sup> Por. Bożena I. Mierzejewska, *Media Management in Theory and Practice*, w: *Managing Media Work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 13–30.

<sup>27</sup> Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 13.

<sup>28</sup> Douglas Ferguson, *The Domain of Inquiry...*, s. 6.

nia w specyfice branży medialnej<sup>29</sup>, ale także formułowanie nowych propozycji i orientacji zarządzania mediami. Owszem, znana jest trudność w doprecyzowaniu zakresu i obszaru zarządzania w branży medialnej, który „nie został jak dotąd ściśle określony i nie jest spójny”<sup>30</sup>. Zarządzanie mediami jako dziedzina błyskawicznie się rozwija i przekształca, i z tego choćby względu domaga się zainteresowania badaczy.

Gillian Doyle i Simon Frith identyfikują zestaw problemów i wyzwań, wobec których stali badacze na początku XXI wieku. Zarządzanie mediami (a nawet: ekonomia mediów) pozostaje ciągle na wczesnym etapie opracowywania ram analitycznych swoistych dla subdyscypliny. Jakkolwiek ekonomiści wykonali pożyteczną pracę przy opracowywaniu modeli heurystycznych, to jednak wiele prac badawczych prowadzonych jest raczej w zakresie zarządzania mediami i dotyczy tworzenia wiedzy cennej dla przemysłu i na jego temat. Niekoniecznie pomaga to rozwinąć ogólną spójność teoretyczno-badawczą. Jednocześnie nadal istnieją luki w wiedzy empirycznej, które zasadniczo utrudniają opracowanie ogólnych, jednoznacznych 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. Stanowi to punkt spotkań szeregu dyscyplin (ekonomii, nauk o zarządzaniu, nauk politycznych i socjologii), z których każda dysponuje własnymi pytaniami badawczymi, każda przedstawia swoje problemy teoretyczne i tradycje metodologiczne<sup>31</sup>. Badacze 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 ekonomicznych<sup>32</sup>.

Podkreślenia wymaga fakt, że zarządzanie i ekonomia w kontekście mediów to różne obszary subdyscyplinarne, zwłaszcza że ta druga wypracowała potężny zbiór narzędzi teoretycznych i dostarczyła bogatej literatury naukowej – a zarządzanie mediami „rozwinęło się w cieniu ekonomii

<sup>29</sup> Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 13.

<sup>30</sup> Tamże.

<sup>31</sup> 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.

<sup>32</sup> Tamże, s. 2.



mediów<sup>33</sup>. Tymczasem podejmując badania na polu zarządzania mediami, wykorzystuje się zarówno dorobek ekonomiki mediów, jak i medioznawstwa, ekonomiki politycznej czy komunikacji społecznej i dziennikarstwa, nie brakuje także inspiracji dorobkiem socjologii czy stosunków międzynarodowych<sup>34</sup> – można zatem mówić o potencjale przekraczania barier dyscyplinarnych i przełamywaniu ograniczeń, jakie narzuca poruszanie się tylko w ramach 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 informatyka<sup>35</sup>. Badania dotyczące ekonomicznych aspektów działań organizacji medialnych pojawiły się wcześniej niż zainteresowanie procesami związanymi bezpośrednio z zarządzaniem mediami<sup>36</sup>, niemniej współcześni badacze obserwują i opisują ściśle związki ekonomiki mediów z zarządzaniem mediami. Łączenie badań, analiz i wnioskowania ocenia się jako korzystne<sup>37</sup>, a chirurgiczne ich rozdzielanie zdaje się nie być możliwe<sup>38</sup>. Bogusław Nierenberg wprawdzie 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 wyodrębniło<sup>39</sup>. Jednak tradycja badań amerykańskich traktuje ekonomikę mediów i zarządzanie mediami jako komplementarne<sup>40</sup>. Związki z ekonomiką mediów jakkolwiek widoczne, nie stoją przecież na przeszkodzie w przyjmowaniu w zarządzaniu 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 świecie<sup>41</sup>. Zarządzanie mediami jako subdyscyplina ma charakter globalny, interdyscyplinarny i wykracza również poza sztywne ramy teoretyczne czy ograniczenia związane z systemami medialnymi czy politycznymi<sup>42</sup>. Branża medialna jest rozpatrywana „przede wszystkim jako całościowy segment biznesowy, a nie jako konkretne firmy, a więc raczej w makro-, a nie

---

<sup>33</sup> Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 14.

<sup>34</sup> Por. Alan B. Albarran, *Historical Trends...*, s. 3.

<sup>35</sup> Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 14.

<sup>36</sup> Por. Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami...*, s. 275.

<sup>37</sup> 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.

<sup>38</sup> Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008, s. 36.

<sup>39</sup> Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami...*, s. 275.

<sup>40</sup> Por. *Handbook of Media...*

<sup>41</sup> Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza...*, s. 150.

<sup>42</sup> Por. Alan B. Albarran, *Historical Trends...*, s. 3.



mikroskali. Zwraca się zatem uwagę na zmiany mające źródła w świecie zewnętrznym (uwzględniając na przykład technologie, politykę, prawodawstwo i popyt) i na ich wpływ na ofertę branży medialnej<sup>43</sup>.

Przyjęta terminologia wymaga pewnego ujednoczenia i wyjaśnienia. Bogusław Nierenberg uznaje, że „zarządzanie mediami” jest pojęciem szerszym znaczeniowo niż „zarządzanie w mediach”, analogicznie do językowych rozwiązań: zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania jakością, zarządzania wiedzą, zarządzania kreatywnością, zarządzania projektem<sup>44</sup> itd. Zaś w warstwie znaczeniowej rozstrzygnięcie to argumentowane jest przekonaniem, że „zarządzać można każdym dobrem”<sup>45</sup>, a więc także mediami. Skoro Denis McQuail uznaje media za „instytucjonalne środki publicznego komunikowania na odległość, do wielu odbiorców, w krótkim czasie”<sup>46</sup>, 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) celów”<sup>47</sup>. Oba terminy: zarządzanie mediami, jak i zarządzanie w mediach są poprawne i używane, należy jednak pamiętać, że „mają inne zakresy znaczeniowe”<sup>48</sup> – a przynajmniej mieć powinny.

Zarządzanie mediami wykazuje się znaczną specyficznością i odmiennością względem tradycyjnego zarządzania każdą inną branżą<sup>49</sup>. O tej wyjątkowości 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 skuteczny”<sup>50</sup>. 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 odbiorców”<sup>51</sup>. Połączenie zarządzania (jako procesu i działania) z mediami (jako obszarem i przedmiotem zarządzania) jest zatem zajmowaniem się „organizacjami medialnymi, a dokładniej wszelkimi procesami, które

<sup>43</sup> Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 16.

<sup>44</sup> Por. Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza...*, s. 153.

<sup>45</sup> Tamże.

<sup>46</sup> Denis McQuail, *Teorie komunikowania...*, s. 23.

<sup>47</sup> Tamże, s. 242.

<sup>48</sup> Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami: geneza...*, s. 153.

<sup>49</sup> Por. tamże, s. 150.

<sup>50</sup> Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami...*, s. 273.

<sup>51</sup> Tomasz Goban-Klas, *Cywilizacja medialna...*, s. 23.

pozwalają tym instytucjom realizować założone cele. Działalność organizacji medialnych, tak jak wszystkich innych, jest teleologiczna<sup>52</sup>. Zarządzanie mediami – w literaturze anglojęzycznej obecne funkcjonuje 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 twórczej”<sup>53</sup>. Należy dodać, że dla zarządzania mediami – podobnie jak dla każdego innego zarządzania – ważne są podstawowe (wspomniane wcześniej) funkcje zarządzania oraz skuteczność i sprawność<sup>54</sup> w zarządzaniu czterema grupami zasobów: ludzkimi, finansowymi, rzeczowymi i informacyjnymi<sup>55</sup>.

Warto też na tym etapie doprecyzować, że media w niniejszej pracy są rozumiane szeroko zarówno jako media tradycyjne, jak i organizacje nowomediálne (w tym platformy cyfrowe), bez uwzględniania ich różnic<sup>56</sup>. Będą one 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 media<sup>57</sup>. W treści wymiennie będą się pojawiać zwroty: podmioty medialne, przedsiębiorstwa medialne, firmy medialne, organizacje medialne, chociaż istnieją różnice w ich definiowaniu, zakresie i specyfice. Na potrzeby tej pracy wszystkie zwroty będą używane równoprawnie, chociaż najwłaściwiej byłoby używać zwrotu organizacje medialne, tak jak to ma miejsce w literaturze zagranicznej. Chodzi też o to, by odejść od kulturowo ważnych skojarzeń mediów z pewną ideą czy charakterem instytucjonalnym, jest to motywowane przyjętą optyką i wymaga intencjonalnego zawężenia wieloznaczności rozumienia tego, czym są media.

Ważnym dla prezentowanej pracy założeniem jest przyjęcie (przez autorkę) perspektywy humanistycznej w zarządzaniu. To założenie implikuje dalsze założenia i kształtuje oś zarówno badawczą, jak i 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

---

<sup>52</sup> Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami...*, s. 273.

<sup>53</sup> Tadeusz Kowalski, *Między twórczością...*, s. 16.

<sup>54</sup> Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.

<sup>55</sup> Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 7.

<sup>56</sup> Dyskusję na temat narracji i przyjętego nazewnictwa prowadził w polskiej literaturze Jan Kreft. Por. Jan Kreft, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Kraków 2018, s. 67–77.

<sup>57</sup> Por. Philip Napoli, Robyn Caplan, *When Media Companies Insist...*

chcący i mający wolę je realizować<sup>58</sup>. 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 stron<sup>59</sup>. Monika Kostera podkreśla, że „zarządzanie potrzebuje humanistów, a humaniści potrzebują zarządzania<sup>60</sup>. 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 zewnętrznym, pozostają stale aktualnymi zagadnieniami<sup>61</sup>.

Hegemonia perspektywy ekonomicznej, a nawet tyrania intelektualna<sup>62</sup>, zepchnęła humanistyczne podejście do zarządzania niejako na margines do tego stopnia, że humanistyka „zajmuje dziś, wobec tego dominującego sposobu myślenia – zarówno w nauce, jak i w potocznym myśleniu o organizacjach i zarządzaniu – pozycję słabszą<sup>63</sup>. A przecież organizacje to jedna z ważniejszych form wspólnotowego, społecznego bycia i działania człowieka, co zdaje się istotniejsze dużo bardziej niż osiągnięcie założonych, rynkowych i mierzalnych celów<sup>64</sup>. 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. [Humanistyczne ujęcie organizacji – przyp. A.T.] 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) członków<sup>65</sup>.

<sup>58</sup> Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie...*, s. 35.

<sup>59</sup> Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/2013, s. 34.

<sup>60</sup> Monika Kostera, *Organizacje i archetypy*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.

<sup>61</sup> Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki...*, s. 35.

<sup>62</sup> Por. John Hendry, *Educating Managers...*, s. 268.

<sup>63</sup> Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/2013, s. 51.

<sup>64</sup> Por. tamże, s. 50.

<sup>65</sup> Tamże.

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); emancypację (poprzez krytykę, kontestowanie i/lub demaskowanie słabości myślenia ekonomicznego)<sup>66</sup>. Możliwości te są dowodem, na to, że „w badaniu organizacji i zarządzania możliwa jest alternatywa”<sup>67</sup> względem głównego nurtu. Zarządzanie, będące 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 багаż konieczny do udźwignięcia dla tych, którzy zarządzania się podejmują”<sup>68</sup>. Taka perspektywa badawcza stanowi wielkie „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 działań”<sup>69</sup>. Nurt humanistyczny w zarządzaniu i „humanistyczna krytyka paradygmatu ekonomicznego bierze w obronę to, co w nas niemierzalne i niezarządzalne”<sup>70</sup>. Badania i analizy nad mediami i nad zarządzaniem mediami, 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 pewne 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 interpretacyjnych”<sup>71</sup>.

Literatury i nadbudowy teoretycznej dotyczącej zarządzania mediami przybywa – obecnie głównie za granicą. W ramach naukowego podejścia

<sup>66</sup> Por. tamże, s. 51–52.

<sup>67</sup> Tamże.

<sup>68</sup> Katarzyna Barańska, *O relacjach humanistyki...*, s. 36.

<sup>69</sup> Tamże.

<sup>70</sup> Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji...*, s. 52.

<sup>71</sup> 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.

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, będące stosunkowo młodą dziedziną badawczą, ze stosunkowo niewielkim zapleczem literatury i badań, ujawnia potencjał badawczy, gdyż „wymaga tworzenia nowych narzędzi badawczych, twórczego adaptowania istniejących pojęć do wymagań badawczych”<sup>72</sup>. 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 medialna?”<sup>73</sup>. 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 audytorium medialnego, na co najmniej podwójnym rynku produktowym.

Robert G. Picard zauważa, że jakkolwiek istnieją 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, zdolnością do koncentracji i monopolizacji<sup>74</sup>. 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 publicznym”<sup>75</sup>. Zarządzanie organizacjami medialnymi jest wyjątkowo trudne, ponieważ zadania i wyzwania, przed którymi stoi branża i zarządzający, są równie złożone. Treści medialne mają zasadnicze znaczenie dla tzw. miękkiej siły społecznej w skali globalnej<sup>76</sup>. 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 czy technologicznym)”<sup>77</sup>.

<sup>72</sup> Bogusław Nierenberg, *O zarządzaniu mediami...*, s. 280.

<sup>73</sup> Douglas Ferguson, *The Domain of Inquiry...*, s. 8.

<sup>74</sup> Por. Robert G. Picard, *Media Economics. Concepts and Issues*, SAGE, London 1989, s. 16.

<sup>75</sup> Tamże.

<sup>76</sup> 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.

<sup>77</sup> Tamże, s. 4.

Specyficzność branży medialnej uwidacznia się w następujących obszarach: w podwójnym rynku medialnym, charakterystyce organizacji medialnych i tzw. ludzi mediów, zmianach w audytorium medialnym, złożonej i nieoczywistej produkcji medialnej, zakłóceniach w dystrybucji medialnej czy marketingu medialnym, które stanowią poszczególne wymiary zarządzania mediami i są przestrzenią samorealizacji człowieka, realizacji zadań medialnych i czerpania satysfakcji z wykonanej pracy. Ogrom przemian i tzw. kreatywnych destrukcji wpłynął na podstawowe i tradycyjne procesy medialne. W opisie branży medialnej i organizacji medialnych często wykorzystuje się podejście systemowe, które dostarcza perspektywy 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 współoddziaływaniu z otoczeniem), ale także wyznaczyła istotną hierarchię: postawiła holizm ponad redukcjonizm, organizm ponad mechanizm, a proces ponad produkt. W swojej pracy Ludwig 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.

Współcześnie wykorzystuje się do badań w zarządzaniu mediami zarządzanie strategiczne<sup>78</sup>, podejście zasobowe<sup>79</sup> oraz podejście ekologiczne<sup>80</sup>. Interesującym tłem badawczym dla organizacji medialnych zdaje się też być – pochodząca z matematyki i fizyki – teoria chaosu, która zakładałaby, że podmioty medialne nie tyle unikają chaosu, co uczą się adaptować do zmiennych i niepewnych warunków otoczenia, poszukując szans rozwoju i unikając zagrożeń.

Każde z tych podejść wydaje się jednak niewystarczające, by przysłużyć się do kompleksowego opisu organizacji medialnej. Zdaje się, że podobnie jak ma to miejsce z metaforami organizacyjnymi – im więcej z nich uda się wykorzystać, tym pełniejszy będzie opis – „posługując się różnymi metaforami po to, aby zrozumieć złożony i pełen paradoksów charakter życia organizacyjnego, jesteśmy w stanie zarządzać organizacjami i planować je w taki sposób, o jakim wcześniej nie myśleliśmy”<sup>81</sup>. Analogicznie, czerpanie z różnych ujęć, takich jak systemowe, zasobowe, strategiczne, ekologiczne, pomaga opisać złożone realia zarządzania mediami. Wybory te równocześnie wskazują na pewien sposób myślenia o człowieku i świecie. Tak też można przykładowo polemizować, z niektórymi „dogmatami”

---

<sup>78</sup> Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*

<sup>79</sup> Por. Sylvia Chan-Olmsted, Jae-Won Kang, *Theorizing the Strategic Architecture of a Broadband Television Industry*, *Journal of Media Economics* 16/2003, s. 3–21.

<sup>80</sup> Por. John W. Dimmick, *Media Competition and Coexistence. The Theory of the Niche*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, New Jersey–London 2003.

<sup>81</sup> Gareth Morgan, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997, s. 11.



popularnego ujęcia systemowego, np. koncepcja sztywnej 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 efektów (np. zysków) lub też na podejmowanie jedynie ilościowej oceny metod, celów czy środków. W ramach podejścia systemowego powstał i utrwalił się modus 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 czy intuicją, 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 niego 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 poszerzenia perspektywy zarówno dla praktyki zarządzania, jak i naukowego zarządzania. Ta perspektywa promowała również tworzenie modeli i przeprowadzanie eksperymentów, co przyczyniło się do wykorzystania analiz ilościowych. Z tego powodu w opisie rzeczywistości zarządzania mediami warto czerpać z różnych ujęć.

Gregory Ferrell Lowe w 2016 roku postawił pytanie: „co jest takiego specjalnego w zarządzaniu mediami?”<sup>82</sup> i udzielił sobie natychmiastowej odpowiedzi: „jeśli (...) nic – to ta dyscyplina ma słabe perspektywy”<sup>83</sup>. Nie zgadzając się na to, wskazał, 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 dość charakterystyczna<sup>84</sup>.

Branża medialna jest specyficzna, a biznes medialny to biznes jak żaden inny<sup>85</sup>. Nie ma jednej, właściwej definicji dotyczącej przemysłu, rynku

<sup>82</sup> Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special...*, s. 1.

<sup>83</sup> Tamże.

<sup>84</sup> Por. tamże.

<sup>85</sup> „*There's no Business Like Show Business*” – słowa z piosenki Irvinga Berlina są zaskakująco trafne w kontekście biznesu medialnego. Por. Douglas Ferguson, *The Domain of Inquiry...*, s. 8.

czy biznesu medialnego ani zgody „co do składających się na nie sektorów. Zachodzące zmiany i odmienne intencje badaczy pozwalają przypuszczać, że ścisła definicja prawdopodobnie nigdy nie powstanie”<sup>86</sup>. Niemniej można wyszczególnić dwie wiodące perspektywy względem branży medialnej: europejską i amerykańską. Lucy Küng wskazuje, że „Europejczycy (...) pojmowali przemysł medialny bardziej wąsko niż ich amerykańscy koledzy”<sup>87</sup>, włączając w niego sektory: nadawczy, wydawniczy, filmowy i muzyczny, podczas gdy Amerykanie dodawali: gry, sport, parki rozrywki. Obecnie akcentuje się „coraz mocniejsze związki między przemysłem medialnym a telekomunikacyjnym”<sup>88</sup> oraz wskazuje się na zależność od technologii.

W branży medialnej funkcjonują różne podmioty, często o charakterze nietypowym dla branży. Chcąc określić zadania organizacji medialnej, można powołać się na Johna M. Lavine’a 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 odbiorców”<sup>89</sup>. Ale przecież firm medialnych nie można postrzegać jedynie poprzez pryzmat zadań ekonomicznych<sup>90</sup>. Kiedy przyjmowana jest taka perspektywa, nie powinno dziwić, że badania i rozważania teoretyczne na temat zarządzania mediami grawitować będą 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, a nawet wokół działalności reklamowych, w każdym z sektorów. W tym zestawieniu widoczne jest bardzo szerokie ujęcie branży medialnej osadzone w kontekście technologicznym. Dla badaczy oczywiste jest również zainteresowanie obszarem zawartości medialnej, zróżnicowania funkcji medialnych oraz dylematów społeczno-ekonomicznych<sup>91</sup>. Między innymi konwergencja technologiczna i medialna odcisnęły szczególne piętno na branży medialnej, wpłynęły na perspektywę badawczą, a także rozszerzyły ujęcie europejskie względem definiowania branży. Niemniej ramy definicyjne nadal pozostają niejasne i nieprecy-

---

<sup>86</sup> Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 17.

<sup>87</sup> Tamże, s. 17–18.

<sup>88</sup> Tamże, s. 19.

<sup>89</sup> John M. Lavine, Daniel B. Wackman, *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, Longman, New York 1988, s. 9.

<sup>90</sup> Również John M. Lavine, Daniel B. Wackman zwracają uwagę na społeczne zobowiązania firm medialnych – por. tamże, s. 17.

<sup>91</sup> Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania...*, s. 17–19.



zyjne. Różne ujęcia i perspektywy implikują różne rozumienie otoczenia medialnego i samych organizacji medialnych, a co za tym idzie, inaczej oceniają i mierzą wpływ otoczenia na branżę. Biznes medialny jest dynamiczny i ulega nieustannym przeobrażeniom, co wymusza nieustanne badania i uniemożliwia sformułowanie jednej obowiązującej teorii.

## 1.2. Wyzwania wobec zarządzających mediami

W świecie mediów dokonuje się prawdziwy przewrót. Przedsiębiorstwa medialne na całym świecie mierzą się ze zmieniającymi się oczekiwaniami i potrzebami odbiorców, zwłaszcza młodszych, ale nie tylko. Dotychczasowe modele funkcjonowania realizowane w granicach geograficznych i ze względu na niedobór niektórych rodzajów zasobów znalazły się pod presją. Wszechobecność i popularność internetu, powstanie dostępnego, interaktywnego środowiska cyfrowego wyrzuciły do góry nogami starą logikę medialną<sup>92</sup>. Choć jest to wielka, pełna niepewności zmiana – w jednych obszarach destrukcyjna, a w innych urodzajna i przyczyniająca się do postępu w mediach – być może okaże się stymulująca do stworzenia innego, zupełnie nowego rodzaju gospodarki medialnej<sup>93</sup>.

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: rzadkością”<sup>94</sup>. Zaś z drugiej strony „realizacja celów mediów, jakim jest produkcja i dystrybucja zawartości wymaga pracy całego zespołu ludzkiego. Zależy od obecności wielu specjalistów i reprezentantów różnych zawodów medialnych, przyjęcia pewnej organizacji, zasad, struktury i sposobu zarządzania”<sup>95</sup>. Największe wyzwania stoją nie tyle przed bezimienną branżą medialną, która w swoich definicjach i zakresie nieustannie się zmienia, rozwija i poszerza, ale przed realnymi ludźmi. Ludźmi, którzy zarządzają mediami. To oni muszą

---

<sup>92</sup> Jean P. 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 P. Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 27.

<sup>93</sup> Tamże.

<sup>94</sup> Gillian Doyle, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002, s. 10.

<sup>95</sup> Bogusława Dobek-Ostrowska, *Komunikowanie polityczne i publiczne*, PWN, Warszawa 2012, s. 188.

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 radzić sobie z różnymi perspektywami i wymaganiami różnych kultur w ramach swoich organizacji, z różnymi kulturami i subkulturami w środowisku operacyjnym. 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 wymagane<sup>96</sup>.

Wyzwania te są ogromne, a ich adresatami są nie tylko zarządzający mediami, ale także badacze mediów i współtwórcy dyskursu medialnego (także biznesowego o mediach)<sup>97</sup>.

Alfonso Sánchez-Taberero sugeruje, że obecnie menedżerowie firm medialnych bardziej zabiegają o odbiorców i przychody z reklam (a więc zyski) niż o pełnienie roli kontrolnej względem polityki i ekonomii, mniej zabiegając o to, by nie zawieść opinii publicznej i społecznych zobowiązań<sup>98</sup>. Taka rynkowa orientacja jest powierzchowna i krótkowzroczna – nie wydaje się przyszłościowa. Liczne przemiany rynkowe, społeczne i ekonomiczne wpływają na wygląd i funkcjonowanie współczesnych mediów. Mówi się, że „zmiana nadeszła spoza sektora”<sup>99</sup> i choć często wskazuje się na przemysł telekomunikacyjny<sup>100</sup>, to nie ma jednomyślności wśród badaczy. Media są w swojej naturze ponadbranżowe, a przez to tak zmienne, nielinearne i czułe na zakłócenia (czego dowodzi teoria destrukcji i innowacji zakłócających). Dlatego też konieczne jest unikanie tego, co redukcyjne czy jednowymiarowe w zarządzaniu mediami.

Lucy Küng pisze wprost, że „celem badania zarządzania mediami musi być zbudowanie mostu między ogólną dyscypliną zarządzania a specyfiką branży medialnej i organizacji medialnych”<sup>101</sup>. 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

---

<sup>96</sup> 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.

<sup>97</sup> Por. tamże.

<sup>98</sup> 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 1/2006, s. 94.

<sup>99</sup> Jean P. Simon, *Moving to Digital Media...*, s. 28.

<sup>100</sup> Por. tamże.

<sup>101</sup> Lucy Küng, *Does Media Management Matter?...*, s. 24.

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 i w aksjologii.

### 1.3. Między ekonomią a etyką<sup>102</sup>

W zarządzaniu mediami zderzają się ze sobą idealizm i realizm. Znane jest napięcie pomiędzy pracą twórczą a wyzwaniem rynkowymi<sup>103</sup>, czy pomiędzy misją publiczną a oczekiwaniami finansowymi właścicieli czy akcjonariuszy. Symptomatyczne jest też to, że o organizacjach medialnych myśli się tak, jak o wszystkich innych organizacjach w kategorii zysku<sup>104</sup>: *non-profit, for-profit* – tak jakby nie istniała inna możliwość. Od drugiej połowy XX wieku wszelkiego rodzaju podmioty medialne „zaczęły nabierać silniejszych cech komercyjnych, ponieważ ich zdolność do generowania dużych dochodów wzrosła wraz z eksplozją wydatków na reklamę. Gazety i czasopisma prosperowały, komercyjne radio i telewizja stały się bardzo dochodowe, a nawet niektórzy nadawcy publiczni zaczęli akceptować reklamy jako sposób na zwiększenie swoich przychodów”<sup>105</sup>. A jednocześnie, jakby w alternatywnej rzeczywistości,

wielu właścicieli [medialnych – przyp. A.T.] prowadziło redakcje oraz małe komercyjne stacje radiowe i telewizyjne, aby zapewnić sobie skromne życie, czerpiąc jednocześnie wiele korzyści z odgrywania wpływowych ról w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym społeczności i narodów poprzez działalność medialną. Na całym świecie publiczne i państwowe radio i telewizja działały poza sferą gospodarki rynkowej, finansowane ze środków rządowych lub wymaganych prawnie opłat licencyjnych i często chronione statusem monopolisty<sup>106</sup>.

<sup>102</sup> Rozważania na temat historycznych uwarunkowań i relacji paradygmatów: etycznego i ekonomicznego, tak w zarządzaniu mediami, jak i zarządzaniu *per se* omówiono szerzej w: Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami*, Kraków 2022, s. 10–32, <http://bc.upjp2.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=5866> [dostęp: 10.10.2023].

<sup>103</sup> Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością...*

<sup>104</sup> Por. Anna Teler, *Media w konflikcie interesów? Analiza deklaracji misji oraz sytuacji finansowej wybranych stacji radiowych*, *Media Biznes Kultura* 14/2023, s. 111–127.

<sup>105</sup> Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media...*, s. 24.

<sup>106</sup> Por. tamże.

Zarówno w praktykę biznesu medialnego, jak i refleksję naukową nad zarządzaniem mediami wkradła się pewna dychotomia. Z jednej strony wykształciła się idealistyczna wizja nadawcy medialnego, który realizuje misję publiczną i zgodnie z tym, co konsekwentnie postulował i spełniał John Reith, pierwszy dyrektor brytyjskiego nadawcy publicznego BBC – w pierwszej kolejności informuje, edukuje, a później dopiero bawi<sup>107</sup>. A z drugiej strony realia otoczenia medialnego – wrogie, zmienne, hiperkonkurencyjne – zmuszają lub zachęcają organizacje medialne do koncentracji własności, kształtowania oligopolowych struktur rynkowych i dążenia do maksymalizacji zwrotu z inwestycji oraz maksymalizacji zysku, ponieważ presja ze strony firm technologicznych i platform (które *nota bene* uciekają od odpowiedzialności medialnej) jest coraz większa<sup>108</sup>. Skuteczność finansowa i efektywność działań zarządczych zdaniem Petera F. Druckera to jedna z kluczowych kompetencji menedżerskich<sup>109</sup>. Czy jednak jedyna? Wszak „skuteczność bez moralności może być przerażająca”<sup>110</sup>. Tego typu perspektywa etyczna i ekonomiczna to nie tylko jedna z opcji, ale sposób myślenia, paradygmat ukazujący pewne nastawienie, przekonania czy oczekiwania wobec zarządzania mediami. Paradygmat definiuje się za Thomasem Kuhnem<sup>111</sup> jako powszechnie uznawany światopogląd naukowy, dostarczający – akceptowanych przez społeczność naukową – wzorców myślenia, zbiorów założeń, typowych metod badawczych i zestawów pytań badawczych oraz dorobku wypracowanych rozstrzygnięć naukowych. Paradygmat odznacza się względną stałością, a zmiany paradygmatów mają charakter powolny i ewolucyjny<sup>112</sup>.

Paradygmat ekonomiczny w zarządzaniu mediami odsyła do przekonania, że kwestie finansowe są kluczowe do zrozumienia systemów medialnych, organizacji medialnych i polityki regulacyjnej, która ma ustanowić właściwe relacje<sup>113</sup>, oraz że to rynek kształtuje przyszłość branży medialnej. Znamienne są instytucjonalne uwarunkowania i tradycje amerykańskie. W Stanach Zjednoczonych początkowo nie istniała pozycja nadawcy publicznego, np. w przemyśle radiowym czy telewizyjnym. Dopiero po

---

<sup>107</sup> Por. Stanisław Jędrzejewski, *Radio w komunikacji społecznej*, Wydawnictwo Profi Press, Warszawa 2003, s. 49, za: Magdalena Różycka, *Media publiczne a kształtowanie przemian społecznych*, *Naukowy Przegląd Dziennikarski* 1(9)/2014, s. 18.

<sup>108</sup> Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media...*, s. 126.

<sup>109</sup> Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny...*

<sup>110</sup> Tadeusz Oleksyn, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 50.

<sup>111</sup> Por. Thomas Kuhn, *Strategia rewolucji...*

<sup>112</sup> Por. Kowalczewski Wiesław, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 25.

<sup>113</sup> Por. Robert G. Picard, *Historical Trends...*, s. 24.

kilku dekadach od powstania pierwszych sieci radiowych i telewizyjnych w celu rozbicia oligopolu wprowadzono nadawców o statusie publicznym, np. powstała pod koniec lat 60. sieć telewizyjną Public Broadcasting System czy powstała na początku lat 70. sieć radiową National Public Radio. Popularność i częstość podejmowania analiz typowo ekonomicznych (np. w ramach ekonomiki mediów) utrwaliły paradygmat ekonomiczny i rzutują na współczesne rozumienie branży medialnej<sup>114</sup>. Istnieją ekonomiczne przesłanki zarządzania mediami i sposób myślenia *stricte* ekonomicznego, które mają oczywisty potencjał, ale i wyraźne słabości<sup>115</sup>.

Paradygmat etyczny to, ogólnie rzecz ujmując, wszystko to, co wykracza poza paradygmat ekonomiczny, krytykowany „ze względu na mało ludzkie podejście”<sup>116</sup>. Paradygmat etyczny traktuje kwestie społeczne oraz środowiskowe (ekologiczne) jako istotne badawczo i uwzględnia je w praktyce działania. Zauważyć można, że rozumienie znaczenia kwestii społecznych i ekologicznych ewoluowało w czasie, co ma związek ze stanem świadomości społecznej, dostępnością informacji czy edukacją<sup>117</sup>. Dyskutuje się wspólnie o potrzebie i możliwościach przejścia od modusu *homo oeconomicus* do np. *homo socio-oeconomicus* czy *homo oecologicus*. Paradygmat etyczny w zarządzaniu mediami stawia w centrum misję publiczną mediów, zakorzenioną w tradycji europejskiej, i zobowiązania społeczne, które wywodzą się z tradycji amerykańskiej. Wszak organizacje medialne odpowiadają od dekad za przekazywanie informacji, idei, kształtowanie historyczności medialnej. Niejednokrotnie tworzą opiniotwórcze i sensotwórcze narracje kulturowe i polityczne. Dyskutuje się także nad niegdyś pełnionymi przez media funkcjami sprawowania władzy, tzw. czwartej władzy<sup>118</sup>, i kontroli innych podmiotów, tzw. *watchdoging*<sup>119</sup>. Media mogą jednoczyć społecznie lub polaryzować. Jako przestrzeń komunikowania społecznego organizacje medialne (i to jakie są) mają znaczenie dla wielu istotnych spraw społecznych i politycznych, przed którymi stoi społeczeństwo<sup>120</sup>. Również w kontekście paradygmatu etycznego należy wspomnieć,

<sup>114</sup> Por. tamże, s. 23–24.

<sup>115</sup> Por. Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny...*, s. 10–32.

<sup>116</sup> Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 44.

<sup>117</sup> Por. Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 85.

<sup>118</sup> Por. Kenneth Newton, *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.

<sup>119</sup> 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.

<sup>120</sup> Por. Robert G. Picard, Victor Pickard, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017, s. 5.

że istnieją etyczne przesłanki zarządzania mediami i sposób myślenia *stricte* etycznego, które mają tak potencjał, jak i słabości<sup>121</sup>.

W kontekście tych rozważań, znamienne jest to, że „większość badaczy, autorów, wykładowców i praktyków danej dziedziny przyjmuje [paradygmaty – przyp. A.T.] *podświadomie*. Te założenia w znacznym stopniu determinują treść nauki, czyli zbiór prawd uznawanych przez reprezentantów danej dziedziny za rzeczywiste”<sup>122</sup>. Założenia zakorzenione w paradygmacie etycznym bądź ekonomicznym decydują w znacznej mierze

o tym, które idee będą w danej dziedzinie odrzucane lub powszechnie ignorowane jako irytujące wyjątki od reguły. (...) 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 przyrodniczych<sup>123</sup>.

Biorąc pod uwagę powyższą opinię, to należy pilnie przedyskutować zasadność tendencji dychotomicznej, przeciwstawiającej sobie etykę i ekonomię w zarządzaniu mediami, co też jest udziałem tej monografii. Zarówno w dyskursie naukowym dotyczącym zarządzania mediami, jak i w praktyce zarządzania mediami obserwowano, szczególnie w XX wieku, obecność przekonani i założeń zorientowanych wokół ekonomii lub wokół etyki. Tę dychotomiczną narrację zdają się wyznaczać perspektywa ekonomiczna o biznesowo-finansowym nachyleniu lub perspektywa etyczna, odnosząca się do spraw społecznych, misji i wizji, a wreszcie samego człowieka i jego wartości. To, co zaś problematyczne, to nie sam fakt posiadania pewnych skłonności myślowych w kierunku ekonomii czy etyki (wszak wynikają one choćby z wykształcenia – na inne aspekty zarządzania mediami będą zwracać uwagę badacze z ekonomicznym zapleczem, a na inne etycy). Problematyczna jest raczej perspektywa dychotomii paradygmatów. A więc głębokie przeświadczenie o ich rozdzielności i funkcjonowaniu na zasadzie *albo-albo*. Rozważania tego typu nie są jedynie dyskusją czysto akademicką. Można zaobserwować, że wyznawane paradygmaty wpływają bezpośrednio na sposób zarządzania mediami, w dalszej kolejności na wygląd mediów i jakość dyskursu medialnego, a wreszcie także oddziałują na odbiorców medialnych, kształtujących ich wiedzę i niewiedzę o świecie. Można wskazać postać słynnego potentata medialnego Ruperta Murdocha<sup>124</sup>, którego majątek wyceniany jest na 17,2 miliarda USD<sup>125</sup>, a który

<sup>121</sup> Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny...*, s. 32–54.

<sup>122</sup> Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku...*, s. 11.

<sup>123</sup> Tamże, s. 11–12.

<sup>124</sup> 15 listopada 2023 roku na corocznym spotkaniu akcjonariuszy Rupert Murdoch oficjalnie przeszedł na emeryturę w wieku lat 92 (*sic!*), przekazując stery Fox Corp. i prezesurę Fox Corp. w ręce najstarszego syna Lechlana Murdocha.

<sup>125</sup> Stan na październik 2023 roku według magazynu „Forbes” – zob. Rob LaFranco,



znany jest z tego, że prezentuje myślenie *stricte* ekonomiczne i przekonanie o dychotomii paradygmatów. Wielkość zbudowanego przez Ruperta Murodocha imperium medialnego może wzbudzić pytanie, jak do tego doszło, że „Murdoch i [jego] media mają tak wielką siłę ekonomiczną? I dlaczego jest to problematyczne?”<sup>126</sup>. Michael Wolf, biograf Murodocha, zauważa, że „to nowy typ biznesmena – «poślubił biznes». Praca nie jest środkiem do celu – jest celem”<sup>127</sup>. Odniesiony przez imperium Murodocha sukces naznaczony jest co najmniej dwoma niezwykle głośnymi skandalami: podsłuchowym, który wydarzył się w nieistniejącej już redakcji brytyjskiej gazety „News of the World” (tzw. *hackgate* lub *murdochgate*)<sup>128</sup>, czy seksualnym, kiedy to Roger Ailes, szef amerykańskiej stacji telewizyjnej Fox News, molestował seksualnie zatrudnione w stacji kobiety<sup>129</sup>. W obu przypadkach Murdoch wiedział o tym, że nieetyczne sytuacje mają miejsce<sup>130</sup>. Sam również jest znany z nieetycznego zarządzania mediami. To dwa z bardziej znanych przykładów, ilustrujących, do czego może prowadzić traktowanie etyki i ekonomii jako rzeczywistości dychotomicznych. Choć obserwujemy dramatyczne konsekwencje nieetycznych przypadków w organizacjach medialnych, to nadal „dość często przeciwstawia się efektywność ekonomiczną moralności/etyce. Niektórzy ludzie mówią: albo zysk, albo etyka”<sup>131</sup>. Czy naprawdę musimy wybierać? Również wśród badaczy pojawiają się opinie podtrzymujące dychotomiczną relację paradygmatów. Hans J. Blommestein uznaje, że etyka nie jest podstawą wyjaśniania efektywności i rentowności rynków<sup>132</sup> i dlatego jest rzeczywistością

---

Chase Peterson-Withorn, *World's Billionaires List. The Richest in 2023*, Forbes.com, www.forbes.com/billionaires/ [dostęp: 19.10.2023].

<sup>126</sup> Charlie Yang, *How Murdoch Shapes the Economy: The Influence of Media, and Media Moguls, on Economic Policy*, Harvard Economics Review, 4.08.2020, www.economicreview.org/post/how-murdoch-shapes-the-economy-the-influence-of-media-and-media-moguls-on-economic-policy [dostęp: 19.12.2021].

<sup>127</sup> Michael Wolff, *The Man Who Owns the News: Inside the Secret World of Rupert Murdoch*, Broadway Books, New York 2008, s. 16.

<sup>128</sup> Por. Anna Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Draj, Michał Drożdż, Tarnów 2020.

<sup>129</sup> Por. Lois Beckett, *'Roger Ailes Did Sexually Harass Me,' Says Former Fox Journalist Alisyn Camerota*, The Guardian, 23.04.2017, www.theguardian.com/media/2017/apr/23/roger-ailes-sexual-harassment-alisyn-camerota [dostęp: 19.10.2023].

<sup>130</sup> Por. Travis M. Andrews, *Rupert Murdoch Downplays Sexual Harassment Allegations at Fox News as 'Largely Political'*, The Washington Post, 15.12.2017, www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2017/12/15/rupert-murdoch-downplays-sexual-harassment-allegations-at-fox-news-as-largely-political/ [dostęp: 19.10.2023].

<sup>131</sup> Tadeusz Oleksyn, *Granice zarządzania...*, s. 50.

<sup>132</sup> Por. 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.

peryferyjną<sup>133</sup> – tym samym egzemplifikuje dostrzeżoną tendencję. Tymczasem inni badacze zauważają, że:

ta logika jest błędna. Ogólne wezwanie do trzymania naszych wartości z dala od ekonomii zakłada, że są one z natury problematyczne i nie dają nam możliwości ich produktywnego wykorzystania. Zamiast tego ignoruje się niuanse teorii ekonomicznej i nie umieszcza konfliktu „rozum kontra serce” we właściwym kontekście historycznym<sup>134</sup>.

Przekonanie o konieczności wyboru pomiędzy ekonomią i etyką w zarządzaniu mediami, może mieć swoje korzenie w hegemonizowaniu pieniądza, w filozofii kartezjańskiej, kapitalistycznym systemie społeczno-gospodarczym, w przekonaniu o nieustannym postępie technologicznym itd. Przyczyn z pewnością jest wiele i nadal kształtują one sposób myślenia o świecie i dobrobycie. Paradygmat ekonomiczny wciąż określa kondycję świata, bo aby ją zmierzyć i porównać, używa się wskaźnika PKB – produktu krajowego brutto (z j. ang. *gross domestic product*, GDP), który stanowi najczęstszy wyznacznik „dobrobytu” i „sukcesu” współczesnych krajów. A przecież PKB „nie zapewnia odpowiedniej miary dobrobytu materialnego ludzi, dla którego bardziej odpowiednie mogą być wskaźniki alternatywne”<sup>135</sup> i nie sposób nim zmierzyć np. szczęścia, sprawiedliwości czy jakości życia. W tym sensie ta perspektywa dychotomicznej relacji paradygmatów i pewna dychotomia poznawcza domaga się gruntownej rekonstrukcji, a także debaty naukowej i branżowej, gdyż nie stanowi właściwej propozycji dla coraz bardziej złożonego świata biznesu medialnego<sup>136</sup>.

Jak długo media są opiniotwórcze i kształtują dyskurs publiczny, w sprawach tak ważnych jak polityka, gospodarka czy świadomość ekologiczna, tak długo zarządzanie nimi i wyznawane przekonania dotyczące relacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego będą mieć znaczenie. Ta relacja może być komplementarna<sup>137</sup>, uznająca konieczność i możliwość łączenia ekonomii i etyki na zasadzie *i-i*. Natalia Hatałska przekonuje, że współczesny, złożony świat potrzebuje właśnie takiego spojrzenia według logicznej koniunkcji *i-i* dużo bardziej niż spojrzenia od strony logicznej alternatywy rozłącznej *albo-albo*, z czym też zgadza się autorka tej pracy. Pod pojęciem komplementarności rozumie się balansowanie między paradygmatami – i nie chodzi o sztuczną, sztywną symetrię czy równe pro-

<sup>133</sup> Por. tamże.

<sup>134</sup> 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/](http://www.thecrimson.com/article/2017/7/24/nicolae-ethical-economics/) [dostęp: 22.12.2021].

<sup>135</sup> *Gross Domestic Product (GDP)*, Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, <https://data.oecd.org/gdp/gross-domestic-product-gdp.htm> [dostęp: 22.12.2021].

<sup>136</sup> Por. Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny...*

<sup>137</sup> Por. Laura M. Nicolae, *Ethical Economics...*



porcje. Komplementarność jest w istocie dynamicznym oddziaływaniem na siebie co najmniej dwóch składowych, których obecność uzasadnia się wzajemnie. Philipp Bachmann i Diana Ingenhoff dostrzegają wiele rysów dychotomicznych w branży medialnej: między propagandą a ekonomią; między dobrami kulturowymi a dobrami ekonomicznymi; między odbiorcą obywatelem a odbiorcą konsumentem; między informacją a rozrywką<sup>138</sup>. Mimo tak wielu rozdźwięków i pęknięć zdaje się, że współcześnie coraz bardziej trzeba łączyć niż dzielić. Philipp Bachmann i Diana Ingenhoff piszą o potrzebie swoistej koorientacji (z j. ang. *co-orientation*), która nie oznacza symetrii, a raczej symbiozę<sup>139</sup>. Podczas badania różnorodności w branży medialnej Cathy Li i Kristen Hines doszły do wniosku, że „etyka i zysk to dwie strony tego samego medalu”<sup>140</sup>. Również inny zespół badawczy z Milken Institute Review odnotował, że „odpowiedzialność społeczna i zrównoważony zysk idą w parze, obecnie bardziej niż kiedykolwiek. Powaga wyzwań gospodarczych, przed którymi obecnie stoimy, oznacza, że pierwsze jest potrzebne, aby sprostać drugiemu”<sup>141</sup>.

Podsumowując, można uznać, że 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 państwo”<sup>142</sup>, i jednocześnie potrzebuje także wyższego celu, by móc spełniać właściwe sobie funkcje medialne. Komplementarna relacja między etyką a ekonomią nie jest jedynie postulatem, gdyż „integracja ta nie odbywa się w próżni. Istnieje przestrzeń będąca pomostem pomiędzy paradygmatami, która uwidacznia możliwość i potencjał holistycznego i komplementarnego zarządzania. Jest to przestrzeń wartości”<sup>143</sup>.

---

<sup>138</sup> 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 Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–Athens 2017, s. 149.

<sup>139</sup> Por. tamże.

<sup>140</sup> Por. 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/](http://www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/) [dostęp: 5.11.2021].

<sup>141</sup> 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](http://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good) [dostęp: 20.12.2021].

<sup>142</sup> Claude-Jean Bertrand, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007, s. 13.

<sup>143</sup> Por. Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny...*, s. 58.



## Rozdział II

### W poszukiwaniu wartości – w ekonomii i w etyce

Proponowany rozdział jest kontynuacją poszukiwań dotyczących możliwości i konieczności łączenia paradygmatów. Jak wykazano, relacja pomiędzy tym, co etyczne, a tym, co ekonomiczne, nie powinna być dychotomiczna, a raczej komplementarna.

Podczas 6. edycji Open Eyes Economy Summit w 2022 roku jeden z referatów nosił tytuł: *What Is the Economy? Even Open Eyes See Different Perspectives* – jego autor dr 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 perspektyw<sup>144</sup>. Te zaś mogą nadal prowadzić do podziałów, mogą pogłębiać słabości i rozwijać zagrożenia myślenia *stricte* w którymś nurcie. Potrzebna jest wspólna przestrzeń, pewien mianownik, który będzie łączył, korelował, koorientował. Tą przestrzenią – zdaniem autorki – jest przestrzeń wartości – aksjosfera. Propozycja ta wymaga jednak naukowej weryfikacji i temu zostały poświęcone prezentowane w niniejszej monografii badania naukowe.

#### 2.1. Założenia definicyjne i wskazanie zakresu znaczeniowego

O wartościach trudno pisać jednoznacznie, nie obejmują bowiem wąskiego odcinka znaczeniowego – a raczej przeciwnie. Wiele dziedzin naukowych podejmuje próby wprowadzenia swoich definicji czy stworzenia pewnego katalogu (typologii) wartości. Brak powodzenia, czy też niedobór tych inicjatyw, zdaje się wynikać m.in. z wieloznaczności pojęciowej<sup>145</sup>. Wartość

---

<sup>144</sup> Por. Program VI Kongresu Open Eyes Economy Summit 2021, [https://oees.pl/popzednie-edycje/?\\_ga=2.29523003.527742393.1701800985-1936703735.1700554899](https://oees.pl/popzednie-edycje/?_ga=2.29523003.527742393.1701800985-1936703735.1700554899) [dostęp: 28.12.2021].

<sup>145</sup> Tadeusz Oleksyn wskazuje, że katalogów tego typu nie ma zbyt wiele, i odnosi się do typologii Steve'a Pavlina, Charlotte Roberts, Roya Posnera czy katalogu *List of Business Values*, opracowanego przez australijski The Values Center. Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura*

bowiem może odnosić się do postaw<sup>146</sup>, potrzeb<sup>147</sup> czy celów i priorytetów<sup>148</sup> – może określać korzyści czy zalety powyższych lub nie mieć z nimi nic wspólnego. Burrhus Frederic Skinner uznaje, że wartość to epifenomen<sup>149</sup>, zaś Lynn R. Kahle<sup>150</sup> określa wartości jako najbardziej abstrakcyjny obszar poznania społecznego<sup>151</sup>. 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 konkurują”<sup>152</sup>. Wartości mogą mieć charakter pozytywny, negatywny lub neutralny; mogą mieć wymiar tak indywidualny, jak i wspólnotowy (zbiorowy); wreszcie mogą być relatywizowane<sup>153</sup> i różnie interpretowane<sup>154</sup>. Andrzej Herman podkreśla, że współcześnie doszło do „rozdrobienia teorii wartości na różne specjalistyczne obszary, których wyodrębnia się coraz więcej. Coraz mniej natomiast badaczy poszukuje odpowiedzi na pytanie: czym jest wszelka wartość (jaka jest jej natura?), czy i w jakim zakresie istnieją wartości uniwersalne, a także w jaki sposób można podejmować próby integracji tych rozdrobionych obszarów”<sup>155</sup>.

---

*wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 226–229.

<sup>146</sup> Dostrzegają tę wieloznaczność zarówno teoretycy, jak i praktycy związani np. z metodyką Lean Construction, która umieszcza wartość jako centralne pojęcie we wszystkich zasadach i metodach – por. Jarkko J. Erikshamar, Anders Björnfot, Viktor Gardelli, *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, s. 42–51.

<sup>147</sup> Przykładowo: hierarchia potrzeb Masłowa, gdyż sam Abraham Maslow twierdził, że różne potrzeby wiążą się z różnymi wartościami.

<sup>148</sup> Teoria wartości uznaje wartości jako cele transsytuacyjne, 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* 47(4)/2006, 929–968, s. 929.

<sup>149</sup> 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.

<sup>150</sup> Współtwórca koncepcji *Value–Attitude–Behavior Hierarchy* oraz autor koncepcji *The List of Values (LOV)*.

<sup>151</sup> 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...*, s. 638.

<sup>152</sup> *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 19.

<sup>153</sup> Por. Wiesław Sztumski, *Transformacja nowym paradygmatem ewolucji społecznej*, w: *Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne*, Centrum Badań Ewaluacyjnych, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013, s. 58–59.

<sup>154</sup> Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna i jej związki z zarządzaniem wartością ekonomiczną*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 196.

<sup>155</sup> Tamże.

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, stopnie wartości, wartość wyższa, doświadczenie wartości, hierarchia wartości, kryzys wartości i wiele innych”<sup>156</sup>. 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 mowa o wartościach wspólnych 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 aspektów<sup>157</sup>. Istnieją jednak także wartości ekonomiczne i z obszaru aksjologii ogólnej<sup>158</sup>.

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 społeczeństwa”<sup>159</sup>. Zatem jest to „cecha właściwa dla danej osoby lub rzeczy, mówiąca o jej walorach materialnych, mentalnych lub artystycznych cennych dla ludzi”<sup>160</sup>. W ten sposób wartość staje się pewną kategorią, która oznacza „wszystko to, co cenne i godne pożądania, co stanowi cel ludzkich dążeń”<sup>161</sup>. Wreszcie można uznać, że wartością jest lub może być „dowolny przedmiot materialny lub idealny, idea lub instytucja, przedmiot rzeczywisty lub wyimaginowany, w stosunku do którego jednostki lub zbiorowości przyjmują postawę szacunku, przypisują mu ważną rolę w swoim życiu i dążenie do jego osiągnięcia odczuwają jak przymus”<sup>162</sup>.

<sup>156</sup> Rafał Kramer, *Wartość jako kategoria ekonomiczna – definicja i klasyfikacja*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 7(4)/2011, s. 91.

<sup>157</sup> Por. Jan Duraj, *Aksjologiczny wymiar przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa z teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2000.

<sup>158</sup> *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 19.

<sup>159</sup> Jan Duraj, *Aksjologiczny wymiar...*, s. 8.

<sup>160</sup> *Wartość przedsiębiorstwa inwestującego*, (red.) Halina Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 10.

<sup>161</sup> Tadeusz Iwanek, *Wartość i jej szacowanie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania, Wrocław 2003, s. 9.

<sup>162</sup> Jan Duraj, *Aksjologiczny wymiar...*, s. 8.; por. Rafał Kramer, *Wartość jako kategoria ekonomiczna...*, s. 91–105.

## 2.2. Przyjęte założenia dotyczące wartości

Warto zauważyć, że pojęcie „wartość” wymaga szczegółowych definicji i nie jest słowem w oczywisty sposób zastępowalnym. Na potrzeby niniejszej pracy autorka poszukuje 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 wartości”<sup>163</sup> i odnosi się do kategorii społecznej, by uchwycić ogólne znaczenie i zakres pojęciowy: „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 społecznych”<sup>164</sup>. Zestawienie wartości z pojęciem cnoty osadza wartości w czasach sofistów, Sokratesa, Arystotelesa, i ujawnia ich filozoficzny charakter i korzenie. Współcześnie Tadeusz Oleksyn, nawiązując do Nicolaia 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 eksponowane (m.in. obserwujemy zjawisko tyranii wartości ekonomicznych); wartości nie mogą być i nie są relatywne; wartości nie powinny wymuszać perfekcjonizmu etycznego; wartości nie można ideologizować; operacjonalizacji wartości jest trudna lub wręcz niemożliwa; istnieją wartości autoteliczne, podstawowe, których nie ocenia się i nie mierzy z perspektywy użyteczności czy prakseologii; wartości mogą być równoważone, zgodnie z koncepcją *sustainability*<sup>165</sup>.

Jedną z najprostszych, ale też mało precyzyjnych definicji pojęcia „wartości” są słowa Reeda Hastingsa, współzałożyciela Netflixa. Uznał on, że „wartości są tym, co cenimy”<sup>166</sup>. Z tego względu można o wartościach mówić, myśleć i badać je w dwojakim rozumieniu: etycznym i ekonomicznym.

---

<sup>163</sup> Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 222.

<sup>164</sup> Arthur S. Reber, *Słownik pojęć psychologii*, Warszawa 2002, s. 810, za: Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 222.

<sup>165</sup> Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 223–224.

<sup>166</sup> 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].

### 2.3. Wartości w rozumieniu etycznym i wartości w rozumieniu ekonomicznym

Wartość w rozumieniu etycznym (w dalszej części pracy: wartości etyczne lub wartości pozaekonomiczne) odnosi się do aksjologii, konstytuując się w bogatym dorobku myśli filozoficznej, budowanym m.in. przez Platona, Arystotelesa, św. Tomasza z Akwinu, a także w czasach współczesnych, w gałęzi fenomenologicznej przez Maxa Schelera, Dietricha von Hildebranda, Romana Ingardena czy przez filozofów dialogu: Martina Bubera, Emmanuela Lévinasa czy Józefa Tischnera oraz personalistów pokroju Emmanuela Mouniera, Romana Guardiniego czy Karola Wojtyły<sup>167</sup>. Aksjologia, będąc filozoficzną nauką „o tym, co jest ważne, cenne, godne, wartościowe, o tym, czym warto się zajmować”<sup>168</sup>, postuluje i domaga się uznania związków człowieka z wartością, wartościami, i przyjęcia za pewnik istnienia aksjosfery (przestrzeni wartości).

Wartość rozumiana ekonomicznie (w dalszej części pracy: wartości ekonomiczne) wiąże się z zyskiem. Ryszard Bartkowiak określa ją jako 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 ekonomicznego<sup>169</sup>. Najczęściej jednak wartość taka odnosi się do aktywów. Uznaje się zatem, że wartość to kwota, jaką interesariusz (często: inwestor) chce i może zapłacić w zamian na zysk w przyszłości. Wartość ekonomiczna nazywana bywa bieżącą, użytkową, handlową czy też rynkową<sup>170</sup>; jaką klient chce i może zapłacić za określoną propozycję wartości<sup>171</sup>. Andrzej Herman nie bez powodu dzieli aksjologię na 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 ważne”<sup>172</sup>. Wskazuje także, że ekonomia jako nauka „wyrosła na gruncie moralności i etyki (przyjmując, że etyka jest nauką o moralności)”<sup>173</sup>, przez co aksjologia ekonomiczna jest uzasadniona jako koncept teoretyczny i praktyczny, a jednocześnie uprawomocnienia odchodzenie od przekonania, że cena rynkowa stanowi odzwierciedlenie wartości ekonomicznej. Wiadomo już, że „założenie, iż podmioty gospodarcze

<sup>167</sup> Por. Jan Galarowicz, *Powrót do wartości*, Petrus, Kraków 2011, s. 19–27.

<sup>168</sup> Por. tamże, s. 19.

<sup>169</sup> Por. Ryszard Bartkowiak, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008, s. 24.

<sup>170</sup> Por. Anna Karmańska, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009, s. 143.

<sup>171</sup> Por. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. Bartosz Sałbut, Helion, Warszawa 2011.

<sup>172</sup> Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna...*, s. 192.

<sup>173</sup> Tamże, s. 193.

działają w pełni racjonalnie, w warunkach doskonałej przejrzystości oraz symetrycznego dostępu do informacji, jest utopijne<sup>174</sup>. 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 wiedza”<sup>175</sup>.

## 2.4. 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 wiązać się z konkretnym obszarem i być przedmiotem zarządzania. Obecność ich pobrzmiewa zarówno w kontekście paradygmatu etycznego, jak i ekonomicznego. Wartości w zarządzaniu można negocjować, jednak można je także uznać. Chociaż wskazano uprzednio znaczące różnice, to jednak można odnotować istnienie dwóch zasadniczych podejść do wartości jako takich w zarządzaniu: podejście respektujące wartości oraz podejście promujące wartości<sup>176</sup>. 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, co przekłada się na satysfakcję z pracy i staje się źródłem dalszego angażowania się w sprawy realnie dobre, natomiast 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 niewystarczające<sup>177</sup>.

Wskazuje się na różne wartości w zarządzaniu. Mogą mieć one charakter nieekonomiczny – wówczas można zaobserwować pewną niejasność, ogólnikowość (jakie wartości?) czy subiektywność (czyje wartości?). Przykładem mogą być przywództwo, kreatywność czy sens określane jako wartość. Odnoszenie się do nich wymaga 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 kryteria rozstrzygające? W praktyce i teorii zarządzania nadal istnieje potrzeba, a wręcz konieczność przewycięzania stereotypu dotyczącego sprzeczności między użytecznością a etyką. Gdy charakter wartości jest ekonomiczny, jakkolwiek pozostaje on bardziej precyzyjny

---

<sup>174</sup> Tamże, s. 208.

<sup>175</sup> Tamże, s. 207.

<sup>176</sup> Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 224.

<sup>177</sup> Por. tamże.



i mierzalny, to nadal nie jest wolny od słabości. Andrzej Herman przestrzega przed ekonomizacją, finansjalizacją i dążeniem do utowarowienia wszystkiego, określając te tendencje jako „jeden wielki supermarket”, gdyż prowadzą one „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 patologiami”<sup>178</sup>. Wśród różnych dysfunkcji i patologii, Andrzej Herman wskazuje m.in. na: zagrożenie konsumpcjonizmem<sup>179</sup>, problem wartości pozornych i fetyszyzację pieniądza<sup>180</sup>, niedostateczne uwzględnienie potrzeb wszystkich interesariuszy organizacji, niedoceniając ekonomii behawioralnej i sfery Webonomics czy słabość ponadnarodowych regulacji rynkowych<sup>181</sup>.

W zarządzaniu odnaleźć można również takie koncepcje jak zarządzanie łańcuchem wartości<sup>182</sup>, wartością dodaną<sup>183</sup> czy propozycją wartości<sup>184</sup> (tworzenie wartości lub przechwytywanie wartości<sup>185</sup>). Szczególnego podkreślenia – w kontekście konkretnych koncepcji i ogólnego podejścia do wartości w zarządzaniu – wymaga przekonanie, że w zarządzaniu wartością i zarządzaniu opartym na wartościach nie chodzi tylko o liczby. Chodzi o wyraźną zmianę myślenia<sup>186</sup>.

## 2.5. Wartości w zarządzaniu mediami

Podobnie jak w innych obszarach zdefiniowanie wartości dostarcza trudności, tak i wartość w mediach jest trudno definiowalna – 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 świadomości”<sup>187</sup>. Kolejne trudności wynikają ze

<sup>178</sup> Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna...*, s. 206.

<sup>179</sup> Por. tamże, s. 218–219.

<sup>180</sup> Por. tamże, s. 219–220.

<sup>181</sup> Por. tamże, s. 214–216.

<sup>182</sup> Por. Michael E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.

<sup>183</sup> Por. Wayne McPhee, David Wheeler, *Making the case for the added-value chain*, *Strategy & Leadership* 34(4)/2006, s. 39–46.

<sup>184</sup> Por. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, *Business Model Generation...*

<sup>185</sup> Mowa o zdolności biznesu do generowania zysku z transakcji.

<sup>186</sup> 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].

<sup>187</sup> Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 17.

specyfiki (podwójnego) rynku medialnego i złożonej natury produktów i usług medialnych, ze specyfiki dystrybucji czy marketingu medialnego – „czynniki te tworzą nietypowe środowisko, w którym tworzy się i wychwytuje wartość”<sup>188</sup>. Wartości są wykorzystywane i „oddziałują nie tylko w sferze gospodarczej i kulturowej, ale też politycznej”<sup>189</sup>. Robert G. Picard zauważa, 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 wymienną”<sup>190</sup>. 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 buduje przekonanie o tym, że wartości są w zarządzaniu mediami ważną sferą, ale jednocześnie podtrzymuje pewną przypadkowość użycia i subiektywizację<sup>191</sup>. Robert G. 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, w praktyce zawodowej dziennikarzy oraz w pozaeconomicznych 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 działania<sup>192</sup>.

Wskazuje także, że:

filozofowie ekonomii również dyskutowali o kwestii wartości od kilku stuleci. (...) Firmy odnoszące 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 zysków<sup>193</sup>.

---

<sup>188</sup> Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation and the Future of News Organizations*, Jönköping 2006, s. 45, [https://shorensteinceneter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27\\_picard.pdf](https://shorensteinceneter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf) [dostęp: 27.03.2022].

<sup>189</sup> Jan Kreft, *Za fasadą...*, s. 17.

<sup>190</sup> Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation...*

<sup>191</sup> Por. tamże, s. 43.

<sup>192</sup> Tamże.

<sup>193</sup> Tamże, s. 44–45.

Także na poziomie ekonomicznym wartość wykracza poza rozumienie *stricte* ekonomiczne i chociaż ekonomiści neoklasyccy (lub zwolennicy ekonomii neoklasycczej) 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 przełożyć 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 producentem<sup>194</sup>.

Dopiero jednak zestawienie tych perspektyw (lub raczej paradygmatów etycznego i ekonomicznego) sugeruje znaczenie dwóch wymiarów: celowości i intencjonalności. Wreszcie zdaje się, że kluczowymi i zasadniczymi pytaniami, jakie należy zadać w kontekście wartości w zarządzaniu mediami, są: wartość za co? i wartość dla kogo? Formułując odpowiedzi, można przejść do określania wartości produktu lub usługi medialnej. Robert G. 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 za pieniądze zapewnianej przez towar lub usługę oraz postrzeganiem wartości nieekonomicznej. Te spostrzeżenia konsumentów mają kluczowe znaczenie dla odpowiedzi na pytanie „wartość dla kogo”<sup>195</sup>.

Jak zatem widać, nie tylko obecność wartości ma znaczenie, ale także preferencje wartości (tj. preferowanie wartości konotujących etycznie lub ekonomicznie). Preferencje<sup>196</sup> rozumiane jako nachylenie, skłonności czy też sympatyzowanie wobec osadzenia wartości w kontekście (np. etycznym lub ekonomicznym, czy też psychologicznym). Przykładowo więc preferencja wartości i preferowanie wartości ekonomicznych wskazują na sympatyzowanie z paradygmatem ekonomicznym i akcentowanie

<sup>194</sup> Tamże, s. 48.

<sup>195</sup> Tamże, s. 47.

<sup>196</sup> O preferencjach w kategoriach orientacji pisał Michał Drożdż, co zdaje się być szerszym spojrzeniem i nawiązuje do paradygmatów: etycznego i ekonomicznego. Autorka uznaje preferencje za węższą względem orientacji kategorię myślową. Por. Michał Drożdż, *Etyczne orientacje w mediosferze*, Biblios, Tarnów 2006, s. 12.

ekonomicznego aspektu wartości (za co odbiorca jest skłonny zapłacić?). Nie twierdzi się, że preferencja jest 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, a świat mediów coraz trudniej opisać i zrozumieć<sup>197</sup>. A mimo to, 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)kreować”<sup>198</sup>.

Za Michałem Drożdżem, autorka przyjmuje, że:

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)<sup>199</sup>.

Można także podkreślić, że 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 wartości”<sup>200</sup>. Wartości w mediach jednak nie są tylko przestrzenią realizacji dobra, ale w przypadku zagrożenia domagają się również obrony. Jednym z wymienianych zagrożeń – znamieny dla tej pracy – jest uwarunkowanie i determinowanie kultury medialnej prawami rynkowymi, czego pochodną jest komercjalizacja kultury medialnej (konsumpcjonizm)<sup>201</sup>. Prowadzi to do oderwania „etyki od estetyki i zastępowani[a] 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 rynkowych”<sup>202</sup>. Dominacja zysku i bezwzględne prawa rynku marginalizują wartości, które personalizują świat<sup>203</sup>. Aksjosefera mediów była tematem często podejmowanym przez Michała Drożdża.

---

<sup>197</sup> Por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 11.

<sup>198</sup> Tamże, s. 12.

<sup>199</sup> Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2019, s. 12.

<sup>200</sup> Tamże, s. 132.

<sup>201</sup> Por. tamże.

<sup>202</sup> Tamże, s. 139–140.

<sup>203</sup> Por. tamże, s. 140.

W tym ujęciu (filozoficznym) wartości w mediach są popularyzowane, a ich obecność jest uzasadniana<sup>204</sup>.

Coraz więcej mówi się o wartościach w przestrzeni publicznej. Można odnotować istotną zmianę podejścia do tematu w ostatnich latach – zostało to także potwierdzone w przeprowadzonych badaniach, w dalszej części pracy uwidaczniają to tzw. tendencje wartości. Wartości coraz częściej odnajdują swoje miejsce i zdobywają różne konteksty w publikacjach biznesowych. Warto przywołać raport WeForum z 2020 roku o nazwie *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, który analizuje powstawanie wartości w mediach w trzech krokach. Pierwszym jest identyfikacja korzyści skali. Autorzy raportu przekonują, że dla przedsiębiorstw medialnych głównym miernikiem wartości są przychody organizacji, zaś branża medialna może się rozwijać poprzez poszerzanie grona odbiorców. By to osiągnąć, podejmowane są różne działania, np. wchodzenie na nowe rynki, proponowanie nowych produktów i sposobów ich dystrybucji, osiąganie efektów sieciowych, integrowanie funkcji w produktach i usługach, współpraca pomiędzy podmiotami medialnymi i quasi-medialnymi, a także konsolidacja, która zachodzi na linii podmiotów technologicznych, telekomunikacyjnych i medialnych. Przykładem takich praktyk było przejęcie Time Warner przez AT&T (ogłoszone w 2016 roku, a sfinalizowane w 2018 roku), które umożliwiło nowo powstałemu 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 reklam”<sup>205</sup>. Inny przykład stanowi fuzja Viacom z CBS z 2019 roku, motywowana strategią skalowania, w wyniku której powstała firma Paramount Global. Podczas konsultacji poprzedzających powstanie raportu *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry* trzy czwarte kadry kierowniczej w branży rozrywkowej stwierdziło, że „spodziewa się, że branża ta doświadczy konsolidacji ofert dla niewielkiej garstki usług należących do dzisiejszych głównych graczy. Nie tylko stwarza to możliwości łączenia rabatów, ale także umożliwia skalowanie we wszystkich obszarach połączonych firm”<sup>206</sup>.

Drugi krok ku powstawaniu wartości w mediach to umieszczenie klienta w centrum (w firmie Amazon jest to zjawisko zwane klientocentrycznością<sup>207</sup>). Analiza zachowań czytelników serwisów informacyjnych

<sup>204</sup> Por. tamże.

<sup>205</sup> *Understanding Value in Media...*

<sup>206</sup> Tamże, s. 13.

<sup>207</sup> Misją Amazona jest „być najbardziej klientocentryczną firmą na ziemi” (z j. ang. *We aim to be Earth's most customer centric company*).

wskazała na korelację pomiędzy częstotliwością odwiedzin (brano pod uwagę również liczbę odsłon i czas spędzony na stronie) a skłonnością do subskrypcji, czyli *de facto* płaceniem za treści. Autorzy raportu uznali więc, że „rozumienie i budowanie nawyków wśród czytelników lub widzów mają kluczowe znaczenie dla pomyślnej monetyzacji”<sup>208</sup>. Kliento-centriczność skutkuje personalizacją treści (treści muszą być dopasowane, ale również unikalne) i rozbudowanymi systemami rekomendacji (przykładem jest Netflix, który „ma wyłączne prawa do treści na swojej platformie, jednocześnie dostosowując swoją stronę docelową, dostosowując parametry wyświetlania, prezentowania i interakcji z rekomendacjami do każdego użytkownika”<sup>209</sup>). Ważną kwestię 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 sama firma Apple dzięki temu stała się w 2010 roku największym sprzedawcą muzyki na świecie<sup>210</sup>; 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 niespotykanych w naszych czasach”<sup>211</sup>.

Trzeci krok to skupienie się na tożsamości i ekonomii tożsamości. Opiera się na przekonaniu, że ludzie podejmują decyzje, kierując się zarówno kwestiami finansowymi, jak i tożsamościowymi (a zatem unikają działań, które są sprzeczne z ich koncepcją siebie, wartościami, przekonaniami). Według raportu *Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry* z badań przeprowadzonych w Wielkiej Brytanii<sup>212</sup> wynika, że większość wydatków konsumenckich i wysokość ich wzrostu 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 ściślej związane z tożsamością i wartościami w celu nawiązania relacji z konsumentem”<sup>213</sup>. Emitowane podczas Super Bowl reklamy coraz częściej dotyczą wartości, a nie produktów<sup>214</sup>. Podobnie loko-

---

<sup>208</sup> *Understanding Value in Media...*, s. 13.

<sup>209</sup> Tamże.

<sup>210</sup> Por. tamże.

<sup>211</sup> Tamże.

<sup>212</sup> 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/misplaced-media-spend-booming-identity-economy-brand-opportunity> [dostęp: 01.02.2022].

<sup>213</sup> *Understanding Value in Media...*, s. 15.

<sup>214</sup> Por. Rashaan Ayesh, Sara Fischer, *Super Bowl Ads Have Become More About Brand*

wanie produktu (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 wieku<sup>215</sup>. 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 odwierciedlają tożsamość aspiracyjną, aby sprzedawali swoje produkty obserwatorom w bardziej swobodny sposób<sup>216</sup>.

Wreszcie raport ten uznaje aktualność starej 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 przychodów z już istniejącej bazy użytkowników lub do zmniejszenia rezygnacji czy migracji odbiorców”<sup>217</sup>. Wielkość tych firm sprawia, że nie muszą dążyć do maksymalizacji zysków opartych na wyborach czy uwadze odbiorców medialnych – tak jak ma to miejsce w przypadku mniejszych przedsiębiorstw medialnych.

Podczas gdy podmioty medialne<sup>218</sup> 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 aktywność<sup>219</sup>.

Choć krajobraz medialny (także technologiczny i rozrywkowy) staje się coraz bardziej złożony, pełen najróżniejszych celów i motywacji, coraz bardziej staje się oczywista potrzeba wyróżnienia się i budowania tożsamości opartej na wartościach. 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 teraz.

---

*Values Than the Brands Themselves*, Axios.com, 2.02.2020, [www.axios.com/super-bowl-ads-brand-values-def20b92-72c9-40b3-9a2e-5fcc4e5642fc.html](http://www.axios.com/super-bowl-ads-brand-values-def20b92-72c9-40b3-9a2e-5fcc4e5642fc.html) [dostęp: 10.01.2022].

<sup>215</sup> 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](http://www.nytimes.com/2019/05/21/business/media/new-coke-netflix-stranger-things.html) [dostęp: 10.01.2022].

<sup>216</sup> *Understanding Value in Media...*

<sup>217</sup> Tamże, s. 15.

<sup>218</sup> Określone w raporcie jako *destination media*.

<sup>219</sup> Tamże.



Zaś o samej obecności wartości w mediach świadczy m.in zaangażowanie odbiorców czy gotowość do płacenia<sup>220</sup>.

Nie brakuje również głosów wskazujących na wątpliwości, czy wartości mają szansę współistnieć ze sobą bez dominacji jednych nad drugimi (w domyśle: wartości ekonomiczne budzą obawy dotyczące ich potencjalnej dominacji nad wartościami pozakonomicznymi). 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 pozaekonomicznych. Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield i Joost van Loon piszą: „wydaje się, że w dzisiejszych branżach medialnych wartości ekonomiczne związane z przetrwaniem biznesu coraz częściej mają pierwszeństwo 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 medialnego”<sup>221</sup>. 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 jakichś 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 wniosłe 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 społeczeństwo<sup>222</sup>.

I choć trafne są te wątpliwości i identyfikowanie napięć pomiędzy misją (zobowiązaniami społecznymi), rynkiem (oczekiwaniami finansowymi) a polityką (pragnieniem władzy i wpływu) w mediach<sup>223</sup>, to coraz bardziej przekonujemy się, że współczesny świat wymaga wspólnego dobra i realizacji wspólnych celów; wymaga optymalizacji działań i zużycia 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

---

<sup>220</sup> Tamże.

<sup>221</sup> Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for?*..., s. 2.

<sup>222</sup> Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości...*, s. 13–14.

<sup>223</sup> Por. tamże, s. 11.



ludzie”<sup>224</sup>. Można także dodać, że jako społeczeństwo nie dysponujemy lepszym narzędziem społecznym niż media. A skoro tak jest, to wartości w mediach domagają się poszukiwania.

## 2.6. Poszukiwanie wartości

Poszukując wartości obecnych w obu paradygmatach, można ujawnić 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 obecność wartości wspólnych dla ludzi<sup>225</sup>. Nie tylko filozofowie wartości wnoszą wkład w rozumienie wartości, ale szczególnie współcześnie także badacze określani jako poszukiwacze wartości – bez względu na swoje osadzenie dyscyplinarne. Można tutaj przywołać postać filozofa i badacza nauk o komunikacji społecznej i mediach Michała Drożdża i jednocześnie wskazać na ekonomistów: Andrzeja Hermana i Tadeusza Oleksyna – podając te przykłady autorka ryzykuje przekonaniem, że wartości mają charakter inter- lub transdyscyplinarny; również Robert G. Picard, teoretyzując o wartościach i wprowadzając rozróżnienie między „wartościami” i „wartością”<sup>226</sup>, może być uznany za jednego z nich. Samo zaś poszukiwanie wartości to proces.

W kontekście mediów można wyróżnić wartości (niemal) inherentnie przypisane do tej branży i pełnionych funkcji medialnych (informowanie, zabawianie i edukowanie). Można wśród nich 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 (prawda), swobodnego wyrażania opinii, dostępu do mediów (szczególnie publicznych), obronę praw człowieka i obywatela, poprawność polityczną oraz poszanowanie interesów: społecznego i narodowego<sup>227</sup>.

Zdaje się, że czasy dewaluacji i marginalizowania wartości dobiegły końca. Na interaktywnej podstronie WEForum można odnaleźć

<sup>224</sup> 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].

<sup>225</sup> Nie chodzi jeszcze o proponowaną przez Michaela E. Portera i Marka Kramera koncepcję CSV (z j. ang. *creating shared value* – tworzenie wartości wspólnej), ale w ogóle o istnienie wartości, które są zrozumiałe i zobiektywizowane dla całego społeczeństwa.

<sup>226</sup> Nadając hasłu „wartości” uniwersalny, interdyscyplinarny charakter – por. Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation...*, s. 41–56.

<sup>227</sup> Wartości te wskazano na podstawie wymienionych przez Jerzego Jastrzębskiego deklaracji i kodeksów dziennikarskich, czyli: Deklaracji Paryskiej, Amerykańskiego kodeksu radiowego Krajowego Stowarzyszenia Elektronicznych Środków Przekazu, Kodeksu etyki dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich oraz Zasad etyki dziennikarskiej w TVP S.A – por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości...*, s. 12–13.

diagram<sup>228</sup>, który stawiając wartość w centrum wskazuje na korelacje społeczno-ekonomiczne. Jak opisują 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 intencjonalne działania mające na celu zwiększenie równości, zmniejszenie szkód dla środowiska i poprawę zdrowia na świecie<sup>229</sup>.

Diagram ilustruje połączenie hasła „wartości” (z j. ang. *values*) w pierwszej kolejności (na pierwszym poziomie) z sześcioma hasłami:

1. wspólne dobro (z j. ang. *the common good*),
2. zaufanie jako wartość (z j. ang. *trust as a value*),
3. prawa człowieka (z j. ang. *human rights*),
4. wycena kapitału cyfrowego (z j. ang. *valuing digital equity*),
5. docenianie godności ludzkiej (z j. ang. *valuing human dignity*),
6. docenianie środowiska (z j. ang. *valuing the environment*).

Na ostatnim poziomie znalazły się 52 różnorodne hasła z obszarów ekonomicznego (np. *economic progress, the digital economy* czy *circular economy*), społecznego (*social justice, ageing and longevity*), politycznego (*justice and law, systemic racism*), finansowo-bankowego (*banking and capital markets, financial and monetary systems*), środowiskowego (*future of the environment, water, forests, climate change*), organizacji i zarządzania (*risk and resilience, corporate governance, sustainable development, workforce and employment, leadership*), mediów i komunikacji społecznej (*digital communications, future of media, entertainment and sport*), technologii (*Internet of things, blockchain, 5G*), medycyny (COVID-19) czy nauki (*behavioural sciences*), a także inne hasła (*United States, corruption, diversity and inclusion, youth perspectives*)<sup>230</sup>. W proponowanym diagramie szczególnie daje do myślenia animacja łącząca różne hasła ze sobą. Ciekawym przykładem jest połączenie hasła „zaufanie jako wartość” (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 i the digital economy*<sup>231</sup>. Tym sposobem można podjąć głębszą refleksję nad związkami przyczynowo-

<sup>228</sup> *Values. Strategic Intelligence*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000L-GrDEAW?tab=publications> [dostęp: 15.01.2022].

<sup>229</sup> Tamże.

<sup>230</sup> Tamże.

<sup>231</sup> Tamże.

-skutkowymi, nad korelacjami i odnoszeniem się jednych haseł do drugich, a także nad znaczeniem i rolą wartości z złożonym świecie.

Warto na koniec tej części przywołać badania przeprowadzone w 2021 roku przez Natalię Hatałską i jej zespół. Ciekawie została sformułowana myśl przewodnia: „w infuture.institute wierzymy, że ludzie są różni, ale świat jest jednością”<sup>232</sup>. Temat ten zostanie rozwinięty w dalszej części pracy, gdyż stanowi istotny element poszukiwania wartości i rozumienia wartości jako wspólnoty.

---

<sup>232</sup> *Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, <https://infuture.institute/>, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie/> [dostęp: 01.01.2022].



## Rozdział III

### Poszukiwanie wartości w „Harvard Business Review”. Analiza treści z lat 2011–2020

#### 3.1. Charakterystyka „Harvard Business Review” (HBR)

„Harvard Business Review” został założony w 1922 roku przez Wallace’a B. Donhama, dziekana Harvard Business School<sup>233</sup>. Mimo niskich nakładów, na poziomie 6 tysięcy, od samego początku twórcom przyświecały ambicje, by pismo było przydatne zarówno dla studentów, jak i menedżerów. Donham uważał, że gazeta ta miała być „najwyższym rodzajem dziennika biznesowego, jaki można stworzyć, i do wykorzystania przez studenta, i biznesmena”<sup>234</sup>. Początkowo czasopismo prezentowało trendy makroekonomiczne oraz śledziło istotne zmiany w konkretnych branżach. Po II wojnie dominował temat ogólnych kwestii związanych z zarządzaniem, a treści kierowane były do liderów i decydentów biznesu. W lat 80. XX wieku, za sprawą Theodore’a Levitta, doszło do znacznej zmiany profilu czasopisma – planowano rozszerzyć grupę odbiorców, dlatego treści stały się bardziej rozmaite i krótsze. Od 1994 roku za pismo odpowiada wydawnictwo Harvard Business Publishing<sup>235</sup>, utworzone przez Harvard Business School jako niezależny podmiot, działające jako organizacja *non-profit*<sup>236</sup>. Obecnie w ramach Harvard Business Publishing zatrudnionych jest około 450 pracowników w różnych miastach (głównie w Bostonie i Nowym Jorku) oraz krajach (USA, Indiach czy Wielkiej Brytanii). Wśród wyznawanych

---

<sup>233</sup> Por. Julia Kirby, *Inventing HBR*, HBR Magazine, November 2012, <https://hbr.org/2012/11/inventing-hbr> [dostęp: 20.09.2021].

<sup>234</sup> *Harvard Business Review – Definition and Meaning*, MarketBusinessNews.com, <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/harvard-business-review> [dostęp: 17.01.2022].

<sup>235</sup> Harvard Business Publishing określa swoją misję jako doskonalenie praktyki zarządzania i jej wpływu w zmieniającym się świecie.

<sup>236</sup> Por. *Company Overview*, Hbr.org, <https://hbr.org/corporate/about> [dostęp: 17.01.2022].

przez wydawcę wartości podstawowych wymieniane są: doskonałość, uczciwość, odpowiedzialność oraz dotrzymywanie składanych obietnic – beneficjentami tych wartości są odbiorcy treści (czytelnicy-klienci), ale także autorzy treści i pracownicy<sup>237</sup>. Podstawowa praca została rozdzielona na trzy oddziały, odpowiadające za treści dla różnych grup rynkowych:

- (Higher) Education odpowiada za treści w tematyce szkolnictwa wyższego i edukacji. Materiały dla programów studiów licencjackich, MBA i menedżerskich kierowane są do nauczycieli, studentów, instytucji czy partnerów<sup>238</sup>. Szczegółowa oferta zawiera: katalog ponad 50 000 materiałów edukacyjnych (m.in. opisane studia przypadków, symulacje, artykuły, filmy i kursy online z ponad 50 źródeł), materiały wspierające nauczycieli i pedagogów, treści prezentujące porady dydaktyczne i wskazówki dotyczące programów nauczania, a także seminaria i webinaria „stymulujące myślenie uczniów i przygotowujące ich do podejmowania przyszłych decyzji kierowniczych”<sup>239</sup>. Na stronie internetowej<sup>240</sup> odnaleźć można narzędzia do planowanie kursów i inspiracje;
- Corporate Learning zajmuje się tekstami skierowanymi do świata biznesu, liderów, specjalistów ds. badań i rozwoju. Zapewniając programy rozwoju przywództwa, odpowiada na potrzebę, którą podkreślają korporacyjni specjaliści ds. badań i rozwoju: „istnieje potrzeba większej innowacyjności w programach rozwoju przywództwa, aby dotrzymać kroku dzisiejszym wymaganiom biznesowym”<sup>241</sup>;
- Harvard Business Review Group dba o odbiorców pisma „Harvard Business Review”.

Dzięki trzem jednostkom 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 ukończenia prac nad niniejszą publikacją redaktorem naczelnym „Harvard Business Review” był Adi Ignatius – który również publikuje artykuły z obszaru zarządzania czy przywództwa. Uznaje on, że celem pisma jest „dostarczanie informacji zgodnie z duchem czasu,

---

<sup>237</sup> *About Harvard Business Publishing*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-harvard-business-publishing/> [dostęp: 24.01.2022].

<sup>238</sup> Por. *About Us*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-us/> [dostęp: 17.01.2022].

<sup>239</sup> *About Harvard Business...*

<sup>240</sup> Por. <https://hbsp.harvard.edu/home/> [dostęp: 24.01.2022].

<sup>241</sup> *A Leadership Legacy*, HarvardBusiness.org, <https://www.harvardbusiness.org/who-we-are/leadership-development-program-who-we-are/> [dostęp: 24.01.2022].

w którym żyją czytelnicy”<sup>242</sup>. W momencie przyjęcia stanowiska redaktora naczelnego 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 czytelników<sup>243</sup>.

Miesięczny nakład drukowanego pisma wynosił w 2022 roku 286 000 egzemplarzy<sup>244</sup>. Redakcja jednak skupia się na działaniu w przestrzeni cyfrowej. Liczba płatnych subskrypcji wykupionych dla „Harvard Business Review” w 2019 roku wzrosła do 340 tysięcy, co okazało się najwyższym wynikiem od początku istnienia pisma<sup>245</sup>. Sarah McConville, wydawczyni HBR Group i starsza wiceprezeska, uznała, że tak duża liczba nowych płatnych subskrypcji i odnowień jest „świadczeniem zarówno naszej doskonałości redakcyjnej, jak i silnego skupienia się na zaangażowaniu subskrybentów. Jednocześnie zwiększamy widoczność marki wśród nowych odbiorców za pośrednictwem podcastów, mediów społecznościowych i innych platform”<sup>246</sup>. Płatna subskrypcja pisma podzielona jest na kilka pakietów, zawierających w podstawowej wersji „dostęp online do wszystkich artykułów HBR i archiwum czasopism, wizualną bibliotekę HBR, listy lektur przygotowywane przez redaktorów, cotygodniowy biuletyn «Insider» oraz aplikację mobilną HBR”<sup>247</sup>. Strona internetowa umożliwia dostęp do treści archiwalnych, w tym do pojedynczych numerów wydanych od 1956 roku. 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 ponownie dwumiesięcznikiem: w roku wychodzi 6 numerów: styczeń–luty, marzec–kwiecień, maj–czerwiec, lipiec–sierpień, wrzesień–październik oraz listopad–grudzień. Aktualna sytuacja finansowa Harvard Business

---

<sup>242</sup> Por. George P. Nassiss, Evert Verhagen, Henrik Busch, Peter Krusturp, *Looking for Better Science Communication? Do It Like the Harvard Business Review*, *BMJ Open, Sport & Exercise Medicine* 9(2)2023, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10277134/#R1> [dostęp: 10.11.2023].

<sup>243</sup> 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].

<sup>244</sup> 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].

<sup>245</sup> Por. *Press Release*, *Hbs.edu*, 15.08.2019, [www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx](http://www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx) [dostęp: 24.01.2022].

<sup>246</sup> Tamże.

<sup>247</sup> Tamże.

Publishing (w tym także: pisma „Harvard Business Review”) wskazana została w rocznym raporcie z 2020<sup>248</sup>.

„Harvard Business Review” to amerykańskie pismo branżowe nagradzane<sup>249</sup> i rozpoznawalne na świecie, poświęcone tematyce biznesu, ekonomii i zarządzania. Dostarcza wiedzę opartą na badaniach naukowych i doświadczeniach autorów. Oferuje również płatne materiały edukacyjne (zarówno treści premium, jak i *case studies*). Należy zauważyć i podkreślić, że wśród autorów HBR odnaleźć można prace teoretyków i praktyków znanych w branży, przedstawiające ich przełomowe idee i badania. Można wskazać kilka przykładów:

- Peter F. Drucker: decyzyjność<sup>250</sup>, efektywność<sup>251</sup>, ludzie w organizacji<sup>252</sup>, liderzy<sup>253</sup>, teoria biznesu<sup>254</sup>;
- Henry Mintzberg: planowanie strategiczne<sup>255</sup>, rola zarządzającego<sup>256</sup>, łączenie planowania z zarządzaniem<sup>257</sup>;

---

<sup>248</sup> Por. *Annual Report 2020*, Hbs.edu, [www.hbs.edu/about/annualreport/2020/Pages/default.aspx](http://www.hbs.edu/about/annualreport/2020/Pages/default.aspx) [dostęp: 24.01.2022].

<sup>249</sup> Przykładowo w 2020 roku HBR jako czasopismo otrzymało nagrodę Webby za doskonałość w internecie w kategorii strona/blog biznesowy – por. Jacob Kastrenakes, *Here Are All the Winners of the 2020 Webby Awards*, The Verge, <https://www.theverge.com/2020/5/20/21263445/2020-webby-awards-winners-lil-nas-x-nasa-jon-krasinski> [dostęp: 10.11.2023].

<sup>250</sup> Por. Peter F. Drucker, *How to Make People Decisions*, HBR Magazine, July 1985, <https://hbr.org/1985/07/how-to-make-people-decisions> [dostęp: 19.01.2022].

<sup>251</sup> 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].

<sup>252</sup> 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].

<sup>253</sup> Por. Peter F. Drucker, *What Makes...*

<sup>254</sup> 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].

<sup>255</sup> 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].

<sup>256</sup> 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].

<sup>257</sup> 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].



- Michael E. Porter: teoria 5 sił<sup>258</sup>, strategia<sup>259</sup>, a niedawno także: zaangażowanie liderów biznesowych w sprawy społecznie ważne<sup>260</sup>, koncepcja strategii rozszerzonej rzeczywistości (z j. ang. *augmented reality strategy*)<sup>261</sup>;
- Robert S. Kaplan: zarządzanie strategiczne<sup>262</sup>, zrównoważona karta wyników<sup>263</sup>, zrównoważenie w biznesie<sup>264</sup>, a także ryzyko w różnych kontekstach<sup>265</sup>;

<sup>258</sup> 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].

<sup>259</sup> Por. Michael E. Porter, *What Is Strategy*, HBR Magazine, November–December 1996, <https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy> [dostęp: 19.01.2022].

<sup>260</sup> 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].

<sup>261</sup> Por. Michael E. Porter, James E. Heppelmann, *Why Every Organization Needs an Augmented Reality Strategy*, HBR Magazine 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 HBR Magazine, November–December 2017, <https://hbr.org/2017/11/how-does-augmented-reality-work> [dostęp: 19.01.2022].

<sup>262</sup> 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].

<sup>263</sup> Zrównoważona karta wyników (z j. ang. *balanced scorecard*) to słynna koncepcja z 1992 roku, opracowana przez Roberta S. Kaplana i Davida P. 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.

<sup>264</sup> 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> [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].

<sup>265</sup> 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].

- Clayton M. Christensen: innowacja zakłócająca<sup>266</sup> w kontekście zakłócającej zmiany<sup>267</sup>, dylemat innowatora<sup>268</sup> czy technologia zakłócająca<sup>269</sup>;
- Chris Anderson: długi ogon<sup>270</sup>; a niedawno także: wykorzystanie i możliwości dronów<sup>271</sup>;
- Don Tapscott: złożoność cyfrowości<sup>272</sup>, rozwiązania *blockchain*<sup>273</sup>;
- W. Chan Kim i Renée Mauborgne: strategia błękitnego oceanu<sup>274</sup>;
- Mark W. Johnson: modele biznesowe w nowych kontekstach (np. technologicznych<sup>275</sup>), potrzeba ich reinterpretacji<sup>276</sup> oraz oparcie na innowacyjności<sup>277</sup>.

<sup>266</sup> 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].

<sup>267</sup> 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].

<sup>268</sup> 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].

<sup>269</sup> 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].

<sup>270</sup> 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].

<sup>271</sup> 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].

<sup>272</sup> 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].

<sup>273</sup> 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].

<sup>274</sup> 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].

<sup>275</sup> 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].

<sup>276</sup> 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].

<sup>277</sup> Por. Mark W. Johnson, *Is Your Company Brave Enough for Business Model Innovation?*,

- Alexander Osterwalder: szablon modelu biznesowego (z j. ang. *business model canvas*)<sup>278</sup>.
- Kevin Kelly: zagrożenia technologią<sup>279</sup>.  
„Harvard Business Review” ma charakter opiniotwórczy, jest bowiem przestrzenią wymiany myśli<sup>280</sup> i dyskusji<sup>281</sup>. Zatem wybór tego pisma do dalszych badań nie jest przypadkowy.

### 3.2. Metodologia badań: obecność, preferencje, tendencje i konteksty wartości

Zbudowanie poniższej aparatury badawczej poświęcone było poszukiwaniom obecności, preferencji, tendencji oraz kontekstów wartości w artykułach z pisma „Harvard Business Review” z lat 2011–2020. Wykorzystano obserwację jako preanalizę, a następnie analizę treści.

### 3.3. Sformułowanie celu badawczego i hipotez badawczych

Przyjętym celem badawczym jest weryfikacja założenia dotyczącego istnienia aksjofery w biznesie i sprawdzenie, czy obejmuje ona paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny (a jeśli tak, to w jakim zakresie). 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 aksjofery. 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).

---

Hbr.org, 24.11.2009, <https://hbr.org/2009/11/is-your-company-courageous-eno> [dostęp: 19.01.2022].

<sup>278</sup> 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].

<sup>279</sup> 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].

<sup>280</sup> 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].

<sup>281</sup> Por. Clayton M. Christensen, *Disruptive Innovation Explained: Is Your Organization Prepared?*, Hbr.org, 15.06.2016, <https://hbr.org/webinar/2016/06/disruptive-innovation-explained-is-your-organization-prepared> [dostęp: 19.01.2022].

Postawiono następujące 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.

### 3.3.1. Opracowanie klucza kategoryzacyjnego

Na potrzeby poszukiwania wartości w dyskursie branżowo-biznesowym, reprezentowanej przez „Harvard Business Review”, stworzony został klucz kategoryzacyjny, wskazujący na konkretne wartości. Jego zadaniem 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 będą nie tylko jednostki analizy, rozumiane jako najmniejsze elementy treści występujące w zwartym tekście (artykule), ale także jednostki kontekstu, oparte na większych fragmentach, prezentujące całą myśl związaną z konkretną wartością. Narzędzie to zostało wykorzystane do zbadania obszaru badawczego, zawężonego, sprofilowanego według przyjętych uprzednio kryteriów. Umożliwiło to nawigację poprzez konkretne obszary w poszukiwaniu wartości i aksjosfery. Poszukując wartości, wyszczególniono hasła ich dotyczące (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 trzech kategorii: ekonomicznej, etycznej (pozaekonomicznej) i łączonej, pojedyncze hasła mają bowiem swoje konotacje – np. łańcuch wartości jest hasłem z kategorii ekonomicznej, zaś wartości podstawowe przynależą do kategorii etycznej. Hasła z kategorii łączonej (czyli: *creating shared value*, *value(s)-based*, *value(s)-driven*, *economic and societal value(s)*) mają natomiast wymiar złożony i odwołują się zarówno do wymiaru etycznego, jak i ekonomicznego. Powstała też czwarta kategoria (inne), w której znalazły się pozostałe hasła, niemożliwe do przyporządkowania do wcześniejszych kategorii. Tematyka zaś określa temat artykułu zaproponowany przez „Harvard Business Review”<sup>282</sup>.

---

<sup>282</sup> Listę tematów (z j. ang. *topic*) można przeglądać na stronie czasopisma – por. *Topics*, Hbr.org, <https://hbr.org/topics> [dostęp: 25.02.2022].

Proponowany klucz kategoryzacyjny to projekt autorski, a jednak ma charakter zbiektywizowany i powstawał w dwóch etapach:

1. wstępnym – na podstawie preanalizy tekstów HBR, z odniesieniem do wiedzy przedmiotowej, ogólnej bądź intuicyjnej autorki;
2. uzupełniającym – na podstawie szczegółowej analizy treści.

**Tabela 1. Klucz kategoryzacyjny do analizy treści w czasopiśmie „Harvard Business Review”**

Kategoria	Hasła
ekonomiczna	<i>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) 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 – 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</i>
etyczna (pozaekonomiczna)	<i>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 meaning and value(s) – value-setting agenda, value setting – value of the network – humane values – communicating value(s)</i>
łączona	<i>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</i>

Źródło: opracowanie własne.

### 3.3.2. Wybór metody badawczej oraz wskazanie zakresu czasowego

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 mediach i komunikacji społecznej, jak i nauk o jakości i zarządzaniu. 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]<sup>283</sup> czy siły wpływu na inne zjawiska”<sup>284</sup>. 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 mediach i komunikacji społecznej (podobnie jak wywiad, obserwacja czy eksperyment<sup>285</sup>). 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 rozkładu występowania tych elementów i na głównie porównawczym wnioskowaniu. Analiza taka ma zmierzać przez poznanie zawartości przekazów do poznania innych elementów i uwarunkowań procesu komunikacyjnego<sup>286</sup>.

Stanisław Michalczyk dowodzi, że „analiza zawartości (*content analysis*) jest empirycznym, systematycznym i intersubiektywnym opisem treściowych i formalnych cech przekazów medialnych”<sup>287</sup>. Metoda ta wykazuje co najmniej dwa wymiary: deskryptywny, opisujący stan aktualny (czy lepiej: stan opisywanego, badanego), oraz wyjaśniający, analizujący

---

<sup>283</sup> Powołanie w cytacie na publikację: *Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface*, (red.) John Van Maanen, *Administrative Science Quarterly*, (4)24/1979, s. 520–526.

<sup>284</sup> Beata Glinka, Wojciech Czakon, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021, s. 16.

<sup>285</sup> Stanisław Michalczyk, *Uwagi o analizie zawartości mediów*, *Rocznik Prasoznawczy* 3/2009, s. 95–96.

<sup>286</sup> Walery Pisarek, *Analiza zawartości prasy*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983, s. 45.

<sup>287</sup> Stanisław Michalczyk, *Uwagi...*, s. 97.



konteksty oraz przyczyny stanu aktualnego. Poprzez analizę jawnych elementów i cech tekstów oraz wskazanie na kontekst ich występowania jest możliwe ujęcie rzeczywistości społecznej<sup>288</sup>. W ramach preanalizy podjęto obserwację, traktując ją jako sposób zbierania danych, również znany i praktykowany w naukach społecznych (w tym: w naukach o mediach i komunikacji społecznej, a także w naukach o zarządzaniu i jakości). Sama metoda obserwacyjna jest uważana za jedną z najstarszych metod badawczych<sup>289</sup>, w przypadku prowadzonych badań została wykorzystana częściowo<sup>290</sup> i uzupełniająco. Zastosowano 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 opisać<sup>291</sup> 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 HBR.

Wybranie zakresu czasu dla badań jest konieczne do ograniczenia ilości analizowanych treści. Uznano, że 10 lat stanowić może swoistą reprezentację rzeczywistości biznesowej – gdyż z jednej strony wykazuje pewną aktualność, a z drugiej strony wskazuje na zachodzące zmiany, przemiany, tendencje. Wybrano dekadę: 2011–2020, w rozumieniu kalendarza gregoriańskiego<sup>292</sup>, co umożliwiło objęcie badaniem również roku 2020, w którym to świat ogarnęła epidemia COVID-19. Wybór metody jakościowej wydaje się zrozumiały i uzasadniony, 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 kierunkach<sup>293</sup>.

<sup>288</sup> Por. tamże.

<sup>289</sup> Por. Jerzy Apanowicz, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000, s. 91.

<sup>290</sup> Nie wykorzystano w pełni możliwości obserwacji naukowej, tj. nie prowadzono dziennika obserwacji czy skali przymiotnikowych/tabelarycznych.

<sup>291</sup> 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.

<sup>292</sup> 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].

<sup>293</sup> *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 203.

Może jednak pojawiać się pytanie, czy do osiągnięcia celu badawczego analiza treści jest wystarczająca? A jeśli tak, to dlaczego? Wybór analizy treści (a nie analizy zawartości czy przekazu) wynikał z jej wystarczalności. Zebrany materiał badawczy był bogaty już na poziomie samej treści (bez potrzeby odnoszenia się do obrazu, dźwięku, materiału filmowego itp.) oraz umożliwiał 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 *per se*.

### **3.4. Proces badawczy: analiza treści „Harvard Business Review” z lat 2011–2020**

W podrozdziale *Charakterystyka „Harvard Business Review”* opisano profil pisma i uzasadniono jego wybór. Warto jeszcze raz podkreślić, że jest to czasopismo branżowe (aktualnie dwumiesięcznik), o ugruntowanej pozycji i profilu zarówno biznesowym, jak i społecznym. Dostarcza wiedzy teoretycznej, wniosków empirycznych oraz badań naukowych, stanowi przestrzeń wymiany myśli, dyskusji i polemiki. Wybór czasopisma jest celowy i przemyślany.

Celem pracy jest zainicjowanie i podjęcie potrzebnej dyskusji na temat nowych możliwości, kierunków zarządzania mediami oraz wskazanie obecności i potencjału 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, zasadniczym celem całej pracy i pozwala na jego realizację. Badania dążą do weryfikacji istnienia aksjosfery w biznesie (reprezentowanej przez pismo „Harvard Business Review”) oraz do oceny, czy, a jeśli tak, to w jakim zakresie, obejmuje ona paradygmaty etyczny i ekonomiczny.

Zbudowanie i wykorzystanie klucza kategoryzacyjnego umożliwiło poszukiwanie wartości *per se*, a także wartości konkretnych (preferencje wartości) – zabieg ten ma w pewnej mierze charakter ilościowy. Interpretacja kontekstu wartości realizuje zaś 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 zawartości treści z przedziału czasowego 2011–2020 jest przejawem zainteresowania stanem aktualnym, 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 dostępnych 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.

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: „Harvard Business Review China” i „Harvard Business Review American Latina”. Uwzględniając powyższe kryteria, wyszukano 6141 artykułów (rekordów). W tym samym przedziale czasowym, według tych samych kryteriów, ale bez użycia haseł w wyszukiwarce, intencjonalnie pozostawiono pole wyszukiwania puste – wszystkich artykułów (rekordów) otrzymano: 11 989. Ilustracja 1 (zob. wklejka) przedstawia proporcje między artykułami zawierającymi hasła związane z wartościami (6141) a artykułami niezawierającymi tych haseł (5848), według przyjętych kryteriów wyszukiwania. Procentowy udział ujawnia, że artykułów zawierających hasła związane z wartościami w odniesieniu do wszystkich artykułów (11 989) było 51,2%.

W drugim, właściwym etapie badawczym włączono artykuły, które dotyczyły wartości i odnosiły się do branży medialnej. 333 zebrane publikacje z HBR opisano według typowej metryczki, kolejno rozpoczęto analizę treści pod kątem obecności wartości (i tendencji na przestrzeni badanego przedziału czasu), preferencji wartości w branży medialnej (oraz tendencji poszczególnych preferencji na przestrzeni badanego przedziału czasu), a następnie badano konteksty występowania wartości.

Liczbę artykułów według przyjętych kryteriów z lat 2011–2020 przedstawia ilustracja 2 (zob. wklejka). Jest to ilustracja obecności wartości. Widoczna jest linia trendu, która obrazuje pewną tendencję obecności wartości w artykułach „Harvard Business Review”. Wykorzystując klucz kategoryzacyjny, zebrane artykuły klasyfikowano do 3 kategorii: etycznej, ekonomicznej, łączonej – uzyskano w ten sposób preferencje wartości. Rozkład procentowy i liczbowy prezentuje ilustracja 3 (zob. wklejka). Wykres skumulowany

procentowy na ilustracji 4 (zob. wklejka) przedstawia rozkład artykułów w trzech kategoriach w poszczególnych latach – co również stanowi zobrazowanie preferencji wartości. Poszczególne preferencje w trzech kategoriach na przestrzeni lat wraz z uwzględnieniem linii trendu, sugerując pewne tendencje, przedstawiają ilustracje 5–7 (zob. wklejka).

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 2. Zsumowanie artykułów o danym temacie przewodnim do grup tematycznych dało obraz ilościowy i procentowy obecności wartości w kontekstach tematycznych. Obrazuje to ilustracja 8 (zob. wklejka).

**Tabela 2. Tematy i grupa tematyczna a występowanie wartości w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone w liczbach**

Temat (propozycja HBR)	Liczba artykułów	Grupa tematyczna (propozycja autorska)	Razem
<i>business management</i>	6	<b>zarządzanie i przywództwo</b>	45
<i>cross-cultural management</i>	1		
<i>developing employees</i>	1		
<i>IT management</i>	1		
<i>management skills</i>	1		
<i>talent management</i>	2		
<i>time management</i>	1		
<i>work-life balance</i>	1		
<i>workspaces design</i>	1		
<i>compensation and benefits</i>	1		
<i>employee retention</i>	1		
<i>operations and supply chain management</i>	2		
<i>leadership</i>	17		
<i>decision making and problem solving</i>	4		
<i>leadership and managing people</i>	2		
<i>leading teams</i>	2		
<i>motivating people</i>	1	<b>strategia</b>	53
<i>strategy</i>	27		
<i>competitive strategy</i>	17		
<i>global strategy</i>	3		

<i>customer strategy</i>	1		
<i>growth strategy</i>	1		
<i>negotiation strategies</i>	1		
<i>pricing strategy</i>	3		
<i>organizational culture</i>	4	<b>organizacja i kultura organizacyjna</b>	7
<i>organizational change</i>	1		
<i>organizational restructuring</i>	1		
<i>organizational transformation</i>	1		
<i>career planning</i>	1	<b>kariera</b>	9
<i>careers</i>	1		
<i>personal brand</i>	1		
<i>managing yourself</i>	4		
<i>balancing work and family</i>	1		
<i>personal productivity</i>	1		
<i>innovation</i>	17	<b>innowacje i przedsiębiorczość</b>	25
<i>entrepreneurship</i>	3		
<i>disruptive innovation</i>	4		
<i>entrepreneurs and founders</i>	1		
<i>entrepreneurial financing</i>	2	<b>finanse</b>	6
<i>finance and investing</i>	2		
<i>accounting</i>	1		
<i>IPOs</i>	1		
<i>business models</i>	12	<b>modele biznesowe</b>	12
<i>marketing</i>	22	<b>marketing</b>	28
<i>sales and marketing</i>	4		
<i>brand management</i>	2		
<i>mergers and acquisitions</i>	9	<b>rynek i produkty</b>	12
<i>emerging markets</i>	1		
<i>product development</i>	2		
<i>social media</i>	16	<b>media społecznościowe, technologie i dane</b>	56
<i>technology and analytics</i>	15		
<i>web-based technologies</i>	12		
<i>analytics and data science</i>	13		
<i>cybersecurity and digital privacy</i>	6	<b>bezpieczeństwo i regulacje prawne</b>	11
<i>government policy and regulation</i>	4		
<i>intellectual property</i>	1		

<i>customer experience</i>	11	<b>projektowanie i doświadczenia odbiorcy</b>	17
<i>design thinking</i>	3		
<i>consumer behavior</i>	2		
<i>customer service</i>	1		
<i>collaboration and teams</i>	3	<b>współpraca i sieci</b>	4
<i>professional networks</i>	1		
<i>corporate social responsibility</i>	7	<b>odpowiedzialność społeczna i etyka</b>	24
<i>sustainable business practices</i>	5		
<i>corporate governance</i>	2		
<i>business ethics</i>	1		
<i>business and society</i>	6		
<i>diversity and inclusion</i>	2		
<i>transparency</i>	1		
<i>business communication</i>	3	<b>biznes i ekonomia</b>	17
<i>business history</i>	1		
<i>economics</i>	4		
<i>government</i>	4		
<i>R&amp;D</i>	2		
<i>globalization</i>	1		
<i>international business</i>	2		
<i>gender</i>	3	<b>inne</b>	7
<i>age and generational issues</i>	1		
<i>psychology</i>	1		
<i>creativity</i>	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 wnioski.

### 3.5. Wyniki przeprowadzonych badań

W toku badań dostrzeżono możliwość sformułowania definicji wartości. „Wartości są tym, co cenimy<sup>294</sup>”, chociaż to trudne do określenia i uzależnione od okoliczności<sup>295</sup>. „Wartość oznacza więcej niż tylko to, za co płacimy<sup>296</sup> – cena bowiem jest tym, co płacimy; wartość jest tym, co otrzymujemy<sup>297</sup>. Wartość definiuje się jako korzyści w stosunku do kosztów, a nie tylko jako same korzyści (bez kosztów)<sup>298</sup>. Skala i charakter wartości są oceniane subiektywnie, a jednak posiadają uniwersalne elementy, które stwarzają firmom możliwości poprawy wyników na obecnych rynkach lub wejścia na nowe<sup>299</sup>. Do tworzenia trwałych wartości na rynku konieczne jest uznanie i szacunek dla wartości ludzkich i społecznych<sup>300</sup>. „Wartości wzmacniają [w przestrzeni biznesowej – przyp. A.T.] odpowiedzialność, współpracę i inicjatywę<sup>301</sup>”. Istnieją wartości zarówno ekonomiczne, jak i społeczne, a ich obecność nie jest dychotomiczna, ale komplementarna<sup>302</sup>.

Dla zarządzania mediami wyzwaniem, jakim jest integracja i przezwyciężenie dualizmu: misja społeczna *versus* wyzwania biznesu, przenosi się także na bardziej ogólny poziom potrzeby łączenia: wartości społecznych i wartości ekonomicznych. Dotychczasowe napięcia na tej linii podkreślali Tadeusz Kowalski<sup>303</sup>, a także Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield oraz Joost van Loon<sup>304</sup>. Próba zdefiniowania wartości na podstawie treści zawartych w artykułach HBR uwidacznia pewne cechy szczególne, jak:

<sup>294</sup> Słowa Reeda Hastingsa przytacza: Bill Taylor, *News Corp., Netflix...*

<sup>295</sup> 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].

<sup>296</sup> 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].

<sup>297</sup> Tamże. Robert G. Picard również przywołuje ten cytat Warrena Buffetta, osadzając go w szerszym kontekście w liście do udziałowców Berkshire Hathaway Inc. (zob. [www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html](http://www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html) [dostęp: 22.03.2022]) – por. Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation...*, s. 48.

<sup>298</sup> 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].

<sup>299</sup> Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements...*

<sup>300</sup> Por. Bill Taylor, *News Corp., Netflix...*

<sup>301</sup> 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].

<sup>302</sup> 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].

<sup>303</sup> Por. Tadeusz Kowalski, *Między twórczością...*

<sup>304</sup> Por. *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–Athens 2017.

- subiektywność i obiektywność równocześnie,
- wymiar ceny, kosztów, korzyści, strat,
- trwałość,
- współistnienie, komplementarność.

Rosabeth Moss Kanter wymienia dziesięć korzyści, jakie można odnieść z internalizacji wartości w zarządzaniu<sup>305</sup>, także mediami, z których na szczególną uwagę zasługują:

- wartości to priorytet dla liderów,
- wartości to przestrzeń dialogu i uzgadniania (budowania konsensusu) wśród pracowników i interesariuszy,
- wartości są zrozumiałe, pamiętane i współdzielone dzięki regularnej weryfikacji, aktualizacji i kodyfikacji,
- wartości wykraczają poza bieżące zadania i wskazują na długotrwałą służbę społeczeństwu,
- wartości są odniesieniem do podejmowania (nawet nieopłacalnych) decyzji, wyborów,
- wartości są komunikowane wszystkim interesariuszom<sup>306</sup>.

### 3.5.1. Wyniki pierwszego etapu analizy treści – etap wprowadzający

#### Obecność

Pierwszy etap przeprowadzonych badań wykazał obecność wartości. Udział procentowy artykułów zawierających wyszukiwane słowa (hasła: *value*, *values* i *valuing*) przedstawia ilustracja 1 (zob. wklejka). Artykuły, w których pojawiają się wartości, stanowią ponad połowę (51%) względem wszystkich artykułów opublikowanych na łamach „Harvard Business Review” w latach 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 „Harvard Business Review”) 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.

### 3.5.2. Wyniki drugiego etapu analizy treści – etap właściwy

W kolejnym etapie badawczym wyszczególniono artykuły dotyczące wartości oraz odnoszące się do branży medialnej (rozumianej w ujęciu

<sup>305</sup> Por. Rosabeth Moss Kanter, *Ten Essentials...*

<sup>306</sup> Por. tamże.

amerykańskim: zarówno jako media tradycyjne, jak i social media, media nowe i firmy technologiczno-medialne). Zebrano ich 333. Materiał badawczy opisano według przyjętej metryki: data, tytuł i autor/autorka, 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, przedstawionej w artykułach z „Harvard Business Review” (czyli: czołowego pisma branżowego dotyczącego biznesu i zarządzania). Wykorzystano klucz kategoryzacyjny w zbiorze wyselekcjonowanych artykułów, dotyczących mediów i wartości, co umożliwiło wskazanie preferencji wartości w badanym czasie i w poszczególnych latach oraz zaobserwowanie pewnych tendencji.

Analiza zastosowanego przez „Harvard Business Review” podziału słów kluczowych i rozkładu wartości w proponowanych grupach: w kontekście tematu oraz w kontekście branży/przemysłu – okazała się przydatna w analizie kontekstu wartości.

## Preferencje

Zweryfikowano, że wartości obecne na łamach pisma pojawiają się zarówno w kontekście ekonomicznym, jak i etycznym. Preferencje wartości oraz proporcje (zbiorczo, a także w poszczególnych latach) pomiędzy wartościami wyrastającymi z nurtu ekonomicznego, jak i wartościami wyrastającymi z nurtu etycznego (który można określić szeroko jako nurt pozaekonomiczny) prezentują ilustracje 3 i 4 (zob. wklejka). Wartości zgodnie z kluczem kategoryzacyjnym ujęto w trzy grupy: etyczną, ekonomiczną oraz łączoną. W tej ostatniej znalazły się artykuły, w których wartości odnoszą się raz do wymiaru ekonomicznego, a raz do pozaekonomicznego. W badanym okresie ujawniły się następujące proporcje:

- 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 znalazły się 124 artykuły, czyli 37,2% materiału badawczego.

W kategorii ekonomicznej znalazło się najwięcej artykułów, a jednak nieznacznie mniej umieszczono w kategorii łącznej. Pamiętając zaś, że w kategorii łączonej umieszczono artykuły, w których hasła „wartości” występowały w dwóch kontekstach: etycznym i ekonomicznym, można zauważyć, że wartości o kontekście etycznym znajdują się w 202 artykułach (78 + 124), a wartości ekonomiczne w 255 artykułach (131 + 124), co oznacza wyrównane preferencje. Kategoria etyczna, choć stanowi 23,4% materiału badawczego, nadal wydaje się pozytywnie obiecującym wynikiem jak na pismo o biznesowym charakterze.

Ilustracja 4 (zob. wklejka) przedstawia, jak rozkładają się wartości w poszczególnych 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(15), 2014(16);

oraz można odnotować, że w żadnym roku nie było dominacji kategorii etycznej, a jej udział w całości zawsze utrzymywał się poniżej 50%, 4 razy zaś 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 trzy tendencje: dwie rosnące i jedną spadkową. Ilustracja 5 (zob. wklejka) przedstawia rozkład artykułów z wartościami etycznymi w poszczególnych latach wraz z uwzględnieniem linii trendu, która jest wyraźnie rosnąca. Ilustracja 6 (zob. wklejka) odnosi się do artykułów z wartościami ekonomicznymi w poszczególnych latach wraz z uwzględnieniem linii trendu, która jest nieznacznie spadkowa. Natomiast ilustracja 7 (zob. wklejka) przedstawia 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: lata 2011–2020) mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny. Można zauważyć akcentowanie i preferencję wartości ekonomicznych w badanym zakresie czasu (tzn. sumarycznie przeważa liczba artykułów zawierających wartości z kategorii ekonomicznej). Można jednak odnotować, że w roku 2020 po raz pierwszy (i jedyny w czasie badanej dekady) artykułów zawierających wartości etyczne (18) było więcej niż artykułów z wartościami ekonomicznymi (10). Uwidacznia się także spadkowa tendencja, jeśli chodzi o preferencję wartości ekonomicznych, i pojawiają się tendencje 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 artykuły, czyli 37,2% materiału badawczego) oraz tendencja wyraźnie rosnąca na przestrzeni lat wskazują na istnienie aksjofery (i jej dalszy rozwój), łączącej paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny, a także na ich komplementarność. Tej komplementarności dowodzi sama kategoria łączona, stworzona ze wzglę-



du na obecność artykułów, w których ujęto wartości etyczne i wartości ekonomiczne jednocześnie.

### Konteksty

Analizie poddano także konteksty występowania wartości. Wykorzystano w tym celu tematy główne, proponowane przez HBR według listy<sup>307</sup>, których łącznie odnotowano 80. Tematy pogrupowano według propozycji własnej, co ujęto w tabeli 2. Obecność wartości i ich proporcje w poszczególnych kontekstach obrazuje ilustracja 8 (zob. wklejka). 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; modele biznesowe; 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 zakresie czasu (2011–2020) wartości najczęściej pojawiały się w kontekście technologicznym, strategicznym oraz zarządczym i przywódczym. Na dalszych pozycjach znajdują się marketing (28–8,4%), innowacje i przedsiębiorczość (25–7,5%) oraz odpowiedzialność społeczna i etyka (24–7,2%), zwłaszcza w ostatnim przypadku wartości wydają się kluczowym elementem. Natomiast dzięki podjętym badaniom, zauważyć można także związki wartości z marketingiem i innowacjami, które stanowią ważne wymiary i narzędzia biznesowe.

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.

### 3.5.3. Wyniki trzeciego etapu analizy treści – etap dodatkowy

Przeprowadzone badania umożliwiły wnioskowanie wykraczające poza sformułowane hipotezy czy pytania naukowe, stanowiąc wartość dodaną.

---

<sup>307</sup> Por. *Topics*.

Można wskazać, że:

1. w kontekście wartości przywoływani są przywódcy, zarządzający mediami. Widoczna jest korelacja przywództwa z wartościami we współczesnym biznesie i zarządzaniu;
2. artykuły odnoszą się do aktualnych wydarzeń. Można wskazać, że w wybranym do badań zakresie czasowym na łamach pisma pojawiały się wzmianki, interpretacje, nawiązania, a także tematy główne związane z: głośnym skandalem Hackgate, ruchami społecznymi: MeToo i Black Live Matters, skandalem Facebooka i Cambridge Analytica, kryzysem zaufania, prywatnością, umocnieniem pozycji kobiet, kwestiami gender, zróżnicowania i różnorodności (z j. ang. *diversity*), pandemią, danymi, algorytmami, fake newsami, dezinformacją. Należy nadmienić, że są to wydarzenia aktualne i ważne dla tzw. Zachodu, co nie ujmuje ważności, a wskazuje na szerszy problem kolektywizacji i tzw. *agenda setting* oraz może przywoływać skojarzenia z kolonialnym sposobem myślenia. Niejednokrotnie wartości lub ich brak są odnotowywane przez autorów i autorki artykułów w kontekście wydarzeń;
3. media cyfrowe i przestrzeń cyfrowa zyskują znaczenie i stają się nowym nośnikiem wartości, nową przestrzenią ich poszukiwania i realizowania, a także pewnym wyznacznikiem – wprawdzie nie zawsze tworzą wartości, ale przykładowo poprzez konkretne orientacje i preferencje wpływają na wygląd aksjiosfery;
4. TikTok, czyli (w momencie pisania tej pracy) słynna platforma społecznościowa angażująca młodych użytkowników<sup>308</sup>, pojawił się w kontekście wartości w badanym zakresie czasowym jeden raz (pod koniec 2020 w artykule pt. *The Creator Economy Needs a Middle Class*), co jest zastanawiające;
5. wartości opisywane są jako takie, w formie postulatywnej lub poprzez antyprzykład.

Otrzymane wyniki oraz opisane wnioski badawcze – wynikające z hipotez i pytania badawczego, a także te dodatkowe – zostaną poddane dyskusji w odniesieniu do wybranych koncepcji, tendencji i inicjatyw, ujętych w kolejnym rozdziale.

---

<sup>308</sup> Ponad trzy czwarte (77,5%) wszystkich użytkowników to osoby poniżej 35 roku życia (grupa wiekowa 13–17 stanowi 14,4%, 18–24 to 34,9%, a 25–34 to 28,2%) – stan na październik 2023 roku – por. Mansoor Iqbal, *TikTok Revenue and Usage Statistics (2023)*, BusinessOfApps.com, 31.10.2023, <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/> [dostęp: 1.11.2023].

## Rozdział IV

### Zarządzanie mediami zorientowane na wartości. Synergia połączenia paradygmatów ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami

#### 4.1. Wyniki badań w świetle wybranych koncepcji, inicjatyw i tendencji

W wyniku przeprowadzonych badań zweryfikowano pozytywnie wszystkie postawione hipotezy badawcze oraz udzielono odpowiedzi na pytanie badawcze. Na podstawie otrzymanych wyników i sformułowanych wniosków można stwierdzić, że 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” (w badanym czasie: lata 2011–2020) mają charakter tak ekonomiczny, jak i etyczny. Można zauważyć przewagę wartości ekonomicznych w latach 2011–2020 oraz odnotować, że w roku 2020 artykułów zawierających wartości etyczne (18) było więcej niż artykułów wspominających o wartościach ekonomicznych (10). Zaobserwowano także różne tendencje na przestrzeni lat: spadkową, jeśli chodzi o preferencję wartości ekonomicznych, oraz rosnącą w przypadku wartości etycznych i wartości z kategorii łączonej (skupiającej artykuły zawierające wartości zarówno etyczne, jak i ekonomiczne). Artykułów zawierających wartości tak etyczne, jak i ekonomiczne nie jest mało. Widoczna na przestrzeni lat tendencja rosnąca wskazuje na istnienie (i rozwój) aksjofery zarządzania mediami, łączącej paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Dyskurs branżowo-biznesowy, reprezentowany przez HBR, odnosi się do wartości w różnorodnych kontekstach. Poczyniono także szereg obserwacji i odnotowano kilka wniosków dodatkowych. Otrzymane wyniki badań w niniejszym rozdziale zostaną skonfrontowane z wybranymi koncepcjami, tendencjami i inicjatywami związanymi 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.

Konfrontacja wyników badań realizowana jest – w naukowej polemice lub aprobacie – w odniesieniu do wybranych koncepcji, tendencji i inicjatyw związanych z wartościami. Choć wybór jest arbitralny, to stanowi spójny obraz dotychczasowych poszukiwań i obserwacji autorki. Wśród koncepcji wyróżniono:

- tyranię wartości Nicolaija 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, psychologa, jako próbę skategoryzowania wartości;
- hierarchię potrzeb, zwaną piramidą potrzeb, socjologa Abrahama Maslowa, która została rozwinięta przez badaczy z HBR do piramidy wartości;
- zarządzanie przez wartości (MBV) jako przekonanie, że wartościami i przez wartości można zarządzać, oraz propozycję internalizacji i osadzenia ich w centrum organizacji;
- tworzenie wartości wspólnej (CSV) jako koncepcję promującą zrozumienie, że biznes i wielkie organizacje (zorientowane na zysk) nie działają w próżni, dlatego w centrum ich optyki nie może zabraknąć kwestii społecznie ważnych i związanych ze środowiskiem naturalnym – to także propozycja synergicznego poszerzenia korzyści (także finansowych w dłuższej perspektywie czasowej), generowanego we współpracy ze społeczeństwem dla korzyści wspólnych i środowiskowych?

Wśród inicjatyw wskazano na:

- katalog wartości Tadeusza Oleksyna z wprowadzeniem Andrzeja Hermana, w którym tenże sugeruje możliwość klasyfikacji wartości (z zastrzeżeniem dynamiki wartości) i transferu wartości pomiędzy kategoriami;
- konferencję Open Eyes Economy Summit i wydarzenia towarzyszące, jak ruch biznesowo-naukowy promujący znaczenie wartości oraz łączenie perspektywy ekonomicznej z wartościami społecznymi;
- światową wystawę Expo 2020, z hasłem *Connecting Minds, Creating the Future*, realizującą globalne komunikowanie wartości i wspomagającą tworzenie porozumienia ponadnarodowego z kulturowym.

Spośród tendencji wybrano:

- czynniki ESG jako sposób raportowania niefinansowego o działaniach biznesu i włączenie w horyzont organizacyjny kwestii środowiskowych, społecznych i związanych z ładem korporacyjnym;

- innowacje społeczne jako ukierunkowanie zarządzania i biznesu na działania międzysektorowe, uniwersalne i kierowane do społeczeństwa;
- nurt humanistyczny jako naukowe ukierunkowanie na człowieka w zarządzaniu.

Powyższe koncepcje, inicjatywy i tendencje opisano i skonfrontowano w sposób detaliczny z uzyskanymi wynikami.

## 4.2. Wybrane koncepcje

### 4.2.1. Tyrania wartości i ślepotą na wartości – Nicolai Hartmann

Nicolai Hartmann, niemiecki filozof, znany z krytycznego ujęcia realizmu i ontologii, zaprezentował filozofię wartości, w której przypisał „wartościom idealny sposób istnienia, analogicznie do istnienia tworów matematycznych i logicznych”<sup>309</sup>. Spośród wielu myśli filozoficznych oscylujących wokół wartości wybrano trzy myśli Nicolaia Hartmanna, gdyż prezentował on ontologiczny dualizm bytu realnego i idealnego (który wykazuje mniej lub bardziej odległe skojarzenia z nurtem ekonomicznym i nurtem etycznym w zarządzaniu) oraz podkreślał aksjologiczny obiektywizm, tzn. wskazywał na „obiektywne istnienie niezmiennych wartości moralnych”<sup>310</sup>. W czasie swojej aktywności naukowej Nicolai Hartmann przekonywał, że „wiedza o wartościach jest jeszcze w stadium poszukiwań”<sup>311</sup> – a stan ten utrzymuje się do dziś. Niemiecki filozof rozważa wartości (tylko) w ich aksjologicznym wymiarze. Jego wybrane poglądy można jednak skonfrontować z wynikami podjętych badań, jako że były one „poszukiwaniem wartości” w zarządzaniu mediami i w branży medialnej.

Do dyskusji nad wynikami włączono trzy myśli Nicolaia Hartmanna: tyrania wartości<sup>312</sup> i ślepotą na wartości; obiektywne istnienie

<sup>309</sup> Janina Makota, *Filozofia wartości według Nicolaia Hartmanna*, Estetyka i Krytyka 15/16, 2/2008–1/2009, s. 88.

<sup>310</sup> Hartmann Nicolai, Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Hartmann-Nicolai;3910229.html> [dostęp: 29.04.2022].

<sup>311</sup> Janina Makota, *Filozofia wartości...*, s. 89.

<sup>312</sup> 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 jego słów 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?* 10–11/2008, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=292101> [dostęp: 02.04.2022]. Omawiana tutaj tyrania wartości rozumiana jest więc nie jako „zbędność wartości”, ale raczej w sensie zaproponowanym przez Hartmanna.

wartości pomimo nieustannych zmian i przemian wartości; antyteza i synteza wartości.

Nicolai Hartmann opisuje zjawisko ekstremum (*im extrem*, czyli skrajnego, wyłącznego wartościowania), niosące ze sobą różne zagrożenia, i podaje przykład: ekstremum prawdy, które może prowadzić do naruszeń tajemnicy i zdrady; czy ekstremum sprawiedliwości, opartej tylko na czynach, bez uwzględniania motywów czy intencji. Uznaje, że każda wartość, która może uzyskiwać władzę nad osobą, ma tendencję

do dalszego rozszerzania tej władzy i narzucania się na tyrana całego ludzkiego etosu. 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 owdnięta przez jedną jedyną wartość<sup>313</sup>.

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 Nicolai Hartmanna realizuje się na poziomie poczucia aksjologicznego (głębokiego, płytkiego) lub jego braku. Choć mogą pojawić się obawy względem subiektywizacji wartości, filozof broni istnienia obiektywnych wartości. Oświadcza, że „ślepotą na wartości, odpowiadająca niemożności zrozumienia reguł matematycznych, nie przemawia przeciw, lecz raczej za bytem w sobie wartości”<sup>314</sup>. Krótko mówiąc, twierdzi, że brak poczucia aksjologicznego to problem na poziomie poznawczym (odbiorca wartości prezentuje możliwość lub niemożność poznania), nie na poziomie istnienia czy obiektywności wartości. Okazuje się jednak, że „istnieje także – odwrotnie – wyostrenie i usprawnienie (*Üben*) spojrzenia aksjologicznego (*Wertblick*)”<sup>315</sup>. W tym sensie poczucie aksjologiczne, poczucie wartości jest przestrzenią pracy i dynamiki działań ludzkich. Nicolai Hartmann określał tyranię 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 wartości”<sup>316</sup> nie jest korzystne i wskazane, a Hartmannowskie wyostrenie i usprawnianie spojrzenia na wartości jest możliwe.

Odnosząc do myśli Nicolai Hartmanna po uzyskaniu wyników badań w kwestii kategorii wartości (ilustracja 3 – zob. wklejka) oraz preferencji wartości (ilustracja 4 – zob. wklejka), można zobaczyć, że wartości ekono-

<sup>313</sup> Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak 245(XXVI)/1974, s. 1435.

<sup>314</sup> Tamże, s. 1443.

<sup>315</sup> Tamże.

<sup>316</sup> *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 14.

miczne dominują względem etycznych<sup>317</sup> w proporcji: 40,5 : 22,3%, czyli jest ich niemal dwa razy więcej. Przewaga ta wydaje się wynikiem wspomnianej w pierwszym rozdziale hegemonii perspektywy ekonomicznej, a nawet tyranii intelektualnej<sup>318</sup>, spychającej podejście humanistyczne w zarządzaniu niejako na dalszy plan, na margines, tak że humanistyka „zajmuje dziś wobec tego dominującego sposobu myślenia – zarówno w nauce, jak i w potocznym myśleniu o organizacjach i zarządzaniu – pozycję słabszą”<sup>319</sup>. Hegemonia perspektywy ekonomicznej (zbieżna z modusem *homo oeconomicus*) ujawnia się w Hartmannowskiej tyranii wartości ekonomicznych i trwa od stulecia, niosąc ze sobą uzasadnione obawy związane z marginalizacją wartości pozaekonomicznych, z redukcjonizmem, egoistycznym realizowaniem jednostkowych interesów, nadużywaniem władzy i kontroli, uprzedmiotowieniem człowieka (np. pracownika lub klienta, odbiorcy, użytkownika) i innymi. W 2011 roku oraz 2016 roku widoczna jest dominacja wartości ekonomicznych. Sytuacja zmienia się w latach 2017–2019, kiedy proporcje stają się względnie wyrównane, aż wreszcie w 2020 po raz pierwszy wartości etycznych jest więcej niż ekonomicznych.

Należy jednak podkreślić, że żadna tyrania żadnych wartości nie jawi się jako sytuacja idealna czy pożądana. Oznacza to, że jednocześnie występowanie wartości etycznych i ekonomicznych w dyskursie (jak w przypadku artykułów z kategorii łączonej) wskazuje na możliwość synergicznej korelacji i ilustruje rozwój aksjofery na przestrzeni lat.

Nicolai 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 człowieka<sup>320</sup>. Filozof uznaje, że „nowa moralność odznacza się otwarciem na nowe grupy wartości (...). Natomiast poznanie, które idzie tą samą historyczną drogą, przez te same stulecia 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 dalej”<sup>321</sup>. Filozof broni twierdzenia (jeśli uznamy, że należy tego twierdzenia w ogóle bronić) o obiektywnym byciu wartości, łącząc je jednocześnie z niezaprzeczalnym faktem nieustannych przemian w obrębie wartościowań, zarówno tych na poziomie społeczno-kulturowym, jak i indywidualnym. Nicolai Hartmann w centrum swoich rozważań stawia wartości i uznaje, że „wartości istnieją, istnieją

<sup>317</sup> Chociaż, co ciekawe, nie dominują w kategorii łączenia wartości ekonomicznych z etycznymi – por. ilustracje 3 i 4 (zob. wklejka).

<sup>318</sup> Por. John Hendry, *Educating Managers...*, s. 268.

<sup>319</sup> Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji...*, s. 51.

<sup>320</sup> Por. Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy...*, s. 1450.

<sup>321</sup> Tamże.



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 urzeczywistnić<sup>322</sup>. Chociaż filozof koncentruje się na wartościach z obszaru aksjologii, to jest świadom istnienia rozmaitych wartości, np. ze sfery ekonomicznej, witalnych, społecznych, duchowych, estetycznych<sup>323</sup>. Wartości ze sfery ekonomicznej określa jako wartości, które są „przede wszystkim różnorodnymi rzeczowymi dobrami”<sup>324</sup>. 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 uniknąć 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 rzeczy”<sup>325</sup>. Nicolai Hartmann pięknie konstatuje: „sens dobra, jak okazuje się na podstawie powyższych rozważań, staje się uderzająco jasny, gdy odnosimy je do różnorodności wartości”<sup>326</sup>.

Przeprowadzone badania i otrzymane wyniki pozwalają zauważyć dynamikę zmian w sferze wartości. Mogą być one urzeczywistnieniem przemyśleń niemieckiego filozofa, dotyczących tzw. wędrującego spojrzenia i rozwijającego się odczucia wartości u pojedynczego człowieka i w całym społeczeństwie. Szczególnie kategoria łączona (artykuły zawierające hasła wartości ekonomicznych i wartości etycznych jednocześnie), której obecność jest znacząca w materiale badawczym (37,2%), a której istnienie i dynamikę obrazuje ilustracja 7 (zob. wklejka) wraz z zaznaczoną linią trendu, czyli tendencją rosnącą, która pozwala wnioskować o przemianach w wymiarze społeczno-kulturowym czy indywidualnym, przy jednoczesnym zachowaniu stałej (a może raczej rosnącej) obecności wartości. Można też uznać, zgodnie z Nicolaiem Hartmannem, że wartości po prostu 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 (*sic!*) działań, pomimo ludzkiej ślepoty na wartości. Tutaj można pokusić się o pewną obserwację (na podstawie ilustracji 2 – zob. wklejka). W roku 2015 odnotowano niewielką obecność wartości (najmniejsza liczba artykułów: 19) w dyskursie HBR na temat branży medialnej. Zainteresowa-

<sup>322</sup> Ryszard Kijowski, *Nicolai Hartmann*, Miesięcznik Znak 245(XXVI)/1974, s. 1419.

<sup>323</sup> Por. Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy...*, s. 1430.

<sup>324</sup> Tamże.

<sup>325</sup> Tamże, s. 1431.

<sup>326</sup> Tamże, s. 1440.



nie 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 prędką powrót do wartości. Z rokiem 2016 w przestrzeni medialnej kojarzą się: (1) skandale związane z manipulacją, mikrotargetowaniem, zdemaskowaniem baniek informacyjnych i tzw. popsuciem demokracji przez działania na linii Cambridge Analytica–Facebook; (2) podnoszone na fali ruchu MeToo odważne głosy kobiet molestowanych seksualnie przez Harveya Weinsteina (z Miramaxu); (3) rozpoczęcie globalnego topnienie zaufania do mediów, m.in. ze względu na dezinformację i fake newsy (czyli elementy szerszego zjawiska, jakim jest postprawda). Można więc postawić hipotezę (wymagającą pogłębienia i potwierdzenia), że unikanie wartości (nie tylko w praktyce, ale również w dyskursie medialnym, biznesowym i naukowym) prowadzi do kryzysu. W tym sensie wartości można uznać za bez-silne (*sic!*), gdyż ich urzeczywistnianie leży po stronie człowieka. Różnorodność wartości opisywaną przez Nicolai Hartmanna odnaleźć można na ilustracji 8 (zob. wklejka), który przedstawia konteksty 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, widoczna wyraźnie w kategorii łączonej, np. na ilustracji 3 (zob. wklejka) i w poszczególnych latach na ilustracji 4 (zob. wklejka).

W swoich rozważaniach Nicolai Hartmann wskazuje także niezwykle istotne dla tej pracy przekonanie 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 niższe. Uznaje, że istnieją wartości, które wchodzą w konflikty, mogą być wartościami antynomicznymi, ale także wartościami zgodnymi, gdyż „[Nicolai – przyp. red.] Hartmann mówi o zgodności, przeciwieństwie lub antynomiach między wartościami”<sup>327</sup>. Ekspozuje to dynamikę aksjofery. Ale wskazuje także na relacje pomiędzy perspektywą etyczną a ekonomiczną, która często postrzegana jest dychotomicznie. Tymczasem filozof konfrontuje się z taką narracją (na innym poziomie: wartości wyższych i niższych, ale: z podobnym kalibrem myślowym), 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

<sup>327</sup> Janina Makota, *Filozofia wartości...*, s. 93.

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 mowa odpowiedzieć jakimś „albo-albo”, lecz że leżącą u jego podstaw sprzeczność trzeba przewyciężyć przy pomocy pewnej syntezy. A syntezę tę stosunkowo łatwo znaleźć. Okazuje się bowiem, że sprzeczność nie jest nie do pokonania (*schroff*), że ściśle biorąc, wcale nie istnieje<sup>328</sup>.

Nie sposób oczywiście wskazać, którą wartością (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*, dokonać transferu i przewyciężenia 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 myśli personalistycznej (także i szczególnie personalizmu chrześcijańskiego) czy fenomenologii. A zatem nie sposób nie wspomnieć o nazwiskach tak znanych jak: Max Scheler, Roman Ingarden, Edyta Stein, Dietrich von Hildebrand, Józef Tischner, Karol Wojtyła, Tadeusz Styczeń. Wśród wielu, wielu wymiarów wartości i podczas ich zgłębiania, harmonia jawi się 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 działań”<sup>329</sup>. 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 któ-

<sup>328</sup> Nicolai Hartmann, *Najważniejsze problemy...*, s. 1444.

<sup>329</sup> Michał Drożdż, *Etyka mediów...*, s. 102.

rym się dokonuje permanentna komunikacja wartości lub antywartości. Człowiek uczestniczący w tej komunikacji staje przede wszystkim „wobec wartości”<sup>330</sup>.

A zatem główny wniosek po dyskusji wyników w odniesieniu do wybranych myśli Nicolaia Hartmanna można sformułować następująco: celna zdaje się przestroga przed tyranią wartości i ich absolutyzowaniem w poszczególnych kategoriach w zarządzaniu mediami. Kryzys wartości to zasadniczo nie kryzys *samych* wartości, ale ślepotą ludzką na wartości. Obserwujemy postępujące zrozumienie, rosnącą świadomość, że przeciwstawianie sobie wartości etycznych i wartości ekonomicznych domaga się przewyżczenia w kierunku syntezy i perspektywy komplementarności.

#### 4.2.2. Model wartości – Gordon Allport

Gordon Allport, amerykański psycholog, znany jest jako ten, który „położył fundamenty psychologii osobowości”, a także zaproponował model wprowadzający pojęcie wartości do psychologii<sup>331</sup>. Opracował 45 haseł, wymagając od badanych osób, by dokonały wyboru pomiędzy opcjami w ramach jednego hasła. Prace nad kwestionariuszem podejmował wspólnie z Philip E. Vernonem pod hasłem *Study of Values*. Ocenia się, że badanie zaowocowało „jednym z najwcześniejszych, teoretycznie dobrze ugruntowanych kwestionariuszy mierzących osobiste wartości na podstawie deklarowanych preferencji behawioralnych”<sup>332</sup>. 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 motywację zawodową, bieżące wybory czy przyszłe cele. Mierzył osobiste preferencje wartości, wyróżniając 6 różnych typów: społeczne, teoretyczne, ekonomiczne, estetyczne, polityczne i religijne<sup>333</sup>. Każdy z nich odnosił się do określonego typu przyszłej (lub potencjalnej) aktywności człowieka<sup>334</sup>. Opracowane typy wartości miały wskazywać na podstawową wartość – co zostało określone następująco:

- (1) typ teoretyczny – prawda;
- (2) typ ekonomiczny – użyteczność;

<sup>330</sup> Tamże, s. 160.

<sup>331</sup> Współcześnie Gordon Allport jest znany ze stworzenia tzw. piramidy nienawiści, która ilustruje drogę od mowy nienawiści i wykluczającego języka do eksterminacji.

<sup>332</sup> Piotr Oles, Hubert Hermans, *Allport-Vernon Study of Values*, w: *The Corsini Encyclopedia of Psychology*, Wiley, Hoboken, NJ 2010, s. 67.

<sup>333</sup> Por. tamże.

<sup>334</sup> Por. Hanna Liberska, *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. 22.

- (3) typ estetyczny – harmonia i piękno;
- (4) typ społeczny – miłość do ludzi;
- (5) typ polityczny – władza i przywództwo;
- (6) typ religijny – jedność lub doskonałość moralna<sup>335</sup>.

Gordon Allport twierdził, że osobista filozofia życia związana z wartościami stanowi podstawową cechę osobowości<sup>336</sup>.

Można odnieść się do propozycji klasyfikacyjnej Allporta, wykorzystując w przeprowadzonych badaniach element kontekstów. Zebrany materiał badawczy analizowano na podstawie postawionego pytania badawczego: 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 na podstawie haseł proponowanych przez „Harvard Business Review”. Pismo wyszczególnia 282 hasła przewodnie<sup>337</sup> i nie są to kategorie naukowe, a raczej pomocnicze słowa, hasła kluczowe, tematy przewodnie dla proponowanych artykułów, wywiadów, webinarów czy podcastów. Dodatkowo niektóre z nich (np. *web-based technologies*) nie działają poprawnie. W materiale badawczym obecnych było 80 tematów spośród 333 proponowanych przez HBR, a na ich podstawie stworzono 15 kategorii własnych (ogólnych, tematycznych). Można więc uznać, że obecność wartości w dyskursie branżowo-biznesowym jest bogata, a model Allporta zasadniczo nie znajdzie zastosowania na poziomie narzędzia klasyfikacyjnego w tym przypadku. Pierwotnym założeniem psychologa było wskazanie na wartości osobiste, których wyłonił 6, one zaś miały odwoływać się do 6 szczegółowych wartości. Narzędzie to zdaje się mieć duży potencjał, jednak nie wydaje się on możliwy do wykorzystania w przypadku przeprowadzonych badań. Ze względu na złożoność materiału badawczego 6 kategorii to zbyt mało. Nie zaobserwowano 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. Uważa on, że – jakkolwiek grupowanie, kategoryzowanie wartości ogranicza ich naturę oraz że żadna propozycja nie jest w stanie zaspokoić różnych oczekiwań wobec wartości i potrzeb z nimi związanych – katalog wartości może być „materiałem pomocniczym dla wyboru wartości, uznawanych za istotne w danej organizacji, a jednocześnie wyjaśnieniem znaczenia sposobu rozumienia skatalogowanych wartości”<sup>338</sup>.

---

<sup>335</sup> Piotr Oles, Hubert Hermans, *Allport-Vernon Study...*, s. 67.

<sup>336</sup> Por. tamże.

<sup>337</sup> Por. *Topics*.

<sup>338</sup> Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 225.

### 4.2.3. Piramida wartości – Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch

Kolejną koncepcją, dla której osobowość i motywacja są osią centralną, jest hierarchia potrzeb Abrahama Maslowa. Jej autor to również amerykański psycholog, który uznał, że potrzeby człowieka mają swoją hierarchię, a rozwój człowiek można podzielić na fazy, będące przestrzenią realizacji kolejnych potrzeb. Wyróżnił on następujące potrzeby (rozpoczynając od najniższych, najbardziej podstawowych): fizjologiczne, bezpieczeństwa, przynależności, szacunku i uznania, samorealizacji<sup>339</sup>. Hierarchia potrzeb, zwana piramidą potrzeb Maslowa, jest znana nie tylko w środowisku psychologicznym czy naukowym, ale także w obszarze zarządzania czy marketingu. W 2016 roku na łamach „Harvard Business Review” autorzy Eric Almquist, John Senior oraz Nicolas Bloch przedstawili koncepcję związaną z piramidą wartości – artykuł ten został ujęty w materiale badawczym<sup>340</sup>. Autorzy koncepcji zauważyli, że „elementy podejścia opartego na wartości rozszerzają hierarchię potrzeb Maslowa”<sup>341</sup>. Eric Almquist, John Senior i Nicolas 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 – elementów wartości. Zauważyli, że analiza wyboru konsumenckiego wyraźnie wskazuje na wysoki stopień skomplikowania psychologicznego. Wykorzystując tzw. analizę dyskretnego wyboru, czyli narzędzie symulujące zapotrzebowanie na cechy produktu lub usługi, cenę, inne składniki oraz ich różne kombinacje, przetestowali 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 (nowych). Istotnym efektem trafnej identyfikacji wartości konsumenckich jest większa lojalność konsumentów oraz trwały wzrost przychodów przedsiębiorstwa. Eric Almquist, John Senior i Nicolas Bloch zidentyfikowali 30 tzw. elementów wartości, czyli fundamentalnych atrybutów w dwóch formach: podstawowej i dyskretniej, a następnie podzielili je na 4 kategorie: funkcjonalne, emocjonalne, zmieniające życie i mające wpływ społeczny<sup>342</sup>. Piramida została przedstawiona w interaktywnej formie<sup>343</sup> wraz z definicjami

<sup>339</sup> Por. Abraham H. Maslow, *A Theory of Human Motivation*, Psychological Review 50/1943, s. 370–396, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [dostęp: 7.04.2022].

<sup>340</sup> Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements...*

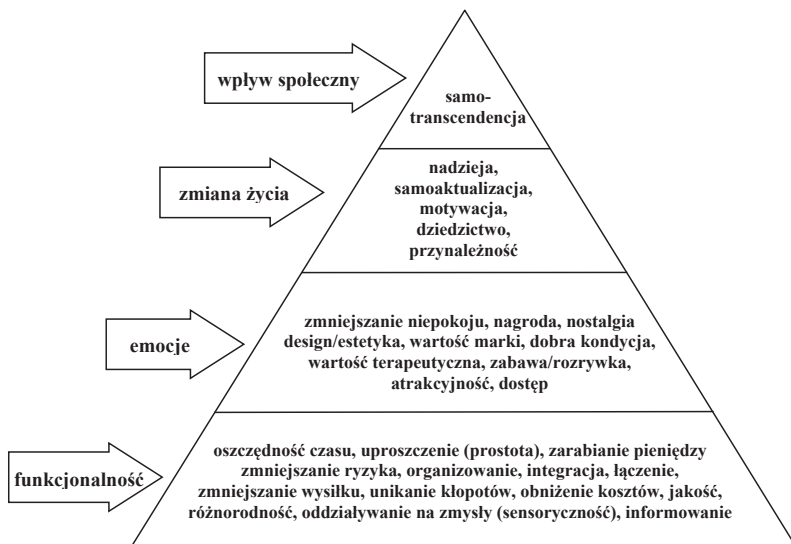
<sup>341</sup> Tamże.

<sup>342</sup> Por. tamże.

<sup>343</sup> Por. *Elements of Value*, Media.Bain.com, <https://media.bain.com/elements-of-value/#> [dostęp: 10.01.2022].

poszczególnych elementów wartości i przykładami zastosowań wskazanych elementów przez konkretne firmy na stronie Bain & Company<sup>344</sup>.

### Ilustracja 9. Piramida elementów wartości



Źródło: 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].

Analiza elementów wartości przedstawionych na ilustracji 9, 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: samotranscendencja, rozumiana 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 osobom potrzebującym w krajach rozwijających się (a w przypadku sprzedaży okularów przekazuje część zysków na ratowanie wzroku osób potrzebujących tam zamieszkałych)<sup>345</sup>. Istnieją próby identyfikacji elementów wartości, tak by móc nimi w sposób adekwatny zarządzać. „Harvard

<sup>344</sup> Bain & Company to amerykańska firma konsultingowa, która od 1973 roku świadczy usługi doradcze dla organizacji publicznych, prywatnych i *non-profit*.

<sup>345</sup> Por. *Elements of Value*.

Business Review” proponuje kluczowe elementy wartości ekonomicznej, które warto przywołać. Propozycja Erica Almquista, Johna Seniora i Nicolasa Blocha wskazuje na bezpośredni (choć niezupełnie jawny) związek wymiaru ekonomicznego z wymiarem pozaekonomicznym (nazywanym tutaj etycznym). W nawiązaniu do wyników badań można stwierdzić, że obecność piramidy elementów wartości w materiale badawczym jest interesująca. Można uznać, że wpisuje się w konfirmację trzech hipotez badawczych, 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 są 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 Gordona Allporta związek ten jest czytelny, natomiast u Masłowa uwidacznia się hierarchia potrzeb, których realizacja sprzyja dostrzeganiu i urzeczywistnianiu wartości. Warto więc zauważyć, że w uzyskanych wynikach wartości pojawiają się także w następujących kontekstach (w pełni obrazują to tabela 2 i ilustracja 8 – zob. wklejka): zarządzanie i przywództwo (hasło z HBR: *developing employees, motivating people*) – 16,5%; marketing – 8,4%, kariera – 2,9%; inne – 1,9% (zawierające np. hasło z HBR: psychologia). Istotnym elementem zarządzania jest motywowanie, marketing zajmuje się motywacjami konsumenta, motywacja jest ważna w przypadku rozwoju kariery 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, budowania ich klasyfikacji i usystematyzowania ich. Jedne z nich zdają się bardziej udane, inne mniej, jedne teorie z innych obszarów naukowych można z powodzeniem implementować na grunt wartości w zarządzaniu, 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, popartej obserwacją i badaniami. Uwidacznia się potrzeba tworzenia hierarchii wartości, budowania pewnej typologii wartości, porządkowania ich i przewyższania chaosu definicyjno-znaczeniowego oraz potrzeba głębszego zrozumienia wartości i zarządzania mediami.



#### 4.2.4. Zarządzanie przez wartości – Ken Blanchard, Michael O’Connor

Jakkolwiek Ken Blanchard jest najbardziej znany z publikacji biznesowo-poradnikowych, to pod koniec lat 90. XX wieku razem z Michaeliem O’Connorem zaproponowali koncepcję zarządzania przez wartości (z j. ang. *managing by values*, MBV). W teorii zarządzania znany jest motyw zarządzania *przez*, jak choćby zaproponowana przez Petera F. Druckera idea zarządzania 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 Kena Blancharda i Michaela O’Connora nie jest jedynie kolejną publikacją poradnikową, ale raczej propozycją wpisującą się w bogaty i wartościowy obszar zarządzania *przez*, z wprowadzeniem do zarządzania wartością. To zarówno filozofia, jak i praktyka zarządzania, skupiająca się na kluczowych wartościach organizacji i ich spójności z celami. Ken Blanchard, jeden ze współtwórców tej koncepcji, przekonuje, że zarządzanie współczesną organizacją opiera się na wartościach, co stanowi warunek przetrwania (a nie dodatek filozoficzny)<sup>346</sup>. 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 swoich inicjatyw biznesowych”<sup>347</sup>. Ken Blanchard i Michael 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 środowiskiem”<sup>348</sup>. Wyraźna jest więc zmiana perspektywy w obszarze tego, jaki jest ostateczny cel firmy. Autorzy publikacji *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartości pomagały osiągać wyniki* proponują przyjąć za ten cel wartość, lecz podkreślają wyzwanie, jakim jest mierzenie wartości zarówno w wymiarze finansowym, jak i niefinansowym (pozafinansowym), gdyż:

tradycyjne mierniki wyników finansowych, takie jak zarobki lub wzrost zarobków, nie zawsze są dobrymi wskaźnikami tworzenia wartości. Aby bardziej bez-

<sup>346</sup> 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.

<sup>347</sup> Tamże, s. 28.

<sup>348</sup> *Management by Values*, CCES.ca, <https://cces.ca/management-values> [dostęp: 10.04.2022].



pośrednio skoncentrować się na tworzeniu wartości, firmy powinny ustalić cele w zakresie wartości zdyskontowanych przepływów pieniężnych, najbardziej bezpośredniej miary tworzenia 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 firmy<sup>349</sup>.

To, co kluczowe dla koncepcji MBV, uwidacznia podkreślone zdanie z poprzedniego cytatu: przyjęte przez firmę wartości pozafinansowe nie stoją w sprzeczności z maksymalizacją wartości, a wręcz przeciwnie. Autorzy koncepcji, rozumiejąc (postępującą) złożoność świata, zaznaczają, 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 przetrwania”<sup>350</sup>. Nazwane i jednoznaczne wartości (z j. ang. *core values*, czyli wartości podstawowe organizacji) oraz 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 jednoznaczna”<sup>351</sup>. Jednocześnie deklaracje muszą być urzeczywistnione, by móc mówić o MBV, bo „chodzi przede wszystkim o identyfikację rozdzwięku pomiędzy tym, w co wedle deklaracji wierzysz, a tym, co rzeczywiście reprezentujesz”<sup>352</sup>. Wyznanie wybranych wartości i ich realizacja w obszarze praktyki biznesu stanowią o wyjątkowości i powodzeniu MBV, a autorzy koncepcji podkreślają także, że „to nie organizacja, lecz ludzie sprawiają, że zarządzanie przez wartości działa. Zwykli ludzie, zjednoczeni wokół wspólnych wartości i wspólnego celu, osiągają niezwykłe rezultaty, zapewniając swojej organizacji konkurencyjną przewagę”<sup>353</sup>.

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 także występują jednocześnie,

<sup>349</sup> 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](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management) [dostęp: 10.04.2022].

<sup>350</sup> Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości...*, s. 9.

<sup>351</sup> Krista Jaakson, *Management by Values: Are Some Values Better Than Others?*, Journal of Management Development 29(9)/2010, 795–806, s. 795.

<sup>352</sup> Ken Blanchard, Michael O'Connor, *Zarządzanie przez wartości...*, s. 44.

<sup>353</sup> Tamże, s. 127.

to oznacza, że są ważnym elementem biznesu. Dla zarządzających winny więc być istotną przestrzenią i wymiarem ze względu na ich dynamikę, duże występowanie i różnorodność kontekstów. Zauważalny jest związek z bogatą literaturą na temat kultury organizacyjnej i znaczenia wartości<sup>354</sup> i przekonań dla organizacji. MBV jest również koncepcją sprzeciwiającą się redukcynym uproszczeniom i tyranii wartości.

#### 4.2.5. Tworzenie wartości wspólnej – Michael E. Porter

Jakże idealistycznie brzmi możliwość tworzenia wartości ekonomicznej w taki sposób, by powstała również wartość dla społeczeństwa, odpowiadająca 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 już żaden idealizm, odkąd mówi i pisze o tym Michael E. Porter – jeden z najważniejszych współczesnych teoretyków biznesu, ekonomista, profesor zarządzania w Harvard Business School, strateg, badacz konkurencji<sup>355</sup>, założyciel kilku firm *non-profit* i twórca znanych teorii zarządzania<sup>356</sup>. Jako jeden z autorytetów świata biznesu wprost mówi: „historycznie w ekonomii i w biznesie utarła się myśl o kompromisie między rozwojem społecznym a ekonomicznym. Przyjmuje się, że biznes zyskuje na powodowaniu społecznych problemów”<sup>357</sup>. Michael E. Porter 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). Pisze ponadto, że „w ostatnich latach biznes coraz częściej jest postrzegany jako główna przyczyna problemów społecznych, środowiskowych i ekonomicznych. Powszechnie uważa się, że firmy prosperują kosztem szerszej społeczności”<sup>358</sup>. Identyfikując przyczynę tej sytuacji, zauważa:

<sup>354</sup> Por. Geert Hofstede, *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu*, tłum. Małgorzata Durska, PWE, Warszawa 2000.

<sup>355</sup> Por. *Michael E. Porter – wydziałowy profil pracownika*, Harvard Business School, [www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532) [dostęp: 12.04.2022].

<sup>356</sup> Przykładem mogą być model 5 sił oraz łańcuch wartości – por. Michael E. Porter, *Porter o konkurencji*, tłum. Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001; Michael E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. Andrzej Ehrlich, MT Biznes, Warszawa 2010.

<sup>357</sup> Michael E. Porter, *The Case for Letting Business Solve Social Problems*, tłum. Krzysiek Maślejka, TedGlobal 2013, [www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_the\\_case\\_for\\_letting\\_business\\_solve\\_social\\_problems](http://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems) [dostęp: 12.04.2022].

<sup>358</sup> Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating...*

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 sukces<sup>359</sup>.

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 charytatywnych”<sup>360</sup>. Tymczasem wieloletnie obserwacje oraz głęboki kryzys zaufania do biznesu doprowadziły teoretyka biznesu do przekonania, że istnieje inna, lepsza droga – i w 2006 roku opracował koncepcję tworzenia wartości wspólnej<sup>361</sup> (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. Kramera<sup>362</sup>, a następnie był rozwijany w kolejnym artykule z 2011 roku<sup>363</sup>. Wtedy to rozpoczął się globalny ruch na rzecz redefiniowania roli biznesu w społeczeństwie, a jego osią centralną stała się prosta idea: finansowy sukces firmy i postęp społeczny są współzależne<sup>364</sup>. Oczywiście Michael E. 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 rdzeniu”<sup>365</sup>. Proponuje więc pomysł i zasadę, jaką jest wspólna wartość, i zastrzega, że nie jest to „odpowiedzialność społeczna, filantropia czy nawet zrównoważony rozwój, ale nowy sposób na osiągnięcie sukcesu gospodarczego”<sup>366</sup>. Michael E. 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

---

<sup>359</sup> Tamże.

<sup>360</sup> Michael E. Porter, *The Case for Letting Business...*

<sup>361</sup> W języku polskim koncepcję tę tłumaczy się wymiennie, bez szkody dla znaczenia, jako tworzenie wspólnej wartości.

<sup>362</sup> 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].

<sup>363</sup> Por. Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating...*

<sup>364</sup> *Creating Shared Value*, FSG.org, [www.fsg.org/resource/creating-shared-value](http://www.fsg.org/resource/creating-shared-value) [dostęp: 12.04.2022].

<sup>365</sup> Michael E. Porter, Mark R. Kramer, *Creating...*

<sup>366</sup> Tamże.

lub surowców, kosztowne wypadki oraz konieczność działań naprawczych w celu zrekomensowania braków w edukacji. A radzenie sobie ze szkodami i ograniczeniami społecznymi niekoniecznie zwiększa koszty dla firm<sup>367</sup>. Okazuje się, że „zatarcie granicy między odnoszącymi sukcesy *for-profit* i *non-profit* jest jednym z silnych znaków, że możliwe jest tworzenie wspólnej wartości”<sup>368</sup>, czego przykładem są wymienione przez Michaela E. Portera i Marka R. Kramera firmy: WaterHealth International, Revolution Foods czy Waste Concern. Autorzy zaznaczają, że nie chodzi o wartości osobiste ani 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, poprzez płacenie im wyższych cen 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 powiększenia tortu dochodów i zysków, które przynoszą korzyści zarówno rolnikom, jak i firmom, które od nich kupują<sup>369</sup>.

Autorzy sprzeciwiają się ogólnemu przekonaniu, które kształtowało się wokół myśli Milтона Friedmana, uważającego, 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, oraz uznawaniu, że dla strategii najistotniejsze znaczenie ma kreowanie propozycji wartości, która odpowiada potrzebom wybranej grupy klientów. Michael E. Porter przekonuje, że to wąska i krótkofalowa perspektywa, wzmocniona utratą korzeni i tożsamości organizacji związanej z jej lokalizacją, gdyż „wiele firm nie rozpoznaje już domu, ale postrzega siebie jako firmy «globalne»”<sup>370</sup>. 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 co istotne, 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

---

<sup>367</sup> Tamże.

<sup>368</sup> Tamże.

<sup>369</sup> Tamże.

<sup>370</sup> Tamże.

tradycyjnych rynkach oraz do rozpoznania potencjału nowych rynków, które wcześniej pomijały<sup>371</sup>. Widoczny jest więc wymiar ekonomiczny w szerszym wymiarze – nie chodzi bowiem o filantropię, ale o współgranie i wykorzystanie współzależności pomiędzy perspektywą ekonomiczną i perspektywą etyczną (w tekstach Michaela E. Portera: społeczną). Podsumowując, 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 biznesowej<sup>372</sup>.

W swoim wystąpieniu z 2013 roku Michael E. Porter mówił:

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 kosztowne<sup>373</sup>.

Wskazuje także na początek ważnej zmiany myślowej, popartej obserwacjami (np. dotyczącymi korelacji zdrowia i wydajności pracowników) oraz poważnymi błędami na poziomie zarządczym:

zaczynamy rozumieć, że tak naprawdę nie ma kompromisu między postępek społecznym a wydajnością ekonomii w żadnym podstawowym zakresie. (...) Głębsze, nowe studia, nowe myślenie o związku biznesu ze społecznymi problemami pokazuje, że występuje między nimi fundamentalna, głęboka synergia, szczególnie przy podejściu długofalowym. Na krótką metę można czasem ludzić się, że istnieją fundamentalne różnice, ale na dłuższą metę okazuje się, że przeczy temu dziedzina za dziedziną<sup>374</sup>.

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 badanych lat (2011–2020)

<sup>371</sup> Tamże.

<sup>372</sup> *Creating Shared Value*.

<sup>373</sup> Michael E. Porter, *The Case for Letting Business...*

<sup>374</sup> Tamże.

była liczna (uwidaczniają to ilustracje 3, 4 – zob. wklejka) oraz wykazywała tendencję wyraźnie rosnącą (co obrazuje ilustracja 7 – zob. wklejka). Oznacza to, że w narracji biznesowej w branży medialnej i w zarządzaniu mediami obecność wartości etycznych i ekonomicznych również pokazuje ową fundamentalną, głęboką synergię i współlistnienie oraz coraz większą świadomość i zrozumienie zadań biznesu. To oznacza, że w praktyce zarządzania mediami nie ma konieczności dokonywania wyboru na zasadzie *albo-albo*, podtrzymywania tendencji dychotomicznej czy hegemonizowania (jak do tej pory) wymiaru ekonomicznego. Szczególnie media, jako branża specyficzna, identyfikują potrzeby społeczne w ramach tzw. misji społecznej. Odpowiadając na oczekiwania społeczne, może kreować wspólną wartość. W praktyce zarządzania (szczególnie w optyce proponowanej przez Michaela E. Portera, jak i w wynikach badań autorki) widoczna jest wspólnota wartości, która łączy paradygmaty: etyczny i ekonomiczny. A korelacja ta ma charakter synergiczny. Propozycja tworzenia wspólnej wartości zachęca do pogłębienia badań nad organizacjami medialnymi i poddania analizie ich praktyki rozpoznawania i odpowiadania na potrzeby społeczne (nie tylko na poziomie przywoływanej już społecznej odpowiedzialności biznesu, ale na poziomie sugerowanym przez Michaela E. Portera).

### 4.3. Wybrane inicjatywy

#### 4.3.1. Katalog wartości – Tadeusz Oleksyn

W 2016 roku zespół badaczy, w skład którego wchodził Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn oraz Izabela Stańczyk, opublikował raport z przeprowadzonych w latach 2013–2014 badań empirycznych (zarówno ankietowych, jak i studiów przypadków). W odniesieniu do tych badań w publikacji zamieszczono rozdział *Wybrane kwestie aksjologiczne*, który zawierał:

- wprowadzenie i omówienie, autorstwa Andrzeja Hermana<sup>375</sup>, dotyczące współczesnej aksjofery ekonomicznej i jej związków z zarządzaniem wartością ekonomiczną<sup>376</sup>,
- katalog wartości z wprowadzeniem, grupowaniem i uwagami własnymi, autorstwa Tadeusza Oleksyna<sup>377</sup>,

<sup>375</sup> Do 2016 roku był on dyrektorem Instytutu Zarządzania Wartością Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie.

<sup>376</sup> Andrzej Herman, *Wybrane kwestie etyczne*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 192–222.

<sup>377</sup> Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 222–266.

- wspólne podsumowania, dostarczone przez Andrzeja Hermana i Tadeusza Oleksyna<sup>378</sup>.

Propozycja takiego duetu badawczego nie jest przypadkowa – Andrzej Herman bowiem znany był jako poszukiwacz wartości<sup>379</sup>, zaś Tadeusz Oleksyn aktywnie włączał obszary pozaekonomiczne (m.in. wartości, etykę, filozofię, motywacje, kompetencje) do zarządzania. Pierwszy z nich 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 zarządzaniu (...)”<sup>380</sup>. Drugi zaś wprowadził w temat obecności wartości w zarządzaniu oraz zbudował istotne instrumentarium: katalog wartości. Zwraca uwagę dobór wartości w jego katalogu, gdyż wśród 30 wymienionych i opisanych znalazły się wartości humanistyczne, etyczne, ludzkie. Zostały one 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 podkreślił, 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 zarządzania”<sup>381</sup>. Podobne przekonania towarzyszą autorce pracy.

Propozycje i przemyślenia Andrzeja Hermana oraz Tadeusza Oleksyna, a szczególnie katalog wartości, odniesiono do sformułowanych wniosków z badań. Na podstawie obserwacji własnych (na etapie preanalizy artykułów z „Harvard Business Review”) i na podstawie katalogu wartości można wskazać co najmniej cztery wartości<sup>382</sup>, które dowodzą istnienia tzw. wspólnoty wartości, czyli aksjofery etyczno-ekonomicznej, obecnej ponad podziałem paradygmatycznym. Obecność wspólnoty wartości kwestionuje dychotomię paradygmatów etycznego i ekonomicznego. Wątek ten zostanie rozwinięty w późniejszej części pracy.

Manifestuje się cała złożoność i adekwatność wartości w różnych kontekstach oraz ujawnia się transfer wartości i dynamiczna wspólnota wartości. Konteksty wartości ujmują tabela 2 i ilustracja 8 (zob. wklejka),

<sup>378</sup> Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, *Refleksje końcowe*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 267–272.

<sup>379</sup> Por. Kazimierz Kuciński, *Poszukiwacz wartości Profesor Andrzej Herman 1949–2016*, *Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie* 4/2016.

<sup>380</sup> Tamże, s. 12.

<sup>381</sup> Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 264.

<sup>382</sup> Mowa o: jakości (z j. ang. *quality*), zaufaniu (z j. ang. *trust*), odpowiedzialności (z j. ang. *responsibility*) i zrównoważonym rozwoju (z j. ang. *sustainability*).



zaś dynamikę obrazują ilustracje 4–7 (zob. wklejka). W każdym badanym roku z różnych powodów w artykułach pojawiają się wartości z różnych kategorii w różnej liczbie i proporcjach względem siebie. Pozostają one w dynamicznej korelacji.

#### 4.3.2. 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 biznesu”<sup>383</sup>, uznali bowiem, że „konieczność rewizji wielu ugruntowanych przekonań ekonomicznych i praktyk gospodarczych wydaje się kwestią równie oczywistą, jak trudną”<sup>384</sup>. Aby stworzyć nowe, systemowe podejście do przekonań i praktyk ekonomicznych zaproponowali coroczny szczyt ekonomiczny, serię konferencji i spotkań w trakcie roku, oraz tworzenie na ich podstawie publikacji i webinarów. Open Eyes Economy, czyli w tłumaczeniu na język polski ekonomia otwartych oczu, to „ruch intelektualny, koncentrujący uwagę na wartościach – również ekonomicznych, ale nie tylko”<sup>385</sup>. 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”<sup>386</sup>. Jak sami twierdzą, włączają „ludzi do dyskursu o charakterze zarówno konceptualnym, jak i praktycznym. Widocznymi aspektami działalności ruchu są organizowane (...) seminaria i konferencje – nie tylko w Krakowie, ale także w innych miastach Polski i za granicą”<sup>387</sup>. 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, bezpieczeństwo, rosnący poziom jakości życia. Czy kiedyś to odzyskamy? Za tęsknotą i deklaracjami przywiązania

---

<sup>383</sup> *Kraków gospodarzem światowego szczytu*, Krakow.pl, 27.09.2016, [www.krakow.pl/otwarty\\_na\\_swiat/aktualnosci/197309,117,komunikat,krakow\\_gospodarzem\\_swiatowego\\_szczytu\\_.html](http://www.krakow.pl/otwarty_na_swiat/aktualnosci/197309,117,komunikat,krakow_gospodarzem_swiatowego_szczytu_.html) [dostęp: 17.04.2022].

<sup>384</sup> Jerzy Hausner, *Przedmowa*, w: Edwin Bendyk, Jerzy Buzek, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Adam Daniel Rotfeld, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016.

<sup>385</sup> Jerzy Hausner, *Przedmowa*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Oblój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmyślony, *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017, s. 7.

<sup>386</sup> Tamże.

<sup>387</sup> Tamże.



do wartości nie idzie jednak świadomość, jak wartości są wytwarzane i jak może je wytwarzać każdy z nas<sup>388</sup>.

Jerzy Hausner i Mateusz Zmyślony oparli swoje przekonania na istniejącym dorobku teoretycznym i uznanym poprzez wnikliwą obserwację przemian ruchu praktyczno-teoretycznym. W obszarze teoretycznym Open Eyes Economy akcentuje konieczność połączenia dwóch paradygmatów obecnych nie tylko w zarządzaniu, ale także w ekonomii. Jerzy Hausner, powołując się na indyjskiego ekonomistę i noblistę Amartyę Sena, naświetla istnienie dwóch odrębnych źródeł nowoczesnej ekonomii. Pierwsze źródło związane jest z Arystotelesem i umiejscawia ekonomię jako naukę społeczną, uznając znaczenie filozofii i etyki. Drugie zaś wiąże ekonomię z naukami przyrodniczymi i ścisłymi. Co jednak istotne, „pierwsze źródło umożliwia połączenie ekonomii ze złożonością ludzkiego zachowania i refleksji, to drugie prowadzi do podkreślania problemów technologii, gustów, relacji nakłady–wyniki i innych współzależności tego typu”<sup>389</sup>. Podkreślenia wymaga jednak 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 ożywić”<sup>390</sup>. 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 życia”<sup>391</sup>. Wreszcie powołuje się także na myśl Benedetta Crocego, który wykazywał, że „system ekonomii, w którym pomija się wartość, jest jak logika bez pojęcia, etyka bez powinności i estetyka bez ekspresji”<sup>392</sup>. Jerzy 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:

<sup>388</sup> Tamże.

<sup>389</sup> 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*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017, s. 24.

<sup>390</sup> Tamże.

<sup>391</sup> Tamże.

<sup>392</sup> Benedetto Croce, *Historical Materialism and the Economics of Karl Marx*, The Macmillan Company, New York 1914, za: Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości...*, s. 24.

1. Wartości – normy – dobro – porządek aksjonormatywny (instytucjonalny);
2. Wartości – kapitały – aktywa – dobra – porządek operacyjny (organizacyjny)<sup>393</sup>.

Od 2016 roku co roku odbywa się konferencja (szczyt) naukowo-biznesowa Open Eyes Economy Summit<sup>394</sup>, 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 pogłębionej refleksji i inspiracji.

Obecność na kilku edycjach pozwala autorce pracy twierdzić, że OEEES jest wydarzeniem i realizacją myśli, które redefiniują praktykę zarządzania oraz wskazują na synergię 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. Zauważona tendencja, wyraźnie rosnąca na przestrzeni ostatnich lat w przypadku zarówno wartości etycznych, jak i wartości łączonych 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 synergię na poziomie poszukiwania nowych, skutecznych i odpowiedzialnych rozwiązań dla współczesnego biznesu i społeczeństwa.

### 4.3.3. Wystawa Światowa: Dubaj 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, że wyzwania współczesnego świata są tak złożone, że nie sposób ich rozwiązać samotnie, samodzielnie czy w izolacji – konieczne jest uznanie wzajemnych połączeń, a nawet spojrzenie na świat jako na obieg zamknięty. Przestrzeń, która powstała na potrzeby Expo 2020 została podzielona na trzy dystrykty, wpisujące się w trzy podtematy wydarzenia: możliwości (*opportunity*), mobilność (*mobility*) i zrównoważony rozwój (*sustainability*). Po zakończeniu wystawy cały

<sup>393</sup> Jerzy Hausner, *Ekonomia wartości...*, s. 70.

<sup>394</sup> Por. <https://kongres.oees.pl> [dostęp: 10.04.2022].

obszar, a wraz z nim 192 pawilony, zostaną przekształcone w nowoczesną dzielnicę Dubaju: District 2020, która ma być modelową społecznością i definiować miasto przyszłości<sup>395</sup>. 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 na ich kulturowe i jednocześnie uniwersalne uwarunkowania (a może dzięki nim?). Po drugie, przenikanie się wartości i ich ponadnarodowy (a może i globalny) charakter sugerują istnienie wspólnoty wartości. Natalia Hatałska przekonuje w swoich badaniach z 2021 roku<sup>396</sup>, że istnieją wartości wspólne dla wszystkich ludzi. Z pewnością wartości stanowią istotny element dyskursu biznesowego (reprezentowanego przez HBR), co obrazuje ilustracja 1 (zob. wklejka) – artykuły zawierające hasła „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. Fenomen współdzielenia tych samych wartości określić zaś można jako wspólnotę 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: postulatywną, przyjmującą postać hipotezy) potrzebę komunikowania wartości.

## 4.4. Wybrane tendencje

### 4.4.1. Czynniki ESG jako raportowanie niefinansowe

Współczesny biznes coraz bardziej rozumie, że zysk nie jest jedynym jego zadaniem, a raczej wydaje się przywilejem niż prawem. Od kilku lat wskazuje się na czynniki ESG jako nowy sposób patrzenia na praktyki biznesowe i ich mierzenia – nowy sposób raportowania o charakterze niefinansowym. Jest to wyraźna tendencja, którą można zaobserwować, w naukowym dyskursie.

ESG to skrót od pierwszych liter angielskich słów: *environmental*, czyli kwestie środowiskowe; *societal*, czyli kwestie społeczne; *governmental*,

<sup>395</sup> Por. [www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai](http://www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai) [dostęp: 10.04.2022].

<sup>396</sup> Por. *Wspólne wartości, czyli co nas łączy...*

czyli kwestie odnoszące się do ładu korporacyjnego. Zauważa się, że czynniki te, dotychczas traktowane jako peryferyjne dla biznesu, obecnie domagają się znaczącej renegotjacji, 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 naglące”<sup>397</sup>. Rosnące zainteresowanie nowymi sposobami oceniania biznesu<sup>398</sup> i nową propozycją biznesu jest „napędzane zwiększoną uwagą społeczną, rządową i konsumencką na szerszy wpływ korporacji, a także przez inwestorów i kadrę kierowniczą, którzy zdają sobie sprawę, że silna propozycja ESG może zapewnić długofalowy sukces firmy”<sup>399</sup>. Czynniki ESG to nie tylko deklaracje, ale raczej system ratingowy, który monitoruje i ewaluje trzy obszary pozaekonomiczne według kryteriów:

- środowiskowych (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. Ponieważ każda firma zużywa energię i zasoby, to jednocześnie każda firma ma wpływ na środowisko i jest od niego zależna;
- społecznych (S), obejmujących relacje, jakie utrzymuje 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;
- ładu korporacyjnego (G), odnoszących 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 zarządzania<sup>400</sup>.

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 biznesowego”<sup>401</sup>. Ta nowa optyka „dla wielu firm staje się integralną częścią ich strategii biznesowych

<sup>397</sup> 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](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value) [dostęp: 14.04.2022].

<sup>398</sup> A należy podkreślić, że chodzi o sposoby pozafinansowe.

<sup>399</sup> Witold Henisz, Tim Koller, Robin Nuttall, *Five Ways...*

<sup>400</sup> Por. tamże.

<sup>401</sup> *Ratingi ESG – jaką dają wartość i jak się do nich dobrze przygotować?*, Deloitte.com, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/esg-ratingi-jak-sie-przygotowac-jaka-daja-wartosc.html> [dostęp: 15.04.2022].

i inwestycyjnych, bez której trudno zapewnić dalszy wzrost<sup>402</sup>. Doświadczenia pandemiczne<sup>403</sup> 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 rezyliencja<sup>404</sup>. 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 – wydatki kapitałowe na zmniejszenie zużycia energii, wybór energii odnawialnej, płacenie wystarczającej płacy itd. – jako czysty koszt, a nie inwestycję<sup>405</sup>. Jednak mimo to uważają, że liderzy nie powinni się wahać, czy inwestować i wchodzić w nowe, warte wiele milionów dolarów rynki<sup>406</sup>, i zastanawiając się, co sprawia, że na poziomie zarządczym tak trudno o podejmowanie decyzji i działań zgodnych z czynnikami ESG, identyfikują 5 problemów:

1. 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.
2. Oszukują nas własne uprzedzenia, co oznacza uprzedzenia w sposobie patrzenia na świat, biznes i na podejmowanie decyzji, oraz myślenie w kategoriach linearnych, niesystemowych.
3. Koncentrujemy się na krótkoterminowych kosztach i korzyściach, np. liczy się maksymalizowanie plonów dzisiaj kosztem jutra.
4. Myślimy o kosztach (i biznesie) w sposób silosowy, zamiast systemowy.
5. Tęsknimy za większymi wygodami egzystencjalnymi, a żyjąc przeszłością, nie zauważamy, zmian społecznych czy klimatycznych, a przecież straty i koszty społeczne również kosztują biznes – „susze niszczą

---

<sup>402</sup> Tamże.

<sup>403</sup> Chodzi o pandemię COVID-19, która rozpoczęła się pod koniec 2019 roku w Wuhan i swoim zasięgiem objęła cały świat, co postawiło wiele wyzwań w codziennym funkcjonowaniu ludzi oraz w ich działaniach biznesowych.

<sup>404</sup> 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-idUSKB-N21O1AF](http://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-funds-esg/graphic-sustainable-funds-a-safer-harbour-in-coronavirus-market-meltdown-idUSKB-N21O1AF) [dostęp: 15.04.2022].

<sup>405</sup> 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].

<sup>406</sup> Mowa na przykład o rynkach odnawialnej energii, pojazdów elektrycznych, białek roślinnych, rolnictwa precyzyjnego czy technologii wydajnościowych tworzonych na podstawie sztucznej inteligencji – por. tamże.

zbiory, ekstremalne warunki pogodowe zamykają części łańcuchów dostaw, pracownicy i klienci borykają się z trudnościami – wszystko to uderza w rachunek zysków i strat, często mocno<sup>407</sup>.

Swoje rozważania Paul Polman i Andrew Winston prezentują 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 udowodniać, że powinniśmy przestać finansować to, co nas zabija<sup>408</sup>.

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 obecności wartości, a także dynamiki tej obecności oraz określenia pewnych tendencji. Podobnie czynniki ESG ujawniają swoje znaczenie wraz z upływem czasu i przemian świata.

#### 4.4.2. Innowacje społeczne w biznesie

Drugą tendencją godną odnotowania jest koncepcja dotycząca innowacji społecznych, 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 społeczno-gospodarczych i środowiskowych, jednocześnie przyczyniając się do rozwoju gospodarczego<sup>409</sup>.

Innowacje społeczne mają podejście międzysektorowe i wyróżniają się uniwersalnością zastosowania<sup>410</sup> oraz społecznym ukierunkowaniem<sup>411</sup>. Ponieważ rzeczywiście nie są to rozwiązania czy usprawnienia kierowa-

<sup>407</sup> Tamże.

<sup>408</sup> Tamże.

<sup>409</sup> *Social Innovation*, OECD.org, [www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm](http://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm) [dostęp: 17.04.2022].

<sup>410</sup> Por. *Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*, (red.) Jürgen Howaldt, Christoph Kaletka, Antonius Schröder, Marthe Zirngiebl, Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund, 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.

<sup>411</sup> Zwraca się np. uwagę na tzw. więź społeczną (z j. ang. *social impact bonds*), która

ne do wybranych firm czy branż, to można wskazać kilka przykładów innowacji społecznych: równo płatne 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 kobiet, 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*)<sup>412</sup>. 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 przekonała 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 skierowane 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. zebry, czyli przedsiębiorstwa także generujące zyski, ale działające przede wszystkim w duchu zrównoważonego rozwoju i oferujące rozwiązania o pozytywnym wpływie społecznym lub środowiskowym<sup>413</sup>.

Innowacje społeczne realnie wyróżniają się na tle podejścia tradycyjnego, ponieważ podejmują wyzwania społeczne, z jednoczesnym uwzględnieniem możliwych korzyści biznesowych z nich wynikających. Podobnie jak czynniki ESG czy koncepcja tworzenia wspólnej wartości (CSV) nie mają charakteru deklaratywnego i nie są działaniami charytatywnymi.

---

jest partnerstwem, mającym na celu poprawę wyników społecznych dla określonej grupy obywateli.

<sup>412</sup> 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].

<sup>413</sup> Treść przesłana autorce mailowo w dniu 12.04.2022 przez komitet organizacyjny konferencji *Innowacje Społeczne*.



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 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 talentów<sup>414</sup>.

Wyniki przeprowadzonych badań, chociaż w istocie koncentrowały się one na wartościach (ich obecności, preferencjach i kontekstach) w branży medialnej (obecnych w dyskursie biznesowym reprezentowanym przez HBR), ujawniają obecność wymiaru pozaekonomicznego oraz wyraźnie rosnącą tendencję pojawiania się wartości etycznych i wartości z kategorii łączonej na przestrzeni lat 2011–2020. Obserwuje się spadkową tendencję dotyczącą występowania wartości ekonomicznych. Tym samym pojawienie się czynników ESG czy innowacji społecznych 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 zarówno środowisko naturalne, jak i społeczeństwo jako kluczowych interesariuszy biznesu. W tym sensie wartości etyczne i wartości łączące wymiar ekonomiczny i etyczny obrazują także nowy model działania biznesu.

#### 4.4.3. 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 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 był w tej pracy jako tendencja w zarządzaniu – pozytywna i pożyteczna. Za promocją i rozwojem zarządzania humanistycznego w Polsce stoi Monika Kostera, profesorka nauk ekonomicznych i humanistycznych, autorka manifestu humanistycznego o zrównoważo-

---

<sup>414</sup> *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](https://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/?doing_wp_cron=1650198757.9635949134826660156250) [dostęp: 17.04.2022].



nym zarządzaniu<sup>415</sup>. Za ośrodek rozwoju myśli humanistycznej uznaje się Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej na Uniwersytecie Jagiellońskim w Krakowie<sup>416</sup>. Poza Moniką Kostera w tym nurcie publikowali, nadając mu ramy teoretyczne: Jerzy Kociatkiewicz<sup>417</sup>, Łukasz Sułkowski<sup>418</sup>, Michał Zawadzki<sup>419</sup>, Rafał Maciąg<sup>420</sup>, Bogusław Nierenberg<sup>421</sup>, Roman Batko<sup>422</sup>, Emil Orzechowski, Łukasz Gaweł, Jan Kreft<sup>423</sup>, a także Andrzej K. Koźmiński, Krzysztof Konecki, Beata Glinka, Dariusz Jemielniak i inni. Nurt humanistyczny przede wszystkim wydaje się wezwaniem do uzasadnionego włączania humanistyki (teorii i metod badawczych) do zarządzania. Chodzi o humanistykę w najróżniejszych jej wymiarach: kulturoznawczym, antropologicznym, etnograficznym, symbolicznym czy w storytellingu i analizie narracyjnej. Od wielu lat elementy te wprowadzają do dyskursu naukowego o zarządzaniu Barbara Czarniawska oraz Monika Kostera – w Polsce i za granicą. Zarządzanie i teoria organizacji, jak przekonują Monika Kostera i Jerzy Kociatkiewicz, to nauka i praktyka związane 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 zainteresowań 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 refleksji”<sup>424</sup>. Tymczasem, jak podkreśla Jan Kreft: „człowiek w takim [rynkowym – przyp. A.T.] dyskursie okazuje się zazwyczaj «zasobem»,

<sup>415</sup> Por. Monika Kostera, *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, (red.) Łukasz Gaweł, Emil Orzechowski, Attyka, Kraków 2012, s. 11.

<sup>416</sup> Por. *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, (red.) Monika Kostera, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015, s. 10.

<sup>417</sup> Por. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, *Problemy Zarządzania* 11, 4(44)/2013.

<sup>418</sup> Por. Łukasz Sułkowski, *Humanistic and Public Management in Poland – Basic Cognitive Assumptions*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie – Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Łukasz Sułkowski, Andrzej Woźniak, cz. III, 11(XV)/2014.

<sup>419</sup> Por. Michał Zawadzki, *Radykalny manifest humanistyczny współczesnego zarządzania*, w: Michał Zawadzki, *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.

<sup>420</sup> Rafał Maciąg, *W stronę cywilizacji Internetu. Zarządzanie w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.

<sup>421</sup> Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie...*

<sup>422</sup> Por. Łukasz Sułkowski, *Paradygmaty humanistycznego zarządzania*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

<sup>423</sup> 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.

<sup>424</sup> Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne...*, s. 10.

«przedmiotem», «konsumentem», niekiedy «podmiotem zarządzania», rzadziej podmiotem. Etyczny, humanistyczny wymiar zarządzania mediami jest konfrontowany z biznesowym, z korzyścią dla tego drugiego<sup>425</sup>. Nurt humanistyczny wykazuje zatem podejście holistyczne, a propozycja ma charakter naukowo spójny, gdyż prezentuje nie tylko swój manifest, ale także metody badawcze<sup>426</sup>. Czy współcześnie można jednak zarządzać bez człowieka i nie dla człowieka? Rafał Maciąg, powołując się na definicję zarządzania według Ricky'ego Griffina<sup>427</sup>, zdaje się zauważać, że tym, co łączy humanistykę i zarządzanie, jest właśnie człowiek. Zadaje więc pytanie: „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 zarządzania”<sup>428</sup>. Monika Kostera i Jerzy Kociatkiewicz, wyprowadzają nurt humanistyczny z tradycji naukowego zarządzania<sup>429</sup>, zbudowanego na myśli teoretycznej Mary Parker Follett<sup>430</sup> czy Eltona Mayo<sup>431</sup>. Natomiast w tej pracy określa się go nurtem etycznym, a precyzyjniej, nurt ten zidentyfikowano w ramach etycznych przesłanek zarządzania. Przedstawiciele nurtu humanistycznego w zarządzaniu przeciwstawiają sobie niejako dwa podejścia humanistyczne i ekonomiczne:

wiąże się to nie tylko z tradycjami badawczymi, ale też z samą podejmowaną tematyką – nurt humanistyczny 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 tworów<sup>432</sup>.

<sup>425</sup> Jan Kreft, *Katalog zasad...*, s. 189.

<sup>426</sup> *Metody badawcze...*

<sup>427</sup> 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...*, s. 6.

<sup>428</sup> Rafał Maciąg, *W stronę cywilizacji Internetu...*, s. 11.

<sup>429</sup> Prezentuje to tabela: nurty humanistyczny i ekonomiczny w naukach zarządzania – por. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne...*, s. 11.

<sup>430</sup> Por. Mary Parker Follett, *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949.

<sup>431</sup> Por. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.

<sup>432</sup> Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne...*, s. 12.

W innym miejscu jednak Monika Kostera podkreśla integrujące aspiracje nurtu humanistycznego względem ekonomii i obszarów pozaekonomicznych, 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 – duchowość<sup>433</sup>. A zatem, wreszcie, zrozumiałe staje się, że w niniejszej pracy przedstawiono nurt etyczny i nurt ekonomiczny jako dwa wiodące paradygmaty w naukowym zarządzaniu i praktyce. Istnieją długie tradycje i przesłanki stojące za myślą etyczną i myślą ekonomicznością w zarządzaniu<sup>434</sup>. Wreszcie jednak obserwuje się, że nadal obecny jest rys dychotomiczny. Jest to zasadniczy powód uniemożliwiający przyjęcie nurtu humanistycznego za fundament 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 perspektywę etyczną, zastanawia jednak swego rodzaju unikanie etyczności i wartości. Aczkolwiek warto 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, wewnątrznie różnorodny i może stanowić wartościową inspirację. Zarządzanie humanistyczne i nurt humanistyczny traktuje się w tej pracy jako tendencję o charakterze rozwojowym<sup>435</sup>. W kontekście przeprowadzonych badań zarządzanie humanistyczne jest cenną optyką. Ponownie powraca pytanie: czyje wartości? Realizowana metodologia badań uniemożliwia wyciąganie tego typu wniosków, nie opiera się również na metodach proponowanych przez nurt humanistyczny w zarządzaniu. Wartości jednak pozostają w ścisłej relacji z człowiekiem 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 pozaekonomicznych – sam człowiek jawi się jako osoba bardziej złożona niż proponuje modus *homo oeconomicus*. Obecność kategorii łączonej (w której wartości etyczne i wartości ekonomiczne pojawiają się wspólnie w artykułach HBR)

---

<sup>433</sup> Monika Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 59.

<sup>434</sup> Por. Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny...*

<sup>435</sup> Rozwój myśli sugerują prace takie jak publikacja Michała Pałasa o zarządzaniu posthumanistycznym – por. Michał Pałasz, *Zarządzanie posthumanistyczne*, *Przegląd Kulturoznawczy* 1(47)/2021, s. 1–25.

i dotycząca jej wyników tendencja rosnąca, a także ich duża reprezentacja są symptomatyczne. Po drugie, różnorodność kontekstów wskazuje również znaczenie człowieka i zróżnicowany sposób ludzkiego bytowania<sup>436</sup> w zarządzaniu i wśród wartości.

#### 4.5. Podsumowanie dyskusji nad wynikami

Zaprezentowana powyżej rozbudowana dyskusja nad wynikami jest propozycją syntetycznej refleksji, uwzględniającej różnorodność i bogactwo otrzymanych wyników i sformułowanych wniosków. Skonfrontowane z teorią, koncepcjami, tendencjami i inicjatywami (wybranymi arbitralnie) wyniki badań 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. Założenia autorki zbieżne są z (popartymi obserwacjami, badaniami i stosowanymi) 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 Nicolai Hartmanna czy model wartości Gordona Allporta, mogą być rozwijane jako kontynuacja propozycji takich jak hierarchia potrzeb Abrahama Masłowa.

Przeprowadzona na podstawie klucza kategoryzacyjnego analiza treści „Harvard Business Review” z lat 2011–2020 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 propozycje teoretyczne dotyczące korelacji etyki z ekonomią 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 urzeczywistnieniem 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 rozumienie.

---

<sup>436</sup> 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...*, s. 35.

3. Istnieje praktyka hierarchizowania wartości. W kontekście zarządzania i biznesu podejmowane są udane próby stworzenia 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 z etyką 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 środowiskowe, społeczne i dotyczące ładu korporacyjnego. Wartości można mierzyć i oceniać.
10. Proponowane są nowe sposoby działania i promowane są perspektywy naukowe na nowo odkrywające znaczenie człowieka, jego problemów i wartości w zarządzaniu.

## 4.6. Zarządzanie mediami zorientowane na wartości

### 4.6.1. 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<sup>437</sup>, hierarchii wartości<sup>438</sup> i zarządzania wartościami<sup>439</sup> – a jednak są to próby redefinicji tych działań. W pierwszej kolejności więc konstytuując zarządzanie mediami

<sup>437</sup> 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].

<sup>438</sup> Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements...*

<sup>439</sup> Por. Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*.

zorientowane na wartości wykazane zostanie, czy rzeczzone wartości 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 czas”<sup>440</sup>. Artykuł *What’s the Best Way to Create Long-Term Value?* został ujęty w materiale badawczym, odnosi się bowiem do firmy Apple oraz wskazuje inne firmy z branży medialnej w proponowanym przez autorów tekstu rankingu *Long Term Investor Value Appropriation* (LIVA): Amazon, Tencent i Alphabet. Zadaniem miernika LIVA jest nie tylko zbadanie długoterminowych korzyści inwestycyjnych (tzn. zawłaszczenie wartości inwestora), 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&T<sup>441</sup>. Podany wskaźnik mówi o wartościach w sensie ekonomicznym, a *novum* stanowi perspektywa długofalowa. Istnieją też wskaźniki uwzględniające, koncentrujące się na wartościach pozaekonomicznych, jak np. opisywane już pomiary na podstawie czynników ESG, które George Serafeim opisuje w artykule *Social-Impact Efforts That Create Real Value*<sup>442</sup>, ujętym w materiale badawczym jako „pięciorowe podejście, które ma pomóc firmom osiągnąć lepsze wyniki poprzez dbałość o zrównoważony rozwój środowiska, odpowiedzialność społeczną i dobre zarządzanie”<sup>443</sup>. Są to znaczące wskazówki do rozwijania zarządzania mediami zorientowanymi na wartości, choć w istocie mają one charakter uniwersalny. Znana jest również w branży medialnej koncepcja CSR i bywa ona realizowana przez organizacje medialne. Pisze o tym Maria Roszkowska-Słiż w publikacji *Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*<sup>444</sup>, 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.

<sup>440</sup> Nicolaj Siggelkow, Phebo Wibbens, *What’s the Best...*

<sup>441</sup> Por. Phebo Wibbens, Nicolaj Siggelkow, *Introducing LIVA to Measure Long-Term Firm Performance*, *Strategic Management Journal* 41/2020, s. 867–890.

<sup>442</sup> 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].

<sup>443</sup> Tamże.

<sup>444</sup> Por. Maria Roszkowska-Słiż, *Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 220/2011, s. 257–270.



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*<sup>445</sup>, 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, zadając nieco retoryczne pytania ich dotyczące: „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*<sup>446?</sup>”<sup>447</sup>. 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 okazuje się potężniejsze niż którykolwiek<sup>448</sup>.

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 te elementy wartości, które mają charakter emocjonalny. Można więc wskazać z kategorii funkcjonalnej: uproszenie, połączenie, jakość, różnorodność, informowanie; zaś z kategorii emocjonalnej: estetykę, zapewnienie dostępu, zapewnienie rozrywki, design/projekt, atrakcyjność<sup>449</sup>.

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*<sup>450</sup>, który zostałby ujęty w materiale badawczym, gdyby nie zawężenia czasowe. Prześledzili oni przyczyny

<sup>445</sup> Por. Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements...*

<sup>446</sup> Model *omnichannel* zakłada wykorzystanie możliwie wielu kanałów/sposobów dystrybucji, dzięki czemu można osiągać przewagę konkurencyjną na podstawie informacji o dostępność.

<sup>447</sup> Tamże.

<sup>448</sup> Por. tamże.

<sup>449</sup> Por. tamże.

<sup>450</sup> Por. Philippe Haspelslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About the Numbers*.

niepowodzeń w zarządzaniu wartościami (z j. ang. *value-based management*, VBM) i odkryli, że „przyczyną 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 VBM firmy zbyt wcześnie oczekiwały zbyt wiele i zbyt wcześnie zrezygnowały”<sup>451</sup>. Co potwierdza między innymi przykład AT&T<sup>452</sup>, 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 „tak naprawdę polega [to – przyp. red.] 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 kierowniczych”<sup>453</sup>. Poza postawieniem wartości w centrum organizacji kluczowe jest także ich proste komunikowanie<sup>454</sup>. Mimo niepewności, dobrze rozpoznane wartości będą nawigować po nowych strategicznych wyborach i przyczynią się do wykonywania dobrej, właściwej pracy (z j. ang. *good work*)<sup>455</sup>. Zarządzanie wartościami w branży medialnej wymaga całościowego spojrzenia i jest to zadanie na pełnej etat – „ktoś w firmie powinien być wykorzystany do wyraźnego 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”<sup>456</sup>.

Można uznać, że istnieje potrzeba nowej perspektywy wobec znaczenia wartości w zarządzaniu mediami. Można nimi zarządzać, można je hierarchizować oraz poddawać je pomiarowi. Proponowany kierunek to zarządzanie mediami zorientowane na wartości. Wartości, jak już ustalono, mają w tej pracy dwojaki wymiar: aksjologiczny (etyczny) i ekonomiczny. Zorientowanie na wartości ustanawia je w centrum zarządzania mediami, podobnie jak sugeruje to koncepcja tworzenia wspólnej wartości (CSV),

<sup>451</sup> Tamże.

<sup>452</sup> AT&T jest największą na świecie firmą telekomunikacyjną (do której w latach 2018–2022 należała firma Time Warner pod zmienioną nazwą: WarnerMedia) oraz największym dostawcą usług telefonii komórkowej w Stanach Zjednoczonych – por. Soma Dutta, *5 Biggest Telecom Companies in the World*, InsiderMonkey.com, 30.10.2020, <https://www.insidermonkey.com/blog/5-biggest-telecom-companies-in-the-world-888125/> [dostęp: 20.04.2022].

<sup>453</sup> Philippe Haspeslagh, Tomo Noda, Fares Boulos, *It's Not Just About...*

<sup>454</sup> 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].

<sup>455</sup> Por. tamże.

<sup>456</sup> Eric Almquist, John Senior, Nicolas Bloch, *The Elements...*



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. Zarządzanie mediami zorientowane na wartości umożliwia rozpoznanie korzeni i zaprasza do zakorzenienia organizacji medialnych w konkretnych, wymagających realiach. Dwojaki rozumienie wartości (w wymiarze etycznym i ekonomicznym) ujawnia transfer wartości i znaczeń – i nie chodzi o relatywizację, ale specyfikę wartości. Wreszcie wartości i ich potencjał, centralność roli i transfer rozumienia umożliwiają powstanie wspólnoty wartości.

Synergiczny wymiar wartości przejawia się także w traktowaniu wartości jako fenomenu: 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 nimi. A branża medialna i zarządzania mediami jest szczególnym obszarem urzeczywistniania wartości, jak uznają nie tylko autorka tej pracy, ale także współautorzy monografii *Value-Oriented Media Management. Decision Making Between Profit and Responsibility*. Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon podkreślają, że „menedżerowie mediów stają przed bardziej złożonymi kwestiami wartości niż menedżerowie w większości innych branż”<sup>457</sup>.

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: aksjosphera. Propozycja bowiem

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. A.T.], reprezentujące oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec działania mediów (funkcje 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)<sup>458</sup>.

Rozważania zawarte we wspomnianej monografii *Value-Oriented Media Management. Decision Making Between Profit and Responsibility*

---

<sup>457</sup> Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for?*..., s. 3.

<sup>458</sup> Tamże.

stanowią kanwę propozycji zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Branża medialna i operujące w niej organizacje medialne muszą uwzględniać różne zestawy wartości, zarówno wartości ekonomicznych, jak i tych społecznych, środowiskowych (nazywanych w pracy etycznymi), zarówno na poziomie wewnętrznym – w otoczeniu wewnętrznym (wobec pracowników/dziennikarzy i ludzi mediów, menedżerów, właścicieli, zarządu, akcjonariuszy), jak i na poziomie 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 podkreśla się szeroką perspektywę, gdyż

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 społeczne<sup>459</sup>.

W dalszej części pracy autorka będzie poszukiwać miejsca wartości w zarządzaniu mediami.

#### 4.6.2. Wartości jako pomost – syntetyczny charakter wartości

Naukowcy podejmują się prób tworzenia klasyfikacji związanych z wartościami – zestawiają je w różne konfiguracje i konteksty. Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon wskazują dwa rodzaje wartości istniejących w ramach aksjofery:

1. ekonomiczno-finansowe, reprezentujące zasady prowadzenia biznesu, takie jak: wzrost, przywództwo, wartość rynkowa, cena, standardy zawodowe, zysk, rekrutacja, przychody, sukces, strategia<sup>460</sup>;
2. wartości społeczne (w tej pracy nazywane etycznymi), reprezentujące oczekiwania, jakie społeczeństwo ma wobec mediów, takie jak: postawa/nastawienie, autorytet, marka, etyka biznesu, kultura korporacyjna, kreatywność, etyczność, *governance*<sup>461</sup>, wizerunek, integralność,

<sup>459</sup> Tamże, s. 14.

<sup>460</sup> Por. tamże, s. 15.

<sup>461</sup> Termin ten nie posiada jednoznacznego, odpowiedniego tłumaczenia na język polski. W zależności od kontekstu jest to: zarządzanie wielopoziomowe, zarządzanie wielo-

prawowitość, moralność, wartość publiczna, jakość, odpowiedzialność, zrównoważony rozwój, zaufanie, wizja, mądrość<sup>462</sup>.

Tadeusz Oleksyn wyróżnia w swoim katalogu 30 wartości, które stały się punktem wyjścia do badań ankietowych w latach 2013–2014, dotyczących znaczenia wartości w zarządzaniu, prowadzonych przez zespół badaczy: Andrzeja Hermana, Andrzeja Metelskiego, Tadeusza Sobieckiego i Izabelę Stańczyk. Wyszczególniono cztery grupy wartości:

1. wartości ekonomiczne, m.in. wartość przedsiębiorstwa, efektywność, zyskowość, rentowność, konkurencyjność, innowacyjność, kursy akcji;
2. wartości etyczno-kulturowe, m.in. odpowiedzialność, uczciwość, sprawiedliwość, zaangażowanie, życzliwość, wiarygodność, rzetelność, zaufanie, szacunek, współpracę, solidarność, umiejętność osiągnięcia porozumienia, tolerancję, wielkoduszność, empatię, wyrozumiałość, odwagę cywilną, umiar, lojalność;
3. wartości kompetencyjne i rozwojowe, m.in. przywództwo, doświadczenie, kreatywność, komunikatywność i inne odnoszące się bardziej do kompetencji;
4. wartości społeczne i obywatelskie, m.in. zaangażowanie obywatelskie, działanie na rzecz dobra wspólnego, spójność społeczną, przestrzeganie prawa, patriotyzm<sup>463</sup>.

Sam Tadeusz Oleksyn grupuje wartości ze swojego autorskiego katalogu w trzy zbiory:

- ekonomiczno-zarządcze (...): bezpieczeństwo, dyscyplina, efektywność (skuteczność i ekonomiczność), jakość, orientacja biznesowa, przedsiębiorczość, subsydiarność, wartość dodana, współpraca, zrównoważony rozwój (w tym ochrona środowiska);
- wartości kompetencyjne i społeczne (...): innowacyjność i kreatywność, mądrość (w tym wiedza), odwaga, pozytywne myślenie, profesjonalizm, przywództwo, rozwój, zdrowie i forma psychofizyczna;
- wartości etyczno-kulturowe (...): godność i szacunek, lojalność, odpowiedzialność, otwartość, prawość (w tym uczciwość), solidarność, sprawiedliwość, umiar, wielkoduszność, zaufanie, życzliwość<sup>464</sup>.

W każdej wymienionej próbie klasyfikacyjnej ujawnia się jasny podział na wartości ekonomiczne i pozaekonomiczne. W niniejszej pracy również podjęto próbę pogrupowania wartości w ramach klucza kategorizacyjnego,

---

szczeblowe, zarządzanie zintegrowane, zarządzanie sieciowe, zarządzanie publiczne, dobre rządzenie 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.

<sup>462</sup> Por. Klaus-Dieter Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for?...*, s. 15.

<sup>463</sup> Por. *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 20–30.

<sup>464</sup> Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 263.

na: wartości konotujące ekonomicznie, konotujące etycznie oraz wartości łączone (podział ten został ujęty w tabeli 1, 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 koniunkcji”<sup>465</sup>. Owa koniunkcyjność prowadzi do 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<sup>466</sup>.

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 się, że egzemplifikują one intuicję na temat pomostowej, łączącej roli wartości wobec paradygmatów. Uznając potrzebę łączenia, można podjąć refleksję nad tym, co w istocie wartości mają łączyć, między czym a czym mają być łącznikiem?

Poszukując odpowiedzi na to pytanie, można wskazać omawiany już w tej pracy wielorako problem rozdźwięku pomiędzy realizacją biznesu a realizacją misji/oczekiwań społecznych – wskazywany 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*) wagę i powagę tego wyzwania. Podkreśla, że

ekonomia nie jest w stanie w pełni wyjaśnić, w jakim stopniu tradycyjne media są kwestionowane – w szczególności prasa gazetowa, 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 bieżących<sup>467</sup>.

Stąd też autor proponuje wprowadzenie teorii wartości publicznej do dyskursu i praktyki zarządzania mediami, zauważa bowiem, że media

---

<sup>465</sup> *Zarządzanie respektujące wartości*, s. 19.

<sup>466</sup> Por. Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna...*, s. 207.

<sup>467</sup> Josef Trappel, *Moving Media and Journalism Forward from Private to Public Value*, w: *Value-Oriented Media Management...*, s. 50.

(i ich funkcje) i dziennikarstwo dostarczają wartości publicznej analogicznie do sektora publicznego<sup>468</sup>. Mark H. Moore opisuje wartość publiczną jako wartość, jaką organizacja lub działalność wnosi do społeczeństwa, oraz wskazuje na jej potencjał, gdyż może być ona adresowana i implementowana zarówno w wymiarze społecznym, jak i indywidualnym<sup>469</sup>. W latach 90. XX wieku Mark H. Moore tworzył ramy koncepcyjne dla wartości publicznej i wyjaśniał, w jaki sposób organizacje sektora publicznego mogą zrozumieć strategiczne wyzwania i złożone wybory i jak na nie odpowiedzieć – analogicznie do sektora prywatnego, w którym koncepcja wartości prywatnej zapewniała realizację celów strategicznych. Zauważył bowiem na rynku amerykańskim dychotomię między sektorem publicznym a prywatnym i to stało się inspiracją do poszukiwania koncepcji łączącej oba te sektory<sup>470</sup>.

Ówczesny sukces koncepcji wartości publicznej, jak sprawdzili John Benington i Mark H. Moore<sup>471</sup>, nadal trwa. Propozycja bowiem odnosi się do zarządzania, ale wykracza poza kontekst zarządczy, aspirując do sposobu myślenia (do pewnego paradygmatu). W roku 2011 badacze uznali, że „myślenie i działanie oparte na wartości publicznej są teraz jeszcze bardziej istotne w nadawaniu i poszukiwaniu sensu dla nowych zawiłości i trudnych wyzwań [współczesności – przyp. A.T.]”<sup>472</sup>. Autorzy, rozwijając i rewidując teorię wartości publicznej, nie mieli na myśli mediów i dziennikarstwa. Josef Trappel natomiast zauważa wyraźne związki – jakkolwiek branża medialna nie jest sektorem publicznym *sensu stricto*, 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, organizacje medialne ujawniają swoje mocne zakorzenienie w sektorze prywatnym (jako prywatna własność indywidualnych jednostek). Natomiast analiza rynku europejskiego pozwala na zaobserwowanie, że większość europejskich systemów medialnych posiada znaczną reprezentację nadawców publicznych, nazywanych mediami publicznymi, które ucieleśniają „wartości,

<sup>468</sup> Por. tamże.

<sup>469</sup> 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](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].

<sup>470</sup> Por. Josef Trappel, *Moving Media and Journalism...*, s. 50–51.

<sup>471</sup> 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.

<sup>472</sup> Tamże, s. 11.

które są w zasadzie sprzeczne z [komercyjną – przyp. A.T.] logiką<sup>473</sup>. Tworzenie wartości publicznej jest nieodłączną częścią zobowiązań wszystkich organizacji medialnych – Josef Trappel sugeruje, że „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 obywatelska<sup>474</sup>. 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 firm medialnych ujawnia uderzające spostrzeżenia<sup>475</sup>. Jak wiadomo, przedsiębiorstwa medialne (prywatne i publiczne, choć te drugie w nieco mniejszym stopniu) operują na tzw. dwustronnych lub dualnych rynkach produktowych (o czym przekonują choćby Robert G. Picard<sup>476</sup> czy Gillian Doyle<sup>477</sup>). Przedsiębiorstwa medialne produkują zawartość medialną (skierowaną do audytorium), a jednocześnie produkują audytorium (skierowane do reklamodawców) – oba te produkty sprzedają. Pierwszy rynek (z zawartością medialną) ma charakter rynku dobra publicznego, zaś drugi (z audytorium) przejawia cechy rynku dobra prywatnego (np. wykluczalność czy rywalizacja konsumpcji). W tym kontekście Josef 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 – przyp. A.T.] (...). 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 publicznej<sup>478</sup>.

Rozważania Josefa Trappela, Fiony Martin i Gregory'ego Ferrella Lowe'a pozwalają stwierdzić z całą odpowiedzialnością, że w branży medialnej widoczne są dwa paradygmaty, dwa nurty myślowe (przekładające się na

<sup>473</sup> 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.

<sup>474</sup> Tamże, s. 31.

<sup>475</sup> Josef Trappel, *Moving Media and Journalism...*, s. 52.

<sup>476</sup> Por. Robert G. Picard, *Media Economics...*

<sup>477</sup> Por. Gillian Doyle, *Understanding Media Economics...*

<sup>478</sup> Josef Trappel, *Moving Media and Journalism...*, s. 53.

praktykę zarządzania mediami): ekonomiczny i pozaekonomiczny (w tej pracy nazywany etycznym). 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. Josef Trappel wskazuje na kolejną możliwość wykorzystania potencjału wartości do ich połączenia. Synergia korelacji paradygmatów również w tym przypadku ujawnia się w swojej wielowymiarowości i możliwości zastosowań wartości jako pomostu, łącznika między tym, co ekonomiczne, a tym, co etyczne.

#### 4.6.3. Wartości w centrum – centralna pozycja wartości

Wiele koncepcji odnotowuje znaczenie wartości w zarządzaniu i dla zarządzania. Są wśród nich omówione: MBV, CSV, czynniki ESG, ale także cała istota kultury organizacyjnej, przejawiająca silne związki z wartościami (i dążąca do integracji tego, co deklarowane, z tym, co wyznawane, a temat ten przez wiele lat badał Geert Hofstede<sup>479</sup>), a także koncepcja modelu biznesowego typu *Canvas*, opracowanego przez Alexandra Osterwaldera i Yves'a Pigneura, którzy w centrum swojej koncepcji stawiają 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 jako 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 Expo 2020. Oczywiście należy zauważyć iluzoryczność wizji 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 wymiaru: digitalowego i analogowego (z j. ang. *mirrorworld*<sup>480</sup>, *metaworld*<sup>481</sup>) – bez wartości i bez postawienia

<sup>479</sup> Por. Geert Hofstede, *Kultury i organizacje...*

<sup>480</sup> W tłumaczeniu: 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].

<sup>481</sup> W tłumaczeniu: metawersum. Idea ta jest zawłaszczana do celów komercyjnych przez Marka Zuckerberga, dyrektora generalnego Meta Platforms Inc. Za celowością działań przemawia zmiana nazwy z Facebook Inc. na Meta Platforms Inc. w 2021 roku.



ich w centrum. Podczas Europejskiego Kongresu Gospodarczego, który odbywał się w dniach 25–27 kwietnia 2022 roku, panel dotyczył tematu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, a zaproszone do dyskusji osoby (Jacek Borek, Natalia Hatałska, Adrian Łapczyński, Adam Rogowski) między innymi poszukiwały odpowiedzi na pytanie: jakie nowe potrzeby i wartości będzie kreował cyfrowy świat?<sup>482</sup> Do wspomnianej już tendencji, jaką są czynniki ESG, nawiązywał inny panel: *ESG – nowe ramy strategii biznesowych*, podczas którego dyskutowano nad nowymi kryteriami (ESG) 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 (i czy przejrzystość i wiarygodność to odpowiednie fundamenty stabilnej działalności)<sup>483</sup>.

O centralną pozycję wartości dopomina się także wspomniany już model firmy McKinsey 7S, autorstwa Thomasa J. Petersa i Roberta H. Watermana, przedstawiony 1982 roku<sup>484</sup>. Współcześnie koncepcja ta nabiera nowych znaczeń i nie traci swojego przesłania – „około 30 lat później 7-S pozostaje ważnym narzędziem do zrozumienia złożoności organizacji. Dziś, bardziej niż kiedykolwiek, [wiemy, że – przyp. A.T.] sama struktura nie jest organizacją”<sup>485</sup>. Proponowany model wskazuje na siedem elementów, składających się na organizację, z rozróżnieniem na elementy twarde: system, strategię, strukturę (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*). Elementy twarde budują techniczny szkielet organizacji, miękkie prezentują wymiar ludzki, zaś wartości wspólne zajmują centralne miejsce pomiędzy elementami twardymi i miękkimi.

Odnotować można szerszą tendencję do zmiany myślenia. 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 mediach. 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 ekono-

<sup>482</sup> Por. Agenda XIV Europejskiego Kongresu Gospodarczego, European Economic Congress, [www.eecpoland.eu/2022/pl/sesje/26.html](http://www.eecpoland.eu/2022/pl/sesje/26.html) [dostęp: 27.04.2022].

<sup>483</sup> Por. tamże.

<sup>484</sup> Por. Thomas J. Peters, Robert H. Waterman, *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.

<sup>485</sup> *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].

miczną treści medialnych (która każdego roku sięga setek miliardów dolarów)<sup>486</sup>, 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 konsumentom i ogółowi społeczeństwa”<sup>487</sup>. 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 tzw. tradycyjnych<sup>488</sup>) również nie wziął się znikąd. W czasie kryzysu pandemicznego zwrócono uwagę na biznes medialny (dostarczający w tamtym czasie potrzebnych 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 nowe 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 odbudować?<sup>489</sup>

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 będą wykorzystywać 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 obszarów”<sup>490</sup>. Nie twierdzi się, że wartości są prostym rozwiązaniem złożonych problemów, ale wskazuje na konieczność zmian, przyjmując, że internalizacja i centralna rola wartości mogą mieć pozytywny wpływ na branżę medialną. Autorka zgadza się z tym, gdyż pozytywny

---

<sup>486</sup> 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].

<sup>487</sup> Tamże.

<sup>488</sup> 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 Hatalska, *Trendbook 2017. Porzeczystwość*, infuture.institute, s. 76–89, <https://hatalska.com/wp-content/uploads/2017/03/Trendbook2017.pdf>, [dostęp: 01.11.2023].

<sup>489</sup> 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](http://www.weforum.org/agenda/2020/07/media-and-entertainment-in-flux-its-time-for-the-close-up) [dostęp: 29.04.2022].

<sup>490</sup> *Evolving Business Models*, w: *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](http://www.weforum.org/reports/the-future-of-media-a-new-framework-for-valuing-content/implication-five#report-nav) [dostęp: 29.04.2022].

i wielowymiarowy wpływ wartości na organizacje odnotowano podczas analizy treści HBR czy raportów branżowych.

Proponuje się i postuluje o relokację wartości z peryferii organizacyjnych w kierunku jednoznacznego osadzenia ich w centrum zarządzania mediami. Koncepcje takie jak czynniki ESG czy MBV i CSV podkreślają centralną pozycję wartości w organizacji. Domagają się zmiany myślenia o biznesie i w ramach działań biznesowych. Przeprowadzone badania analizy treści „Harvard Business Review” z lat 2011–2020 dostarczyły podstaw do uznania wartości za konieczny element biznesu. Pojawiają się dalsze pytania: czy wartości mogą być centralne dla zarządzania mediami, a jeśli tak, to jakie? Zdaje się, że wśród najbardziej kluczowych wartości dla mediów można wskazać: zaufanie, transparentę, odpowiedzialność i równowagę<sup>491</sup> – 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 swoją realizację w praktyce zarządzania. Wskazanie i dobór tych konkretnych wartości mają charakter arbitralny, jest to autorska propozycja poparta wnikliwą analizą literatury naukowej oraz branżowej i różnych raportów. Jest też swoistą intuicją, a nie zbiorem zamkniętym, który wyczerpuje temat. Na korzyść tych czterech wartości przemawia fakt, że mają one związki zarówno z nurtem etycznym, jak i ekonomicznym. Konieczna jest ich centralizacja. W przypadku odpowiedzialności przekonuje o tym Thomas C. Redman. Zauważa, że od lat 80. XX wieku działały IT, które pracują na danych i z danymi, udowadniają, że nie są „przyjacielem danych”. Na podstawie analogii –

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 budynkach<sup>492</sup>

– przekonuje, że odpowiedzialność za dane domaga się centralizacji i internalizacji. Postulat Thomasa C. Redmana jest jasny: weź odpowiedzialność za dane, i kierowany do zarządzających.

---

<sup>491</sup> Wszystkie cztery wymienione wartości wskazuje m.in. raport Word Economic Forum z 2020 roku. Są one także często wskazywane w publikacji na temat wartości w i wartości jako takiej publicznych nadawców medialnych – por. *Building Back Better: An Action Plan for the Media, Entertainment and Culture Industry*, WEFForum Report, July 2020, <https://www.weforum.org/publications/building-back-better-an-action-plan-for-the-media-entertainment-and-culture-industry/> [dostęp: 29.04.2022]; *The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom – University of Gothenburg, Göteborg 2013.

<sup>492</sup> 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].

Znaczenie czterech wybranych wartości zostanie omówione w kolejnym podpunkcie. Analiza tytułów artykułów z HBR w kontekście wybranych czterech wartości (zawartych w tabeli 3) pozwala stwierdzić, że centralna rola wartości przejawia się w traktowaniu ich jak podstawy oraz priorytetu i imperatywu działania.

Wśród dalszych pytań związanych z centralną rolą mediów można wskazać: jak przenieść wartości? jak dokonać ich relokacji z pozycji peryferyjnej czy jeszcze do niedawna marginalnej i umieścić je w centrum zarządzania i biznesu? jak uniknąć partykularyzacji, selektywności i instrumentalizacji wartości, a także podtrzymywania dalszej hegemonii wartości ekonomicznych? Wreszcie pojawia się pytanie o to, kto jest odpowiedzialny za relokację wartości do rdzenia organizacji. I czy nadal jeszcze są to osoby zarządzające. Znane są przypadki negatywnego wpływu zarządzającego na wygląd organizacji medialnej czy zachowanie innych zarządzających (np. Roger Ailes ze stacji Fox News, należącej do Ruperta Murdocha), a nawet takie przypadki, w których nieetyczne zachowania zarządzającego doprowadziły do upadku gazety (np. gazeta „News of the World”, należąca do 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 i poszukiwanie odpowiedzi na nie i podjęcie naukowo-branżowej dyskusji w tym temacie zdają się więcej niż potrzebne.

#### 4.6.4. Wartości w transferze – transfer wartości

Wyróżnikiem wartości jest ich wielowymiarowość, wielokontekstowość. Obserwuje się możliwość i potencjał swobodnego (niejako konwergentnego) 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 kategorie wartości – ekonomiczne i 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 egzemplifikacji transferu wartości. Zaś sam transfer ma co najmniej trzy wymiary.

##### **Pierwszy transfer**

Z obserwacji wynika, że ta czwórka wartości ma 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 transferze<sup>493</sup>. Przekonują o tych kontekstach i znaczeniach wybrane artykuły z HBR, wyszukane poprzez filtr według odpowiedności, stosowności, trafności (z j. ang. *relevance, relevant*) w odpowiedzi na zapytania: *trust, quality, responsibility, sustainability* bez ograniczeń w czasie. Analiza tytułów artykułów pozwala zaobserwować w tabeli 3 obecność transferu znaczeń i kontekstów oraz związki z innymi wartościami.

**Tabela 3. Transfer czterech wartości – konteksty, znaczenia i związki z innymi wartościami**

Wartość	Konteksty i znaczenia	Związki z innymi wartościami
jakość, 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
zrównoważenie, z j. ang. <i>sustainability</i>	strategia, podejmowanie decyzji, wyzwania klimatyczne, raportowanie, łańcuch dostaw, interesariusze, ślad węglowy, inwestowanie, nierówności społeczne, obieg zamknięty (gospodarka cyrkularna)	konkurencyjność, otwartość, kreatywność, różnorodność, prawość, innowacyjność, transparentność, rozwój, impakt, przywództwo, uczciwość, wiarygodność
odpowiedzialność, 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
zaufanie, z j. ang. <i>trust</i>	przecucie, element kierowania, element negocjacji, element pracy zespołowej, element relacji, kryzys i odbudowa, kultura, bitcoiny, marka	transparentcja, bezpieczeństwo, współpraca, uczciwość, sprawiedliwość, konkurencyjność, różnorodność, lojalność, przywództwo, współpraca

Źródło: opracowanie własne.

Każda z tych wybranych czterech wartości ma związki z innymi wartościami, tj. (alfabetycznie): bezpieczeństwem, efektywnością, impaktem,

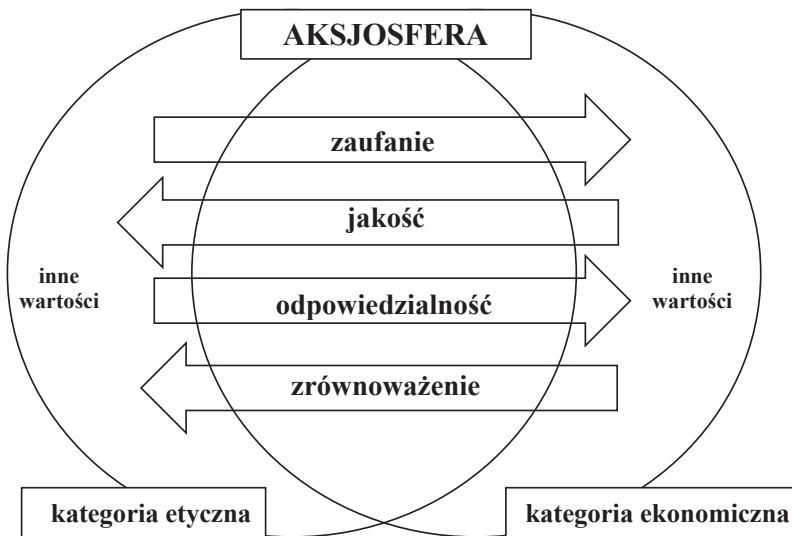
<sup>493</sup> Por. Tadeusz Oleksyn, *Natura wartości...*, s. 263–264.

innowacyjnością, jawnością, konkurencyjnością, kreatywnością, lojalnością, obiektywnością, odwagą, otwartością, prawością, profesjonalizmem, przywództwem, reaktywnością, rentownością, responsywnością, rozwojem, różnorodnością, solidarnością, sprawiedliwością, transparentą, uczciwością, wiarygodnością, współpracą. 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 3.

### Drugi transfer

Wartości konotują różnie. Analiza treści dostarczyła dowody na to, że wartości w zarządzaniu mają swoje kategorie, tzn. konotują etycznie lub ekonomicznie 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. Obrazuje to ilustracja 10.

Ilustracja 10. Wartości w transferze



Źródło: opracowanie własne na podstawie kategorii z katalogu wartości Tadeusza Oleksyna.

Zaczerpnięto z propozycji 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-kulturowych<sup>494</sup>. Autor katalogu<sup>495</sup> podkreśla jednak, że „zakwalifikowanie niektórych wartości do poszczególnych grup jest kontrowersyjne”<sup>496</sup> i jest to trudne między innymi ze względu na transfer wartości. Wartości pozostają w transferze. „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 społecznych”<sup>497</sup>.

Podobnie jak zaufanie i jakość, inne wartości również pozostają w transferze, np. wymienione przez Oleksyna: rozwój, solidarność, subsydiarność czy innowacyjność<sup>498</sup>. Nie chodzi o płynność kategoryzacyjną – lecz raczej o złożoność i adekwatność wartości w różnych kategoriach oraz o transfer wartości i dynamiczną ich wspólnotę. 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 wydaje się interesująca badawczo, w kontekście pogłębiania badań na 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, z przyszłością itd.). W wyniku transferu wartości powstaje złożona i wielowymiarowa aksjosfera – wspólnota wartości.

<sup>494</sup> Tamże, s. 263.

<sup>495</sup> 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. Tamże, s. 230.

<sup>496</sup> Tamże, s. 263–264.

<sup>497</sup> Tamże.

<sup>498</sup> Tamże, s. 264.



#### 4.6.5. Wspólnota wartości – wartości wspólne

Media są społecznie ważne. Zarządzanie nimi i współtworzenie mediosfery to wyróżnienie, ale także jedno w większych wyzwaniach. To potrzeba wielkich redefinicji i stworzenia na nowo podstaw branży odpowiadającej za komunikację społeczną (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 niepotrzebne”<sup>499</sup>. A jednak wartości wspólne istnieją i „mimo tej niechęci do rozmów o wartościach 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 światopoglądu”<sup>500</sup>. 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) uwypukliła to również pandemia<sup>501</sup>.

W 2021 roku infuture.institute przeprowadził badania związane z wspólnymi wartościami. Myśl przewodnia brzmiała: „w infuture.institute wierzymy, że ludzie są różni, ale świat jest jednością”<sup>502</sup>. 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 poglądów”<sup>503</sup>.

<sup>499</sup> Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 310.

<sup>500</sup> Tamże, s. 312–313.

<sup>501</sup> Por. tamże, s. 312–314.

<sup>502</sup> *Wspólne wartości, czyli co nas łączy...*

<sup>503</sup> Tamże.

Wyniki badań ankietowych<sup>504</sup> dostarczają dowody, 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 technologicznych<sup>505</sup>.

W 2021 roku miało miejsce 13. Biennale Designu w Gwangju<sup>506</sup> na południu Korei Południowej. Podczas tego wydarzenia została zaprezentowana instalacja artystyczna *Do You Feel Connected?* przygotowana przez infuture.institute we współpracy z Martą Flisykowską, a nawiązująca do książki Stanisława Lema *Summa technologiae*. Koncepcja pracy została stworzona na podstawie 19 wartości wyłonionych w ankiecie, najczęściej wskazywanych. Praca

składa się z dwiętnastu 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 sieci<sup>507</sup>.

Te 19 wspólnych wartości opisanych w języku angielskim, by zyskać międzynarodowy wymiar, które rozbłyskały podczas Biennale Designu w Gwangju, 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 wytypowano

<sup>504</sup> Badanie zostało przeprowadzone w dniach 17–23.11.2021 za pomocą wywiadu, wspomaganego komputerowo przez stronę internetową (CAWI) na ogólnopolskiej reprezentatywnej grupie n = 1061 Polaków w wieku +18. 71% respondentów uznaje, że istnieją wartości wspólne dla wszystkich ludzi i są one niezależne od poglądów.

<sup>505</sup> Tamże.

<sup>506</sup> Por. 13thgwangjubiennale.org [dostęp: 17.01.2022].

<sup>507</sup> Instalacja „Do You Feel Connected?” reprezentuje Polskę, Infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/do-you-feel-connected/> [dostęp: 17.01.2022].

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 rozpoczyna<sup>508</sup>. 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. Zauważenie transferu wartości jednocześnie umożliwiło zaobserwowanie aksjofery, przestrzeni wartości (ilustracja 10 – zob. s. 131). Wartości są postrzegane jako pomost, spoiwo i 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 ekonomiczną<sup>509</sup>. Jest to odkrycie domagające się dalszych badań i obserwacji, gdyż, jak zauważa badacz, to się dopiero okaże, czy aksjmosfera może być fundamentem zarządzania mediami – „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 przyszłości<sup>510</sup>”.

Przeprowadzone w tej pracy badania oraz analiza literatury tak naukowej, jak i branżowej oraz monitorowanie trendów w zarządzaniu mediami, a także research naukowy (podczas corocznej konferencji Open Eyes Economy Summit czy Expo 2020) pozwalają autorce wierzyć i sądzić, że w istocie aksjmosfera jest potrzebnym fundamentem w zarządzaniu mediami (lub być może ważnym elementem fundamentu).

Wspólne wartości nie są jedynie pięknie wyglądającą koncepcją, ale mają przełożenie na działania i współpracę międzyludzką, międzykulturową, międzysektorową. Natalia 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 nanomateriałów<sup>511</sup>.

<sup>508</sup> Por. tamże.

<sup>509</sup> Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna...*, s. 207.

<sup>510</sup> Tamże, s. 207.

<sup>511</sup> Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów...*

Wynikiem przekonania o istnieniu i realizacji wspólnoty wartości – wartości wspólnych ludziom – są także koncepcje tworzenia wspólnej wartości (CSV) i zarządzania przez wartości (MBV), inicjatywy takie jak: katalog wartości, uwzględniający ich transfer, konferencja Open Eyes Economy Summit (oraz wydarzenia i publikacje towarzyszące) i światowa wystawa Expo 2020, a także tendencje: czynniki ESG czy innowacje społeczne.

#### 4.6.6. Orientacja na wartości w zarządzaniu mediami

Liczne wyzwania stają 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 fundament”<sup>512</sup>.

Branża medialna i zarządzający nią, rozumiejąc znaczenie mediów dla społeczeństwa, nie mogą pozostać ślepi na pilne kwestie, takie jak zanieczyszczenia i ślad węglowy (który jest problemem także dla organizacji medialnych), odbudowa konsensu społecznego przez działania na rzecz zaufania, transparentności, prywatności, jakości, bezpieczeństwa, inkluzywności, odpowiedzialności i zrównoważenia. 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. *συνεργία*<sup>513</sup>, to współpraca, wspólne dzieło (*σύν* + *ἔργον* – wspólne + dzieło, działanie), to zjawisko bądź efekt połączenia, interakcji jednostek, która 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 korzystają”<sup>514</sup>. Griffin pisząc te słowa, nie mógł wiedzieć, że The Walt Disney Company, mająca za dyrektora generalnego Roberta Igera, w latach 2005–2020 podejmie jeszcze więcej działań, które

<sup>512</sup> 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](http://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/responsible-product-management-the-critical-tech-challenge) [dostęp: 29.04.2022].

<sup>513</sup> Greckie słowo *συνεργία* jest rodzaju żeńskiego.

<sup>514</sup> Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 55.

przyniosą dalsze korzyści z synergii. Współpracujący sposób zarządzania Igera (jako jeden z wielu, lecz dostrzegalny czynnik) sprawił, że Disney jest obecnie jedną z największych organizacji medialnych, zajmującą 87. pozycję na liście Global 2000<sup>515</sup> (z wartością rynkową na poziomie ponad 183,63 miliardów USD i zyskiem na poziomie 3,32 miliarda USD<sup>516</sup>). Do synergii w zarządzaniu dąży się np. poprzez współpracę rynkową, pracę zespołową, w marketingu, w produkcji, w badaniach i rozwoju, w finansach<sup>517</sup>, a w organizacjach medialnych np. poprzez dzielenie się wiedzą i zarządzanie talentami, w obszarze specyficznej dla branży medialnej koopetycji, 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 stosunki interpersonalne w całej organizacji mogą być również źródłem synergii. Ludzie, którzy się nawzajem wspierają i którym się ze sobą dobrze pracuje, mogą zdziałać znacznie więcej niż ludzie, którzy nie udzielają sobie wzajemnie wsparcia i którzy nie umieją [lub nie chcą – przyp. A.T.] ze sobą pracować”<sup>518</sup>. Synergia jest kojarzona z oszczędnością, niemarnotrawieniem 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 – aksjofery. Aby w pełni wykorzystać synergiczną korelację paradygmatów i zrozumieć znaczenie wartości, należy przezwyciężyć pewien stereotyp o dychotomii paradygmatów, dążyć do orientacji na wartości, które coś znaczą.

---

<sup>515</sup> Global 2000 to ranking największych firm na świecie.

<sup>516</sup> Stan na listopad 2023. Por. 2023. *The Global 2000*, Forbes, 8.06.2023, [www.forbes.com/lists/global2000](http://www.forbes.com/lists/global2000) [dostęp: 1.11.2023].

<sup>517</sup> Por. Magdalena Zięba, Maiia Serhiienko, *Efekt synergii*, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt\\_synergii](https://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii) [dostęp: 3.05.2022].

<sup>518</sup> Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, s. 591.



## Rozdział V

### W kierunku paradygmatu wartości

Zarządzanie mediami zorientowane na wartości to propozycja przewyżniająca tendencje dychotomiczne i realizująca potrzebę komplementarności i synergii, jakie są efektem korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego.

Jak zostało ujawnione, 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, choć zdaje się wygodne, bezpieczne, znajome. Jednak dotychczasowy obraz zarządzania i prowadzenia biznesu (oraz relacji biznesu, także medialnego ze społeczeństwem) doprowadził do powstania fundamentalnych pytań. Zaczęto je zadawać pod koniec XX wieku, a dotyczyły one: celów, sposobu funkcjonowania i zarabiania, relacji ze społeczeństwem, zadań i fundamentów biznesu. Jak wskazano w pierwszym rozdziale, media to biznes jak żaden inny, wyróżnione oczekiwaniami społecznymi i osadzone jednocześnie w realiach biznesowych. Kilkuletnia analiza literatury i raportów branżowo-biznesowych oraz obserwacja przemian otoczenia medialnego prowadzi do przekonania o nieprzystawalności do realiów dychotomicznej wizji prowadzenia biznesu. Nie tylko uwidacznia się błędność tego założenia (tak w praktyce, jak i w nauce), ale narzuca się także konieczność jego dogłębnej rewizji w kierunku odnalezienia nowych propozycji.

Zdaje się, że czasy postprawdy, kryzysu zaufania społecznego i (rozumiałego) upadku autorytetu mediów (i nie tylko mediów)<sup>519</sup> wymagają i domagają się nowych sposobów zarządzania i myślenia, a zatem także przewyżniania wielu przekonań z przeszłości. Otóż przewyżnianie tendencji dotyczącej dychotomii w zarządzaniu mediami zdaje się ważne i absolutnie konieczne. Jako proces i cel wpisuje się w dualną naturę biz-

---

<sup>519</sup> Por. Natalia Hatalska, *Trendbook 2017...*, s. 75–89.



nesu medialnego, związanego tak z oczekiwaniami społecznymi, jak i realizacją zadań biznesowych. Postuluje się o redefinicję pojęć, znaczeń, ról, potrzeb, działania biznesu oraz o wielki reset<sup>520</sup>, nowy sposób myślenia, odbudowę konsensusu społecznego<sup>521</sup>, większą elastyczność i inkluzywność, holistyczne spojrzenie na biznes i zarządzanie. A także: zrozumienie, wrażliwość i unikanie redukcjonizmu, gdyż etyka i ekonomia/ ekonomia i etyka nie są dychotomiczne, nie ma w tym układzie pierwszeństwa ani symetrii.

Utrwalone przekonania mogą być trudne do zmiany. Można jednak zaproponować kolejne kroki tego procesu: wskazanie i unaocznienie błędu lub niepełności, przedstawienie innych możliwości (pomocne może się w tym miejscu okazać zadanie sobie pytania: co by było, gdyby...?), obserwowanie i odnalezienie przykładów (udanych realizacji nowych sposobów działania) oraz – co być może szczególnie ważne z ludzkiego punktu widzenia – uznanie lęku przed nieznanym. Przekonanie o dychotomii paradygmatów było do pewnego stopnia wygodne – odnosiło się do znajomej rzeczywistości biznesowej, chociaż jej reguły były bezwzględne. Walter Lippmann porównuje taki stan do sytuacji zagnieżdżenia w bezpiecznej formie, która „pasuje tak dobrze, jak stary but”<sup>522</sup>. I dodaje, że takie utrwalone przekonania „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”<sup>523</sup>. A zatem przewycięzanie lęku, a dalej uznanie wadliwości ujęcia dychotomicznego wobec paradygmatów etycznego i ekonomicznego, zaczyna się od uświadomienia sobie błędu oraz uznania lęku przed zmianą. Ani lęk, ani błąd, ani dotychczasowy komfort (często będący wynikiem realizacji partykularnych interesów) nie powinny jednak powstrzymywać możliwości budowania lepszego świata dla wszystkich.

Wskazuje się zatem 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. Komplementar-

---

<sup>520</sup> Szczyt ekonomiczny w Davos z 2021 roku odbywał się pod hasłem *Great Reset* – por. <https://www.weforum.org/videos/series/the-great-reset-863c8ea2d4/> [dostęp: 5.05.2022].

<sup>521</sup> Szczyt ekonomiczny w Davos z 2022 roku odbywał się pod hasłem *Working Together, Restoring Trust* i wezwaniem do wspólnej odbudowy zaufania – por. *World Economic Forum Plans 2022 Annual Meeting in Davos-Klosters*, WeForum.org, <https://www.weforum.org/press/2021/09/world-economic-forum-plans-2022-annual-meeting-in-davos-klosters-c77de6b5fb/>, [dostęp: 10.11.2023].

<sup>522</sup> Walter Lippmann, *Public Opinion*, Transaction Publishers, New Brunswick–London 1998, s. 95.

<sup>523</sup> Tamże.

ność uznaje każdy paradygmat jako taki, a jednak dostrzega się możliwość ich wzajemnej, uzupełniającej się korelacji. Feike Sijbesma, wieloletni dyrektor generalny firmy DSM, pisząc o organizacjach przyszłości, zauważyła potrzebę podejmowania dobrych działań w dobry sposób (z j. ang. *do well by doing good*) i dodaje, że zaangażowanie się w sprawy społecznie ważne „powinno być podstawową częścią biznesu, a nie dodatkiem. Wielostronne podejście zapewni długotrwały sukces”<sup>524</sup>.

Wiesław Kowalczewski obserwuje przesłanki na rzecz zmiany myślenia w kierunku paradygmatu, który określa holistyczno-ekologicznym i kluczową rolą etyki:

warto zwrócić uwagę, że elementy nowego paradygmatu [holistyczno-ekologicznego – przyp. A.T.] właśnie w naukach o zarządzaniu stają się coraz bardziej widoczne. Przejawem tego może być powszechne 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 pracy<sup>525</sup>.

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 działa”<sup>526</sup>. Jowita Michalska na panelu o metawersum podczas Ekonomicznego Kongresu Gospodarczego 2022 podkreślała:

mamy problemy klimatyczne, których nie rozwiązujemy, (...) wiele rzeczy na świecie się psuje, a jak popatrzymy, co robili w zeszłym roku [chodzi o 2021 – przyp. A.T.] 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 naprawiać<sup>527</sup>.

---

<sup>524</sup> 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](http://www.weforum.org/agenda/2020/01/is-the-economy-serving-us-or-are-we-serving-the-economy) [dostęp: 15.10.2021].

<sup>525</sup> *Współczesne paradygmaty...*, s. 27.

<sup>526</sup> 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](https://www.ted.com/talks/don_tapscott_four_principles_for_the_open_world/transcript?language=pl) [dostęp: 6.04.2022].

<sup>527</sup> Jowita Michalska, wypowiedź podczas panelu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, nagranie od 55 minuty, YouTube.com, [www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU](https://www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU) [dostęp: 28.04.2022].

W wielu wywiadach Natalia Hatałska podkreśla, że świat jest jednym wielkim ultraskomplikowanym systemem, gdzie wszystko ma na siebie wpływ<sup>528</sup>. Dlatego chcąc *naprawić świat*, należy uznać tę złożoność i wzajemne oddziaływanie. Nie sposób na konkretne branże (także medialną, szeroko rozumianą) 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 utrwalone.

W kontekście debaty o przyszłości podkreśla się dotychczasowe zaniedbania na polu etycznym, wynikające z marginalizacji perspektywy etycznej – co jest przesłanką komplementarności paradygmatów etycznego i ekonomicznego. Braki w dyskusji doprowadziły do wielu problemów: nieodpowiedzialności firm technologicznych, braku bezpieczeństwa danych i ochrony prywatności, łamanie i nieznanomości cyfrowych praw człowieka, nadzoru i kontroli, niezrozumiałych działań algorytmów (m.in. podyktowanych tajemnicą handlową – co w tej sytuacji jest realizacją partykularnych interesów, z pominięciem interesów społecznych), braku transparentności działań biznesowych, grabieżnej eksploatacji surowców naturalnych (i w ogóle grabieżnej polityki gospodarowania zasobami); pojawiły się poważne dylematy (np. jakie dane wprowadzać do algorytmów?) oraz nowe propozycje dotyczące przyszłości internetu (np. *mirrorworld*, Web3), doświadczamy negatywnych skutków psychologicznych, tożsamościowych w wyniku korzystania z mediów cyfrowych i technologii. Z drugiej strony obserwujemy nierówny dostęp do internetu (który jest cyfrowym prawem człowieka) oraz analfabetyzm cyfrowy. Zdaje się, że brak konstruktywnej dyskusji i współpracy będzie prowadził do dalszych zaniedbań. Kevin Kelly zauważa, że każdy rozwój i każde nowe rozwiązanie generują jednocześnie problemy – zjawisko to określa jako protopię<sup>529</sup>, 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 jutrzejszych<sup>530</sup>.

---

<sup>528</sup> Por. m.in. podcast Emilii Gawryluk, *Odcienie biznesu – Natalia Hatałska – świat jest jednym wielkim ultra skomplikowanym systemem, gdzie wszystko ma na siebie wpływ*, Houseofskills.pl, 25.04.2022, [www.houseofskills.pl/pl/strefawiedzy/podcast/odcienie-biznesu-natalia-hatalska-swiat-jest-jednym-wielkim-ultra-skomplikowanym-systemem-gdzie-wszystko-ma-na-siebie-wplyw](http://www.houseofskills.pl/pl/strefawiedzy/podcast/odcienie-biznesu-natalia-hatalska-swiat-jest-jednym-wielkim-ultra-skomplikowanym-systemem-gdzie-wszystko-ma-na-siebie-wplyw) [dostęp: 28.04.2022].

<sup>529</sup> Por. Kevin Kelly, *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmieniają naszą przyszłość*, tłum. Piotr Cypryański, Poltext, Warszawa 2018, s. 26–29.

<sup>530</sup> Tamże, 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 wprowadzenie regulacji prawnych w sposób wtórny do problemów, które przynosiły nowe technologie, nowe rozwiązania i postęp<sup>531</sup>. Również regulacje prawne zawczasu są co najmniej konieczne.

Stopniowo tendencja dychotomiczna jest przezwycięzana, np. poprzez praktykowanie koncepcji takich jak CSV czy innowacje społeczne (doceniające jednakowo zysk i odpowiedzialność społeczną, traktując oba cele równorzędnie). Należy jednak uważać, by hegemonii ekonomicznej nie zamienić na hegemonię pozaekonomiczną, wszak biznes bez zysku nie jest ani sensowny, ani odpowiedzialny. Potrzeba wprowadzenia świadomości i przekonania o możliwości komplementarnego działania w powszechnej praktykę biznesu. A zatem proponuje się: edukację od najmłodszych lat (edukacja medialna), dyskusję wśród praktyków biznesu medialnego i z innych branż, wśród naukowców prowadzenie konstruktywnej debaty, badań i budowanie modeli i teorii, łączenie dyskursu praktyki zarządzania z teorią o zarządzaniu, budowanie świadomości i wrażliwości wśród odbiorców medialnych i konsumentów. Działania te są, w istocie, zewnętrznymi czynnikami presji nakładanej na niechętne do zmian organizacje. 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 społeczne<sup>532</sup>.

Stereotypów narosłych wokół zarządzania jest oczywiście więcej, demaskuje je Michael E. Porter, kiedy analizuje unikanie przez biznes obowiązków społecznych i traktowanie zysku jako jedynego zadania<sup>533</sup>. A sama zmiana jest trudna, kiedy dotyczy tego, co w biznesie było fundamentalne, i dotyka samego DNA wielu organizacji. Pojawiają się wątpliwości: „jak

<sup>531</sup> Zdarzają się wyjątki – jako przykład Natalia Hatałska wskazuje odpowiednio wczesne regulacje dotyczące inżynierii genetycznej – por. Natalia Hatałska, wypowiedź podczas panelu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, nagranie od 62 minuty, YouTube.com, [www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU](https://www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU) [dostęp: 28.04.2022].

<sup>532</sup> Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose Playbook*, HBR Magazine, March–April 2019, <https://hbr.ortheg/2019/03/the-dual-purpose-playbook> [dostęp: 6.05.2022].

<sup>533</sup> Por. Michael E. Porter, *The Case for Letting Business...*

firma, która zawsze skupiała się na zysku, może zrównoważyć te dwa cele?<sup>534</sup>. Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul oraz Marissa Kimsey 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;
- strukturyzację organizacji wspierającą działania zarówno społecznie, jak i finansowo;
- zatrudnianie i uspołecznianie pracowników w celu realizacji obu [działań zarówno społecznych, jak i finansowych – przyp. A.T.];
- 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 pojawią się, zwiększając prawdopodobieństwo powodzenia przedsięwzięcia<sup>535</sup>.

Autorzy badań i publikacji przekonują, że nie jest możliwe realizowanie działań długofalowo na obu frontach z sukcesem<sup>536</sup>. Wymaga to bowiem całkowitej zmiany podejścia, zmiany myślenia oraz zaprojektowania biznesu tak, by opierał się na działaniach tak ekonomicznych, jak i etycznych. Za przykład podawane są Patagonia, Grameen Bank, Grameen Veolia Water, Dimagi, Vox Capital, Revolution Foods, ENVIE, Banco Solidario, Vivractif, Veja i inne. Skuteczność i sukces domagają się namysłu nad tym, „które działania organizacyjne tworzą wartość ekonomiczną, a które tworzą wartość społeczną, oraz jak te działania są ze sobą powiązane i jak je zrównoważyć”<sup>537</sup>. Należy również wskazać przeszkody i bariery nie tylko w samych firmach (gdyż te, jak wskazują Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul i Marissa Kimsey, można z powodzeniem przezwyciężyć<sup>538</sup>), ale w praktyce i dyskursie biznesowym. Wizja świata, w którym trzeba wybrać pomiędzy etyką a ekonomią, jest powszechnym problemem, a sporo przeszkód dotyczących wprowadzenia zmian znajduje się poza firmą i jej kontrolą. Przykładowo: „ekosystem biznesowy (...) nadal [jest – przyp. red.] 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 zachowania”<sup>539</sup>.

<sup>534</sup> Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose...*

<sup>535</sup> Tamże.

<sup>536</sup> Por. tamże.

<sup>537</sup> Tamże.

<sup>538</sup> Por. tamże.

<sup>539</sup> Tamże.

Dlaczego refleksja nad tendencją myślową, dotyczącą dychotomicznej relacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego w zarządzaniu mediami, jest tak ważne? Dlaczego proponowanie nowych kierunków jest ważne? W niniejszej monografii podano już wiele powodów, ale warto na koniec przytoczyć jeszcze jeden argument. Żyjemy nie z mediami, ale – jak wskazuje Mark Deuze – w mediach<sup>540</sup>. Media pełnią funkcje kulturowe, społeczne, polityczne<sup>541</sup>, a jako podmioty organizacyjne muszą być zarządzane. Są nie tylko organizacjami, które wzywa się do realizowania podwójnego celu, ale także mają do spełnienia ważną rolę komunikacyjną i opiniotwórczą. Szeroko rozumiane media (tzw. tradycyjne, cyfrowe, platformy) budują obraz świata i kolejne przekonania, wizje i obrazy, jakie mamy w głowach. Jeśli będą właściwie zarządzane, ich wpływ będzie lepszy. Jeśli będą stawiać interesy społeczne ponad interesami partykularnymi – 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 społeczeństwo”<sup>542</sup>. Media nie tylko odzwierciedlają świata i społeczeństwo, ale mają wpływ na ich wygląd w przyszłości<sup>543</sup>.

Niezbędna do budowania harmonijnej komplementarności paradygmatów wydaje się ich integracja. Zachodzi ona na dwóch poziomach:

1. we wzajemnej relacji paradygmatów,
2. w obrębie każdego paradygmatu z osobna.

Integracja ekonomii z etyką nie jest zupełnie nowym pomysłem. W latach 50. XX wieku myśli z tym związane propagował Tadeusz Kotarbiński, ojciec prakseologii, w *Traktacie o dobrej robotcie*. Uważał, że „podstawowym kryterium dobrej roboty jest sprawność”<sup>544</sup>, a głównym zadaniem sprawnego działania (czyli prakseologii właśnie) „jest uświadomienie, sformułowanie, uzasadnienie i systematyzacja zaleceń ogólnych i ostróg dotyczących sprawności działań, innymi słowy ich praktyczności”<sup>545</sup>. Przekonywał, że ocena sprawności działania „sprowadza się do pytań o skuteczność i ekonomiczność działania”<sup>546</sup>, ale miarą ekonomiczności

<sup>540</sup> Por. Mark Deuze, *Media Work*, Polity, Cambridge 2007, s. 242.

<sup>541</sup> Por. Gregory Ferrell Lowe, *Introduction: What's So Special...*, s. 4.

<sup>542</sup> *Power of Media*, WEForum.org, www.weforum.org/projects/power-of-media [dostęp: 6.05.2022].

<sup>543</sup> Por. *Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment*, White Paper, September 2021, WEForum.org, s. 3, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_State\\_of\\_Diverse\\_Representation\\_in\\_Media\\_and\\_Entertainment\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Diverse_Representation_in_Media_and_Entertainment_2021.pdf) [dostęp: 6.05.2022].

<sup>544</sup> Witold Kieżun, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei DOBREJ ROBOTY*, s. 3, www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr\_kostylo/4324 [dostęp: 6.05.2022].

<sup>545</sup> Tamże.

<sup>546</sup> Tamże.

nie są jedynie 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 działania”<sup>547</sup>.

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 kulturze<sup>548</sup>.

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 interesariuszy<sup>549</sup>.

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 ekonomicznej”<sup>550</sup>. Współcześnie badacze odkrywają ją na nowo<sup>551</sup>.

Integracja między paradygmatami jest istotna, niemniej winna ona w pierwszej kolejności zachodzić wewnątrz paradygmatu poprzez przezwyciężanie słabości<sup>552</sup>. Integracja całej organizacji i obu paradygmatów ma związku także z integracją deklaracji z praktyką. Chodzi szczególnie

<sup>547</sup> Tamże, s. 4.

<sup>548</sup> Wojciech Gasparski, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007, s. 13.

<sup>549</sup> Tamże, s. 533.

<sup>550</sup> Andrew Lynn, *Ethics, Economics, and the Specter of Naturalism: The Enduring Relevance of the Harmony Doctrine School of Economics*, *Journal of Business Ethics* 2021, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04819-y> [dostęp: 6.05.2022].

<sup>551</sup> Por. m.in. Ramzi Suleiman, Andrew Lynn czy Israel M. Kirzner.

<sup>552</sup> Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny...*



o działania etyczne, prospołeczne, proekologiczne, 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. (...) [Istnieją – przyp. red.] firmy, których produkty pogarszają świat, ale mają dobrą politykę różnorodności i integracji. (...) [Istnieją też – przyp. red.] 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 etycznie<sup>553</sup>.

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 użyteczna”<sup>554</sup>. Max H. 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 wartość”<sup>555</sup>. 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 aspekt stworzenia właściwego środowiska, architektury, pewnego klimatu. Zarządzający mogą włączyć podwójny cel (ekonomiczny i etyczny) do wymiaru decyzji biznesowych, rozszerzając perspektywę myślenia o biznesie. Robert 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 (...) [nazwać można – przyp. red.] *nieustannym biciem w bębn*<sup>556</sup>. Stwórz środowisko, w którym wartości są najważniejsze w słowach i czynach<sup>557</sup>.

<sup>553</sup> 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].

<sup>554</sup> Tamże.

<sup>555</sup> Tamże.

<sup>556</sup> Z j. ang. *drumbeat* to w przenośni ciągly wysilek i narzekanie ludzi, którzy domagają się lepszych warunków pracy. Por. The Britannica Dictionary, <https://www.britannica.com/dictionary/drumbeat> [dostęp: 5.05.2022].

<sup>557</sup> Robert Chesnut, *How to Build a Company That (Actually) Values Integrity*, Hbr.org,

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 biznesem i założyć, że w naturalny sposób pojawi się uczciwość. Liderzy muszą otwarcie, wprost i regularnie mówić o jego znaczeniu. Orientacja to dobry początek”<sup>558</sup>.

Orientacja to zdolność do rozpoznawania kierunków, światopogląd, stanowisko. Można mówić o niej w kontekście rynku (orientacja rynkowa), strategii (orientacja strategiczna), seksualności (orientacja seksualna) czy życia (orientacja życiowa). Jest czymś względnie stałym i można uznać, że to ważna część lub rodzaj postawy. Michał Drożdż rozumie orientację jako pewne uformowanie, *orientowanie się*, i podkreśla konieczność istnienia orientacji, która powstaje w wyniku edukacji<sup>559</sup>. W naukowym zarządzaniu orientacja jest ukierunkowanym dociekaniami, o wymiarze teoretyczno-metodologicznym i wynika z pewnej idei, paradygmatu<sup>560</sup>, stąd też orientacja etyczna czy ekonomiczna w biznesie. Orientacja jawi się więc jako postawa, zdolność – a jednak trwalsza i ogólniejsza niż preferencja (którą rozumie się jako skłonności, upodobania) – i 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 zarządzania”<sup>561</sup>. Janusz Lichtarski wprowadza dwie propozycje rozwoju orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem – rozwój synoptyczny i inkrementalny<sup>562</sup>. Wykazuje, że podejście synoptyczne ma charakter zaplanowany, celowy i świadomy, rozwój inicjują zarządzający, a docelowa postać sposobu zarządzania jest odgórnie określona<sup>563</sup>. 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 kontekście w dalszej kolejności uznano, że wartości są pomostem pomiędzy etyką i ekonomią, winny

---

30.07.2020, <https://hbr.org/2020/07/how-to-build-a-company-that-actually-values-integrity> [dostęp: 5.05.2022].

<sup>558</sup> Tamże.

<sup>559</sup> Por. Michał Drożdż, *Etyczne orientacje...*, s. 18–19.

<sup>560</sup> Por. Janusz Marek Lichtarski, *Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie*, Prace naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 340/2014, s. 92.

<sup>561</sup> Tamże.

<sup>562</sup> Por. tamże.

<sup>563</sup> Por. tamże, s. 96.

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 niemniej ważne, wartości społecznych i oczekiwań społeczeństwa<sup>564</sup>.

Przed zarządzającymi mediami i osobami tworzącymi przestrzeń medialną, a także przed samym procesem, jakim jest zarządzanie mediami, pojawia się ważne „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 rynkowego”<sup>565</sup>, 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 wartości”<sup>566</sup>. Natomiast nie można obok tego problemu przejść obojętnie. Deficyt chęci i dojrzałości domaga się przewyciężenia, gdyż:

społeczna odpowiedzialność menedżerów i właścicieli firm medialnych wykracza poza odpowiedzialność kadry kierowniczej w wielu innych sektorach. Dzieje się tak, ponieważ wywierają wpływ społeczny i gospodarczy pierwszego rzędu. Natura produktu oferowanego przez firmy medialne wpływa na 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 rzeczywistości<sup>567</sup>.

---

<sup>564</sup> Klaus-Dieter Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, *What, Why, and What for?...*, s. 14.

<sup>565</sup> Tamże.

<sup>566</sup> Tamże.

<sup>567</sup> 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...*, s. 177.

Przyjmując potrzebę trwałego i celowego ukierunkowania, czyli orientacji na wartości, można zapytać – 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 etycznego i ekonomicznego. Aby jednak mówić o synergii i komplementarności, potrzeba wartości, które coś znaczą<sup>568</sup> – gdyż jeśli wartości *nie mają* znaczenia, to zwyczajnie są bez znaczenia. Poszukując fundamentów wartościowania Michał Drożdż „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 etycznego”<sup>569</sup>. Jak podkreśla Patrick M. Lencioni, wartości „zbyt często oznaczają jedynie pragnienie bycia *au courant* lub, co gorsza, politycznie poprawnym”<sup>570</sup>. Można wskazać kluczowe działania wspierające zarządzanie mediami zorientowane na wartości: poszukiwanie wartości, które coś znaczą, komunikowanie wartości oraz integrowanie wartości (wykorzystując autentyczność, intencje, świadomość) z działaniami organizacyjnymi, a wreszcie także poprzez tworzenie środowiska, w który orientacja na wartości jest akceptowana i nawet preferowana. Wartości są wszelako obecne w szerszym kontekście: są związane z procesem uwrażliwiania, budowania świadomości społecznej, społecznej wrażliwości, 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 «koorientacją». Ta koorientacja nie oznacza ani równowagi, ani symetrii”<sup>571</sup>. W przedsiębiorstwach medialnych i komunikacyjnych „orientacja na wartość musi obejmować jakość informacji, biorąc pod uwagę cechy produktu i społeczeństwa, któremu służy”<sup>572</sup>. 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 ekonomiczna”<sup>573</sup>. Bardziej niż kiedykolwiek

---

<sup>568</sup> 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].

<sup>569</sup> Michał Drożdż, *Etyka mediów...*, s. 59.

<sup>570</sup> Patrick M. Lencioni, *Make Your Values...*

<sup>571</sup> Philipp Bachmann, Diana Ingenhoff, *Finding Common Ground...*, s. 149.

<sup>572</sup> María Elena Gutiérrez-Rentería, *The Perspective of Value Orientation...*, s. 177.

<sup>573</sup> Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna...*, s. 200.

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 dziennikarstwa”<sup>574</sup>.

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 urzeczywistnić. Jakkolwiek luki, pewne niespójności, jakie jeszcze zachodzą pomiędzy praktyką biznesową a zobowiązaniem społecznym, są widoczne, to jednak:

wartości odgrywają istotną rolę w określaniu strategicznej wizji i działań wielkości organizacji prasowych [i w ogóle medialnych – przyp. A.T.] 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 wartościami<sup>575</sup>.

I nie tylko przywództwa, ale w ogóle zadaniem człowieka jest wartości urzeczywistnić. Proponowane rozważania zmierzają do konkluzji, że orientacja na wartości w zarządzaniu mediami czy zarządzanie mediami zorientowane na wartości są wynikiem synergicznej i komplementarnej korelacji paradygmatów etycznego i ekonomicznego.

Poprzedni rozdział zawiera niewiele odpowiedzi i formułuje jedynie propozycję zarządzania mediami zorientowane na wartości, przeznaczoną do dalszej dyskusji. Inspirując się słowami Petera F. Druckera, celowo skoncentrowano się na zadawaniu pytań. W jednej ze swoich publikacji pisze on:

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 [Peter F. Drucker używa tego określenia zamiennie dla przedsiębiorstw i organizacji– przyp. A.T.] możliwość osiągnięcia wyników. Takie podejście wymaga sformułowania nowego i OSTATECZNEGO paradygmatu zarządzania<sup>576</sup>.

<sup>574</sup> André Habisch, Claudius Bachmann, *Media Management in the Digital Age: Toward a Practical Wisdom-Based Approach*, w: *Value-Oriented Media Management...*, s. 184.

<sup>575</sup> Robert G. Picard, *Journalism, Value Creation...*, s. 54.

<sup>576</sup> Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku...*, s. 51.

Słowa te Peter F. 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 pochyłają się nad nią przedstawiciele tych branż, które są w pewien sposób zobowiązane społecznie, operując jednocześnie w warunkach biznesowych, 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 HBR<sup>577</sup>. 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 bezwzględnym warunkiem tego powiązanego świata”<sup>578</sup>. Ważnym zadaniem jest budowanie świadomości, wrażliwości i podejmowanie dyskusji natury etycznej. Natalia Hatałska podkreśla znaczenie edukacji i regulacji, które choć niezbędne, nadal zdają się niezupełnie wystarczające, dlatego postuluje:

powinniśmy zacząć zmieniać paradygmat rozmowy o tym świecie. (...) My do tej pory rozmawiamy o technologiach [i mediach – przyp. A.T.] 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 wartości powinny być zabezpieczone? (...) Zapominamy, rozmawiając o technologiach, o tych bardzo ludzkich kwestiach<sup>579</sup>.

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 dychotomii poznawczej. Zdaje się, że pytania te należy zaczynać od słowa *jak*, a nie *czy* i budować w oparciu o komplementarność,

---

<sup>577</sup> Por. Julie Battilana, Anne-Claire Pache, Metin Sengul, Marissa Kimsey, *The Dual-Purpose...*

<sup>578</sup> Don Tapscott, *Cztery zasady...*

<sup>579</sup> Por. Natalia Hatałska, wypowiedź podczas panelu *Metaverse – nowy wirtualny świat*, nagranie od 65 minuty YouTube.com, [www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU](https://www.youtube.com/watch?v=6k7guyNI7TU) [dostęp: 28.04.2022].

logiczną koniunkcję. 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 Degrowth*). 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 na nowym kontekście 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 naturę<sup>580</sup>. Uzasadnione i uprawnione jest proponowanie, poszukiwanie nowych paradygmatów ze względu na zmienność branży medialnej. Jak wskazuje Zvezdan Vukanovic, „firmy będą musiały testować nowe modele biznesowe, aby poradzić sobie ze zwiększoną fragmentacją i [kwestią związaną z – przyp. A.T.] własnością intelektualną w erze cyfrowej”<sup>581</sup>. Paradygmat wartości 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 zadanie łatwe. Andrzej Herman zauważa, że „to najczęściej praktyka zarządzania, na jej wszystkich poziomach, wyprzedza teorię. (...) Jest to zgodne z tym, co dostrzegali Max Weber, stwierdzając, że praktyczne oceny jakiegoś zjawiska, jako zasługującego na odrzucenie lub aprobatę (wartościowanie), można czynić dopiero po pewnym czasie”<sup>582</sup>.

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

<sup>580</sup> W tej pracy celowo nie podjęto kwestii antywartości, a skoncentrowano się na wartościach rozumianych pozytywnie.

<sup>581</sup> Zvezdan Vukanovic, *Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics*, The International Journal on Media Management 11(2)/2009, s. 85.

<sup>582</sup> Andrzej Herman, *Współczesna aksjologia ekonomiczna...*, s. 194.



wynagrodzeń, ale na umiejętności wyartykułowania wyższego celu. Zaczyna się to od wyraźnego poczucia wspólnej misji i wartości<sup>583</sup>. Pewnym jest także, że perspektywa dychotomii i podtrzymywanie stereotypizowanej wizji świata nie są dłużej akceptowalne. Michael E. Porter zwiastuje nadchodzący przełom:

jeśli zmienimy myślenie biznesu i jeśli przekonamy do tego innych, to możemy zmienić świat. (...) Jeśli przełamamy 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 rozwiązania<sup>584</sup>.

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 odnosi się norma personalistyczna – to być może wartości są miarą człowieka i zabezpieczeniem jego przyszłości.

---

<sup>583</sup> 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].

<sup>584</sup> Michael E. Porter, *The Case for Letting Business...*

## Zakończenie

*Odpowiedzialność i zysk. Wartości w zarządzaniu mediami* 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 także przeglądu tytułów w czasopiśmie „Harvard Business Review”, poszukując konkretnych wartości, wybranych przez autorkę: jakości, zaufania, odpowiedzialności, zrównoważenia. Pozostaje pytanie otwarte, do dalszej dyskusji i badań, czy wybrane wartości i w jakim zakresie mają zastosowanie w zarządzaniu mediami. Walorem badawczym pracy są oryginalne badania oraz zaprezentowane nowe, niepublikowane wcześniej wyniki, zebrane i opisane, a także poddane 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, wpisują się w poszukiwania odpowiedzi na szereg pytań: czy i w jakim zakresie wartości są obecne w zarządzaniu mediami? czy wartości są ważnym elementem biznesu medialnego? 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 podmiotami: konkurują i współpracują jednocześnie, operują na podwójnym rynku produktów, a specyficzne produkty medialne mają podwójną naturę. Dualizm jest wpisany w naturę branży i biznesu medialnego. W praktyce zarządzania mediami obserwowane są postawy, przekonania i motywacje, oparte na myśleniu *stricte* etycznym lub *stricte* ekonomicznych. Podobnie w obszarze naukowym na poziomie interpretacji badawczej przyjętej metodologii prowadzony dyskurs wyznaczą: perspektywa ekonomiczna o biznesowo-finansowej orientacji lub perspektywa etyczna, zorientowana wokół spraw społecznych, misji i wizji,

a wreszcie samego człowieka i jego sposobu funkcjonowania. Często tendencję stanowi hegemonia perspektywy ekonomicznej, rzadziej hegemonia etyczna. W toku pracy ujawniono, że istnieje tendencja do postrzegania relacji tych perspektyw, tych paradygmatów jako dychotomicznych. Proponuje się zatem przewyższanie takich spetryfikowanych przekonań na rzecz komplementarności relacji 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, jaką jest analiza 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<sup>585</sup> i opiniotwórczy wymiar w branży biznesowej, w zarządzaniu. Z tego powodu uznano, że otrzymane wyniki analizy treści można uogólnić i wyprowadzić z nich wnioski pozytywne dla subdyscypliny zarządzanie mediami. Jerzy Apanowicz uznaje bowiem, że treści zebrane w wyniku analizy, pogrupowane i „opisywane, przybierają charakter zmiennych i ich wskaźników (danych statystycznych). Uzyskane w taki sposób zmienne w aspekcie związków i zależności 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 naukowej”<sup>586</sup>. Zrealizowane badania dowiodły, że wartości są w znaczącym zakresie obecne w zarządzaniu mediami, 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 malejącą,

---

<sup>585</sup> Autonarracja HBR również podkreśla tę pozycję. Jedno z haseł reklamowych brzmiało: „najbardziej wpływowo czasopismo dotyczące zarządzania od 1922 roku”, z j. ang. *The World’s Most Influential Management Magazine Since 1922*.

<sup>586</sup> Jerzy Apanowicz, *Metodologia ogólna*, WSAiB, Gdynia 2002, s. 7.

- artykuły zawierające wartości z kategorii etycznej, jak również łączonej, wykazują tendencję znacząco rosnącą.

Oznacza to, że można z całym przekonaniem potwierdzić, że wartości tworzą aksjosferę zarządzania mediami, łączącą paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. 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 wspólnotę wartości oraz przestrzeń wartości wspólnych ludziom.

Niniejsza praca jest dedykowana tematyce mniej znanej, mniej przebadanej – nie tylko podjęto temat wartości w zarządzaniu mediami, ale poszukiwano możliwości integracji etyki i ekonomii w zarządzaniu. Ma nie tylko wymiar postulatyczny, ale także badawczy.

Zarządzanie mediami naznaczone pewnym konfliktem (między etyką a ekonomią) zostało opisane w pierwszym rozdziale. Media są społecznie ważne, a jednocześnie to biznes jak żaden inny. Organizacje medialne są przedmiotem zarządzania jako złożonego procesu. Na przestrzeni ponad stu lat naukowego zarządzania wykształciły się dwa paradygmaty (trwałe światopoglądy): etyczny i ekonomiczny. Pojawiły się utrwalone przekonania – na poziomie praktyki i teorii – że paradygmaty te w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami są dychotomiczne. Na podstawie obserwacji i literatury sformułowano założenie o możliwości połączenia paradygmatów, tak by stały się komplementarne. Uznano, że przestrzenią, która łączy etykę i ekonomię, są wartości i aksjosfera. W drugim rozdziale poszukiwano tych wartości zarówno w perspektywie etycznej, jak i ekonomicznej, odnosząc się do zarządzania mediami. Trzeci rozdział zawierał metodologię badań i opisywał zrealizowany proces badawczy. Zaprezentowano podstawowe wyniki analizy artykułów „Harvard Business Review” według przyjętych kryteriów z lat 2011–2020. Dyskusja nad wynikami została umieszczona w rozdziale czwartym i 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. Ostatni rozdział opisywał propozycję nowej orientacji w zarządzaniu mediami, a także ostatecznie nowy paradygmat wartości. Opiera się ona na synergii połączenia nurtu etycznego z nurtem ekonomicznym poprzez aksjosferę (przestrzeń wartości).

## Praktyczne znaczenie pracy oraz perspektywa przyszłości

Stopniowo przybywa literatury – szczególnie w literaturze anglojęzycznej – na temat komplementarności paradygmatów, na temat synergii łączenia ekonomii z etyką, łączenia zysków ze sprawami społecznie ważnymi. Podejmowane są badania i powstają opracowania na temat zarządzania respektującego wartości także w Polsce. Niemniej w wymiarze naukowym poniższa monografia wypełnienia lukę w polskiej literaturze i odpowiada na wezwanie Gillian Doyle i Simona Fritha do dalszego rozwoju i uzupełniania dorobku naukowego 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 mediach i z mediami oraz zarządzaniem nimi, a ponadto stanie się przyczynkiem do refleksji na temat przyszłości i wartości w zarządzaniu i w mediach. Zaletą proponowanej pracy 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 monografii i zamiarem autorki było 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 pytań. Ile dychotomicznego dualizmu, a ile komplementarności w mediach i zarządzaniu nimi? Ile stereotypów, a ile wychodzenia poza myślenie silosowe? Zamiarem autorki jest wskazanie możliwości, a wręcz konieczności odejścia od ujęć redukcjonistycznych i przejścia 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 na podstawie logicznej koniunkcji. Tak, by móc w zarządzaniu mediami i w ogóle w zarządzaniu, zadawać pytania oraz poszukiwać sposobu 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 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: w zarządzaniu aspekty mierzalne należy rozpatrywać w kontekście ekonomicznym, natomiast aspekty niemierzalne, takie jak wartości, którymi kierują się członkowie przedsiębiorstwa, należy rozpatrywać w perspektywie humanistycznej<sup>587</sup>. Jest to więc zasada, która odnosi się do komplementarności, integralności i synergii połączenia paradygmatów. Autorka ma nadzieję, że wkład w badania dotyczące zarządzania mediami i wartości wpisze się w potrzebną dyskusję na temat znaczenie mediów w społeczeństwie i dla społeczeństwa. Rozbudowany opis specyfiki branży medialnej i zarządzania mediami ujawnia istnienie przestrzeni do wykorzystania aksjosphery jako nowego modelu zarządzania i prowadzenia biznesu, a nawet 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 niż potrzebny. Jeśli media mają nadal oddziaływać na społeczeństwo i współtworzyć nowy 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 Andrzeja Hermana i Tadeusza Oleksyna, koncentrując się na mediach, gdyż są one „zbyt wszechobecne, aby były nieważne”<sup>588</sup>. Jest to zachęta do dalszych poszukiwań wartości w zarządzaniu mediami.

Nie ulega wątpliwości, że media mają wartość oraz że w mediach są wartości. Istnieją wartości szczególnie ważne dla mediów, były one i wciąż są komunikowane, propagowane i bronione, 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.

<sup>587</sup> 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.

<sup>588</sup> Douglas Ferguson, *The Domain of Inquiry...*, s. 6.

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, ale także ponoszą odpowiedzialność 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 stoją”<sup>589</sup>. 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 – aksjospherę. Trudno sobie wyobrazić świat, media i zarządzanie bez wartości.

Obecna w łączeniu paradygmatów synergia ma dwojakie zastosowanie. Synergia korelacji etyki i ekonomii realizuje i dostarcza korzyści większe niż można oczekiwać: zarządzanie mediami zorientowane na wartości ma w sobie ogromny potencjał. Ale synergia to także jej etymologia. *Syn ergon* z j. greckiego 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 tworzymy”<sup>590</sup>.

---

<sup>589</sup> Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów...*

<sup>590</sup> Hannah Fry, *Hello world. Jak być człowiekiem w epoce maszyn*, tłum. Sebastian Musielak, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018, s. 14.



## Bibliografia

### Źródła (333 artykuły z czasopisma „Harvard Business Review”)

Artykuły w wersji cyfrowej, dostępne w płatnym dostępie na stronie [www.hbr.org](http://www.hbr.org), wyszukiwane według ustalonej kwerendy w ramach czasowych 2011–2020.

Artykuły w wersji PDF, dostępne w EBSCO – wewnętrznym repozytorium bibliotecznym, wyszukiwane według ustalonej kwerendy w ramach czasowych 2011–2020.

### Literatura

13thgwangjubiennale.org [dostęp: 17.01.2022].

2023. *The Global 2000*, Forbes, 8.06.2023, [www.forbes.com/lists/global2000](http://www.forbes.com/lists/global2000) [dostęp: 1.11.2023].

*A Leadership Legacy*, HarvardBusiness.org, <https://www.harvardbusiness.org/who-we-are/leadership-development-program-who-we-are/> [dostęp: 24.01.2022].

*About Harvard Business Publishing*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-harvard-business-publishing/> [dostęp: 24.01.2022].

*About Us*, Hbsp.Harvard.edu, <https://hbsp.harvard.edu/about-us/> [dostęp: 17.01.2022].

Agenda XIV Europejskiego Kongresu Gospodarczego, European Economic Congress, [www.eecpoland.eu/2022/pl/sesje/26.html](http://www.eecpoland.eu/2022/pl/sesje/26.html) [dostęp: 27.04.2022].

Albarran Alan B., *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. 3–21.

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].

Altmepfen 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 Altmepfen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–Athens 2017, s. 1–16.

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, *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].
- Andrews Travis M., *Rupert Murdoch Downplays Sexual Harassment Allegations at Fox News as 'Largely Political'*, The Washington Post, 15.12.2017, [www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2017/12/15/rupert-murdoch-downplays-sexual-harassment-allegations-at-fox-news-as-largely-political/](http://www.washingtonpost.com/news/morning-mix/wp/2017/12/15/rupert-murdoch-downplays-sexual-harassment-allegations-at-fox-news-as-largely-political/) [dostęp: 19.10.2023].
- Annual Report 2020*, Hbs.edu, [www.hbs.edu/about/annualreport/2020/Pages/default.aspx](http://www.hbs.edu/about/annualreport/2020/Pages/default.aspx) [dostęp: 24.01.2022].
- Apanowicz Jerzy, *Metodologia ogólna*, WSAiB, Gdynia 2002.
- Apanowicz Jerzy, *Metodologiczne elementy procesu poznania naukowego w teorii organizacji i zarządzania*, WSAiB, Gdynia 2000.
- Atlas of Social Innovation. New Practices for a Better Future*, (red.) Jürgen Howaldt, Christoph Kaletka, Antonius Schröder, Marthe Zirngiebl, Sozialforschungsstelle, Technische Universität Dortmund, 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.
- 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](http://www.axios.com/super-bowl-ads-brand-values-def20b92-72c9-40b3-9a2e-5fcc4e5642fc.html) [dostęp: 10.01.2022].
- 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, Eichstätt–Athens 2017, s. 147–157.
- Barańska Katarzyna, *O relacjach humanistyki i zarządzania: megalians to czy szczęśliwy związek?*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/2013, s. 33–44.
- Bartkowiak Ryszard, *Historia myśli ekonomicznej*, PWE, Warszawa 2008.
- 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].
- 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: 5.05.2022].
- Beckett Lois, *'Roger Ailes Did Sexually Harass Me,' Says Former Fox Journalist Alisyn Camerota*, The Guardian, 23.04.2017, [www.theguardian.com/media/2017/apr/23/roger-ailes-sexual-harassment-alisyn-camerota](http://www.theguardian.com/media/2017/apr/23/roger-ailes-sexual-harassment-alisyn-camerota) [dostęp: 19.10.2023].
- 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].
- Bendyk Edwin, Buzek Jerzy, Hausner Jerzy, Kudłacz Michał, Rotfeld Adam D., Zmysłony Mateusz, *Open Eyes Book*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, 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.
- 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.
- Biga Bartłomiej, Izdebski Hubert, Hausner Jerzy, Kudłacz Michał, Obłój Krzysztof, Paprocki Wojciech, Sztompka Piotr, Zmysłony Mateusz, *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017.
- Blanchard Ken, O'Connor Michael, *Zarządzanie przez wartości. Jak sprawić, by osobiste wartością 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.
- Boeckmann Catherine, *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].
- 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: 19.01.2022].
- Building Back Better: An Action Plan for the Media, Entertainment and Culture Industry*, *WEForum Report*, July 2020, [www.weforum.org/reports/building-back-better-an-action-plan-for-the-media-entertainment-and-culture-industry](http://www.weforum.org/reports/building-back-better-an-action-plan-for-the-media-entertainment-and-culture-industry) [dostęp: 29.04.2022].
- 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*, *Trípodos* 34/2014, s. 23–40.
- Chan-Olmsted Sylvia, Kang Jae-Won, *Theorizing the Strategic Architecture of a Broadband Television Industry*, *Journal of Media Economics* 16/2003, s. 3–21.
- 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 Clayton M., *Disruptive Innovation Explained: Is Your Organization Prepared?*, *Hbr.org*, 15.06.2016, <https://hbr.org/webinar/2016/06/disruptive-innovation-explained-is-your-organization-prepared> [dostęp: 19.01.2022].
- Christensen Clayton M., 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 Clayton M., 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 Clayton M., *The Capitalist's Dilemma*, *Hbr.org*, 26.06.2014, <https://hbr.org/webinar/2014/06/the-capitalists-dilemma-2> [dostęp: 19.01.2022].
- Company Overview*, *Hbr.org*, <https://hbr.org/corporate/about> [dostęp: 17.01.2022].
- Creating Shared Value*, *FSG.org*, [www.fsg.org/resource/creating-shared-value](http://www.fsg.org/resource/creating-shared-value) [dostęp: 12.04.2022].
- Czermiński Alfred, Grzybowski Marek, Ficoń Krzysztof, *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Administracji i Biznesu w Gdyni, Gdynia 1999.
- Deuze Mark, *Media life*, *Media, Culture & Society* 33(1)/2011, s. 137–148.
- Deuze Mark, *Media work*, Polity Press, Cambridge 2007.
- 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.
- Doktorowicz Krystyna, *Użytkownicy nowych mediów i ich strategie wobec globalnych koncernów medialnych*, *Zarządzanie w kulturze* 14(4)/2013, s. 337–350.

- Doyle Gillian, *Understanding Media Economics*, SAGE, London 2002.
- 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, s. 1–13.
- Drożdż Michał, *Etyczne orientacje w mediosferze*, Biblos, Tarnów 2006.
- Drożdż Michał, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, 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: 19.01.2022].
- Drucker Peter F., *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Drucker Peter F., *The Theory of the Business*, HBR Magazine, September–October 1994, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business> [dostęp: 19.01.2022].
- 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 Makes an Effective Executive*, HBR Magazine, June 2004, <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive> [dostęp: 19.01.2022].
- Drucker Peter F., *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010.
- Duraj Jan, *Aksjologiczny wymiar przedsiębiorstwa*, w: *Wartość przedsiębiorstwa z teorii i praktyki zarządzania*, (red.) Jan Duraj, Wydawnictwo Naukowe NOVUM, Płock 2000, s. 7–20.
- 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/](http://www.insidermonkey.com/blog/5-biggest-telecom-companies-in-the-world-888125/) [dostęp: 20.04.2022].
- 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].
- Elements of Value*, Media.Bain.com, <https://media.bain.com/elements-of-value/#> [dostęp: 10.01.2022].
- 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].
- Erikshamar 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, s. 42–51.
- Evolving Business Models*, w: *The Future of Media: A New Framework for Valuing Content*, WeForum Report, September 2020, [www.weforum.org/reports/the-future-of-media-a-new-framework-for-valuing-content/implication-five#report-nav](http://www.weforum.org/reports/the-future-of-media-a-new-framework-for-valuing-content/implication-five#report-nav) [dostęp: 29.04.2022].
- Ferguson Douglas, *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](http://www.researchgate.net/publication/264120088_The_domain_of_inquiry_for_media_management_researchers) [dostęp: 10.04.2020].

- Follett Mary Parker, *Freedom and Co-ordination: Lectures in Business Organization*, Management Publications Trust Limited, New York 1949.
- Fry Hannah, *Hello world. Jak być człowiekiem w epoce maszyn*, tłum. Sebastian Musielak, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2018.
- Galarowicz Jan, *Powrót do wartości*, Petrus, Kraków 2011.
- Gasparski Wojciech, *Wykłady z etyki biznesu*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2007.
- Gawryluk Emilia, *Odcienie biznesu – Natalia Hatałska – świat jest jednym wielkim ultra skomplikowanym systemem, gdzie wszystko ma na siebie wpływ*, Houseofskills.pl, 25.04.2022, [www.houseofskills.pl/pl/strefawiedzy/podcast/odcienie-biznesu-natalia-hatalska-swiat-jest-jednym-wielkim-ultra-skomplikowanym-systemem-gdzie-wszystko-ma-na-siebie-wplyw](http://www.houseofskills.pl/pl/strefawiedzy/podcast/odcienie-biznesu-natalia-hatalska-swiat-jest-jednym-wielkim-ultra-skomplikowanym-systemem-gdzie-wszystko-ma-na-siebie-wplyw) [dostęp: 28.04.2022].
- 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.
- Glinka Beata, Czakon Wojciech, *Podstawy badań jakościowych*, PWE, Warszawa 2021.
- Gnanasambandam Chandra, Harrysson Martin, Singh Rikki, *Responsible Product Management: The Critical Tech Challenge*, McKinsey.com, 14.03.2022, <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/ourinsights/responsible-product-management-the-critical-tech-challenge> [dostęp: 29.04.2022].
- Goban-Klas Tomasz, *Cywilizacja medialna*, WsiP, Warszawa 2005.
- 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. 107–121.
- 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].
- 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 Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–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 Altmeppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–Athens 2017, s. 181–188.
- 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.
- Hall Stefan Brambilla, Lalani Farah, *It's Time to Change the Way We Think About the Value of Media*, WeForum.org, 4.09.2020, <https://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, <https://www.weforum.org/reports/value-in-media/measuring-value-in-media#report-nav> [dostęp: 10.03.2022].

- Hartmann Nicolai, Encyklopedia PWN, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/Hartmann-Nicolai;3910229.html> [dostęp: 29.04.2022].
- Hartmann Nicolai, *Najważniejsze problemy etyki*, Miesięcznik Znak 245(XXVI)/1974, s. 1422–1454.
- Harvard Business Review – Definition and Meaning, MarketBusinessNews.com, <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/harvard-business-review> [dostęp: 17.01.2022].
- 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, *Metaverse – nowy wirtualny świat*, YouTube.com, [www.youtube.com/watch?v=6k7gubNI7TU](http://www.youtube.com/watch?v=6k7gubNI7TU) [dostęp: 28.04.2022].
- Hatalaska Natalia, *Trendbook 2017. Porzeczywistość*, infuture.institute, <https://hatalaska.com/wp-content/uploads/2017/03/Trendbook2017.pdf>, [dostęp: 01.11.2023].
- Hatalaska Natalia, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021.
- Hausner Jerzy, *Ekonomia wartości a wartość ekonomiczna*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Obłój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017, s. 23–76.
- Hausner Jerzy, *Przedmowa*, w: Edwin Bendyk, Jerzy Buzek, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Adam Daniel Rotfeld, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2016.
- Hausner Jerzy, *Przedmowa*, w: Bartłomiej Biga, Hubert Izdebski, Jerzy Hausner, Michał Kudłacz, Krzysztof Obłój, Wojciech Paprocki, Piotr Sztompka, Mateusz Zmysłony, *Open Eyes Book 2*, Fundacja Gospodarki i Administracji Publicznej, Kraków 2017, s. 7.
- Hendry John, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, Management Learning 37(3)/2006, s. 267–281.
- 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](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/five-ways-that-esg-creates-value) [dostęp: 14.04.2022].
- Herman Andrzej, Oleksyn Tadeusz, *Refleksje końcowe*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 267–272.
- Herman Andrzej, *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. 192–222.
- Herman Andrzej, *Wybrane kwestie etyczne*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.
- 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 54(4)/1988, s. 638–646.
- <https://hbsp.harvard.edu/home/> [dostęp: 24.01.2022].
- <https://kongres.oees.pl> [dostęp: 10.04.2022].
- Instalacja „Do You Feel Connected?” reprezentuje Polskę*, Infuture.institute, <https://infuture.institute/aktualnosci/do-you-feel-connected/> [dostęp: 17.01.2022].



- Iqbal Mansoor, *TikTok Revenue and Usage Statistics (2023)*, BusinessOfApps.com, 31.10.2023, <https://www.businessofapps.com/data/tik-tok-statistics/> [dostęp: 1.11.2023].
- 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 29(9)/2010, s. 795–806.
- Jastrzębski Jerzy, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.
- Jemielniak Dariusz, Latusek Dominika, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
- Jessop Simon, *'Sustainable' Funds a Safer Harbour in Coronavirus Market Meltdown*, Reuters, 6.04.2020, <https://www.reuters.com/article/us-health-coronavirus-funds-esg/graphic-sustainable-funds-a-safer-harbour-in-coronavirus-market-meltdownidUSKBN21O1AF> [dostęp: 15.04.2022].
- 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: 19.01.2022].
- 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].
- 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: 19.01.2022].
- 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: 23.01.2022].
- 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].
- Karmańska Anna, *Wartość ekonomiczna w systemie informacyjnym rachunkowości finansowej*, Difin, Warszawa 2009.
- Kastrenakes Jacob, *Here Are All the Winners of the 2020 Webby Awards*, The Verge, <https://www.theverge.com/2020/5/20/21263445/2020-webby-awards-winners-lil-nas-x-nasa-jon-krasinski>, [dostęp: 10.11.2023].
- 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, <https://www.wired.com/story/mirrorworld-ar-next-big-tech-platform/> [dostęp: 27.04.2022].
- Kelly Kevin, *Nieuniknione. Jak inteligentne technologie zmienią naszą przyszłość*, tłum. Piotr Cypriański, Poltext, Warszawa 2018.
- Kieżun Witold, *Tadeusz Kotarbiński twórca idei DOBREJ ROBOTY*, [www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr\\_kostylo/4324](http://www.ukw.edu.pl/pracownicy/plik/piotr_kostylo/4324) [dostęp: 6.05.2022].
- Kijowski Ryszard, *Nicolai Hartmann*, *Miesięcznik Znak* 254(XXVI)/1974, s. 1409–1421.
- 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].
- 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](http://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* 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](http://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/what-is-value-based-management) [dostęp: 10.04.2022].
- Kostera Monika, *Manifest humanistyczny o zrównoważone zarządzanie*, w: *Zarządzanie: kultura, media, dziedzictwo*, (red.) Łukasz Gaweł, 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.
- Kowalczewski Wiesław, *Wybrane aspekty metodologii nauk o zarządzaniu*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 15–33.
- Kowalski Tadeusz, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.

- Koźmiński Krzysztof, *Carl Schmitt na tle doktryny rewolucyjnego konserwatyzmu, Anthropos?* 10–11/2008, s. 151–172, <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=292101> [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](http://www.krakow.pl/otwarty_na_swiat/aktualnosci/197309,117,komunikat,krakow_gospodarzem_swiatowego_szczytu_.html) [dostęp: 17.04.2022].
- Kramer Rafał, *Wartość jako kategoria ekonomiczna – definicja i klasyfikacja*, Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 7(4)/2011, s. 91–105.
- 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. 189–201.
- Kreft Jan, *Władza algorytmów. U źródeł potęgi Google i Facebooka*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, 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 Ostromęcka, PWN, Warszawa 1968.
- 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, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- LaFranco Rob, Peterson-Withorn Chase, *World's Billionaires List. The Richest in 2023*, Forbes.com, [www.forbes.com/billionaires/](http://www.forbes.com/billionaires/) [dostęp: 19.10.2023].
- 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].
- Lavine John M., Wackman Daniel B., *Managing Media Organizations: Effective Leadership of the Media*, Longman, New York 1988.
- Leigh-Hewitson Nadia, *Now Expo Is Over, Will District 2020 Leave a Positive Legacy for Dubai?*, CNN, <https://edition.cnn.com/2022/04/02/middleeast/dubai-expo-district-2020-legacy-spc-intl/index.html> [dostęp: 1.11.2023].
- 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].
- Li Cathy, Hines Kristen, *Why Diversity Is Critical to Media and Entertainment – and How To Achieve It*, WeForum.org, 27.09.2021, [www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/](http://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-Baraniewicz. 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.
- Littunen Matti, Evans Joseph, McCabe Douglas, Pickthall Alice, *Misplaced Media Spend in a Booming Identity Economy: A Brand Opportunity*, Enders Analysis, 2018, <https://www.endersanalysis.com/reports/misplaced-media-spend-booming-identity-economy-brand-opportunity> [dostęp: 01.02.2022].

- 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.
- 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. 661–673, <https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04819-y> [dostęp: 6.05.2022].
- Maciąg Rafał, *W stronę cywilizacji Internetu. Zarządzanie w naukach humanistycznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2016.
- Makota Janina, *Filozofia wartości według Nicolai 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.
- Maslow Abraham H., *A Theory of Human Motivation*, *Psychological Review* 50/1943, <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> [dostęp: 7.04.2022].
- Mayo Elton, *The Human Problems of an Industrial Civilization*, Macmillan, London 1933.
- McPhee Wayne, Wheeler David, *Making the Case for the Added-Value Chain*, *Strategy & Leadership* 34(4)/2006, s. 39–46.
- McQuail Denis, *Teorie komunikowania masowego*, tłum. Marta Bucholc, Alina Szulżycka, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, (red.) Monika Kostera, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2015.
- 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](http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532) [dostęp: 12.04.2022].
- Michalczuk Stanisław, *Uwagi o analizie zawartości mediów*, *Rocznik Prasoznawczy* 3/2009, s. 95–109.
- Michalska Jowita, *Metaverse – nowy wirtualny świat*, YouTube.com, [www.youtube.com/watch?v=6k7guvNI7TU](http://www.youtube.com/watch?v=6k7guvNI7TU) [dostęp: 28.04.2022].
- Mierzejewska Bożena I., *Media Management in Theory and Practice*, w: *Managing Media Work*, (red.) Mark Deuze, SAGE, Thousand Oaks 2011, s. 13–30.
- Mintzberg Henry, *Enough Leadership*, HBR Magazine, November 2004, <https://hbr.org/2004/11/enough-leadership> [dostęp: 19.01.2022].
- 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, *Zarządzanie*, tłum. Robert Mitoraj, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2019.
- 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](http://www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good) [dostęp: 20.12.2021].
- 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](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].
- Morgan Gareth, *Obrazy organizacji*, PWN, Warszawa 1997.
- Murdoch Robin, *Media and Entertainment in Flux: It's Time for the Close-Up*, WEForum.org, 14.07.2020, <https://www.weforum.org/agenda/2020/07/media-and-entertainment-in-flux-its-time-for-the-close-up/> [dostęp: 29.04.2022].
- Napoli Philip, Caplan Robyn, *When Media Companies Insist They're Not Media Companies and Why It Matters for Communications Policy*, Telecommunications Policy Research Conference, Arlington 2016.
- Nassis George P., Verhagen Evert, Busch Henrik, Krustrup Peter, *Looking for Better Science Communication? Do It Like the Harvard Business Review*, BMJ Open, Sport & Exercise Medicine 9(2)2023, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10277134/#R1> [dostęp: 10.11.2023].
- 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/](http://www.thecrimson.com/article/2017/7/24/nicolae-ethical-economics/) [dostęp: 22.12.2021].
- Nierenberg Bogusław, *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. 271–282.
- Nierenberg Bogusław, *Zarządzanie mediami: geneza, istota, koncepcje badawcze*, *Problemy Zarządzania* 4(11)/2013, s. 149–159.
- Nierenberg Bogusław, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Nogalski Bogdan, *Kierunki badań i rozwoju nauk o zarządzaniu – kontekst strategiczny*, w: *Zarządzanie strategiczne. Podstawowe problemy*, (red.) Rafał Krupski, WWSZiP, Wałbrzych 2008, s. 11–26.
- Oleksyn Tadeusz, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 34–59.
- Oleksyn Tadeusz, *Natura wartości i katalog wartości w zarządzaniu*, w: *Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016, s. 222–266.
- 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, s. 67–68.
- 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, *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*, tłum. Bartosz Sałbut, Helion, Warszawa 2011.

- Pałasz Michał, *Zarządzanie posthumanistyczne*, Przegląd Kulturoznawczy 1(47)/2021, s. 1–25.
- 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 Thomas J., Waterman Robert H., *In Search of Excellence*, Harper & Row, New York 1982.
- 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, s. V–VII.
- 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](https://shorensteincenter.org/wp-content/uploads/2012/03/r27_picard.pdf) [dostęp: 27.03.2022].
- Picard Robert G., *Media Economics. Concepts and Issues*, SAGE, London 1989.
- Picard Robert G., Pickard Victor, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017, <https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/research/files/Essential%20Principles%20for%20Contemporary%20Media%20and%20Communications%20Policymaking.pdf>, [dostęp: 1.11.2023].
- Pisarek Walery, *Analiza zawartości prasy*, Ośrodek Badań Prasoznawczych, Kraków 1983.
- 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., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985.
- 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., *Porter o konkurencji*, tłum. Andrzej Ehrlich, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
- Porter Michael E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, tłum. Andrzej Ehrlich, MT Biznes, Warszawa 2010.
- Porter Michael E., *The Case for Letting Business Solve Social Problems*, tłum. Krzysiek Maslej, TedGlobal 2013, [https://www.ted.com/talks/michael\\_porter\\_the\\_case\\_for\\_letting\\_business\\_solve\\_social\\_problems](https://www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems) [dostęp: 12.04.2022].
- 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].
- Porter Michael E., 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].
- 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., Kramer Mark R., *Creating Shared Value*, HBR Magazine, January–February 2011, <https://hbr.org/2011/01/the-big-idea-creating-shared-value> [dostęp: 22.03.2022].
- 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: 14.04.2022].
- Power of Media*, WeForum.org, [www.weforum.org/projects/power-of-media](http://www.weforum.org/projects/power-of-media) [dostęp: 6.05.2022].
- Prawelska-Skrzypek Grażyna, Lenartowicz Marta, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* 11(4)/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](http://www.hbs.edu/news/releases/Pages/harvard-business-reviews-paid-circulation-climbs-to-340000.aspx) [dostęp: 24.01.2022].
- Program VI Kongresu Open Eyes Economy Summit 2021, [https://kongres.oees.pl/wp-content/uploads/2023/09/2021-Program-OEES.pdf?\\_ga=2.58644265.2078640931.1700435955-1220341043.1700435955](https://kongres.oees.pl/wp-content/uploads/2023/09/2021-Program-OEES.pdf?_ga=2.58644265.2078640931.1700435955-1220341043.1700435955) [dostęp: 28.12.2021].
- Ratingi ESG – jaką dają wartość i jak się do nich dobrze przygotować?*, Deloitte.com, <https://www2.deloitte.com/pl/pl/pages/zarzadzania-procesami-i-strategiczne/articles/esg-ratingi-jak-sie-przygotowac-jaka-daja-wartosc.html> [dostęp: 15.04.2022].
- 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].
- 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.
- Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment*, White Paper, September 2021, WeForum.org, [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_The\\_State\\_of\\_Diverse\\_Representation\\_in\\_Media\\_and\\_Entertainment\\_2021.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_State_of_Diverse_Representation_in_Media_and_Entertainment_2021.pdf) [dostęp: 6.05.2022].
- Roszkowska-Śliż Maria, *Společna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 220/2011, s. 257–270.
- Różycka Magdalena, *Media publiczne a kształtowanie przemian społecznych*, *Naukowy Przegląd Dziennikarski* 1(9)/2014, s. 6–28.
- Salmon Felix, *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].
- Sánchez-Taberner Alfonso, *Leaders as Builders of Great Teams*, w: *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 1/2006, s. 93–106.
- 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].
- Schwartz Shalom H., *Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications*, *Revue française de sociologie* 47(4)/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].
- 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](http://www.weforum.org/agenda/2020/01/is-the-economy-serving-us-or-are-we-serving-the-economy) [dostęp: 15.10.2021].
- Simon Jean P., *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 P. Simon, Palgrave Macmillan, New York 2014, s. 27–40.
- Social Innovation*, OECD.org, [www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm](http://www.oecd.org/regional/leed/social-innovation.htm) [dostęp: 17.04.2022].
- Sułkowski Łukasz, *Humanistic and Public Management in Poland – Basic Cognitive Assumptions*, w: *Przedsiębiorczość i Zarządzanie – Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Łukasz Sułkowski, Andrzej Woźniak, cz. III, 11(XV)/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.
- Sutton Alexandra, *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].
- Sztumski Wiesław, *Transformacja nowym paradygmatem ewolucji społecznej*, w: *Transformacje. Pismo Interdyscyplinarne*, Centrum Badań i Ewaluacyjnych, Akademia Leona Koźmińskiego, Warszawa 2013, s. 45–64.
- 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, [https://www.ted.com/talks/don\\_tapscott\\_four\\_principles\\_for\\_the\\_open\\_world/transcript?language=pl](https://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].
- 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, *Media w konflikcie interesów? Analiza deklaracji misji oraz sytuacji finansowej wybranych stacji radiowych*, Media Biznes Kultura 14/2023, s. 111–127.
- Teler Anna, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami*, Kraków 2022, <http://bc.upjp2.edu.pl/dlibra/docmetadata?id=5866> [dostęp: 10.10.2023].



- 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.
- The Value of Public Service Media*, (red.) Gregory Ferrell Lowe, Fiona Martin, Nordicom – University of Gothenburg, Göteborg 2013.
- Topics*, Hbr.org, <https://hbr.org/topics> [dostęp: 15.04.2022].
- 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 Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–Athens 2017, s. 49–58.
- Understanding Value in Media: Perspectives from Consumers and Industry*, WeForum Reports, 2.04.2020, [www.weforum.org/reports/value-in-media#report-nav](http://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, Eichstätt–Athens 2017.
- Values. Strategic Intelligence*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb000000L-GrDEAW?tab=publications> [dostęp: 15.01.2022].
- Wartość przedsiębiorstwa inwestującego*, (red.) Halina Henzel, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Why Social Innovation Matters to Business*, w: *Social Innovation. A Guide to Achieving Corporate and Societal Value*, WeForum Report, February 2016, [https://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/?doing\\_wp\\_cron=1650198757.9635949134826660156250](https://reports.weforum.org/social-innovation/why-social-innovation-matters-to-business/?doing_wp_cron=1650198757.9635949134826660156250) [dostęp: 17.04.2022].
- Wibbens Phebo, Siggelkow Nicolaj, *Introducing LIVA to Measure Long-Term Firm Performance*, *Strategic Management Journal* 41/2020, s. 867–890.
- 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.
- 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 Altmeyden, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstätt–Athens 2017, s. 65–79.
- Wolff Michael, *The Man Who Owns the News: Inside the Secret World of Rupert Murdoch*, Broadway Books, New York 2008.
- World Economic Forum Plans 2022 Annual Meeting in Davos-Klosters*, WeForum.org, <https://www.weforum.org/press/2021/09/world-economic-forum-plans-2022-annual-meeting-in-davos-klosters-c77de6b5fb/> [dostęp: 10.11.2023].
- Wspólne wartości, czyli co nas łączy (podsumowanie badań)*, <https://infuture.institute/aktualnosci/wspolne-wartosci-2021-badanie/> [dostęp: 01.01.2022].
- [www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html](http://www.berkshirehathaway.com/letters/1996.html) [dostęp: 10.04.2022].
- [www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai](http://www.bie-paris.org/site/en/2020-dubai) [dostęp: 10.04.2022].
- [www.weforum.org/great-reset/](http://www.weforum.org/great-reset/) [dostęp: 5.05.2022].
- Vukanovic Zvezdan, *Global Paradigm Shift: Strategic Management of New and Digital Media in New and Digital Economics*, *The International Journal on Media Management* 11(2)/2009, s. 81–90.
- 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](http://www.economicsreview.org/post/how-murdoch-shapes-the-economy-the-influence-of-media-and-media-moguls-on-economic-policy) [dostęp: 19.12.2021].
- Zarządzanie respektujące wartości*, (red.) Andrzej Herman, Tadeusz Oleksyn, Izabela Stańczyk, Difin, Warszawa 2016.
- Zawadzki Michał, *Nurt krytyczny w zarządzaniu. Kultura, edukacja, teoria*, Wydawnictwo Akademickie Sedno, Warszawa 2014.
- Zięba Magdalena, Serhiienko Maiia, *Efekt synergii*, Encyklopedia Zarządzania, [https://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt\\_synergii](https://mfiles.pl/pl/index.php/Efekt_synergii) [dostęp: 3.05.2022].

## Spis ilustracji

Ilustracja 1. Obecność wartości we wszystkich artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażona w procentach .....	wklejka
Ilustracja 2. Występowanie wartości według przyjętych kryteriów w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone w liczbach .....	wklejka
Ilustracja 3. Kategorie wartości według przyjętych kryteriów w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone procentowo z podziałem według klucza kategoryzacyjnego .....	wklejka
Ilustracja 4. Kategorie wartości według przyjętych kryteriów w artykułach HBR w poszczególnych latach, wyrażone w liczbach z podziałem według klucza kategoryzacyjnego .....	wklejka
Ilustracja 5. Wartości w kategorii etycznej według przyjętych kryteriów w artykułach HBR, wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu .....	wklejka
Ilustracja 6. Wartości w kategorii ekonomicznej według przyjętych kryteriów w artykułach HBR, wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu .....	wklejka
Ilustracja 7. Wartości w kategorii łączonej według przyjętych kryteriów w artykułach HBR, wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu .....	wklejka
Ilustracja 8. Grupa tematyczna a występowanie wartości w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone w procentach .....	wklejka
Ilustracja 9. Piramida elementów wartości .....	92
Ilustracja 10. Wartości w transferze .....	131

## Spis tabel

Tabela 1. Klucz kategoryzacyjny do analizy treści w czasopiśmie „Harvard Business Review” .....	67
Tabela 2. Tematy i grupa tematyczna a występowanie wartości w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone w liczbach .....	72
Tabela 3. Transfer czterech wartości – konteksty, znaczenia i związki z innymi wartościami .....	130

## Indeks nazwisk

### A

Adamiecki Karol 20  
Ailes Roger 37, 129  
Albarran Alan B. 13  
Allport Gordon 82, 89, 90, 93, 114  
Almquist Eric 91–93  
Altmeppen Klaus-Dieter 14, 54, 75, 119, 120  
Anderson Chris 64  
Apanowicz Jerzy 156

### B

Bachmann Philipp 39, 150  
Barańska Katarzyna 114  
Batko Roman 111  
Battilana Julie 144  
Bazerman Max 147  
von Bertalanffy Ludwig 28  
Birshan Michael 13  
Blanchard Ken 94  
Bloch Nicolas 91–93  
Blommestein Hans J. 37

### C

Caplan Robyn 9  
Chan-Olmsted Sylvia M. 13  
Chesnut Robert 147, 148  
Christensen Clayton M. 64  
Croce Benedetto 103  
Czarniawska Barbara 111

### D

Deuze Mark 11, 145  
Downs Kevin 13  
Doyle Gillian 12, 21, 124, 158  
Drożdż Michał 49, 50, 55, 88, 148, 150

Drucker Peter F. 15, 34, 62, 94, 151, 152  
Duraj Jan 43

### F

Fayol Henri 20  
Ferguson Douglas 12, 20, 27  
Follett Mary Parker 20, 112  
Friedman Milton 98  
Frith Simon 12, 21, 158  
Fry Hannah 160

### G

Gantt Henry 20  
Gasparski Wojciech 146  
Gaweł Łukasz 111  
Glinka Beata 111  
Goban-Klas Tomasz 23  
Górski Piotr 159  
Griffin Ricky W. 112, 136  
Guardini Romano 45

### H

Hall Stefan Brambilla 126  
Hartmann Nicolai 44, 82–89, 114  
Haspesslagh Philippe 118  
Hastings Reed 44  
Hatałska Natalia 14, 38, 57, 105, 126, 133, 135, 142, 143, 152, 160  
Hausner Jerzy 102, 103  
Hendry John 12  
Herman Andrzej 14, 42, 45, 47, 55, 82, 100, 101, 121, 122, 135, 150, 153, 159  
von Hildebrand Dietrich 45, 88  
Hofstede Geert 125  
Hollifield C. Ann 14, 54, 75, 119, 120

## I

Iger Robert 136, 137  
 Ignatius Adi 60, 61  
 Ingarden Roman 45, 88  
 Ingenhoff Diana 39, 150

## J

Jastrzębski Jerzy 50, 54  
 Jemielniak Dariusz 111  
 Johnson Mark W. 64  
 Jonas Hans 44

## K

Kahle Lynn R. 42  
 Kanter Rosabeth M. 76  
 Kaplan Robert S. 63  
 Kelly Kevin 65, 142  
 Kim W. Chan 64  
 King Carey 41  
 Kociatkiewicz Jerzy 111, 112  
 Koller Tim 106  
 Kostera Monika 25, 110–113  
 Kotarbiński Tadeusz 145  
 Kowalczewski Wiesław 141  
 Kowalski Tadeusz 14, 24, 75  
 Koźmiński Andrzej K. 111  
 Kramer Mark R. 14, 55, 97, 98  
 Kreft Jan 24, 111  
 Kuhn Thomas 8, 34  
 Küng Lucy 14, 26, 30, 32

## L

Laswell Harold 19  
 Lavine John M. 30  
 Lem Stanisław 134  
 Lencioni Patrick M. 150  
 Levinas Emmanuel 45  
 Levitt Theodore 59  
 Lewis C.S. 133  
 Li Cathy 39  
 Lichtarski Janusz 148  
 Lippmann Walter 140  
 London Josh 127  
 van Loon Joost 14, 54, 75, 119, 120  
 Lowe Gregory Ferrell 29, 124

## M

Maciąg Rafał 111, 112  
 Martin Fiona 124  
 Maslow Abraham 42, 82, 91, 93, 114

Mauborgne Renée 64  
 Mayo Elton 112  
 McQuail Denis 23  
 Michalczyk Stanisław 68  
 Michalska Jowita 141  
 Mintzberg Henry 20, 62  
 Mischke Jan 13  
 Murdoch Lechlan 36  
 Murdoch Rupert 36, 37, 129

## N

Napoli Philip 9  
 Nierenberg Bogusław 9, 14, 22, 23, 111

## O

O'Connor Michael 94  
 Oleksyn Tadeusz 14, 41, 44, 46, 55, 82,  
 90, 100, 101, 121, 130–132, 159  
 Orzechowski Emil 111  
 Osterwalder Alexander 65, 125

## P

Pache Anne-Claire 144  
 Picard Robert G. 27, 48, 49, 55, 75, 124  
 Pigneur Yves 125  
 Pisarek Walery 68  
 Polman Paul 107, 108  
 Porter Michael E. 14, 55, 63, 96–100, 143,  
 154

## R

Redman Thomas C. 128  
 Reith John 34  
 Roszkowska-Śliż Maria 116

## S

Sánchez-Tabernero Alfonso 32  
 Scheler Max 45, 88  
 Schmitt Carl 83  
 Senior John 91–93  
 Sijbesma Feike 141  
 Stańczyk Izabela 14, 100, 121  
 Stein Edyta 88  
 Styczeń Tadeusz 88  
 Sułkowski Łukasz 111  
 Sunstein Cass 147

## T

Tapscott Don 64, 141, 152  
 Tatarkiewicz Władysław 44

Taylor Frederick W. 20  
Thaler Richard 147  
Tischner Józef 45, 88  
Trappel Joseph 122–125

V

Vernon Philip E. 89

W

Wackman Daniel B. 30  
Weber Max 20, 153  
Weinstein Harvey 87, 129  
Westcott Kevin 13  
Wibbens Phebo 116

Winston Andrew 107, 108  
Wirth Michael O. 14  
Woetzel Jonathan 13  
Wojtyła Karol 45, 88  
Wolf Michael 37

Y

Yunus Muhammad 109

Z

Zuckerberg Mark 125  
Zawadzki Michał 111  
Zmysłony Mateusz 102, 103





## Streszczenie

**Anna Teler**

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

anna.teler@upjp2.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0002-1424-9478>

### Odpowiedzialność i zysk. Wartości w zarządzaniu mediami

**DOI:** <https://doi.org/10.15633/9788363241933>

Zarządzanie mediami staje w obliczu konieczności zmian. Przedstawiciele różnych środowisk, w zarządzaniu i nie tylko, stawiają pytania: rozwój czy wzrost? odpowiedzialność czy zysk? generowanie wartości ekonomicznej czy realizacja społecznych potrzeb? Paradygmat ciągłego wzrostu, maksymalizacja zysków, partykularne interesy to znane imperatywy „starego” świata – współczesne zarządzanie mediami domaga się czegoś innego. Być może sensowną propozycją jest trwała orientacja na wartości, skoro mają one konotacje tak etyczne, jak i ekonomiczne.

Celem niniejszej pracy jest prowokowanie potrzebnej debaty na temat nowych możliwości, kierunków zarządzania mediami. Poszukując nowych orientacji zarządzania mediami i perspektyw naukowych, autorka wskazuje na obecność i potencjał aksjiosfery.

Przyjętym celem badawczym była weryfikacja założenia o istnieniu aksjiosfery w biznesie i weryfikacja, czy (a jeśli tak, to w jakim zakresie) obejmuje ona paradygmat etyczny i paradygmat ekonomiczny. Przeprowadzone badania umożliwiły weryfikację czterech hipotez badawczych oraz udzielenie odpowiedzi na pytanie badawcze.

Wyniki przeprowadzonej analizy treści artykułów z czasopisma „Harvard Business Review” z lat 2011–2020 dowodzą, że przestrzeń wartości jest tą, która ma szansę połączyć perspektywę etyczną i ekonomiczną w zarządzaniu 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 wspólnotę oraz przestrzeń wartości wspólnych ludziom.

Jeśli człowiek jest miarą wszechrzeczy – jak twierdził Protagoras z Abdery i do czego odnosi się norma personalistyczna – to być może wartości są miarą człowieka i zabezpieczeniem jego przyszłości?

**Słowa kluczowe:** zarządzanie mediami, etyka, ekonomia, wartości, zarządzanie mediami zorientowane na wartości

## Abstract

**Anna Teler**

The Pontifical University of John Paul II in Krakow

anna.teler@upjp2.edu.pl  <https://orcid.org/0000-0002-1424-9478>

### Responsibility and profit. Values in media management

**DOI:** <https://doi.org/10.15633/9788363241933>

Media management is facing the need for change. Representatives of various circles, within management and beyond, are posing questions: development or growth? responsibility or profit? generating economic value or fulfilling social needs? The paradigm of continuous growth, profit maximization, vested interests are familiar imperatives of the 'old' world – modern media management demands something different. Perhaps a sustainable value orientation is a sensible proposition, since they have ethical as well as economic connotations.

The purpose of this paper is to provoke a needed debate on new possibilities, orientations of media management. Seeking new media management orientations and scientific perspectives, the author points to the presence and potential of the axiosphere.

The adopted research objective was to verify the assumption of the existence of the axiosphere in business and to verify whether (and to what extent) it includes the ethical paradigm and the economic paradigm. The research conducted made it possible to verify four research hypotheses and answer the research question.

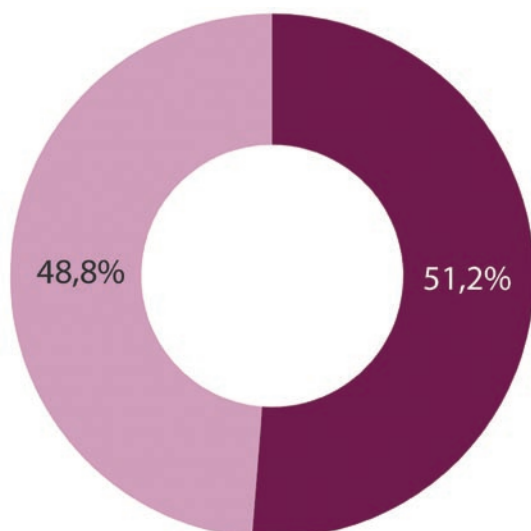
The obtained results of the conducted content analysis of 'Harvard Business Review' articles from 2011–2020 prove that the value space is the one that has the opportunity to combine ethical and economic perspectives in media management. It was recognized that: values can be managed, they can be measured and prioritized; values are the bridge, the glue between the ethical paradigm and the economic paradigm; values remain in relevant, relevant transfer; values form a community of values and a space of values shared by people

If man is the measure of all things – as Protagoras of Abdera claimed and to which the personalist norm refers – then perhaps values are the measure of man and the safeguard of his future?

**Keywords:** media management, ethics, economics, values, value-oriented media management

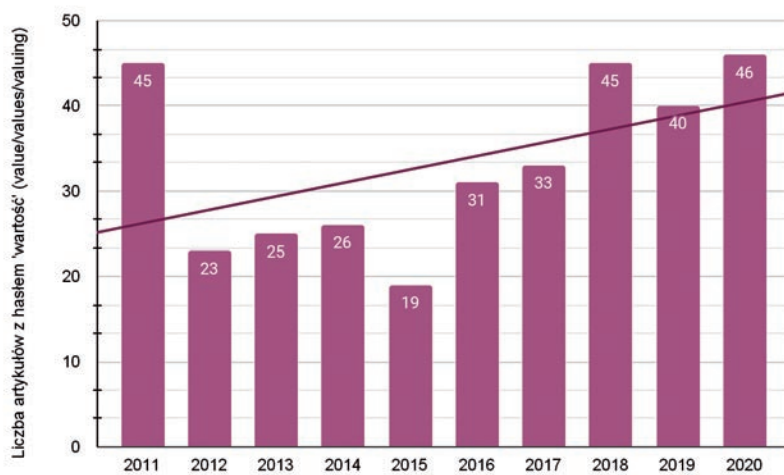
**Ilustracja 1. Obecność wartości we wszystkich artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażona w procentach**

- artykuły z wartościami (z hasłem: *value, values, valuing*)
- artykuły bez wartości (z hasłem: *value, values, valuing*)



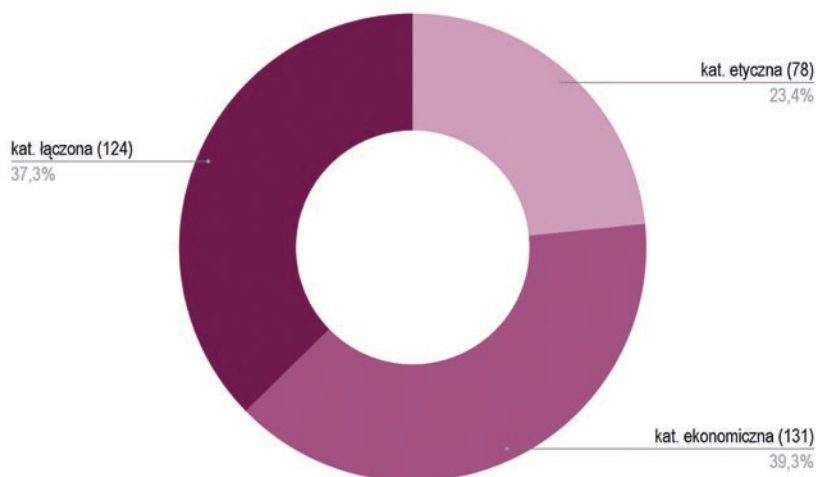
*Źródło: opracowanie własne.*

**Ilustracja 2. Występowanie wartości według przyjętych kryteriów w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone w liczbach**



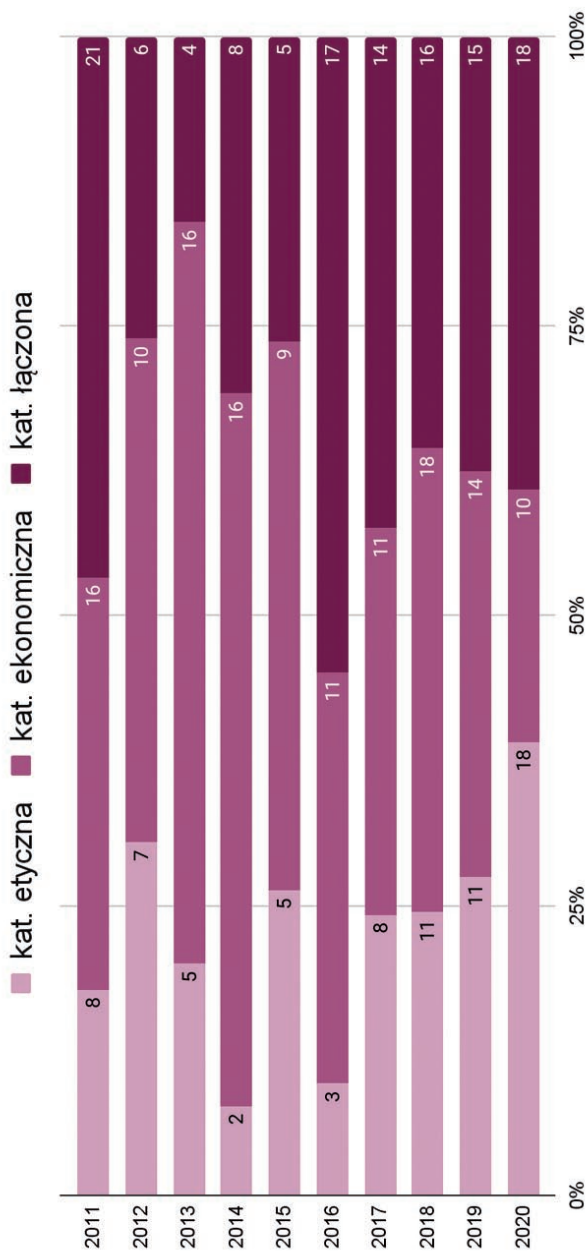
*Źródło: opracowanie własne.*

**Ilustracja 3. Kategorie wartości według przyjętych kryteriów w artykułach „Harvard Business Review” z lat 2011–2020, wyrażone procentowo z podziałem według klucza kategoryzacyjnego**



*Źródło: opracowanie własne.*

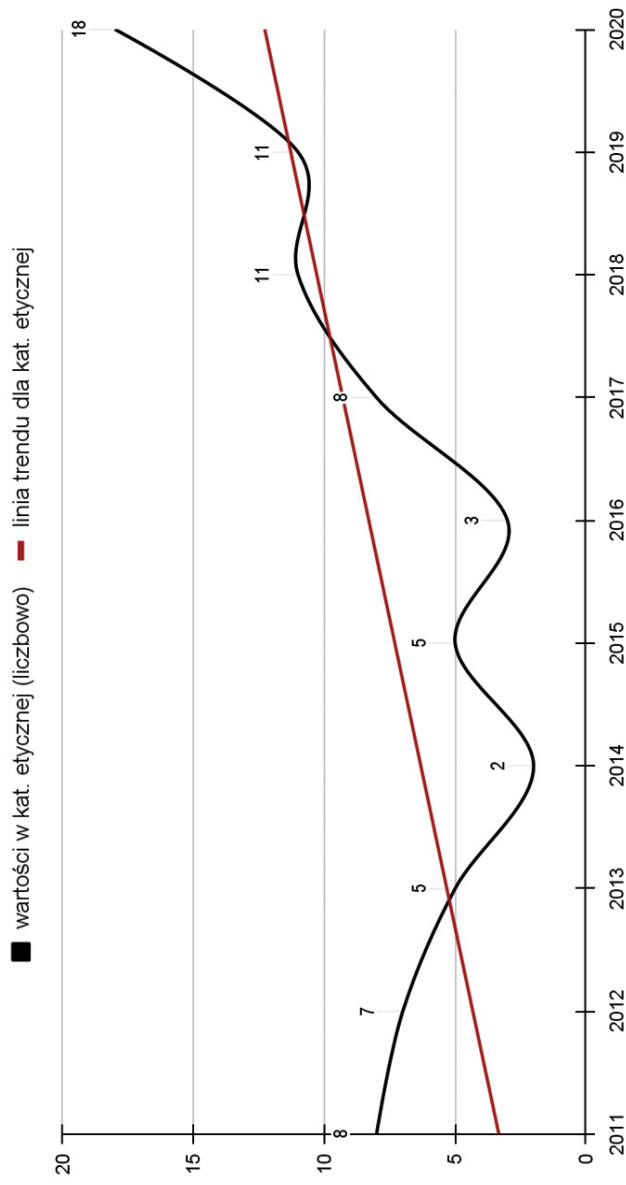
Ilustracja 4. Kategorie wartości według przyjętych kryteriów w artykułach HBR w poszczególnych latach, wyrażone w liczbach z podziałem według klucza kategorizacyjnego



Źródło: opracowanie własne.

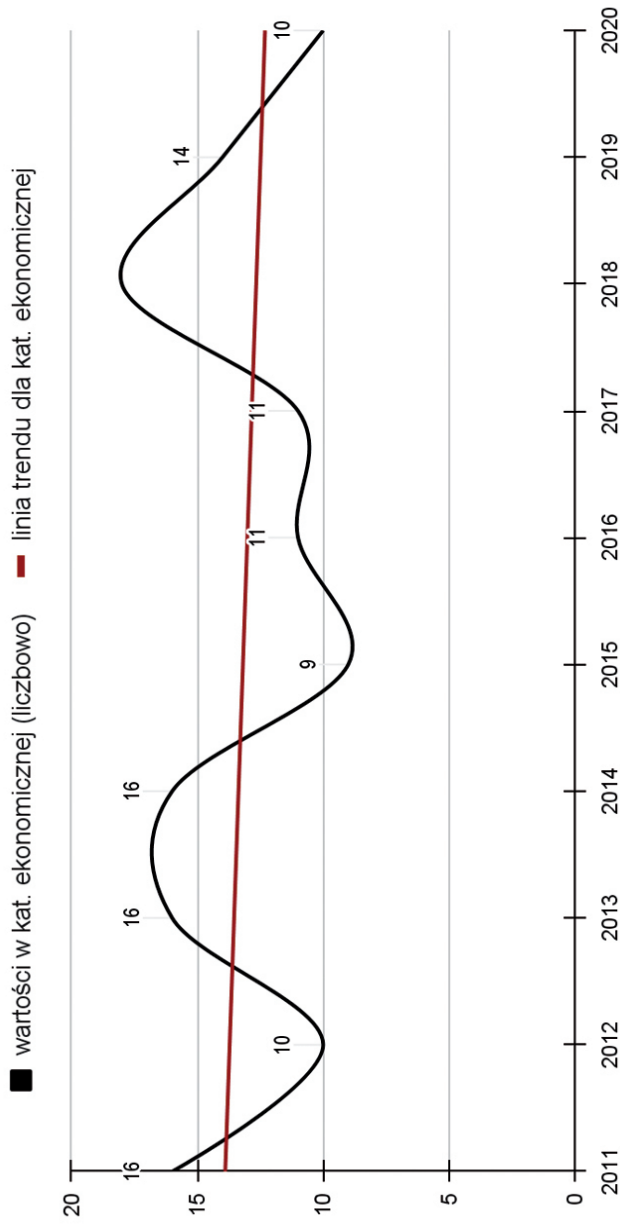


Ilustracja 5. Wartości w kategorii etycznej według przyjętych kryteriów w artykułach HBR, wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu



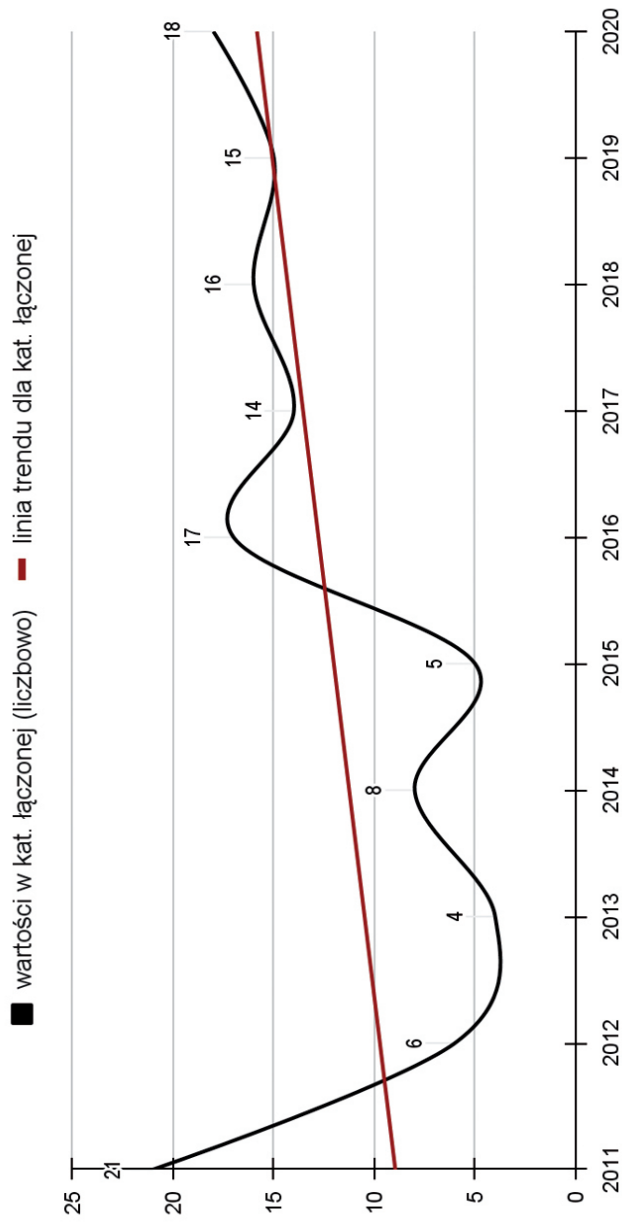
Źródło: opracowanie własne.

Ilustracja 6. Wartości w kategorii ekonomicznej według przyjętych kryteriów w artykułach HBR, wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu



Źródło: opracowanie własne.

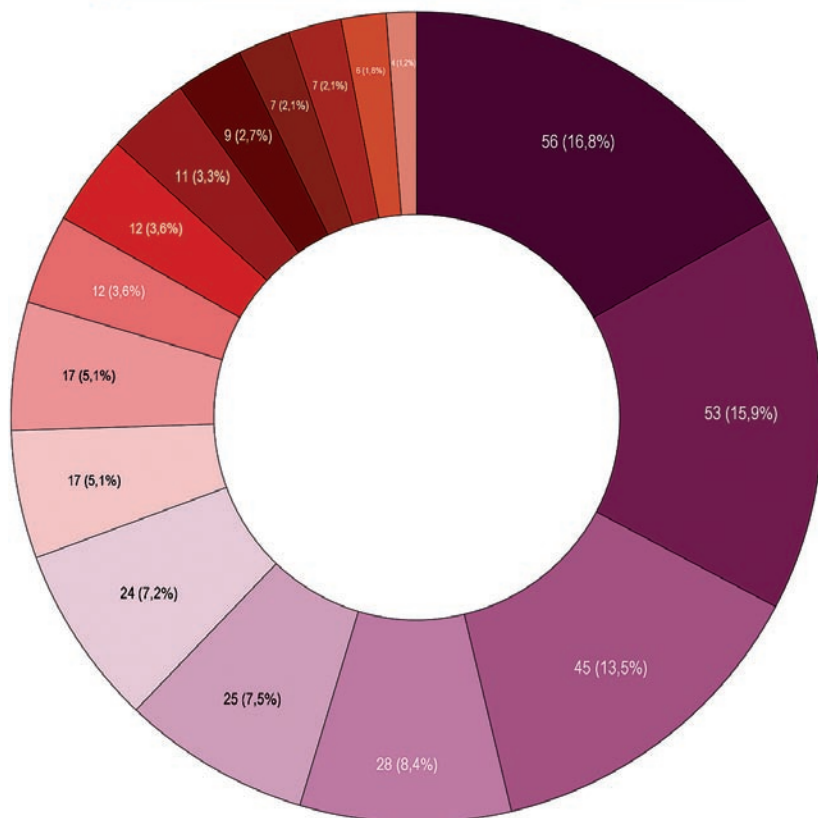
Ilustracja 7. Wartości w kategorii łączonej według przyjętych kryteriów w artykułach HBR, wyrażone liczbowo w poszczególnych latach z uwzględnieniem linii trendu



Źródło: opracowanie własne.

**Ilustracja 8. Grupa tematyczna a występowanie wartości w artykułach „Harvard Business Review” 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.



Książka *Odpowiedzialność i zysk. Wartości w zarządzaniu mediami* otwiera nowe perspektywy i sugestie dotyczące zarządzania mediami zorientowanego na wartości. Czytelnik może zapoznać się z interdyscyplinarnym sposobem badań, łączącym nauki o komunikacji społecznej i mediach, nauki o zarządzaniu i aksjologię, co nadaje pracy szeroki kontekst i głębsze znaczenie.

Prezentowane opracowanie wnosi nowe spojrzenie na zarządzanie mediami, integrując paradygmaty etyczny i ekonomiczny poprzez wartości jako fundament.

– dr hab. Małgorzata Łosiewicz, prof. UG

Wobec obserwowanego procesu ekonomizacji mediów i prób ich upolitycznienia podkreślanie, że wymiar aksjologiczny nie dotyczy jedynie przekazu medialnego: jego treści, formy czy dystrybucji, ale także podstawowych zagadnień strukturalnych i zarządczych, jest niewątpliwie konieczne i pożyteczne.

Autorka niniejszej publikacji robi to w sposób atrakcyjny czytelniczo, ale przede wszystkim wartościowy poznawczo. Przygotowana przez nią pozycja jest oryginalną perspektywą spojrzenia na zagadnienie wartości w zarządzaniu mediami, cechującą się kompleksowością jej opracowania.

– ks. dr hab. Sławomir Soczyński, UPJP2

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?

Zwraca uwagę sposób konstrukcji tych pytań, zbudowanych na zasadzie przeciwstawności i dychotomii poznawczej. A przecież można by je skonstruować inaczej: jak działać na rzecz wzrostu i rozwoju? jak być odpowiedzialnym i generować zyski? jak dostarczać wartość ekonomiczną i realizować społeczne potrzeby?

Paradygmat ciągłego wzrostu, maksymalizacja zysków, partykularne interesy to znane imperatywy „starego” świata – współczesne zarządzanie mediami domaga się czegoś innego. Być może sensowną propozycją jest orientacja na wartości, skoro mają one konotacje tak etyczne, jak i ekonomiczne?

Niniejsza książka i zawarte w niej wyniki przeprowadzonej analizy treści artykułów z „Harvard Business Review” z lat 2011–2020 dowodzą, że przestrzeń wartości jest tą, która ma szansę połączyć perspektywę etyczną i ekonomiczną w zarządzaniu mediami. Jeśli człowiek jest miarą wszechrzeczy – jak twierdził Protagoras z Abdery i do czego odnosi się norma personalistyczna – to być może wartości są miarą człowieka i zabezpieczeniem jego przyszłości?



Uniwersytet Papieski  
Jana Pawła II  
w Krakowie



[www.universitas.com.pl](http://www.universitas.com.pl)