

*Bogusław Nierenberg*

## WYBRANE ASPEKTY ZARZĄDZANIA MEDIAMI

**SŁOWA KLUCZE:** zarządzanie mediami – podejście systemowe – nowy obszar badań – metodologie i narzędzia badawcze – struktura organizacji mediów

**KEY WORDS:** media management, system approach, new area of research, methodologies and research tools, structure of the media organizations

### 1. Ujęcie historyczno-metodologiczne

Badania dotyczące zarządzania mediami mają swoje zakorzenienie przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych. Wiązały się one z procesem powstawania wielkich koncernów medialnych – najpierw prasowych, potem radiowych i telewizyjnych. Alan B. Albarran potrzebę badania obszarów związanych z zarządzaniem mediami widzi w unikalności przemysłu medialnego, którego nie da się porównać z żadnym innym. Media są w każdym społeczeństwie głównym dostawcą informacji i rozrywki<sup>1</sup>. John M. Lavine i Daniel B. Wackman zidentyfikowali pięć charakterystycznych cech, które wyróżniają media spośród wszystkich innych przemysłów<sup>2</sup>:

- 1) media dostarczają „łatwo psujących się” produktów;
- 2) media zatrudniają wysoce kreatywnych pracowników;
- 3) media mają odrębną strukturę organizacyjną;
- 4) media odgrywają społecznie istotną rolę (oddziałują na świadomość odbiorców, mogą być narzędziem wpływu etc.);
- 5) zacierają się różnice pomiędzy tradycyjnymi mediami.

---

<sup>1</sup> A.B. Albarran, *Historical Trends and patterns in Media Management Research*, (w:) A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), *Handbook of Media Management and Economics*, New York 2006, s. 3.

<sup>2</sup> J.M. Lavine, D.B. Wackman, *Managing Media organizations*, New York 1988, s. 7.

Zdaniem A.B. Albarrana, biorąc pod uwagę unikalny charakter mediów, badania odnoszące się do zarządzania mediami rozwijały się w ujęciu historycznym tak, jak w przypadku innych dyscyplin. Obecnie mają one w dużym stopniu charakter globalny i interdyscyplinarny, bo też takie właśnie są współczesne media. Jednakże A.B. Albarran postuluje, by zarządzanie mediami widzieć poprzez pryzmat wcześniejszych dokonań badawczych<sup>3</sup>. Niemniej jednak należałoby w tym miejscu przypomnieć, że korzystanie z dorobku badaczy amerykańskich wymaga znajomości specyfiki tamtejszego rynku i uwarunkowań historycznych, które w taki, a nie inny sposób wpłynęły na kształtowanie się pojęć odnoszących się do zarządzania.

W powszechnym odbiorze zarządzanie kojarzone jest z komercją, z organizacjami nastawionymi na zysk. Tymczasem Frederic W. Taylor, uznawany za twórcę nauki o zarządzaniu, podczas wystąpienia w Kongresie amerykańskim w 1912 roku, mówiąc o procesie zarządzania, posłużył się przykładem kliniki Eltona Mayo, organizacji nienastawionej na zysk. Także określenie „zasady zarządzania” zostało użyte po raz pierwszy w odniesieniu do organizacji zupełnie niekomercyjnej – armii amerykańskiej, a posłużył się nim Elihu Root, sekretarz ds. wojny w rządzie Teodora Roosevelta. Termin „zarządzanie” źle się kojarzył Amerykanom, zwłaszcza w czasach wielkiego kryzysu. By uniknąć tych złych konotacji, wprowadzono termin „administracja publiczna” – oznaczający w istocie zarządzanie w sektorze publicznym<sup>4</sup>.

Wydaje się zatem, że współczesny menedżer winien koncentrować się na wydajności i osiąganiu wyników, a do tego potrzebne mu są wiedza i umiejętności z rozmaitych dziedzin<sup>5</sup>, bez specjalnego zastanawiania się nad tym, co różni zarządzanie biznesowe od zarządzania niebiznesowego. Peter Drucker twierdził wręcz, że aż 90% problemów, którymi zajmuje się organizacja, jest natury ogólnej, a pozostałe 10% determinowane jest misją, historią, kulturą i terminologią specyficzną dla danej organizacji<sup>6</sup>. Podobne poglądy prezentują także polscy badacze<sup>7</sup>.

W opozycji do takiego widzenia zarządzania, a zwłaszcza zarządzania mediami, stoją badania prowadzone przez A.B. Albarrana. Jego zdaniem, unikalny charakter mediów uniemożliwia przyjęcie jakiegokolwiek uniwersalnej teorii zarządzania odnoszącej się do mediów. Zarządzanie stacją telewizyjną, gazetą bądź siecią kablową wymaga odrębnych umiejętności i odrębnych narzędzi zarządczych. Przedsiębiorstwo medialne nie tylko działa w burzliwym otoczeniu, ale jeszcze wymaga szukania nowych rozwiązań technicznych i technologicznych, nieustannej analizy rynkowej etc.<sup>8</sup>. Każdy, kto miał okazję przypatrywać się pracy stacji radiowej bądź telewizyjnej, a zwłaszcza zespołowi redagującemu program informacyjny, musi przyznać

---

<sup>3</sup> A.B. Albarran, dz. cyt., s. 3.

<sup>4</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000, s. 6.

<sup>5</sup> P. Drucker, *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2002, s. 29.

<sup>6</sup> P. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku...*, dz. cyt., s. 8.

<sup>7</sup> Por. H.I. Ansoff, *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985, s. 33; A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2004, s. 80; L. Krzyżanowski, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992, s. 231–232.

<sup>8</sup> A.B. Albarran, dz. cyt., s. 11.

A.B. Albarranowi rację. Ma to w dużym stopniu związek z procesem konwergencji, który jest procesem *in statu nascendi*.

Gracie Lawson-Borders była jedną z pierwszych, która na dużą skalę zajęła się badaniami procesów konwergencji. Przedmiotem jej badań były trzy duże korporacje medialne: Tribune, Belo i Media General. Jej zasługą jest opracowanie metodologii badawczej umożliwiającej ocenę przebiegu procesu i stopnia konwergencji. G. Lawson-Borders nakreśliła siedem obszarów badawczych, których penetracja pozwoliła wnioskować o stopniu konwergencji. Były to następujące obszary badawcze: komunikacja, kultura, konkurencja, współpraca, zobowiązania, kompensacja i odbiorcy mediów<sup>9</sup>.

A.B. Albarran, opierając się na przeglądzie literatury, prowadzonych badaniach oraz własnej wiedzy z zakresu zarządzania mediami, wskazał cztery przesłanki, które mogą być pomocne przy wyznaczaniu możliwych kierunków badawczych dla zarządzania mediami<sup>10</sup>:

1. Literatura odnosząca się do zarządzania mediami i to zarówno w sensie teoretycznym, jak i praktycznym jest stosunkowo wąska w odniesieniu do pełnej literatury całej dyscypliny, jaką jest zarządzanie. Wiele prac, zwłaszcza tych wcześniejszych (sprzed 1990 roku), ma charakter opisowy, ale pozwalają się one zorientować w samej kwestii zarządzania mediami i stanowią solidny grunt dla przyszłych badań w tym obszarze.
2. Wśród naukowców zajmujących się tą problematyką nie ma zgody co do tego, jakie podejście badawcze obrać za wiodące. Większość badaczy wybrała sobie za cel badanie procesów zarządczych dotyczących najwyższych szczebli kierowania w mediach (wydawnictwo prasowe, stacja radiowa lub telewizyjna etc.), pomijając niższe poziomy.
3. Metody badawcze stosowane przy badaniu zarządzania mediami we wczesnym stadium ograniczały się do ankiet, wywiadów bądź analizowania wtórnych źródeł badawczych. Od połowy lat 90. XX wieku metody badawcze stały się bardziej wyszukane.
4. Zarządzanie mediami jako przedmiot badań dojrzało do poszukiwania nowych metod badawczych oraz opracowania nowych ujęć teoretycznych.

Autorytet A.B. Albarrana w środowisku naukowym osób zajmujących się ekonomiką mediów i zarządzaniem mediami jest niekwestionowany. Jego sugestie, odnoszące się potencjalnych pól badawczych, winny być uważnie wysłuchiwane i wnikliwie analizowane. Jego zdaniem, dyscyplina, jaką jest zarządzanie mediami, w najbliższej dekadzie i później winna się koncentrować wokół ośmiu takich pól badawczych<sup>11</sup>:

---

<sup>9</sup> G. Lawson-Borders, *Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations*, „International Journal of Media Management” 2003, nr 5 (2), s. 91–99.

<sup>10</sup> A.B. Albarran, dz. cyt., s. 16.

<sup>11</sup> Tamże, s. 16–17.

1. Zarządzanie mediami winno być analizowane na różnych poziomach z uwzględnieniem różnych implikacji wynikających ze zjawisk makro i globalnych, a także multikulturowych. Wiąże się to z faktem, iż organizacje medialne w swej działalności coraz częściej wykraczają poza granice własnego kraju. Zarządzanie mediami winno śledzić wszystkie pojawiające się trendy, od tych mega po najdrobniejsze.
2. Badania prowadzone w zakresie zarządzania mediami winny mieć podbudowę teoretyczną i podlegać rygorom metodologicznym, tak by mogły poszerzać naszą przyszłą wiedzę w tym zakresie. Badacze winni podjąć ryzyko testowania nowych założeń teoretycznych, które mogą zmienić istniejące paradygmaty.
3. Należy prowadzić intensywne badania odnoszące się do zmian sposobów zarządzania spowodowanych konwergencją mediów i to we wszystkich przejawach tego zjawiska.
4. Należy prowadzić badania skutków, jakie wywołuje zastosowanie rozmaitych strategii w zarządzaniu mediami, głównie po to, by zwiększyć udziały w rynku, poprzez rozwój nowych modeli biznesowych, nowych produktów medialnych, wdrażanie nowych technologii, reagowanie na działania konkurencji i innych sił zewnętrznych.
5. Prowadzone badania winny objaśniać, jakie siły oddziałują i jakie zależności zachodzą pomiędzy zarządzaniem, ekonomiką, regulatorami medialnymi a społeczeństwem.
6. Przyszłe badania winny wykraczać poza pojedyncze studia przypadków na rzecz badań wertykalnych, które są źródłem większej liczby danych do analiz porównawczych.
7. Przyszłe badania winny mieć charakter interdyscyplinarny, a także uwzględniać współpracę pomiędzy środowiskami akademickimi a organizacjami medialnymi.
8. Środowiska akademickie winny zadbać o upowszechnienie ich dorobku naukowego nie tylko na tradycyjnych konferencjach czy w monografiach naukowych, ale także poprzez ich popularyzację, na przykład za pośrednictwem Internetu.

Zdaniem A.B. Albarrana, wykorzystanie jego sugestii sprawi, że przed badaczami zarządzania mediami otworzą się w najbliższych latach nowe, interesujące perspektywy. Pozwoli to zająć zarządzaniu mediami w XXI wieku stosowne miejsce pośród dyscyplin szczegółowych nauk o zarządzaniu<sup>12</sup>.

Równie interesującą perspektywę badawczą zaproponował Manuel Puppis. Jego zdaniem, użyteczność podejścia systemowego dla badania zarządzania mediami winna być rozszerzona o rozmaite inne ujęcia teoretyczne tego zagadnienia, zwłaszcza komunikacyjne, mające oparcie w socjologii. M. Puppis określa to pojęciem „*media governance*”, co można by rozumieć jako szeroko pojęte zasady i formy zarządzania

---

<sup>12</sup> Tamże, s. 17.

mediami, których zaletą jest łączenie rozmaitych teorii odnoszących do tych zagadnień<sup>13</sup>. Wydaje się jednak, że koncepcja zaproponowana przez M. Puppisa wykracza poza ramy niniejszego artykułu. Niemniej jednak stanowi ona interesującą propozycję, która warta jest szerszego omówienia.

## 2. Wybrane koncepcje teoretyczne zarządzania mediami

Clayton M. Christensen i Michael E. Raynor słusznie zauważają, że teorie powstają w wyniku prowadzonych badań oraz obserwacji i są potwierdzane kolejnymi eksperymentami. Teoria powiększa zasób naszej wiedzy o otaczającym świecie, systematyzuje go i strukturalizuje, co pozwala wyjaśniać zdarzenia przeszłe, ale i przewidywać przyszłe<sup>14</sup>. Z kolei Denis McQuail i Sven Windahl zwracają uwagę na rolę modeli w weryfikowaniu teorii komunikacyjnych. Ale z drugiej strony modele, utwierdzając autorów określonych teorii komunikacyjnych w prawdziwości osiągniętych wyników, zniechęcały innych do szukania nowych rozwiązań<sup>15</sup>.

Nie ulega wątpliwości, że zarówno ekonomika mediów, jak i zarządzanie mediami (łączenie tych pojęć jest charakterystyczne dla obecnych trendów badawczych; najważniejsza na świecie konferencja skupiająca najważniejszych badaczy z tego obszaru to World Media Economics and Media Management, zespół badawczy Polskiego Towarzystwa Komunikacji Społecznej to Ekonomika Mediów i Zarządzanie w Mediach) szukają swego miejsca w głównych nurtach badawczych. Jest rzeczą raczej pewną, że prędzej czy później **ekonomika mediów** oddzieli się od **zarządzania mediami**.

Dwie badaczki, Bożena I. Mierzejewska i C. Ann Hollifield, zajmujące się zarządzaniem mediami, starały się uporządkować wiedzę w tym zakresie i dokonały przeglądu najistotniejszych koncepcji teoretycznych, które były wykorzystywane przez naukowców zajmujących się zarządzaniem mediami. Zakreślony przez nie okres obejmował lata 1988–2003, a podstawą analizy było 309 artykułów zamieszczonych w „Journal of Media Economics” oraz „The International Journal on Media Management”. Dobór periodyków do analizy ani czas nie były przypadkowe. „Journal of Media Economics” był pierwszym na świecie recenzowanym czasopismem naukowym, które w całości było poświęcone zagadnieniom ekonomiki mediów i zarządzania mediami<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> M. Puppis, *Media Governance: A New Concept for the Analysis of Media Policy and Regulation*, „Communication, Culture & Critique” 2010, nr 3, s. 134–149.

<sup>14</sup> C.M. Christensen, M.E. Raynor, *Why hard-nosed executives should care about management theory*, „Harvard Business Review” 2003, t. 81, nr 9, s. 67–74.

<sup>15</sup> D. McQuail, S. Windahl, *Communications models for the study of mass communication*, London 1993, s. 17–26.

<sup>16</sup> B.I. Mierzejewska, C.A. Hollifield, *Theoretical Approaches in Media Management Research*, (w:) A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), dz. cyt., s. 40.

Według wspomnianych badaczek, najczęściej stosowaną koncepcją było badanie zarządzania strategicznego. Wielu wykorzystywało do opisu badanych zjawisk studium przypadku danej instytucji medialnej. Dzięki temu można było wyjaśnić, dlaczego jedne organizacje medialne radzą sobie na rynku lepiej od innych. Opisywano zastosowane strategie koncentracji na rynku mediów czy dopasowania się do zmieniających warunków. Wśród autorów, którzy publikowali wyniki swoich badań w tym zakresie, znaleźli się między innymi: Allan Albarran, Robert Picard, Sylvie Chan-Olmsted, Richard Gershon. W ich publikacjach B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield wyróżniły trzy podejścia. Pierwsze odnosi się do wpływu struktury na wydajność organizacji (*structure-conduct-performance* – SCP). Drugie odnosi się do poglądu, że każda firma jest zbiorem unikalnych zasobów, które winny być podstawą konstruowania strategii (*resource-based-view* – RBV). Trzecim podejściem do zarządzania strategicznego było wykorzystanie znanej z biologii teorii niszy (*niche theory*), wedle której każde stworzenie szuka w nowym otoczeniu dla siebie niszy. Podobnie organizacje medialne winny wykorzystywać luki, nisze rynkowe w przyjętej strategii<sup>17</sup>.

Kolejnym podejściem było ujęcie strukturalne w konstruowaniu strategii organizacji medialnych. B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield zauważają, że w badanym przez nie obszarze uczeni rzadko się zajmowali wpływem struktury samej organizacji na jej działalność. Częściej badano wpływ struktury własnościowej na przyjmowane strategie działania. Większość badaczy skupiała się raczej na badaniu struktury własności gazet, mniej mediów elektronicznych, co – jak zauważają B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield – jest istotną luką badawczą<sup>18</sup>.

Kolejny obszar badawczy odnosił się do zarządzania międzynarodowymi i globalnymi organizacjami medialnymi, które w ostatnich dwóch dekadach zaczęły się gwałtownie rozwijać. Prowadzone badania samych organizacji i działań menedżerskich były weryfikowane poprzez racjonalność ekonomiczną, strukturę i kulturę organizacyjną. Tymi zagadnieniami zajmowali się w swoich badaniach między innymi: Stephen Lacy, Alan Blanchard, Sylvie Chan-Olmsted, Richard Gershon<sup>19</sup>.

Podejście związane z kulturą organizacyjną było stosunkowo rzadko wykorzystywane jako narzędzie opisu samej organizacji i sposobów zarządzania nią. Głównie dotyczyło to analizy porównawczej ról zawodowych i kultury organizacyjnej, a zwłaszcza wpływu kultury organizacyjnej na zdolność organizacji medialnych w przystosowaniu się do zmieniającego się otoczenia bądź wpływu kultury organizacyjnej na ujawnianie wiadomości nieprawdziwych bądź plagiatów<sup>20</sup>. Zagadnieniami tymi zajmowali się głównie Lucy Küng, George Sylvie, Lee B. Becker, Gerlad M. Kosicki<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> Tamże, s. 41–42.

<sup>18</sup> Tamże, s. 43–44.

<sup>19</sup> Tamże, s. 44–45.

<sup>20</sup> Ten konkretny przypadek dotyczył Jaysona Blaira, który publikował w „The New York Times” artykuły oparte na zmyślonych faktach bądź plagiatach.

<sup>21</sup> Tamże, s. 46–57.

Nowe technologie, innowacje i kreatywność były przedmiotem ponad 60% artykułów zamieszczonych w czasopismach naukowych zajmujących się ekonomiką mediów i zarządzaniem mediami. Wpływ nowych technologii na wszelkie przejawy zarządzania mediami jest przemożny. Niemniej jednak początkowy okres badań z tego zakresu charakteryzował się bałaganem definicyjnym. Badania Karlene Roberts i Marthy Grabowskiej z lat 90. ubiegłego wieku wykazały, iż badacze posługiwali się aż siedmioma różnymi definicjami pojęcia „technologia”<sup>22</sup>. Podobne problemy definicyjne dotyczyły pojęć takich, jak „innowacja” czy „nowe media”. Brak takiej systematyki utrudniał porównywanie badań prowadzonych przez różnych badaczy, w różnych miejscach. Próbą wyjścia z tego impasu było wskazanie, do jakiego obszaru badawczego odnosi się opis nowych technologii. Do takich pól zaliczono między innymi takie ujęcia technologii: ekonomiczne, zarządzania strategicznego, rozwoju nowego produktu, dyfuzji, gratyfikacji i korzyści, kreatywności. Zwłaszcza kreatywność była czynnikiem wnikliwie analizowanym. Choćby z tego powodu, że jest ona (wysoko trudno przewidywalna determinanta) głównym „składnikiem” produktu medialnego, a inwestycje w organizacje medialne wymagają ogromnych nakładów<sup>23</sup>.

B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield w omawianej publikacji zwracają uwagę, że przywództwo jako przedmiot badań w zakresie zarządzania mediami jest jednym z najbardziej zaniedbanych obszarów. Jest to tym bardziej dziwne, że obszar związany z badaniem przywództwa zawiera wiele ważkich pól badawczych, jak choćby motywacje menedżerów medialnych, style kierowania, sposoby podejmowania decyzji, zarządzanie zmianą, zachowania organizacyjne etc. Organizacje medialne działają w warunkach nieustannych zmian i wysokiego poziomu niepewności, a to powoduje dużą rotację kadr. Dla osób zarządzających mediami jest to bez wątpienia wyzwanie, ale jest to też wyzwaniem dla badaczy zajmujących się mediami<sup>24</sup>.

Z badaniem przywództwa w organizacjach medialnych ściśle związane jest badanie zasobów ludzkich. Produkt medialny jest w dużej mierze uzależniony od wiedzy, talentu czy kreatywności tych, którzy go tworzą. W 2000 roku wynagrodzenie pracowników zatrudnionych w amerykańskich stacjach telewizyjnych stanowiło największą pojedynczą pozycję i wynosiło 42,4% całego budżetu. Prowadzone w Stanach Zjednoczonych długoletnie projekty badawcze zaowocowały wieloma publikacjami w tym względzie. Dzięki nim dobrze rozpoznana jest struktura demograficzna, dochodów, poglądów politycznych, ale także satysfakcja z wykonywanej pracy, sposób jej wykonywania, pozyskiwania źródeł informacji etc. Dzięki tym badaniom znaleziono zależności pomiędzy profilem studentów kończących studia dziennikarskie a poziomem ich zatrudnienia. Z tym wiążą się także badania rynku pracy w obszarach medialnych. W tym mieszczą się także badania typu genderowego, dotyczące na przykład statusu kobiet czy przedstawicieli mniejszości narodowych i etnicznych

---

<sup>22</sup> K.H. Roberts, M. Grabowski, *Organizations, technology and structuring*, (w:) S.R. Clegg, C. Hardy, W.R. Nord (red.), *Handbook of organization studies*, London 1996, s. 409–423.

<sup>23</sup> Tamże, s. 48–52.

<sup>24</sup> Tamże, s. 52–54.

w organizacjach medialnych. B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield zauważają jednak, że te badania wykonywane były raczej przez przedstawicieli innych dyscyplin niż zarządzania mediami. Wskazują także, iż nieproporcjonalnie wiele badań dotyczy dziennikarzy, z pominięciem innych grup pracowniczych zatrudnionych w mediach. Po wtóre, wielu badaczy przyjęło – zdaniem autorek – błędne założenie, iż różnorodność zatrudnienia ma ścisły związek z różnorodnością produktu medialnego<sup>25</sup>.

B.I. Mierzejewska i C.A. Hollifield, dokonując tego przeglądu pól i ujęć badawczych, nie opowiedziały się za jakąkolwiek metodą, nie wskazały, jak badać, tylko, co badać. We wstępie do swoich rozważań wskazują jedynie na dużą użyteczność rozmaitych modeli, które ze swej natury są podstawowym narzędziem badawczym teorii systemowej.

### 3. Zarządzanie mediami w ujęciu systemowym

Wydaje się, że dla wyjaśnienia rozmaitych zjawisk odnoszących się do zarządzania mediami, przyjęcie metodologii systemowej jest jak najbardziej uzasadnione. Bowiem wedle teorii systemowej, badane zjawiska należy widzieć jako całość powiązaną ze sobą pośrednio lub bezpośrednio. Istotne jest, by przy opisie badanych zjawisk nie tracić z pola widzenia trzech kluczowych pytań Geralda M. Weinberga: 1) Dlaczego widzę to, co widzę? 2) Dlaczego rzeczy są takie, jakie są? 3) Dlaczego rzeczy się zmieniają? Mają one także zastosowanie do badania systemów medialnych.

W takim ujęciu organizacja jest systemem strukturalizowanym, czyli uporządkowanym w pewien sposób, który nadaje jej ramy społeczno-techniczne<sup>26</sup>. W teorii systemów zakłada się, że organizacja, w tym także medialna, stanowi organizm, który funkcjonuje w określonym otoczeniu, z którego pobiera zasoby i do którego trafiają efekty działania tejże organizacji (wejście, wyjście). W obrębie tegoż systemu można wyróżnić pięć podsystemów<sup>27</sup>:

1. podsystem celów i wartości,
2. podsystem psychospołeczny,
3. podsystem techniczny,
4. podsystem struktury,
5. podsystem zarządzania mediami.

Wyróżnienie poszczególnych podsystemów, charakterystycznych dla systemowego ujęcia organizacji, pozwala lepiej zrozumieć jej istotę. Dla niniejszych rozważań najbardziej użyteczna wydaje się systemowa definicja organizacji Russela L. Ackoffa: „Organizacja jest to system zachowujący się rozmyślnie, zawierający przy-

---

<sup>25</sup> Tamże, s. 55–56.

<sup>26</sup> F.E. Kast, J.E. Rosenzweig, *Organization and Management. Environment and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1972, t. 17, nr 3, (za:) A.K. Koźmiński, *Organizacja*, (w:) tenże, W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Warszawa 2004, s. 30.

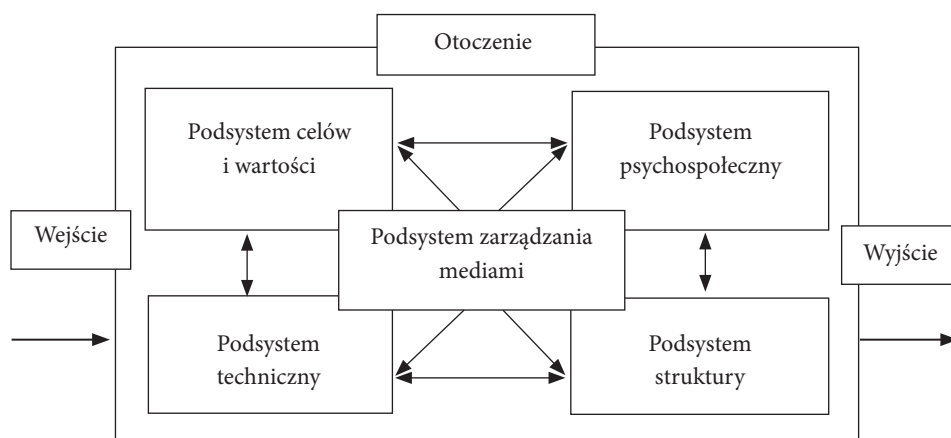
<sup>27</sup> M. Bielski, *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Łódź 1997, s. 82–85; B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Kraków 2007, s. 163.



najmniej dwa zachowujące się rozmyślnie składniki, mające wspólne zamierzenie, ze względu na które zachodzi w systemie funkcjonalny podział pracy; jego funkcjonalnie oddzielne składniki mogą na wzajemne zachowanie się odpowiadać w formie obserwacji albo łączności i przynajmniej jeden podzestaw pełni funkcję kontrolno-kierowniczą<sup>28</sup>. Takie rozumienie systemu daje także możliwość posługiwania się jednym z najbardziej charakterystycznych narzędzi, wykorzystywanych w badaniach systemowych – modeli. Przypomnijmy, że model jest uproszonym odwzorowaniem rzeczywistości. Dla potrzeb badania procesów związanych z zarządzaniem organizacjami, w tym także medialnymi, zwykle się wykorzystywać modele:

1. schematyczne – odzwierciedlające struktury i powiązania w organizacji – oraz
2. matematyczne – zazwyczaj są to modele ekonometryczne, które pozwalają ujawniać zależności między poszczególnymi siłami działającymi w organizacji.

Na podstawie koncepcji Fremonta E. Kasta i Jamesa E. Rosenzweiga, a także Marcina Bielskiego i autora niniejszych rozważań zaproponowano systemowy model organizacji medialnej (rys. 1).



Rys. 1. Systemowy model organizacji medialnych

Źródło: oprac. własne na podstawie: M. Bielski, *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Łódź 1997, s. 81; B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Kraków 2007, s. 163.

<sup>28</sup> R.L. Ackoff, *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2, (za:) S. Sokołowska, *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Opole 2009, s. 49.

Badania systemowe organizacji przypominają nieco powieść szkatułkową (Francuzi używają określenia „powieść szufladkowa”). Oznaczają one wyznaczenie w pewnym określonym systemie określonych podsystemów. Z kolei w tych podsystemach można wyodrębnić podpodsystemy etc. Na przykład w organizacji pod pojęciem „podsystem celów i wartości” należałoby rozumieć zarówno misję, jaką organizacja realizuje w określonym otoczeniu, jak i jej strategię. Jest to funkcja wyznaczająca zaspokajanie określonych potrzeb społecznych, a z drugiej strony oznacza zasilanie jej z otoczenia, co z kolei umożliwia organizacji przetrwanie, a najlepiej rozwój<sup>29</sup>.

Z analizy systemowej organizacji wynika, że w żadnym przypadku nie wolno jej zawęzić jedynie do opisu i badania samej struktury. Analiza winna oddawać „istotę rzeczy” – jak pisał o badaniu systemowym G.M. Weinberg. Tak też uczynili Daniel Hallin i Paolo Mancini. Nie ograniczyli się jedynie do opisu badanych struktur, ale szukali powiązań i przyczyn zależności zachodzących pomiędzy opisywanymi zjawiskami.

Na polskim gruncie zagadnieniami dotyczącymi zarządzania i ekonomiki mediów zajmują się Tadeusz Kowalski, Bogdan Jung, Jan Beliczyński oraz autor niniejszego artykułu<sup>30</sup>. Inni autorzy czynią to okazjonalnie i te obszary nie stanowią głównego nurtu ich prac badawczych. Badanie ekonomicznych aspektów działalności organizacji medialnych pojawiło się wcześniej niż badanie procesów związanych z ich zarządzaniem. Podobnie rzecz miała się z klasyczną nauką o zarządzaniu, która została skodyfikowana dopiero na przełomie XIX i XX wieku<sup>31</sup>, choć procesy zarządcze są tak stare, jak sama cywilizacja<sup>32</sup>. Człowiek niemal od zarania dziejów zarządzał, choć nie zdawał sobie z tego sprawy. Młoda, jeszcze nie do końca wykrystalizowana subdyscyplina badawcza, jaką jest zarządzanie mediami, pojawiła się w ślad za ekonomiką mediów. Niektórzy badacze zajmujący się tymi problemami wyrażają pogląd, iż połączenie badań z zakresu ekonomiki mediów i zarządzania mediami jest korzystne<sup>33</sup>, jednakże wydaje się, że tak jak naukowe zarządzanie oddzieliło się od klasycznej ekonomii, tak samo zarządzanie mediami oddzieli się od ekonomiki mediów. Zwłaszcza że zarządzanie mediami, ze względu na swoją misję społeczną, winno być bliskie humanistycznym aspektom tego procesu. W takim też kierunku – jak się wydaje – zmierzają trendy badawcze na świecie. O tym można się było przekonać, przysłuchując się obradom konferencji IX World Media Economics & Media Management, która w 2010 roku

---

<sup>29</sup> S. Sokołowska, dz. cyt. s. 64.

<sup>30</sup> Por.: J. Beliczyński, *Radio jako obiekt zarządzania*, Kraków 2005; B. Nierenberg, *Publiczne przedsiębiorstwo medialne...*, dz. cyt.; T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Warszawa 2008; T. Kowalski, *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Warszawa 1998; tenże, B. Jung, *Media na rynku*, Warszawa 2006; B. Nierenberg, *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*, Opole 2006.

<sup>31</sup> W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, (w:) A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), dz. cyt., s. 621.

<sup>32</sup> P.K. Pringle, M.F. Starr, *Electronic Media Management*, Burlington–Oxford 2006, s. 3.

<sup>33</sup> Por.: A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), dz. cyt., s. 2–7; T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 36–38.

odbyła się w Bogocie. Ta konferencja odbywa się co dwa lata i spotykają się na niej badacze z całego świata, zajmujący się ekonomiką mediów i zarządzaniem mediami. Od samego początku prezydentem konferencji jest Robert G. Picard. Już sama nazwa konferencji zdaje się potwierdzać, że jeszcze nie czas, by rozdzielać ekonomikę mediów od zarządzania mediami. Choć reprezentanci obu nurtów badawczych w 2010 roku w Bogocie obradowali osobno, to jednak spotykali się podczas obrad plenarnych. Najważniejszy panel, zatytułowany „Media under changing/challenging Times. Trends on the Fields of Media economics and management studies. Possible alliance for transnational research”, prowadziła Patricia Phalen z George Washington University (USA), a brali w nim udział: Robert Picard z Oxford University oraz Media Management and Transformation Center (Szwecja), Alan Albarran z University of North Texas (USA), a także Aldo van Weezel i German Arango z Latin American Media Management Association (Kolumbia). Już sam tytuł panelu wskazywał, że uczeni nadający ton światowym badaniom w zakresie zarządzania i ekonomiki mediów widzą pilną potrzebę prowadzenia badań transnarodowych.

Ujęcie systemowe, odnoszące się do zarządzania mediami, wydaje się w ocenie autora niniejszego artykułu najbardziej użyteczne dla naukowego rozpoznania tego obszaru. Niemniej jednak warto też zauważyć, że na polskim gruncie nie ma w ogóle takiej subdyscypliny, jak zarządzanie mediami, nie ma też takiego kierunku studiów<sup>34</sup>.

Zarządzanie mediami jest zatem obszarem, w którym (o czym była mowa uprzednio) dopiero tworzą się narzędzia badawcze. W Polsce powstają nieliczne prace z tego zakresu, choć z roku na rok ich przybywa. Nic też dziwnego, że trudno tu mówić o jakimś znaczącym, zwłaszcza polskim, dorobku w tym zakresie. Zatem w niniejszym artykule wskazywano obszary, które dopiero wymagają szczegółowego zbadania, bądź w najbliższym czasie staną się istotnymi wyzwaniem dla tego obszaru badawczego.

## BIBLIOGRAFIA

- Ackoff R.L., *O system pojęć systemowych*, „Prakseologia” 1973, nr 2.
- Albarran A.B., *Historical Trends and patterns in Media Management Research* [in:] *Handbook of Media Management and Economics*, eds. A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2006.
- Ansoff H.I., *Zarządzanie strategiczne*, Warszawa 1985.
- Beliczyński J., *Radio jako obiekt zarządzania*, Kraków 2005.
- Bielski M., *Organizacje, istota, struktury, procesy*, Łódź 1997.
- Christensen C.M., Raynor M.E., *Why hard-nosed executives should care about management theory*, „Harvard Business Review”, IX 2003.
- Drucker P., *Zarządzanie w XXI wieku*, Warszawa 2000.

---

<sup>34</sup> Senat Uniwersytetu Jagiellońskiego podjął – jako pierwszy w Polsce – uchwałę o utworzeniu specjalności: zarządzanie mediami, od roku akademickiego 2011/2012.

- Drucker P., *Myśli przewodnie Druckera*, Warszawa 2002.
- Handbook of Media Management and Economics*, A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth (red.), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey 2006.
- Kast F.E., Rosenzweig J.E., *Organization and Management. Environment and Perceived Environmental Uncertainty*, „Administrative Science Quarterly” 1972, t. 17, nr 3.
- Kowalski T., *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Warszawa 1998.
- Kowalski T., *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Kowalski T., Jung B., *Media na rynku*, Warszawa 2006.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, Warszawa 1992.
- Lavine J.M., Wackman D.B., *Managing Media organizations*, New York 1988.
- Lawson-Borders G., *Integrating new media and old media: Seven observations of convergence as a strategy for best practices in media organizations*, „International Journal of Media Management” 5(2) 2003.
- Mierzejewska B.I., Hollifeild C.A., *Theoretical Approaches in Media Management Research*, (w:) *Handbook of Media Management and Economics*, eds. A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted, M.O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates, New York 2006.
- McQuail D., Windahl S., *Communications models for the study of mass communication*, London 1993.
- Nierenberg B., *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*, Kraków 2007.
- Nierenberg B., *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*, Opole 2006.
- W. Piotrowski, *Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia*, (w:) *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 2004.
- Pringle P.K., Starr M.F., *Electronic Media Management*, Focal Press, Burlington–Oxford 2006.
- Puppis M., *Media Governance: A New Concept for the Analysis of Media Policy and Regulation*, „Communication, Culture & Critique” (3), International Communication Association 2010.
- Roberts K.H., Grabowski M., *Organizations, technology and structuring*, (in:) S.R. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord (eds.), *Handbook of organization studies*, Sage, London 1996.
- Sokołowska S., *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Opole 2009.
- Zarządzanie. Teoria i praktyka*, A.K. Koźmiński, W. Piotrowski (red.), Warszawa 2004.