

## Zarządzanie mediami – geneza, istota, koncepcje badawcze

Nadesłany: 20.06.13 | Zaakceptowany do druku: 19.10.13

**Bogusław Nierenberg\***

W artykule przedstawiono genezę oraz podstawowe koncepcje zarządzania mediami. Celem niniejszego artykułu jest wykazanie odmienności zarządzania organizacjami medialnymi, która wynika z dwóch przesłanek: ich odmiennej, dualnej natury oraz właściwości informacji, podstawowego zasobu, jakim „gospodarują” organizacje medialne. W artykule postawiono dwie tezy: 1) podstawowe dobro współczesnego świata, jakim jest informacja, wymaga nowych sposobów zarządzania; dotyczy to zwłaszcza organizacji medialnych; 2) zmiana sposobów zarządzania w organizacjach medialnych wymaga kadr o innej wiedzy i predyspozycjach, a to wymaga nowych sposobów kształcenia. Postawione tezy wskazują, że analiza zarządzania mediami może być dokonywana na gruncie nauk humanistycznych, zwłaszcza w odniesieniu do mediów publicznych.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie mediami, koncepcje badawcze, metodologia systemowa.

## Media Management – the origin, the idea and the research concepts

Submitted: 20.06.13 | Accepted: 19.10.13

The article describes basic concepts of carrying out research and defining media management. Research determinants and specification of given research area have been denoted, including information as primary stock being ‘utilized’ by media organizations. One introduced basic Polish and international research areas related to media management. Distinctness of attitude towards public and commercial media enterprises has been emphasized. The article verified two theses: 1. information, being basic good of contemporary world, requires new ways of management; it concerns especially media organizations; 2. the change of ways in which media organizations are managed requires staff possessing different than until now predispositions, knowledge and skills, which in turn, necessitates new ways of education.

**Keywords:** media management, research concepts, methodology system.

---

\* **Bogusław Nierenberg** – prof. dr hab., Instytut Kultury, Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej, Uniwersytet Jagielloński.

---

Adres do korespondencji: Uniwersytet Jagielloński, Instytut Kultury, ul. prof. S. Łojasiewicza 4, 30-348 Kraków, e-mail: boguslaw.nierenberg@uj.edu.pl.

## 1. Wstęp

Zacznę od anegdoty. Kiedy pięć lat temu Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej procedował nad uruchomieniem nowego kierunku kształcenia *zarządzanie mediami*, dziekan zapytał: „Dlaczego tym zajmuje się Instytut Kultury?”. Odparłem: „Bo w Polsce sprawami mediów zajmuje się Ministerstwo Kultury”. Media są silną i z każdym rokiem coraz potężniejszą gałęzią gospodarki, ale ze względu na ich złożoność i wieloparadygmatyczność wydaje się, że grunt zarządzania humanistycznego jest szczególnie predystynowany do badania wzmiankowanych zagadnień, choćby z tego względu, że istotnym elementem tego obszaru są media publiczne i społeczne. Nie da się ich analizować jedynie w kategoriach podaży i popytu.

Należy jednak zauważyć, że 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 w. (Piotrowski, 2004, s. 621), choć procesy zarządcze są tak stare jak sama cywilizacja (Pringle i Starr, 2006, s. 3). 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 (Albarran, Chan-Olmsted i Wirth, 2006, s. 2–7; Kowalski, 2008, s. 36–38), 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. Najlepiej można to zaobserwować, przysłuchując się obradom odbywających się co 2 lata konferencji World Media Economics & Media Management<sup>1</sup>. Spotykają się na niej badacze z całego świata, zajmujący się tymi obszarami organizacji i rynków medialnych.

Celem niniejszego artykułu jest wykazanie specyfiki i odmienności zarządzania mediami od tradycyjnego zarządzania. A wynika to z dwóch przesłanek:

- odmiennej, dualnej natury organizacji medialnych, co wykazał w 1989 r. Robert Picard (1989);
- właściwości informacji – podstawowego zasobu, jakim „gospodarują” media (Nierenberg, 2011, s. 92–94).

W niniejszym artykule postawiono dwie tezy:

1. Podstawowe dobro współczesnego świata, jakim jest informacja, wymaga nowych sposobów zarządzania; dotyczy to zwłaszcza organizacji medialnych.

2. Zmiana sposobów zarządzania w organizacjach medialnych wymaga kadr o innych niż dotąd predyspozycjach, wiedzy i umiejętnościach, a to z kolei wymaga nowych sposobów kształcenia.

Weryfikacja postawionych tez zostanie przeprowadzona w toku dalszych rozważań. Ze względu na ograniczony charakter niniejszej publikacji pewne zagadnienia zostaną nakreślone w skrótovej, uproszczonej formie.

## 2. Koncepcje badawcze i definiowanie pojęć

Dwie badaczki, B. Mierzejewska i C. A. Hollifield (2006, s. 40–57), przeanalizowały publikacje z lat 1988–2003 dotyczące zarządzania mediami. Z ich prac wynika, że najczęściej wykorzystywaną koncepcją było badanie zarządzania strategicznego. Wielu naukowców stosowało do opisu analizowanych zjawisk studium przypadku danej instytucji medialnej. Dzięki temu można było wyjaśnić, dlaczego jedne radzą sobie na rynku lepiej od innych. Takie podejście badawcze najczęściej prezentowali: A. Albarran, R. Picard, S. Chan-Olmsted, R. Gershon.

W ich publikacjach można wyróżnić trzy podejścia. Pierwsze odnosiło się do wpływu struktury na wydajność organizacji (*structure-conduct-performance* – SCP); drugie do poglądu, że każda firma jest zbiorem unikalnych zasobów, które winny być podstawą konstruowania strategii (*resource-based-view* – RBV); wedle trzeciego do analizy zarządzania strategicznego wykorzystywane było stwierdzenie znane z biologii teorii niszowej (*niche theory*), wedle którego każde stworzenie szuka w nowym otoczeniu najdogodniejszej dla siebie niszy. Podobnie organizacje medialne wykorzystują luki, nisze rynkowe jako podstawę dla przyjętej strategii (Mierzejewska i Hollifield, 2006, s. 41–42).

Ujęcie strukturalne w konstruowaniu strategii organizacji medialnych było obszarem równie chętnie penetrowanym co wyżej wskazane podejścia. W badanym obszarze rzadko zajmowano się wpływem struktury samej organizacji na jej działalność. Częściej badano wpływ struktury własnościowej na przyjmowane strategie działania (Mierzejewska i Hollifield, 2006, s. 43–44).

Kolejny, często badany obszar odnosił się do zarządzania międzynarodowymi i globalnymi organizacjami medialnymi. Analizowano same organizacje oraz działania menedżerów poprzez ich racjonalność ekonomiczną, strukturę i kulturę organizacyjną. Tym kwestiom poświęcone były głównie prace: S. Lacy, A. Blancharda, S. Chan-Olmsted, R. Gershona (Mierzejewska i Hollifield, 2006, s. 44–45).

Stosunkowo rzadko wykorzystywano kulturę organizacyjną jako narzędzie opisu samej organizacji medialnej i sposobów zarządzania nią. Jeżeli już, to badacze skupiali się raczej na analizie porównawczej ról zawodowych, a zwłaszcza wpływie kultury organizacyjnej na zdolność organizacji medialnych w przystosowaniu się do gwałtownie zmieniającego się otoczenia.

Zagadnieniami tymi zajmowali się głównie: L. Küng, G. Sylvie, L.B. Becker, G.M. Kosicki (Mierzejewska i Hollifield, 2006, s. 46–57).

Wiele prac badawczych dotyczących zarządzania mediami odnosiło się do nowych technologii, a także innowacji i kreatywności. Mnogość opisywanych zjawisk, zwłaszcza dotyczących nowych technologii powodowała pewien bałagan definicyjny, który dzięki pracom między innymi K. Roberts i M. Grabowskiej został uporządkowany (Roberts i Grabowski, 1996, s. 409–423). Podobne problemy definicyjne dotyczyły pojęcia innowacji czy nowych mediów. Także kreatywność była czynnikiem wnikliwie analizowanym, między innymi z tego powodu, że jest ona jednym z podstawowych „składników” produktu medialnego (Mierzejewska i Hollifield, 2006, s. 48–52).

Jest rzeczą zdumiewającą, że przywództwo jako przedmiot analiz było jednym z najrzadziej eksplorowanych obszarów badawczych. Jest to tym bardziej dziwne, że organizacje medialne działają w warunkach szczególnie wysokiego poziomu niepewności, co wymaga menedżerów o zupełnie nowych kwalifikacjach, a także nowego typu pracowników, których ci menadżerowie będą potrafili pozyskać do współpracy. Zwłaszcza, jeśli weźmie się pod uwagę, że produkt medialny, jego jakość, atrakcyjność są w dużej mierze uzależnione od wiedzy, talentu, kreatywności tych, którzy go tworzą. Dla osób zarządzających mediami jest to bez wątpienia zadanie nadrzędne, często decydujące o przyszłości organizacji medialnej, ale też intrygujący obszar badawczy (Mierzejewska i Hollifield, 2006, s. 52–54).

Na polskim gruncie zagadnieniami dotyczącymi zarządzania oraz ekonomiki mediów zajmują się przede wszystkim: B. Mierzejewska (obecnie Fordham University w Nowym Jorku), T. Kowalski (Uniwersytet Warszawski), B. Jung (Szkoła Główna Handlowa), J. Kreft (wcześniej Uniwersytet Gdański, obecnie Uniwersytet Jagielloński), J. Beliczyński (Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie) oraz autor niniejszego artykułu (Uniwersytet Jagielloński)<sup>2</sup>. Inni autorzy czynią to okazjonalnie i te obszary nie stanowią głównego nurtu ich prac badawczych. Przy czym T. Kowalski i B. Jung raczej zajmują się ekonomiką mediów, natomiast B. Mierzejewska<sup>3</sup>, J. Kreft, J. Beliczyński oraz niżej podpisany – zarządzaniem mediami.

W Polsce jest to zatem obszar, w którym dopiero tworzy się środowisko naukowe. Prac z tego zakresu jest stosunkowo niewiele, choć z roku na rok ich przybywa. Trudno mówić o jakimś znaczącym – w sensie ilościowym – dorobku w tym zakresie, choć jest on rozpoznawalny na świecie. Podstawowe prace polskiego środowiska koncentrują się na wyznaczeniu i badaniu polskiej specyfiki tego obszaru oraz przystosowaniu terminologii i słownictwa (głównie anglojęzycznego) do polskich realiów. Przykładem takiego działania jest choćby samo tłumaczenie nazwy dyscypliny. Angielskie określenie *media management* ma dwa znaczenia: 1) zarządzanie mediami; 2) zarządzanie w mediach<sup>4</sup>.

Można przyjąć, że pierwsze znaczenie odnosi się zarówno do poziomów zarządzania (mega, mezzo i mikro), ale także sposobów wpływania

na działanie mediów (organizacji medialnych) poprzez rozmaite unormowania (np. prawne) bądź regulatory rynku medialnego oraz publicznego bądź komercyjnego wykorzystania mediów w rozmaitych celach (np. kampaniach reklamowych, społecznych, które na ogół prowadzone są za pośrednictwem mediów). Jeśli idzie o drugie znaczenie, to pod tym pojęciem należy rozumieć wszelkie procesy decyzyjne odnoszące się do samych organizacji medialnych. Mogą to być czynności rozpatrywane zarówno w ujęciu funkcjonalnym (odnoszącym się do specyficznych działań składających się na zarządzanie), procesowym (odnoszącym się do planowania i monitorowania samego procesu), jak i strukturalnym (odnoszącym się do budowania samej organizacji).

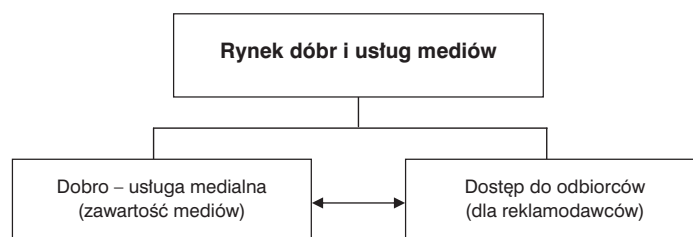
Autor niniejszych rozważań na podstawie własnych doświadczeń badawczych, a także po konsultacjach w rozmaitych środowiskach uznał, że „zarządzanie mediami” jest pojęciem szerszym niż „zarządzanie w mediach”. Pojęcie „zarządzanie w mediach” zawiera się w „zarządzaniu mediami”. Nie bez znaczenia dla takiego rozstrzygnięcia było też odniesienie do zakorzenionych w języku polskim takich określeń, jak „zarządzanie zasobami ludzkimi”, „zarządzanie jakością”, „zarządzanie wiedzą” itp. W jednej z publikacji (Nierenberg, 2012, s. 143–154) autor niniejszych rozważań odniósł się do stanowiska przeciwników takiego sposobu rozumowania. Oponenty wskazują, że poprawne jest określenie „zarządzanie w kulturze” zamiast „zarządzanie kulturą”. Jednakże zdaniem autora zarządzać można każdym dobrem. Zatem istotne będzie, jaką przyjmujemy definicję pojęcia, co do którego chcemy odnieść owo zarządzanie. Jeżeli przyjmujemy za G. Hofstede, że kultura to „zbiorowe zaprogramowanie umysłów, które wyróżnia jedną grupę społeczną od drugiej”, to owym „zaprogramowaniem” można zarządzać. Bowiem istotą owego zaprogramowania jest informacja. *Per analogiam* dotyczy to także mediów. Jeżeli przyjmujemy za D. McQuailem, że „media masowe oznaczają instytucjonalne środki publicznego komunikowania na odległość, do wielu odbiorców, w krótkim czasie”, to bez wątpliwości można „zarządzać mediami”. I takiego też pojęcia używa D. McQuail – „zarządzanie mediami masowymi”. W tym znaczeniu wspomniany badacz rozumie termin „zarządzanie” jako „ogół praw, regulacji, reguł i konwencji służących sprawowaniu kontroli nad mediami w interesie ogółu, w tym także w interesie samych mediów”. I dalej, tenże uczyony jest zdania, że istota zarządzania mediami przewiduje „pewien zbiór standardów lub celów, którym towarzyszą procedury o różnym stopniu rygorystyczności, służące ich egzekwowaniu” (McQuail, 2007, s. 242). Można też odwołać się do najprostszej analogii odnoszącej się do „zarządzania przedsiębiorstwem (przedsiębiorstwami)” czy „zarządzania w przedsiębiorstwie”. Oba terminy są uprawnione, choć mają inne zakresy znaczeniowe. To tylko jeden z przykładów problemów, jakie są udziałem badaczy zajmujących się zarządzaniem mediami na polskim gruncie naukowym. Zważywszy, że zdaniem autora niniejszego artykułu jednym z najbardziej uprawnionych podejść do badania zarządzania mediami jest ujęcie systemowe (Nieren-

berg, 2011), zatem jego definicja byłaby następująca: *Zarządzanie mediami (w ujęciu systemowym) to zespół wzajemnie powiązanych procesów i czynności obejmujących: planowanie, organizowanie, przewodzenie i motywowanie oraz kontrolowanie, odnoszących się do wszystkich przejawów i poziomów systemu medialnego* (Nierenberg, 2011, s. 79).

Przytoczona definicja odnosi się do procesów, ale pomija zasób, jakim przede wszystkim zarządzają organizacje medialne, czyli informację.

### 3. Informacja jako zasób

Informacja zawsze była istotna (choć nie zawsze uświadamiano sobie jej znaczenie), ale we współczesnym świecie stała się zasobem szczególnie pożądanym. P. Drucker stwierdził wręcz, że wiek XXI będzie wiekiem, w którym informacja stanie się podstawowym zasobem. Do wzrostu znaczenia tego zasobu przyczyniły się przede wszystkim media. I to zarówno te tradycyjne, jak prasa, radio, telewizja, ale przede wszystkim Internet.



Rys. 1. Media jako dobro lub usługa rynkowa. Źródło: Piccard, R.G. (1989). *Media Economics. Concepts and Issues*. Newbury Park–London–New Delhi: Sage, s. 18; Kowalski, T. (1998). *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*. Warszawa: Przedsiębiorstwo Handlowe TEX, s. 30; Nierenberg, B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, s. 92.

Informacja, jako dobro czy usługa, oferowana na rynku – wbrew obiegowym opiniom – jest przedmiotem znacznego interwencjonizmu, w tym także państwowego. Informacja podlega sporym regulacjom instytucjonalnym. Licencjonowana jest znaczna część wyrobów i usług informacyjnych, za określone usługi na rynku informacyjnym pobierane są opłaty. W odniesieniu do informacji stosuje się – jak twierdzi J. Oleński – prawa rynku. Jego zdaniem na rynku informacyjnym mamy do czynienia z klasycznymi kategoriami: podażą, popytem i ceną.

Stoi to w jawnej sprzeczności z postulatem zgłoszonym przez P. Druckera, że informacja jako zasób nie poddaje się podstawowym prawom ekono-

micznym (Drucker, 2000, s. 104–105). Ta sprzeczność wymaga objaśnienia. Wywód odnoszący się do postulatu zgłoszonego przez P. Druckera jest jednym z najistotniejszych wątków w mojej monografii „Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe” (Nierenberg, 2011). Przyjęcie sposobu rozumowania i argumentów zaproponowanych przez autora niniejszej publikacji jest decydujące o rozstrzygnięciu wielu omawianych tu kwestii.

By rzecz całą objaśnić, należy wprzód odwołać się do sformułowanego przez R. Picarda dualizmu rynku medialnego (por. rysunek 1) oraz formuły „guzików informacyjnych i medialnych”, która została wymyślona przez autora niniejszego wywodu podczas jednego z wykładów kursu „Zarządzania mediami” w Uniwersytecie Jagiellońskim. Z braku innych akcesoriów autor posłużył się guzikami przy koszuli i ich informacyjnymi odpowiednikami. Dla klarowności wywodu koniecznym było także odróżnienie klasycznego przedsiębiorstwa od przedsiębiorstwa medialnego. Przyjmijmy, że tym klasycznym przedsiębiorstwem jest fabryka produkująca prawdziwe guziki, a przedsiębiorstwem medialnym gazeta dostarczająca informacji, czyli „guzików medialnych”. Gdyby autor niniejszego artykułu stanął na stoku, ubrany w kombinezon narciarski, to zapewne nikt nie chciałby umieścić reklam na jego stroju. Natomiast, gdyby obok stanął najpopularniejszy swego czasu polski narciarz Adam Małysz, to każdy centymetr kwadratowy jego kombinezону byłyby wart sporo pieniędzy. W tym przypadku autor obrazuje przedsiębiorstwo, które produkuje zwykłe guziki, natomiast A. Małysz przedsiębiorstwo medialne, które nie tylko dostarcza określonego produktu medialnego („guzików medialnych”), ale też ma zdolność skupiania na sobie uwagi (rzadkiego dobra). Wobec tego pierwszego przedsiębiorstwa stosują się zasady klasycznej ekonomii, a wobec tego drugiego już nie. W tym przypadku oznacza to, że informacja jest tym cenniejsza, im powszechniejsza. I tu znowu trzeba się odwołać do rozumowania *per analogiam*, czyli wspomnianych na początku niniejszego wywodu gazet. Nazwijmy je A i B i niech każda z nich zawiera 100 dokładnie takich samych „guzików medialnych”. Gdyby gazeta A sprzedawała się w nakładzie 1000 egzemplarzy, a gazeta B w nakładzie 1 000 000 egzemplarzy, to pytanie o to, które guziki są cenniejsze, byłoby w zasadzie pytaniem retorycznym. Oczywiście, że w tej gazecie, która sprzedała więcej egzemplarzy. Bo większy nakład oznacza, że gazeta oferuje reklamodawcom więcej rzadkiego dobra, jakim jest uwaga czytelników. Oznacza to, że dowiedzione zostało twierdzenie P. Druckera, iż informacja jest tym cenniejsza, im powszedniejsza.

Opisany tu sposób rozumowania dowodzi, że zarządzanie mediami wymaga nowych narzędzi badawczych, nowego opisu, nowych pojęć, które dadzą szansę zrozumienia procesów zachodzących w organizacjach medialnych i ich otoczeniu. Tradycyjne narzędzia odnoszące się do informacji jako dobra medialnego wydają się mieć ograniczone zastosowanie (Nierenberg, 2011, s. 83).



#### 4. Zarządzanie mediami publicznymi

Szczególnym obszarem zarządzania mediami, który wymaga gruntownego zbadania ze względu na wspomnianą już uprzednio „misję”, są media publiczne. Dwie kwestie wydają się najistotniejsze w tym zakresie:

- sposób zarządzania mediami publicznymi, by przy określonych środkach publicznych (czasami wspieranych przez środki komercyjne) efektywnie była realizowana tzw. misja;
- stopień ingerencji państwa w media publiczne.

Wielce symptomatyczny jest przykład komisji powołanej przez brytyjski rząd do opracowania koncepcji cyfryzacji BBC, w tym zdefiniowania na nowo istoty brytyjskiej publicznej radiofonii i telewizji. Komisja w raporcie końcowym napisała: „Kiedy każde z nas próbowało przedstawić jakąś definicję, zaczęły się pojawiać znane pojęcia – informacja, oświata, poszerzenie horyzontów, bezstronność, niezależność, powszechny dostęp, inkluzywność, służba na rzecz mniejszości, brak motywacji komercyjnej itp. itd. Doszliśmy do wniosku, że wprawdzie nie sformułujemy nowej definicji, ale wiemy, co to media publiczne” (Department for Culture, Media and Sport, 1999; za: Jakubowicz, 2007, s. 27).

Z kolei w raporcie *Review of Public Broadcasting Around the World* z 2004 r. wskazano na trzy główne orientacje dotyczące stopnia ingerencji państwa w media (McKinsey Company, 2004; Jakubowicz, 2007, s. 96):

1. Minimalistyczna – występuje w krajach, gdzie zawartość mediów komercyjnych nie jest regulowana, publiczne finansowanie mediów publicznych nie przekracza 30 dolarów na jednego mieszkańca (Włochy, Nowa Zelandia, Portugalia, Hiszpania, USA).
2. Media jako „wyjątek kulturalny” – na nadawców komercyjnych nakładany jest obowiązek produkcji programów wzmacniających tożsamość narodową, publiczne finansowanie nie przekracza 30 dolarów na jednego mieszkańca.
3. Duży stopień ingerencji – ingerencja w program jest uzasadniana interesem publicznym, finansowanie publiczne przekracza 50 dolarów na jednego mieszkańca (Niemcy, Holandia, Szwecja, Wielka Brytania).

Wydaje się, że w przypadku zarządzania mediami publicznymi jednym z istotnych elementów jest brak motywacji komercyjnej. Jest to możliwe wtedy, gdy media publiczne nie muszą szukać znaczących środków na rynku komercyjnym. W takich krajach, jak Wielka Brytania, Dania, Norwegia, Szwecja czy Japonia, udział pieniędzy publicznych w przychodach publicznych instytucji medialnych wynosi niemal 100% (Jędrzejewski, 2003, s. 39). W Polsce publiczne przedsiębiorstwa medialne są zmuszone do szukania źródeł finansowania na rynku komercyjnym. Udział środków publicznych w realizacji zadań (tzw. misji) systematycznie spada. W 2008 r. wynosił średniorocznie od około 27–28% w przypadku telewizji publicznej do około 72–73% w przypadku radia publicznego<sup>5</sup>. Cztery lata później było



to: 14% w przypadku telewizji publicznej oraz 57% w przypadku radia publicznego<sup>6</sup>.

Przy obecnym stanie prawnym zarządzanie polskimi mediami publicznymi musi stanowić połączenie dwóch celów: komercyjnego i interesu publicznego. Polskim mediom publicznym nadano formę spółek prawa handlowego, które ze swej natury są nastawione na zysk. Takich zresztą oczekuje minister skarbu państwa, który w stosunku do spółek medialnych pełni funkcje właścicielskie. Z drugiej jednak strony polskie media publiczne poddano ustawie o radiofonii i telewizji, w której opisano interes publiczny (misja)<sup>7</sup>. Od wielu lat kolejne rządy próbują rozwiązać tę kwadraturę koła, ale na ogół kończy się to na zapowiedziach i przejściu wpływów nad mediami publicznymi przez kolejną ekipę po kolejnych wyborach. K. Jakubowicz, niedawno zmarły, wybitny polski medioznawca, mówił wręcz o kryzysie prawomocności istnienia mediów publicznych – badani odbiorcy deklarują potrzebę ich istnienia, a z drugiej strony są rozczarowani praktyką ich działania (Jakubowicz, 2007, s. 252).

W 2013 r. rektor Uniwersytetu Jagiellońskiego oraz przewodniczący KRRiT podpisali umowę, na mocy której UJ będzie w 2014 r. organizatorem I Międzynarodowej Konferencji Mediów Publicznych. Obok uczonych wezmą w niej udział praktycy medialni, a także politycy. Od postawy tych ostatnich zależy w dużym stopniu przyszłość mediów publicznych, zwłaszcza ich finansowanie.

## 5. Podsumowanie

Wydaje się, że w świetle powyższych rozważań zarządzanie mediami należy rozumieć zarówno w ujęciu szerszym, dotyczącym mediów pojmowanych jako dziedzina odnosząca się zjawisk społecznych, politycznych i gospodarczych, jak też w ujęciu węższym, rozumianym jako zarządzanie przedsiębiorstwem medialnym funkcjonującym w określonym otoczeniu. Badanie tych zagadnień jest o tyle utrudnione, iż jest ono – jak dotąd – stosunkowo słabo rozpoznane i wymaga stworzenia określonego aparatu pojęciowego, odpowiednich narzędzi badawczych, ustalenia zagadnień paralelnych i odrębnych w stosunku do zarządzania klasycznego. Wymaga także wprowadzenia nowych kierunków kształcenia<sup>8</sup>. Jest to zatem praktyczna realizacja drugiej tezy niniejszego artykułu, iż „zmiana sposobów zarządzania w organizacjach medialnych wymaga kadr o innych niż dotąd predyspozycjach, wiedzy i umiejętnościach, a to z kolei wymaga nowych sposobów kształcenia”. Także pierwsza teza, iż „podstawowe dobro współczesnego świata, jakim jest informacja, wymaga nowych sposobów zarządzania; dotyczy to zwłaszcza organizacji medialnych”, została potwierdzona poprzez wskazanie właściwości informacji, które sprawiają, że nie poddaje się ona tradycyjnym prawom ekonomicznym.

Zatem zarządzanie mediami jako rodząca się subdyscyplina zarządzania wymaga kolejnych badań, które pozwolą zrozumieć procesy zachodzące

w organizacjach medialnych. Zadaniem autora niniejszych rozważań ujęcie systemowe, jak i podejście humanistyczne do badanych zagadnień są w pełni uprawnione.

### Przypisy

- <sup>1</sup> Autor niniejszego artykułu, jako jedyny dotąd Polak, został zaproszony do udziału w jej obradach; było to w 2010 r. w Bogocie, gdzie odbyła się konferencja IX World Media Economics & Media Management.
- <sup>2</sup> Porównaj: Belczyński, J. (2005). *Radio jako obiekt zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie; Nierenberg, B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego; Kowalski, T. (1998). *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*. Warszawa: Przedsiębiorstwo Handlowe TEX; Kowalski, T. (2008). *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*. Warszawa: WAiP; Kowalski, T. i Jung, B. (2006). *Media na rynku*. Warszawa: WAiP; Kreft, J. (2012). *Ewolucja strategii transnarodowych korporacji transmedialnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego; Nierenberg, B. (2006). *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*. Opole: Wydawnictwo Radio Opole; Nierenberg, B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- <sup>3</sup> B. Mierzejewska od ponad 20 lat pracuje w uczelniach Szwajcarii, Szwecji, a obecnie jest profesorem Uniwersytetu w Fordham w Nowym Jorku, trudno zatem zaliczać jej prace do polskiego dorobku naukowego.
- <sup>4</sup> Szerzej na ten temat w: Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- <sup>5</sup> <http://www.krrit.gov.pl/bip/Portals/0/sprawozdania/spr2008/inf2008.pdf>; data dostępu: 21 08 2008.
- <sup>6</sup> [http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/\\_public/Portals/0/sprawozdania/spr2012/sprawozdanie\\_krrit\\_03\\_2012.pdf](http://www.krrit.gov.pl/Data/Files/_public/Portals/0/sprawozdania/spr2012/sprawozdanie_krrit_03_2012.pdf); data dostępu: 12 08 2013.
- <sup>7</sup> Ustawa z 29 XII 1992 r. o radiofonii i telewizji, DzU 1993, nr 7, poz. 34 z późn. zm.
- <sup>8</sup> W Uniwersytecie Jagiellońskim od 2011 r. jest prowadzone kształcenie w zakresie zarządzania mediami w Instytucie Kultury Wydziału Zarządzania i Komunikacji Społecznej.

### Bibliografia

- Ackoff, R.L. (1973). O system pojęć systemowych. *Prakseologia*, (2); za: S. Sokołowska (2009). *Organizacja i zarządzanie. Ujęcie teoretyczne*, Opole: Wydawnictwo Uniwersytetu Opolskiego.
- Albarran, A.B., Chan-Olmsted, S.M. i Wirth, M.O. (red.). (2006). *Handbook of Media Management and Economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Belczyński, J. (2005). *Radio jako obiekt zarządzania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Bielski, M. (1997). *Organizacje, istota, struktury, procesy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Clegg, S.R., Hardy, C. i Nord, W.R. (red.). (1996). *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Department for Culture, Media and Sport. (1999). *The Future Funding of the BBC. Report of the Independent Review Panel*. London: Department for Culture, Media and Sport.

- Drucker, P. (2000). *Zarządzanie w XXI wieku*. Warszawa: Muza.
- Hallin, D. i Mancini, P. (2007) *Trzy modele mediów w ujęciu porównawczym*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Jakubowicz, K. (2007). *Media publiczne. Początek końca czy nowy początek*. Warszawa: WAiP.
- Jędrzejewski, S. (2003). *Radio w komunikacji społecznej*. Warszawa: Profi-Press.
- Kast, F.E. i Rosenzweig, J.E. (1972). Organization and Management. Environment and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 17 (3).
- Kowalski, T. (1998). *Media i pieniądze. Ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*. Warszawa: Przedsiębiorstwo Handlowe TEX.
- Kowalski, T. (2008). *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania mediami*. Warszawa: WAiP.
- Kowalski, T. i Jung, B. (2006). *Media na rynku*. Warszawa: WAiP.
- Koźmiński, A.K. i Piotrowski, W. (red.). (2004). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kreft, J. (2012). *Ewolucja strategii transnarodowych korporacji transmedialnych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- McKinsey Company. (2004). *Review of Public Broadcasting Around the World*. London: McKinsey Company.
- McQuail, D. (2007). *Teoria komunikowania masowego*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Mierzejewska, B.I. i Hollifeild, C.A. (2006). Theoretical Approaches in Media Management Research. W: A.B. Albarran, S.M. Chan-Olmsted i M.O. Wirth (red.), *Handbook of Media Management and Economics*. New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Nierenberg, B. (2006). *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*. Opole: Wydawnictwo Radio Opole.
- Nierenberg, B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg, B. (2012). Zarządzanie mediami – ujęcie systemowe. W: J.W. Adamowski i A. Jaskiernia (red.), *Systemy medialne w XXI wieku. Wspólne czy różne drogi rozwoju?* (s. 143–154). Warszawa: Wydawnictwo ASPRA-JR.
- Piccard, R.G. (1989). *Media Economics. Concepts and Issues*. Newbury Park–London–New Delhi: Sage.
- Piotrowski, W. (2004). Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia. W: A.K. Koźmiński i W. Piotrowski (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pringle, P.K. i Starr, M.F. (2006). *Electronic Media Management*. Burlington–Oxford: Focal Press.
- Roberts, K.H. i Grabowski, M. (1996). Organizations, technology and structuring. W: S.R. Clegg, C. Hardy i W.R. Nord (red.), *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Ustawa z 29 XII 1992 r. o radiofonii i telewizji. DzU 1993, nr 7, poz. 34 z późn. zm.