

PARADYGMAT EKONOMICZNY I PARADYGMAT ETYCZNY W ZARZĄDZANIU I W ZARZĄDZANIU MEDIAMI¹

2.1. Wprowadzenie

W realiach rynku medialnego i zarządzania organizacjami medialnymi widoczne jest zderzenie podejścia idealistycznego z rzeczywistością. Jak twierdzi James W. Redmond, w branży medialnej (rozumianej bardzo szeroko²) operują przedsiębiorstwa, dążące do maksymalizacji zwrotu z inwestycji oraz maksymalizacji zysku. Rynek zdominowany przez konglomeraty branży technologicznej wymusza duże zaangażowanie ekonomiczne³. O potrzebie finansowej skuteczności i efektywności zarządzania (zwłaszcza wśród menedżerów) przekonuje m.in. Peter F. Drucker⁴. Czy jednak można przedsiębiorstwa medialne traktować *jedynie* w kategoriach efektywności finansowej? Tadeusz Oleksyn postuluje, by dodać filar etyczności do tych działań, „gdyż skuteczność bez moralności może być przerażająca⁵”. To zderzenie czytelnie ilustrują wiodące paradygmaty zarządzania mediami.

Podjęcie próby połączenia paradygmatów: ekonomicznego i etycznego w zarządzaniu mediami wymaga w pierwszej kolejności zauważania i opisanie tych dwóch światopoglądów, a więc sformułowania pewnego uogólnienia i podziału. Przede wszystkim wymaga omówienia słabości i potencjału każdego z nich. Nauki o komunikacji społecznej i mediach, a także nauki o zarządzaniu i jakości to obszary wieloparadygmatyczne, należące do nauk społecznych. Dyscypliny te czerpią z różnorodnego, bogatego dorobku naukowego (zarówno w wymiarze teoretycznym, jak i praktycznym) innych dyscyplin, wykorzystując zarówno metody jakościowe,

¹ Anna Teler, *Paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny w zarządzaniu i w zarządzaniu mediami*, [w:] *Zarządzanie mediami zorientowane na wartości w oparciu o synergiczną korelację paradygmatów etycznego i ekonomicznego* (fragment), rozprawa doktorska napisana pod opieką naukową ks. prof. dr hab. Michała Drożdża, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie, Kraków 2022, s. 156-211, 241-245.

² Zgodnie z ujęciem amerykańskim do przemysłu medialnego wlicza się także gry, sport, parki rozrywki, a nie raz jeszcze szerzej: branżę rozrywkową i high-tech. Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 17-18.

³ Por. James W. Redmond, *Issues in Human Relations Management*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 126.

⁴ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.

⁵ Tadeusz Oleksyn, *Granice zarządzania*, w: *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 50.

jak i ilościowe. Należy zatem doprecyzować, że chodzi o paradygmaty praktyki zarządzania, a w przypadku rozważań naukowych o swoisty meta-poziom.

Definiując pojęcie *paradygmatu* należy odwołać się do Thomasa Kuhna⁶, który uznaje, że jest to powszechnie uznawane osiągnięcie naukowe (światopogląd naukowy), które dostarcza nowych rozwiązań i modelowych problemów dla danej społeczności naukowców, a jednocześnie stanowi „akceptowany przez społeczność naukową danego czasu i przyjmowany powszechnie wzorzec nauki właściwy dla danego czasu wraz z założeniami filozoficznymi stanowiącymi jego podstawę⁷”. Można więc stwierdzić, że paradygmat to światopogląd, zbiór założeń i wzorców umożliwiający rozpoznanie kierunku myślowego w danym obszarze naukowym i porozumienie między naukowcami bez zbędnych wyjaśnień. Na tak sformułowanym fundamencie kształtuje się konkretna racjonalność i spojrzenie na badaną czy opisywaną rzeczywistość. Paradygmat cechuje swoista stałość, a zmiany przebiegają ewolucyjnie w dłuższym czasie⁸. Wiesław Kowalczewski wskazuje na obecność dwóch paradygmatów w zarządzaniu: euclidowo-kartezjański/kartezjańsko-newtonowski oraz holistyczno-ekologiczny. Pierwszy wyrasta z ideałów wolnego rynku i rządu, indywidualizmu i prawa własności, ale także z przekonania o tym, że „życie w społeczeństwie należy traktować jako konkurencyjną walkę o byt, oraz należy wierzyć w nieograniczony postęp materialny, osiągalny dzięki rozwojowi gospodarczemu i technologicznemu⁹”. Paradygmat kartezjańsko-newtonowski kształtuje współczesną myśl ekonomiczną i polityczną (m.in. za sprawą Isaaka Newtona i Johna Locke’a). Wykazuje on jednak redukcjonizm i nadmierną wiarę w nieograniczony postęp materialny. Drugi paradygmat: holistyczno-ekologiczny jest w procesie kształtowania się i dostarcza szerokiej perspektywy, sprzeciwiając się redukcjonizmowi i fragmentaryczności. Wszak „unikanie przez wielu ekonomistów, co dotyczy także, choć w mniejszym stopniu nauk o zarządzaniu, problemów społecznych i ekologicznych¹⁰” niesie ze sobą ograniczenia i wątpliwości. A także budzi opór wobec uznawania gospodarki za element „większego systemu społeczno-gospodarczego, który składa się z ludzi oraz zasobów naturalnych, z których większość stanowią również żywe organizmy¹¹” przy jednoczesnym umniejszaniu roli człowieka i spraw społecznych oraz świata naturalnego i kwestii ekologicznych. Propozycja takiego spojrzenia na „gospodarkę, a w kon-

⁶ Por. Thomas Kuhn, *Strategia rewolucji naukowych*, tłum. Helena Ostromecka, PWN, Warszawa 1968.

⁷ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 24.

⁸ Por. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 25.

⁹ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

¹⁰ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

¹¹ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

sekwencji na sposoby zarządzania tą gospodarką i jej poszczególnymi elementami, tj. organizacjami, stanowi przesłankę kształtowania się nowego paradygmatu holistyczno-ekologicznego, w którym etyka odgrywa coraz większą rolę¹²”. Można więc uznać, że Kowalczewski opisuje (w bardziej szczegółowym ujęciu) paradygmat ekonomiczny i paradygmat etyczny. Czytelna tendencja do prostego podziału na dwa światopoglądy budzi oczywiście uzasadnione obawy. Zarówno w praktyce zarządzania mediami obserwowane są postawy, przekonania i motywacje, zorientowane wokół etyki lub ekonomii, jak i w obszarze naukowym na poziomie interpretacji badawczej, przyjętej metodologii realizowany dyskurs wyznaczają: perspektywa ekonomiczna o biznesowo-finansowym wymiarze lub perspektywa etyczna, odwołująca się do spraw społecznych, misji i wizji, a wreszcie samego człowieka i jego wartości. Pomimo tych wątpliwości dokonano swoistej generalizacji, by wykazać istnienie owych dwóch paradygmatów, wskazać na istnienie myślenia ekonomicznego i etycznego (nazywanego w tej pracy także: poza-ekonomicznym) oraz dowieść, że współczesne tendencje skłaniają się ku stereotypizowaniu tych ujęć jako dychotomicznych. Kontestuje ten stereotyp założenie o komplementarności etyki i ekonomii w zarządzaniu (także mediami).

Ostatecznie próbując wykazać możliwość połączenia paradygmatów: etycznego i ekonomicznego w zarządzaniu mediami można przyjąć za Peterem F. Druckerem, że: „podstawowe założenia na temat rzeczywistości są paradygmatami nauk społecznych, w tym także nauki o zarządzaniu. Większość badaczy, autorów, wykładowców i praktyków danej dziedziny przyjmuje je *podświadomie*. Te założenia w znacznym stopniu determinują treść nauki, czyli zbiór prawd uznawanych przez reprezentantów danej dziedziny za rzeczywiste¹³”. Dalej zaś autor przekonuje, że przyjmowane założenia określają zakres wiedzy, definiują to, co jest uznawane za fakty oraz uprawomocniają lub unieważniają samą dziedzinę, a także – co najistotniejsze:

„założenia w dużej mierze decydują o tym, które idee będą w danej dziedzinie odrzucane lub powszechnie ignorowane jako irytujące wyjątki od reguły. Założenia wytyczają granice między ideami stanowiącymi treść badań a ideami, które do tej treści nie przystają. (...) Mimo tak dużego znaczenia, założenia te są rzadko analizowane, rzadko badane i rzadko podważane. (...) W nauce społecznej, a taką jest nauka o zarządzaniu, założenia na temat rzeczywistości pełnią znacznie istotniejszą rolę niż paradygmaty w naukach przyrodniczych¹⁴”.

W związku z powyższym wymiar i znaczenie paradygmatów, ich istnienie i wpływ na praktykę i naukowość zarządzania są nie do przecenienia. Rozdział ten poświęcono opisowi

¹² *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

¹³ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11.

¹⁴ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 11-12.

dwóch głównych paradygmatów w zarządzaniu mediami: ekonomicznego i etycznego. Autorka podjęła się opisu historycznej ewolucji każdego z nich, wskazała wybrane, ważne problemy, a także dylematy zarządzania mediami w świetle dwóch głównych paradygmatów. Ważną częścią niniejszych rozważań jest zaprezentowanie współczesnych interpretacji paradygmatów: ekonomicznego i etycznego – stąd konieczne są odwołania do stereotypu o dychotomii i wyjaśnienie założeń o komplementarności. Zauważenie i opisanie potencjału korelacji paradygmatów i ich komplementarności jest podstawą teoetyczną do części badawczej.

2.2. Rys historyczny: naukowość w zarządzaniu i zarządzanie mediami

Zarządzanie ma związek z naukami ekonomicznymi, ale nie tylko. Wyraźnie widać, że wyrosło także z praktyki sprawowania rządów, prowadzenia działań wojennych czy innych działalności zorganizowanych. Mimo początkowego braku odrębnej dyscypliny główny obszar zainteresowań ukształtował się wokół organizacji i kierowania. Uznaje się, że zarządzanie funkcjonowało pomimo braku swoistych ram naukowych i określa się je jako zarządzanie przednaukowe, w które włącza się dorobek piśmienniczy do początku XX wieku. Choć część ówczesnych założeń może być interesującą inspiracją, to jednak ma charakter niezwyfikowany i nieusystematyzowany¹⁵.

Naukowe zarządzanie odznacza się systematycznym podejściem, wynika z potrzeb praktyki i poszukuje rozwiązań dla problemów organizacji i zarządzania, jakie pojawiły się w wyniku rewolucji przemysłowej. Wśród prekursorów wymienia się: Fredericka Taylora (1856-1915), Henry'ego Louis Le Chateliera (1850–1936), Franka Gilbretha (1868-1924) oraz Lillian Gilbreth (1878-1972), Henry'ego Gantta (1861-1919), Haringtona Emmersona (1853-1931), Henry'ego Forda (1863-1947) czy Karola Adamieckiego (1866-1933). Frederick W. Taylor zasłynął z badań i pomiarów czasu, potrzebnego na wykonanie każdego etapu pracy robotników, co pozwoliło mu zaprojektować efektywniejszy sposób wykonywania poszczególnych elementów danego zadania. Wprowadził system wynagrodzeń oparty o akord¹⁶, zwiększając tym samym płacę tym, którzy osiągnęli lub przekraczali założony dla stanowiska plan produkcyjny. Jako jeden z pierwszych projektował i opisywał stanowiska pracy, a także wprowadził przerwy na odpoczynek. Dzięki opracowaniom na temat efektywności, wpłynął na jakość i ilość pracy oraz na morale pracow-

¹⁵ Por. Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie* 1(37)/2018, s. 37.

¹⁶ Rozwiązanie to jest wykorzystywane w niektórych branżach do dziś i nadal polega na uzależnieniu płacy od ilości wykonanej pracy (np. wytworzonych produktów lub wykonanych czynności) lub poziomu wykonania jakiejś pracy oraz od ustalonej stawki za konkretną jednostkę wykonanej pracy.

ników¹⁷. Taylor opracował także konkretne wskazania dla zarządzających pracą i ludźmi, m.in. zalecał dobór pracowników, szkolenia, nadzorowanie czy planowanie dalszej pracy. Współcześnie są to czynności oczywiste, jednak na początku XX wieku wiele wniosły w organizację pracy. Zaangażowanie Taylora wpłynęło nie tylko na ówczesną i dzisiejszą praktykę, ale także na perspektywę naukową – bowiem jego obserwacje i zalecenia przyczyniły się do rozwoju nauki o zarządzaniu. Należy wymienić, m.in: optymalizację – najlepsze możliwe wykorzystanie środków produkcji; specjalizację – wąski zakres czynności wykonywanej przez pracownika; standaryzację – jednakowe zasady wykonywania poszczególnych zadań; racjonalizację – działanie połączone z refleksją teoretyczną; jeden najlepszy sposób (z j. ang. *one best way*) – sposób wykonania danej czynności ustalony naukowo. Henry Louis Le Chatelier opracował pięć etapów realizacji przedsięwzięcia, czyli: określenie celu, opracowanie potrzebnych środków i warunków, przygotowanie środków i warunków, wykonanie oraz kontrola. Małżeństwo Gilbrethów zajmowało się eliminowaniem nieefektywności w pracy. Analizując wykonane przez pracownika ruchy (w pracy fizycznej) wyznaczali możliwe usprawnienia, co przełożyło się na późniejszą ideę psychologii pracy i kierowania personelem¹⁸. Henry Gantt opracował słynny i wykorzystywany do dziś wykres (tzw. wykres Gantta), który opierał się na przyporządkowaniu pracownika do konkretnego zadania i określenia procesu różnych czynności w czasie. Zaproponował także nowy – odmienny od akordowego – system wynagradzania pracownika. Zadaniowo-premiowy, tzw. bonusowy system Gantta, wynikał z bardziej humanistycznego podejścia do pracowników. Harrington Emerson podkreślał znaczenie wyspecjalizowanych ról kierowniczych w organizacjach. Przekonywał, że specjalizacja pracy jest konieczna bez względu na stanowisko i wykonywany rodzaj pracy. Na bazie opracowań Emmersona powstały początki zarządzania przez cele. Zaproponował także zasady efektywności, czyli: wyraźnie określony cel, zdrowy rozsądek, doradztwo, dyscyplinę, uczciwe i sprawiedliwie działanie, rzetelność, dokładność, natychmiastowość i stałość w sprawozdawczości i raportowaniu, planowanie działań w sposób naukowy, opracowanie i wykorzystanie wzorów, norm i harmonogramów pracy, adaptację warunków pracy, standaryzację działań, istnienie spisanych regulaminów i instrukcji, i wreszcie wynagradzanie efektywności. Połączenie praktyczności i naukowości promował Henry Ford, uważany z jednej strony za genialnego praktyka, jak i za współtwórcę naukowego zarządzania, a z drugiej: za tyra¹⁹. Opracowana przez

¹⁷ Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 42.

¹⁸ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 59-60.

¹⁹ Por. *Recalling Henry Ford, the Not-So-Good Capitalist*, NYTimes.com, 10.09.2012, www.nytimes.com/2012/09/10/opinion/recalling-henry-ford-the-not-so-good-capitalist.html, [dostęp:10.11.2021].

niego teoria i styl nosi nazwę fordyzmu. Dzięki niemu powstała wielko- i wielo- seryjna produkcja samochodów (co umasowiło samochód osobowy jako środek transportu), wprowadzono standaryzację (np. wprowadzono jeden, najczęstszy kolor karoserii), wymienne części (co było bardzo nowatorskim rozwiązaniem), powstała taśma montażowa (która znacznie obniżyła koszty produkcji i pozwoliła zmonopolizować rynek samochodów w Stanach Zjednoczonych), a dzięki eksperymentom płacowym przyciągano najlepszą kadrę pracowniczą²⁰. Swój udział w rozwoju naukowego zarządzania miał Karol Adamiecki, uważany za wybitnego przedstawiciela tego nurtu w Polsce. Badał on racjonalizację pracę i jej organizację w oparciu o działania zespołowe i współdziałanie. Opracował trzy prawa, zwane prawami Adamieckiego, tj.: harmonii (konieczność porozumiewania się i komunikowania między-zespołowego), podziału pracy (wykonawcza i kierownicza), integracji (odrębne zespoły współdziałając tworzą organizację)²¹. Badał przyczyny nieefektywności (wskazywał na znaczenie przepracowania, które wynika z nierównego, niesprawiedliwego podziału pracy na poszczególnych pracowników), zajmował się problematyką i wartością czasu w procesie produkcyjnym oraz poszukiwał prawidłowości zoptymalizowanej pracy. Jego nazwiskiem określa się także graficzne przedstawienie harmonogramu pracy (tzw. harmonogram Adamieckiego), który współgra z wykresem Gantta²². Podział projektu na poszczególne zadania oraz rozplanowanie ich w czasie to do dziś wyjątkowo ważne dla zarządzania narzędzie. Za jednego z twórców teorii zarządzania uznaje się Henri'ego Fayola, który reprezentował również nurt klasyczny, ale kierunek administracyjny²³. Koncentrował się na badaniu zachowań kierowniczych, co przyczyniło się do wyodrębnienia tzw. funkcji kierowniczych: planowania, organizowania, koordynowania, przewodzenia i kontrolowania. Koncepcja ta jest znana współcześnie oraz niekiedy modyfikowana²⁴. Fayol opracował w 1947 roku podstawowe funkcje przedsiębiorstwa (techniczną, handlową, finansową, ubezpieczeniową, rachunkową, administracyjną), czternaście zasad zarządzania oraz wprowadził rozwiązania takie jak kładka Fayola, czyli wytyczne dotyczące dozwolonych kontaktów między pracownikami w strukturze organizacyjnej oraz kwestii takich jak rozpiętość i zasięg kierowania. Przeniósł

²⁰ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 62.

²¹ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 61.

²² Harmonogram Adamieckiego prawdopodobnie powstał jako pierwszy.

²³ Klasyczne zarządzanie dzieli się na kierunek administracyjny i naukowe zarządzanie.

²⁴ Wśród innych propozycji funkcji zarządzania pojawiają się m.in: rekrutowanie, motywowanie czy (proponowana przez Adama Stabryłę) identyfikacja. Por. *Podstawy organizacji i zarządzania. Podejścia i koncepcje badawcze*, (red.) Adam Stabryła, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

teorię do praktyki, kiedy opracował reformę Poczty Francuskiej²⁵. Co interesujące, „mimo upływu lat zasady zarządzania sformułowane przez H. Fayola w większości są nadal aktualne, a ich nieprzestrzeganie prowadzi do zjawisk kryzysowych i ogranicza sprawność funkcjonowania wielu współczesnych organizacji²⁶”. W XX wieku szczególnie istotny wpływ na rozwój i wygląd współczesnego zarządzania wywarł Peter Drucker. Wprowadził ważne koncepcje dotyczące sposobów zarządzania i pozostawił wiele publikacji²⁷. Jednym z ważniejszych osiągnięć, jakie wniósł w dyscyplinę zarządzania było opisanie pracownika wiedzy i roli wiedzy dla procesów zarządczych²⁸, a także informacji²⁹ oraz idea zarządzania przez cele. To właśnie Drucker zwrócił uwagę na unikanie błędów oraz ustanawianie priorytetów³⁰. Spojrzenie, które proponował w XX wieku miało charakter prekursorski. Drucker wykazywał w swoich pracach, czym jest istota zarządzania, a zatem podejmował próbę usystematyzowania aktualnej wiedzy ze wskazaniem nowatorskich i autorskich kierunków rozwoju, m.in. przekonywał, że dla zarządzania kluczowy jest człowiek i jego potencjał (uznał że człowiek jest największą wartością dla przedsiębiorstwa); wykazywał związki między zarządzaniem i kulturą organizacyjną, rozumianą jako obyczaje i zasady grupy; dowodził konieczności uwzględniania konkretnych idei i celów oraz komunikowania ich pracownikom (co sprzyja efektywności, motywacji i lepszemu rozumieniu wykonywanej pracy); identyfikował zarządzanie jako czynnik zwiększający wiedzę przedsiębiorstwa, umożliwiający jego lepszą adaptację do rzeczywistości; podkreślał rolę informowania, komunikacji i porozumienia zarówno między pracownikami, jak i wobec podmiotów zewnętrznych; uznawał monitorowanie, opiniowanie i kontrolowanie za ważny element podejmowania decyzji oraz adaptacji przedsiębiorstwa do zmian; doceniał rolę klienta i jego satysfakcję jako ważne czynniki osiągnięcia przewagi konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami³¹.

²⁵ Por. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 98-99.

²⁶ Stefan Lachiewicz, Marek Matejun, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 100.

²⁷ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 68.

²⁸ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 153-168.

²⁹ Por. Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 111-152.

³⁰ Por. *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 72.

³¹ Por. *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, (red.) Włodzimierz Piotrowski, Andrzej K. Koźmiński, PWN, Warszawa 2010, s. 62-67.

Ważnym kierunkiem w naukowym zarządzaniu było i pozostaje do dziś spojrzenie na sam proces kierowania i przywództwo. Bogaty dorobek naukowy w zakresie stylów kierownictwa zbudowali m.in.:

- Kurt Lewin, Ronald Lippitt i Ralph White, opracowując trzy style kierowania: autokratyczny, demokratyczny, liberalny (1939, 1961);
- Robert Tannenbaum i Warren Schmidt, wprowadzając style kierowania i skalę możliwych zachowań kierownika (od 1958), oraz koncepcję *Leadership Continuum* (1960);
- Robert Blake i Jane Mouton, proponując kolejną koncepcję stylów kierowania oraz siatkę kierowniczą, tzw. *The Managerial Grid Model* (1962-lata 90.XX w.);
- Paul Hersey i Ken Blanchard, dodając style kierownictwa oparte o stopień dojrzałości podwładnych oraz kierownictwo sytuacyjne (1968);
- William J. Reddin, opisując tzw. skrzynki Reddina, zwaną także *The 3D Theory* (1970-1977);
- Douglas McGregor, wprowadzając teorię X i Y, związaną w ‘rodzajami’ pracowników i ich motywacjami (1960), którą to rozwinął w późniejszym czasie William Ouchi, dodając teorię Z (od 1981);
- Daniel Goleman, pogłębiając style kierowania w odniesieniu do atmosfery w pracy, i opisując przywództwo emocjonalne (1995);
- Łukasz Sułkowski przedstawiając wzory kierowania: właścicielski, paternalistyczny, charyzmatyczny, nastawiony na władzę, administracyjny, klubowy i pasywny (2001)³².

O stylach przywództwa: klasycznym, transakcyjnym, wizjonerskim czy organicznym pisała Gayle C. Avery (2004)³³, a o skuteczności i sprawczości menedżerów przekonywał Peter Drucker (1966, 1967)³⁴.

Nie ma pełnej zgody, co do pierwszego użycia nazwy: naukowe zarządzanie (z j. ang. *scientific management*). Samą potrzebę naukowego postrzegania zarządzania zauważył już w 1886 roku Henry R. Towne. Podczas wygłaszania referatu na spotkaniu amerykańskiego stowarzyszenia (*American Society of Mechanical Engineers*) zrzeszającego inżynierów mechaniki powiedział, że zarządzanie zakładami produkcyjnymi nabrało ogromnego znaczenia tak, „że

³² Por. Łukasz Sułkowski, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, Folia Sociologica 29/2001, s. 185-205.

³³ Por. Avery C. Gayle, *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tłum. Grzegorz Gąbkowski, PWE, Warszawa 2016.

³⁴ Por. Peter F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, tłum. Jerzy Górski, Jerzy Szyfter, MT Biznes, Warszawa 2009.

należy je uznać za jedną ze sztuk nowoczesnych³⁵”. Podkreślił także rosnącą potrzebę, by uznać je za „odrębną dziedzinę studiów, posiadającą własne stowarzyszenia zawodowe, czasopisma i literaturę, gdzie myśli z tego obszaru działalności biznesowej mogą być rozwijane i wymieniane³⁶”. Jeśli chodzi o wykorzystanie zwrotu ‘naukowe zarządzanie’ to przypisuje się je Frederickowi W. Taylorowi, chociaż w istocie jako pierwszy wykorzystał je Louis D. Brandeis podczas postępowania na Międzystanowej Komisji ds. Handlu w 1910 roku³⁷. Pierwsza literatura z obszaru zarządzania to początek XX wieku, należy wymienić: *Shop Management* Fredericka W. Taylora w 1903 roku³⁸, *Principles of Scientific Management* również autorstwa Fredericka W. Taylora z 1911 roku, *Administration Industrielle et Générale* napisana przez Henri Fayola i opublikowana w 1916 r. oraz dwie publikacje z 1903 r. i 1909 r. opracowane przez Karola Adamieckiego³⁹.

Branża medialna jest przedmiotem zarządzania, jak każda inna branża. W poprzednim rozdziale opisano szczegółowo specyfikę branży medialnej i zarządzania nią, jednak nie sposób uciec od podstawowych wyznaczników i praw zarządzania. Także w mediach zainteresowanie zarządzaniem jest widoczne, praktykowane są projekty badawcze⁴⁰, a literatura tematyczna powiększa swą ilość. Współczesna perspektywa ma charakter makroskali, gdyż „korporacje medialne rozpatruje się przede wszystkim jako całościowy segment biznesowy, a nie jako konkretne firmy⁴¹”. Lucy Küng wskazuje, że naukowe zarządzanie uwidacznia związki z historycznymi reakcjami branży medialnej na zmiany w otoczeniu. Liberalizacja prawa czy globalizacja w latach 80. i 90. XX wieku, rozwój koncernów i zawiązywanie sojuszków medialnych zmierzających do struktur ponadnarodowych w latach 90. XX wieku, gwałtowny rozwój technologiczny na początku XXI wieku kształtujący obecny przemysł medialny i wreszcie zacieranie granic między produktami i usługami medialnymi przyczyniały się do ewolucji zainteresowań badawczych. Były to odpowiednio: badania struktur branżowych i wpływu globalizacji na

³⁵ Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 1(37)/2018, s. 45.

³⁶ Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 1(37)/2018, s. 7.

³⁷ Por. Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 1(37)/2018, s. 45.

³⁸ Niektórzy przyjmują tę właśnie datę za początek naukowego zarządzania.

³⁹ Por. Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 15.

⁴⁰ Prężny ośrodek badawczy związany z biznesem medialnym znajduje się m.in. w Jönköping, w Szwecji, gdzie również wydaje się ważne publikacje z obszaru zarządzania mediami.

⁴¹ Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16.

media, badania procesów i struktury oraz analizy fuzji, podejścia zasobowego i zarządzania strategicznego, badania nad procesami kształtowania się nowej architektury i sieciowości medialnej (szczególnie w kontekście dystrybucji) oraz wpływ i przyczyny konwergencji na media, wreszcie badania i opracowania dotyczące modeli biznesowych i problematyka misji społecznej⁴². Zarządzanie naukowe i zarządzanie mediami zostały już omówione, warto jednak na tym etapie rozwinąć, że w ramach zarządzania upowszechniły się dwie tradycje: ekonomiczna i humanistyczna. Zarządzanie ekonomiczne nawiązuje do osiągnięć i dorobku ekonomii jako nauki, interesując się funkcjonowaniem przedsiębiorstw i zależności rynkowych oraz kwestiami związanymi z produkcją, dystrybucją, racjonalnym działaniem człowieka, zwiększaniem wydajności, maksymalizacją rynku czy redukcją kosztów. Zarządzanie humanistyczne koncentruje się zaś na organizacjach i zarządzaniu z perspektywy ludzkiej. Dwóch prekursorów nauk zarządzania Max Weber i Frederick Taylor dało początek nurtom odpowiednio: humanistycznemu i ekonomicznemu⁴³.

Dla dalszej pracy konieczne jest wskazanie przesłanek stojących za zarządzaniem mediami, ale także zarządzaniem jako takim. Są to przesłanki ekonomiczne oraz przesłanki etyczne. Zdają się być one oczywiste, mają bowiem swoje umocowanie w literaturze i historii. Zostaną wskazane słabości i potencjał myślenia *stricte* w jednym nurcie: ekonomicznym bądź etycznym. Celowo nie będą omawiane wartości, obecne w każdej z nich, ponieważ temu zagadnieniu został poświęcony cały kolejny rozdział.

2.3. Ekonomiczne przesłanki zarządzania mediami

Podstawowe metody naukowe stosowane w naukowym zarządzaniu to obserwacja, eksperyment i doświadczenie. Dlatego zarządzanie od samych początków naukowej perspektywy odbiega w metodach badawczych od *stricte* ekonomicznych praktyk. A jednak w zarządzaniu wyraźnie obecna jest perspektywa ekonomiczna. Perspektywa ta realizuje się w: koncepcjach ekonomicznych przenikających do zarządzania, w myśleniu ekonomicznym w praktyce czy teoriach ekonomicznych stosowanych w nauce. Zarządzanie posiada swoje korzenie w ekonomii i ma swoje ugruntowanie w koncepcjach ekonomicznych. Jan Beliczyński uznaje, że naukowe zarządzanie „wywodzi się przede wszystkim z nauk ekonomicznych, jak i inżynierskich⁴⁴”.

⁴² Por. Lucy Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, tłum. Paweł Jabłoński, Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 16-17.

⁴³ Por. Jerzy Kociatkiewicz, Monika Kostera, *Zarządzanie humanistyczne: zarys programu*, Problemy Zarządzania 4(11)/2013, s. 10.

⁴⁴ Jan Beliczyński, *Rozwój myśli z zakresu zarządzania w okresie przednaukowym – od Kartezjusza do Fredericka W. Taylora*, Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 1(37)/2018, s. 39.

Ścisły związek, niejako wspólne korzenie dla zarządzania i ekonomii udowadniał Peter Drucker pisząc, że „zarządzanie zostało po II wojnie światowej uznane za samodzielną dyscyplinę, (...) a wyodrębniło się z ekonomii w czasie, kiedy nazywano ją ekonomią gospodarczą⁴⁵”, zaś Karol Adamiecki opracowując naukową organizację pracy wskazał trzy prawa ekonomii leżące u jej podstaw: prawo podziału pracy, prawo koncentracji/integracji pracy oraz prawo harmonii⁴⁶. O roli inżynierów w rozwoju zarządzania pisze Tadeusz Oleksyn uznając, że „na rozwój nauk o zarządzaniu mieli wpływ przede wszystkim inżynierowie⁴⁷”. U samych początków naukowego zarządzania jedną z głównych przesłanek i kierunków myślowych była ekonomia. Jako system naukowy ekonomia zaistniała w świadomości naukowej w XVIII wieku za sprawą Adama Smitha⁴⁸ i jego ucznia Davida Ricardo. Do znakomitych ekonomistów, którzy odcisnęli i odciskają do dziś wyraźne piętno na zarządzaniu (także mediami) zalicza się także: Josepha Schumpetera czy Michaela Portera. Istnieje również szereg koncepcji ekonomicznych bez których trudno wyobrazić sobie zarządzanie tak na poziomie naukowym, jak i w praktyce.

Jedną z koncepcji ekonomicznych, która interesuje się i wpływa na zarządzanie jest ekonomia menedżerska (z j. ang. *managerial economics*). Jako jedna z gałęzi ekonomii poszukuje możliwości zastosowania metod ekonomicznych w procesie podejmowania decyzji. Zapewnia także ramy dla decyzji i wskazuje na ich priorytety, tj. maksymalizacja zysków i wyników firmy oraz koncentruje się na wykorzystaniu zasobów biznesowych do zwiększania wydajności działań i eliminowaniu działań nieefektywnych i nieproduktywnych⁴⁹. Można zatem określić dwa dominujące cele przyświecające ekonomii menedżerskiej: optymalizacja procesu podejmowania decyzji (w odpowiedzi na problemy i kryzysy, z uwzględnieniem wpływu makro- i mikrootoczenia⁵⁰ oraz podejmowanie analizy możliwych konsekwencji krótko- i długoterminowych decyzji planistycznych oraz ich wpływu na przychody i rentowność firmy. Z jednej strony widoczny jest wymiar względnie humanistyczny i związany z działaniami człowieka (tj. podejmowanie decyzji), z drugiej zaś wymiar finansowy (tj. przychody, maksymalizacja zysków,

⁴⁵ Peter F. Drucker, *Zarządzanie XXI wieku – wyzwania*, tłum. Anna i Leszek Śliwa, Wydawnictwo Rzeczpospolita, Warszawa 2010, s. 114-115.

⁴⁶ Por. Karol Adamiecki, *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, Przegląd Techniczny 49/1924, s. 551-595.

⁴⁷ *Filozofia a zarządzanie*, (red.) Tadeusz Oleksyn, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2013, s. 15.

⁴⁸ Por. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, C. H. Beck, München 1776.

⁴⁹ Por. Caroline Banton, *Business Economics*, Investopedia.com, 27.11.2020, www.investopedia.com/terms/b/business-economics.asp, [dostęp: 20.09.2021].

⁵⁰ Por. Ritesh Pathak, *What is Managerial Economics? Definition, Types, Nature, Principles, and Scope*, AnalyticSteps.com, 26.11.2020, www.analyticsteps.com/blogs/what-managerial-economics-definition-types-nature-principles-scope, [dostęp: 20.09.2021].

rentowność firmy). Ekonomia menedżerska aspiruje do koncepcji praktycznej, dostarczającej narzędzi i technik do podejmowania świadomych decyzji w celu maksymalizacji zysków i minimalizowania strat firmy, odznaczając się przez to pewną normatywnością⁵¹. Stosowana jest w różnych obszarach biznesowych, jednak najczęściej odnosi się do decyzji: związanych z ryzykiem, cenami, produkcją czy kapitałem i leży w gestii menedżera⁵². Zarządzający przedsiębiorstwem podejmując decyzje niejednokrotnie wykorzystują ekonomię menedżerską do analizowania otoczenia makro- i mikroekonomicznego, a zatem – odpowiednio – na poziomie gospodarki jako całości i na poziomie poszczególnych firm⁵³. Pożądane cele biznesowe, z wykorzystaniem ekonomii menedżerskiej, zakładają dogłębne analizy, studiowanie możliwości oraz porównywanie alternatywnych rozwiązań. Wymiar makroekonomiczny dostarcza problemów związanych z produkcją krajową (mierzona wskaźnikiem PKB: produktem krajowym brutto), zatrudnieniem i bezrobociem, z obszarem politycznym czy społecznym, inflacją oraz z innymi problemami ekonomicznymi. W tym sensie, ekonomia menedżerska dostarcza nie tylko narzędzi do analizowania tych problemów, ale także aspiruje do wyjaśnienia złożoności świata w perspektywie ekonomicznej⁵⁴. Główne obszary zainteresowania ekonomii menedżerskiej to: prawo podaży i popytu (jako pochodna relacji producentów i konsumentów produktu lub usługi)⁵⁵, teoria produkcji (uwzględniająca surowce lub zasoby, pracę, koszty maszyn, kapitał i dążąca do wykorzystania jak najtaniej kombinacji nakładów do wyprodukowania określonej ilości)⁵⁶, koszty alternatywne (czyli potencjalne, ale niewidoczne korzyści, które osoba fizyczna, inwestor lub firma ponosi przy podejmowaniu konkretnej decyzji, tzw. alternatywy⁵⁷), teoria ceny lub teoria wymiany (alokująca cenę za dobro, tak by podaż została zaspokojona przez popyt w sposób równy za produkt lub usługę)⁵⁸ czy teoria decyzji inwestycyjnych i kapitało-

⁵¹ Por. Caroline Banton, *Business Economics*, Investopedia.com, 27.11.2020, www.investopedia.com/terms/b/business-economics.asp, [dostęp: 20.09.2021].

⁵² Por. *Concept of Managerial Economics*, relivingmbadays.wordpress.com, 06.11.2012, <https://relivingmbadays.wordpress.com/2012/11/06/concept-of-managerial-economics/>, [dostęp: 20.09.2021].

⁵³ Por. Prachi Juneja, *Managerial Economics and Micro Economics*, managementstudyguide.com, www.managementstudyguide.com/managerial-micro-economics.htm, [dostęp: 20.09.2021].

⁵⁴ Por. Mary Hall, *Explaining the World Through Macroeconomic Analysis*, Investopedia.com, 24.06.2021, www.investopedia.com/insights/macro-economic-analysis/, [dostęp: 15.09.2021].

⁵⁵ Por. Jason Fernando, *Law of Supply and Demand*, Investopedia.com, 25.04.2021, www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁵⁶ Por. Robert Dorfman, *Theory of Production*, Britannica, www.britannica.com/topic/theory-of-production, [dostęp: 1.10.2021].

⁵⁷ Por. Jason Fernando, *Opportunity Cost*, Investopedia.com, 29.08.2021, www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁵⁸ Por. Caroline Banton, *Theory of Price*, Investopedia.com, 28.11.2020, www.investopedia.com/terms/t/theory-of-price.asp, [dostęp: 1.10.2021].

wych (alokująca racjonalnie środki finansowe dążąc do poprawy efektywności organizacji)⁵⁹. Podsumowując, chociaż ekonomia menedżerska odnosi się do zjawisk społecznych, m.in. bezrobocia czy kwestii politycznych, to rozpatrywane są one w kontekście warunków ekonomicznych. Podobnie, można zauważyć, że istotną rolę odgrywa prognozowanie i analiza trendów makroekonomicznych co wskazuje na potrzebę szerszego rozumienia rzeczywistości biznesowej, jednak działania te mają intencję ekonomiczną, odnosząc się do polityki cenowej produktów lub usług, zysków, rentowności czy osiągnięcia/utrzymywania przewagi konkurencyjnej⁶⁰.

Kolejna koncepcja to ekonomia biznesu (z j. ang. *business economics*), będąca dziedziną ekonomii tradycyjnej, ale odnoszącą się do rzeczywistych sytuacji biznesowych (przez co traktowana jest jako ekonomia stosowana). W swoim wymiarze odnosi się do sposobów i narzędzi podejmowania decyzji przez menedżerów oraz perspektywicznego planowania na poziomie kierowniczym. Analizowanie przedsiębiorstw oraz czynników i powiązań rynkowych realizowane jest z wykorzystaniem teorii ekonomicznych i metod ilościowych. Ekonomia biznesu zorientowana jest na zagadnienia i problemy ekonomiczne związane z organizacją, zarządzaniem i strategią biznesu. Poszukuje odpowiedzi na pytania: dlaczego firmy powstają i istnieją; dlaczego rozszerzają się: poziomo, pionowo i przestrzennie; jaka jest rola przedsiębiorców i przedsiębiorczości; jakie jest znaczenie struktury organizacyjnej; jakie są relacje firm z pracownikami, dostawcami kapitału, klientami i rządem; oraz jakie interakcje zachodzą między firmami a otoczeniem biznesowym. Ekonomia biznesu skupia się na wpływie teorii biznesowych na wyniki działalności biznesowej, ze szczególnym naciskiem na praktyczny wymiar. Dzięki temu dostarcza ona wielu studiów przypadków, odnoszących się do wykorzystania teorii ekonomicznych względem rozwoju przedsiębiorstwa⁶¹. Wykorzystując teorie ekonomiczne takie jak cykl życia produktu lub ideę kanibalizacji produktowej przedsiębiorstwa także medialne, są w stanie przetrwać w burzliwym otoczeniu (np. Apple) lub upadają nie podejmując odpowiednich działań w momencie dojrzałości produktowej (np. Napster w 2000 r. czy Blockbuster LLC w 2010 r.). Chociaż ekonomia biznesu stanowi ważną optykę to należy jednak uwzględnić pewną nieprzystawalność ram teoretycznych do realiów – środowisko biznesowe jest bowiem złożone i trudne do przewidzenia. Zatem nie zawsze kierowanie się teoriami ekonomii oznacza trafność decyzji biznesowych. Błędy wynikają także z nadmiernej koncentracji na kwestiach

⁵⁹ Por. Steven Bragg, *Capital Investment Decisions*, AccountingTools.com, 16.04.2021, www.accounting-tools.com/articles/capital-investment-decisions.html, [dostęp: 1.10.2021].

⁶⁰ Por. Mary Hall, *Explaining the World Through Macroeconomic Analysis*, Investopedia.com, 24.06.2021, www.investopedia.com/insights/macro-economic-analysis, [dostęp: 15.09.2021].

⁶¹ Por. Stuart P. M. Mackintosh, *Business economics in a post-truth era*, *Business Economics*, National Association for Business Economics 52(4)/2017, s. 260-264.

finansowych i ekonomicznych, które nie oddają w pełni otaczającego świata i powiązań w nim obecnych, również często koncentrując się na efektywności z pominięciem kwestii ludzkich⁶². Ekonomia menedżerska i ekonomia biznesu bywają niekiedy utożsamiane ze sobą, a jednak widoczna jest różnica w zakresie zainteresowania: ekonomia biznesu ma szerszy zakres niż ekonomia menedżerska. Dodatkowo ekonomia biznesu analizuje główne zasady ekonomii wskazuje na ich możliwe implementacje do rzeczywistego świata biznesu i konkretnych sytuacji, zaś ekonomia menedżerska odnosi się do stosowania metod ekonomicznych w procesie podejmowania decyzji menedżerskich⁶³.

Ekonomia społeczna (z j. ang. *social economics*) to koncepcja z pogranicza ekonomii i innych nauk społecznych, bada bowiem związki między ekonomią a zachowaniami. Ekonomia społeczna prezentuje dwie perspektywy:

1) związana z postacią Gary'ego Beckera, noblisty, który wprowadził do ekonomii nieuznawane wcześniej kwestie takie jak przestępczość, karalność, narkomanię, małżeństwo i decyzje rodzinne, uznając je za obszary ludzkiego zachowania, do których można zastosować teoretyczne i praktyczne narzędzia mikroekonomiczne;

2) czerpiąca z dorobku socjologicznego czy psychologicznego w obszarach ekonomicznych związana z zachowaniem konsumentów czy rynkiem pracy, przez co możliwe jest lepsze zrozumienie konkretnych sytuacji rynkowych, ale również przewidywanie trendów społecznych, które mają wpływ (potencjalny lub realny) na gospodarkę⁶⁴.

Niektóre ze współczesnych nurtów ekonomii społecznej odbiegają od tradycyjnych teorii ekonomicznych, ponieważ uwzględniają czynniki takie jak wpływ i rola środowiska naturalnego i ruchów ekologicznych na konsumpcję, bogactwo, dobrobyt.

Ekonomia kadr lub ekonomia personelu (z j. ang. *personnel economics*) odnosi się do ekonomicznych ram, metod i narzędzi statystycznych możliwych do wykorzystania w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Personel, nazywany także zasobami ludzkimi, siłą roboczą czy potencjałem pracowniczym był obszarem badań psychologicznych i związany jest z zachowaniami organizacyjnymi. Historycznie początków ekonomii personelu można upatrywać w pracy Adama

⁶² Por. Andrei Shleifer, *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*, Oxford University Press Inc., New York 2000.

⁶³ Por. Trefor Jones, *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2004; Nick Wilkinson, *Managerial Economics: A Problem-Solving Approach*, Cambridge University Press, New York 2005.

⁶⁴ Por. Evan Tarver, *Social Economics*, Investopedia.com, 23.03.2021, www.investopedia.com/terms/s/social-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Smitha z 1776 roku⁶⁵, który wskazywał możliwy kompromis między płacami pracowników a niepieniężnymi warunkami pracy w ramach równowagi na rynku pracy⁶⁶. Od lat 70. XX wieku badacze zaczęli wprowadzać swoisty formalizm i rygor myślenia ekonomicznego. Od lat 90. XX wieku ekonomia personalu rozwija się w kierunku badań empirycznych odchodząc od rozważań czysto teoretycznych⁶⁷. Podobnie jak rozwój obszaru nowoczesnych finansów, tak ekonomia personalu zaczyna zyskiwać na znaczeniu⁶⁸. Ekonomia personalu wnika w struktury przedsiębiorstwa badając i systematyzując praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, koncentrując się na kwestiach takich jak: zatrudnienie (a także decyzje o awansie, zwolnieniu, rotacji, kwestie stażu pracy⁶⁹), wynagrodzenie i system premiowania (sposoby wynagradzania oraz ich skutki, w tym opcje na akcje, świadczenia dodatkowe, zachęty, programy wsparcia rodzin oraz kwestie związane benefitów finansowych wynikających ze stażu pracy⁷⁰), szkolenia (wewnątrz przedsiębiorstwa⁷¹) i praca zespołowa (tworzenie zespołów, upodmiotowienie pracowników, projektowanie i organizacja pracy, delegowanie zadań i uprawnień czy satysfakcja z pracy⁷²). Ekonomisci personalu poszukują odpowiedzi na pytania:

„dlaczego płace powinny różnić się w zależności od pracowników w firmach – i jak ‘skompresowane’ powinny być płace w firmach? Czy firmy powinny płacić pracownikom za ich wydajność w pracy lub za ich umiejętności lub godziny pracy? Jak skonstruowane są wynagrodzenia i awanse w różnych zawodach, aby skłonić pracowników do optymalnego wysiłku? Dlaczego firmy wykorzystują zespoły i w jaki sposób zespoły są wykorzystywane najefektywniej? W jaki sposób wszystkie te praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, od wynagrodzeń motywacyjnych po pracę zespołową, powinny być połączone w firmach?⁷³”.

Badacze oferują nowe narzędzia i metody badawcze, a przez to dostarczają nowych odpowiedzi. Istnieje szereg ugruntowanych w ostatnich dekad zasad ekonomii personalu:

⁶⁵ Por. Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, C. H. Beck, München 1776.

⁶⁶ Por. Christian Grund, Alex Bryson, Robert Dur, Christine Harbring, Alexander K. Koch, Edward P. Lazear, *Personnel economics: A research field comes of age*, German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung 31(2)/2017, s. 101-107.

⁶⁷ Por. Edward P. Lazear, *Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions Presidential Address to the Society of Labor Economists*, Journal of Labor Economics, 2(17)/1999.

⁶⁸ Por. Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw, *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, Journal of Economic Perspectives 4(21)/2007, s. 110.

⁶⁹ Por. Jed DeVaro, *Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires*, Economic Inquiry 43(2) 2005, s. 263-282.

⁷⁰ Por. Harald Dale-Olsen, *Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover*, Labour Economics 13(1)2006, s. 87-105.

⁷¹ Por. Filipe Almeida-Santos, Karen Mumford, *Employee Training and Wage Compression in Britain*, Manchester School 3(3)2005, s. 321-342.

⁷² Por. Axel Engelland, Regina T. Riphahn, *Temporary Contracts and Employee Effort*, Labour Economics 12(3)2005, s. 281-299.

⁷³ Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw, *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, Journal of Economic Perspectives (4)21/2007, s. 91.

- zarówno pracownik, jak i firma to podmioty racjonalne, poszukujące maksymalizacji użyteczności i zysków;
- rynki pracy i produkty dążą do osiągnięcia równowagi cenowo-ilościowej;
- efektywność jest stanem pożądanym, zaś nieefektywność jest zmniejszana, usuwana;
- identyfikacja związków przyczynowych realizowana jest z wykorzystaniem ekonometrii i projektowania eksperymentalnego⁷⁴.

A zatem ekonomia personelu koncentruje się na analizie wewnętrznych struktur organizacyjnych (nie na ogólnie rozumianym rynku pracy) w odniesieniu do równowagi rynkowej, racjonalnego zachowania maksymalizującego i efektywności ekonomicznej.

Kolejna koncepcja przekonująca o obecności ekonomii w zarządzaniu to ekonomia polityczna (z j. ang. *political economy*). Jest ona interdyscyplinarną gałęzią, zorientowaną na korelację jednostek, rządów i polityki publicznej. Przedmiotem badań jest opis i zrozumienia, jak teorie ekonomiczne, takie jak komunizm, socjalizm czy kapitalizm działają w prawdziwym świecie. W szerszym i tradycyjnym rozumieniu ekonomia polityczna związana była historycznie z terminem ekonomia, o czym świadczy obecność takie ekonomistów politycznych jak Adam Smith, John Stuart Mill i Jean-Jacques Rousseau, którzy wywarli znaczący wpływ na ekonomię jako taką. Obecnie pojęcia ekonomia polityczna używa się do opisywania i badania każdej polityki rządu, która ma wpływ na gospodarkę. Współcześnie bada się także, jak historia, kultura i zwyczaje wpływają na system gospodarczy oraz w jaki sposób siły polityczne kształtują globalne interakcje gospodarcze⁷⁵.

Istnieją także postępowe koncepcje ekonomiczne, prezentujące możliwości połączenia – zdawać by się mogło dość odległych obszarów – ekonomii z biologią w celu tworzenia teorii i zasad, wyjaśniających wydarzenia gospodarcze przez pryzmat podstaw biologicznych. Bioekonomia (z j. ang. *bioeconomics*) dostarcza nie tylko nazw (np. interakcja przyczynowa, symbioza, elementy przetrwania, ekosystem, itd.), ale także pewnych wzorców, które można obserwować w ewolucji biologicznej, a które można zastosować do zachowań na giełdzie, w biznesie czy w zarządzaniu. Ponadto bioekonomia odnosi się także do realnych związków (a nie jedynie metaforycznych) pomiędzy ekonomią a środowiskiem naturalnym, i realizuje się w postulatach i zarządzaniu zasobami tak, by uniknąć ich wyczerpania, chodzi więc o koncepcję zrównowżenia (z j. ang. *sustainable* lub *the blue economy*). Proces modelowania bioekonomicznego jest

⁷⁴ Por. Edward P. Lazear, Kathryn L. Shaw, *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, *Journal of Economic Perspectives* (4)21/2007, s. 91-92.

⁷⁵ Por. Will Kenton, *Political Economy*, Investopedia.com, 25.02.2021, www.investopedia.com/terms/p/political-economy.asp, [dostęp: 1.10.2021].

podobny do modelowania ekonomicznego, uwzględnia jednak na szeroką skalę kwestie zarządzania zasobami naturalnymi. Celem jest optymalizacja ich wykorzystania, co obejmuje np. wpływ rolnictwa na dostępność wody, spożycie produktów odzwierzęcych na globalną skalę i nadmierna produkcja dwutlenku węgla. Modelowanie umożliwia identyfikowanie potencjalnych pułapek, zagrożeń i wątpliwości. Znaczenia nabierają także koszty alternatywne, ale rozumiany w sposób szerszy niż tylko ekonomiczne, odnoszą się bowiem także do spraw społecznie ważnych⁷⁶.

Ekonomia behawioralna (z j. ang. *behavioral economics*) przeciwstawia się racjonalności poprzez aktywne poszukiwanie granic racjonalności w odniesieniu do czynników ekonomicznych, ale także do działań ludzkich. Badania z obszaru ekonomii behawioralnej dostarczają nowych wglądów, np. sposobu podejmowania decyzji rynkowych oraz nowych interpretacji mechanizmów rynkowych. Propozycje ekonomistów behawioralnych dotyczą możliwości i potrzeby integracji dorobku z obszaru psychologii, neuronauki czy teorii mikroekonomicznej⁷⁷. Anomalie ekonomiczne są niezgodne z paradygmatem ekonomii, co podkreślał Thomas Kuhn. Tymczasem od lat 90. XX wieku Richard Thaler⁷⁸ kwestionuje pogląd dotyczący (stałej i ciągłej) racjonalności człowieka w paradygmacie ekonomicznym, pisząc o anomaliami w zachowaniu ludzi, których nie można wyjaśnić standardową teorią ekonomii⁷⁹. Jednocześnie proponuje ujęcie pozytywne z wykorzystaniem koncepcji tzw. szturchnięć⁸⁰ (z j. ang. *nudge, nudging*). Cass Sunstein wyjaśnia: „szturchnięcie to interwencja, która zachowuje wolność wyboru, ale kieruje ludzi w określoną stronę. Podatek nie jest zachętą. Dotacja nie jest zachętą. Mandat nie jest zachętą. Zakaz nie jest zachętą. (...) Szturchnięcia pomagają ludziom radzić sobie z faktem dotyczącym ludzkiego mózgu – czyli z ograniczoną uwagą. Szturchnięcie jest jak przechwycenie

⁷⁶ Por. James Chen, *Bioeconomics*, Investopedia.com, 8.09.2021, www.investopedia.com/terms/b/bioeconomics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁷ Por. Francesca Gino, *The Rise of Behavioral Economics and Its Influence on Organizations*, Hbr.org, 10.10.2017, <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations>, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁸ W roku 2017 otrzymał Nagrodę Nobla w dziedzinie nauk ekonomicznych i został 79. laureatem w swojej dziedzinie za wkład w ekonomię behawioralną. Por. www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/facts, [dostęp: 1.10.2021].

⁷⁹ Por. Richard H. Thaler, *Anomalies. The January Effect*, *Economic Perspectives* 1(1)/1987, s. 197-201.

⁸⁰ Koncepcję szturchnięć zaproponowali wspólnie: Cass Sunstein, profesor Harvardu oraz Richard Thaler, profesor Uniwersytetu Chicago. Od 2008 roku w organizacjach sektora publicznego i prywatnego na całym świecie utworzono około 400 jednostek szturchania (lub zespołów analizy behawioralnej). Por. *Much anew about 'nudging'*, Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem przeprowadzony przez Roberta Fusaro i Julię Sperling-Magro, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

uwagi⁸¹”. Warto dodać, że koncepcja jest nakierowana na *czynienie dobra*, o czym przekonują wspólnie Sunstein i Thaler: „szturchnięcia powinny spełniać pewne zasady – to znaczy powinny być przezroczyste, a nie ukryte. Powinny leżeć w interesie osób, które są ponaglane i zgodne z ich wartościami. (...) Jesteśmy bardzo skoncentrowani na zapewnieniu, że szturchnięcia są zgodne z ludzką godnością⁸²”.

Ekonomia mediów (z j. ang. *media economics*) koncentruje się na kwestiach ekonomicznych, teoretycznych, a także praktycznych w odniesieniu do mediów. Przedmiot zainteresowania stanowi polityka i praktyka biznesowa firm medialnych, z odniesieniem do dziennikarstwa, produkcji i dystrybucji informacji, filmów, muzyki, a zatem szeroko rozumianej zawartości medialnej, także: nadawania, komunikacji masowej w internecie, reklamy i public relations. Za istotne elementy ekonomii mediów uznawane są: deregulacja, własność, koncentracja, prawo własności intelektualnej, udział w rynku, strategie przetrwania i działania konkurencyjne – w bezpośrednim odniesieniu do mediów i branży medialnej. Dyskutowane są kwestie monetyzacji treści medialnych, oraz tzw. podatek medialny. Ekonomia mediów ma konsekwencje społeczne, kulturowe i ekonomiczne. Za założyciela tej dyscypliny uznaje się Roberta G. Picarda (gdy zainicjował powstanie periodyku *Journal of Media Economics*), od kilku dekad badającego związki mediów, zarządzania i ekonomii. Od lat 70. XX wieku obserwuje się regularne badania mediów pod kątem kwestii ekonomicznych.

W obliczu przedstawionych koncepcji ekonomicznych uwidacznia się szerokie zastosowanie teorii ekonomicznej w praktykę: biznesu, menedżeryzmu, polityki kadrowej a także w obszary społeczne, ekologiczne czy polityczne. Wszystkie one są przedmiotem zainteresowania zarządzania i obszarem realizacji praktyk zarządczych. W tym głębokim sensie istnieją solidne przesłanki obecności myślenia ekonomicznego w zarządzaniu mediami. Media, rozumiane jako przedsiębiorstwa medialne i branża medialna, z całą złożonością powiązań wewnętrznych i zewnętrznych prezentują bogate możliwości badawcze wynikające z zainteresowań ekonomicznych oraz uwidaczniają zjawisko myślenia ekonomicznego.

2.3.1. Zarządzanie mediami i myślenie ekonomiczne

Chociaż istnieją wspomniane przesłanki ekonomiczne w zarządzaniu, to należy jednak te dwa obszary, dwie dyscypliny i dwa ujęcia praktyczne od siebie oddzielić.

⁸¹ Robert Fusaro, Julia Sperling-Magro, *Much anew about 'nudging'*. Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

⁸² Robert Fusaro, Julia Sperling-Magro, *Much anew about 'nudging'*. Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

Ekonomia jest nauką społeczną, która bada i zajmuje się „produkcją, dystrybucją i konsumpcją towarów i usług. Bada, w jaki sposób jednostki, firmy, rządy i narody dokonują wyborów dotyczących alokacji zasobów⁸³”. Koncentrując się na działaniach (racjonalnie działających) ludzi, szuka najbardziej optymalnego poziomu korzyści czy użyteczności. Ekonomia jest więc nauką o tym, jak ludzie wykorzystują ograniczone zasoby na produkcję, dystrybucję i konsumpcję, zarówno indywidualnie, jak i zbiorowo. Dodatkowo ekonomię dzieli się na dwa główne rodzaje: mikroekonomię (zachowania indywidualnych konsumentów i producentów) oraz makroekonomię (funkcjonowanie gospodarki w skali regionalnej, krajowej lub międzynarodowej). Ekonomia jest szczególnie zainteresowana wydajnością produkcji i wymiany oraz wykorzystuje modele i założenia, aby zrozumieć, jak tworzyć regulacje i politykę, które zmaksymalizują wydajność. Ekonomiści formułują liczne wskaźniki ekonomiczne, np. produkt krajowy brutto (PKB) czy wskaźnik cen konsumpcyjnych (CPI)⁸⁴. Jedną z kluczowych motywacji ekonomicznych jest badanie wydajności produkcji czy wymiany towarów w kontekście bodźców zewnętrznych (np. polityki), by maksymalizować wydajność⁸⁵. Chociaż ekonomia określana jest i klasyfikowana jako nauka społeczna to „współczesna ekonomia jest w rzeczywistości często bardzo ilościowa i w praktyce mocno zorientowana na matematykę⁸⁶”.

Myślenie ekonomiczne nie jest rzadkością w zarządzaniu mediami. Przeciwnie: przedsiębiorstwa medialne funkcjonują w ramach rynku medialnego kierują się zasadami biznesowymi. Robert G. Picard, chociaż uważany za ojca ekonomii mediów⁸⁷, przekonuje, że dziedzina jako

⁸³ Adam Hayes, *Economics*, Investopedia.com, 29.12.2020, www.investopedia.com/terms/e/economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁸⁴ Por. Adam Hayes, *Economics*, Investopedia.com, 29.12.2020, www.investopedia.com/terms/e/economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁸⁵ Por. Katelyn Peters, *Is Economics a Science?*, Investopedia.com, 14.08.2021, www.investopedia.com/ask/answers/030315/economics-science.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁸⁶ Stephen D. Simpson, *Finance vs. Economics: What's the Difference?*, Investopedia.com, 23.06.2021, www.investopedia.com/articles/economics/11/difference-between-finance-and-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

⁸⁷ Bogusław Nierenberg, Tadeusz Kowalski czy Bohdan Jung tłumaczą *media economics* jako ekonomika mediów, co jest uzasadnione w przypadku odnoszenia się do dyscyplin branżowych, wywodzących się z ekonomii, lub/i dotyczących wąskiego zakresu problematyki ekonomicznej, np. ekonomika górnictwa lub ekonomika transportu. Warto jednak zauważyć, że w literaturze anglojęzycznej nie istnieje rozróżnienie na *media economics* i *media economy* (lub jest rozróżniane sporadycznie), z tego względu autorka postanowiła nie wprowadzać kolejnych zwrotów (tj. ekonomiki mediów).

taka nie istnieje⁸⁸ – jednocześnie bada i opisuje, w jaki sposób „presja ekonomiczna i finansowa wpływa na różnorodne działania komunikacyjne, systemy, organizacje i przedsiębiorstwa, w tym media i telekomunikację. Obszar badań rozwinął się silnie od lat 70. XX wieku, ma większy zakres i głębię niż zakładają to osoby nie są zaznajomione z literaturą, i opiera się na różnych teoriach ekonomicznych i szerokim zakresie metod analitycznych⁸⁹”. Wykorzystując i dostosowując prawa i teorię ekonomiczne do specyfiki branży i przedsiębiorstw medialnych, ekonomia mediów bada, w jaki sposób presja ekonomiczna, regulacyjna i finansowa wpływają na działalność oraz dynamikę rynków medialnych, a także je ograniczają. Z jednej strony dotyczy więc ona działań rynkowych, ale również zauważa i bada wybory dotyczące korzystania z zasobów i dóbr medialnych na wielu poziomach, tj. indywidualnych odbiorców, przedsiębiorstw medialnych, branży medialnej, a nawet społeczeństwa – dążąc do maksymalizacji korzyści wynikających z tych wyborów (co z kolei wpływa na szersze idee, takie jak dobrobyt). Nadto koncentruje się na zachowaniu i działaniu mediów, bada rodzaje struktur i treści, jakie powstają, oraz poszukuje implikacji tych czynników względem kultury, polityki czy społeczeństwa jako całości⁹⁰. Picard przekonuje także, że analizy ekonomiczne mediów „mają zastosowanie nie tylko do zrozumienia wolnych i otwartych rynków, ale zapewniają wgląd w działalność medialną w różnych warunkach rynkowych, w tym: działających w systemach zamkniętych lub z regulacją i wsparciem państwa⁹¹”. Co najistotniejsze: badacze ekonomii mediów kierują się przekonaniem, że kwestie finansowe i ekonomiczne mają kluczowe znaczenie dla zrozumienia systemów i firm komunikacyjnych oraz dla sformułowania polityki (zwłaszcza publicznej) dla komunikacji⁹². Albarran definiuje, że ekonomia mediów zajmuje się „badaniem,

⁸⁸ Sam Picard przekonuje, że technicznie rzecz ujmując nie ma czegoś takiego jak ekonomia mediów, ponieważ sugeruje to, że prawa i teorie ekonomiczne dla mediów są *inne* niż dla innych podmiotów. Tymczasem nie są one inne, tylko specyficzne. Badacz uznaje, że „ekonomia mediów to *specyficzne* zastosowanie praw i teorii ekonomicznych w branżach i firmach medialnych, pokazujące, w jaki sposób presja ekonomiczna, regulacyjna i finansowa kierują i ograniczają działalność oraz jej wpływ na dynamikę rynków medialnych”. Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006.

⁸⁹ Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23.

⁹⁰ Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23-24.

⁹¹ Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 23.

⁹² Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 24.

w jaki sposób firmy i branże medialne funkcjonują na różnych poziomach działalności (np. globalny, krajowy, gospodarstwo domowe itp.) w tandemie z innymi siłami (np. globalizacją, regulacją, technologią i aspektami społecznymi) poprzez wykorzystanie teorii, koncepcji i zasad zaczerpniętych z perspektywy makroekonomicznej i mikroekonomicznej⁹³”.

Myślenie ekonomiczne można odnieść do koncepcji *homo oeconomicus* i powiązać z branżą medialną na poziomie racjonalnego zarządzania i wykorzystywania zasobów medialnych (także tych niematerialnych, jak np. talent czy kreatywność) do osiągnięcia maksymalizacji zysków i korzyści (raczej finansowych). Tadeusz Kowalski zauważa, że:

„wiele decyzji podejmowanych w mediach ma charakter typowo ekonomiczny. Ci, którzy je podejmują, są uwarunkowani zasobami, które mają do dyspozycji. Myśląc o zasobach, w szczególności powinniśmy wskazać na ludzi pracujących w mediach, na ich kwalifikacje, kreatywność, zdolności, predyspozycje, doświadczenie. Ale nie tylko. Ważna jest także technika, która w coraz większym stopniu staje się obiektywnym czynnikiem rozwoju mediów i komunikowania. Współczesny odbiorca nie chce czekać wiele godzin na informację o przebiegu interesującego go zdarzenia. Ludzie i technika domagają się pieniędzy, a więc kapitału. Ekonomia staje się coraz bardziej oczywistą przesłanką powodzenia i klęski mediów. Zrozumienie rynkowych i ekonomicznych uwarunkowań działalności mediów zyskuje zatem na znaczeniu⁹⁴”.

W tym sensie myślenie ekonomiczne jest obecne i ma wymiar kształtujący branżę medialną i jej przyszłość. Praktyka ekonomiczna umożliwia rozwiązywanie konkretnych problemów i ma swoje umocowanie w warunkach biznesowej działalności medialnej⁹⁵. Myślenie ekonomiczne obejmuje takie obszary jak struktura finansowa, modele finansowe, zaangażowanie finansowe, koncepcja *stakeholders*, działania giełdowe czy zobowiązania finansowe przedsiębiorstw medialnych. Niekorzystnie byłoby uważać je za nieistotne lub podważać ich zalety. Opracowana przez Roberta G. Picarda i rozwijana przez innych badaczy koncepcja mediów funkcjonujących na tzw. podwójnym rynku produktowym (z j. ang. *dual product market*) wskazuje na swoistą specyfikę (lub jak określa to Paul Faustino: irracjonalność⁹⁶) ekonomiczną. Przedsiębiorstwa w branży medialnej operują w warunkach burzliwego, zmiennego otoczenia czy hiperkonkurencji, co nie byłoby możliwe bez myślenia ekonomicznego. To ono popycha w kierunku sieciowości organizacji medialnych, generuje fuzje i przejęcia, umożliwia utrzymywanie przewagi

⁹³ Alan B. Albarran, *The Media Economy*, Routledge, New York 2016, s. 3.

⁹⁴ Tadeusz Kowalski, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach, Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(57)2014, s. 15.

⁹⁵ Por. Tadeusz Kowalski, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998, s. 3.

⁹⁶ Por. Paulo Faustino, *Specific characteristics of the media industry: Business Models and Management Challenges*, *Observacom.org*, 29.04.2015, www.observacom.org/specific-characteristics-of-the-media-industry-business-models-and-management-challenges, [dostęp: 09.12.2020].

konkurencyjnej czy tworzenie nowych modeli partnerstwa w warunkach konkurencji, zwanych koopetycją. Niejednokrotnie także myślenie ekonomiczne sfokusowane na powiększanie zysków i redukcję kosztów inicjuje działania innowacyjne. Media jako branża i obszar zarządzania skazane są na nowość, przez co także na poziomie organizacyjnym konieczny jest rozwój, reinwestowanie pozyskanych środków czy testowanie innowacyjnych rozwiązań, jak to czyni np. Amazon. Konieczne jest podejmowanie ryzyka finansowego, które przecież wiąże się analizą, obliczeniami i oceną właśnie w wymiarze finansowym, co przyczynia się do zmian w modelach biznesowych, jak w przypadku Netflix, lub odważnych kanibalizacji własnych produktów, jak to czyni Apple. Modele biznesowe w mediach z jednej strony zajmują się na tym, jak zarabiać pieniądze⁹⁷ i jak (prze)trwać na rynku medialnym, a z drugiej, koncentrują się dostarczaniu propozycji wartości (za którą odbiorcy będą chcieli płacić⁹⁸), co również ma swoje zakorzenienie w myśleniu ekonomicznym i w istocie umożliwia rozwój, innowacje i zarządzanie zmianą.

2.3.2. Słabości myślenia stricte ekonomicznego

Słabością nie jest myślenie ekonomiczne, wszak *homo oeconomicus* to ugruntowany *modus operandi*, określający po prostu racjonalną istotę ludzką. Współcześni ekonomiści przyjmują i promują tezę o racjonalności człowieka po to, by budować teorie, opracowywać modele i wyjaśniać zachowania tak rynkowe, jak i ludzkie. Kwestie racjonalności człowieka podejmował jako jeden z pierwszych Adam Smith, a do rozwoju pojęcia przyczynił się John Stuart Mill⁹⁹. Tym, co niepokoi w koncepcji *homo economicus* jest przekonanie, że człowiek będąc istotą egoistyczną kieruje się wyłącznie interesem własnym. W tym sensie myślenie *stricte* ekonomiczne ujawnia poważną słabość. Można nadmienić, że poszukiwane są możliwości uzupełnienia tej perspektywy o kwestie społeczne i kształtuje się koncepcja *homo socio-oeconomicus*, a „potrzeba modyfikacji oraz rozbudowy klasycznie pojmowanego ‘człowieka ekonomicznego’ jest zatem nieunikniona¹⁰⁰”. Poszukiwania te są znamienne. Realizując swoje cele człowiek dostrzega także potrzeby społeczności, w której żyje i problemy środowiskowe. Realizacja celów społeczności i środowiska, w której żyje jednostka, prowadzi do powstania interesu

⁹⁷ Peter F. Drucker, *The theory of business*, HBR Magazine September–October 1994, s. 96, <https://hbr.org/1994/09/the-theory-of-the-business>, [dostęp: 10.10.2021].

⁹⁸ Por. Mark W. Johnson, *A New Framework for Business Models*, Hbr.org, 21.01.2010, <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>, [dostęp: 10.10.2021].

⁹⁹ Por. Lucyna Wojcieszka, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, *Studia Ekonomiczne* 180/2014, s. 240-242.

¹⁰⁰ Lucyna Wojcieszka, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, *Studia Ekonomiczne* 180/2014, s. 240.

wspólnego¹⁰¹. Adam Smith jako przedstawiciel atomistycznego podejścia do funkcjonowania społeczeństwa sugerował, że interes wspólny czy dobro wspólne to nie tyle odrębna kategoria, co raczej suma korzyści wszystkich jednostek, składających się na daną społeczność¹⁰². Zatem model *homo oeconomicus* uwidacznia uproszczenia i nie jest w stanie oddać złożoności ludzkiej natury i skomplikowania w wymiarze podejmowania decyzji – które przecież nie są *stricto* ekonomiczne, a na pewno nie zawsze. Edward J. O’Boyle zauważa, że wśród determinantów ewolucji koncepcyjnej (od *homo oeconomicus* do *homo socio-oeconomicus*) obecne są media i ich potencjał komunikacyjny: telegraf, telefon, radio, telewizja, fax, e-mail, i internet¹⁰³. Uwytklenie wymiaru społecznego zachodzi także na poziomie konsumpcji i produkcji medialnej (i nie tylko). Bowiern perspektywa myślenia ekonomicznego, przedstawia konsumenta jako wyjątkowego, samotnego, autonomicznego, egocentrycznego i samo-stanowiącego; zaś myślenie społeczno-ekonomiczne dostarcza argumentów za tym, że konsument to istota społeczna i jednostka zarówno wyjątkowa jak i podobna do innych, samotna i wspólnotowa, autonomiczna i zależna, egocentryczna i skoncentrowana na innych, samo-stanowiąca i związana kulturowo. Podobnie w przypadku pracy, która ma w sobie również wymiar jak najbardziej społeczny – poprzez działania maksymalizujące użyteczność czy satysfakcję, ochronę prywatności czy dobrego wizerunku przedsiębiorstwa, działania zespołowe, i inne¹⁰⁴.

Przyjąć można, że *homo oeconomicus* jest zasadniczo efektem taylorizmu, który stanowi największą słabość współczesnego zarządzania. Metoda organizacji pracy stworzona została przez Fredericka W. Taylora i choć nie można odmówić mu wkładu w naukowe zarządzanie to jednak w tayloryzmie najbardziej niepokojące jest podejście do zarządzania i człowieka¹⁰⁵. Choć jako pierwszy uznał pracę za przedmiot badawczy i zastosował systematyczną obserwację (co przyczyniło się do powstania naukowego zarządzania) to koncentrował się na poprawie

¹⁰¹ Por. Kalina Grzesiuk, *Powstanie i ewolucja modelu Homo Economicus*, Roczniki ekonomii i zarządzania 2, 6(42)/2014, s. 256.

¹⁰² Por. Adam Smith, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, tłum. Stefan Wolff, Oswald Einfeld, Zdzisław Sadowski, PWN, Warszawa 1954, s. 46.

¹⁰³ Por. Edward J. O’Boyle, *Requiem for Homo Economicus*, Journal of Markets & Morality 2 (10)/2007, s. 328-329.

¹⁰⁴ Por. Edward J. O’Boyle, *Requiem for Homo Economicus*, Journal of Markets & Morality 2 (10)/2007, s. 329-333.

¹⁰⁵ Choć nie brakuje głosów krytyki wobec taylorizmu to równocześnie istnieją też głosy wspierające. Armand Hatchuel wskazuje na paradoksalną aktualność taylorizmu, Francis Guerin uważa, że rozwiązania takie jak wielozadaniowość, elastyczne procesy, *just-in-time* i inne to wyjątki potwierdzające regułę, porównuje porównuje je do wysepki na oceanie taylorizmu i fordyzmu, ale przede wszystkim uważa, że Taylor jest źle rozumiany i interpretowany. Obrońcy taylorizmu uważają, że myśl Taylora nie została nigdy ukazana zgodnie z intencjami oraz że jest oderwana od kontekstu. Kwestia zalet i wad taylorizmu do dziś pozostaje przedmiotem wzmożonej debaty. Por. Zbigniew Martyniak, *Taylorizm wczoraj i dziś*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 593/2002, s. 5-6.

wydajności przemysłowej, nie zważając zbyt na wykonawcę tej pracy: na człowieka. Henry Mintzberg twierdzi, że swoista obsesja na punkcie wydajności doprowadza do tego, że wymierne korzyści (np. finansowe) całkowicie dominują nad mniej wymiernymi korzyściami społecznymi pozostawiając je w tyle¹⁰⁶.

Kōnosuke Matsushita, japoński przedsiębiorca, założyciel Matsushita Electric (późniejszego Panasonic Corporation), apelował (a może i przestrzegał) w 1979 roku do zarządzających na tzw. Zachodzie:

„my wygramy, a uprzemysłowiony Zachód przegra: na wiele więcej was nie stać, ponieważ swoją klęskę nosicie w sobie. Organizacje wasze są taylorowskie: ale gorsze jest to, że wasze głowy również. Jesteście całkowicie przekonani, że dobremu funkcjonowaniu przedsiębiorstwa sprzyja podział na, z jednej strony, kierowników i wykonawców oraz, z drugiej, na tych co myślą i tych co przykręcają śrubki. Zarządzanie jest dla was sztuką odpowiedniego przekazywania pomysłów szefa w ręce robotników. Co do nas, to jesteśmy już posttaylorowscy: my wiemy, że przedsiębiorstwo stało się tak skomplikowane, tak trudne i tak niepewny jest jego byt w otoczeniu coraz bardziej zagrażającym, nieprzewidywalnym i konkurencyjnym, iż aby mieć szansę na przełamanie tych zagrożeń, każdego dnia powinno ono mobilizować całą inteligencję wszystkich swoich pracowników. Dla nas zarządzanie jest sztuką mobilizowania i zaprzęgnięcia całej inteligencji wszystkich pracowników w służbie przyszłości przedsiębiorstwa. Uważamy, że przedsiębiorstwa należy bronić przy pomocy ludzi i że odpłaci się ono stukrotnie¹⁰⁷”.

Zatem przyjmując niewystarczalność *homo oeconomicus* i kwestionując myślenie *stricte* ekonomiczne oraz taylorizm można wskazać kolejne (negatywne) konsekwencje takiej perspektywy, czyli: korporokracja lub technokracja (z j. ang. *corporatocracy* lub *technocracy*), hegemonia ekonomiczna, krótkowzroczność organizacyjna, uprzedmiotowienie człowieka, maksymalizacja zysków oraz redukcjonizm.

Korporokracja i technokracja¹⁰⁸ to wprawdzie różne zjawiska, ale posiadający wspólny mianownik: dążenie do osiągnięcia znaczącej przewagi i kontroli wobec systemu gospodarczego, politycznego i sądowego, a zatem wobec społeczeństwa poprzez – odpowiednio – korporacje i podmioty posiadających wiedzę i wpływ technologiczny. Znamienna jest także wiara w znaczenie i ważną rolę korporacji, a w przypadku technokracji niemal deifikacja techniki i technologii. Są to zatem zjawiska niezwykle aktualne i budzące wiele wątpliwości. Korporokracja i technokracja

¹⁰⁶ Por. Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations*, Free Press/Collier Macmillan, New York-London 1989, s. 333.

¹⁰⁷ Kōnosuke Matsushita cytowany w: Richard Pascale, *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict for Competitive Advantage*, Simon and Schuster, New York 1990, s. 51.

¹⁰⁸ Technokracja to jeden z trzech typów kultury (obok: teokracji i technopolu), które wyodrębnił Neil Postman w książce *Technopol*. Bronisław Bombała pisze, że „technokracja obdarzyła ludzkość ideą postępu i przekonaniem o konieczności odejścia od tradycji. Wypełniła przestrzeń społeczną obietnicami nowych swobód i nowych form organizacyjnych. Doprowadziła do oddzielenia wartości moralnych od intelektualnych”, Bronisław Bombała, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010, s. 15.

w branży medialnej przywołują skojarzenia z cyfrową władzą i potęgą GAFAM. Sterowanie społeczeństwem jest zatem wyraźnie możliwe i stanowi zagrożenie dla demokracji, konkurencji czy wolności. Bezwzględne nakierowanie na zysk i zdobywanie kontroli (np. przez gigantów cyfrowych: Google/Aplhabet, Amazon, Facebook/Meta, Apple czy Microsoft, a także Baidu, Alibaba, Tencent, Xiaomi) jawi się jako poważna słabość myślenia ekonomicznego w zarządzaniu mediami. Interesy korporacyjne nie są zbieżne¹⁰⁹ z interesem społecznym, dobrobytem, podtrzymaniem demokracji czy łagodzeniem konfliktów. Natalia Hatałska, odnosząc się do technologii, uważa, że zadaniem koniecznym (choć trudnym) jest przejście współodpowiedzialności za technologie i ich rozwój, gdyż biznes technologiczny i podmioty z grupy GAFAM nie biorą pod uwagę dobra społeczeństwa i zwykłych ludzi, a raczej

„użytkownicy są dla nich po prostu załogizowanym produktem, na którym można zarabiać. Aby taki użytkownik spędzał w świecie stworzonym przez Big Tech jak najwięcej czasu, spółki technologiczne stosują różnego rodzaju techniki manipulacyjne i tworzą skomplikowane zautomatyzowane ekosystemy, z których trudno się wydostać. Natomiast na poziomie państw i rządów trwa w tym obszarze bezwzględna walka o wpływy¹¹⁰”.

Hegemonia ekonomiczna (niekiedy zwana tyranią intelektualną¹¹¹) jest wielką słabością, bowiem marginalizacja podejścia humanistyczne i każdego innego podejścia do zarządzania tak, że zajmują one zarówno w nauce, jak i w biznesowym lub potocznym myśleniu pozycję drugorzędną lub trzeciorzędną¹¹² jest po prostu groźna. Tymczasem organizacje medialne, jak każde inne, to ważna forma wspólnotowego czy społecznego bycia pojedynczych ludzi. Człowiek zaś jest niezupełnie mierzalny i policzalny, a zdecydowanie bardziej złożony¹¹³ niż oczekiwaliśmy tego racjonalny, ekonomiczny sposób myślenia koncentrujący się na osiągnięciu założonych, rynkowych i mierzalnych celów¹¹⁴.

¹⁰⁹ Wbrew prezentowanej narracji niektórych przedsiębiorstw czy haseł reklamowych. Por. Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

¹¹⁰ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 50.

¹¹¹ Por. John Hendry, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, *Management Learning* 3(37)/2006, s. 268.

¹¹² Por. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* (4)11/2013, s. 51.

¹¹³ Początki tej złożoności organizacyjnych działań człowieka można zauważyć w wynikach badań Elton Mayo i jego asystenta naukowego Fritza J. Roethlisbergera, którzy analizowali zachowanie pracowników w fabryce Western Electric Hawthorne Works pod Chicago. W latach 20. i 30. XX wieku odkryli (i nie jest to dzisiaj dla nikogo zaskoczeniem), że właściwy nadzór i nieformalne relacje społeczne mają kluczowe znaczenie dla zwiększenia produktywności i satysfakcji z pracy. Por. *A Field Is Born*, Hbr.org, 1.07.2008, <https://hbr.org/2008/07/a-field-is-born>, [dostęp: 10.10.2021].

¹¹⁴ Por. Grażyna Praweńska-Skrzypek, Marta Lenartowicz, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, *Problemy Zarządzania* (4)11/2013, s. 50.

Brak długoterminowej wizji i koncentracja na krótkoterminowych wynikach finansowych w mediach wiąże się z pracą pracowników medialnych (np. dziennikarzy), i prezentuje określoną perspektywę właścicieli i menedżerów skoncentrowanych na zyskach i stratach¹¹⁵. Branża medialna ‘kręci się’ wokół słuchalności, oglądalności, klikalności, dostarczając treści sensacyjnych, dążąc do zyskiwania maksimum uwagi odbiorców. Uwaga i zainteresowanie odbiorców przekładają się zaś na obecność reklamodawców. Zatem perspektywa długoterminowa i koncentrowanie się na optymalizacji zysków w czasie zdaje się nie być naturalnym nastawieniem decydentów medialnych. Wojciech Czakon wyjaśnia brak obecności w zarządzaniu wizji długoterminowych w następujący sposób: „podjęcie wielkich wyzwań, takich jak zmiany klimatyczne, ograniczone zasoby naturalne, głód czy głębokie nierówności społeczne, jest bardzo trudne, dlatego że niezbędne koszty trzeba ponieść od razu, a niepewnego pożytki pojawiają się w odległej przyszłości¹¹⁶”. Oznacza to, że maksymalizacja zysków i brak długotrwałej perspektywy są niejako ze sobą powiązane. Poprzez „uporczywe skupianie się na tym, co tu i teraz, kosztem mniej lub bardziej niepewnej przyszłości¹¹⁷” oraz dążenie do maksymalizacji zysków za wszelką cenę, wyraża się oczywista słabość myślenia *stricte* ekonomicznego, i to takiego, które ma wymiar egoistyczny. Szczęśliwie stan ten nie musi być trwały:

„oprócz spektakularnych upadków występują nie mniej spektakularne powroty do świetności. Można tu wymienić Apple we wczesnych latach dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku, Nintendo w ostatnich trzech dekadach, Fujifilm, IBM w całej ich historii, LEGO na przełomie tysiącleci. Firmy mogą zmieniać swoje strategie, znajdować nowe źródła przewagi konkurencyjnej, porzucać przestarzałe modele biznesowe, lepiej trafić w potrzeby rynku. Zdolność, tempo oraz adekwatność tych reakcji strategicznych zależą wprost od krótkowzroczności strategicznej menedżerów¹¹⁸”.

Połączenie maksymalizacji zysków z wybieraniem krótkoterminowej perspektywy działań zamienia się w hegemonię, która „wpływa [negatywnie] na innowacje i centralizuje alokację kapitału¹¹⁹”. I nie jest to jedynie spekulowanie o wadach i zagrożeniach myślenia *stricte* ekonomicznego, ale rzeczywistość, którą egzemplifikuje sytuacja Doliny Krzemowej i potęga cyfro-

¹¹⁵ Por. Lee Wilkins, *The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit*, w: *Leadership in the Media Industry. Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, JIBS Research Reports 2006-1, Jönköping International Business School, Jönköping 2006, s. 83.

¹¹⁶ Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 7.

¹¹⁷ Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 7.

¹¹⁸ Wojciech Czakon, *Krótkowzroczność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020, s. 8.

¹¹⁹ Maëlle Gavet, *What's Next for Silicon Valley?*, Hbr.org, 30.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/whats-next-for-silicon-valley>, [dostęp: 15.10.2021].

wa GAFAM¹²⁰. Andrzej K. Koźmiński podkreśla, że nie tylko maksymalizacja korzyści organizacyjnych wymaga zauważania, ale także korzyści i interesy konkretnych osób lub grup, wszak:

„wiadomo od dawna, że organizacje są polem gry prywatnych (nieformalnych) sił i interesów, często zasadniczo sprzecznych z wymogami ich przetrwania i rozwoju oraz pomyślanej realizacji ich misji (Koźmiński, Zawislak 1982; Crozier, Friedberg 1982; Pfeffer 1981). Konkretnie strategie są często podstawą sukcesu i korzyści konkretnych grup i osób, które forsują je nawet wbrew oczywistym faktom i interesowi organizacji. Możliwa jest i sytuacja odwrotna, kiedy, niezależnie od swoich potencjalnych walorów z punktu widzenia sprawności i efektywności działania organizacji, strategia jest przedmiotem mniej lub bardziej otwartego ‘sabotażu’ i ataku, ponieważ zagraża czyimś interesom. Najczęściej obie sytuacje występują jednocześnie: to, co jest szansą dla jednych, jest zagrożeniem dla innych¹²¹”.

Zjawiskiem zdecydowanie niepokojącym jest tendencja do uprzedmiotowienia człowieka (wewnątrz organizacji i na zewnątrz). Kiedy człowiek zaczyna być traktowany przedmiotowo, jako środek do osiągnięcia celu sprzeciwia się to imperatywowi Immanuela Kanta, bowiem „człowiek i w ogóle każda istota rozumna istnieje jako cel sam w sobie, nie tylko jako środek, którego by ta lub owa wola mogła używać wedle swego upodobania, lecz musi być uważany zarazem za cel zawsze, we wszystkich swych czynach, odnoszących się tak do niego samego jak też do innych istot rozumnych¹²²”. Szczególnie w kontekście mediów, podkreśla tę niepokojący kierunek uprzedmiotowienia człowieka Michał Drożdż, pisząc:

„musimy zrewidować wszystkie tendencje, które całą działalność człowieka ujmują pomiędzy dwoma biegunami: produkcją i konsumpcją. Nie negując zasadności tych kategorii jako podstawowych kategorii myślenia i działania ekonomicznego, nie negując ich pożyteczności i skuteczności w kształtowaniu wolnego rynku, służącego człowiekowi i promującego jego twórczość, należy jednak strzec się tego, aby sam człowiek nie stał się w tym sposobie myślenia i działania ‘epifenomenem’ czy poniekąd ‘produktem’ mediów. **Jedyną obroną przed takimi mechanizmami jest zachowanie właściwego prymatu, czyli prymatu osoby nad rzeczami i to nie tylko w sferze teorii, ale także w sferze praktyki medialnej¹²³”.**

Przedsiębiorstwa medialne, które czerpią z talentu, kreatywności i *know-how* swoich pracowników muszą być świadome, że „w ostatecznym rozrachunku traktowanie pracowników tylko jako przedmiotów do wynajęcia i zwolnienia zgodnie ze zmieniającymi się warunkami rynkowymi przynosi efekt przeciwny do zamierzonego¹²⁴”.

¹²⁰ Por. Maëlle Gavet, *What's Next for Silicon Valley?*, Hbr.org, 30.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/whats-next-for-silicon-valley>, [dostęp: 15.10.2021].

¹²¹ Andrzej K. Koźmiński, *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004, s. 39.

¹²² Immanuel Kant, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. Mściława Wartenberg, Roman Ingarden, PWN, Warszawa 1953, s. 60-61.

¹²³ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019, s. 34.

¹²⁴ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

Wśród słabości można by wymienić również element pychy¹²⁵, przekonanie o wszechwiedzy. Chociaż „rozwiązywanie pojawiających się problemów jest jednym z najważniejszych zadań szeroko rozumianego zarządzania¹²⁶” to w zarządzaniu, które posługuje się myśleniem *stricte* ekonomicznym, może pojawić się przekonanie, że wszystko jest problemem do rozwiązania i dążyć do wyeliminowania sprzeczności czy paradoksów. Tymczasem, tak jak w naturze występuje bioróżnorodność i znane są różne przeciwieństwa tak, w zarządzaniu przeciwieństwa „mają swój głęboki sens, choć często nie zawsze jest on przez nas rozumiany. (...) Przeciwieństwa i paradoksy dają pewien potencjał, motywację i energię do działania. Utrzymują świat w ruchu i działaniu¹²⁷”. Rozwiązywanie problemów, które dąży do uśrednienia, unifikacji czy ujednoczenia wszystkiego i wszystkich jest w istocie wielką słabością¹²⁸ i ma związki z szerszym zjawiskiem, jakim jest redukcjonizm.

Redukcjonizm to wielka bolączka współczesnego świata. Obecnie wiadomo już, że pomysłką jest wiara w możliwość rozwiązania złożonych problemów przy pomocy prostych rozwiązań. Wiesław Kowalczewski podkreśla, że „dzisiejszą ekonomię charakteryzuje fragmentaryczne i redukcjonistyczne ujmowanie problemów, co jest również typowe dla większości nauk społecznych, w tym także dla nauk o zarządzaniu, chociaż ostatnio obserwuje się tu pewne pozytywne zmiany¹²⁹”. W naukach o zarządzaniu istniała zawsze silna dominacja myślenia kartezjańskiego (za którą odpowiadają filozof René Descartes oraz w późniejszym czasie fizyk Isaac Newton). Od badaczy oczekuje się zbadania problemu, opracowania narzędzia naprawczego, dokonania badań weryfikujących i wreszcie zaproponowania rozwiązania, które przyniesie oczekiwany efekt. W tym myśleniu objawia się redukcjonizm: problem rozkładany jest na czynniki pierwsze, które próbuje się wyizolować, ale następnie zmierzyć pod względem przyczyny i skutku. Takie podejście chociaż ma swoje zalety¹³⁰ to zasadniczo uniemożliwia odkrywanie ogólnych prawd, reguł i zasad, które nauki o zarządzaniu również chcą ujawniać¹³¹.

¹²⁵ Wskazuje się go m.in. jako jedną z przyczyn tzw. wielkiego fiaska, czyli spektakularnie nieudanej fuzji TimeWarner i AOL. Por. Małgorzata Dacko, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i TimeWarner. Studium przypadku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

¹²⁶ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 83.

¹²⁷ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

¹²⁸ Por. Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

¹²⁹ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 26.

¹³⁰ Myślenie redukcjonistyczne przez blisko stulecie było dobrym sposobem dostarczania jasnych, zwięzłych i opartych na dowodach odpowiedzi na ważne pytania. Dostarczało również przekonujących dowodów statystycznych na poparcie proponowanych rozwiązań i odpowiedzi. Stosowanie redukcjonizmu przyniosło rozwój naukowy i doprowadziło do poprawy kondycji ludzkiej. Por. Justin Menkes, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

¹³¹ Por. Justin Menkes, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

Badanie złożonych systemów szybko zdemaskowało wady podejścia redukcjonistycznego, o czym przekonywał Paul Cilliers (1998)¹³², bowiem „złożony system to nie tylko suma jego składników, ale także zawile relacje między tymi składnikami. Rozkładając system na czynniki pierwsze, metoda redukcjonistyczna niszczy to, co próbuje zrozumieć¹³³”. Ponadto, okazuje się, że redukcjonizm i wszelkie inne przejawy myślenia silosowego generują dalsze problemy zawężając perspektywę. Myślenie ekonomiczne może rzeczywiście wprowadzać redukcjonizm, poprzez pomijanie spraw społecznych, które pozornie zdają się nie mieć wpływu na ekonomię i wymiar finansowy. Należy jednak uznać, że nawet największe zyski mają charakter wtórny wobec kryzysu ekologicznego czy problemów społecznych, takich jak ubóstwo, brak dostępu do wody, głód, brak dostępu do edukacji czy trudności w rozwijaniu przedsiębiorczości. Michael Porter stawia to pytanie otwarcie: dlaczego właściwie zwracamy się do organizacji non-profit, organizacji pozarządowych i rządów, aby rozwiązywać największe problemy społeczeństwa? Dlaczego uznaliśmy, że biznes nie ma z nimi nic wspólnego?¹³⁴.

2.3.3. Potencjał zarządzania ekonomicznego

Potencjał jest z oczywistych względów wielki, bowiem „pomimo negatywnego ustosunkowania się do redukcjonistycznej podejścia w badaniach naukowych [i w rozumieniu świata], należy jednak przyznać, że w wielu przypadkach metody redukcjonistyczne mogą okazać się bardzo przydatne do opisu badanych obiektów. Nieuzasadnione jest tylko traktowanie go jako jedyne i wyczerpujące objaśnienie rzeczywistości¹³⁵”. Na losy świata wpływają społeczeństwo, rządy i wielki biznes¹³⁶. Okazuje się, że zarządzanie ekonomiczne i myślenie ekonomiczne może wywrzeć wielki i pozytywny wpływ na wygląd świata, właśnie ze względów finansowych i pomimo ich.

Zarządzanie w nurcie ekonomicznym realizuje swój potencjał w unikaniu słabości myślenia *stricte* ekonomicznego oraz w dążeniu do wszelakich optymalizacji i osiągnięcia równowagi

¹³² Por. Paul Cilliers, *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, London-New York 1998.

¹³³ Justin Menkes, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

¹³⁴ Por. Michael Porter, *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 10.10.2021].

¹³⁵ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 27-28.

¹³⁶ Wpływ wielkiego biznesu (z j. ang. *Big Business*) na rządy i społeczeństwo opisywał Peter Drucker w 1962 roku, koncentrując się nie tylko na płynących z tegoż wpływu benefitach, ale także na odpowiedzialności i obowiązkach. Por. Peter F. Drucker, *Big Business and the National Purpose*, HBR Magazine March 1962, <https://hbr.org/1962/03/big-business-and-the-national-purpose>, [dostęp: 20.09.2021].

rozwojowej. Kiedy Peter Drucker stawia pytanie o pierwszy obowiązek i powinność biznesu (realizowanego przez zarządzających, decydentów), to proponuje następującą odpowiedź:

„dążyć do jak najlepszych wyników ekonomicznych z **obecnie stosowanych lub dostępnych** zasobów. Wszystko inne, czego można oczekiwać od menedżerów, lub co można chcieć zrobić, opiera się na solidnych wynikach ekonomicznych (...) **w ciągu najbliższych kilku lat**. Nawet tak wzniosłe zadania zarządcze, jak ocena społecznej odpowiedzialności biznesu i możliwości kulturowych, nie są wolne od tego założenia¹³⁷”.

Z tego powodu zarządzający poświęcają większość, a nawet cały swój czas na sprawy:

„związane z krótkookresowymi wynikami ekonomicznymi. Zajmują się kosztami i cenami, planowaniem i sprzedażą, kontrolą jakości i obsługą klienta, zakupami i szkoleniami. Co więcej, szeroka gama narzędzi i technik dostępnych dla współczesnego menedżera w dużym stopniu dotyczy zarządzania **dzisiejszym biznesem dla dzisiejszych i przyszłych wyników ekonomicznych**¹³⁸”.

A zatem: podkreśla *adekwatność* i *dostępność* zasobów (można doszukać się sugestii dotyczącej ograniczoności zasobów), akcentuje perspektywę: *najbliższych lat* oraz *przyszłych wyników ekonomicznych* (horyzont jest zatem szerszy niż krótkoterminowe, natychmiastowe zyski), wskazuje też na ową *pułapkę* myślenia *stricte* ekonomicznego, która pojawia się także podczas oceny powinności biznesu wobec społeczeństwa czy możliwości kulturowych. Ważną zasadą jest zatem konfrontowanie swojego myślenia z rzeczywistością i wychodzenia poza schematy. Tadeusz Oleksyn wskazuje na jeszcze jeden wymiar zarządzania (w domyśle ekonomicznego), który ma w sobie potencjał. Przytacza wypowiedź Charlesa Handy’ego: „zarządzanie i kontrola pękają wszędzie. Nie potrafimy spowodować, aby sprawy toczyły się tak, jak tego chcemy – w domu, w pracy czy w rządzie i z pewnością na świecie jako całości. Jest dziś jasne, że zarządzanie ma swoje granice¹³⁹”. Następnie wskazuje, że ważną kwestią jest **świadomość**, że każde rozwiązanie jakichś problemów, rodzi nowe oraz przestrzega, by nie „tworzyć problemów większych od tych, które się rozwiązuje¹⁴⁰”. Konieczne zdaje się również rozwijanie zdolności do „przewidywania skutków projektów, programów, zamierzonych działań – także skutków niekorzystnych oraz [zdolność, by – przyp. AT] tak te projekty testować i modyfikować, aby ujemne aspekty zmian jak najbardziej minimalizować¹⁴¹”.

¹³⁷ Peter F. Drucker, *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 10.10.2021].

¹³⁸ Peter F. Drucker, *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 10.10.2021].

¹³⁹ Charles Handy, *Wiek paradoksu; w poszukiwaniu sensu przyszłości*, tłum. Leszek Jesień, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996, s. 22-23, za: Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

¹⁴⁰ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

¹⁴¹ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 84.

Z pewnością myślenie ekonomiczne może potencjalnie wyróżniać przedsiębiorstwo wizerunkowo – mądrze wykorzystywane środki finansowe wracają w postaci przychodów. Dzieje się tak nie tylko w kontekście wspierania innowacji i badań realizowanych z poszanowaniem perspektywy długoterminowej (reinvestycja zysków może stać się kołem zamachowym modelu biznesowego, jak w przypadku Amazona)¹⁴². Okazuje się, że działanie finansowe wyrównujące różnice społeczne jest zwyczajnie opłacalne i wpływa pozytywnie na wizerunek przedsiębiorstwa. Znane, duże firmy podejmują się działań prospołecznych, odpowiadając na aktualne oczekiwania, m.in. Netflix w połowie 2020 roku ogłosił, że przekazuje 2% zysków, czyli 100 milionów dolarów na wsparcie banków posiadanych lub zarządzanych przez osoby czarnoskóre; podobnie Twitter zaplanował przeniesienie 1% środków pieniężnych, czyli również 100 milionów dolarów, na rzecz instytucji finansowych, świadczących usługi finansowe i kredytowe, które działają na niedostatecznie obsługiwanych rynkach przede wszystkim w USA, ale także w Wielkiej Brytanii – 60% wszystkich pożyczek, usług i działań, które podejmują jest skierowanych do osób o niskich dochodach¹⁴³. Działania takie jak depozyty sprawiedliwości (z j. ang. *justice deposits*) mają realny wpływ na autentyczność, czyli jeden ważniejszych elementów biznesowych, wszak

„dzisiejsi konsumenci głośno mówią o kwestiach społecznych i szybko krytykują nieuczciwe, obłudne korporacje. Większość Amerykanów wszystkich pokoleń – 60% populacji USA – twierdzi, że sposób, w jaki marka reaguje na protesty dotyczące sprawiedliwości rasowej, wpłynie na to, czy w przyszłości kupią, czy zbojkotują jakąś markę. Ponadto 60% twierdzi, że marki powinny podjąć kroki w celu wyeliminowania podstawowych przyczyn nierówności rasowych, a 57% twierdzi, że marki muszą edukować opinię publiczną¹⁴⁴”.

Myślenie ekonomiczne realizuje również w badaniach rynkowych, które umożliwiają: monitorowanie zmian, podejmowanie działań innowacyjnych, reinwestycję zysków, rozbudowę infrastruktury dystrybucyjnej czy komunikacyjnej. Poprzez nieustanną analizę i monitorowanie otoczenia zewnętrznego, myślenie ekonomiczne pozwala dokonywać oceny konkurencyjności, identyfikować potencjalnych konkurentów i powstanie substytutów lub całkiem nowych rozwiązań. Praktykując badania audytorium (odbiorców i konsumentów) możliwe jest pozyskanie dobrej znajomości preferencji odbiorców, oraz wypracowanie swoistej intuicji dotyczącej preferencji, nawyków czy gustów. Ekonomiczne myślenie dostarcza refleksji i wniosków

¹⁴² Por. Brian Dumaine, *Bezonomika. Jak Amazon zmienia nasze życie i czego uczyć się od niego najlepsze firmy na świecie*, tłum. Władysław Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2021.

¹⁴³ Por. Eddie Yoon, Christopher Lochhead, Dave Ferguson, Quentin Mumphery, *Could Gen Z Consumer Behavior Make Capitalism More Ethical?*, Hbr.org, 14.12.2020, <https://hbr.org/2020/12/could-gen-z-consumer-behavior-make-capitalism-more-ethical>, [dostęp: 16.10.2021].

¹⁴⁴ Geeta Menon, Tina Kiesler, *When a Brand Stands up for Racial Justice, Do People Buy It?*, Hbr.org, 31.06.2020, <https://hbr.org/2020/07/when-a-brand-stands-up-for-racial-justice-do-people-buy-it>, [dostęp: 16.10.2021].

w kontekście synergii połączeń: np. w przypadku planowanego przejęcia czy fuzji, bowiem pogłębiona analiza ekonomiczna może uchronić przed nieudanym działaniem. Wreszcie kwestie produkcyjne i kosztowe (np. koszt pierwszej kopii, ekonomia skali i zakresu) wymagają zdolności myślenia ekonomicznego. W przypadku branży medialnej nie jest inaczej. Intuicja ekonomiczna cechuje (lub cechowała) znanych liderów medialnych, takich jak Rupert Murdoch, Ted Turner, Bob Iger, Reed Hastings, Larry Page czy Steve Jobs. Odznaczają się oni nie tylko charyzmą¹⁴⁵ czy wizją, ale także myśleniem ekonomicznym, którego potencjał potrafili wykorzystać.

Potencjał myślenia ekonomicznego uwidacznia się w idei „uszlachetniania biznesu” – proponowanej w ramach cyklu Open Eyes Economy on Tour 2021¹⁴⁶. W ramach referatów obecna była krytyka i wskazywano na słabości myślenia *stricte* ekonomicznego, ale pojawiały się także głosy nadziei. Sam temat przewodni konferencji (tj. uszlachetnianie biznesu) sugeruje, że uszlachetnianie jest możliwe, a myślenie ekonomiczne nosi w sobie potencjał rozwiązywania i odpowiadania na sprawy bardziej złożone.

2.4. Etyczne przesłanki zarządzania mediami

Etyka będąc nauką filozoficzną zajmuje się namysłem nad „zagadnieniami moralności i prawidliwości społecznej oraz ustaleniem norm moralnego postępowania¹⁴⁷”, natomiast w powszechnym rozumieniu etyka odnosi się do kwestii słuszności ludzkich działań lub jej braku¹⁴⁸. Znane są odniesienia do biznesu, który wszak jest ludzkim działaniem, a zarządzanie ujawnia złożone związki z etycznością. Zarządzanie nie jest osadzone w próżni – na jego wygląd i praktykę działania wpływają: aktualna myśl społeczna, paradygmaty czy zakorzenienie kulturowe. Od początków zarządzania obserwuje się pewne zmagania pomiędzy podejściem administracyjnym i inżynierskim, a potrzebą emancypacji i dostrzeżenia człowieka (pracownika czy menedżera) z całą jego złożonością i skomplikowaniem podejmowanych działań. Uwidacznia się

¹⁴⁵ Peter F. Drucker uznaje, że charyzma nie jest niezbędna, by być skutecznym zarządzającym (z j. ang. *Effective Executive*) – i podaje przykład Harry’ego Trumana, który nie był charyzmatyczny, a jednak został zapamiętany jako jeden z najsukuteczniejszych ‘dyrektorów naczelnych’: prezydent Stanów Zjednoczonych. Por. Peter F. Drucker, *What Makes an Effective Executive*, HBR Magazine June 2004, <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>, [dostęp: 12.10.2021].

¹⁴⁶ To międzynarodowy szczyt ekonomiczny, który od 2016 roku odbywa się w Krakowie (podobny do szczytu w Davos). Zainicjowali go Jerzy Hausner i Mateusz Zmyślony. Co roku przez dwa dni realizowane są wystąpienia, dyskusje, ‘potyczki’ i spotkania osób ze świata nauki, ekonomii, kultury i polityki. Fundamentalne dla Open Eyes Economy Summit jest przekonanie, że ekonomia może być i powinna być oparta na wartościach społecznych. Przez cały rok w ramach w ramach cyklu Open Eyes Economy on Tour odbywają się różnego rodzaju konferencje naukowe i spotkania. Por. *Uszlachetnianie biznesu*, <https://oees.pl/uszlachetnianie-biznesu>, [dostęp: 12.10.2021].

¹⁴⁷ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

¹⁴⁸ Por. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

przez to istniejąca od zawsze przesłanka etyczna, widoczna już w kodeksie Hammurabiego z XVIII w. p.n.e, który wprowadzając 282 prawa (niekiedy brutalne), doprowadził do uregulowania relacji międzyludzkich w odniesieniu do handlu i spraw ekonomicznych¹⁴⁹. Etyka biznesu w swoim historycznym wymiarze sięga czasów starożytnych. Arystoteles w piątej księdze *Etyki nikomachejskiej* zestawiał sprawiedliwość z doskonałością etyczną¹⁵⁰, a zatem „pierwszy systematyczny wykład etyki jako odrębnej dyscypliny pochodzi od Arystotelesa¹⁵¹”. Adam Smith, który napisał *Teorię uczuć moralnych* w 1759 roku zanim zyskał sławę jako autor *Bogactwa narodów*, pisał o etyce biznesu, a także konsekwencjach jej braku w kontekście zмовy przedsiębiorców¹⁵². David Hume oraz John Stuart Mill pisali o etyce rozwijającego się systemu gospodarczego wolnej przedsiębiorczości¹⁵³.

Etyka biznesu (z j. ang. *business ethics* lub *corporate ethics*) dostarcza środowisku biznesowemu pewnych zasad i praktyk oraz proponuje rozwiązania dla problemów i sytuacji. Koncentruje się na normach, wartościach, na etyczności i nieetyczności praktyk biznesowych w konkretnych sytuacjach¹⁵⁴. Etyka biznesu prezentuje zarówno wymiar normatywny, jak i opisowy. Obecnie w praktyce powszechniejszy jest wymiar normatywny, gdyż znajduje on zastosowanie w praktykach korporacyjnych i specjalizacji/profesjonalizacji zawodowej. Zaś badacze na poziomie formułowania teorii podejmują próby zrozumienia i interpretacji zachowań wykorzystując metody opisowe. Praktyka etyki biznesu w swoim zakresie i skali problemów/decyzji etycznych wskazuje na obecność istotnej relacji (a często konfliktu) między działaniami maksymalizującymi zysk a kwestiami poza-ekonomicznymi¹⁵⁵. Tym, co odróżnia codzienne decyzje biznesowe od decyzji o wadze etycznej jest fakt, że „przyjęte zasady przestają służyć, a decydent staje przed odpowiedzialnością za wyważenie wartości i wydanie osądu w sytuacji, która odbiega od spotykanych do tej pory¹⁵⁶”. Obecnie znaczna część dużych korporacji promuje swoje przywiązanie do wartości poza-ekonomicznych, wykorzystując hasła

¹⁴⁹ Por. *Hammurabi's Code of Laws*, Studentsofhistory.com, www.studentsofhistory.com/hammurabi-s-code, [dostęp: 12.10.2021].

¹⁵⁰ Por. Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. Daniela Gromska, Kraków 1955, s. 159 i dalej.

¹⁵¹ *Etyka*, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka;3898956.html>, [dostęp: 15.10.2021].

¹⁵² Por. Adam Smith, *O uczuciach moralnych*, tłum. Stanisław Jedynek, PWN, Warszawa 1989.

¹⁵³ Por. Richard T. De George, *Values and Ethics for the 21st Century*, s. 339-340, www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf, [dostęp: 15.10.2021].

¹⁵⁴ Por. O. C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011, s. 7.

¹⁵⁵ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, *Journal of Applied Sciences Research* 8(6)2012, s. 2949-2958.

¹⁵⁶ Wroe Alderson, *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Irwin 1965, s. 320.

takie jak: kodeks etyczny, karta, statuty odpowiedzialności społecznej (z j. ang. *corporate social responsibility charters*)¹⁵⁷, a także wartości podstawowe. Zainteresowanie etyką biznesu gwałtownie wzrosło w latach 80. i 90. XX wieku, zarówno w praktyce zarządzania, jak i w środowisku akademickim¹⁵⁸. Zaś symptomatyczna jest tendencja zwracania coraz większej uwagi na etykę działań biznesowych, gdyż „umiejętność rozpoznawania i radzenia sobie ze złożonymi zagadnieniami etyki biznesowej stała się priorytetem w firmach XXI wieku. W ostatnich latach wiele dobrze nagłośnionych skandali wywołało publiczne oburzenie oszustwami i oszustwami w biznesie oraz żądanie poprawy etyki biznesowej i większej odpowiedzialności korporacyjnej¹⁵⁹”. Etyka biznesu raczej nie daje gotowych ram czy reguł. Jednak dzięki wskazywaniu na pewną orientację oraz fakt, że „zajmuje się pytaniami o akceptację określonych praktyk biznesowych¹⁶⁰” to stała się jednym z ważniejszych wymiarów dla zarządzania. Biznes medialny nie jest wolny od głośnych skandali medialnych¹⁶¹, a coraz częściej w opozycji do nieetycznych działań promuje się i podkreśla pozytywne praktyki zaangażowania społecznego¹⁶². Etyka ma związek ze wszystkim wymiarami biznesowymi zarówno na poziomie postępowania pojedynczych osób, i dyskutowany jest zakres, stopień i sens, w jakim „wartościowanie moralne można rozszerzyć z indywidualnych jednostek ludzkich na takie całości jak przedsiębiorstwa, ich struktury i systemy ekonomiczne i czy można mówić o moralnej odpowiedzialności tych instytucji¹⁶³”. Przedsiębiorstwa będąc przejawem ludzkiego działania, oraz poprzez zależności z otoczeniem nabierają szczególnego wymiaru. Milton Friedman podkreśla, że za przedsiębiorstwa odpowiadają ludzie: właściciele, dyrektorzy, kierownicy, pracownicy. Dyrektor dużej organizacji nadal jest człowiekiem i jako osoba może mieć

¹⁵⁷ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6)2012, s. 2949-2958.

¹⁵⁸ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6)2012, s. 2949-2958.

¹⁵⁹ O. C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011, s. 5.

¹⁶⁰ O. C. Ferrel, John Fraedrich, Linda Ferrell, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011, s. 5.

¹⁶¹ Por. Anna Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Drąg, Michał Drożdż, Tarnów 2020, s. 227-246.

¹⁶² Por. Maria Roszkowska-Śliż, *Spoleczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Spoleczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 220/2011, s. 257-270.

¹⁶³ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 29.

„wiele innych obowiązków, które uznaje lub przyjmuje dobrowolnie – wobec swojej rodziny, sumienia, współczucia, wyznania, klubów, miasta, kraju. Może czuć się zmuszony przez te obowiązki do poświęcenia części swoich dochodów na cele, które uważa za godne, do odmowy pracy dla określonych korporacji, a nawet do odejścia z pracy, na przykład, aby wstąpić do sił zbrojnych swojego kraju. Jeśli chcemy, niektóre z tych obowiązków możemy nazwać *obowiązkami społecznymi*. Ale w takim przypadku człowiek działa jako zleceniodawca, a nie agent; wydaje własne pieniądze, czas lub energię, a nie pieniądze swoich pracodawców lub czas lub energię, którą zakontraktował, aby poświęcić ich celom. Jeśli są to *obowiązki społeczne*, to są to obowiązki społeczne jednostek, a nie biznesu¹⁶⁴”.

Podobne wątpliwości prezentuje Peter Drucker, uznając wręcz, że nie można mówić o etyce biznesu, inaczej jak tylko o etyce w biznesie¹⁶⁵. Krytykował on (nad)używanie hasła etyki biznesu do prób odwrócenia uwagi od praktyk biznesowych, które według zwykłych standardów były wyraźnie niemoralne, oraz przekonywał, że zwykłe zasady moralne mają zastosowanie w biznesie tak samo, jak we wszystkich innych dziedzinach życia¹⁶⁶. Ponieważ na kontekst organizacyjny składają się działania i decyzje osób zarządzających i pracowników to można mówić o etyce (jej obecności lub braku) oraz o kulturze organizacyjnej, która może wspierać lub zniechęcać do zachowań etycznych¹⁶⁷. Wiele dylematów¹⁶⁸, powstających podczas podejmowania decyzji biznesowych ma w sobie ciężar etyczny, wiążąc się z powinnością i odpowiedzialnością. Stąd społeczna odpowiedzialność organizacji (lub biznesu, z j. ang. *corporate social responsibility*) osadzona jest na gruncie etycznych przesłanek zarządzania i dobrowolnie¹⁶⁹ domaga się „ochrony i umacniania społeczeństwa, w którym [dana organizacja] funkcjonu-

¹⁶⁴ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

¹⁶⁵ Por. Peter F. Drucker, *What is 'business ethics'?*, NationalAffairs.com, 1981, s. 18-36, https://www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/what-is-business-ethics, [dostęp: 20.10.2021].

¹⁶⁶ Por. Richard T. De George, *Values and Ethics for the 21st Century*, s. 338, www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf, [dostęp: 15.10.2021].

¹⁶⁷ Por. Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 137.

¹⁶⁸ W przestrzeni organizacyjnej wiele osób staje w obliczu niekończącego się strumienia dylematów etycznych w pracy. 30 dyrektorów zarządzających z Indii, Kolumbii, Arabii Saudyjskiej, USA i Wielkiej Brytanii biorących udział w badaniu w 2016 roku powoływało się na łącznie 87 poważnych dylematów etycznych w swojej karierze, i ponad 50 zdarzyło się w ciągu ostatnich pięciu lat. Najczęstsze dylematy nie dotyczyły wydarzeń takich jak korupcja, ale raczej wynikały ze sprzecznych interesów, niespójnych bodźców, ścierania się kultur. Por. Christopher McLaverty, Annie McKee, *What You Can Do to Improve Ethics at Your Company*, Hbr.org, 29.12.2016, <https://hbr.org/2016/12/what-you-can-do-to-improve-ethics-at-your-company>, [dostęp: 20.10.2021].

¹⁶⁹ Istnieją również niedobrowolne rozwiązania. Na przedsiębiorstwach spoczywa także *społeczny obowiązek* i jest to zasadniczo dobra, choć zdecydowanie węższa perspektywa zakładająca wykonywanie niezbędnego minimum, uregulowanego prawnie. Por. *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

je¹⁷⁰». Bowiern obowiązkiem biznesu jest również podejmowanie etycznych decyzji, które mają pozytywny wpływ na społeczeństwo. Istotne jednak pozostają pytania o zasadnicze źródło, zakres i sens powinności społecznej biznesu i etycznego zarządzania. Jak widać, nie są to kwestie proste i bezsporne.

Etyka behawioralna jest koncepcją względnie nową w obszarze nauk społecznych i koncentruje się na zrozumieniu zachowań ludzi w sytuacji dylematów etycznych¹⁷¹. Odnosi się do zachowań, ocenianych zgodnie z ogólnie przyjętymi normami, ale nie tylko. Jednym z zadań etyki behawioralnej jest demaskowanie faktu, że w obliczu dylematów etycznych człowiek nie zawsze postępuje etycznie, broniąc wyznawanych zasad. Max Bazerman i Ann Tenbrunsel badają sposoby przeceniania zdolności człowieka do czynienia tego, co słuszne, tzn. badają naturę błędów etycznych w świecie biznesu i poza nim¹⁷². Etyka behawioralna rozwija także modele etyczne i dostarcza praktycznych narzędzi takich jak interwencja świadka (z j. ang. *bystander intervention*). Wreszcie, znajduje możliwości zastosowania w ekonomii czy w wymiarze sprawiedliwości. Nie aspiruje do bezpośredniego wpływania na ekonomię czy prawo; wprowadza jednak wymiar etyczny i poszukuje możliwości etycznego postępowania. Istnieje związek pomiędzy postrzeganiem sprawiedliwości i myśleniem ekonomicznym a zachowaniem etycznym lub nieetycznym. Od lat 90. XX wieku badana jest sprawiedliwość organizacyjna (z j. ang. *organizational justice*), która umożliwia postrzeganie i ocenianie przez pracowników różnych wydarzeń, zasad czy praktyk organizacyjnych jako uczciwych lub nieuczciwych¹⁷³.

Branża medialna wykształciła swoje regulacje i normy etyczne, zwłaszcza w obszarze dziennikarstwa – stąd obecność deontologii mediów¹⁷⁴, etyki mediów czy etyki dziennikarskiej. Zasadniczo, problemy i dylematy etyczne, a także reguły postępowania zgodnego z etyką odnaleźć można w każdej dziedzinie życia ludzkiego, „w tym również przestrzeni funkcjonowania środków społecznego przekazu, mediów. Zagadnienia etyki stanowią przedmiot zainteresowań tak medioznawców i badaczy dziennikarstwa, jak i samych praktyków, czyli dziennika-

¹⁷⁰ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 117.

¹⁷¹ Por. Max Bazerman, Ann Tenbrunsel, *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton 2011, s. 4.

¹⁷² Por. Max Bazerman, Ann Tenbrunsel, *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton 2011.

¹⁷³ Por. Jerald Greenberg, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, *Academy of Management Review* 1(12)/1987, s. 9-22.

¹⁷⁴ Por. Claude-Jean Bertrand, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007, s. 13.

rzy i pracowników mediów¹⁷⁵”. Zasady i reguły etyczne mogą przysłużyć się wyznaczaniu pewnych (konkretnych lub bardziej ogólnych) standardów postępowania (podkreślając pozytywne zachowania i kontestując negatywne), a jednocześnie mogą stać się „deklaracją określonego działania, podstawą rozliczeń z prawidłowego (lub nieprawidłowego) wypełniania przypisanej im społecznie roli¹⁷⁶”. Jacek Sobczak wskazuje, że pewną ambiwalencję znaczenia kodeksów etycznych, także dotyczących mediów. Z jednej strony mają one wymiar normatywny (wskazując jak postępować lub nie postępować) dla wybranego zawodu i kierowane są do dwóch grup odbiorców – do danej grupy zawodowej i do jej beneficjentów¹⁷⁷. Z drugiej strony jednak „w powstawaniu kodeksów etyki dziennikarskiej dostrzega się także przejaw braku poczucia bezpieczeństwa i formę obrony przed narastającymi falami niechęci i nieufności odbiorców. W literaturze podaje się w wątpliwość możliwość przyczyniania się kodeksów etyki do podniesienia poziomu moralności dziennikarskiej w praktyce¹⁷⁸”. Wśród głosów krytycznych wybrzmiewa obecność ‘wygodnego’ mechanizmu – rozumiany jako próba przekonania, czy wręcz zmanipulowania opinii publicznej. Wprowadza się założenie, że środki społecznego przekazu (media) i dziennikarze zasadniczo nie potrzebują kontroli w swoich działaniach, gdyż wypracowały metody samokontroli etycznej i działają z poszanowaniem wysokich standardów moralnych¹⁷⁹. Pomimo krytyki:

„liczba kodeksów etyki dziennikarskiej (noszących różne nazwy występujących także jako: ‘karty mediów’, ‘karty dziennikarstwa’, ‘karty etyczne’, ‘deklaracje praw i obowiązków’, itd.) stale rośnie zarówno w Polsce, jak i na świecie. Wszechobecność kodeksów etyki nie świadczy jednak wcale o ich potrzebie i pożytkach, jakie niosą. Niewątpliwie jednak kodeksy etyki zwiększają wiarygodność określonego zawodu, przyczyniając się pośrednio do sukcesu finansowego jego przedstawicieli¹⁸⁰”.

Warto odnotować, że etyka dziennikarstwa i etyka mediów nie jest jedynie sprawą tychże (dziennikarstwa i mediów), ponieważ „jakość ich pracy tworzy jakość społeczeństwa. Media nie mogą szukać swej finansowej niezależności poza rzetelnością przekazu¹⁸¹”. Wszak media

¹⁷⁵ Katarzyna Konarska, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, *Colloquia Anthropologica et Communicativa* 9/2016, s. 266.

¹⁷⁶ Katarzyna Konarska, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, *Colloquia Anthropologica et Communicativa* 9/2016, s. 266.

¹⁷⁷ Por. Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 1/2018, s. 137.

¹⁷⁸ Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 1/2018, s. 138.

¹⁷⁹ Por. Tiina Laitila, *Journalistic codes of ethics in Europe*, w: *Communication Theory & Research*, (red.) Peter Golding, Els De Bens, An EJC Anthology, London 2005, s. 194.

¹⁸⁰ Jacek Sobczak, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, *Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny* 1/2018, s. 137.

¹⁸¹ Krzysztof Nowakowski, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(69)2017, s. 139.

spełniają funkcję informacyjną i kontrolną, umacniając (w teorii) podstawy demokracji. W tym sensie odpowiedzialność mediów jest większa niż odpowiedzialność nauki, jak przekonywał Max Weber, zestawiając dziennikarzy z naukowcami¹⁸². Krzysztof Nowakowski identyfikując różne zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach pisze:

„jest wiele zachowań, które mieszczą się w granicach prawa, ale są nieetyczne. Obszar zachowań na granicy prawa i poza prawem to podstawowe zagrożenia dziennikarstwa na wszystkich jego poziomach i technikach przekazu. Upadek standardów etycznych wśród dziennikarzy wynika z uwarunkowań ekonomicznych, oczekiwań stawianych przez pracodawców i przez samo społeczeństwo (dotyczy to głównie tabloidów). Niestety, wiele wskazuje na to, że zawód dziennikarza zmierza w kierunku *media workera* czy *market driven journalism*, czyli komercyjnego modelu zawodowstwa skupiającego się na warsztacie (komercjalizacja, rutynizacja), z pominięciem etycznego wymiaru zawodu. Jakimś rozwiązaniem są tutaj kodeksy czy np. instytucja ombudsmana dla dziennikarzy. Jednak pewnych gwarantów nie ma i nie będzie, bo etyczne zachowania każdego z nas zależą od indywidualnych skłonności, odporności na pokusy współczesnego świata oraz od przyzwolenia społecznego. Dlatego korupcja medialna jest albo praktyką incydentalną, albo normalną – w zależności od kraju i natężenia problemów społecznych i ekonomicznych¹⁸³”.

Etyczne przesłanki zarządzania umożliwiają podtrzymywanie w świadomości społecznej przekonania o tym, że działalność oparta o kodeksy etyczne jest równoznaczna z kompetencją i wiarygodnością podmiotów rynkowych¹⁸⁴. Skłania to do „wiary w społeczeństwo wolne od nieusuwalnych sprzeczności i usposabiające do podejmowania wyłącznie słusznych decyzji¹⁸⁵”. Michał Drożdż pisze: „media to ludzie, a tam, gdzie jest człowiek, który myśli i działa, tam ujawnia się także aksjologiczny i etyczny wymiar jego działania¹⁸⁶”.

Konieczność badań i wyznaczania kierunku rozwoju przesłanek etycznych w zarządzaniu podkreśla Wiesław Kowalczewski:

„etyczne i socjalne ukierunkowanie zarządzania wymaga prowadzenia niezbędnych w tym kierunku badań oraz określania alternatywnych kierunków rozwoju, a także badania skutków sposobów zarządzania dla przyrody i społeczeństwa. Takie badania powinny być interdyscyplinarne, ponieważ mogą dotyczyć produkcyjnych, produktowych, ekonomicznych politycznych, socjalnych, medycznych i psychologicz-

¹⁸² Por. Ewa Hope, *Dziennikarz jako specjalista public relations – problem tożsamości czy nadużycie etyczne?*, w: *Public relations. Teoria i praktyka*, (red.) Henryk Przybylski, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 443.

¹⁸³ Krzysztof Nowakowski, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(69)2017, s. 140.

¹⁸⁴ Por. Jerzy Jastrzębski, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009, s. 99.

¹⁸⁵ Katarzyna Konarska, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, *Colloquia Anthropologica et Communicativa* 9/2016, s. 266.

¹⁸⁶ Michał Drożdż, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019, s. 9.

nych aspektów. Zadaniem nauk o zarządzaniu powinno być nie tylko prowadzenie badań, ale także w praktycznej działalności zarządzania tworzenie pożądanej etycznej i socjalnej rzeczywistości¹⁸⁷”.

Ze względu na istnienie etyki biznesu i etyki mediów, zarządzanie mediami zdaje się być dwojako wyróżnione (i zobowiązane) etycznością. Warto odnotować jeszcze jeden dualizm. Media jako przekąźnik techniczny, nośnik wartości i dóbr kulturowych poza tym, że w ramach struktur organizacyjnych i realizowania swoich działań winny wykazywać się etycznością, mogą ją również promować. Media nie tylko przekazują informacje czy katalizują zmiany społeczne, ale także mogą promować postawy i zachowania etyczne. Przesłanki etyczne w zarządzaniu mediami i w mediach są więc złożone i nieoczywiste.

2.4.1. Zarządzanie mediami i myślenie etyczne

Początki myślenia etycznego w naukowym zarządzaniu są związane ze słynnym eksperymentem, prowadzonym w zakładach Western Electric w Hawthorne w latach 1924-1933¹⁸⁸. Właśnie wtedy Elton Mayo „wraz z zespołem doszedł do wniosku, że pracownicy bardzo liczą się z opinią współpracowników – zachowania racjonalne ekonomicznie okazywały się nieracjonalne społecznie: mało kto decydował się występować przeciw swoim kolegom i koleżankom z pracy¹⁸⁹”. Dariusz Jemielniak i Dominika Latusek piszą, że był to wręcz początek *nowego* myślenia (innego niż klasyczne teorie dotyczące zarządzania)¹⁹⁰. Pomijając odkrycia dotyczące *wpływu* badania na zachowanie badanych¹⁹¹, eksperyment uwidocznił również rolę stosunków międzyludzkich w pracy. Mayo zwrócił „uwagę na czynniki pozaekonomiczne: potrzeby społeczne (przynależności, uznania, kontaktu z grupą), istotną relację między zadowoleniem z pracy a wydajnością (im bardziej pracownik lubi to, co robi, tym lepiej to robi); pokazały, że stosunek menedżerów do pracowników ma istotny wpływ na samopoczucie podwładnych (nawet doskonale racjonalny ekonomicznie system może działać nieefektywnie ze względu na mało ludzkie podejście)¹⁹²”. A zatem pierwszy raz doszło do naukowej obserwacji i wnioskowania, że myślenie ekonomiczne to nie jedyny cel i możliwy wymiar. Był to moment przełomowy.

¹⁸⁷ *Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu*, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008, s. 30.

¹⁸⁸ Por. Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 41.

¹⁸⁹ Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 43.

¹⁹⁰ Por. Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 41.

¹⁹¹ Elton Mayo wraz z zespołem badawczym zaobserwowali, że sam fakt badania – traktowany jako pewnego rodzaju wyróżnienie – wpływa na grupę badanych osób. Jest to tzw. efekt Hawthorne.

¹⁹² Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 43-44.

Równie przełomowe są osiągnięcia Mary Parker Follett, która jest nazywana matką zarządzania. Jak mówił Peter Parker: „ludzie często zastanawiają się, kto jest ojcem zarządzania. Nie wiem kto był ojcem, ale nie mam wątpliwości co do tego, kto był matką¹⁹³”. Wprowadziła ona do naukowego zarządzania i do praktyki zarządzania orientację na człowieka, poszukując aktywnie wyjaśnienia dla postaw, motywacji i problemów, które mu towarzyszą. Monika Kostera zauważa, że „jedną z pierwszych uczonych reprezentujących takie podejście do nauk zarządzania była Mary Parker Follett [1949], obok Fredericka W. Taylora, Karola Adameckiego i Maxa Webera jedna z prekursorów naszej dyscypliny. W jej pismach człowiek i relacje międzyludzkie odgrywają główną i jednoznacznie konstruktywną rolę. Wspomnianej badaczce nie było obce poszanowanie i zrozumienie dla natury ludzkiej i różnicowania, nie podzielała modnego w tamtych czasach zdania, że tylko ściśle zdefiniowane i precyzyjne struktury, regulaminy i przepisy mogą zapewnić skuteczność w organizacji¹⁹⁴”. To właśnie Follett jako jedna z pierwszych przekonywała o konieczności redefinicji władzy i autorytetu w zarządzaniu. Twierdziła, że kluczowa jest wiedza, doświadczenie i współuczestnictwo, wskazywała na znaczenie różnorodności, integracji czy kompromisu¹⁹⁵. Sumując, wśród pięciu kluczowych kwestii, którymi zajmowała się i które wprowadziła do naukowej myśli o zarządzaniu Follett należy więc wymienić: władzę i autorytet, odpowiedzialność, prawo sytuacji oraz włączenie pracowników w zarządzanie, konstruktywne konflikty i kompromis, zasady koordynacji¹⁹⁶. Zdaje się, że można ją docenić jako znaczącą prekursorkę współczesnego zarządzania, wyrastającego – jak widać – z nurtu etycznego, zorientowanego na człowieka, w całej jego złożoności.

Myślenie etyczne to najogólniej rzecz ujmując myślenie poza-ekonomiczne – wykraczające poza ramy myślenia ekonomicznego, które nawet w najdoskonalszej formie może być nieefektywne „ze względu na mało ludzkie podejście¹⁹⁷”. Obejmuje w całym swoim wymiarze i złożoności kwestie/problemy społeczne (w tym obywatelskie i kulturowe) oraz środowiskowe (ekologiczne). Rozumienie i postrzeganie kwestii społecznych ewoluowało, ponieważ ma związek ze stanem społecznej świadomości, wiedzą i zaangażowaniem¹⁹⁸, a także globalizacją

¹⁹³ Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 47.

¹⁹⁴ Monika Kostera, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 54.

¹⁹⁵ Por. Ricky W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004, s. 47.

¹⁹⁶ Por. Anna Korombel, Olimpia Grabiec, *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie (3)2016, s. 183-192.

¹⁹⁷ Dariusz Jemielniak, Dominika Latusek, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 44.

¹⁹⁸ Por. Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 85.

świata, w którym znane mogą być także sprawy lokalne. Dzięki rosnącej świadomości na temat kwestii społecznych obserwuje się odchodzenie od koncepcji *homo oeconomicus* i pojawianie się znaczących modyfikacji koncepcyjnych, np. *homo socio-oeconomicus* czy *homo oecologicus*. Aby zrozumieć skąd ten zwrot ku sprawom społecznym potrzeba je zdefiniować. Tadeusz Oleksyn uznaje, że kwestia społeczna to:

- „- problem błędnych działań i błędnego rozwoju (ładu) społecznego;
- uświadomione konsekwencje (niekiedy uboczne) rozwoju społeczno-gospodarczego;
- niezgodność idei społecznych z zastaną rzeczywistością i wyobrażeniami (niekoniecznie prawdziwymi) o tym, jak powinna ona wyglądać;
- problem o najwyższym stopniu dotkliwości, generujący sytuacje kryzysowe, zagrażające życiu, zdrowiu i dobrostanowi jednostek i zbiorowości;
- stan lub proces społeczny, blokujący w szerokiej skali zaspokajanie podstawowych potrzeb ludzkich;
- wyraz asymetrycznych przekształceń w rozwoju gospodarczym, co rodzi zagrożenia społeczne¹⁹⁹”.

Problemy społeczne w kontekście zarządzania identyfikują różne raporty²⁰⁰. Co zdaje się uwidaczniać obecność myślenia etycznego i rosnącą świadomość. Ryzyko, z którym przyjdzie się zmierzyć zarządzającym i ogólnie rozumianemu biznesowi oscyluje wokół kwestii ekonomicznych, środowiskowych, geopolitycznych, społecznych i technologicznych, i podlega oceniению ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia (z j. ang. *likelihood*) oraz wpływ (z j. ang. *impact*). W 15. edycji Global Risks Report można zauważyć symptomatyczną tendencję. Od 2014 roku wśród pięciu najbardziej prawdopodobnych zagrożeń na pierwszym miejscu nie pojawia się ryzyko ekonomiczne, a od 2016 nie występuje w ogóle w pierwszej piątce. Od 2015 roku aspekty ekonomiczne nie występują na pierwszym miejscu wśród pięciu najbardziej wpływowych zagrożeń, a od 2017 nie pojawiają się wcale²⁰¹. Warto odnotować, że ryzyko z obszaru ekonomicznego pojawia się dopiero na szóstym miejscu w przypadku dziesięciu najbardziej prawdopodobnych zagrożeń, które wystąpią w przeciągu najbliższych 10 lat (jest to obawa przed protekcjonizmem w handlu/inwestycjach wskazana przez 76% respondentów). Pierwsze pięć wskazań to: konfrontacje gospodarcze (78,5%), krajowa polaryzacja polityczna

¹⁹⁹ Tadeusz Oleksyn, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020, s. 85.

²⁰⁰ Przykład stanowi coroczny *Global Risks Report* opracowywany przez World Economic Forum, który w oparciu o prace Global Risk Network identyfikuje i opisuje zmiany zachodzące w globalnym krajobrazie ryzyk z roku na rok. Raport bada również wzajemne powiązania ryzyk i rozważa, w jaki sposób można skonstruować strategię łagodzenia globalnych zagrożeń. U podstaw raportowania leżą badania jakościowe, w tym grupy fokusowe i ankiety realizowane przez ekspertów uznanych na arenie międzynarodowej. Aspiracją autorów raportu jest podniesienie świadomości na temat potrzeby wielostronnego podejścia do ograniczania globalnego ryzyka. Por. *Global Risks*, WEFForum.org, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDXEA2?tab=publications>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁰¹ Por. *World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

(78,4%), ekstremalne fale upałów (77,1%), zniszczenie naturalnych ekosystemów (76,2%), cyberataki na infrastrukturę (76,1%)²⁰². Tymczasem ocena ryzyka długoterminowego ze względu na prawdopodobieństwo wystąpienia priorytetyzuje kwestie nie-ekonomiczne do tego stopnia, że jedyne ryzyko ekonomiczne (tzw. bańka aktywów, z j. ang. *asset bubble*) plasuje się na 10. miejscu²⁰³. Raport World Economic Forum w 2021 roku wskazuje na siedem głównych zagrożeń: trzy pierwsze to środowiskowe (ekstremalne warunki pogodowe, niepowodzenie działań klimatycznych, szkody dla środowiska ludzkiego, odpowiednio z j. ang.: *extreme weather, climate action failure, human environmental damage*), kolejne jest społeczne (choroba zakaźna, z j. ang. *infectious disease*), ponownie środowiskowe (utrata różnorodności biologicznej, z j. ang. *biodiversity loss*) i dwa ostatnie mają charakter technologiczny (cyfrowa koncentracja władzy oraz cyfrowa nierówność, z j. ang. odpowiednio: *digital power concentration, digital inequality*)²⁰⁴. Jak widać kwestie ekonomiczne od kilku lat ustępują kwestiom środowiskowym, społecznym czy nawet technologicznym. Ponieważ świat stoi w obliczu szeregu pilnych problemów, od zmian klimatycznych po wyzwania społeczne i gospodarcze – konieczna jest zmiana perspektywy (uwzględniającej myślenie poza-ekonomiczne) i przedefiniowanie, czym jest sukces biznesowy. Stefan Gross-Selbeck, dyrektor zarządzający i globalny partner zarządzający w BCG Digital Ventures²⁰⁵, przekonuje, że owszem liderzy biznesu pracują nad uzyskiwaniem pozytywnego wpływu finansowego, lecz chcąc zwiększać wartość dla akcjonariuszy i budować rentowne spółki, muszą aktualnie poszerzać horyzont o wpływ poza-finansowy²⁰⁶. Zauważa, że istnieje przyzwyczajenie, by patrzeć na wartość w kategoriach finansowych i podkreśla: „potrzebujemy nowego obiektywu, który pozwoli nam również zastanowić się, jaki wpływ na świat mają budowane i prowadzone przez nas firmy, jak wpływamy na środowisko, społeczeństwo i szerzej pojętą gospodarkę. W istocie oznacza to przedefiniowanie tego, czym jest dobro [i sukces]”²⁰⁷. Z tego względu proponuje się wprowadzenie nowego

²⁰² Por. *World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, s. 11, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

²⁰³ Por. *World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports*, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, s. 12, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

²⁰⁴ Por. *The Global Risks Report 2021, Insight Report 16th Edition*, WEFForum.org, s. 14, www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

²⁰⁵ BCG Digital Ventures to oddział Boston Consulting Group zajmujący się innowacjami korporacyjnymi i cyfrowym budowaniem biznesu.

²⁰⁶ Por. Stefan Gross-Selbeck, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad, [dostęp: 20.10.2021].

²⁰⁷ Stefan Gross-Selbeck, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad, [dostęp: 20.10.2021].

wskaźnika: całkowitego wpływu społecznego (z j. ang. *total societal impact*), by mierzyć, ale również lepiej rozumieć wpływ realizowanych przedsięwzięć biznesowych, zarówno w pozytywnym, jak i negatywnym wymiarze. Tego rodzaju wpływ, jaki ma i będzie mieć biznes, bez względu czy jest zamierzony i zaplanowany czy nie, zmusza do spojrzenia i przewidywania pierwszorzędnych konsekwencji, a wreszcie do rozważenia szerszego wpływu na wszelkich interesariuszy, społeczeństwo i planetę²⁰⁸. Myślenie etyczne domaga się uwzględnienia tych wszystkich kwestii.

Myślenie etyczne w zarządzaniu domyślnie reguluje obszary i zachowania, które leżą poza kontrolą rządu czy poza kontrolą regulacji prawnych. Jednak pojawienie się wielkich korporacji o ograniczonych relacjach i wrażliwości na społeczności, w których działają, przyspieszyło rozwój formalnych reżimów etycznych²⁰⁹. Te zostaną omówione w dalszej części pracy, gdyż zidentyfikowano je jako słabość (lub wręcz patologię) myślenia *stricte* etycznego. Wydaje się, że szczególnie w ostatnich latach przedsiębiorstwa i szeroko rozumiany biznes bardziej niż wcześniej zajmują się etyką. W tej narracji:

„chodzi im nie tylko o zysk, ale także o sprawiedliwe traktowanie klientów, pracowników i społeczności lokalnych oraz bycie ogólnie odpowiedzialnym wkładem w społeczeństwo. Obejmuje to szeroką gamę różnych działań: sponsorowanie lokalnych wydarzeń i społeczności, udzielanie pomocy organizacjom charytatywnym, zwiększanie świadomości ludzi na temat problemów społecznych, świadczenie usług pomocniczych pracownikom i ich rodzinom i tak dalej²¹⁰”.

Philip Kotler opisując marketing społeczny uznał, że „zadaniem organizacji jest określanie potrzeb, pragnień i interesów rynków docelowych oraz dostarczanie pożądanых satysfakcji skuteczniej i wydajniej niż konkurenci na sposób, który chroni lub poprawia dobrostan konsumenta i społeczeństwa²¹¹”. W idealnym świecie, zaproponowana przez Kotlera definicja, byłaby głęboko etyczna, jednak konsumenci i społeczeństwo również nie są wolni od słabości myślenia ekonomicznego, egoizmu i decyzji nastawionych na krótkoterminowe korzyści. Zatem taka orientacja budzi wątpliwości, bowiem „w dobie degradacji środowiska, niedoborów zasobów, gwałtownego wzrostu populacji, głodu i ubóstwa na świecie oraz zaniedbanych usług społecznych. Czy firmy, które doskonale radzą sobie z zaspokajaniem potrzeb konsumentów, rzeczy-

²⁰⁸ Por. Stefan Gross-Selbeck, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad, [dostęp: 20.10.2021].

²⁰⁹ Por. Ahmed A.K. Al Ansari, Hossein Khanifar, Kamran Nazari, Mahmood Emami, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6) 2012, s. 2949-2958.

²¹⁰ Nick Wilkinson, *Managerial Economics. A Problem-Solving Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2005, s. 65.

²¹¹ Philip Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000, s. 25.

wiście działają w najlepszym długofalowym interesie konsumentów i społeczeństwa?²¹²”. Zdaje się, że przymus nie jest kluczową determinantą i zaletą myślenia etycznego w zarządzaniu – a raczej słabością.

Media to branża wyróżniona²¹³ misją społeczną. Na mediach – jako przekazywaniu treści, idei i informacji – spoczywają oczekiwania społeczne. Media to także aktor polityczny (poprzez możliwe sprawowanie władzy, w sensie tzw. czwartej władzy²¹⁴; lub kontroli jako tzw. pies stróżujący, z j. ang. *watchdog*²¹⁵). Wreszcie, media są nośnikiem kulturowym i katalizatorem zmiany społecznej. W tak sformułowanym obszarze działania i wielości oczekiwań pojawia się wiele ambiwalencji i skrajności²¹⁶. Niemniej media i komunikowanie społeczne mają kluczowe znaczenie dla wielu problemów społecznych i politycznych, przed którymi stoją dziś społeczeństwa²¹⁷. Szczególnie, że

„wiele istniejących regulacji [prawnych] nie jest w stanie zareagować na szybkie zmiany technologiczne, gospodarcze, polityczne i społeczne, ponieważ nie są one jasno oparte na zasadach politycznych, ale zostały opracowane przede wszystkim w celu sprostania konkretnym wyzwaniom związanym z mediami i komunikacją w określonych momentach. Podstawowe zasady [etyczne] pozostają jednak niezmiennie i mogą dostarczyć wskazówek, jak reagować na nowe obawy i wyzwania oraz dokonywać odpowiednich wyborów politycznych²¹⁸”.

Aby nie funkcjonować w próżni i ukonstytuować swoją rolę i działania powstało wiele kodeksów etycznych czy etos pracy. Wiele mówi się o misji społecznej, którą należy rozumieć jako podstawową powinność mediów, realizowaną poprzez „dostarczanie rzetelnych informa-

²¹² Philip Kotler, *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000, s. 25.

²¹³ Często używa się stwierdzenia *obciążenie*, jednak autorka woli stwierdzenie *wyróżnienie*, które pozytywnie sytuuje potrzeby społeczne i możliwość ich wypełnienia przez przedsiębiorstwa medialne.

²¹⁴ Coraz częściej przekonanie to jest dyskutowane, m.in. Kenneth Newton zwraca uwagę, że „środki masowego przekazu nie odgrywają już swojej właściwej roli demokratycznej. (...) Media dalekie od bycia czwartą władzą, stają się swego rodzaju piątym kołem u wozu, która zagraża demokracji od wewnątrz”. Por. Kenneth Newton, *The Mass Media: Fourth Estate or Fifth Column?*, in: *Governing the UK in the 1990s*, (red.) Robert Pyper, Lynton Robins, Palgrave MacMillan, London 1995, s. 155-176.

²¹⁵ Negatywne tendencje w przestrzeni medialnej są dostrzegalne. Zdaje się, że media przestają wypełniać zadania kontroli względem rządów czy polityki i nie są już wsparciem dla demokracji. Zamiast być psem stróżującym, media stają się obiektem obserwacji i kontroli. Por. Andreu Casero-Ripollés, Jéssica Izquierdo-Castillo, Hugo Doménech-Fabregat, *From Watchdog to Watched Dog: Oversight and Pressures between Journalists and Politicians in the Context of Mediatization*, *Trípodos* 34-2014, s. 23-40.

²¹⁶ Lucyna Szot zauważa, że obecne w polskich mediach publicznych sprzeczności pomiędzy „bezstronnością a stronniczością, wymogami kreatywności i krytycyzmu a specjalizacją i rutynizacją pracy, interesami właściciela a obywatelskim prawem do wolności słowa, płaceniem za jakość pracy lub produktu a płaceniem za czas pracy itd. Polaryzacja pól widzenia i wszystkie te sprzeczności tkwią w samej istocie działalności nadawczej. Zjawisko polityzacji i komercjalizacji i warunki ekonomiczne, w jakich się dokonują owe procesy, skutkują pauperyzacją zawodu dziennikarza”. Lucyna Szot, *Między wolnością a upolitycznieniem mediów publicznych*, *Przegląd Polityczny* (2)2020, s. 157-177.

²¹⁷ Por. Robert G. Picard, Victor Pickard, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017, s. 5.

²¹⁸ Robert G. Picard, Victor Pickard, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017, s. 5.

cji, ocenianie i interpretowanie wydarzeń (...), aktywne oddziaływanie na odbiorców, ich opinie, postawy i zachowania (...), mobilizowanie do działania, choćby o charakterze werbalnym oraz zachęcanie do osiągnięcia różnych celów (...), promować postawy zaangażowanego obywatelstwa. Zachęcać do zainteresowania się nie tylko własnym otoczeniem, ale także szerszym środowiskiem²¹⁹". Obowiązek troski o odbiorcę wynika ze specyfiki zarządzania mediami. Jak zauważa Robert G. Picard, media „bez względu na ich charakter i nośniki, mają do spełnienia dwie funkcje misji społecznej i komercyjną²²⁰". Troska o dobro społeczne jest szczególnym elementem, wyróżniającym tę branżę na tle innych. Chociaż rozdziela się media na publiczne i komercyjne, przez co też istnieją różne oczekiwania wobec nich (np. ze względu na historyczne uwarunkowania czy sposoby finansowania) – to należy jednak przyjąć, że żaden nadawca medialny nie jest zwolniony z powinności względem społeczeństwa. W tym aspekcie realizuje się misja społeczna (co zostanie opisane w części poświęconej konfliktom i dylematom zarządzania mediami). Tymczasem to właśnie zobowiązania społeczne zwiększają się wraz z pełnioną rolą. Odpowiedzialność społeczna mediów nawet jeśli zaniedbana, domaga się ponownej redefinicji i reinterpretacji – do czego przyczynić się może zmieniająca się perspektywa zarządzania i zwrot w kierunku myślenia poza-ekonomicznego. Myślenie *stricte* etyczne ma jednak także słabości, nie jest więc jedynym panaceum na aktualne patologie i zaniedbania w przestrzeni zarządzania mediami.

2.4.2. Słabości myślenia *stricte* etycznego

Myślenie *stricte* etyczne boryka się z wieloma problemami koncepcyjnymi, uwidaczniając choćby brak spójnej wizji. Szczególnie dotkliwy zdaje się być brak pomysłu na pomiar etycznych zachowań i działań (aczkolwiek są podejmowane próby stworzenia odpowiedniego wskaźnika czy rankingu²²¹), a także ich ewaluację i poprawę sytuacji w przyszłości. Sztywne kodeksy etyczne w organizacjach pozbawione szerszej perspektywy, wyjaśnień, komunikacji stają się raczej skamieliną niż żywą, autentyczną orientacją. Wśród innych słabości tego typu myślenia można wskazać: niekonsekwencję i brak spójnej orientacji, rozmycie na poziomie językowym i znaczeniowym (kto i za co jest odpowiedzialny, kto i jakie ma powinności), wtórność etyki

²¹⁹ Magdalena Różycka, *Media publiczne a kształtowanie przemian społecznych*, Naukowy Przegląd Dziennikarski 1(9)/2014, s. 6.

²²⁰ Bogusław Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011, s. 81.

²²¹ Jak choćby wspomniany już wskaźnik wpływu społecznego (z j. ang. *Total Societal Impact*) lub ranking odpowiedzialnych społecznie przedsiębiorstw (z j. ang. *Ranking of Responsible Companies*).

względem rozwoju technologicznego, brak podejścia perspektywicznego, fasadowość oraz przeakcentowanie spraw etycznych i umniejszanie kwestiom ekonomicznym.

Chwiejność i niekonsekwencja etyczna wśród interesariuszy (pracowników przedsiębiorstwa, partnerów biznesowych czy inwestorów) często podyktowana jest brakiem spójnej orientacji etycznej w całym przedsiębiorstwie. Mówi się, że ryba psuje się od głowy – i rzeczywiście ilustruje to choćby afera Hackgate i (anty-)przykład nieetycznej postawy Ruperta Murdocha, która ostatecznie doprowadziła do upadku *News of the World*, brytyjskiego tytułu prasowego o 168-letniej tradycji²²².

Znaczne rozmycie zachodzi na poziomie językowym i myślowym, kiedy powinność przypisuje się biznesowi (np. etyka biznesu). Czym jest ów biznes? Kto za nim stoi? Już w 1970 roku Milton Friedman zadawał to pytanie i wykazywał, że:

„dyskusje o ‘społecznej odpowiedzialności biznesu’ wyróżniają się analityczną luzem i brakiem rygoru. Co to znaczy powiedzieć, że *biznes* ma obowiązki? Tylko ludzie mogą mieć obowiązki. Korporacja jest *sztuczną* osobą i w tym sensie może mieć *sztuczne* obowiązki, ale o *biznesie* jako całości nie można powiedzieć, że ma obowiązki, nawet w tym niejasnym sensie. Pierwszym krokiem ku jasności w badaniu doktryny społecznej odpowiedzialności biznesu jest pytanie, co ona oznacza i dla kogo²²³”.

Należy odnotować, że Milton Friedman przekonywał, że „konkurencja między wielkimi biznesami wystarcza do ochrony interesu publicznego, podczas gdy w praktyce prawie zawsze jest niewystarczająca, zwłaszcza tam, gdzie między graczami istnieje zmowa mająca na celu ochronę ich dominacji rynkowej – i ich wpływów politycznych²²⁴”. Z czym trudno się współcześnie zgodzić. Konsekwencją maksymalizacji własnych interesów i chciwości są pogłębiające się nierówności ekonomiczne, które „rozszerzają się również w przewidywalny sposób tam, gdzie dominują interesy własne na rynku²²⁵”. Milton Friedman miał powiedzieć również, że „*społeczną odpowiedzialnością biznesu* jest zwiększanie jego zysków²²⁶” oraz że biznesem biznesu jest biznes

²²² Por. Anna Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, (red.) Katarzyna Drąg, Michał Drożdż, Tarnów 2020, s. 227-246.

²²³ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

²²⁴ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

²²⁵ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

²²⁶ Frank Stilwell, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

(z j. ang. *the business of business is business*), uznając tym samym nie-etyczność za naturę biznesu²²⁷.

Kolejną poważną słabością jest wtórność etyki względem technologii czy interesów ekonomicznych. Natalia Hatałska przyznaje, że „oczywiście próbujemy regulować niektóre kwestie, ale robimy to *post factum*, w sytuacji kiedy technologia i stojące za nią korporacje narzucają nam już własne standardy²²⁸”. Myślenie *stricte* etyczne zdaje się nie nadążać za zmianami, co więcej: nie prezentuje podejścia perspektywicznego. Zamiast predykcji i prognozowania dostarcza raczej rozwiązań doraźnych i sytuacyjnych, co sugeruje konieczność rozwijania raczej orientacji etycznej, bardziej niż samego myślenia.

Wyraźną słabością jest *casus* fasadowości w myśleniu *stricte* etycznym. Chociaż sytuacja taka zdaje się być paradoksem to nie brakuje zarządzających, którzy: „uważają, że bronią wolnej przedsiębiorczości, kiedy deklarują, że biznes nie jest zainteresowany *tylko* zyskiem, ale także promowaniem pożądanym ‘społecznych’ celów; że biznes ma ‘sumienie społeczne’ i poważnie traktuje swoją odpowiedzialność za zapewnienie zatrudnienia, eliminację dyskryminacji, unikanie zanieczyszczeń i cokolwiek innego, co może być hasłem współczesnej uprawy reformatorów²²⁹” – a jednocześnie hasła te stają się w praktyce „przykrywką dla działań, które mają inne uzasadnienie, niż powody tych działań²³⁰”. Niejednokrotnie też pod takimi hasłami etycznego działania dochodzi do przenoszenia odpowiedzialności na innych (np. odbiorców, konsumentów), wszak „mogą czynić dobro, ale tylko na własny koszt²³¹”. O demaskowaniu fasadowych działań na różnych polach (równości, partnerstwa, wspólnoty) i na przykładzie Facebooka pisał Jan Kreft²³².

Przeakcentowanie spraw etycznych i umniejszanie kwestiom ekonomicznym prowadzi do powstawania szkodliwej narracji z jednej strony demonizującej finanse, a z drugiej wpro-

²²⁷ Por. Marta Grupa, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, Europa Regionum 3/2017, s. 95.

²²⁸ Natalia Hatałska, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021, s. 41-42.

²²⁹ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

²³⁰ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

²³¹ Milton Friedman, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, The New York Times Magazine, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

²³² Por. Jan Kreft, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

dzającej reżim etyczny²³³ (zagrożony nadmiernym formalizmem i sztywnością myślową). Przedsiębiorstwa medialne dopuszczały brak naukowego zainteresowania ekonomią i zarządzaniem, ponieważ – przez większość swojej historii – duża liczba dyrektorów mediów nie uważała mediów za przedsięwzięcia biznesowe (co nie oznacza, że tak było). W historii mediów wielu właścicieli prowadziło małe wydawnictwa, stacje radiowe i telewizyjne jako sposób na skromne życie, jednocześnie ciesząc się prestiżem i nagrodą inną niż wymiar finansowy (np. poprzez pełnienie wpływowych ról w życiu społecznym, politycznym i kulturalnym społeczności i całych narodów). Robert G. Picard podkreśla, że na całym świecie usługi publiczne i państwowe, tj. radio i telewizja działały poza sferą gospodarki rynkowej, finansowane przez rząd lub wymagane prawem opłaty abonamentowej i często chronione statusem monopolisty²³⁴. W ten sposób funkcje ekonomiczne były marginalizowane, co skutkowało istnieniem swoistego przekonania, że podmioty medialne nie mają prawa zarabiać pieniędzy, a są przeznaczone do celów wyższych.

2.4.3. Potencjał zarządzania etycznego

Umiejętne zarządzanie etyczne nosi w sobie potencjał innej kategorii niż ekonomiczne umiejętności policzenia, oszacowania, zmierzenia i zmaksymalizowania zysków (lub innych korzyści). Potencjał ten ujawnia się w perspektywie długoterminowej i jest trudny do oszacowania (podobnie jak dobre imię marki, z j. ang. *goodwill*, który nadal pozostaje także kategorią ekonomiczną), opiera się m.in. na relacjach międzyludzkich, wrażliwości, empatii oraz aspiruje do prezentowania szerszej perspektywy – odchodząc od ograniczeń myślenia silosowego i zwracając uwagę na sprawy społecznie ważne. Umożliwia także identyfikację ryzyka na poziomie szerszym niż ekonomiczne²³⁵. Tim Cook w 2017 roku ostrzegał absolwentów Massachusetts Institute of Technology: „skoncentrujcie się na tym, co naprawdę się liczy. Przyjdą chwile, kiedy wasze postanowienie służenia ludzkości zostanie poddane próbie. Bądźcie przygotowani. Ludzie będą próbowali przekonać was, że powinniście unikać empatii w swojej karierze. Nie akceptujcie tej fałszywej przesłanki²³⁶”. Tymczasem Jamil Zaki zauważa, że Tim Cook, dyrektor generalny Apple to niejedyna postać rynku medialnego (i cyfrowego), która identyfikuje

²³³ Por. Hugh Breakey, *Building ethics regimes: capabilities obstacles and supports for professional ethical decision making*, UNSW Law Journal 40(1)/2017, s. 322-352.

²³⁴ Por. Robert G. Picard, *Historical Trends and Patterns in Media Economics*, w: *Handbook of Media Management and Economics*, (red.) Alan B. Albarran, Sylvia M. Chan-Olmsted, Michael O. Wirth, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, New Jersey-London 2006, s. 24.

²³⁵ Por. *Global Risks*, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDXEA2?tab=publications>, [dostęp: 20.10.2021].

²³⁶ Tim Cook, *Apple CEO Tim Cook Delivers The 2017 MIT Commencement Speech*, Time, 9.06.2017, <https://www.youtube.com/watch?v=3NXjUpo-1q8>, [dostęp: 20.10.2021].

i podkreśla znaczenie empatii (rozumianej jako: umiejętność rozumienia i współdzielenia emocji innych) w pracy²³⁷. W 2017 roku 20% pracodawców w Stanach Zjednoczonych proponowało menedżerom szkolenia z empatii. Co roku od 2017 w badaniach ankietowych prowadzonych przez Businessolver.com Inc., ponad 90% ankietowanych: pracowników, specjalistów z obszaru HR i dyrektorów podkreślało, że empatia jest ważna²³⁸. Wynika to z faktu, że „empatyczne miejsca pracy zwykle cieszą się silniejszą współpracą, mniejszym stresem i wyższym morale, a ich pracownicy szybciej wracają do siebie po trudnych momentach, takich jak zwolnienia. Mimo to, pomimo wysiłków, wielu liderów ma trudności z włączeniem empatii do swojej kultury organizacyjnej²³⁹”. Mimo różnych przeszkód, zdaje się, że myślenie etyczne staje się konieczne w obliczu brania odpowiedzialności przez biznes za przyszłość świata. Współcześnie kwestie etyczne wysuwają się na pierwszy plan w zarządzaniu i organizacji, a wynika to z dynamicznych przemian otoczenia czy transformacji rynku pracy. Deloitte raportuje, że 80% respondentów badania ankietowego Deloitte Global Human Capital Trends z 2020 roku „uważa, że przyszłość pracy wiąże się z wyzwaniami etycznymi — ale tylko 27% ma jasne zasady i liderów, którzy nimi zarządzają²⁴⁰”. Można uznać, że to potencjał do wykorzystania: z jednej strony uświadomienie sobie wagi wyzwań etycznych w wielu kontekstach organizacyjnych, a z drugiej sformułowanie i wdrożenie odpowiednich zasad etycznych.

W odpowiedzi na formalizm i fasadowość – które zostały wskazane jako możliwa słabość myślenia *stricte* etycznego – zarządzający zorientowani etycznie mogą „walczyć z fantomowymi normami, zwracając uwagę na właściwe zachowania²⁴¹”. Mogą podejmować działania o charakterze upodmiotawiającym (z j. ang. *empowerment*) pracowników i innych interesariuszy²⁴².

Zarządzanie etyczne zorientowane na wartości poza-ekonomiczne ma w sobie oczywisty potencjał wizerunkowy. Podejmowanie działań wizerunkowych musi jednak wypływać z głębokiego zrozumienia i orientacji etycznej oraz z przekonania, że przedsiębiorstwa medialne

²³⁷ Por. Jamil Zaki, *Making Empathy Central to Your Company Culture*, Hbr.org, 30.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/making-empathy-central-to-your-company-culture>, [dostęp: 20.10.2021].

²³⁸ Por. *2021 State of Workplace Empathy*, Businessolver.com, 2021, www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy, [dostęp: 20.10.2021].

²³⁹ *2021 State of Workplace Empathy*, Businessolver.com, 2021, www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴⁰ Erica Volini, Jeff Schwartz, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, Shannon Poynton, *Ethics and the future of work*, Deloitte Insights, 15.05.2020, www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴¹ Jamil Zaki, *Making Empathy Central to Your Company Culture*, Hbr.org, 30.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/making-empathy-central-to-your-company-culture>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴² Por. Anna Teler, *Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego*, *Studia Socialia Cracoviensia* 1 (20)/2019, s. 37-48.

mają do wypełnienia ważne zadanie na poziomie biznesowym oraz na poziomie misji społecznej. W przeciwnym razie narażają się na utratę reputacji i brak autentyczności²⁴³. Działania etyczne odnajdują pozytywny odbiór wśród wszystkich interesariuszy. Zgodnie z koncepcją nowego prymatu interesariuszy, „skończyły się czasy skupienia się wyłącznie na akcjonariuszu. Interesariusze oceniają przedsiębiorstwo, biorąc pod uwagę jego wartość dla klienta, wartość ludzi i wartość społeczną, a także wartość finansową – filary ram długoterminowej wartości²⁴⁴”, co z kolei przekłada się na ogólnie rozumiany sukces. Przedsiębiorstwa, które „skupiają się na szerszym gronie interesariuszy, będą osiągać lepsze wyniki – w krótkim, średnim i długim okresie – i będą nagradzane na rynku niższymi kosztami kapitału, większym zaangażowaniem kapitału ludzkiego, a w dłuższej perspektywie, zróżnicowany wzrost wartości przedsiębiorstwa²⁴⁵”. Zarządzanie etyczne jest związane z rosnącymi oczekiwaniami interesariuszy, gdyż

„głównym motorem znaczenia etyki w przyszłości pracy jest to, że organizacje stoją w obliczu presji ze strony klientów, inwestorów i innych zewnętrznych interesariuszy, aby postępować odpowiedzialnie w kwestiach etycznych, nawet tych, które nie mają wpływu na działalność biznesową – w tym kwestii takich jak dostęp do opieki zdrowotnej, rosnących nierówności i zmian klimatycznych. Organizacje są wzywane do stawienia czoła tym wyzwaniom z perspektywy przyszłości pracy poprzez projektowanie pracy w innowacyjny sposób, który może pomóc złagodzić związane z tym problemy²⁴⁶”.

Jednym ze źródeł etyczności w przedsiębiorstwach jest przywództwo. Zarządzający i „przywódcy, którzy odpowiadają na pytania etyczne, powinni kierować się celem stworzenia jak największej wartości dla społeczeństwa. Wychodząc poza zestaw prostych zasad etycznych (tj. nie kłam; nie oszukuj), ta perspektywa – zakorzeniona w pracach filozofów Jeremy’ego Benthama, Johna Stuarta Milla i Petera Singera – zapewnia jasność potrzebną do podejmować szereg ważnych decyzji zarządczych²⁴⁷”.

Ekonomia behawioralna popularyzuje perspektywę ograniczonej racjonalności, która zdaje się być stanowczą odpowiedzią na hegemonię i prymat racjonalności. Wbrew stereotypowe-

²⁴³ Odbiorcy świadomi i pokolenie ludzi urodzonych w latach 1995-2010, czyli tzw. Gen Z, są szczególnie wrażliwi na brak autentyczności w biznesie. Por. Tracy Francis, Fernanda Hoefel, *‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies*, McKinsey, November 2018, s. 2.

²⁴⁴ Jim Hsu, Joonyoung Byeon, Andreas von Buchwaldt, *To Build Long-Term Value, Think Like Your Stakeholders*, Hbr.org, 21.06.2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/06/to-build-long-term-value-think-like-your-stakeholders>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴⁵ Jim Hsu, Joonyoung Byeon, Andreas von Buchwaldt, *To Build Long-Term Value, Think Like Your Stakeholders*, Hbr.org, 21.06.2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/06/to-build-long-term-value-think-like-your-stakeholders>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴⁶ Erica Volini, Jeff Schwartz, David Mallon, Yves Van Durme, Maren Hauptmann, Ramona Yan, Shannon Poynton, *Ethics and the future of work*, Deloitte Insights, 15.05.2020, www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴⁷ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

mu i uproszczonemu spojrzeniu na zarządzających jako na osoby racjonalne, pozbawione irracjonalności, uprzedzeń czy ograniczeń poznawczych (a także emocji, empatii, wrażliwości i ludzkich odruchów), pojawia się propozycja odmienna. Niesie ona ze sobą zarówno szanse, jak i oczywiste zagrożenia, przede wszystkim jednak przywraca człowiekowi, działającemu w organizacji, ludzkie cechy i zachowania. Badacze z obszaru ekonomii behawioralnej

„nie oczekują od ludzi pełnej racjonalności, ale twierdzą, że powinniśmy dążyć do tego, aby lepiej dostosować zachowanie do celów. W dziedzinie etyki zmagamy się z ograniczoną etycznością – [istnieją] systematyczne bariery poznawcze, które uniemożliwiają bycie tak etycznym, jak byśmy chcieli. (...) Dążenie w tym kierunku może doprowadzić nas do zwiększenia tego, co nazywam maksymalnym zrównoważonym dobrem: poziomem tworzenia wartości, który możemy realistycznie osiągnąć²⁴⁸”.

Praktyczne podejścia do etyki jest widoczne w nurcie utilitarnym, zapoczątkowanym przez Jeremy’ego Benthama, który „twierdzi, że zachowanie etyczne jest zachowaniem, które maksymalizuje użyteczność na świecie²⁴⁹”. Przejawia się w doskonaleniu etycznym, np. w podejmowaniu decyzji i obejmuje „maksymalizację ogólnego dobrostanu i minimalizację ogólnego bólu, (...) dążenie do skuteczności w podejmowaniu decyzji, podejmowanie decyzji moralnych bez względu na własny interes oraz unikanie zachowań plemiennych²⁵⁰”.

Zarządzanie etyczne ostatecznie także się opłaca, bowiem „firmy o wyższych standardach etycznych doświadczają większej lojalności klientów, satysfakcji i rekomendacji. Wszystko to prowadzi do większych długoterminowych zysków. Badania wykazują, że większe przestrzeganie zasad etyki prowadzi również do większego zaangażowania pracowników, poprawy wydajności operacyjnej i lepszych wyników finansowych²⁵¹”. Etyka biznesu i myślenie etyczne to również ważne katalizatory sukcesu firmy.

Uwidaczniają się kilka wymiarów potencjału etycznego: minimalizacja szkód, zaangażowanie na poziomie podejmowania decyzji, wspieranie różnorodności oraz promowanie orientacji etycznej w działaniach. World Economic Forum w raporcie w 2018 roku identyfikuje te (i inne niewymienione) wymiary w odniesieniu do nauki i prowadzenia badań, wskazując na istnienie zasadniczych oczekiwań etycznych²⁵². Można te wskazania z powodzeniem odnieść

²⁴⁸ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁴⁹ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁵⁰ Max H. Bazerman, *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

²⁵¹ Kristen Bell DeTienne, Bradley R. Agle, Carrolyn McMurdie Sands, Alice Aleo, Alberto Aleo, *Fostering an Ethical Culture on Your Sales Team*, Hbr.org, 20.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/fostering-an-ethical-culture-on-your-sales-team>, [dostęp: 16.10.2021].

²⁵² Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

do przedsiębiorstw medialnych, które podobnie jak uniwersytety wyróżnione są możliwością oddziaływania na społeczeństwo i kształtowania opinii publicznej w różnych tematach. Ewentualne szkody należy minimalizować, ponieważ biznes (analogicznie do nauki i badań) ma obowiązek względem społeczeństwa i jest zobowiązany identyfikować działania potencjalnie szkodliwe, a wręcz ich nie podejmować²⁵³. Zaangażowanie w proces decyzyjny i zaangażowanie decydentów jest formą koniecznej współpracy i etycznego zobowiązania w przypadku kwestii zdrowotnych, dotyczących bezpieczeństwa czy wpływu na zmiany klimatyczne. Zaangażowanie zorientowane etycznie zwiększa prawdopodobieństwo pozytywnej zmiany społecznej²⁵⁴. Dzięki wspieraniu różnorodności zarządzanie realizuje potencjał etyczny niwelując różnice społeczne, dyskryminację, dążąc do wsparcia grup niedoreprezentowanych²⁵⁵. Przedsiębiorstwa medialne mają w tym obszarze ważną rolę do spełnienia, z jednej strony komunikując o potrzebie i korzyściach płynących z różnorodności, a z drugiej strony stając się przykładem. Różnorodność, równość i integracja to szczególne kwestie, i popularne tematy dyskutowane w branży medialnej i rozrywkowej. Cathy Li oraz Kristen Hines w tekście podsumowującym raport World Economic Forum z września 2021 r. *Reflecting Society: The State of Diverse Representation in Media and Entertainment* piszą: „zwiększanie różnorodności, równości i integracji w branży mediów i rozrywki jest słuszne – i może zwiększyć zyski²⁵⁶”. Branża medialna, rozumiana w szerokim ujęciu amerykańskim, zwracając uwagę na niedostatecznie reprezentowane społeczności, otwiera się na nowe rynki, co przekłada się także na zyski – np. filmy, w których brakuje autentycznej i integracyjnej reprezentacji społecznej osiągają gorsze wyniki o około 20% swojego budżetu w kasie biletowej w weekend. 64% konsumentów w ankiecie Google stwierdziło, że rozważali zakup lub dokonali zakupu po obejrzeniu reklamy, którą uznali za zróżnicowaną lub inkluzywną. Podobnie, inne sektory medialne mają spore niewykorzystane możliwości wynikające z postulatu o zwiększonej różnorodności i integracji²⁵⁷. Z drugiej strony większy nacisk na różnorodność, równość i inkluzywność to istotny wymiar nie tylko

²⁵³ Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 7, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

²⁵⁴ Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 8, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

²⁵⁵ Por. *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 9, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

²⁵⁶ Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

²⁵⁷ Por. Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

dla odbiorców medialnych, ale także czynnik zwiększający różnorodność talentów w ramach organizacji medialnych, co może prowadzić do bardziej reprezentatywnego opowiadania historii. W branży medialnej pominięte grupy nie tylko nie widzą swoich reprezentacji w dostępnych treściach, ale także nie widzą dla siebie ścieżki kariery medialnej. Możliwości nie są równomiernie rozłożone, zatem aby rozwiązać te problemy, wiele marek i reklamodawców obecnie poszukuje większej różnorodności swoich pracowników i buduje jasne zasady wspierające ten cel. Powstaje koło, w którym różnorodna treść przyciąga różnorodnych twórców, którzy z kolei tworzą bardziej zróżnicowane treści²⁵⁸. Szczególnie istotne jest przekonanie, że „różnorodność nie jest po prostu reprezentacją jednostek i idei, ale jest faktycznym włączeniem, które można osiągnąć jedynie poprzez stworzenie kultury otwartości oraz rozpoznanie i przeciwdziałanie nieświadomym uprzedzeniom²⁵⁹”. Wreszcie, orientacja etyczna przejawiająca się m.in. w „dążeniu do prawdy oznacza podążanie za badaniami tam, gdzie one prowadzą, a nie potwierdzanie już sformułowanej opinii. Jest to szczególnie trudne, ale konieczne przy kwestionowaniu aktualnych przekonań. (...) Dążenie do prawdy to coś więcej niż tworzenie wiedzy, to także walka z nieprawdą i etyczne ocena negatywnych skutków²⁶⁰”. To swoisty imperatyw działania medialnego i dziennikarskiego.

Nie brakuje postulatów i potrzeby etycznej redefinicji wielu obszarów zarządzania i biznesu. Szczególnie ważną debatę stanowi przyjęcie nowej etycznej perspektywy względem technologii, sztucznej inteligencji i algorytmów. Zdaje się, że nieco *post factum*, ale jednak wreszcie społeczeństwo

„zaczyna zdawać sobie sprawę z tego, jak technologie czwartej rewolucji przemysłowej fundamentalnie podważają nasze wyobrażenia o świecie i są w stanie wywołać niepożądane efekty zewnętrzne. Wykracza to poza obawy związane z robotami odbierającymi miejsca pracy, katastrofami cyberbezpieczeństwa lub egzystencjalnymi zagrożeniami ze strony sztucznego superinteligencji. Faktem jest, że technologie, które są już szeroko stosowane, powoli rozbijają spójność społeczną, pogłębiając nierówności i nieubłaganie przekształcając wszystko, od polityki globalnej po tożsamość osobistą²⁶¹”.

Zarządzanie etyczne staje w pewnej opozycji względem braku krytycznego podejścia do technologii i ich roli w społeczeństwie. Do tej pory istniały ograniczenia w zdolności do podejmo-

²⁵⁸ Por. Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

²⁵⁹ *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 9, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

²⁶⁰ *Code of Ethics*, WEFForum.org, January 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

²⁶¹ *Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution*, White Paper, WEFForum.org, August 2018, s. 4, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

wania świadomych decyzji, dotyczących rozwoju i stosowania zwłaszcza tych technologii, które zacierają granice między możliwościami ludzkimi a technologicznymi, takimi jak: uczenie maszynowe, biotechnologie, neurotechnologie oraz wirtualna i rozszerzona rzeczywistość. Wykorzystując bardziej zrównoważoną i krytyczną perspektywę, której dostarcza zarządzanie etyczne, staje się możliwe rozpoznanie technologii jako narzędzi do interpretacji, przekształcania i ulepszania otaczającego świata. Takie podejście i zniuansowanie względem techno-entuzjazmu ma praktyczne znaczenie dla potrzeb strategicznych w biznesie, a także implikacje dla skutecznego zarządzania technologiami²⁶². Szczególnie w tych obszarach zarządzanie etyczne odnajduje swój potencjał, podejmując postulat przywrócenia podejścia skoncentrowanego na człowieku oraz poszukując odpowiedzi na zasadnicze pytanie: „w jaki sposób technologie mogą zapewnić ludzkości sensowną przyszłość?”²⁶³. Znamienne jest, że taka perspektywa jest prezentowana przez twórców jednego z ważniejszych szczytów ekonomicznych na świecie.

(...)

2.6.2. Perspektywa założenia o komplementarności i jej potencjał

Skoro dychotomia paradygmatów nie może zostać przyjęta jako właściwa optyka wobec zarządzania mediami i zarządzania *per se*, to warto spojrzeć z nadzieją na perspektywę komplementarności i jej potencjał. Pod pojęciem komplementarność należy upatrywać balansowania pomiędzy paradygmatami i swoiste uzupełnianie się. Nie chodzi o symetrię, równowagę czy równe proporcje. Komplementarność nosi w sobie dynamikę oddziaływania na siebie dwóch lub więcej komponentów, których obecność i wzajemna relacja uzasadniają się wzajemnie. Philipp Bachmann i Diana Ingenhoff wskazują na obecność wielu sprzeczności w branży medialnej: między propagandą a ekonomią; między dobrami kulturowymi a dobrami ekonomicznymi; w kontekście odbiorców, który z jednej strony są obywatelami, a z drugiej konsumentami; w kontekście produktów medialnych, które z jednej strony są informacją, a z drugiej rozrywką. W przedsiębiorstwach medialnych (zarówno w wymiarze zewnętrznym, jak i wewnętrznym), szczególnie w redakcjach, pojawia się rozdźwięk pomiędzy orientacją na dziennikarstwo jakościowe a orientacją rynkową. Każda z tych orientacji dostarcza innych motywacji i oczekiwań. Ko-

²⁶² Por. *Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution*, White Paper, WEFForum.org, August 2018, s. 5, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

²⁶³ *Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution*, White Paper, WEFForum.org, August 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

nieczne jest jednak ich łączenie, jak przekonują Bachmann i Ingenhoff, i traktowanie jako swoistej koorientacji (z j. ang. *co-orientation*), która nie oznacza ani symetrii ani równowagi²⁶⁴. Przeciwnie, jest to układ niezwykle dynamiczny i zmienny. Przede wszystkim zaś: zdaje się być układem koniecznym. Perspektywa komplementarności zakłada, że zarządzanie jako proces może czerpać zarówno z paradygmatu ekonomicznego, jak i paradygmatu etycznego, uznając ich prawomocność i użyteczność na równym poziomie.

Autorzy badań nad różnorodnością w branży medialnej uznali, że „etyka i zysk to dwie strony tego samego medalu. Upewnienie się, że treści – i ci, którzy je tworzą – są autentycznie i inkluzywnie reprezentatywne dla dzisiejszego społeczeństwa, opiera się na logice finansowej²⁶⁵”. Podobnie: przekonanie o tym, że słuzenie interesom interesariuszy zewnętrznych i wewnętrznych, społeczności i szerszej opinii publicznej jest sprzeczne z imperatywem zysku, zdaje się być niekoniecznie prawdziwe. Przekonują o tym Jan Mischke, Jonathan Woetzel i Michael Birshan z Milken Institute Review, bowiem paradoksalnie, słuzenie wszystkim grupom interesariuszy umożliwia osiągnięcie zysku, ale rozumianego jako: zrównoważona rentowność w dłuższej perspektywie²⁶⁶. Zauważają: „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 drugiemu²⁶⁷”. Ankiety i analizy zaangażowania firm, które przeprowadzono w McKinsey Global Institute dostarczają nowej optyki względem koncepcji koorientacji, a więc komplementarności paradygmatycznej i myślowej w biznesie. Przede wszystkim stanowią realną szansę na implementację stawianych w tej pracy postulatów, do realiów biznesowych. Okazuje się bowiem, że:

„dyrektorzy korporacji spodziewają się coraz większych problemów związanych ze zrównoważonym rozwojem i dostrzegają możliwości inwestycyjne w różnych obszarach, takich jak produkcja i dystrybucja wodoru, energooszczędne samoloty, wychwytywanie dwutlenku węgla, magazynowanie energii elektrycznej i mieszkalnictwo. W kwietniu 2020 roku firma BlackRock²⁶⁸ uruchomił *Global Impact Fund*, który koncentruje się na głównych światowych wyzwaniach, w tym: postępie innowacji w opiece

²⁶⁴ 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 Altmppen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 149.

²⁶⁵ Cathy Li, Kristen Hines, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WE-Forum.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].

²⁶⁶ Por. Jan Mischke, Jonathan Woetzel, Michael Birshan, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

²⁶⁷ Jan Mischke, Jonathan Woetzel, Michael Birshan, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

²⁶⁸ To największa na świecie spółka specjalizująca się w zarządzaniu aktywami.

zdrowotnej, zwiększeniu efektywności wykorzystania wody, zapobieganiu zmianom klimatycznym i poprawie jakości edukacji²⁶⁹”.

Myślenie o charakterze *stricte* ekonomicznym zakłada, że „jednostki zawsze kierują się wąskim interesem własnym lub prywatnymi bodźcami ekonomicznymi, a zatem ignorują wpływ motywów etycznych, takich jak sympatia i interes publiczny, na ludzkie działanie²⁷⁰”. A jednak widoczna jest natura wzajemnych powiązań „między ekonomią, etyką i etyką biznesu, a także podkreśla się znaczenie dawnych zasad etycznych, takich jak etyka współzależności i etyka roztropności czy samorozwoju, dla rozwoju dzisiejszej etyki biznesu²⁷¹”. Już w 1959 roku Peter F. Drucker zapisał następujące słowa: „biznes istnieje w społeczeństwie i w społeczności, a zatem musi wywiązywać się z odpowiedzialności społecznej, przynajmniej w stopniu, w którym bierze odpowiedzialność za swój wpływ na środowisko. Dlatego potrzebne są cele [chodzi o: cele w zarządzaniu²⁷² – przyp. AT] w odniesieniu do społecznego wymiaru biznesu²⁷³”. Za przykład podaje firmę Marks&Spencer:

„oczywiście firma jest wysoce rentowna i bardzo świadoma zysków. **Ale postrzega zysk nie jako cel, ale jako wymóg biznesu, to znaczy nie jako cel, ale jako potrzebę. Zysk (...) to wynik właściwego postępowania, a nie cel działalności gospodarczej.** Decyduje o nim przede wszystkim to, co jest niezbędne do osiągnięcia celów firmy. Rentowność jest miarą tego, jak dobrze firma wywiązuje się ze swoich funkcji w obsłudze rynku i klienta. Przede wszystkim jest to wyznacznik: jeżeli zysk nie jest adekwatny do pokrycia ryzyka, firma nie będzie w stanie osiągnąć swoich celów²⁷⁴”.

Można wprawdzie dostrzec, że „pomiędzy koncepcją zarządzania przez cele a jego realizacją coś poważnie poszło nie tak. W połączeniu z oceną wydajności, intencją jest podążanie za tradycją bardziej racjonalnego zarządzania Fredericka Taylora²⁷⁵” – autor tej refleksji, Harry Levinson, przekonuje, że istotną kwestią jest zobiiektywizowanie, internalizacja celów i zadanie sobie pytania: ‘czyje są cele?’²⁷⁶, a być może także zadbanie o perspektywę komplementarności. Mimo rozbieżności pomiędzy postulatami Druckera z ubiegłego wieku, a prowadzeniem

²⁶⁹ Jan Mischke, Jonathan Woetzel, Michael Birshan, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

²⁷⁰ Praveen Kulshreshtha, *Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships*, International Journal of Business Governance and Ethics, Inderscience Enterprises 3(1)/2007, s. 33-41.

²⁷¹ Praveen Kulshreshtha, *Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships*, International Journal of Business Governance and Ethics, Inderscience Enterprises 3(1)/2007, s. 33-41.

²⁷² Peter F. Drucker jest inicjatorem koncepcji zarządzania przez cele, z j. ang. *managing by objectives*, opisywanej już w 1954 roku. Por. Peter F. Drucker, *The Practice of Management*, Harper & Row, California 1954.

²⁷³ Peter F. Drucker, *People and Performance*, Harper's College Press, New York 1977, s. 120.

²⁷⁴ Peter F. Drucker, *People and Performance*, Harper's College Press, New York 1977, s. 118.

²⁷⁵ Harry Levinson, *Management by Whose Objectives?*, HBR Magazine January 2003, <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, [dostęp: 20.12.2021].

²⁷⁶ Por. Harry Levinson, *Management by Whose Objectives?*, HBR Magazine January 2003, <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, [dostęp: 20.12.2021].

biznesu w ubiegłym wieku, nie należy tracić nadziei na możliwość zmian w obecnym, XXI wieku. Coraz częściej etyka pojawia się w branżowych raportach w kontekście integralności biznesu i w kontekście pilnego zdania, by przełamywać korporacyjne silosy poprzez zobowiązanie biznesu do etyki i uczciwości wykraczające poza zgodność wobec zasad²⁷⁷.

Współczesne tendencje – dowodzące, że dychotomia etyki i ekonomii jest skazą myślową i stereotypem w myśl definicji Waltera Lippmanna – są niezwykle inspirujące. Wybrane z nich zostaną omówione w ostatnim rozdziale tej pracy. Warto jednak już teraz odnotować, że „idea biznesu społecznego, propagowana przez laureata Pokojowej Nagrody Nobla Muhammada Yunusa, przyciągnęła znaczną uwagę globalnej społeczności biznesowej i wielu szkół biznesu na całym świecie, ale jak dotąd przedstawiciele głównego nurtu ekonomii poświęcili jej niewiele uwagi²⁷⁸”. Wśród innych koncepcji, o których można wspomnieć, znaleźć można: ekonomię społeczną, etyczną ekonomię (z j. ang. *ethical economics*), przedsiębiorczość społeczną, organizacje dobra wspólnego (oparte na zarządzaniu dla dobra wspólnego, gdzie współdziałanie jawi się jako alternatywa dla indywidualizmu) – oferują one ‘inną’ perspektywę patrzenia na biznes, a owa inność to w istocie perspektywa komplementarności.

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 państwo²⁷⁹”. Zabezpieczenie to nie może być jednak postrzegane jako cel sam w sobie. Podobnie jak motywacje etyczne w biznesie nie mogą odrzucać uwarunkowań ekonomicznych. Zgodnie z przesłaniem Petera Druckera oba rodzaje myślenia: etyczne i ekonomiczne są potrzebą i wymogiem w zarządzaniu, a nie celem. Wątek odpowiedzialności organizacji Peter Drucker podejmował wielokrotnie, m.in. w swoich pierwszych książkach *The End of Economic Man* (1939) oraz *The Future of Industrial Man* (1942), gdzie twierdził, że:

„wśród celów działalności gospodarczej należy uwzględniać nie tylko wyniki ekonomiczne, ale również odpowiedzialność wobec społeczeństwa. Tematyce odpowiedzialności w zarządzaniu poświęcony został także ostatni rozdział książki *Praktyka zarządzania* (1954) (Drucker, 1998), w którym Drucker sugero-

²⁷⁷ Por. *Ethics and Integrity. Beyond Compliance*, WEFForum.org, October 2020, www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_on_Transparency_and_AC_pillar1_beyond_compliance_2020.pdf, [dostęp: 19.01.2022].

²⁷⁸ Wahiduddin Mahmud, *Is there an Economics of Social Business?*, Bangladesh Development Studies, Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS) 40(3-4)/2017, s. 159.

²⁷⁹ Claude-Jean Bertrand, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007, s. 13.

wał, że **każda organizacja jest elementem swojego otoczenia oraz pełni funkcje społeczne wobec społeczeństwa**, w którym funkcjonuje²⁸⁰.

Zarządzanie etyczne potrzebuje więc myślenia ekonomicznego, a zarządzanie ekonomiczne – myślenia etycznego. Uwidacznia się w tym głęboka prawda na temat komplementarności etyki i ekonomii w zarządzaniu. Integracja ta nie odbywa się w próżni. Istnieje przestrzeń będąca pomostem pomiędzy paradygmatami, która uwidacznia możliwość i potencjał komplementarnego zarządzania.

Jest to przestrzeń wartości.

²⁸⁰ Magdalena Klimczuk-Kochańska, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 70.

Bibliografia

- 2021 *State of Workplace Empathy*, Businessolver.com, 2021, www.businessolver.com/resources/state-of-workplace-empathy, [dostęp: 20.10.2021].
- Smith Adam, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, C. H. Beck, München 1776.
- Smith Adam, *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, tłum. Stefan Wolff, Oswald Einfeld, Zdzisław Sadowski, PWN, Warszawa 1954.
- Smith Adam, *O uczuciach moralnych*, tłum. Stanisław Jedynek, PWN, Warszawa 1989.
- Zakrzewska-Bielawska Agnieszka, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017.
- Ansari Ahmed A.K. Al, Khanifar Hossein, Nazari Kamran, Emami Mahmood, *The investigation of the business ethics: Reviews, appraises and critiques theoretical*, Journal of Applied Sciences Research 8(6)2012, s. 2949-2958.
- Albarran Alan B., *The Media Economy*, Routledge, New York 2016.
- Shleifer Andrei, *Inefficient Markets: An Introduction to Behavioral Finance*, Oxford University Press Inc., New York 2000.
- 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.
- Koźmiński Andrzej K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, PWN, Warszawa 2004.
- Korombel Anna, Grabiec Olimpia, *Mary Parker Follett – wizjonerka nauk o zarządzaniu*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie (3)2016, s. 183-192.
- Arystoteles, *Etyka nikomachejska*, tłum. Daniela Gromska, Kraków 1955.
- Gayle Avery C., *Przywództwo w organizacji. Paradygmaty i studia przypadków*, tłum. Grzegorz Gąbkowski, PWE, Warszawa 2016.
- Engellandt Axel, Riphahn Regina T., *Temporary Contracts and Employee Effort*, Labour Economics 12(3)2005, s. 281-299.
- Nierenberg Bogusław, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2011.
- Dumaine Brian, *Bezonomika. Jak Amazon zmienia nasze życie i czego uczyć się od niego najlepsze firmy na świecie*, tłum. Władysław Jeżewski, Studio Emka, Warszawa 2021.
- Bombała Bronisław, *Fenomenologia zarządzania. Przywództwo*, Difin, Warszawa 2010.
- Li Cathy, Hines Kristen, *Why diversity is critical to media and entertainment – and how to achieve it*, WEF.org, 27.09.2021, www.weforum.org/agenda/2021/09/how-diverse-is-media-and-entertainment/, [dostęp: 5.11.2021].
- Handy Charles, *Wiek paradoksu; w poszukiwaniu sensu przyszłości*, tłum. Leszek Jesień, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1996.

Grund Christian, Bryson Alex, Dur Robert, Harbring Christine, Koch Alexander K., Lazear Edward P., *Personnel economics: A research field comes of age*, German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift für Personalforschung 31 (2)/2017, s. 91-114.

McLavery Christopher, McKee Annie, *What You Can Do to Improve Ethics at Your Company*, Hbr.org, 29.12.2016, <https://hbr.org/2016/12/what-you-can-do-to-improve-ethics-at-your-company>, [dostęp: 20.10.2021].

Bertrand Claude-Jean, *Deontologia mediów*, tłum. Tomasz Szymański, Instytut Wydawniczy Pax, Warszawa 2007.

Concept of Managerial Economics, relivingmbadays.wordpress.com, 06.11.2012, <https://relivingmbadays.wordpress.com/2012/11/06/concept-of-managerial-economics>, [dostęp: 20.09.2021].

Jemielniak Dariusz, Latusek Dominika, *Zarządzanie: teoria i praktyka od podstaw. Ćwiczenia*, Wydawnictwo Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.

Yoon Eddie, Lochhead Christopher, Ferguson Dave, Mumphery Quentin, *Could Gen Z Consumer Behavior Make Capitalism More Ethical?*, Hbr.org, 14.12.2020, <https://hbr.org/2020/12/could-gen-z-consumer-behavior-make-capitalism-more-ethical>, [dostęp: 16.10.2021].

O'Boyle Edward J., *Requiem for Homo Economicus*, Journal of Markets & Morality 2(10)/2007, s. 127-140.

Lazear Edward P., Shaw Kathryn L., *Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources*, Journal of Economic Perspectives 4 (21)/2007, s. 91-114.

Lazear Edward P., *Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions Presidential Address to the Society of Labor Economists*, Journal of Labor Economics, 2 (17)/1999, s. 199-236.

Volini Erica, Schwartz Jeff, Mallon David, Van Durme Yves, Hauptmann Maren, Yan Ramona, Poynton Shannon, *Ethics and the future of work*, Deloitte Insights, 15.05.2020, www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/ethical-implications-of-ai.html, [dostęp: 20.10.2021].

Etyka, <https://encyklopedia.pwn.pl/haslo/etyka;3898956.html>, [dostęp: 15.10.2021].

Hope Ewa, *Dziennikarz jako specjalista public relations – problem tożsamości czy nadużycie etyczne?*, w: *Public relations. Teoria i praktyka*, (red.) Henryk Przybylski, Wydawnictwo AE, Katowice 2007, s. 443-449.

Almeida-Santos Filipe, Mumford Karen, *Employee Training and Wage Compression in Britain*, Manchester School 3(3)/2005, s. 1-29.

Filozofia a zarządzanie, (red.) Tadeusz Oleksyn, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Warszawa 2013.

Gino Francesca, *The Rise of Behavioral Economics and Its Influence on Organizations*, Hbr.org, 10.10.2017, <https://hbr.org/2017/10/the-rise-of-behavioral-economics-and-its-influence-on-organizations>, [dostęp: 1.10.2021].

Stilwell Frank, *Oh, the morality: why ethics matters in economics*, TheConversation.com, 22.03.2012, <https://theconversation.com/oh-the-morality-why-ethics-matters-in-economics-5963>, [dostęp: 10.10.2021].

Menon Geeta, Kiesler Tina, *When a Brand Stands up for Racial Justice, Do People Buy It?*, Hbr.org, 31.06.2020, <https://hbr.org/2020/07/when-a-brand-stands-up-for-racial-justice-do-people-buy-it>, [dostęp: 16.10.2021].

Global Risks, WEFForum.org, <https://intelligence.weforum.org/topics/a1Gb0000000pTDXE2?tab=publications>, [dostęp: 20.10.2021].

Prawelska-Skrzypek Grażyna, Lenartowicz Marta, *Badanie organizacji i zarządzania na gruncie humanistyki*, Problemy Zarządzania (4)11/2013, s. 45-57.

Hammurabi's Code of Laws, Studentsofhistory.com, www.studentsofhistory.com/hammurabi-s-code, [dostęp: 12.10.2021].

Dale-Olsen Harald, *Wages, Fringe Benefits and Worker Turnover*, Labour Economics 13(1)2006, s. 87-105.

Levinson Harry, *Management by Whose Objectives?*, HBR Magazine January 2003, <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>, [dostęp: 20.12.2021].

Mintzberg Henry, *Mintzberg on Management. Inside Our Strange World Of Organizations*, Free Press/Collier Macmillan, New York-London 1989.

Breakey Hugh, *Building ethics regimes: capabilities obstacles and supports for professional ethical decision making*, UNSW Law Journal 40(1)/2017, s. 322-352.

Kant Immanuel, *Uzasadnienie metafizyki moralności*, tłum. Mściśław Wartenberg, Roman Ingarden, PWN, Warszawa 1953.

Sobczak Jacek, *Czy wolność słowa i wolność prasy są rzeczywiście potrzebne społeczeństwu i państwu?*, Ruch prawniczy, ekonomiczny i socjologiczny 1(80)/2018, s. 133-150.

Zaki Jamil, *Making Empathy Central to Your Company Culture*, Hbr.org, 30.05.2019, <https://hbr.org/2019/05/making-empathy-central-to-your-company-culture>, [dostęp: 20.10.2021].

Kreft Jan, *Za fasadą społeczności. Elementy zarządzania nowymi mediami*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015.

Mischke Jan, Woetzel Jonathan, Birshan Michael, *The necessity of doing well by doing good*, McKinsey.com, 12.04.2021, www.mckinsey.com/mgi/overview/in-the-news/the-necessity-of-doing-well-by-doing-good, [dostęp: 20.12.2021].

DeVaro Jed, *Employer Recruitment Strategies and the Labor Market Outcomes of New Hires*, Economic Inquiry 43(2) 2005, s. 263-282.

Greenberg Jerald, *A Taxonomy of Organizational Justice Theories*, Academy of Management Review 1(12)/1987, s. 9-22.

Jastrzębski Jerzy, *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2009.

Kociatkiewicz Jerzy, Kostera Monika, *Zarządzanie humanistyczne. Zarys programu*, *Problemy Zarządzania* 11,4(44)/2013, s. 9-19.

Hsu Jim, Byeon Joonyoung, von Buchwaldt Andreas, *To Build Long-Term Value, Think Like Your Stakeholders*, Hbr.org, 21.06.2021, <https://hbr.org/sponsored/2021/06/to-build-long-term-value-think-like-your-stakeholders>, [dostęp: 20.10.2021].

Hendry John, *Educating Managers for Post-bureaucracy: The Role of the Humanities*, *Management Learning* 3(37)/2006, s. 267-281.

Menkes Justin, *Management Thinking May Be Blinding Leadership*, Hbr.org, 9.07.2021, <https://hbr.org/2011/06/management-thinking-may-be-kil>, [dostęp: 10.10.2021].

Grzesiuk Kalina, *Powstanie i ewolucja modelu Homo Economicus*, *Roczniki ekonomii i zarządzania* 2, 6(42)/2014, s. 253-288.

Adamiecki Karol, *Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej*, *Przegląd Techniczny* 49/1924, s. 551-595.

Konarska Katarzyna, *Etyka mediów – czym jest i dlaczego jej nie ma? Rozważania o zagubionych wartościach i zmarnowanych zależnościach*, *Colloquia Anthropologica et Communicativa* 9/2016, s. 265-276.

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.

Pascale Richard, *Managing on the Edge: How Successful Companies Use Conflict for Competitive Advantage*, Simon and Schuster, New York 1990.

DeTienne Kristen Bell, Agle Bradley R., Sands McMurdie Carolyn, Aleo Alice, Aleo Alberto, *Fostering an Ethical Culture on Your Sales Team*, Hbr.org, 20.06.2019, <https://hbr.org/2019/06/fostering-an-ethical-culture-on-your-sales-team>, [dostęp: 16.10.2021].

Nowakowski Krzysztof, *Zagrożenia etyczne i korupcyjne w mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(69)2017, s. 127-140.

Wilkins Lee, *The Normative Challenge: Balancing the Long-Term Social Capital Created by News with the Demand for Short-Term Profit*, w: *Leadership in the Media Industry Changing Contexts, Emerging Challenges*, (red.) Lucy Küng, Jönköping 2006, s. 77-91.

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

Szot Lucyna, *Między wolnością a upolitycznieniem mediów publicznych*, *Przegląd Politologiczny* (2)2020, s. 157-177.

Wojcieszka Lucyna, *Współczesna koncepcja homo socio-oeconomicus*, *Studia Ekonomiczne* 180/2014, s. 240-248.

Sułkowski Łukasz, *Role przywódcy i kierownika a wzory kierowania*, *Folia Sociologica* 29/2001, s. 189-209.

Klimczuk-Kochańska Magdalena, *Wkład Petera F. Druckera w rozwój teorii zarządzania*, w: *Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych*, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016, s. 68-79.

Różycka Magdalena, *Media publiczne a kształtowanie przemian społecznych*, *Naukowy Przegląd Dziennikarski* 1(9)/2014, s. 6-28.

Dacko Małgorzata, *Wielkie fiasko. Fuzja AOL i TimeWarner. Studium przypadku*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2007.

Roszkowska-Śliż Maria, *Społeczna odpowiedzialność mediów. Analiza przypadków*, w: *Społeczna odpowiedzialność Organizacji. Polityczna poprawność czy obywatelska postawa?*, (red.) Zdzisław Pisz, Magdalena Rojek-Nowosielska, *Prace Naukowe. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu* 220/2011, Wrocław 2011, s. 257-270.

Johnson Mark W., *A New Framework for Business Models*, Hbr.org, 21.01.2010, <https://hbr.org/2010/01/is-your-business-model-a-myste-1>, [dostęp: 10.10.2021].

Grupa Marta, *Etyka w biznesie, a efektywność ekonomiczna – antagonizm czy synergia?*, *Europa Regionum* 3/2017, s. 91-100.

Hall Mary, *Explaining the World Through Macroeconomic Analysis*, Investopedia.com, 24.06.2021, www.investopedia.com/insights/macro-economic-analysis/, [dostęp: 15.09.2021].

Bazerman Max, Tenbrunsel Ann, *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press, Princeton 2011.

Bazerman Max H., *A New Model for Ethical Leadership*, HBR Magazine September–October 2020, <https://hbr.org/2020/09/a-new-model-for-ethical-leadership>, [dostęp: 20.10.2021].

Porter Michael E., *The case for letting business solve social problems*, TedGlobal 2013, www.ted.com/talks/michael_porter_the_case_for_letting_business_solve_social_problems, [dostęp: 12.04.2022].

Drożdż Michał, *Etyka mediów w obronie wartości*, Uniwersytet Papieski Jana Pawła II, Kraków 2019.

Friedman Milton, *The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits*, *The New York Times Magazine*, 13.09.1970, www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html, [dostęp: 15.10.2021].

Kostera Monika, *Refleksje o zarządzaniu humanistycznym*, w: *Zarządzanie humanistyczne*, (red.) Bogusław Nierenberg, Roman Batko, Łukasz Sułkowski, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2015, s. 53-61.

Much anew about 'nudging', Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem przeprowadzony przez Roberta Fusaro i Julię Sperling-Magro, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].

Hatałska Natalia, *Wiek paradoksów. Czy technologia nas ocali?*, Znak, Kraków 2021.

Wilkinson Nick, *Managerial Economics. A Problem-Solving Approach*, Cambridge University Press, Cambridge 2005.

Ferrel O. C., Fraedrich John, Ferrell Linda, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, South-Western, Cengage Learning, Boston 2011.

Cilliers Paul, *Complexity and Postmodernism: Understanding Complex Systems*, Routledge, London-New York 1998.

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

Drucker Peter F., *Big Business and the National Purpose*, HBR Magazine March 1962, <https://hbr.org/1962/03/big-business-and-the-national-purpose>, [dostęp: 20.09.2021].

Drucker Peter F., *Managing for Business Effectiveness*, HBR Magazine May 1963, <https://hbr.org/-1963/05/managing-for-business-effectiveness>, [dostęp: 10.10.2021].

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

Drucker Peter F., *People and Performance*, Harper's College Press, New York 1977.

Drucker Peter F., *The Practice of Management*, Harper & Row, California 1954.

Drucker Peter F., *The theory of business*, HBR Magazine September–October 1994, <https://hbr.org/-1994/09/the-theory-of-the-business>, [dostęp: 10.10.2021].

Drucker Peter F., *What is 'business ethics'?*, NationalAffairs.com, 1981, www.nationalaffairs.com/public_interest/detail/what-is-business-ethics, [dostęp: 20.10.2021].

Drucker Peter F., *What Makes an Effective Executive*, HBR Magazine June 2004, <https://hbr.org/-2004/06/what-makes-an-effective-executive>, [dostęp: 12.10.2021].

Kotler Philip, *Marketing management*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey 2000.

Bachmann Philipp, Ingenhoff Diana, *Finding Common Ground: CSR and Media Responsibility*, w: *Value-Oriented Media Management Decision Making Between Profit and Responsibility*, (red.) Klaus-DieterAltmeyen, C. Ann Hollifield, Joost van Loon, Springer, Eichstaett-Athens 2017, s. 147-158.

Juneja Prachi, *Managerial Economics and Micro Economics*, managementstudyguide.com, www.managementstudyguide.com/managerial-micro-economics.htm, [dostęp: 20.09.2021].

Kulshreshtha Praveen, *Economics, ethics and business ethics: a critique of interrelationships*, International Journal of Business Governance and Ethics, Inderscience Enterprises 3(1)/2007, s. 33-41.

Thaler Richard H., *Anomalies. The January Effect*, Economic Perspectives 1(1)/1987, s. 197-201.

- De George Richard T., *Values and Ethics for the 21st Century*, www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2012/01/BBVA-OpenMind-Book-2012-Values-and-Ethics-for-the-21st-Century.pdf, [dostęp: 15.10.2021].
- Griffin Ricky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, tłum. Michał Rusiński, PWN, Warszawa 2004.
- Pathak Ritesh, *What is Managerial Economics? Definition, Types, Nature, Principles, and Scope*, AnalyticSteps.com, 26.11.2020, www.analyticsteps.com/blogs/what-managerial-economics-definition-types-nature-principles-scope, [dostęp: 20.09.2021].
- Dorfman Robert, *Theory of Production*, Britannica, www.britannica.com/topic/theory-of-production, [dostęp: 1.10.2021].
- Fusaro Robert, Sperling-Magro Julia, *Much anew about 'nudging'*. Wywiad z Cassem Sunsteinem i Richardem Thalerem, McKinsey.com, 6.08.2021, www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/much-anew-about-nudging, [dostęp: 1.10.2021].
- 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., Pickard Victor, *Essential Principles for Contemporary Media and Communications Policymaking*, Reuters Institute for the Study of Journalism 2017.
- Gross-Selbeck Stefan, *A new way to measure impact, both good and bad*, WEFForum.org, 7.01.2020, www.weforum.org/agenda/2020/01/measure-impact-both-good-and-bad/, [dostęp: 20.10.2021].
- Lachiewicz Stefan, Matejun Marek, *Ewolucja nauk o zarządzaniu*, w: Agnieszka Zakrzewska-Bielawska, *Podstawy zarządzania*, Wydawnictwo Nieoczywiste, Warszawa 2017, s. 85-141.
- Simpson Stephen D., *Finance vs. Economics: What's the Difference?*, Investopedia.com, 23.06.2021, www.investopedia.com/articles/economics/11/difference-between-finance-and-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].
- Bragg Steven, *Capital Investment Decisions*, AccountingTools.com, 16.04.2021, www.accountingtools.com/articles/capital-investment-decisions.html, [dostęp: 1.10.2021].
- Mackintosh Stuart P. M., *Business economics in a post-truth era*, *Business Economics*, National Association for Business Economics 52(4)/2017, s. 260-264.
- Kowalski Tadeusz, *Ekonomiczne badania nad mediami jako element nauki o mediach*, *Studia Medioznawcze* 2(57)/2014, s. 15-36.
- Kowalski Tadeusz, *Media i pieniądze: ekonomiczne aspekty działalności środków komunikowania masowego*, Tex, Warszawa 1998.
- Oleksyn Tadeusz, *Zarządzanie. Wybrane kwestie*, Difin, Warszawa 2020.

The Global Risks Report 2021, Insight Report 16th Edition, WEFForum.org, s. 14, www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2021.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

Laitila Tiina, *Journalistic codes of ethics in Europe*, w: *Communication Theory & Research*, (red.) Peter Golding, Els De Bens, An EJC Anthology, London 2005, s. 527- 544.

Cook Tim, *Apple CEO Tim Cook Delivers The 2017 MIT Commencement Speech*, Time, 9.06.2017, www.youtube.com/watch?v=3NXjUpo-1q8, [dostęp: 20.10.2021].

Francis Tracy, Hoefel Fernanda, *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*, McKinsey, November 2018.

Jones Trefor, *Business Economics and Managerial Decision Making*, John Wiley & Sons Ltd, West Sussex 2004.

Uszlachetnianie biznesu, <https://oees.pl/uszlachetnianie-biznesu>, [dostęp: 12.10.2021].

Values, Ethics and Innovation. Rethinking Technological Development in the Fourth Industrial Revolution, White Paper, WEFForum.org, August 2018, www3.weforum.org/docs/WEF_WP_Values_Ethics_Innovation_2018.pdf, [dostęp: 15.01.2022].

Mahmud Wahiduddin, *Is there an Economics of Social Business?*, Bangladesh Development Studies, Bangladesh Institute of Development Studies (BIDS) 40(3-4)/2017, s. 159-169.

Czakon Wojciech, *Krótkowzrocność organizacyjna menedżerów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2020.

World Economic Forum 2007-2020, Global Risks Reports, w: *The Global Risks Report 2020, Insight Report 15th Edition*, WEFForum.org, www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf, [dostęp: 20.10.2021].

Alderson Wroe, *Dynamic Marketing Behavior*, Homewood, Irwin 1965.

Współczesne paradygmaty nauk o zarządzaniu, (red.) Wiesław Kowalczewski, Difin, Warszawa 2008.

www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2017/thaler/facts, [dostęp: 1.10.2021].

Zarządzanie, organizacje i organizowanie – przegląd perspektyw teoretycznych, (red.) Krzysztof Klincewicz, PWE, Warszawa 2016.

Zarządzanie. Teoria i praktyka, (red.) Włodzimierz Piotrowski, Andrzej K. Koźmiński, PWN, Warszawa 2010.

Martyniak Zbigniew, *Taylorizm wczoraj i dziś*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie 593/2002, s. 5-16.

Gavet Maëlle, *What's Next for Silicon Valley?*, Hbr.org, 30.09.2020, <https://hbr.org/2020/09/whats-next-for-silicon-valley>, [dostęp: 15.10.2021].

Ethics and Integrity. Beyond Compliance, WEFForum.org, October 2020, www3.weforum.org/docs/WEF_GFC_on_Transparency_and_AC_pillar1_beyond_compliance_2020.pdf, [dostęp: 19.01.2022].

A Field Is Born, Hbr.org, 1.07.2008, <https://hbr.org/2008/07/a-field-is-born>, [dostęp: 10.10.2021].

Code of Ethics, WEFForum.org, January 2018, s. 6, www3.weforum.org/docs/WEF_Code_of_Ethics-Ethics.pdf, [dostęp: 24.04.2022].

Banton Caroline, *Business Economics*, Investopedia.com, 27.11.2020, www.investopedia.com/terms/b/business-economics.asp, [dostęp: 20.09.2021].

Banton Caroline, *Theory of Price*, Investopedia.com, 28.11.2020, www.investopedia.com/terms/t/theory-of-price.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Hayes Adam, *Economics*, Investopedia.com, 29.12.2020, www.investopedia.com/terms/e/economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Kenton Will, *Political Economy*, Investopedia.com, 25.02.2021, www.investopedia.com/terms/p/political-economy.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Tarver Evan, *Social Economics*, Investopedia.com, 23.03.2021, www.investopedia.com/terms/s/social-economics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Chen James, *Bioeconomics*, Investopedia.com, 8.09.2021, www.investopedia.com/terms/b/bioeconomics.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Fernando Jason, *Opportunity Cost*, Investopedia.com, 29.08.2021, www.investopedia.com/terms/o/opportunitycost.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Fernando Jason, *Law of Supply and Demand*, Investopedia.com, 25.04.2021, www.investopedia.com/terms/l/law-of-supply-demand.asp, [dostęp: 1.10.2021].

Peters Katelyn, *Is Economics a Science?*, Investopedia.com, 14.08.2021, www.investopedia.com/ask/answers/030315/economics-science.asp, [dostęp: 1.10.2021].