

Kreft J. (2016). Fasady i maski – współdziałanie menedżerów i dziennikarzy. *Komunikacja społeczna w zarządzaniu humanistycznym*, Wydawnictwu Uniwersytetu Jagiellońskiego.

Jan Kreft

Fasady i maski – współdziałanie menedżerów i dziennikarzy

Studium przypadku

Huffington Post jest witryną najważniejszych dyskusji politycznych i społecznych, oferuje informacje polityczne, gospodarcze, kulturalne, dotyczące ochrony środowiska, zdrowia, technologii, stylu życia, lokalne i międzynarodowe. Jest połączeniem agregatora treści medialnych, identyfikującego materiały medialne ukazujące się na innych portalach internetowych, z platformą blogerską multiplikującą zgromadzony materiał na wielu platformach (w telewizji internetowej, w czasopiśmie, w książkach itd.).

Huff Post (taki jest powszechnie stosowany skrót) to zatem hybryda zawierająca owoce pracy własnych dziennikarzy i aktywności rzeszy użytkowników, przede wszystkim kilkunastu tysięcy blogerów, oraz agregacji treści tworzonych przez inne organizacje medialne. To nowe medialne uniwersum wykorzystujące techniki funkcjonowania własnych algorytmów i algorytmów czołowych wyszukiwarek i dziennikarstwa w nowo medialnym wydaniu.

Gdy witryna powstawała jej założyciele zaprosili znajome osoby o statusie celebrytów do pisania blogów. Arianna Huffington, Kenneth Lerer i Jonah Peretti, konstruując *Huffington Post*, poprosili o wsparcie takich liderów opinii, jak na przykład Arthur Schlesinger, którego wcześniej zapoznano z koncepcją... bloga (Huffington, 2011). Powstać miał „społeczny ruch internetowy” pozwalający na dyskusję pomiędzy nimi a użytkownikami sieci. Poza wymienionymi na portalu *World Post* (osobnym produkcie *Huff Post*), można było zapoznać się z wpisami na blogach między innymi Franka Gehry’ego, tureckiego noblisty Orhana Pamuka czy Billa Gatesa z Microsoftu.

Huff Post oferuje także subskrybentom czasopismo elektroniczne z ekskluzywnymi artykułami uzupełnionymi o klipy video, infografiki i inne multimedia. Proponuje też *Huff Post Live*, czyli internetowe transmisje video z treściami *The Huff Post* oraz rozmowami na żywo z użytkownikami poprzez Skype i Google+.

Z kolei Sekcja Good News ma na celu „pozytywnie wpływanie na ludzi”. Zawiera opowieści i blogi tysięcy osób, historie „z życia wzięte” o ludzkiej wytrwałości, kreatywności, empatii, współczuciu i o rozwiązaniach, które pomogły innym lepiej pokierować swoim życiem. Myślą przewodnią innej sekcji, Lifestyle, jest, jak zapowiada Arianna Huffington (2014), promowanie dbałości o samego siebie i prowadzenie zrównoważonego życia.

Wspólna dla wszystkich blogerów – tych słynnych i tych dobrze zapowiadających się, jest zasada darmowego dostarczania treści medialnych, albowiem *Huff Post*, oferując rozgłos, nikomu nie wypłaca wynagrodzenia: ani celebrytom – blogi pisali oprócz wymienionych już osób, m.in. John Kerry, Deepak Chopra, John Cusack czy Bill Richardson - ani pozostałym blogerom, a tym bardziej użytkownikom. Oferując możliwość uczestniczenia w „społeczności”, obiecując sławę, satysfakcję z zainteresowania innych użytkowników i możliwość współpracy osobami o statusie celebryty, *Huff Post* pozyskuje darmowe treści medialne. Przy okazji platforma promuje też linki do stron wielu publicystów z *Variety*, *TMZ.com*, *Rolling Stone* czy *People*.

W hybrydowym modelu działania witryny obok twórczości blogerów ważna jest wspomniana już agregacja treści medialnych tworzonych w przez inne media. Tę praktykę *Huff Post* można, za Frederickiem Filloux (2010), opisać następująco:

- Weź oryginalną opowieść dostępną w Internecie, najlepiej darmową,
- na podstawie analizy ruchu w sieci dopasuj jej treść do tego, co akurat czytelnicy oczekują,
- popraw opowieść zgodnie z tzw. stopniem kompresji (15-30%); zachowaj jak najwięcej treści w ramach elastycznej interpretacji tzw. „dozwolonego użytku”,
- efekt takiej obróbki musi być samowystarczającym medialnym materiałem,
- szczerze cytuj i linkuj materiał; rzetelność i uczciwość agregatora nie może być kwestionowana,
- linkowanie nie powinno być poważnym problemem, albowiem nikt nie będzie klikał i przechodził do oryginalnego źródła – obróbka tekstu (materiału medialnego) musi być tak zaprojektowana, aby uniknąć powrotu do oryginalnego źródła,
- osiągasz cel - użytkownik pozostaje w środowisku *Huff Post*.

Huff Post stał się ikoną nowych światowych mediów za sprawą skutecznego wykorzystywania nowych rozwiązań determinujących odmienne od tradycyjnych rozumienie roli dziennikarzy:

1. Nieustanna tzw. optymalizacja portalu. Kierowanie się przez redaktorów wynikami analizy ruchu internetowego i tworzenie treści medialnej na jej podstawie. Ponieważ większość wizyt w Internecie pochodziła z wyszukiwania w Google, menedżerowie *Huff Post* opanowali umiejętności interpretacji tzw. optymalizacji w wyszukiwarkach (SEO) i tworzenia treści medialnych w oparciu o analizę trendów Google, Yahoo! i innych (Bakker, 2012). W konsekwencji nagłówki i tytuły artykułów powstają na podstawie analizy i z wykorzystaniem na przykład słów kluczowych. Dzięki tym praktykom i łączeniu stron tematycznych, powstających z połączenia wielu materiałów poświęconych jednemu tematowi i nieustannym aktualizacjom tematów, publikacje *Huffington Post* trafiają na pierwsze strony w efektach wyszukiwania na Google i Yahoo!
2. Agregacja. *Huff Post* dostarcza swym odbiorcom streszczenia artykułów oraz linki agregowanych treści (są one jednak rzadko wykorzystywane). Użytkownikom wystarcza skondensowane materiały medialne, które portal „zapożycza” z innych źródeł – jest szczególnie dogodne dla użytkownika w przypadku tematów, których przedstawianie jest długotrwałe (na przykład kampanie wyborcze). Gdy portal zajmuje się tematem, które

budzi żywe i długotrwałe zainteresowanie i korzysta z wielu źródeł, staje się najważniejszym i jedynym kanałem informacji.

Nadrzędną rolę w relacjach pomiędzy menedżerami i dziennikarzami *Huff Post* ma idea elastyczności organizacji. Gdy materiał staje się popularny, natychmiast menedżerowie *Huff Post* angażują w jego popularyzację kolejnych pracowników. Gdy natomiast liczba czytelników maleje, artykuł jest zastępowany i trafia do archiwum. Gdy maleje aktywność amerykańskiej redakcji w nocy, jej działania przejmują wynajęci programiści z Ameryki Południowej i w innych regionach.

Ekspansja *HuffPost* poza medialny ekosystem Stanów Zjednoczonych trwa od kilku lat, począwszy od pierwszych kroków w sąsiedniej Kanadzie, po wejście w 2012 roku na rynki medialne Wielkiej Brytanii, Francji, Hiszpanii i Włoch oraz Niemiec i Japonii (2013 rok).

Popularność i wpływ *Huff Post* oznacza także sukces finansowy. W 2011 roku *The Huff Post* został kupiony przez korporację AOL (AmericaOnLine) za 315 mln dolarów, ale Arianna Huffington zachowała swą kluczową pozycję. Głównym źródłem utrzymania *Huff Post* są reklamy.

Rozwiązania w zarządzaniu *HuffPost* mają liczne implikacje teoretyczne i praktyczne. Pomijając takie kwestie, jak kształtowanie się nowego, hybrydowego modelu biznesowego organizacji nowomediów (Kreft, 2012), zawłaszczanie wartości tworzonych w ramach tradycyjnych organizacji medialnych, czyli tzw. problem jazdy na gapę (Kreft, 2015), można skoncentrować się na redefiniowaniu w ramach *HuffPost* wykonywania zawodu dziennikarza i jego relacji z otoczeniem. *HuffPost* zatrudnia około 850 edytorów, dziennikarzy piszących i producentów video publikujących w 26 wydaniach amerykańskich i trzynastu wydaniach na całym świecie, w tym w Indiach, Francji, Niemczech i Brazylii (niebawem w Chinach), które łącznie oferują ok. 1900 informacji dziennie. Wszyscy pracują na rzecz jednej z najbardziej wpływowych organizacji nowych mediów.

Dziennikarz a uniwersum synkretyzmu

Aktywność *HuffPost* i podążających podobną drogą organizacji medialnych jest odpowiedzią na wyzwania związane ze zmianami w relacjach z mediami, na rozwój nowego „nowomediów uniwersum synkretyzmu” form i funkcji, uniwersum erozji kolejnych granic: pomiędzy rolami nadawców i odbiorców, pomiędzy relacjonowaniem a zaangażowaniem w relacjonowany proces oraz pomiędzy informacją, komentarzem i publicystyką. Jest zapowiedzią powszechnej personalizacji mediów, której ważnym probierzem są rozwiązania proponowane przez *Facebook*, *My Excite* czy na przykład *MyYahoo!* Jest również przykładem społecznych i gospodarczych konsekwencji rozwoju „dziennikarstwa uczestniczącego” w opozycji do wcześniejszej dominacji „strażników” informacji. Również zastępowania nadawania (*broadcast*) przez współkomunikowanie (*intercast*).

Użytkownik ma w takich nowych warunkach do dyspozycji liczne nowomediacyjne technologie pozwalające na interpretowanie oraz przetwarzanie medialnych treści. Miejsce linearnej lektury zajmuje spontaniczna, przypadkowa, wieloznaczna, ale i kreatywna aktywność. Powstają efemeryczne, trudne do przewidywania i zarządzania relacje, a to, co wirtualne staje się bardziej rzeczywiste niż rzeczywistość (Negroponte, 2012).

Model *HuffPost* to model odchodzenia od roli tradycyjnej organizacji medialnych polegającej na *gatekeepingu* i wytyczania *gatewatchingu*, wskazujący nowe role dziennikarzy i podważający potrzebę korzystania (ale i rozwijania) ich dotychczasowych kompetencji (Bruns, 2005).

W tradycyjnych mediach, to organizacje dziennikarskie (redaktorzy i dziennikarze) pozyskiwały informacje i dobierały te, które nadawały się do publikacji, ustalając ich ważność w procesie selekcjonowania informacji. Nie była to jednak jedynie prosta selekcja. Istotną rolę odgrywały czynniki organizacyjne i procedury decydujące o ostatecznym kształcie produktów medialnych.

Taka praktyka kontrolowania informacji zmieniała się wraz z końcem niedoboru kanałów informacyjnych, a metafora „bramy” coraz rzadziej była przydatna do opisu informacyjnej rzeczywistości.

W cyfrowym środowisku pracownicy organizacji medialnej obserwują, korzystając na przykład z Google Analytics, co społeczności uznają za wartościowe i godne odnotowania i co uznają za news. Zebrane na ten temat dane są podstawą podejmowania decyzji o działaniu organizacji. Tematy najbardziej interesujące internautów stają się natychmiast tematami publikacji internetowych wydań gazet, programów telewizyjnych i radiowych, portali internetowych itp. *Gatewatching* zastępuje *gatekeeping*.

Takie nowe zajęcia dziennikarza przypominają pracę wyspecjalizowanego bibliotekarza, który stale bada, które informacje stały się dostępne w różnych mediach i jest przewodnikiem po źródłach. „Bibliotekarz” wskazuje, co nadaje się do biblioteki, jest jednak zbieraczem informacji, a nie reporterem.

Podobnym do *gatewatchingu* jest inny termin współczesnych mediów – *curation* (Liu, 2010). To słowo – klucz również dotyczy filtrowania, selekcjonowania i prezentowania informacji; należy zaznaczyć, że trudno w języku polskim o stosowny odpowiednik, który miałby analogiczne znaczenie (wydaje się, że najbliższy jest termin: „kuratela”)(Bhargava, 2009). Termin ten opisuje aktywną opiekę nad medialną treścią – zajęcie to przyrównać można do pracy kuratorów muzeum.

Zadaniem dziennikarzy i redaktorów jest zatem opiekowanie się/zajmowanie treścią i jej moderowanie (*moderation*). Nie tylko tworzą oni i selekcjonują, ale „opiekują się” treściami, wyszukują, sortują/filtrują i udostępniają treści na dany temat, przy czym *curation* uwzględnia udział użytkowników, agregację, selekcję i organizację treści. W mediach społecznościowych *curation* dotyczy wpisów ze stron internetowych i mediów społecznościowych, takich jak tweety z mikroblogów, postów z sieci społecznościowych i

filmów z platform udostępniających treści wideo. Treści te są zestawiane z innymi i osadzone w kontekście.

Dziennikarze pełnili podobne funkcje w tradycyjnych mediach, ale ich rola dotyczyła także kontekstualizacji, tłumaczeniu znaczenia i wagi wydarzeń.

Menedżeryzacja mediów i dziennikarstwo nastawione na rynek

Agregacja treści medialnych, dążenie do maksymalizacji liczby użytkowników w celu pozyskiwania przychodów reklamowych i pozyskiwanie treści medialnych bez zapłaty są różnymi przejawami tej samej logiki mediów - prymatu celów komercyjnych nad społecznymi w zarządzaniu organizacjami medialnymi (Van Dijck i Poell, 2013).

Ten dualny charakter mediów jest szeroko opisany w literaturze. W kontekście zarządzania znalazł on na przykład odzwierciedlenie w pracach Leony Ahtenhagen i Eleny Ravioli (2009) przedstawiających naturalne dla organizacji medialnych „napięcia” jako konsekwencje natury mediów obecnych na rynku reklamodawców i odbiorców, funkcjonowania pomiędzy komercją a sztuką. Dwoistość ta wpływa także na opis organizacji i komunikację związaną z ich działaniem, kształtowała także nieunikniony dylemat menedżerów dokonujących wyboru pomiędzy lepszym dziennikarstwem (*better journalism*) a lepszym biznesem (*better business*) (Quinn, Quinn-Allan, 2005).

Dla dziennikarzy prymat celów komercyjnych oznaczał jednak i oznacza konflikt ról: muszą oni godzić imperatyw informowania społeczeństwa z wykonywaniem zajęcia mającego na celu wzrost korzyści pracodawcy. Interesujący temat może być wówczas zastąpiony przez mniej ważny, a interesujące źródło i cytaty można zastąpić mniej interesującą, ale pożądaną z biznesowego punktu widzenia, informacją (McManus, 1994).

Uzależnienie oceny informacji od badań rynkowych formułowanych na potrzeby reklamodawców ogranicza tradycyjną rolę profesjonalnych dziennikarzy jako arbitrów współtworzących społeczny dyskurs. To bowiem menedżerowie zatrudnieni przez właścicieli / akcjonariuszy wskazują dziennikarzom, że informacja jest wartościowa wówczas, gdy ma wysoką wartość rynkową. Konsekwentnie: portalem dobrym jest portal o dużej liczbie odsłon i unikatowych użytkowników, podobnie dobrą telewizję jest taka, która cieszy się dużą liczbą widzów, zwłaszcza w tzw. grupie komercyjnej, a dobra gazeta, to gazeta o możliwie najwyższej liczbie czytelników itd.

Analogiczne konsekwencje znajdziemy w postrzeganiu czytelników, widzów i internautów, którzy stają się konsumentami i adresatami działań marketingowych. O ile menedżerowie traktują ich przede wszystkim jako klientów reklamodawców, to dziennikarze nadal widzą w nich czytelników, widzów, słuchaczy i internautów. Gdy dziennikarze pragną informować audytorium, menedżerowie mediów postrzegają dziennikarzy jako „przynętę” dla reklamodawców (Herrick, 2003).

Dalej w rozważaniach o konsekwencjach posuwa się Doug Underwood (1993), który dowodzi, że „zorientowani rynkowo” dziennikarze przestają być zainteresowani dociekaniem

prawdy i w większym stopniu zajmują się formą zaprezentowania informacji. Owszem, nadal prezentują fakty, ale nie mają już czasu niezbędnego na ich weryfikację. Ponadto tam, gdzie najistotniejsza jest kosztowa efektywność pozyskiwania informacji, tam rośnie w publikowanych materiałach dziennikarskich udział oficjalnych stanowisk i materiałów przygotowywanych przez agencje public relations. W efekcie materiały te upodabiają się do siebie, a „pasywne poszukiwanie” otwiera pole dla manipulowania opinią publiczną przez takie źródła, jak rzecznicy prasowi czy organizatorzy medialnych wydarzeń w ramach public relations (McManus, 1994). Gdy nadrzędne są szybkość udostępniania informacji i dochowywanie terminów, to rosnąca konkurencja (dotyczy zarówno starych jak i nowych mediów) redukuje także odpowiedzialność dziennikarzy w selekcjonowaniu informacji (Burns, 2002).

Źródła presji wywieranej na wykonywanie zawodu dziennikarza szukać należy także w kulturowych, technologicznych i organizacyjnych zmianach ujętych między innymi w koncepcji konwergencji mediów. W zacieraniu się różnic między nimi i zbieżności w sferze ich odbioru i regulacji, w tym co Henry Jenkins (2007) nazwał funkcjonowaniem w świecie mediów, w którym każdy konsument flirtuje z różnymi platformami medialnymi.

Zmiany te wpływają na komunikowanie między menedżerem mediów a dziennikarzem. Dodajmy: komunikowanie rozumiane nie tylko jako transmisja czyli przekazywanie informacji, idei, emocji i umiejętności (Berelson i Stein, 1964) ale także jako proces społeczny rozumiany definicyjnie między innymi jako:

- korzystanie z symboli i znaków pozwalających na sprawowanie władzy,
- interakcja za pomocą symboli,
- tworzenie wspólnoty,
- wymiana znaczeń w takim stopniu w jakim jednostki mają wspólne postawy, pragnienia i spostrzeżenia (Goban-Klas, 2009).

Także komunikowanie zgodne z koncepcją ról kierowniczych Henry'ego Mintzberga (1971) dla którego jest kluczowa jest informacyjna i decyzyjna rola kierowników. W ramach tych ról menedżerowie wyznaczają nowe obowiązki dziennikarskie. Na przykład w stacjach telewizyjnych nie należy już do dziennikarzy jedynie przygotowywanie programów telewizyjnych, ale także materiałów dla różnego rodzaju mediów (Smith et al., 2007). Menedżerowie redefiniują ponadto profesjonalizm i umiejętności reporterów i edytorów i od dziennikarzy wymagają umiejętności przygotowania informacji dla każdego z mediów z wykorzystaniem technologii właściwych dla każdego etapu produkcyjnego procesu informacji. Z jednej strony ta nowa sytuacja wzmacnia pozycję dziennikarza sprawującego większą kontrolę nad każdym z etapów medialnej produkcji, ale z drugiej strony może oznaczać gorsze wykonanie materiału dziennikarskiego niż byłoby to możliwe w przypadku pojedynczego medium.

Jeszcze przed ekspansją mediów społecznościowych dziennikarz stał się zatem osobą o zróżnicowanych umiejętnościach medialnych, wydania i technicznych, które opisać można następująco:

- dziennikarze przygotowują materiały dla różnych mediów,
- profesjonalne przygotowanie informacji na potrzeby różnych obszarów tematycznych,
- reporterzy są odpowiedzialni za wykonanie większości zadań produkcyjnych.

O ile przedstawione pokrótce zmiany w większym bądź mniejszym stopniu określają na nowo wzajemne stosunki w organizacjach medialnych, to niezmienna pozostaje rynkowa logika mediów.

W dziennikarskiej praktyce wyrazem tej logiki jest przede wszystkim tzw. dziennikarstwo nastawione na rynek – zjawisko opisane jeszcze w latach 80. ub. w., zatem przed ekspansją tzw. nowych mediów, ale nadal determinując działalność informacyjnych organizacji medialnych w związku z dominacją celów biznesowych oraz, z piętnowanym przez Matsa Alvessona i Hugh Willmotta (2012) traktowaniem zarządzania jako racjonalnych i przewidywalnych co do przebiegu i skutków procesów.

Dominacja takiej perspektywy wpływa nadziałanie konkretnych osób kierujących się urynkowaniem dziennikarstwa i menedżeryzacją, którzy stają się agentami zmiany w ramach, jak to określili David Demers i Debra Merskin (2000), „rewolucji menedżerskiej”.

Badania związane z dziennikarstwem nastawionym na rynek dotyczą generalnie odpowiedzialności za banalizację treści medialnych i pozbawianie czytelników (odbiorców) ważnych informacji oraz konsekwencji menedżeryzacji i urynkowania. Te ostatnie są współzależne z procesami liberalizacji i związanymi z nimi dwoma istotnymi trendami: deregulacją rynków i finansjalizacją mediów, a także z postępami kapitalizmu finansowego zwiększającego rolę rynków kapitałowych w zarządzaniu organizacjami oraz z izomorfizmem instytucji finansowych. Te procesy stały się przedmiotem badań nie tylko mediów, ale w wielu sferach: działania państwa i edukacji (Whitty i Power, 2000), w kontekście dobrobytu (Salamon, 1993), sektora społecznego (Eikenberry i Kluver, 2004). Analizowano ich ramach granice postępów globalnego utowarowienia w postaci oporu politycznego i ideologicznego oraz specyfikę lokalnych uwarunkowań i hybrydyzacji (Czarniawska i Sevón, 1996).

Z kolei z dyfuzją menedżerskiej ideologii jest związane urynkowanie i przekonanie, że to nieskrępowane mechanizmy rynkowe gwarantuje najlepszą efektywność alokacji zasobów i dóbr. W imię tego przekonania ma miejsce deligitymizacja alternatywnych rozwiązań instytucjonalnych.

Dla kultury organizacyjnej organizacji medialnych menedżeryzacja oznacza „przesycenie” wartościami menedżera praktyki dziennikarskiej i tradycyjnego zarządzania organizacjami medialnymi z okresu przed-neoliberalnego, a związanego z nadrzędną rolą pełnienia podstawowych funkcji mediów, zwłaszcza informacyjnej i rozrywkowej przy osiągnięciu satysfakcjonujących wyników finansowych.

W Polsce proces ten rozpoczął się na początku lat 90 -tych ubiegłego wieku, a jego szczególne nasilenie i dominacja (tryumf) menedżeryzmu datują się na połowę tej dekady. Miało to ścisły związek z pojawieniem się komercyjnych stacji telewizyjnych i radiowych oraz zaangażowaniem kapitałowym niemieckich i francuskich korporacji na rynku prasy oraz objęciem przez francuskich i niemieckich menedżerów kierowniczych stanowisk w organizacjach medialnych; można w tym kontekście mówić o końcu okresu romantycznego dziennikarstwa powstałego na fali przemian ustrojowych po 1989 r. i początku dominacji rynkowej orientacji mediów, której symbolicznym wymiarem był debiut Agory SA na Giełdzie Papierów Wartościowych.

Dodać jednak należy, że rynkowa orientacja występuje w organizacjach medialnych z różnym natężeniem. Wyróżniający silną i słabą orientację rynkową Randal Beam (2003) opisuje pierwszą, jako charakteryzującą się małym zainteresowaniem treściami dotyczącymi sfery publicznej i sprawami publicznymi niż w przypadku drugiej; oba typy zachowują jednak odpowiedzialność wobec obywateli. Jej krytycy zarzucają menedżerom mediów koncentrowanie się na wskaźnikach, nakładach i ograniczaniu kosztów (Rosen, 1996) oraz zacieranie granic pomiędzy odbiorcą i obywatelem a konsumentem, a także trywializację medialnych treści.

W zgodzie z rynkową orientacją dla właścicieli organizacji medialnych i dla menedżerów dziennikarz stał się niezbędnym(choć kosztownym) „zasobem ludzkim”. Z kolei z perspektywy menedżerów marketingu- „kanałem dystrybucji informacji” i „kształtowania wizerunku” oraz – co szczególnie poszukiwane - „cenną marką”. Z perspektywy menedżerów public relations organizacji medialnych i organizacji z ich otoczenia – ogniwo w „zarządzaniu/budowaniu relacji”. Dodać warto, że z perspektywy socjologicznej – „elementem kreowania kapitału społecznego” (potwierdzającym „inwazję” terminologii ekonomicznej).

Wspomniany charakterystyczny dla organizacji medialnych dualizm przedstawiony w roli dziennikarzy w *HuffPost* wpisuje się z jednej strony w rynkową logikę, z drugiej zdaje się ją dezaktualizować. Wpisuje, albowiem celem strategicznym tej organizacji pozostaje, bez względu na jej społeczny wymiar, maksymalizacja bogactwa akcjonariuszy, zysku i udziału w rynku. Dezaktualizuje, bowiem powszechna agregacja treści medialnych podważa pozycję dziennikarzy. Ich praca staje się zbędną, ich umiejętności „nierynkowe”, a ich społeczne znaczenie – nieaktualne. Także ich rola, jako siły sprawczej kreującej siłę mediów rozumianą między innymi jako zdolność wpływania na zachowania ludzi, przypisywanie statusu i legitymizacja władzy oraz przyciąganie i kierowanie społeczną uwagą (McQuail, 2009).

Dlaczego dziennikarze są (rynkowo) zbędni

Utwierdzające w rynkowej logice i idące w sukurs menedżerom zarządzającym w organizacjach medialnych kierującym się wyłącznie tą logiką są tezy czołowego teoretyka ekonomiki mediów Roberta Picarda (2009). Oto bowiem zarysowane powyżej okoliczności

skłoniły go do zadania przewrotnego pytania: dlaczego dziennikarz powinien mało zarabiać? Przekonuje on, że wartość społeczna tworzona przez dziennikarstwo nie wystarcza już na wynagradzanie dziennikarzy i utrzymywanie organizacji dziennikarskich. Ekonomiczna wartość pracy dziennikarzy powstawała przez dekady z wyłączości dostępu do informacji i ich źródeł oraz zdolności zapewnienia natychmiastowości przekazywania informacji. Wartość ta jest stopniowo przechwytywana przez organizacje telekomunikacyjne i komputerowe, nawet jeśli pamiętać o konwergencji mediów.

Przez lata dziennikarstwo oferowało ważne korzyści funkcjonalne, emocjonalne oraz związane z autoekspresją. Te pierwsze obejmowały dostarczanie informacji pomagających zrozumieć otoczenie, przekazywanie idei czyniące życie łatwiejszym oraz dostarczanie rozrywki; ich proporcje były zawsze zmienne. Z kolei korzyści emocjonalne dotyczyły poczucia przynależności i wspólnoty czy bezpieczeństwa. Związane z autoekspresją polegały na identyfikacji z opiniami prezentowanymi przez dziennikarzy i osób, które korzystają z możliwości wyrażania własnych poglądów.

Te dodatkowe wartości dostarczane przez organizacje medialne są już jednak także nieaktualne, albowiem powstało wiele różnych źródeł informacji i każde z nich zapewnia wspomniane korzyści. Podstawowa wartość tworzona przez pracę dziennikarzy jest zatem bliska zero. Łączna wartość obejmuje treści medialne i wartość reklam, jednakże reklamodawcy są przede wszystkim zainteresowani audytoriami, do których dostęp ułatwiają media. Właśnie owo „dostarczanie odbiorców” – czyli typowo prorynkowa perspektywa oceny - stać się powinna wedle Picarda prawdziwą miarą wartości dziennikarstwa. Tymczasem dla dziennikarzy gospodarcze ich organizacji medialnej nie są najważniejsze – wartość dziennikarstwa jest zazwyczaj odnoszona do umiejętności i społecznego znaczenia relacjonowania zdarzeń, zapewniania kontroli nad rzadkością informacji, wpływ na społeczny dobrostan i informowania społeczeństw.

Pozycję dziennikarzy podważa także założenie, że nie są tzw. pracownikami wiedzy, to znaczy nie dysponują tak unikatową wiedzą jak lekarze czy inżynierowie czy nawet – co podkreśla Picard (2009) - technicy komputerowi. Są niezdolni do tworzenia wartości poprzez rzadkość i kontrolę wiedzy zawodowej. Wartość dziennikarstwa wywodzi się jednak z dystrybucji wiedzy innych.

Historycznie ujmując na wartość ekonomiczną dziennikarstwa składają się trzy podstawowe funkcje:

- Dostęp do źródeł
- Określanie znaczenia informacji
- Efektywne dostarczanie informacji

Dostęp do źródeł i umiejętności definiowania tego, co ważne mają podstawowe znaczenie, albowiem informacje i wiedza nie istnieją jako naturalne zasoby i muszą być przez kogoś zebrane (Picard, 2009). Funkcje te pełniły organizacje polityczne i religijne, współcześnie także uczelnie i przedsiębiorstwa, a coraz częściej indywidualne osoby.

Z kolei dziennikarskie umiejętności pozwalały na identyfikowanie i dostęp do ośrodków władzy, na konstruowanie informacji i dostarczanie wiedzy. Wiązały się z dostępem do unikatowych źródeł – to on pomagał definiować pozycję zawodową dziennikarza i medium w którym pracował. Ponadto, umiejętność selekcji informacji jest szczególnie pożądana w obliczu ich nadmiaru. Ze względu na ograniczenie czasu i przestrzeni dziennikarze „świadczą unikatową usługę” sortowania i, przynajmniej potencjalnie, prezentowania ich w atrakcyjnej, wzbudzającej zainteresowanie formie.

Wszystkie te funkcje i umiejętności, wyjątkowe jeszcze dwie dekady temu, są podważane i, w znaczącej części, dewaluowane. Najważniejsze wyzwania wiążą się z szybkim rozwojem technologii, który pozwala użytkownikom na samodzielny dostęp do informacji, ułatwia ich ocenę i pozwala na dzielenie się tymi ocenami bez pomocy organizacji zatrudniającej dziennikarzy. Powszechne dostępne oprogramowania ułatwiają filtrowanie i integrację informacji ułatwiając wybór oraz dostosowanie do indywidualnych potrzeb.

Kwestionowane są także dziennikarskie umiejętności przekazywania informacji, albowiem nowe technologie pozwalają użytkownikom ich przekazywanie na własną rękę, powszechne stają się również umiejętności tworzenia treści medialnych – wszystko to czyni umiejętności dziennikarskie coraz mniej wartościowe pod względem ekonomicznym.

W tych warunkach rynkowa wartość pracy dziennikarzy systematycznie maleje, a zmiany w komunikacji i na rynku medialnym polegają na deprofesjonalizacji zawodu dziennikarzy. Ich odgradzanie od rynku i odpowiedzialności przyczynia się ponadto do trudności w poszukiwaniach sposobów, by stali się beneficjentami, a nie ofiarami zmian.

Potrzebą chwili jest zatem tworzenie przez dziennikarzy nowej wartości rynkowej, poszukiwanie innowacji w tworzeniu, agregacji i dystrybucji informacji i dostarczanie takich usług, których odbiorcy nie będą mogli otrzymać gdzie indziej. Zapewnienie takiej wartości, za którą odbiorcy byliby gotowi zapłacić (także w formie abonamentu czy innej opłaty związanej z mediami).

Podstawowym problem z tym związanym jest to, że najbardziej zainteresowani otrzymywaniem informacji (czyli odbiorcy i użytkownicy mediów) są w stanie samodzielnie ją zebrać, zagregować i zinterpretować, a dziennikarstwo ewoluje ku nowemu powszechnemu uczestnictwu odbiorców w dystrybucji informacji (Paulussen et al., 2007). Także w jej tworzeniu, co wymusza na organizacjach dziennikarskich, by stały się częścią uniwersum „społecznych” usług medialnych, zarówno w szybkiej ich dystrybucji, jak i zachęcaniu do dzielenia się własnymi opowieściami, źródłami i faktami.

Kwestia coraz częstszego korzystania z mediów społecznościowych w poszukiwaniu informacji jest przy tym stosunkowo dobrze zanalizowana. Powtarzane jest na przykład „przełomowe” dla rynku brytyjskiego przełamanie przez media społecznościowe w 2012 r. hegemonii tradycyjnych mediów, jako podstawowego źródła informacji (Newman, 2010). Z kolei związki pomiędzy mediami społecznościowymi a tworzeniem i dystrybucją aktualnych informacji są także analizowane. Na przykład w przypadku Twittera ustalano typologię treści,

badana jest m.in. wiarygodność informacji i ich rekomendowanie, zmiany dominujących tematów, sposób rozprzestrzeniania się treści w mediach społecznościowych. Analizowane jest wykorzystanie Twittera, jako cytowanego i komentowanego źródła informacji w protestach społecznych – te badania potwierdziły, że dziennikarze są znacznie bardziej uzależnieni od tych źródeł niż wynika to z analizy powstających artykułów (Knight, 2012). Powstało także naukowe narzędzie pomagające dziennikarzom w identyfikacji naocznych świadków zdarzeń (Diakopoulos i in. 2012). To bowiem dziennikarze okazali się grupą szczególnie chętnie korzystającą i zyskującą na znaczeniu, jako autorytety poprzez korzystanie z Twittera (Newman, 2010).

Rozwój technologii i współtworzenie treści medialnych przez użytkowników nie musi zatem oznaczać kryzysu dziennikarstwa i można je traktować jako szansę, torowanie drogi ku lepszemu dziennikarstwu i większej niezależności dziennikarzy (Van der Haak et al., 2012). Opisywane zmiany nie oznaczają bowiem kryzysu dziennikarstwa, ten dotyczy bowiem przede wszystkim modeli biznesowych prasy i organizacji nadawczych. Niewielka to gotowość do płacenia za informacje, czy podążanie reklamodawców za migrującymi ku nowym mediom użytkownikami oznaczają raczej kryzys części branży medialnej rozumianej w kategoriach ekonomicznych. To bowiem, jak podkreśla Picard we wspomnianej publikacji (2009) kryzys rentowności organizacji medialnych, czyli kategorii ekonomicznej, która ma determinować poglądy na zjawiska społeczne. Kryzys ten wpływa na wymagania wobec dziennikarzy, jego korzenie zasadzają się jednak w oczekiwanych stopach wzrostu i traktowaniu dziennikarzy jako kosztownego „zasobu”.

Fasady i maski urynkowienia mediów

Medialna menedżeryzacja i związana z nią dominacja rynkowych celów delegitymizujące dotychczasowe społeczne znaczenie dziennikarzy mają dwa uzupełniające się, istotne konteksty, wpływające na postrzeganie organizacji medialnych i określające relacje pomiędzy menedżerami mediów a dziennikarzami.

Pierwszym, szerszym kontekstem, jest traktowanie zarządzania w kategoriach wykraczających poza opis zasad i praktyk związanych z funkcjonowaniem organizacji. Oto bowiem, jak to określa Marie-Laure Djelic (2007), mamy do czynienia z zarządzaniem, jako nową formą religii z kościołami (szkołami biznesu), misjonarzami (firmami konsultingowymi), kapłanami (naukowcami i różnego rodzaju guru), rytuałami (kierowniczymi praktykami, nowinkami, modami), wyznawcami (kierownikami/menedżerami), którzy regularnie zwracają się o poradę do „świętych tekstów” oraz encyklik (fachowej literatury i prasy) produkowanych przez hierarchię autorytetów. Takie mityczno – symboliczne określanie zarządzania nadaje mu w mediach rozumianych jako tzw. IV władza status silnego czynnika pozornie wspierającego tę funkcję. W istocie jednak, w zgodzie z logiką rynkową, gdy celami nadrzędnymi są cele biznesowe, zarządzanie mediami bez silnego humanistycznego

pierwiastka może się posługiwać (i posługuje) etykietami przesłaniającymi prawdziwe cele organizacji (Weick, 1985).

Takiej perspektywie towarzyszy traktowanie udziału w nowych mediach jako aktywności społecznej, a nie gospodarczej. Charakterystyczna maska „retoryka społeczności” w opisie biznesowej aktywności korporacji, to opis „wspólnot”, „demokracji”, „pasji współtworzenia” i „zaufania”, to prezentowanie ich jako „miejsc spotkań”, uniwersum „przyjaciół” i „znajomości”, nowej społecznej harmonii (Kreft, 2015). W zgodzie z tą retoryką *HuffPost* nie jest już częścią korporacji czerpiącą korzyści z nieopłaconego wysiłku twórców treści medialnych, ale „oderwanym od rynku” nowym (w domyśle: lepszym) medium o społecznym charakterze, którego podstawowym celem jest ale – jak to opisuje zarządzająca tą organizacją Arianna Huffington - „podbój świata” poprzez głoszenie potrzeby prowadzenia „zrównoważonego życia”, „dbałości o samego siebie” (przez użytkowników) przy jednoczesnym „dawaniu z siebie czegoś pozytywnego temu światu” (Huffington, 2014).

Społeczny internet obiecuje nie tylko zmianę użytkowników w twórców mediów, ale także zmienianie świata na lepsze – wszystko to dzięki wysiłkom, których wspólnotowy charakter mamy zawdzięczać „społecznym/społecznościowym” mediom. Takie nowe media wypierać mają „stare” (czyli: nastawione na zysk, korporacyjne, przesyczone propagandą, podatne na wpływy, uwikłane w grę interesów), opisane w narracji „wspólnot”.

Fasadowa komunikacja wewnątrz i na zewnątrz organizacji medialnej używa etykiet usuwających niejednoznaczności. Poprzez nadawanie takich etykiet, jak choćby „media społecznościowe” czy „przestrzeń przyjaciół”, konstruowany jest problem społeczny, narzucona jest narracja, zjawisko tak charakterystyczne w debacie ideologicznej i tak celnie wskazane przez Karla Weicka(1985) w kontekście działania organizacji, gdy podkreśla on znaczenie etykiet, jako instrukcji działania, klucza do władzy w organizacji. W przypadku mediów to organizacje współtworzone przez użytkowników, o niewyraźnych granicach pomiędzy działaniami biznesowymi i związanymi ze społeczną funkcją mediów, ale z dominującą pozycją menedżerów i asymetrią zależności pomiędzy menedżerami i dziennikarzami.

Zalecana równowaga

HuffPost i tysiące podobnych organizacji nowych mediów jest specyficzną hybrydą, którą można określić jako organizację wytyczającą nowe standardy połączenia tradycyjnego dziennikarstwa z wykorzystaniem nowych narzędzi analiz postaw użytkowników i dostarczania im sprofilowanych treści medialnych – wszystko to „opakowanych” nowomediálną retorykę mediów społecznościowych.

Działaniom tej nowomediálnej organizacji z jednej strony towarzyszy przekonanie, że można ją opisać kierując się specyfiką zarządzania organizacjami medialnymi. To wspomniany już Robert Picard (1989), w fundamentalnej pracy *Media Economics* określił media wyjątkowym dobrem: społecznym ale też rynkowym. Ponieważ media kierują się jednocześnie misją społeczną i komercyjną, to ze względu na ten dualizm nie można traktować jak każdej inne

działalności gospodarczej. Jednak zalecane utrzymywanie zbalansowanych relacji pomiędzy pełnieniem funkcji społecznych a jednoczesnym funkcjonowaniem na rynku pozostaje zaleceniem aktualnym, tak w starych, jak i w nowych mediach. Stanowienie tej zakłóconej równowagi jest zależne także od komunikacji wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjnej, która służyłaby wypełnianiu podstawowych funkcji mediów z zachowaniem statusu menedżera-humanisty.

Zasady komunikowania się dla menedżera w mediach

1. Unikanie retoryki społeczności w komunikacji formalnej i nieformalnej
2. Dostrzeganie w relacjach w organizacji ludzi, a nie pracowników jako części zasobów
3. Wskazanie w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej prawdziwych celów organizacji
4. Traktowanie władzy wynikającej natury mediów w kategoriach społecznych, a nie rynkowych
5. Traktowanie komunikacji, jako siły kulturotwórczej i stanowiącej fundamenty medialnej siły/władzy
6. Wyjaśnianie odbiorcom i użytkownikom powodów tworzenia i dystrybucji produktów medialnych
7. Wykształcanie umiejętności dialogu, a nie tylko komunikowania o: celach, zasadach, planach itd.
8. Dbłość o prymat informowania, a nie „optymalizowania procesu informacji”.
9. Niezgoda na prymat „promowania wydarzeń” i „zarządzania informacją” nad tradycyjnymi wartościami dziennikarstwa.
10. Konsekwentne rozdzielanie celów finansowych od celów społecznych w pracy dziennikarza

Bibliografia

- Achtenhagen, L i i E. Raviola (2009) “Balancing tensions during convergence: Duality management in a newspaper company”, *The International Journal on Media Management*, 11(1) s. 32-41.
- Alvesson, M., i H. Willmott, (2012) *Making sense of management: A critical introduction*. London: Sage.
- Bakker, P. (2012) “Aggregation, content farms and Huffinization: The rise of low-pay and no-pay journalism”, *Journalism Practice*, 6(5-6) s. 627-637.
- Beam, R. A. (2003) “Content differences between daily newspapers with strong and weak market orientations”, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 80(2) s. 368-390.
- Berelson B. i G.A. Steiner (1964) *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt, Brace& World.
- Bhargava, R. (2009) “Manifesto for the content curator: The next big social media job of the future”, *Influential Marketing*, pobrane 24-9-2015 <http://www.rohitbhargava.com/2009/09/manifesto-for-the-content-curator-the-next-big-social-media-job-of-the-future.html>
- Bruns, A. (2005) “*Gatewatching: Collaborative online news production*”, New York: Peter Lang.
- Burns S. L. (2002) *Understanding journalism*. London: Sage.

- Czarniawska, B. i G. Sevón (1996) *Translating organizational change*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Demers, D., i D. Merskin (2000) "Corporate news structure and the managerial revolution", *The Journal of Media Economics*, 13(2) s. 103-121.
- Diakopoulos, N., De Choudhury, M., N. Naaman, M. (2012) *Finding and assessing social media information sources in the context of journalism*. Referat wygłoszony podczas konferencji SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems: ACM.
- Djelic, M. L. (2007) *The 'ethics of competition' or the moral foundations of contemporary capitalism*. Referat wygłoszony podczas warsztatów *Moral foundations of management knowledge*. ESSEC Business School.
- Eikenberry, A. M. i J.D. Kluver (2004) "The marketization of the nonprofit sector: civil society at risk?", *Public administration review* 64(2), s. 132-140.
- Filloux F. (2010), "Aggregators: The good ones vs. the looters", pobrane 23-09-2015 <http://www.mondaynote.com/archive/archives.php?t=aggregators-the-good-ones-vs-the-looters>
- Gerbner G. (1961) *Mass Media and Human Communication Theory* [w:] F. Dance (red.) *Human Communication Theory*, New York: Holt, Rinehard & Winston.
- Herrick, D. F. (2003) "Media Management in The Age of Giants: Dynamic of Journalism". Albuquerque: University of Mexico Press.
- Huffington A. (2011), "Arthur Schlesinger, Jr.: Historian, Kennedy Court Philosopher... Blogger", pobrane 07-08-2015 http://www.huffingtonpost.com/arianna-huffington/arthur-schlesinger-jr-his_b_42388.html
- Huffington A. (2014) *Spełnienie: Nowy wymiar twojego sukcesu*. Warszawa: Laurum MT Biznes.
- Jenkins H. (2007) *Kultura konwergencji: Zderzenie starych i nowych mediów*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Knight, M. (2012) "Journalism as usual: The use of social media as a newsgathering tool in the coverage of the Iranian elections in 2009", *Journal of Media Practice*, 13(1) s. 61-74.
- Kreft J. (w druku) „Algorithm As Demiurge: A fundamental myth of new media”, w: R. Batko, A. Szopa A. (red.) *Strategic Imperatives and Core Competencies in the Era of Robotics and Artificial Intelligence*, Hershey: IGI Global.
- Kreft, J. (2012) *Ewolucja strategii transmedialnych korporacji transnarodowych*. Gdańsk: Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego.
- Kreft J. (2015) *Za fasadą społeczności: Elementy zarządzania nowymi mediami*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Liu, S. B. (2010) "Trends in distributed curatorial technology to manage data deluge in a networked world:", *The European Journal for the Informatics Professional*, 11(4) s. 18-24.
- McManus, J. H. (1994). *Market-driven journalism: Let the citizen beware?* Thousand Oaks: Sage.
- Mintzberg H. (1971) „Managerial Work: Analysis from observation”. *Management Science* 18(2) s. B92-110.
- McQuail D. (2009) *Media i komunikowanie masowe*. Warszawa: PWN.

- Negroponte, N. (1997) *Cyfrowe życie: Jak się odnaleźć w świecie komputerów*. Warszawa: Książka i Wiedza.
- Newman, N. (2010) # *UKelection2010, Mainstream Media and the Role of the Internet: How social and digital media affected the business of politics and journalism*. University of Oxford, Reuters Institute for the Study of Journalism.
- Paulussen, S., Heinonen, A., Domingo, D., T. Quandt (2007) "Doing it together: Citizen participation in the professional news making process". *Observatorio*, 1(3) s. 131-154.
- Picard, R. G. (1989) *Media economics: Concepts and issues* (Vol. 22). Sage Inc.
- Picard, R. G. (2009) "Why journalists deserve low pay", *The Christian Science Monitor*, 19, pobrane 21-09-2015
<http://www.csmonitor.com/Commentary/Opinion/2009/0519/p09s02-coop.html>
- Quinn, S., & Quinn-Allan, D. (2005) *The World-wide spread of journalism convergence*. Materiały powielone Journalism Education Association Conference. Griffith University, School of Arts.
- Rosen, J. (1996) "Getting the connections right: Public journalism and the troubles in the press", New York: Twentieth Century Foundation.
- Salamon, L. M. (1993) "The marketization of welfare: Changing nonprofit and for-profit roles in the American welfare state", *The Social Service Review* (3) s. 16-39.
- Smith, L. K., A.H. Tanner, S.F. Duhé (2007) "Convergence concerns in local television: Conflicting views from the newsroom", *Journal of Broadcasting & Electronic Media*, 51(4) s. 555-574.
- Underwood D. (1993), *When MBA's Rule the Newsroom*. New York: Columbia University Press.
- Van der Haak, B., Parks, M. Castells (2012) "The future of journalism: Networked journalism," *International Journal of Communication*, 6 s. 2923-2938.
- Van Dijck, J., & Poell, T. (2013) "Understanding social media logic," *Media and Communication*", 1(1) s. 2-14.
- Weick, K. E. (1985) "Sources of order in underorganized systems: Themes in recent organization theory", *Organizational Theory and Inquiry*, Beverly Hills: Sage.
- Whitty, G. I S. Power (2000) "Marketization and privatization in mass education systems", *International Journal of Educational Development* 20(2) s. 93-107.