

Anna Teler

Uniwersytet Papieski Jana Pawła II w Krakowie

NEGATYWNE KONSEKWENCJE BRAKU POSZANOWANIA GODNOŚCI PRACOWNIKA MEDIALNEGO

Abstract **Negative consequences of not respecting the dignity of the media worker.** The dignity of a person in the media is often considered in terms of the sender's relationship with the recipient or in the context of an area of freedom, truth and other values at the level of media coverage and content. These are obvious and correct directions and intuitions. Nevertheless, an important perspective of a person's dignity is relations within a media company, behind the scenes of a media spectacle. Can the media be deemed worthy if the employee aspect of a media company is omitted or marginalized? If – at its very organizational basis – the lack of a dignified treatment of media people by managers is diagnosed, then beautifully sounding slogans about values in the media and concern for the dignity of the recipient will not help. They will only remain a facade. The media industry is considered to be difficult and demanding, embedded in the realities of dual intramedia and intermedial competition as well as imperfect competition – with high quality requirements at the same time in a rapidly changing business environment, considered turbulent and hostile. Influencing society, (co)creating public opinion, initiating change of behavior, balancing on a thin line of objectivity and bias (especially in the context of political sympathies) – this is media everyday life. Ideal media do not seem to exist. Perhaps, that's why the sense of responsibility and ethical orientation in managerial positions are extremely important. Managers in the media can fulfill a positive role, directly affecting the appearance and functioning of the media, and indirectly on their wise social impact. Ethical oriented management begins with recognition of employee dignity, which allows overcoming organizational pathologies. The paper is a review of positions and theoretical knowledge showing the current state and a proposal to overcome negative tendencies, especially organizational pathologies, also present in the media industry, on the basis of respect for the dignity of the media employee.

Negatywne konsekwencje braku poszanowania godności pracownika medialnego. Godność osoby w mediach często bywa rozpatrywana w kategoriach relacji nadawcy z odbiorcą lub w kontekście przestrzeni wolności, prawdy i innych wartości na poziomie przekazu i zawartości medialnej. Jednak równie ważną perspektywą są relacje wewnątrz przedsiębiorstwa, za kulisami widowiska medialnego. Czy można bowiem uznać media za godne osoby, jeśli pominięty lub zmarginalizowany jest aspekt pracowniczy? Branża medialna uznawana jest za trudną i wymagającą, osadzoną w realiach dwojakiej konkurencji intramedialnej i intermedialnej¹ oraz konkurencji niedoskonałej² – przy jednoczesnych wysokich wymaganiach dotyczących jakości, w szybko zmieniającym się otoczeniu biznesowym, uznawanym za turbulentne i wrogie³. Wpływanie na społeczeństwo, (współ)kreowanie opinii publicznej, inicjowanie zmiany zachowań, balansowanie po cienkiej linii obiektywizmu i tendencyjności (zwłaszcza w kontekście sympatii politycznych) – to codzienność medialna. Idealne media zdają się nie istnieć. Być może, dlatego właśnie niezwykle ważne jest poczucie odpowiedzialności i etyczna orientacja na stanowiskach kierowniczych. Działania zarządcze zorientowane etyczne zaczynają się od uznania godności pracownika, co pozwala przezwyciężać patologie organizacyjne. Prezentowany artykuł to przegląd stanowisk i wiedzy teoretycznej ukazujący stan aktualny oraz propozycja przezwyciężania negatywnych tendencji, zwłaszcza patologii organizacyjnych, obecnych w branży medialnej, na gruncie poszanowania godności pracownika medialnego.

Keywords media industry – media employees – ethics – dignity – organizational pathologies
branża medialna, pracownicy medialni, etyka, godność, patologie organizacyjne

W grudniu 1978 roku – w pierwszych miesiącach swojego pontyfikatu – Jan Paweł II skierował do Kurta Waldheima, ówczesnego sekretarza Organizacji Narodów Zjednoczonych, następujące słowa: „[...] jakąż podstawę możemy zaproponować jako glebę, na której będą mogły wzrastać prawa indywidualne i społeczne? Bez wątpienia podstawą tą jest godność osoby ludzkiej [...] poszanowanie tej godności rodzi skuteczną ich ochronę”⁴. Ponad 40 lat później te słowa nadal są aktualne. Włodzimierz Ćwil pisząc o godności uznaje, że „wielkość człowieka, jego podmiotowość i godność jest zastana, a nie nadana przez społeczeństwo czy historię. Dlatego też godność (ta) nie może być nigdy umniejszona, okaleczona ani zniszczona, przeciwnie – powinna być szanowana i chroniona. Taka postawa stanowi wyzwanie dla człowieka i jednocześnie jest sprawdzianem dla tego, który podejmuje działania wobec godności własnej i drugiego”⁵.

¹ Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008, s. 45.

² Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem*, dz. cyt., s. 40–41.

³ Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem*, dz. cyt., s. 33.

⁴ Jan Paweł II, *Nauczanie społeczne 1978-1979*, t. 2, Warszawa 1982, s. 51.

⁵ W. Ćwil, *Godność osoby ludzkiej źródłem praw człowieka*, http://www.kul.pl/files/214/studia13/full_text/wlodzimierz_cwil_studia_z_prawa_wyznaniowego_132010.pdf (10.03.2020).

Spadkobierca myśli etycznej Karola Wojtyły, Tadeusz Styczeń, podkreśla, że osobę należy afirmować ze względu na godność, którą posiada: „persona est affirmanda propter se ipsam”⁶ (osobie jako osobie należna jest afirmacja dla niej samej). Godność jest zagadnieniem, które można rozpatrywać z różnych perspektyw: filozoficznej, teologicznej, historycznej i innych. Jednak zawsze jest to uniwersalny fundament wolności człowieka⁷, jego niezbywalne prawo, a nawet gwarant ładu społecznego⁸. To także przywilej⁹ i... obowiązek. Godność własna i godność drugiego zobowiązuje, szczególnie dlatego, że z godności wynika poszanowanie podmiotowości człowieka. Każdego – zarówno odbiorcy, jak i nadawcy.

Wpływanie na społeczeństwo, (współ)kreowanie opinii publicznej, inicjowanie zmian zachowań, balansowanie po cienkiej linii obiektywizmu bądź tendencyjności (zwłaszcza w kontekście sympatii politycznych) – to codzienność medialna. Idealne media zdają się nie istnieć. Mimo wszystko (a może właśnie z tego powodu) niezwykle ważne jest poczucie odpowiedzialności i etyczna orientacja na stanowiskach kierowniczych. Osoby zarządzające w mediach mogą spełniać pozytywną rolę, bezpośrednio wpływając na wygląd i funkcjonowanie mediów, a pośrednio na ich mądre oddziaływanie społeczne. Pozytywny wpływ społeczny zaczyna się jednak wewnątrz przedsiębiorstwa medialnego. Widoczne i symptomatyczne są konsekwencje braku orientacji etycznej nawet w wielkich korporacjach medialnych, wśród tytułów medialnych z długoletnią tradycją¹⁰.

Nadawca medialny to przedsiębiorstwa różnej wielkości: od małych firm po wielkie koncerny, konglomeraty i korporacje medialne, a obecnie skomplikowane sieci partnerstw, gdzie kooperacja i konkurencja bywają jednoczesne¹¹. W tak różnorodnych strukturach zatrudnieni są tzw. ludzie mediów¹²: dziennikarze, redaktorzy, reporterzy, montażyści, realizatorzy, prezenterzy, a także marketingowcy, graficy, specjaliści od PR... – jednym słowem pracownicy.

Media są zależne od swoich pracowników i ich zdolności. Alan B. Albarran uważa, że „pracownicy to najważniejsze aktywa firm medialnych, zaś właściwe ich pozyskiwanie, ukierunkowanie, szkolenie oraz wynagradzanie, przy zachowaniu odpowiednich warunków pracy jest podstawą powodzenia mediów”¹³. Tadeusz Kowalski dodaje: „Od pracowników mediów oczekuje się inicjatywy, ale też poczucia misji czy sensu

⁶ Por. T. Styczeń SDS, *W drodze do etyki*, Lublin 1984, s. 271.

⁷ Por. J. Pawłowicz, *Godność człowieka fundamentem jego wolności*, „Українська Полоністика (Ukraińska Polonistyka)” 2012 nr 9, s. 65–76.

⁸ Por. H. Koch, *Godność człowieka – niezbywalnym prawem – fundamentem ładu społecznego*, „Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne” 10 (2007) nr 1, s. 100.

⁹ Por. W. Cwil, *Godność osoby ludzkiej źródłem praw człowieka*, https://www.kul.pl/files/214/studia13/summaryWlodzimierz_Cwil.pdf, s. 231 (10.03.2020).

¹⁰ Por. A. Teler, *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, red. K. Drąg i M. Drożdż, Tarnów 2020, s. 227–246 (Etyka Mediów, 18).

¹¹ Por. I. Sjurts, *Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns*, Wiesbaden 2000.

¹² Por. T. Sasińska-Klas, *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?*, w: *Dziennikarstwo i świat mediów. Nowa edycja*, red. Z. Bauer, E. Chudziński, Kraków 2010.

¹³ A.B. Albarran, *Management of Electronic Media*, Belmont 2002, s. 123.

wykonywanej pracy. Wszelkie relacje międzyludzkie w tym zakresie mogą być źródłem zarówno sukcesów, jak i niepowodzeń¹⁴. Pracownicy medialni nie są mniej godni uwagi niż odbiorcy. Pilną staje się potrzeba uznania i poszanowania godności pracownika medialnego. Rola zarządzających w tej kwestii jest nie do przecenienia, ponieważ poprzez „przekazywanie entuzjazmu i determinacji tym, którzy są od nich zależni, zapewniają społeczeństwu jak najlepszą służbę, dostarczając treści, które są przyjemne, zgodne z prawdą i szanujące ludzką godność”¹⁵.

1. NEGATYWNE TENDENCJE WZGLĘDEM PRACOWNIKA MEDIALNEGO

Relację, jaka łączy pracowników i pracodawców charakteryzuje pewna nierówność, niesymetryczność. Widoczna jest przewaga pracodawcy w wywieraniu wpływu, często z niekorzyścią dla pracownika. Tymczasem ze względu na kluczową rolę, jaką może on odegrać dla sukcesu medialnego, a przede wszystkim ze względu na godność pracownika mediów, należy dążyć do minimalizacji wpływu negatywnego, i wykluczenia wpływu przemocowego. „Poszanowanie godności pracownika powinno być interpretowane jako nieczynienie niczego, co godziłoby w jego godność. Pracodawcy nie wolno wykorzystywać swej przewagi na rynku pracy i pomiatać pracownikami, którzy w obawie przed zwolnieniami z pracy tracą poczucie własnej wartości i godzą się na poniżające traktowanie”¹⁶ – trafnie komentuje Kodeks pracy Ludwik Florek. Jednakże Kodeks pracy obowiązuje w ramach umowy o pracę, a bardzo często w mediach praca wykonywana jest w ramach umów cywilno-prawnych i opartych o współpracę – kontraktowy charakter zatrudnienia jest jedną ze specyficznych cech branży medialnej¹⁷. W ramach takich umów pracownik medialny zdaje się być jeszcze bardziej bezbronny. Relacje pracodawca–pracownik w mediach to przestrzeń wrażliwa etycznie i narażona na różnorakie patologie, czyli zachowania sprzeczne i nie do pogodzenia z prawem¹⁸ oraz wartościami, jakie akceptuje społeczeństwo. W literaturze naukowej i specjalistycznej z obszaru medialnego, nie brakuje konkretnych przykładów patologii organizacyjnych takich jak: dyskryminacja religijna, płciowa i inne, mobbing, molestowanie, brak godziwej zapłaty, niepewność i niestałość zatrudnienia, nadmierna biurokratyzacja, dysfunkcje komunikacyjne, bezsensowność zleczanych zadań, łamanie zasad równego traktowania w zatrudnieniu i płacy czy niepokojące metody nadmiernej kontroli stosowanej wobec pracownika, naruszające

¹⁴ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 89.

¹⁵ A. Sánchez-Tabernero, *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, ed. R.G. Picard, Jönköping 2004, s. 32.

¹⁶ *Kodeks pracy. Komentarz*, red. L. Florek, Warszawa 2005.

¹⁷ Por. R.E. Caves, *Creative industries. Contracts between art and commerce*, New York 2000, s. 103–120.

¹⁸ Por. W. Drzeżdżon, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wzize i rzeczywistość” 13 (2016), s. 99.

prywatność¹⁹. Pozostając na stosownym poziomie teoretycznym, Zbysław Dobrowolski definiuje patologię organizacyjną jako dysfunkcjonalność i niesprawność organizacji, a także niedostosowanie sposobu organizowania oraz koordynowania rezultatów działania do potrzeb ludzkich w określonym przedziale czasu²⁰. Ponieważ media tworzą ludzie, to przedsiębiorstwa medialne nie są wolne od tego rodzaju dysfunkcji i niesprawności. Są narażone na jeszcze większe niebezpieczeństwa, wynikające choćby z oczekiwań społecznych wobec mediów i konieczność realizacji misji społecznej²¹, presji czasu, wymagań technologicznych czy konwergencji. Obok nadmiernej biurokratyzacji oraz konfliktu, jaki może zachodzić między perspektywą krótko- i długoterminową w organizacji celów i zadań, Jacek Pasieczny wskazuje, że: „poważnym źródłem patologii jest tendencja do skrajnej ekonomizacji działania”²². Działając jednocześnie na dwóch rynkach: reklamodawców i odbiorców – czego dowodził już w 1989 roku Robert Picard²³ – przedsiębiorstwa medialne w swym dążeniu do uzyskania jak największych zysków i redukcji kosztów, są narażone na obecność czynów niezgodnych z prawem²⁴ i niezgodnych z etosem etycznym. Wojciech Drzeżdżon podkreśla ów aspekt etyczny i dopowiada, że „pracodawcy często zobowiązują swoich pracowników do lojalności wyrażającej się w zatajaniu tego typu działań [mowa o: nadużyciach finansowych, prawnych, zagrożeniu dla bezpieczeństwa pracowników i klientów, oszustwach handlowych], co w konsekwencji bardzo często prowadzi do dylematów etycznych”²⁵.

Gareth Morgan, słynny teoretyk i badacz organizacji, w swojej teorii metafor wychwytuje istotną dwuznaczność, która dotyczy przedsiębiorstw – szczególnie medialnych, bo traktowanych jako branża kreatywna. Według teorii zaproponowanej przez autora *Obrazów organizacji*, aby lepiej pojąć funkcjonowanie organizacji nakłada się na nią kalkę metafory. Morgan opisuje osiem takich metafor: maszyny, organizmu, kultury, mózgu, kolażu, psychicznego więzienia, polityczną, narzędzia dominacji²⁶. Wykorzystując tę koncepcję do zobrazowania działania przedsiębiorstwa z jednej strony ułatwia jego zrozumienie, ale z drugiej – zaciemnia rzeczywistość²⁷. Badacze pozostają bezsporni w opinii, że koncepcja metafor organizacyjnych jest wyjątkowo przydatna w kwestii poznawczej i interpretacyjnej²⁸. Organizacje są „złożonymi i pełnymi paradoksów zjawiskami, które można rozumieć na wiele różnych sposobów. Wiele

¹⁹ Por. M. Maciejewska, A. Figurski, *Wybrane metody kontroli pracownika w świetle obowiązujących przepisów prawnych*, „Zeszyt Naukowy” 2014 nr 32, s. 13.

²⁰ Por. Z. Dobrowolski, *Patologie organizacji. Kierunki przeciwdziałania*, w: *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*, red. G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski, Difin 2015, s. 59.

²¹ Por. B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków 2011, s. 81.

²² J. Pasieczny, *Źródła patologii organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse. Journal of Management and Finance” 14 (2016) No. 3/2, s. 181.

²³ Por. R.G. Picard, *Media Economics. Concepts and Issues*, London 1989.

²⁴ Por. W. Drzeżdżon, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wize i Rzeczywistość” 13 (2016), s. 110.

²⁵ W. Drzeżdżon, *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej...*, dz. cyt., s. 110.

²⁶ Por. G. Morgan, *Obrazy organizacji*, Warszawa 2005.

²⁷ Por. Z. Krochmal, *Wybrane metafory organizacyjne jako narzędzia interpretacji organizacji*, „Współczesne zarządzanie: Kwartalnik środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010 nr 3, s. 140.

²⁸ Por. Z. Krochmal, *Wybrane metafory organizacyjne jako narzędzia interpretacji organizacji*, dz. cyt., s. 140.

naszych, przyjmowanych za oczywiste, koncepcji dotyczących organizacji ma charakter metaforyczny, nawet gdybyśmy ich za takie nie uznawali”²⁹. Jednak trzeba pamiętać, że – przykładowo – przyrównując organizację do maszyny, uznajemy, że poszczególni jej uczestnicy działają jak „trybiki”, ale jednocześnie nabieramy przekonania, że są zastępowalni. To wielkie zagrożenie. Pracownicy nigdy nie mogą być traktowani przedmiotowo.

Tadeusz Kowalski zauważa, że pracownicy przedsiębiorstw medialnych „mają skłonność do pewnego indywidualizmu i niezależności, do swego rodzaju dumy zawodowej. Wielu bardzo ciężko znosi krytykę i nie rozumie rutynowych działań i biurokratycznych praktyk”³⁰. Oprócz tego „twórczy pracownicy mediów mają własne opinie i poglądy dotyczące większości spraw; podchodzą do proponowanych rozwiązań bardzo podmiotowo i nie są skłonni do łatwego przyjmowania proponowanych rozwiązań...”³¹. Kowalski ostrzega przed nierównym i niesprawiedliwym traktowaniem, które może prowadzić wśród pracowników medialnych do: cynizmu, braku aktywności, minimalizacji wysiłku... jedynym słowem do: niechęci względem pracy³².

W przedsiębiorstwach medialnych właściciele, kierownicy wysokich szczebli oczekują zysku, a więc wyników finansowych. W mediach przejawia się to w oczekiwaniach względem szybujących w górę słupków oglądalności, klikalności, słuchalności, sprzedaży. Niejednokrotnie odbywa się to kosztem rzetelnego dziennikarstwa. Zarządzający zgodnie ze swoim zadaniem ustalają linię programową, niestety bywa ona narzucana w sposób przemocowy, kiedy jest niezgodną ze światopoglądem redaktorów, dziennikarzy i pracowników medialnych. Treści brutalne, sensacyjne są faworyzowane i traktowane priorytetowo w agendach informacyjnych, zgodnie z hasłem *if it's bleed it's leed*. Eric Pooley, dziennikarz „New York Magazine” prawdopodobnie pierwszy wypowiedział te słowa, kiedy opublikował w 1989 roku artykuł *Grins, Gore i Videotape – The Trouble with Local TV News*³³. Podczas pracy miał powiedzieć: „Przemysłany raport został pogrzebany, ponieważ sensacyjne historie muszą rozpocząć transmisję: jeśli jest krew, jest czołówka”³⁴.

Decydenci medialni dążą do instancyzacji świata przedstawionego, narzucają rozrywkową formę (infotainment, politainment, edutainment³⁵), ulegają naciskom politycznym i nie potrafią uchronić przekazu medialnego od ideologizacji. Zdają się przychylnie traktować niechlubne praktyki dziennikarskie: korzystanie z gotowych materiałów agencji marketingowych, nierzetelność, fabrykowanie lub powielanie fake newsów³⁶ czy

²⁹ G. Morgan, *Obrazy organizacji*, dz. cyt., s. 11.

³⁰ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 93–94.

³¹ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 94.

³² Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 95.

³³ Por. K. MacRae, *Does it lead if it bleeds? An analysis of Toronto newspapers and their coverage of trauma-related events*, Montreal 2016, https://spectrum.library.concordia.ca/981383/1/MacRae_MA_F2016.pdf, s. 4 (15.09.2019).

³⁴ Por. *If it Bleeds, It Leads*, <http://evaluatingconversations.weebly.com/if-it-bleeds-it-leads.html> (15.09.2019).

³⁵ Por. N. Postman, *Zabawić się na śmierć*, Warszawa 2006.

³⁶ Por. N. Hatalska, *TrendBook 2017. Porzeczliwość*, Infuture Hatalska Foresight Institute, s. 78.

nawet zakładanie podsłuchów³⁷. Wszystko po to, by контент medialny był atrakcyjny i dobrze się sprzedawał, a także by realizował ukryte cele działań propagandowych³⁸. Bywa, że zastępują pracowników botem, czy nawet prostym algorytmem. W 2019 roku 51,8% całego ruchu internetowego pochodziło z botów, a tylko 48,2% wynikało z działań ludzi³⁹.

Wyłaniający się obraz godności pracownika w przedsiębiorstwie medialnym zdaje się być mocno pesymistyczny. Poza postulatem, że należy w imię godności wyeliminować to, co dysfunkcyjne i wątpliwe etycznie, zrozumiałe jest, że godność człowieka domaga się czegoś więcej, niż tylko nie szkodenia czy braku ewidentnej patologii.

2. PROPOZYCJA: ROZWIJANIE KREATYWNOŚCI I ZARZĄDZANIE KREATYWNOŚCIĄ

Ze względu na specyfikę współczesnych mediów, gdzie konwergentny produkt medialny jest cenny, a sama konwergencja jako proces i idea dynamizuje pracę medialną i nie poddaje się prostym prognozom⁴⁰, niezwykle ważne jest tworzenie w pracy medialnej przestrzeni pozytywnej i twórczej. Uznanie godności pracownika i zwalczanie patologii organizacyjnych zdają się być fundamentem sprzyjającym rozwojowi kreatywności. Bohdan Jung opierając się o definicje Richarda Floridy⁴¹, pisze: „kreatywność to zdolność stworzenia czegoś nowego, a za kreatywny produkt uważane jest dobro czy usługa, które są efektem tej kreatywności i mają wartość ekonomiczną”⁴². Wedle tej zdolności człowiek może twórczo wykorzystywać swój potencjał umysłowy do tworzenia oraz konceptualizowania nowych i oryginalnych pomysłów⁴³. Tak rozumiana kreatywność powinna występować w przedsiębiorstwach medialnych na bardzo wysokim poziomie, a jej efektem są koncepcje, pomysły, innowacje czy podejmowana tematyka (lub sposób jej podejmowania). To także elastyczność adaptacyjna, dzięki której powstają i ulegają przekształceniom platformy komunikacyjne, ramówki, oferty medialne czy produkty medialne. Również modele biznesowe opierają się w zdecydowanej mierze na kreatywnym wykorzystaniu pomysłów powstałych w zespołach

³⁷ Por. UK Phone Hacking Scandal Fast Facts, <https://edition.cnn.com/2013/10/24/world/europe/uk-phone-hacking-scandal-fast-facts/index.html> (14.07.2019).

³⁸ Por. N. Hatałska, *TrendBook 2017. Porzeczystwo*, Infuture Hatałska Foresight Institute, s. 78.

³⁹ Por. Internet Stats & Facts for 2019, <https://hostingfacts.com/internet-facts-stats/> (15.09.2019).

⁴⁰ Por. B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz.cyt., s. 178.

⁴¹ Koncepcja Richarda Floridy ma charakter społeczno-urbanistyczny i jest żywo dyskutowana, jak również krytykowana. Należy podkreślić, że Florida odwołuje się do realiów amerykańskich. W oparciu o istnienie trzech „T”: talent – tolerancja – technologia, Florida formułuje przekonanie, że cały świat stanie się „creational society”; por. R. Florida, *Rise of the Creative Class*, New York 2002, s. 69.

⁴² B. Jung, *Kreatywne gospodarki i „klasa kreatywna”. Otoczenie mediów ery Web 2.0*, w: *Wokół mediów ery Web 2.0*, red. B. Jung, Warszawa 2010, s. 222.

⁴³ Por. A. Sopińska, *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów”161 (2018), s. 13.

projektowych⁴⁴. Kreatywność to nie tylko umiejętność patrzenia na rzeczy czy problemy z innej, nowej perspektywy czy pomysłowość, to także nieustanne wychodzenie poza to, co powszechne, oczywiste i znane⁴⁵. Dominika Jagoda-Sobalak zauważa, że to właśnie kreatywność pracowników leży u podstaw przemysłu kreatywnego lub pojedynczych organizacji kreatywnych. Jest to temat nie tylko ważny dla przedsiębiorstw, ale także w świecie refleksji naukowej – coraz częściej pojawia się w literaturze i badaniach naukowych w dużo szerszym kontekście: gospodarki kreatywnej czy ekonomii kreatywności⁴⁶. Można przewidywać sukces tych pojęć, podobny do sukcesu idei przemysłu kreatywnego, branży/sektora kreatywnego, który od momentu pojawienia się w 1998 roku zdołał wyzwolić się z politycznych powiązań i ewoluować od negatywnych konotacji do nauki, zarządzania i kultury, zyskując skojarzenie pozytywne⁴⁷.

Wśród zatrudnionych w mediach bardzo ważny status mają osoby kreatywne (choć oczywiście potrzebna jest również obecność kadry wspierającej i technicznej). Od ludzi mediów oczekuje się inicjatywy, misji i poczucia sensu podczas wykonywanej pracy. Relacje i atmosfera, w jakich pracują, mogą być zarówno źródłem sukcesu, jak i niepowodzenia⁴⁸. Zarządzający mediami nie powinni zapominać, że pracownicy medialni „wytwarzają wartość dla odbiorców, właścicieli i w szerszym rozumieniu dla społeczeństwa”⁴⁹. Można też rozszerzyć listę beneficjentów tej pracy o reklamodawców⁵⁰, którzy reagują zainteresowaniem na atrakcyjny kontent czy ofertę medialną. Tadeusz Kowalski podkreśla: „Media należą do takich rodzajów działalności, które w dużym stopniu są oparte na znaczącym udziale pracowników o wysokich kwalifikacjach i zdolności twórczych”⁵¹. Wskazuje to na pewną symbiotyczną zależność, ponieważ „mimo starań organizacyjnych i wynalazków technicznych, nic nie jest w stanie zastąpić pracy ludzi, których doświadczenie, wiedza, inteligencja, wyobraźnia i inne cechy twórcze stanowią wizerunek *sine qua non* twórczości medialnej”⁵². Badacze zarządzania mediami są zgodni co do tego, że pracownicy to najważniejsze aktywa firm medialnych, a właściwe ich pozyskiwanie, szkolenie oraz wynagradzanie, przy zachowaniu odpowiednich warunków pracy, jest podstawą powodzenia mediów. Konieczne jest więc uznanie godności pracownika medialnego i stworzenie warunków sprzyjających pojawianiu się i rozwijaniu kreatywności. Obecność kreatywnych pracowników w przedsiębiorstwie medialnym umożliwia osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, gdyż sama kreatywność jest bezsprzecznym elementem konkurencyjności. Kreatywność rozumiana i traktowana jako cenny i unikatowy zasób, przy równoczesnej trosce o trudność w imitowaniu kontentu

⁴⁴ Por. P. Dziurski, *Modele biznesowe w przemyśle kreatywnych*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Wrocław 2016, s. 87 (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 40).

⁴⁵ Por. A. Sopińska, *Kreatywność a innowacyjność organizacji*, dz. cyt., s. 13.

⁴⁶ Por. D. Jagoda-Sobalak, *Model organizacji kreatywnej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. 1 Opole 2017, s. 46.

⁴⁷ Por. P. Dziurski, *Przemysł kreatywny jako obszar badawczy w zarządzaniu*, w: *Marketing. Zarządzanie*, red. K. Poznańska, K.M. Kraj, Warszawa 2015, s. 12–13.

⁴⁸ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 89.

⁴⁹ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 88.

⁵⁰ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz. cyt., s. 111.

⁵¹ T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 25.

⁵² T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 88.

czy modelu biznesowego może bardzo skutecznie wyróżnić przedsiębiorstwo medialne na rynku. Dla zarządzania przedsiębiorstwem medialnym kreatywność jej pracowników to także zasób niematerialny, którym można i warto zarządzać⁵³. Nie jest to jednak zadanie łatwe. Pozyskanie pracowników kreatywnych, inwestowanie w ich rozwój, wspieranie kreatywności poprzez tworzenie warunków sprzyjających jest czasochłonne i kosztowne, ponieważ wymaga zaangażowania całej organizacji oraz twórczego stylu zarządzania. Przede wszystkim wymaga od zarządzających nieustannej wrażliwości względem godności i podmiotowości pracownika.

Jeśli można zarządzać kreatywnością⁵⁴ to z pewnością – jak w każdym zarządzaniu – będzie to proces. Bezsporne pozostaje możliwość wspierania kreatywności i dążenie do spójności ze wszystkimi funkcjami zarządzania, czyli z planowaniem, motywowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem (a także monitorowaniem pracy i ewaluacją). Warto jednak pamiętać, że rezultaty pozostają trudne do przewidzenia, bez względu na branżę. Już na etapie rekrutacji, słusznym kierunkiem zdaje się być ocena kreatywności kandydata oraz testowanie jego zdolności twórczych⁵⁵. Istnieje szereg metod, którymi można się posłużyć: testy psychologiczne, zadania do wykonania bądź równie kreatywna rozmowa rekrutacyjna. Po zatrudnieniu kandydata, kreatywność pracownika można i należy rozwijać poprzez różnego rodzaju szkolenia, warsztaty czy organizowanie sesji twórczych. Istnieje szereg metod, jak np. synektyka Gordona zaliczana do metod synektycznych czy metoda delficka, skojarzeń, wykorzystania błędów, prezentacji graficznej, klasyfikowane jako metody inwencyjne, które mają mobilizować umysł do poszukiwania nieszablonowych, nietypowych rozwiązań, służyć projektowaniu i planowaniu innowacyjnych koncepcji oraz rozwijają twórcze myślenie⁵⁶. W wielu redakcjach i zespołach praktykuje się słynne *brainstorms* (burze mózgów) czy zyskujące popularność *brain-netting*⁵⁷.

Poszanowanie niezależności i autonomii pracowników medialnych jest istotną kwestią, gdyż – jak zauważa Bogusław Nierenberg – „w porównaniu z pracownikami innych profesji są bardziej niezależni, bardziej pewni swoich racji, bo wynikają one z ich umiejętności”⁵⁸. Posiadane przez takich pracowników opinie i poglądy (dotyczące większości spraw), czy brak skłonności przyjmowania bezmyślnie zleconych zadań stanowią dla zarządzających niemałe wyzwanie i wydłużają proces realizacji zadania⁵⁹, które

⁵³ Por. D. Jagoda-Sobalok, *Model organizacji kreatywnej*, dz. cyt., s. 46.

⁵⁴ Czy jednak rzeczywiście można kreatywnością zarządzać: to kwestia sporna. Teresa Amabile (1996), twierdzi, że wielu zarządzających projektuje organizacje tak, że – nieświadomie, ale systematycznie – „zabijają” kreatywność. Natomiast w kontekście branży medialnej, badacze sugerują, że pracownicy kreatywni nie podlegają zarządzaniu, tzn. zarządzanie nimi jest niemożliwe, m.in dlatego, że praca twórcza z swej definicji nie podlega tayloryzacji, o czym przekonuje sam Richard Florida (2002). Por. P. Dwyer, *Managing Creativity in Media Organisations*, in: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, ed. G. Ferrell Lowe, C. Brown, Londyn 2016, s. 343, https://www.researchgate.net/publication/292354134_Managing_Creativity_in_Media_Organisations (07.06.2020).

⁵⁵ Por. D. Jagoda-Sobalok, *Model organizacji kreatywnej*, dz. cyt., s. 46.

⁵⁶ Por. D. Jagoda-Sobalok, *Model organizacji kreatywnej*, dz. cyt., s. 46.

⁵⁷ Por. K. Musiał, *Wirtualna burza mózgów jako założenie systemu „Brain-Netting” wspierającego pracę grupową w internecie*, s. 3–8, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/18.pdf (01.03.2020).

⁵⁸ B. Nierenberg, *Zarządzanie mediami...*, dz. cyt., s. 156.

⁵⁹ Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 94.

poprzedza konieczność wypracowania porozumienia i wspólnego stanowiska. Ponadto pracownicy kreatywni wyróżniają się niechęcią wobec krytyki i praktyk rutynowych czy biurokratycznych, których nie rozumieją⁶⁰. Stąd pilna potrzeba właściwego podejścia ze strony zarządzających. Specyficzne wymagania, jakie pojawiają się wraz z zatrudnieniem pracowników kreatywnych nie muszą wiązać się z destabilizacją hierarchii, zaniechaniem procedur, nadzoru czy działaniem chaotycznym. Zespoły kreatywne obecne w przedsiębiorstwach medialnych posiadają wiele cennych cech takich, jak: „wytrwałość, energiczność, produktywność, samodyscyplina, zdolność do oczekiwania na wyniki przez dłuższy czas, umiejętność przewycięzania frustracji, niezależność sądów, umiejętność cierplivej pracy nad kilkoma równoważnymi rozwiązaniami, chęć podejmowania ryzyka oraz duża inicjatywa w dążeniu do doskonałości podczas rozwiązywania konkretnych zadań”⁶¹.

Ważne jest umożliwienie wykonywania codziennej pracy w sposób swobodny, a wręcz autonomiczny. Lucy Küng podkreśla, że „musi też istnieć pewien zakres autonomii jeśli chodzi o sposoby realizacji celów (oczywiście, nie jeśli chodzi o ich charakter celów, który musi być jasny, niezmienny i jednoznaczny). To właśnie swoboda w zakresie realizacji buduje kreatywność, ponieważ przyczynia się do zwiększania poczucia własności, a zatem motywacji wewnętrznej i dzięki temu otwiera pracownikom możliwość podejścia do zadania i szerokiego wykorzystywania wiedzy specjalistycznej”⁶². Ta swoboda wspierająca kreatywność ma swoje korzenie w uznaniu godności pracownika medialnego, a rozwija się poprzez zaufanie.

Znaczenie zaufania dla współczesnych organizacji jest kluczowe. Należy uznać, że jest ono niepodważalne i nawet determinuje sukces, choć oczywiście dyskutowany i nadal badany jest stopień, „w jakim zaufanie determinuje sukces organizacji. Odpowiedź jest różna w zależności od formy organizacji oraz kultury, w ramach której ona funkcjonuje”⁶³. Zaufanie w mediach zdaje się mieć wiele wymiarów. Realizuje się tak na płaszczyźnie społecznej (nadawca–odbiorca), na płaszczyźnie biznesowej w otoczeniu zewnętrznym organizacji (zleceniodawca–wykonawca czy organizacja–organizacja), a także na płaszczyźnie wewnątrzorganizacyjnej (pracodawca–pracownik).

ZAKOŃCZENIE

Media są obciążone ogromną odpowiedzialnością, wynikającego z zaufania społecznego. To przywilej, obowiązek i zadanie. Rośnie świadomość społeczeństwa, świadomość odbiorców medialnych, internet daje możliwość swobodnego przepływu informacji, ludzie mediów sami są odbiorcami, a odbiorcy są w stanie swobodnie tworzyć własne treści medialne... W konsekwencji tego przedsiębiorstwa medialne, które nie szanują

⁶⁰ Por. T. Kowalski, *Między twórczością a biznesem...*, dz. cyt., s. 94.

⁶¹ L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Warszawa 2012, s. 196.

⁶² L. Küng, *Strategie zarządzania na rynku mediów*, dz. cyt., s. 199–200.

⁶³ J. Paliszkievicz, *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, s. 415, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf (01.03.2020).

swoich pracowników, będą tracić swoją pozycję, przywileje i możliwość wpływu na społeczeństwo. Wszak zaufanie społeczne musi mieć swoje podstawy i warto zacząć budować od zaufania wewnątrz organizacji.

Uznanie i poszanowanie godności człowieka mediów (w tym przypadku pracownika medialnego) może przynieść głębokie zrozumienie, czym powinny być media. Praca medialna opiera się na tworzeniu kreatywnego i odpowiedzialnego kontentu, że zarządzając kreatywnie zarządzający oddalają się od zdehumanizowanej biurokratyzacji, od rutyny i niszczącej wydajność pracowników nudy. Oczywiście zrozumienie tego nie jest magicznym panaceum, jednak stanowi dobry punkt wyjścia do dyskusji i rozwoju organizacji medialnych w obliczu dynamicznych przemian technologiczno-społecznych początku XXI wieku.

LITERATURA

- Albarran A.B., *Management of Electronic Media*, Belmont 2002.
- Caves R.E., *Creative industries. Contracts between art and commerce*, New York 2000.
- Ćwil W., *Godność osoby ludzkiej źródłem praw człowieka*, https://www.kul.pl/files/214/studia13/summaryWlodzimierz_Cwil.pdf (10.03.2020).
- Dobrowolski Z., *Patologie organizacji. Kierunki przeciwdziałania*, w: *Oblicza patologii zawodowych i społecznych*, red. G. Ignatowski, Ł. Sułkowski, Z. Dobrowolski, Difin 2015.
- Drzeżdżon W., *Zjawiska patologiczne w środowisku pracy zawodowej. Przyczynek do studium socjologiczno-pedagogicznego*, „Studia Gdańskie. Wizje i Rzeczywistość” 13 (2016), s. 97–114.
- Dwyer P., *Managing Creativity in Media Organisations*, w: *Managing Media Firms and Industries. What's So Special About Media Management?*, ed. L.G. Ferrell, B. Charles, Londyn 2016, https://www.researchgate.net/publication/292354134_Managing_Creativity_in_Media_Organisations (07.06.2020).
- Dziurski P., *Modele biznesowe w przemyślach kreatywnych*, w: *Strategie. Procesy i praktyki*, Wrocław 2016 (Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 40).
- Florek L., *Kodeks pracy. Komentarz*, Warszawa 2005.
- Florida R., *Rise of the Creative Class Floryda*, New York 2002.
- Godność osoby w mediach – media godne osoby*, red. M. Drożdż, K. Drąg, Tarnów 2020 (Etyka Mediów, 18).
- Hatalska N., *TrendBook 2017. Porzeczystwość*, Infuture Hatalska Foresight Institute.
- Jagoda-Sobalak D., *Model organizacji kreatywnej*, w: *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Knosala, t. 1, Opole 2017, s. 46–53.
- Jan Paweł II, *Nauczanie społeczne 1978-1979*, t. 2, Warszawa 1982.
- Jung B., *Kreatywne gospodarki i „klasa kreatywna”. Otoczenie mediów ery Web 2.0*, w: *Wokół mediów ery Web 2.0*, red. B. Jung, Warszawa 2010.
- Koch H., *Godność człowieka – niezbywalnym prawem – fundamentem ładu społecznego*, „Legnickie Studia Teologiczno-Historyczne” 2007 nr 1 (10), s. 90–104.
- Kowalski T., *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*, Warszawa 2008.

- Krochmal Z., *Wybrane metafory organizacyjne jako narzędzia interpretacji organizacji*, „Współczesne Zarządzanie: Kwartalnik Środowisk Naukowych i Liderów Biznesu” 2010 nr 3, s. 139–148.
- Küng L., *Strategie zarządzania na rynku mediów*, Warszawa 2012.
- Maciejewska M., Figurski A., *Wybrane metody kontroli pracownika w świetle obowiązujących przepisów prawnych*, „Zeszyt Naukowy” 2014 nr 32, s. 1–13.
- Morgan G., *Obrazy organizacji*, Warszawa 2005.
- Musiał K., *Wirtualna burza mózgów jako założenie systemu „Brain-Netting” wspierającego pracę grupową w internecie*, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/18.pdf (01.03.2020).
- Nierenberg B., *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*, Kraków 2011.
- Paliszkievicz J., *Rola zaufania w zarządzaniu przedsiębiorstwami*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2014/T1/t1_409.pdf (01.03.2020).
- Pasieczny J., *Źródła patologii organizacyjnych*, „Zarządzanie i Finanse Journal of Management and Finance” 14 (2016) No. 3 (2), s. 171–186.
- Pawłowicz J., *Godność człowieka fundamentem jego wolności*, Українська Полоністика (Ukraińska Polonistyka) 9 (2012), s. 65–76.
- Picard R.G., *Media Economics. Concepts and Issues*, London 1989.
- Postman N., *Zabawić się na śmierć*, Warszawa 2006.
- Sánchez-Taberner A., *The Future of Media Companies: Strategies for an Unpredictable World*, w: *Strategic Responses to Media Market Changes*, ed. R.G. Picard, Jönköping 2004.
- Sasińska-Klas T., *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?*, w: *Dziennikarstwo i świat mediów. Nowa edycja*, red. Z. Bauer, E. Chudziński, Kraków 2010.
- Sjurts I., *Kollektive Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie kollektiven strategischen Handelns*, Wiesbaden 2000.
- Sopińska A., *Kreatywność a innowacyjność organizacji. Otwarte innowacje jako przejaw współkreatywności*, „Studia i Prace. Kolegium Zarządzania i Finansów” 161 (2018), s. 11–27.
- Styczeń T., SDS, *W drodze do etyki*, Lublin 1984.
- Teler A., *Prawda w mediach. O konsekwencjach braku granic na przykładzie afery Hackgate*, w: *Godność osoby w mediach – media godne osoby*, red. K. Drąg i M. Drożdż, Tarnów 2020, s. 227–246 (Etyka Mediów, 18).

ŹRÓDŁA INTERNETOWE

- If it Bleeds, It Leads*, <http://evaluatingconversations.weebly.com/if-it-bleeds-it-leads.html> (15.09.2019).
- Internet Stats & Facts for 2019*, <https://hostingfacts.com/internet-facts-stats/> (15.09.2019).
- MacRae K., *Does it lead if it bleeds? An analysis of Toronto newspapers and their coverage of trauma-related events*, Montreal 2016, https://spectrum.library.concordia.ca/981383/1/MacRae_MA_F2016.pdf (15.09.2019).
- UK Phone Hacking Scandal Fast Facts*, <https://edition.cnn.com/2013/10/24/world/europe/uk-phone-hacking-scandal-fast-facts/index.html> (14.07.2019).