





Bogusław Nierenberg  <https://orcid.org/0000-0002-2178-2406>

Uniwersytet Jagielloński

Dušan Bogdanov  <https://orcid.org/0000-0003-0644-7631>

Uniwersytet Opolski

„STERNICY MEDIÓW”. OPIS PROJEKTU, KWESTIE METODOLOGICZNE

Abstract

“MEDIA HELMSMEN”. PROJECT DESCRIPTION, METHODOLOGICAL ISSUES

This article describes the “Media Helmsmen” research project, which primary goal was the analysis of the influence of leaders of media organizations on shaping the media market in Poland after 1989. The project began in 2013 during the “Humanistic Management” conference at Jagiellonian University, and was inspired by the idea presented by the late professor Barbara Czarniawska. Even though professor Czarniawska did not conduct her study in Sweden as it was planned, in Poland extensive research material was collected. It allowed the identification of key dilemmas in organizational management media organizations. The article presents the basic research assumptions of the project, including the main research questions: how is the leadership viewed in relation to media organizations? Who exactly is the media helmsman? What are its features? The authors point to the multi-paradigmatic nature of management sciences and emphasize the importance of both theoretical and practical aspects of research. The article includes a brief description of the research process, which is presented in detail in the monograph titled “Media Helmsmen”.

Keywords: leadership, quartermasters, media, public broadcasting, paradigms

JEL: J45, L82, M5

1. Uwagi wstępne

Niniejszy artykuł jest opisem projektu badawczego i jego założeń metodologicznych. Dotyczy osób, które wywarły znaczący wpływ na kształt rynku medialnego w Polsce po 1989 roku. Jego realizacja trwała 10 lat. Nosił on nazwę „Sternicy mediów”

i narodził się w 2013 roku podczas konferencji naukowej „Zarządzanie humanistyczne”, która odbyła się na Wydziale Zarządzania i Komunikacji Społecznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. W trakcie jej trwania jeden z autorów niniejszego artykułu przedstawił prof. Barbarze Czarniawskiej pomysł, by przeanalizować style i wartości, którymi kierowali się przywódcy organizacji medialnych w Polsce po 1989 roku. Uczona zaproponowała, by autor pomysłu zrealizował badania w Polsce, a ona podobne przeprowadzi w Szwecji. Otrzymane wyniki miały być podstawą analizy porównawczej i sformułowania wniosków dotyczących poruszanego zagadnienia.

Niestety rozliczne zajęcia nie pozwoliły prof. Czarniawskiej na realizację zadeklarowanego przez nią przedsięwzięcia. Jednak w Polsce prace w tym zakresie już się toczyły. Po latach przygotowań oraz analiz wstępnych został już zgromadzony rozległy materiał. Na jego kanwie można było wskazać istotne dylematy, przed którymi stoją badacze procesów zarządzania. Dotyczyły one także organizacji medialnych. Celem niniejszego artykułu jest opis samego projektu oraz wskazanie, w jaki sposób zostały dobrane stosowne narzędzia badawcze, a za pomocą których można było zrealizować procedurę badawczą oraz sformułować wnioski z niej płynące. Opis jest skrótowym zapisem kilkuletniego procesu badawczego, którego odzwierciedleniem będzie monografia złożona do druku¹.

2. Nazwa projektu

Kwestia, która wymagała namysłu, to nazwa projektu. Dlaczego akurat „Sternicy mediów”, a nie na przykład „Menedżerowie”, „Kierownicy”, „Zarządzający” bądź „Przywódcy medialni”? Odpowiedź nie może być kwestią przypadku, estetyki czy semantycznych dylematów. Szukając uzasadnienia dla takiej nazwy projektu, należy zauważyć, że pojęcie sternika na określenie osoby mającej przemożny wpływ na bieg zdarzeń pojawia się już w dziełach największych filozofów starożytnej Grecji. U Platona znajdziemy taką argumentację:

każda umiejętność różni się od innej tym, że inną moc posiada? (...) i każda nam przynosi jakiś swoisty pożytek, a nie wszystkie jeden i ten sam. Na przykład umiejętność lekarska – zdrowie, sternicza – bezpieczeństwo w podróży okrętem (...) i umiejętność zarobkowania – zarobek? Bo taka jest jej moc. Czy też ty mówisz, że umiejętność lekarska i sternicza to jedna i ta sama? (...) nawet gdyby ktoś, będąc sternikiem przyszedł do zdrowia dlatego, że mu służy podróż po morzu – to pomimo to nie nazwiesz sternictwa raczej sztuką lekarską? (...) zgodziliśmy się, że każda umiejętność przynosi swoisty pożytek (Platon, 1997, s. 53).

Z kolei u Arystotelesa pojęcie sternika nawiązuje nie tyle do pożytków, które dana umiejętność przynosi, ile do użyteczności zastosowanego narzędzia:

¹ Mowa o monografii zatytułowanej *Sternicy mediów*, złożonej do druku w PWN.

Z narzędzi jedne są martwe, drugie żywe, tak np. dla sternika ster jest narzędziem martwym, zaś jego zastępca narzędziem żywym (pomocnik bowiem stanowi rodzaj narzędzia przy wykonywaniu pracy) (Arystoteles, 2002, s. 20).

Termin „sternik” używany na określenie osoby mającej wpływ na bieg zdarzeń pojawia się także u jednego z ojców Kościoła. W XIII wieku św. Tomasz z Akwinu napisał rozprawę *O władzy (De regno)*, którą dedykował królowi Cypru Hugonowi II. Jak na uczonego przystało, jego wyjaśnienie stanowi logiczny wywód:

Zacznijmy od wyjaśnienia, jakie treści zawierają się w nazwie „król”. Otóż wszędzie tam gdzie jest jakieś ukierunkowanie na cel i gdzie można postępować tak albo inaczej, potrzebny jest jakiś kierownik, dzięki któremu dochodzi się prosto do właściwego celu. Nie dopłynąłby okręt, pchany w różne strony przez zmieniające się wiatry, do portu przeznaczenia, gdyby nie zabiegał o to kierujący nim sternik (Święty Tomasz z Akwinu, 1999, s. 225).

Ten sternik użyty przez św. Tomasza w odniesieniu do władzy króla, ale i rozumienie rzeczowego pojęcia u Platona i Arystotelesa mogą stanowić inspirację oraz być dostatecznym uzasadnieniem, by osoby badane, które wywarły przemożny wpływ na kształtowanie rynku medialnego po 1989 roku w Polsce, określić mianem sterników mediów.

Potwierdzenia takiego toku rozumowania można szukać nie tylko w wiekach przeszłych, lecz także współcześnie. W 2006 roku ukazał się raport zatytułowany *Leadership in the Media Industry: Changing Contexts, Emerging Challenges* pod redakcją naukową Lucy Küng. Publikacja była pokłosiem wcześniejszej konferencji zorganizowanej przez Media Management and Transformation Centre, działające w International Business School Jönköping. Ośrodek stanowi część Uniwersytetu Jönköping i jest uważany w środowisku naukowym za najlepszą europejską placówkę zajmującą się badaniem zarządzania w organizacjach medialnych. We wstępie do powyższej monografii L. Küng zauważyła:

Temat przywództwa w branży medialnej jest interesujący. Podczas gdy inne branże mają liderów, a może kapitanów, sektor medialny ma potentatów, magnatów i baronów. Randolph Hearst, William Paley, Henry Luce i pierwszy wicehrabia Rothermere oraz Robert Maxwell reprezentują jedne z najbardziej kontrowersyjnych i charyzmatycznych postaci w historii biznesu. Nie mniej fascynujące są osobowości i działania obecnego pokolenia współczesnych liderów branży medialnej – na przykład Ruperta Murdocha, Teda Turnera i Steve’a Jobsa (Küng, 2006, s. 5)².

Autorka ta, pisząc o przywódcach organizacji medialnych, używa trzech określeń: „potentat”, „magnat”, „baron”. Nie ma wśród nich terminu „sternik”, podobnie jak wielu innych. Jednak jak zasadnie zauważa badaczka:

² Tłumaczenie B. Nierenberg.

Z naukowego punktu widzenia przywództwo jest rozległym, ale nieodłącznym obszarem teorii, charakteryzującym się niejednoznacznością, kontrowersją teoretyczną i metodologiczną oraz niedostatkami powszechnie uzgodnionych konstruktów lub definicji. Pomimo dziesięcioleci badań podstawowe pytania dotyczące tego, czym jest przywództwo i gdzie występuje, pozostają. Różni badacze reprezentujący różne szkoły teoretyczne definiują przywództwo na bardzo różne sposoby. W tym tomie omawiamy przywództwo praktykowane przez dyrektorów generalnych, takich jak Stenbeck w Metro lub Jobs w Apple, przez dyrektorów zarządów firm medialnych, przez przedstawicieli europejskiego sektora graficznego, przez menedżerów w amerykańskich redakcjach prasowych lub telewizyjnych oraz przez menedżerów średniego szczebla w szwedzkich firmach medialnych. Wydaje się zatem, że przywództwo można znaleźć na każdym poziomie, zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji (Küng, 2006, s. 5)³.

W latach 70. XX wieku Herbert I. Schiller, profesor Uniwersytetu w San Diego, opublikował pracę zatytułowaną *Sternicy świadomości* (Schiller, 1976). Zawarł w niej wiele wnikliwą, ale i krytyczną analizę działania procesów komunikacyjnych w społeczeństwie USA oraz osób, które za te procesy odpowiadają:

Sternicy amerykańskich środków masowego przekazu produkują, przetwarzają i nadają kształt wyobrażeniom, które tworzą i utrwalają nasze przekonania i postawy (a w efekcie również i zachowanie) oraz kierują obiegiem tych informacji. Kiedy rozmyślnie stwarzają przekazy nieodpowiadające realiom życia społecznego, stają się sternikami ludzkich umysłów (Schiller, 1976, s. 13).

Takich „sterników” mieliśmy wówczas i mamy obecnie również w Polsce. Jednak należy zauważyć, że rozważania H. Schillera są osadzone na gruncie procesów komunikacyjnych. Do tego oczywiście niezbędne są odpowiednie organizacje, za pomocą których da się oddziaływać (manipulować) w taki sposób, jak to przedstawił H. Schiller. Jednak projekt prezentowany w niniejszym artykule odnosi się do nauk o organizacji i zarządzaniu. Zatem przedmiotem dociekań badawczych nie są umysły odbiorców, ale osoby stojące na czele organizacji medialnych, wiedza, umiejętności, ale też wartości i przekonania, które ich działaniom towarzyszą.

Pod koniec 2022 roku wzrosło niepomiarne zainteresowanie sztuczną inteligencją. Choć publikacja nie skupia się na skutkach obecności Artificial Intelligence (AI) we współczesnym świecie, autorzy tekstu byli ciekawi, jak narzędzie to zdefiniowałoby pojęcie sternika mediów. Rezultat okazał się następujący:

Sternik mediów to osoba lub grupa osób mająca decydujący wpływ na kierunek i treść informacji przekazywanych za pomocą mediów. Można to porównać do roli kapitana, który zarządza i kontroluje statek mediów, prowadząc go w wybranym kierunku. Sternik mediów może być właścicielem, redaktorem naczelnym, dyrektorem wykonawczym lub innym wysoko postawionym przedstawicielem mediów. Ich decyzje dotyczące wyboru tematów, formy prezentacji, narracji i perspektywy mają znaczący wpływ na odbiór informacji przez społeczeństwo. To, czy sternik mediów działa w sposób obiektywny i rzetelny, czy też wprowadza własne uprzedzenia i manipuluje treścią, ma kluczowe znaczenie dla

³ Tłumaczenie B. Nierenberg.

wiarygodności i etyki dziennikarskiej. Tym samym zrozumienie, kim jest sternik mediów, jest ważne dla analizowania i oceny mediów (Chat AI, 2023).

Zdumiały nas klarowność i precyzja tej definicji. To, co badaczowi zajęło lata, AI zaproponowała w jednej chwili. Można by zatem sądzić, że winno się wyrzucić uczonych na śmietnik. Otóż nie do końca. AI bardzo sprytnie skompilowała to, co zbadało i opublikowało bardzo wielu uczonych. Kiedy się dokładnie wczyta w powyższą definicję, widać rzeczne „zapożyczenia”.

2. Metodologia

Nauki o zarządzaniu są wieloparadygmatyczne (Sułkowski, 2012). Jednak jak wynika z dociekań Tadeusza Kotarbińskiego, stworzona przez niego dyscyplina zwana prakseologią, czyli nauką o sprawnym działaniu, jest nadrzędna względem zarządzania. Wedle ustaleń tego wybitnego uczonego na prakseologię składają się: oceny wspólne dla wszystkich zawodów, z których T. Kotarbiński wywodzi oceny wspólne dla wszystkich typów działań, a z tych oceny swoiste dla różnych typów działań. Te ostatnie dotyczą trzech rodzajów ludzkiej aktywności (por. tabela 1).

Tabela 1. Oceny swoiste dla różnych typów działań

działania indywidualne	kooperacja pozytywna (ogólna teoria organizacji)	kooperacja negatywna (teoria walki)
------------------------	---	--

Źródło: Kotarbiński (1975, s. 473).

Z tego wynika, że dyscyplina naukowa, jaką jest zarządzanie (u T. Kotarbińskiego to kooperacja pozytywna zwana przez niego ogólną teorią organizacji) jest niczym innym jak częścią nauki zwanej prakseologią. Łukasz Sułkowski zwraca uwagę, że:

Prakseolodzy polscy podejmowali refleksję epistemologiczną nad naturą organizacji i zarządzania, dążąc do uzyskania wolnych od wartościowania, ogólnych i obiektywnych rezultatów, które będą prowadziły do praktycznych rozwiązań problemów społecznych (Sułkowski, 2012, s. 27).

Nieocenione są zwłaszcza w tym względzie zasługi Jana Zieleniewskiego (1976) i Tadeusza Pszczołowskiego (1978), którzy wiele pojęć prakseologicznych trwale włączyli w obszar zarządzania. Zatem zasadne było wprowadzenie do wzmiankowanego projektu elementów prakseologicznych, zwłaszcza że jego istota sprowadzała się do szukania uogólnień w działaniach jak najbardziej praktycznych przywódców

organizacji medialnych w Polsce po 1989 roku. Wzmiankowany Ł. Sułkowski pisał swego czasu o kryzysie poznawczym w naukach o zarządzaniu. W związku z tym proponował, by przed przystąpieniem do badań rozważyć następujące kwestie (Sułkowski, 2012, s. 14–15):

- 1) teoria *versus* praktyka zarządzania,
- 2) status teorii naukowej w zarządzaniu,
- 3) wieloparadygmatyczność i polimetodyczność zarządzania,
- 4) kryteria wartości naukowej,
- 5) dezintegracja nauk o zarządzaniu.

Pierwsze wyzwanie oznacza nie tylko napięcie pomiędzy praktykami a teoretykami. Można odnieść wrażenie, że w wielu relacjach między praktykami i teoretykami był pewien rodzaj lekceważenia. W Polsce moda na studiowanie zarządzania i ograniczona liczba nauczycieli akademickich spowodowały, że swego czasu jakość kształcenia menedżerów obniżała się. Rozwiązaniem miały być studia MBA (ang. Master of Business Administration, magister zarządzania), których poziom z czasem także zaczął się obniżać. Wydaje się, że mogą mieć rację ci, którzy twierdzą, że rozchodzą się drogi teorii i praktyki w obrębie zarządzania. Teoretycy (przynajmniej niektórzy) podążają w stronę generalizacji, które mogłyby mieć zastosowanie w organizacjach. Jednak to, co wydaje się zaletą, w tym przypadku może być przeszkodą. Idzie o różnorodność ujęć badawczych, które funkcjonują na gruncie nauk o zarządzaniu. To powoduje, że wartość poznawcza rozmaitych ustaleń może być podawana w wątpliwość – czemu trudno się dziwić, bowiem osoby spoza nauki oczekują najczęściej jednoznacznych odpowiedzi: albo „a”, albo „b”. W nauce tak definitywne stwierdzenia pojawiają się rzadko. Dzieci w szkole, ucząc się geometrii, dowiadują się, że przez punkt poza prostą można przeprowadzić tylko jedną prostą równoległą do danej prostej. Tymczasem geometria Euklidesa ma jedynie tę zaletę, że da się ją pojąć na tzw. chłopski rozum, bowiem sprawdza się w małych przestrzeniach, ale już w skali wszechświata – niekoniecznie. Ten wymiar lepiej opisują geometrie nieeuklidesowe – Bernharda Riemanna i Mikołaja Łobaczewskiego.

Zatem przyjęcie rozmaitych perspektyw badawczych prowadzi do takiego widzenia rzeczywistości, która nie przynosi jednoznacznych rozwiązań. Taki stan rzeczy może być powodem podważania zasadności istnienia danej dyscypliny jako całości, ergo jej dezintegracji. Kwestionowanie sensowności nauki nie ma wielkiego – nomen omen – sensu, natomiast sens ma przenikanie się rozmaitych dyscyplin. Podzielamy pogląd Ł. Sułkowskiego w tym akurat aspekcie, ale nie zgadzamy się z jego odrzuceniem systemowej użyteczności modeli. Pisze on:

Problem polega jednak na braku możliwości falsyfikacji teorii i modeli systemowych, a więc wskazania kryteriów i warunków przeprowadzenia badań pozwalających na odrzucenie koncepcji jako nieprawdziwej (Sułkowski, 2012, s. 17).

Autorzy niniejszego artykułu od lat wykorzystują w swojej pracy badawczej modele ekonometryczne i nie tylko uznają ich sensowność, lecz także wiedzą, że dobrze

opracowany model, zawierający rzetelnie zebrane dane, daje dobre przybliżenie rzeczywistości (por. Bogdanov, 2001; Nierenberg, 2007). Nie trzeba być ekonometrykiem, by się o tym przekonać. Jedna z polskich stacji telewizyjnych co tydzień podaje sprawdzalność podawanych przez nią prognoz pogody. Na ogół sięga ona 80–90%. To całkiem dobre odwzorowanie rzeczywistości i przewidywania zdarzeń. Zresztą nie tylko ekonomiści wykorzystują modele do objaśniania przeszłości oraz antycypowania przyszłości. Przykładem takiego działania na dużą skalę były modele opisujące rozprzestrzenianie się pandemii COVID-19. Dawały one wyobrażenie o tym, co nas może czekać, jeżeli nie podejmiemy działań zapobiegawczych.

W kwestii sporów naukowych dotyczących zasadności (bądź nie) ujęcia systemowego przywołuje się nazwiska wielu szanowanych uczonych, którzy nie podzielają opinii autorów niniejszego artykułu. Warto wspomnieć choćby o niezującym już Jerzym Mikułowskim-Pomorskim”. Opis jego stanowiska znajduje się w monografii *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*:

Innym z badaczy, który zgłaszał swoje zastrzeżenia do sposobu analizy systemowej, jest Jerzy Mikułowski-Pomorski. Swego czasu autor niniejszej monografii polemizował z jego poglądami w tej materii, bowiem podniesione przez niego zarzuty względem metodologii systemowej są ważne. Upraszczając nieco ten wywód – zdaniem J. Mikułowskiego-Pomorskiego istotą analizy systemowej jest harmonia wszystkich elementów systemu, zatem wszystko, co nie służy tej harmonii, jest traktowane jako patologiczne, czyli dysfunkcyjne wobec systemu. Jego zdaniem: „Założenie to jest sprzeczne z rzeczywistością i jest dobitnym przykładem na to, że myślenie o społeczeństwie jako systemie społecznym oparte jest na zabiegu typologizacji. W założeniu tym tkwi poważna sprzeczność”. Według niego owa sprzeczność polega na tym, że części składowe systemu traktuje się jako elementy o dużym stopniu autonomiczności, nazywając je nawet podsystemami. W odniesieniu do systemów jednostek, grup, zbiorowości, systemów organizacji komunikowania masowego musi zakładać, że dążność do harmonii i równowagi jest procesem trwałym i immanentnym. Tymczasem, powiada J. Mikułowski-Pomorski, należy zakładać, że każdy z podsystemów ma swoje własne potrzeby, które wcale nie muszą być zbieżne z potrzebami systemu jako całości. I tu dochodzimy do sedna jego poglądów: w tej sytuacji „musimy się godzić na istnienie stałych sprzeczności wewnątrz systemu”. Aby więc tę sprzeczność usunąć, należy przyjąć tezę o nadrzędności systemu nad wchodzącymi w jego skład podsystemami. Jeżeli jednak badacz rozpocznie analizę jednego z podsystemów, musi przyjąć założenie, że tenże podsystem staje się nadrzędny wobec wchodzących w jego skład podpodsystemów. Taka dążność jest, zdaniem J. Mikułowskiego-Pomorskiego, charakterystyczna dla badaczy reprezentujących modele analizy systemowej. Tymczasem „Pogodzenie teoretycznych założeń zawartych w tych różnych ujęciach, jak i rezultatów empirycznych, które mają te podejścia potwierdzać, nie wydaje się możliwe na gruncie dotychczas uprawianej analizy systemowej”.

Zastrzeżeń J. Mikułowskiego-Pomorskiego nie należy lekceważyć, jednakże – jak się wydaje – mają one zastosowanie jedynie wobec analizy systemowej w ujęciu statycznym i odnoszą się do systemów zamkniętych. Tymczasem istotą analizy systemowej są systemy otwarte, z natury rzeczy dokonujące nieustannej wymiany z otoczeniem (Nierenberg, 2011, s. 45–46).

Powyższy zapis polemiki naukowej pochodzi z 2011 roku, ale kwestii podniesionych przez J. Mikułowskiego-Pomorskiego lekceważyć nie należy. Te odmienne od autorów artykułu poglądy potwierdzają, że nauka nie stanowi jednorodnego monolitu. I to wcale nie jest jej słabość, a siła, bowiem modele, zwłaszcza te ekonometryczne, mają wartość zarówno teoretyczną, jak i praktyczną. Pozwalają wnikać w to, co Gerald Weinberg (1979) nazwał istotą rzeczy, a której rozumienie wymaga szukania odpowiedzi na trzy kluczowe pytania: „dlaczego widzę to, co widzę?”, „dlaczego rzeczy pozostają takie same?”, „dlaczego rzeczy się zmieniają?”. Te pytania tylko pozornie wydają się banalne. Jeden z autorów niniejszego artykułu o ich sile badawczej przekonał się wiele razy, stosując metodologię systemową w badaniach.

Ambicją każdego projektu jest taka jego konstrukcja, by gruntownie opisać – w sensie naukowym – badaną rzeczywistość. A do tego potrzeba interpretacji otrzymanych wyników, która zawsze zależy od wiedzy, doświadczenia oraz rzetelności badacza. Stąd zasadne jest korzystanie z rozmaitych narzędzi na różnych szczeblach procesu badawczego. Stanowią one swoisty algorytm badawczy.

Zatem pierwszym etapem badań było szukanie odpowiedzi na wymienione powyżej trzy pytania, co pozwalało na zobiektywizowany wgląd badawczy w eksplorowane zagadnienie.

Kolejnym etapem było zastosowanie elementów teorii ugruntowanej (por. Glaser, Strauss, 2009; Konecki, 2000), zgodnie z którą każdy projekt – także ten opisywany – wymaga wstępnej konfrontacji konkluzji, do jakich dochodzili inni badacze, z tymi, które przynosi dane badanie – również to, o którym mowa w niniejszym artykule.

Nadrzędną przesłanką badania naukowego, która winna przyświecać każdemu badaczowi, jest adekwatny dobór metod i narzędzi badawczych. Należy to czynić w taki sposób, by nie uchybić naukowej rzetelności, a jednocześnie wziąć pod uwagę doświadczenia praktyczne samego badacza w danym obszarze. Po uwzględnieniu powyższych założeń paradygmatem, który – jak się wydaje – dostarcza najbardziej adekwatnych założeń epistemologicznych i narzędzi badawczych, jest paradygmat interpretatywny (Hatch, 2002, s. 63).

Tak skonstruowany algorytm badawczy pozwala zmierzyć się z kwestiami dotyczącymi przywództwa. Umożliwia szukanie odpowiedzi na pytanie, na czym właściwie ono polega w ogólności, a w odniesieniu do organizacji medialnych – w szczególności.

Powyższe założenia wstępne stworzyły sposobność do tego, aby oprzeć wzmiankowany projekt na czterech filarach, tj. na:

- 1) wywiadach pogłębionych przeprowadzonych z wytypowanymi osobami, co uczyniono w latach 2015–2017;
- 2) kwestionariuszach ankiet wypełnionych przez badane osoby;
- 3) kwerendzie materiałów źródłowych, w tym na publikacjach naukowych oraz medialnych;

4) osobistych doświadczeniach i obserwacjach jednego z autorów niniejszego artykułu, wynikających z długoletniej pracy w polskich mediach oraz z zarządzania organizacjami medialnymi na rozmaitych szczeblach.

3. Narzędzia badawcze

W projekcie „Sternicy mediów” wykorzystano następujące narzędzia badawcze:

- wywiady,
- obserwacje,
- etnografię i autoetnografię,
- metafory,
- modele,

Do tych głównych należy dodać badania typu *desk research*, rozmaite kwerendy, analizy, konsultacje itp. Uzasadnienie użytych narzędzi badawczych wydaje się – w kontekście uprzednio przedstawionych rozważań – zbędne, jednak dla klarowności zaprezentowanego wywodu pokrótce scharakteryzowano je w dalszej części.

Modele

Pod pojęciem modelu należy rozumieć uproszczone odwzorowanie rzeczywistości. Ma on swoje zakorzenienie w teorii systemowej, wprowadzonej do nauk społecznych przez biologa Ludwiga von Bertalanffy'ego, której założenia przedstawił już w 1937 roku (Bertalanffy, 1950). Jej istota polegała na tym, by traktować badane obiekty jako systemy otwarte. Włodzimierz Piotrowski termin „model” definiuje następująco: „Zbiór elementów powiązanych w taki sposób, że tworzą one pewną nową całość wyróżniającą się w otoczeniu” (Piotrowski, 2004, s. 693).

Tak wyodrębniona rzeczywistość może być badana za pomocą rozmaitych narzędzi. Jednym z najczęściej stosowanych – jak wskazano uprzednio – jest model. Na ogół są to modele schematyczne, matematyczne i fizyczne. W przypadku niniejszych badań ten ostatni nie będzie rozpatrywany. Pod uwagę mogą być brane dwa pierwsze, choć wydaje się, że przy badaniach dotyczących sterników mediów najbardziej użyteczny byłby model graficzny bądź opisowy. Zadaniem badacza jest nie tylko wybór odpowiedniego rodzaju modelu, lecz także, i przede wszystkim, taki dobór elementów i powiązań między nimi, by – mimo uproszczenia – odzwierciedlał on badaną rzeczywistość (Piotrowski, 2004, s. 759).

Metafory

Gareth Morgan (2013, s. 403) jest zdania, że metafory służą do „odsłaniania złożoności życia organizacyjnego”. Według niego taka metoda badania organizacji pozwala stwierdzić, że „pewne metafory są bardziej odpowiednie w pewnych

sytuacjach niż inne” (Morgan, 2013, s. 403). Za pomocą metafor Morgan opowiada także historię organizacji i zarządzania. Warto zauważyć, że autor ten nie rości sobie prawa do wyłącznego i jedyne go sposobu na takie badanie i opisywanie organizacji, ale raczej proponuje pewien punkt widzenia, objaśniania i rozumienia zjawisk organizacyjnych.

Zalety takiego badania rzeczywistości organizacyjnej dostrzega także Mary Jo Hatch:

Wielu teoretyków organizacji opracowuje swoje ujęcia, opierając się na metodach zapożyczonych ze sztuk pięknych i nauk humanistycznych. Jedną z tych metod – posługiwanie się metaforą – jest szczególnie użytecznym środkiem dostrzegania i rozumienia istoty danego zjawiska. Teoretycy organizacji wykorzystują na przykład rozmaite metafory w celu przedstawienia różnych perspektyw. Należy jednak zauważyć, że metafora odgrywa ważną rolę również w naukach przyrodniczych. Na przykład chemik Friedrich Kekulé twierdził, że odkrycia budowy benzenu o kształcie pierścienia dokonał na podstawie snu o węźle usiłującym zjeść swój ogon (Hatch, 2002, s. 66).

Inne badaczki – Deirdre McCloskey (1990) i Monika Kostera (2005) – podkreślają, że retoryczne środki wyrazu wcale nie muszą być mniej racjonalne od tych, które oferuje logika czy matematyka:

Przyznanie, że metafora i opowieść odgrywają rolę w ludzkim rozumowaniu, nie oznacza, że stają się przez to mniej racjonalne i mniej rozsądne. (...) Wręcz przeciwnie, oznacza to, że stają się bardziej racjonalne i bardziej rozsądne, gdyż poddaje to większą część spośród tego, co ludzie zwykli uważać za przekonujące, pod obserwację rozumu (McCloskey, 1990, s. 6).

Z kolei B. Czarniawska (2010, s. 104–105) wskazuje, że siła takich określeń bierze się z tego, że nadawanie nazw może być narzędziem kontroli. Przypomina za Karlem Weickiem o „słowach, które organizują” (Czarniawska, 2010, s. 103); wskazuje, że mamy do czynienia z artefaktami językowymi w postaci etykiet, przenośni, banałów. Ale równie istotne dla funkcjonowania ludzi w organizacjach są ich opowieści, do których autorka zalicza także annały, kroniki, historie (Czarniawska, 2010, s. 117–133).

Wywiady i obserwacje

Celem badania kwestionariuszowego było przede wszystkim ustalenie „stylu zarządzania”, zbadanie cech osobowych (np. pewności siebie, uporu, inteligencji, tolerancji, charyzmy), które są istotne dla badanych, oraz umiejętności zarządczych (np. kreatywności czy umiejętności taktownego postępowania, szybkiego podejmowania decyzji, precyzyjnego określania zadań, organizowania pracy własnej, organizowania pracy innych, przekonywania).

Każdy z wywiadów miał scenariusz w postaci przygotowanych 29 pytań (wywiad pogłębiony). Na wstępie założono, że każda z przeprowadzonych rozmów

może mieć inny przebieg. Będzie to wynikało z charakteru badanej osoby, jej temperamentu, a także wagi, jaką przywiązuje do treści zawartych w poszczególnych pytaniach.

Założono, że za sprawą wzmiankowanego scenariusza uda się ustalić, co dla badanych jest istotą przywództwa, jak je definiują, jakie cechy przywódcze uważają za najistotniejsze, jakie zadania w pracy osoby zarządzającej uważają za najważniejsze, jak radzą sobie z konfliktami i jak negocjują, jakie formy komunikacji preferują w pracy menedżerskiej, które zasoby organizacji uznają za najistotniejsze, czy otoczenie organizacji jest w ich opinii szansą czy zagrożeniem, jakie wartości preferują, zarządzając organizacją, jak sobie radzą ze stresem, co jest dla nich motywacją, by stanąć na czele organizacji medialnej. Ponadto: co traktują jako swój największy sukces, a co za największą klęskę oraz czy uważają się za sterników medialnych.

Trudno było antycypować, jakie efekty przyniosą obserwacje. Jednak warto np. zwrócić uwagę na kwestię, w tym przypadku jednostkową, ale znamioną, o której pisze B. Czarniawska. Powołując się na badania Federica Varesego, przywołuje ona zdumiewający przykład (Czarniawska, 2010, s. 99). Amerykańscy mafiosi uczyli się zachowań mafijnych, oglądając wielokrotnie *Ojca chrzestnego*, film wyreżyserowany przez Francisca Forda Coppolę na podstawie powieści Mario Puzo pod tym samym tytułem. Co ciekawe, Puzo przyznawał w wywiadach, że nigdy nie miał do czynienia z żadnym członkiem prawdziwej mafii, a wszystkie dialogi i sytuacje zawarte w książce po prostu wymyślił (Czarniawska, 2010, s. 99). Podobnie rzecz miała się filmem *Wall Street*. Po jego emisji maklerzy z Wall Street zaczęli się ubierać jak jego bohater, Gordon Gekko (Czarniawska, 2010, s. 100). Czarniawska zasadnie konkluduje: „Wytwory popularnej kultury są zarówno odbiciem istniejących praktyk, jak i projekcją wyobrażonych praktyk, wyrazem i projektem, imitacją i tworzeniem” (Czarniawska, 2010, s. 100).

Oznacza to, że przekaz medialny działa w odniesieniu do przywódców, ale także sterników mediów, co wcale nie musi oznaczać, że każdy zarządzający permanentnie czyta Williama Szekspira, rozważa archetypy Carla Gustava Junga czy teorie Zygmunta Freuda bądź nieustannie studiuje Stary Testament, by odwołać się do zachowań biblijnych przywódców. Jednak oznacza to, że osoby zarządzające są poddane – tak jak każdy z nas – działaniu kultury popularnej.

Ma to istotne znaczenie, bowiem zakładano, że w trakcie badań terenowych, a przede wszystkim podczas rejestracji rozmów z badanymi osobami prowadzone będą obserwacje, które tuż po zakończeniu nagrań miały być spisane, uporządkowane i miały stanowić istotne uzupełnienie dokonanego nagrania.

5. Wnioski

Realizacja projektu „Sternicy mediów” wymagała z założenia rozważenia wielu spraw, w tym zmierzenia się z pytaniem: czym właściwie jest przywództwo w ogólności, a w odniesieniu do organizacji medialnych – w szczególności? Każde zarządzanie niesie za sobą dylematy, a kierowanie organizacjami, w których pracują osoby kreatywne i ambitne, generuje cały szereg problemów. Bycie sternikiem mediów to trochę jak chodzenie po polu minowym, zwłaszcza kiedy się chodzi po polu z napisem „media publiczne”. W istocie jednak na gruncie polskim publiczny aspekt tych mediów jest mocno wątpliwy – przy czym nie chodzi tu nawet o to, że ich władze powołują politycy, gdyż to stanowi praktykę (niemal w pełni) powszechną. Kazus Grega Dyke’a, byłego szefa BBC, jest tego dowodnym przykładem (Nierenberg, 2016, s. 133–136). Idzie tu o równoważenie wpływów, a nie zwłaszcza, co celnie wskazała dziennikarka Radia Merkury Nina Nowakowska, kiedy załoga tej rozgłośni w 2006 roku gremialnie zaprotestowała przeciwko powołaniu do zarządu pracownika hurtowni cukierków, który nie odznaczał się żadnymi kwalifikacjami zarządczymi czy medialnymi, ale za to miał umocowanie w partii współrządzącej Polską w owym czasie (Nierenberg, 2007, s. 80).

Badania dotyczące osób zarządzających polskimi organizacjami medialnymi po 1989 roku miały dać odpowiedź na pytanie, kim właściwie jest sternik mediów. Czy da się wskazać jakieś jego cechy charakterystyczne? A może jest jakiś model, który wyjaśni, jak się rodzi i jak działa taki sternik organizacji medialnych? To były główne założenia badawcze projektu „Sternicy mediów”, którego wyniki znajdują się w przygotowywanej do druku monografii pod podobnym tytułem⁴.

Bibliografia

- Arystoteles (2002). *Polityka*. Warszawa: De Agostini Polska.
- Bertalanffy L. von (1950). „The Theory of Open Systems in Physics and Biology”. *Science*, 111 (2872), s. 23–29.
- Bogdanov D. (2001). *Uwarunkowania rozwoju rynku komputerowego w Polsce*. Opole: Uniwersytet Opolski.
- Chat AI (2023). Pobrane z: https://play.google.com/store/apps/details?id=com.ai.chat.bot.aichat&hl=en_US (dostęp: 14.07.2023).
- Czarniawska B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Glaser B.G., Strauss A.L. (2009). *Odkrywanie teorii ugruntowanej*. Kraków: Zakład Wydawniczy „Nomos”.

⁴ Monografię pod tytułem *Sternicy mediów. Wartości i style zarządzania na polskim rynku medialnym po 1989 r.* B. Nierenberg przygotowuje dla PWN. Jest ona owocem jego dziesięcioletnich badań.

- Hatch M.J. (2002). *Teoria organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Konecki K. (2000). *Studia z metodologii badań jakościowych. Teoria ugruntowana*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kostera M. (2005). *Antropologia organizacji. Metody badań terenowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kotarbiński T. (1975). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław–Warszawa–Kraków–Gdańsk: Zakład Narodowy im. Ossolińskich.
- Küng L. (2006). „Preface”. W: L. Küng (red.). *Leadership in the Media Industry: Changing Contexts, Emerging Challenges*. Jönköping: JIBS Research Report.
- McCloskey D. (1990). *If You're So Smart: The Narrative of Economic*. Chicago: University of Chicago.
- Morgan G. (2013). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Nierenberg B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne. Determinanty, systemy, modele*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg B. (2011). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg B. (2016). *Media Management: A Comparative Analysis of European and American Systems*. Kraków: Jagiellonian University Press.
- Piotrowski W. (2004). „Organizacja i zarządzanie – kierunki, koncepcje, punkty widzenia”. W: A. Koźmiński, W. Piotrowski (red.). *Zarządzanie. Teoria i praktyka* (s. 615–765). Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Platon (1997). *Państwo*. Kęty: Antyk.
- Pszczółowski T. (1978). *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*. Wrocław: Ossolineum.
- Schiller H.I. (1976). *Sternicy świadomości*. Kraków: Ośrodek Badań Prasoznawczych.
- Sułkowski Ł. (2012). *Epistemologia i metodologia zarządzania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Święty Tomasz z Akwinu (1999). *Dzieła wybrane*. Kęty: Antyk.
- Weinberg G. (1979). *Myślenie systemowe*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Techniczne.
- Zieleniewski T. (1976). *Organizacja zespołów ludzkich*. Warszawa: PWN.