

Marek Chyliński  orcid.org/0000-0003-0046-2574

Uniwersytet Opolski

ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W DZIENNIKARSKICH PROCESACH PRACY

Abstract

QUALITY MANAGEMENT IN JOURNALISTIC WORK PROCESSES

The subject of the analysis is the sphere of media economization and specifically the problem of quality in journalism. The article tries to show that quality assurance in journalism is a task not only for authors, editorial teams, media companies, it is a social issue. The aim of the article is to indicate the most important dimensions and criteria of quality and to build a theoretical interpretation of quality management adequate to the work of journalists and the functioning of media organizations. The author suggests that the crisis of responsible journalism coincided with the crisis of democracy observed in all media models. In Polish scientific discourse, the subject of quality in journalism is almost absent. This lack is not compensated by considerations devoted to professionalism, professional culture, and even more so to deontology of journalism. The presented article attempts to include the issue of quality in the economic theory of media, indicating areas in which high-quality journalistic products or services create value that increases the competitive advantage.

Keywords: journalistic quality, quality management, economics of journalism

Narastający dysonans pomiędzy pozbawionymi większej wartości masowymi treściami, których (podobno) oczekują odbiorcy, a przekazami wysokiej jakości, których (rzekomo) potrzebują, stanowi punkt wyjścia do podjęcia analizy ekonomicznego tła dziennikarstwa, w tym procesów zarządzania jakością. Wskazany kompleks zasługuje na tym większą uwagę, że spłyceciu zawartości mediów towarzyszy regres tradycyjnych wartości liberalnego dziennikarstwa – pogorszenie sytuacji w obszarze praw politycznych i swobód obywatelskich, w tym wolności słowa, a przede wszystkim wzrost nastrojów populistycznych. W tej sytuacji poniekąd zrozumiałe jest, że o jakości częściej dyskutuje się w gronie polityków oraz odbiorców niż interesariuszy ze świata mediów. Motywem tych debat jest erozja funkcji

czwartej władzy, kontroli i równowagi oraz kryzys zaufania do dziennikarstwa i mediów (McNair, 2009).

Na polskim gruncie tematyka jakości dziennikarstwa *sensu stricto* jest obecna w niewielkim stopniu, a luki tej nie rekompensują wyczerpujące badania dotyczące zarządzania mediami (Mrozowski, 2001; Nierenberg, 2006, 2007, 2012; Kowalski, 2008; Jakubowicz, 2011) oraz profesjonalizmu, kultury zawodowej i deontologii dziennikarstwa (Sasińska-Klas, 2004; Mocek, 2005, 2006; Dobek-Ostrowska (et al.), 2013, 2017, 2018; Stępińska, Ossowski, 2011; Stępińska et al., 2012). Brak entuzjazmu środowiska medioznawczego w stosunku do badań w obszarze sterowania jakością w dziennikarstwie jest widoczny tym bardziej, że w krajach o wysokiej kulturze jakości, takich jak Stany Zjednoczone, Niemcy i Szwajcaria, badania takie silnie wpisane zostały do dyskursu nad transformacją mediów i przyszłością dziennikarstwa.

Niniejszy tekst skupia się na ekonomicznych aspektach zarządzania jakością w dziennikarskich procesach pracy. Głównym celem jest zdefiniowanie jakości w dziennikarstwie, określenie jej wymiarów i kryteriów w odniesieniu do specyfiki tego typu komunikacji oraz funkcjonowania organizacji medialnych, wreszcie zbudowanie teoretycznej wykładni zarządzania jakością w dziennikarstwie. O braku takiej egzegezy świadczy to, że dyskusje o jakości wywoływane są najczęściej *post factum*, gdy pojawiają się porażki, błędy i zaniedbania.

Według pierwszej z przyjętych hipotez wstrzemięźliwość środowisk medialnych wobec podporządkowania priorytetów organizacji kryteriom doskonałości wynika z tego, że widocznymi celami są zazwyczaj zadowolenie odbiorcy i – szerzej – korzyści dla społeczeństwa, a niewidocznymi lub wręcz ukrytymi są determinanty ekonomiczne, funkcja reklamowa, powiązania z sektorem *public relations*. Hipoteza druga sugeruje, by jakość dziennikarską rozważać z uwzględnieniem czynników rynkowych, takich jak zdolność produktów do zaspokajania potrzeb, dochody oraz ceny.

Przyjęcie perspektywy ekonomicznej skutkowało potraktowaniem dziennikarstwa jako techniki komunikacyjnej, dzięki której ludzie i organizacje tworzą strumień informacyjny uwzględniające oczekiwania rynkowe. Dodatkowo orientację tę uzasadniają głębokie zmiany charakteru pracy dziennikarza, ewoluujące pod wpływem konwergencji i efektów sieciowych ku integracji czynności związanych z kształtowaniem zawartości i strategii dystrybucji z uwzględnieniem zmieniających się oczekiwań odbiorcy. W tych warunkach znacznie trudniejsze staje się zarządzanie jakością i kształtowanie wysokiej wartości oferowanych treści oraz ich użyteczności.

Wymienione przesłanki, składające się na hybrydową naturę mediów, zdecydowały o ramach teoretycznych i strukturze przedstawianej analizy. Pierwsza część skupia się na określeniu najważniejszych kryteriów jakości i postawieniu diagnozy zarządzania jakością w dziennikarskich procesach pracy. W części drugiej podjęto próbę skonstruowania infrastrukturalnego modelu jakości, uwzględniającego determinanty zarówno rynkowe, jak i społeczne, między innymi kształcenie

i doskonalenie kadr, standardy i normy dziennikarskich procesów pracy, samo-regulację systemu mediów, krytykę mediów i sprzężenie zwrotne z odbiorcami. W części trzeciej podjęto próbę stworzenia modelu ciągłego zarządzania jakością w dziennikarskich procesach pracy.

Podstawową metodą badawczą jest krytyczna analiza piśmiennictwa naukowego. Dzięki niej skonfrontowano własne ustalenia badawcze z istniejącym stanem wiedzy oraz podjęto próbę integracji i interpretacji osiągniętych wyników. Przegląd literatury umożliwił skonstruowanie modelu teoretycznego infrastruktury jakości opisanego za pomocą trzech obszarów zmiennych. Są to: procedury prewencyjne, dziennikarskie procesy pracy i procedury *ex post*. Identyfikacja i klasyfikacja wskazanych czynników pozwoliły ustalić związki między nimi, a także umożliwiły zaproponowanie modelu infrastruktury jakości w dziennikarstwie.

Kompleks jakości

Jeśli zaakceptujemy pogląd, że dziennikarstwo jest specyficzną techniką społeczną, której zasadniczą funkcją jest reagowanie na konkretne, lecz nieoczekiwane zdarzenia (Herman, McChesney, 1999), będziemy zmuszeni uznać, że jakości dziennikarskiej nie należy definiować w sposób opisowy, lecz funkcjonalny (Becker, 2017). W tym duchu od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku podejmowane były studia nad jakością w dziennikarstwie, które wyodrębniły kilka utylitarnych kryteriów (Russ-Mohl, 1992, 2013; Pöttker, 2000; Chyliński, Russ-Mohl, 2019). Są to: aktualność, rozumiana jako czasowa bliskość wydarzenia; znaczenie wydarzenia dla społeczeństwa; obiektywizm; bezstronność; wierność faktom; oddzielenie faktów od opinii; różnorodność perspektyw; uczciwość/równowaga; tło; oryginalność; zrozumiałość i komunikatywność. Kolejnymi czynnikami służącymi za podstawę oceny stały się: „zróznicowanie” i „wiarygodność” (Pöttker, 2000). Hans-Jürgen Bucher, specjalista w zakresie lingwistyki mediów, wskazuje na szczerłość, prawdomówność i zaufanie jako kategorie determinujące jakość komunikacji międzyludzkiej, zarówno indywidualnej, jak i zbiorowej (Bucher, 2003). Dziś, biorąc pod uwagę ucyfrowienie i efekty sieciowe, powyższy zbiór należy uzupełnić o dwie kolejne zmienne: interaktywność i multimedialność.

W niedawnym badaniu jakości informacji prasowych na nieco inne wyznaczniki wskazali holenderscy badacze Irene Costera Meijer i Hildebrand Bijleveld. Przypisali jakościowemu dziennikarstwu cztery parametry: aktualność, odniesienie społeczne, kontekst lokalny i reakcje odbiorców. Autorzy zaznaczyli jednak, że ich ustalenia dotyczą znaczenia jakości dla użytkownika, i ta perspektywa była dla nich wiążąca. Rozważane z tego punktu widzenia jakościowe dziennikarstwo ma na celu wypełnienie luki między kryteriami marketingowymi a wymaganiami profesjonalnymi (Meijer, Bijleveld, 2016), co odpowiada perspektywie przyjętej w niniejszych rozważaniach.

Istotne dla tej analizy spojrzenie ekonomiczne nakazuje uzupełnić wskazane aksjomaty o kilka niezbędnych cech produktu: dostosowanie do oczekiwań odbiorcy, poziom zarządzania procesami produkcji oraz potencjał konkurencyjny. Stworzony w ten sposób katalog kryteriów jakości w dziennikarstwie ma charakter koherentny i – jak się wydaje – umożliwi zarysowanie koncepcji infrastruktury jakości i zarządzania jakością w systemie dziennikarstwa.

Infrastruktura jakości

Przytoczona wcześniej interpretacja jakości i ustalony zbiór zmiennych odpowiada normom wykonywania profesji, takim jak prawda, uczciwość, pierwszeństwo dobra odbiorcy. Jak łatwo jednak zauważyć, są to wartości wywiedzione z etyki, a nie normy jakości. Owszem, zasady deontologii i profesjonalizmu powinny ostatecznie determinować pracę dziennikarza, lecz dopiero dzięki wsparciu przez kulturę jakości możliwe jest stworzenie środowiska kompatybilnego, zorientowanego na odbiorców. Podkreślmy tym samym, że nie jest właściwe odnoszenie jakości wyłącznie do wymagań użytkowników i ich postaw wobec dziennikarskiej oferty, jak czynią to Becker i Krass (2016). W takim spojrzeniu bierze się bowiem pod uwagę przede wszystkim efekt zwiększania wartości produktu dla konsumentów, ignorując zobowiązania społeczne, takie jak rola kontroli i równowagi. Robert Picard, którego wkład w teorię ekonomiki mediów jest niezaprzeczalny, przekonuje, że jakość powinna być traktowana głównie jako istotny element w osiąganiu celów społecznych, politycznych i kulturowych przypisywanych dziennikarstwu w systemach demokratycznych (Picard, 2000).

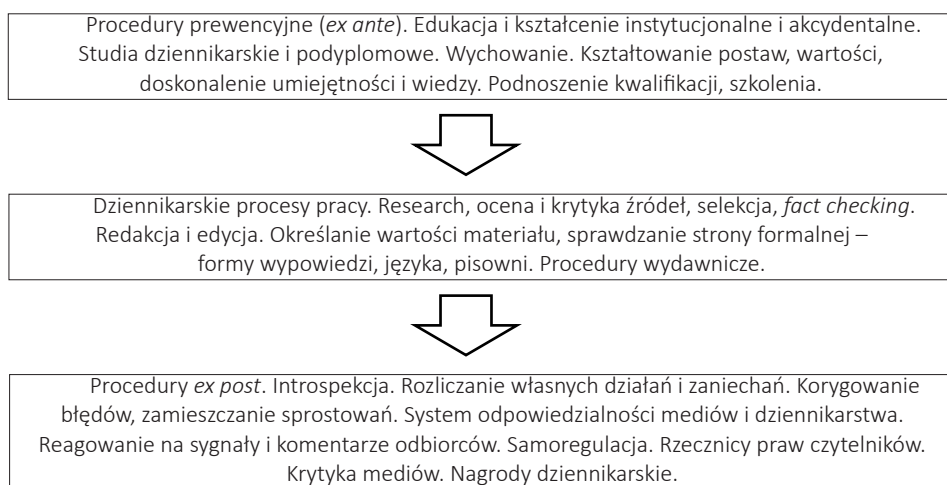
O ile zawężanie dziennikarstwa do dostarczania wiadomości jest niewłaściwe, o tyle należy zaakceptować pogląd, że wymagania jakościowe wobec przekazu wynikają również z ustaleń poczynionych przez uczestników aktów komunikacji, począwszy od określenia zbioru znaczeń, dobór słów, stylu i gramatyki aż po sposób emisji i dekodowania komunikatu. Dzięki temu można sformułować wniosek, że natężenie pożądaných cech ekonomicznych, kulturowych i społecznych, odnoszących się zarówno do dziennikarskich treści, jak i do procesów wytwórczych, identyfikuje wysoką lub niską jakość oferowanych dóbr. Ujęcie uwzględniające jednocześnie społeczne zobowiązania dziennikarstwa i wymagania rynkowe konweniuje z teorią racjonalnego wyboru, modelującą zachowania społeczne i ekonomiczne, a ponadto z teorią użytkowania i gratyfikacji, dzięki której identyfikujemy motywy, jakimi kierują się konsumenci decydujący się na użycie konkretnego medium lub wybranie konkretnej publikacji bądź autora.

Spółeczna i rynkowa interpretacja jakości zdecydowała o odrzuceniu normatywnej formuły dziennikarstwa – wyrażonej w ustawie z dnia 26 stycznia 1984 r. Prawo prasowe (t.j. Dz.U. 2018 poz. 1914) oraz w komentarzu do niej (Sobczak, 1999) – i nierutynowym potraktowaniu go jako techniki komunikacyjnej, za

pomocą której ludzie i organizacje starają się przekształcić wydarzenia w wiadomości i na tej podstawie zbudować agendę informacyjną dostosowaną do realiów rynkowych. Taka orientacja jest tym bardziej uzasadniona, że dramatycznej zmianie uległ zakres dziennikarskich obowiązków, poddawanych władzy algorytmów w zarządzaniu treścią, procedurom pozycjonowania i tym podobnym. Przyjęta interpretacja uwzględnia zatem transformację zawodu dziennikarza związaną z takimi czynnikami, jak czas, organizacja pracy, technologia, oczekiwania odbiorców. Skutkiem tych procesów jest wyemancypowanie z dziennikarstwa nowej grupy zawodowej „producentów treści”, agregujących zawartość pochodzącą z wielu źródeł, śledzących zachowania użytkowników, a następnie tworzących materiały opierające się na tak zwanych clickmapach. W tym przypadku wprawdzie trudno mówić o jakości dziennikarstwa, niemniej działalność tych osób wpisuje się do modelu masowego komunikatora, a tym samym do analizowanej poniżej infrastruktury jakości.

Zaproponowane w literaturze modele infrastruktury dziennikarskiej jakości (Russ-Mohl 1997; Chyliński, Russ-Mohl, 2019) indeksują trzy najważniejsze obszary: procedury prewencyjne, metodologię dziennikarską oraz procedury i instytucje korygujące błędy i promujące pożądane wartości (zob. rysunek 1). Zadaniem poszczególnych czynników jest ciągły nadzór nad inherentnymi właściwościami obiektów, aby spełniały postawione wymagania, nadto były skuteczne. Przedstawiony na rysunku zbiór czynników instytucjonalnych i funkcjonalnych jest niezbędnym do należytego funkcjonowania systemu dziennikarstwa i umożliwia przypisanie konkretnych zadań i odpowiedzialności za poszczególne etapy zarządzania jakością. Przypisując równoważną rolę procedurom *ex ante* i *ex post*, uwzględnia on specyfikę pracy dziennikarskiej i redakcyjnej.

Rysunek 1. Infrastruktura dziennikarskiej jakości



Źródło: koncepcja własna.

Odnosząc współczesność mediów do zaproponowanego modelu, należy zwrócić uwagę, że w pierwszej macierzy (*ex ante*) rozwiązania dotyczące kształcenia dziennikarzy nie są doskonałe (Leonowicz-Bukała, 2011). Studia na kierunku dziennikarstwo i komunikacja społeczna straciły elitarny charakter, co nie służy promowaniu najlepszych kandydatów, a w konsekwencji podnoszeniu poziomu kształcenia. Pomimo obiecujących prób podjętych przez niektórych właścicieli mediów w Polsce, model *lifelong learning*, zmierzający do podnoszenia kwalifikacji pracowników, nie jest kontynuowany¹. Obniżający się poziom kwalifikacji zawodowych dziennikarzy i pracowników mediów jest faktem, co przejawia się w kompromitujących błędach. Deprofesjonalizacji w dziennikarstwie również trudno zaprzeczyć. Strumienie informacji są w coraz większym stopniu przetwarzane w sposób przypadkowy, bez określania i stosowania procedur *gatekeepingu*, filtrów, krytyki źródeł. Procesy te stymulowane są przez głębokie zmiany w organizacji pracy redakcji polegające na przesunięciu punktu ciężkości z procedur badawczych na edytorskie oraz związane z pozycjonowaniem materiału w przestrzeni sieciowej, o czym już wspomniano wcześniej. Dziennikarze przejmują obowiązki „producentów informacji”, co oznacza korzystanie z wiadomości wytworzonych przez innych, a nie opieranie się na własnych odkryciach i wywoływaniu źródeł. Zanika profesjonalny etos polegający na samodzielnym wyborze i poszukiwaniu tematów, własnej obserwacji, osobistej rozmowie z informatorami.

Ewolucja infrastruktury jakości

W XX wieku rytm pracy redakcji wyznaczały dwa zjawiska: rutynowe zbieranie materiałów oraz *deadline*, związany z techniczną stroną przygotowywania materiałów i emisji; w przypadku prasy – z koniecznością mechanicznego składu i druku, a w przypadku mediów elektronicznych – realizacji obrazu i dźwięku, montażu i tym podobnych. W takich realiach rygory czasowe osadzone zostały w rzeczywistym świecie roboczym reportera, stając się paradygmatem dziennikarstwa. Paradygmatem numer dwa stało się oddzielenie zadań dziennikarza od obowiązków redaktora, co miało fundamentalne znaczenie nie tylko dla organizacji pracy redakcji, ale również dla systemu kontroli jakości. Taki podział utrzymywał się od początku XX wieku i dopiero cyfrowa rewolucja – pojawienie się blogów i mediów społecznościowych – doprowadziła do jego recesji. Dziś szeroki strumień treści, w tym również materiałów dziennikarskich, płynie bezpośrednio do odbiorców, bez kontroli i weryfikacji ze strony redaktorów, adiustatorów, korektorów, osób zajmujących się techniczną stroną emisji tekstu, co więcej, bez aprobaty redaktora

¹ Jedną z najważniejszych inicjatyw na rzecz podnoszenia jakości w mediach był uruchomiony w 2004 roku w Warszawie projekt pod nazwą Instytut Dziennikarstwa Polskapersse. Autor tego przedłożenia kierował nim do 2009 roku.

naczelnego czy wydawcy, który niegdyś był „ostateczną instancją” decydującą o publikacji. W ten sposób dochodzi do rozmycia odpowiedzialności, czego skutkiem jest coraz większa liczba materiałów, które nie są sygnowane przez konkretnego autora. Niemniej w mediach dostarczających treści wysokiej jakości wciąż istnieją rozbudowane struktury weryfikacji i kontroli. „The New York Times” słowo „jakość” w 2018 roku uczynił motywem kampanii rynkowej. W redakcji niemieckiego tygodnika „Der Spiegel” funkcjonują procedury eliminacji błędów, tworzące kulturę jakości, z której słynie pismo (Redaktion und Dokumentation des SPIEGEL, 2020).

Stephan Russ-Mohl, pionier badań nad jakością w dziennikarstwie, traktuje zapewnienie wysokich standardów jako najistotniejszy element dziennikarskiej rutyny (Russ-Mohl, 1997), zauważając jednocześnie, że zadań związanych z jej kontrolą nie można umieścić w określonej fazie dziennikarskiej produkcji, na przykład na etapie redagowania i korygowania błędów, przed emisją programu lub oddaniem tekstu do druku. Kontrola jakości jest bowiem działaniem ciągłym, rozpoczynającym się od zbierania informacji, a kończącym na reakcjach odbiorców na publikację.

W celu opracowania modelu rejestrowania jakości dziennikarskiej można kierować się dwoma kryteriami: brakiem błędów lub dokładnością dopasowania do oczekiwań odbiorców (zaspokojenie dorozumianych potrzeb). Dla Roberta G. Picarda (2000) jedyną wartością, do której można odnosić dziennikarską jakość, są błędy pojawiające się w przekazie. Materiały wysokiej jakości są wolne od wad, tym samym spełniają oczekiwania odbiorców lub je przewyższają. Klasyczne ujęcie Noriaki Kano (et al., 1984) wskazało, że jakość może występować w dwóch wariantach: oczekiwanym przez odbiorcę na poziomie podstawowym (niezbędna) oraz jakość wykraczająca poza te oczekiwania (stan docelowy). O ile na podstawowym poziomie jakości dziennikarskiej przekaz jest wolny od braków i taki stan jest akceptowany przez odbiorców, o tyle wyższy poziom wyraża stan perfekcji, w którym odbiorca nie umie postawić wyższych wymagań (Witell et al., 2013). Dziś w sektorze medialnym niewielka część treści spełnia to kryterium.

Strategie TQM

Podstawowe zasady ekonomii wiążą rzadkość zasobów z ograniczonymi możliwościami ich wytwarzania i nieograniczoną potrzebą ludzkich. Zależność ta wpływa na mikroekonomiczne wybory producentów i konsumentów dążących do konsensusu. Wyrazem porozumienia jest cena. Im dobro rzadsze, tym droższe (Begg et al., 2007). Te fundamentalne reguły gospodarowania nie dotyczą produktów dziennikarskich, w tym informacji, w związku z czym wspomniane prawa produkcji i konsumpcji dóbr nie mają bezpośredniego zastosowania do działalności gospodarczej mediów lub nie można ich do niej przypisać. Masowy komunikator dysponuje za to innymi możliwościami generowania wartości. Inicjując komunikację, generuje

wysoki poziom uwagi – cennego zasobu ekonomicznego i społecznego, który nie podlega tezauryzacji, a więc nie można go zgromadzić „na zapas”. Można natomiast budować strategie zainteresowania masowej publiczności, których elementem jest skupianie jej uwagi na wybranych produktach dzięki zarządzaniu jakością. W dziennikarstwie polega ono na ocenie i selekcji materiałów dziennikarskich na podstawie wymienionych wcześniej kryteriów. Te, które spełniają oczekiwania jakości i założonego modelu biznesowego, poddawane są badaniom rynkowym ujawniającym preferencje odbiorców. Przed podjęciem decyzji o realizacji projektu dokonuje się wyboru propozycji najlepiej rokujących, przy czym za nadrzędny cel strategii produktu uznaje się skupienie i utrzymanie zainteresowania rzeczywistego i potencjalnego audytorium.

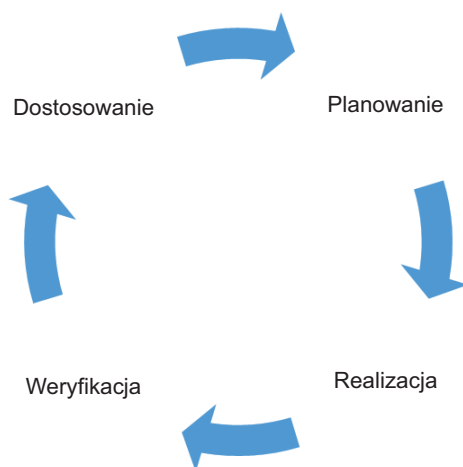
W rutynowych działaniach dziennikarskich zarządzanie jakością wiąże się przede wszystkim z zarządzaniem komunikacją. Celem jest budowanie symetrycznych modeli porozumienia z odbiorcą, dialogu i konsensusu. Komunikacja jest także istotą przedstawionej wcześniej infrastruktury jakości, w której interakcje między jej elementami – od instytucji i inicjatyw edukacyjnych przez te wpływające bezpośrednio na pracę twórców i zespołów redakcyjnych po działania podejmowane już po emisji materiału – razem tworzą siatkę powiązań komunikacyjnych odgrywających fundamentalną rolę w procesach zarządzania jakością. Większość z nich uzupełnia się nawzajem, niektóre konkurują ze sobą, między częścią z nich zachodzą sprzężenia zwrotne. Aby w sposób właściwy zrozumieć efekty interakcji, nie można poszczególnych ogniw tej struktury postrzegać osobno. Tu z pomocą przychodzi metoda sieciowej perspektywy badawczej – analiza powiązań, ich ukierunkowania, odwzajemniania, centralności, gęstości, siły i równoważności – która w odniesieniu do zarządzania jakością spełnia wszelkie wymagania formalne. Przedstawiony w niniejszym opracowaniu model infrastrukturalny odpowiada idei wykorzystania analizy sieciowej w badaniach organizacji i zarządzania (Batorski, Zdziarski, 2009).

Zarządzanie przez jakość (TQM) opiera się na zaangażowaniu każdego pracownika w przedsiębiorstwie w doskonalenie wszelkich elementów wpływających na jego działalność. Podejście to wynika z rachunku efektywności, w którym przyjmuje się, że szanse na zwrot nakładów rosną nie tylko za sprawą większej produkcji i niższych kosztów, ale również dzięki jakości. Prawdziwy wzrost efektywności występuje wówczas, gdy efekt jakości wywoływany jest przez wiele drobnych zmian. Projektując systemy TQM dla dziennikarstwa, należy wziąć pod uwagę czynniki zawarte w infrastrukturze zarządzania jakością, szczególnie rolę przypisując odbiorcom, gdyż także do nich należy weryfikacja, kontrola i ocena wytworzonych treści i to oni mogą również przeprowadzić własne badania, których wynikami podzielą się w komentarzach „obalających” cały materiał lub jego część. Rzeczowe reakcje podnoszą jakość dyskursu.

Zapewnienie jakości w mediach koncentruje się na egzekwowaniu celów – wysokiej wartości oferowanych treści oraz ich użyteczności. Tak pojmowana jakość

kształtowana jest w cyklu interakcji zachodzących pomiędzy interesariuszami procesu wytwarzania materiałów dziennikarskich – źródeł informacji, researcherów, dziennikarzy, edytorów, wydawców i wreszcie odbiorców. Interakcje te zachodzą w cyklu PDCA (*Plan, Do, Control, Activity*), czyli planowania (celów), realizacji, weryfikacji i dostosowania. Schemat ilustrujący podstawową zasadę ciągłego doskonalenia, stworzony przez amerykańskiego statystyka Williama E. Deminga, odpowiada czynnościom dziennikarskim i po raz pierwszy został wykorzystany przez szwajcarskich badaczy Vinzenza Wyssa, Petera Studera i Toniego Zwyssiga (2012) w pracy na temat wdrażania jakości w mediach (zob. rysunek 2).

Rysunek 2. Koło Deminga / Cykl PDCA w zarządzaniu jakością



Źródło: na podstawie Wyss et al., 2012, s. 195.

Cykl Deminga odzwierciedlający fazy zarządzania jakością z powodzeniem można odnieść do modelu dziennikarskich procesów pracy, które zapoczątkowują planowanie i wybór tematu, a kończy *feedback* od odbiorców.

Wnioski

Niniejszy tekst jest wyrazem przekonania, że studia nad jakością i zarządzaniem związanymi z nią procesami mogą stać się katalizatorem głębszej zmiany w dziennikarstwie i mediach. Niestety kompleks jakości w niewielkim stopniu determinuje współczesne strategie rynkowe, co nie oznacza, że zarządzający mediami nie stawiają na doskonalenie produktów i organizacji medialnych, a także podnoszenie ich wartości. Do realizacji jednak wybierają częściej narzędzia marketingowe,

zwiększające powodzenie i zasięg produktu, a nie środki dziennikarskie, podnoszące znaczenie i wpływy społeczne. Tymczasem dziennikarstwo jako system powinno chronić odbiorców przed fałszywymi informacjami i wprowadzającymi w błąd opiniami, a więc z założenia troszczyć się o jakość.

Do końca lat osiemdziesiątych XX wieku problematyka jakości znajdowała się poza głównym nurtem zainteresowań badaczy komunikacji i mediów. Dla właścicieli i menedżerów mediów, których przedsiębiorstwa przez dekady należały do czołówki najbardziej rentownych w gospodarce, jakość dziennikarstwa nie była kwestią pierwszorzędą i zastępowały ją dyskusje o etyce i profesjonalizmie. Sytuacja zmieniła się wraz z pierwszymi oznakami kryzysu na rynku prasowym. Spadkowi czytelnictwa towarzyszyła realokacja budżetów reklamowych z tradycyjnych do nowych mediów². Wydawcy odpowiedzieli redukcją kosztów, czego rezultatem stały się rozdzwiski między rynkiem i codziennymi praktykami w redakcjach. Marginalizacji części sektorów medialnych towarzyszyła obniżająca się jakość przekazów.

Przyjęte w artykule hipotezy wskazują, że jakość dziennikarską należy rozważać z uwzględnieniem czynników rynkowych, takich jak zdolność produktów do zaspokajania potrzeb, dochody oraz ceny. Pojmowaną w ten sposób jakość określa sam użytkownik, przypisując odbieranym przekazom preferowane właściwości, w tym bezbłądność oraz zaspokojenie dorozumianych potrzeb. Cechy te, jak wykazano w artykule, osiągnęte są w toku dziennikarskich i redakcyjnych procesów pracy oraz dzięki wdrażaniu rozwiązań systemowych.

Wyraźne przypisanie dziennikarskiej jakości do sfery ekonomiki mediów, uwzględniającej zdolność konkurencyjną, dochody oraz ceny, pozwoliło przydzielić oferowanym przekazom preferowane właściwości, w tym bezbłądność oraz zaspokojenie dorozumianych potrzeb. Z tego powodu w tekście zaproponowano adaptację niektórych instrumentów zarządzania jakością, takich jak Koło Deminga, które z powodzeniem może być wykorzystywane do doskonalenia dziennikarskich procesów pracy.

Dowodem na słuszność orientacji ekonomicznej są dramatyczne skutki przemian technologicznych i strukturalnych w mediach – zmieniające charakter pracy dziennikarza – ku agregacji procesów twórczych, dystrybucyjnych i marketingowych, podporządkowujących dziennikarskie praktyki idei rynkowej i konkurencji ze strony podmiotów nieprofesjonalnych. W tekście wykazano, że w tych warunkach dużo trudniejsze jest egzekwowanie podstawowego celu zarządzania w mediach, jakim jest zapewnienie wysokiej wartości oferowanych treści oraz ich użyteczności.

Przedstawiona analiza, umożliwiając spojrzenie zarówno na instytucje i struktury (firmy medialne, dziennikarstwo, audytoria), jak i na tworzące je podmioty

² Syntetycznego ujęcia przemian, które zaszły na rynku polskich mediów po 1989 roku, dokonał Ryszard Filas. Przyczyn kryzysu na rynku prasy informacyjnej i opinii autor upatrywał w rosnącej popularności telewizji cyfrowej i Internetu, nie wskazując jednak na kwestie obniżającej się jakości przekazów (Filas, 2010).

(dziennikarzy), pozwala na sformułowanie wniosku, że zapewnienie jakości w materiałach informacyjnych i publicystycznych to nie tylko zadanie samych autorów, zespołów redakcyjnych czy nawet przedsiębiorstw medialnych – lecz także wyzwanie dla całego społeczeństwa. Instrumentem pozwalającym na korygowanie możliwych nieprawidłowości ze strony ludzi mediów, przy respektowaniu gwarancji dla wolności słowa i wolności prasy, jest środowiskowa samokontrola, na którą składają się instrumenty etyczne, a także system kontroli jakości. W mediach, w których brakuje modeli i procedur eliminowania błędów, w których dochodzi do obniżenia wymagań, zaniku motywacji do kontroli jakości, jej spadek jest niezauważany. Dlatego jakość winna być rozpatrywana głównie w aspektach funkcjonalno-społecznych, pozwalających wskazać kryteria oparte na przesłankach rynkowych i zobowiązaniach społecznych dziennikarstwa, zakładających dostarczanie treści wysokiej jakości.

Artykuł obala antynomię zakładającą, że coraz gorsze produkty są odpowiedzią na malejące wymagania odbiorców i nie mają związku z erozją kultury zawodowej i profesjonalizmu dziennikarskiego. Ta fałszywa teza jest, niestety, akceptowana przez znaczną część środowiska mediów i niektórych badaczy.

W tekście wykazano, że przyczyną kryzysu jakości są zaniedbania funkcjonalne i metodologiczne związane z kształceniem dziennikarzy, dziennikarskimi procesami pracy, a wreszcie słabością zarówno zewnętrznej krytyki mediów, jak i mechanizmów autopojetycznych. Zapewnienie jakości wiąże się ze znacznymi nakładami, których część mediów nie chce lub nie jest w stanie ponieść.

Bibliografia

- Batorski D., Zdziarski M. (2009). *Analiza sieciowa i jej zastosowania w badaniach organizacji i zarządzania*. „Problemy Zarządzania”, Vol. 7(26), s. 157–184, https://www.researchgate.net/publication/314043853_Analiza_sieciowa_i_jej_zastosowania_w_badaniach_organizacji_i_zarzadzania (dostęp: 2.04.2020).
- Becker T. (2017). *Qualität im Journalismus. Mit der Neun-Felder-Matrix relevante Qualitätsdimensionen erfassen*. Berlin: Business and Information Technology School.
- Becker T., Krass B. (2016). *Kill Your Idols. Journalistenausbildung in der digitalen Transformation*. W: U. Wünsch (Hrsg.), *Atmosphären des Populären II. Perspektiven, Projekte, Protokolle, Performances, Personen, Posen. Beiträge zur Erkundung medienästhetischer Phänomene* (s. 229–289). Berlin: Uni-Editon.
- Begg D., Fisher S., Dornbusch R. (2007). *Mikroekonomia*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Bucher H.-J. (2003). *Journalistische Qualität und Theorien des Journalismus*. W: H.-J. Bucher, K.-D. Altmeppen (Hrsg.), *Qualität im Journalismus. Grundlagen – Dimensionen – Praxismodelle*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Chyliński M., Russ-Mohl S. (2019). *Dziennikarstwo*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Croteau D., Hoynes W. (2014). *Media/Society: Industries, Images, and Audiences*. Los Angeles–London–New Delhi–Singapore–Washington, DC: Sage Publications.

- Dobek-Ostrowska B. (2017). *Profesjonalizm i kultura zawodowa polskich dziennikarzy*. W: A. Adamski, S. Gawroński, M. Szewczyk (red.), *Nauki o mediach i komunikacji społecznej. Krystalizacja dyscypliny w Polsce. Tradycje, nurty, problemy, rezultaty* (s. 413–424). Rzeszów: Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania.
- Dobek-Ostrowska B., Barczyszyn P., Michel A. (2013). *Zmiana w dziennikarstwie. Kultura zawodowa polskich dziennikarzy (badania ilościowe)*. „*Studia Medioznawcze*”, nr 1(52), s. 11–27.
- Dobek-Ostrowska B., Głowacki M., Kuś M. (2018). *Accountability in the Making*. W: T. Eberwein, S. Fengler, M. Karmasin (eds.), *The European Handbook of Media Accountability* (s. 190–196). London–New York: Routledge.
- Filas R. (2010). *Dwadzieścia lat przemian polskich mediów (1989–2009) w ujęciu periodycznym*. „*Zeszyty Prasoznawcze*”, t. 53, nr 3–4, s. 27–54.
- Hallin D., Mancini P. (2007). *Systemy medialne. Trzy modele mediów i polityki w ujęciu porównawczym*. Tłum. M. Lorek. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Herman E., McChesney R. (1999). *The Global Media in the Late 1990s*. W: H. Mackay, T. O’Sullivan (eds.), *The Media Reader: Continuity and Transformation* (s. 198–199). London: Sage Publications.
- Jakubowicz K. (2011). *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*. Warszawa: Wydawnictwo Poltext.
- Kano N., Nobuhiko S., Fumio T., Shinichi T. (1984). *Attractive Quality and Must-be Quality*. „*Journal of the Japanese Society for Quality Control*”, Vol. 14(2), s. 39–48.
- Kowalski T. (2008). *Między twórczością a biznesem. Wprowadzenie do zarządzania w mediach i rozrywce*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Leonowicz-Bukała I. (2011). *Kształcenie dziennikarzy w Polsce. Nowe potrzeby – nowe standardy*. Międzynarodowa Konferencja Naukowa, Rzeszów, 28–29 września 2010 roku. „*Studia Medioznawcze*”, nr 1(44), s. 172–178.
- McNair, B. (2009). *Journalism and Democracy*. W: K. Wahl-Jorgensen, T. Hanitzsch (eds.), *The Handbook of Journalism Studies* (s. 240–247). New York–London: Routledge.
- Meijer I.C., Bijleveld H.P. (2016). *Valuable Journalism: Measuring News Quality from a User’s Perspective*. „*Journalism Studies*”, Vol. 17(7), s. 827–839. DOI: 10.1080/1461670X.2016.1175963.
- Mocek S. (red). (2005). *Dziennikarstwo, media, społeczeństwo*. Warszawa: Wydawnictwo ISP PAN.
- Mocek S. (2006). *Dziennikarze po komunizmie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
- Mrozowski M. (2001). *Media masowe, władza, rozrywka i biznes*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza ASPRA.
- Nierenberg B. (2006). *Strategia publicznego przedsiębiorstwa medialnego*. Opole: Wydawnictwo Radio Opole.
- Nierenberg B. (2007). *Publiczne przedsiębiorstwo medialne*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nierenberg B. (2012). *Zarządzanie mediami. Ujęcie systemowe*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Picard R.G. (2000). *Measuring Quality by Journalistic Activity*. W: R.G. Picard (ed.), *Measuring Media Content, Quality, and Diversity. Approaches and Issues in Content Research* (s. 97–103). Turku: Business Research and Development Center, Turku School of Economics and Business Administration.
- Pöttker H. (2000). *Kompensation von Komplexität. Journalismustheorie als Begründung journalistischer Qualitätsmaßstäbe*. W: M. Löffelholz (Hrsg.), *Theorien des Journalismus. Ein diskursives Handbuch* (s. 375–391). Opladen: Westdeutscher Verlag.

- Redaktion und Dokumentation des SPIEGEL (2020). *Die SPIEGEL-Standards. Ergebnisse der SPIEGEL-Werkstatt*. Hamburg: SPIEGEL-Verlag Rudolf Augstein GmbH & Co. Po-brane z: https://cdn.prod.www.spiegel.de/media/6f4e5a46-c4f9-4ed3-9a66-d75b207b37e2/SPIEGEL_Standards_Januar2020.pdf (dostęp: 26.10.2020).
- Russ-Mohl S. (1992). *Am eigenen Schopfe... Qualitätssicherung im Journalismus. Grundfragen, Ansätze, Näherungsversuche*. „Publizistik”, Vol. 37(1), s. 83–96.
- Russ-Mohl S. (1997). *Infrastrukturen der Qualitätssicherung*. W: H. Wessler, O. Jarren, Ch. Matzen, U. Hesebrink (Hrsg.), *Perspektiven der Medienkritik* (s. 219–224). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, https://doi.org/10.1007/978-3-322-85097-3_21.
- Russ-Mohl S. (2013). *Vom Qualitätsjournalismus zu Zeiten des Internets*. Berlin: Daimler-Benz Stiftung.
- Sasińska-Klas T. (2004). *Dziennikarstwo – zawód czy wyzwanie?* W: Z. Bauer, E. Chudziński (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*. Kraków: Universitas.
- Sobczak J. (1999). *Ustawa prawo prasowe. Komentarz*. Warszawa: Muza.
- Stępińska A., Ossowski S. (2011). *Journalists in Poland: Values, Priorities, and Professional Standards*. „Studia Medioznawcze”, nr 1(44), s. 17–30.
- Stępińska A., Ossowski S., Pokrzycka L., Nowak J. (2012). *The Journalism and Journalists in Poland*. W: D.H. Weaver, L. Willnat (eds.), *The Global Journalist in the 21st Century* (s. 255–266). London–New York: Routledge.
- Witell L., Löfgren M., Dahlgaard J.J. (2013). *Theory of Attractive Quality and the Kano Methodology – the Past, the Present and the Future*. „Total Quality Management & Business Excellence”, Vol. 24(11–12), s. 1241–1252.
- Wyss V., Studer P., Zwyssig T. (2012). *Medienqualität durchsetzen: Qualitätssicherung in Redaktionen: ein Leitfaden*. Zürich: Orelli Fussli.