

Sebastian Musiol

Niezależność dziennikarska w przedsiębiorstwie medialnym

Dziennikarska niezależność jest praktyczną realizacją wolności słowa i prasy. To podstawowa cecha, która odróżnia dziennikarstwo od propagandy, promocji, marketingu lub reklamy. Poziom niezależności dziennikarskiej może być różny w zależności od kultury organizacji. W przedsiębiorstwie medialnym niezależność dziennikarska rozpatrywana jest ze względu na czynniki ekonomiczne i pozaekonomiczne. Pierwsze mają bezpośredni wpływ na rentowność przedsięwzięcia, drugie natomiast oddziałują pośrednio; do tej grupy czynników należy zaliczyć niezależność dziennikarską. Media są zawsze od kogoś lub od czegoś zależne. Od klientów, ponieważ to do nich kierują swój przekaz, od właścicieli, ale także od norm prawnych, reklamodawców, administracji państwowej oraz samorządu terytorialnego. Dziennikarze są również ograniczani w cyberprzestrzeni, która wydaje się być przestrzenią nieograniczonej niezależności. Prezentowany tekst dotyczy problemu, w jaki sposób niezależność dziennikarska może wpływać na optymalizację ekonomiczną przedsiębiorstwa medialnego.

Słowa kluczowe: dziennikarstwo (*journalism*), niezależność (*independence*), wolność słowa (*freedom of expression*), nowe media (*new media*)

Wstęp

Elementem konstytuującym dziennikarską niezależność jest chroniona prawnie wolność słowa i prasy. Z wolności słowa wywiedziona została niezależność, która jest podstawową cechą odróżniającą dziennikarstwo od działalności propagandowej, promocyjnej, marketingowej czy reklamowej. Poziom niezależności dziennikarskiej może być różny w zależności od kultury organizacji, a nie od tego, czy chodzi o prasę, media elektroniczne czy nowe media. Inną kwestią jest, czy w organizacjach medialnych nastawionych na zys niezależność dziennikarska może zachować swój

charakter autoteliczny? Czy w ogóle można mówić o niezależności dziennikarskiej jako wartości autonomicznej, uniwersalnej? A może niezależność ma charakter względny, jest jednym ze środków umożliwiających osiągnięcie celów istotniejszych (np. wspólnego dobra – jakkolwiek rozumianego, prawdy itd.)?

Możliwości ograniczenia niezależności dziennikarskiej, a także określenia jej zakresu, charakteru, warunków oceny czy ochrony wydają się mieć kluczowe znaczenie dla wolności słowa i prasy. Podobnie kwestia źródeł i modeli finansowania współczesnych mediów ma doniosłe konsekwencje zarówno w wymiarze etycznym, jak i praktycznym – od tego zależy bowiem ich być albo nie być.

Głównym celem tego opracowania jest określenie możliwego zakresu ochrony niezależności dziennikarskiej w przedsiębiorstwie medialnym oraz jej wpływu na optymalizację ekonomiczną przedsiębiorstwa.

W przedsiębiorstwie medialnym niezależność dziennikarska rozpatrywana jest ze względu na czynniki ekonomiczne i pozaekonomiczne. Pierwsze mają bezpośredni wpływ na rentowność przedsięwzięcia, drugie natomiast oddziałują pośrednio; do tej grupy czynników należy zaliczyć niezależność dziennikarską. Dla przedsiębiorstwa medialnego swoście rozumiana niezależność dziennikarska może być atutem, cechą przekazu medialnego, istotnie wpływającą na powodzenie przedsięwzięcia, podnoszącą jakość produktu medialnego. Hipoteza przeciwna uznaje niezależność dziennikarską za utrudniającą pozycjonowanie rynkowe, zwiększającą ryzyko (zagrożenia dla firmy) oraz zaburzającą zarządzanie, w tym w szczególności sprawność operacyjną.

Niezależność dziennikarska ma charakter subiektywny oraz obiektywny. Subiektywnie niezależność dziennikarska oddaje poczucie swobody twórczej, suwerennego decydowania o procesie twórczym i jego efektach. Obiektywnie niezależność dziennikarska stanowi realizację prawa do wolności słowa, swobody wypowiedzi i ekspresji. Na tej płaszczyźnie podlega z kolei ocenie formalnej i materialnej (por. Paulussen, 2011). Formalnie może być realizowana w ramach struktury organizacyjnej, poza taką strukturą lub niezależnie od niej. Materialnie dotyczy zgodności sądów, opinii, danych z faktycznymi zdarzeniami, zjawiskami i procesami. Zachowując niezależność, dziennikarz oceniany jest zatem na poziomie epistemologicznym, etycznym, prawnym, technicznym i organizacyjnym (Palczewski, 2016).

Tomasz Goban-Klas (2000) i Bogusław Nierenberg (2007) zauważają, że media, a więc także dziennikarstwo, są zawsze od czegoś lub kogoś zależne: od odbiorców, bo przecież do nich kierują komunikaty i ich uwagę pozyskują, od właścicieli, ale i od norm prawnych, reklamodawców oraz instytucji państwowych i samorządowych. Listę tę można jeszcze znacznie wydłużyć. W interesie pracodawców, wydawców, a także tych grup interesu, które wykorzystują przekaz medialny do kształ-

towania własnego wizerunku, leży kontrola, a nawet ograniczenie niezależności dziennikarskiej. Natomiast dla odbiorców – zarówno indywidualnych, jak i w rozumieniu zbiorowości, tworzącej mniejsze i większe grupy społeczne – niezależność dziennikarska ma znaczenie funkcjonalne: umożliwia tworzenie przekazu medialnego zróżnicowanego i, przynajmniej częściowo, wolnego od zniekształceń.

Wolność słowa – podstawa niezależności dziennikarskiej

Dziennikarze – nazywani strażnikami wolności – nader często są w różny sposób ograniczani. W Światowym Indeksie Wolności Prasy na 2016 rok, publikowanym przez międzynarodową organizację pozarządową „Reporterzy bez Granic” (*Reporterszy...*, 2016), Polska została sklasyfikowana dopiero na 47. pozycji. Tymczasem od ośmiu lat sytuacja w Polsce oceniana była coraz lepiej. W 2008 roku wśród 179 ocenianych państw Polska znalazła się na 48. miejscu, by w 2013 r. zająć 22. pozycję, a 2015 roku nawet 18. Raporty przygotowywane są od 2002 roku, na podstawie kwestionariuszy badających siedem kryteriów i wskaźników: pluralizm, niezależność, wpływ środowiska i autocenzurę, ramy legislacyjne i przejrzystość, infrastrukturę oraz nadużycia. RWB jest członkiem Międzynarodowej Giełdy Wolności Wypowiedzi (International Freedom of Expression Exchange, IFEX), wirtualnej sieci organizacji pozarządowych, które monitorują naruszenia wolności wypowiedzi i prowadzą kampanie w obronie dziennikarzy, pisarzy i obrońców praw człowieka. Efektem monitoringu jest również, na bieżąco aktualizowana przez RWB, lista „prześladowców wolności prasy”. Obniżenie pozycji w rankingu wolności prasy ma związek z wprowadzeniem zmian prawnych funkcjonowania mediów publicznych w Polsce na początku 2016 r. oraz z ich konsekwencjami, m.in. falą zwolnień dziennikarzy z tych mediów (Woźnicki, 2016).

W lutym 2016 roku „Obserwatorium wolności mediów w Polsce” Helsińskiej Fundacji Praw Człowieka informowało na swojej stronie internetowej o apelu Europejskiej Federacji Dziennikarzy, która wraz Europejskim Centrum Prasy i Wolności Mediów oraz Międzynarodowym Instytutem Prasy wezwała polskich dziennikarzy o wspólną obronę wolności słowa i prasy (Obserwatorium, 2016). W wolność wypowiedzi dziennikarskiej uderzają m.in. praktyki instytucji państwowych, które postrzegają dziennikarzy jako zagrożenie.

Dziennikarz ma w dużym zakresie gwarantowaną ochronę niezależności. Wynika to przede wszystkim z konstytucyjnej ochrony wolności słowa¹. Uprzywilejowaną

1 Art. 54, punkt 1 Konstytucji III Rzeczypospolitej Polskiej wyraża to wprost: „Każdemu zapewnia się wolność wyrażania swoich poglądów oraz pozyskiwania informacji”. Istotnym uzupełnieniem jest punkt 2. „Cenzura prewencyjna środków społecznego przekazu oraz

niezależność działań na rzecz prawdy, ważnego interesu społecznego wspierają ponadto regulacje prawne o charakterze międzynarodowym, środowiskowym, a nawet wewnątrzorganizacyjnym. Osobną kwestią jest orzecznictwo dotyczące wolności słowa, regulujące relacje pomiędzy dziennikarzami a właścicielami mediów (zob. Bajorek, 2014), a także rezolucje i kodeksy etyczne, które nie mają – przynajmniej w Polsce – mocy obowiązującej, równej traktatom międzynarodowym².

Do zapewnienia każdemu człowiekowi „prawa do wolności opinii i wyrażania jej” wzywa w artykule 19 Powszechna Deklaracja Praw Człowieka, uchwalona przez Zgromadzenie Ogólne Organizacji Narodów Zjednoczonych 10 grudnia 1948 roku. Prawo to obejmuje swobodę posiadania niezależnej opinii, poszukiwania, otrzymywania i rozpowszechniania informacji wszelkimi środkami oraz nie podlega ograniczeniom. Dokumentem o równie fundamentalnym znaczeniu w tej kwestii jest Europejska Konwencja o Ochronie Praw Człowieka i Podstawowych Wolności, sporządzona w Rzymie 4 listopada 1950 roku, a ratyfikowana przez Polskę 19 stycznia 1993 roku. Artykuł 9 chroni wolność myśli, sumienia i wyznania, zaś art. 10 (p. 1) – prawo do wolności wyrażania opinii. O ile prawo to obejmuje wolność posiadania poglądów oraz otrzymywania i przekazywania informacji i idei bez ingerencji władz publicznych i bez względu na granice państwowe, o tyle nie rozstrzyga, w jaki sposób może być ono realizowane. Przepis nie wyklucza również wprowadzenia zezwoleń (koncesji) dla przedsiębiorstw radiowych, telewizyjnych lub kinematograficznych. Punkt 2 zastrzega, że korzystanie z tych wolności pociąga za sobą obowiązki i odpowiedzialność. W związku z tym „może podlegać takim wymogom formalnym, warunkom, ograniczeniom i sankcjom, jakie są przewidziane przez ustawę i niezbędne w społeczeństwie demokratycznym w interesie bezpieczeństwa państwowego, integralności terytorialnej lub bezpieczeństwa publicznego ze względu na konieczność zapobieżenia zakłóceniu porządku lub przestępstwu, z uwagi na ochronę zdrowia i moralności, ochronę dobrego imienia i praw innych osób oraz zapobieżenie ujawnieniu informacji poufnych lub zagwarantowanie powagi i bezstronności władzy sądowej”.

Z kolei w Międzynarodowym Pakcie Praw Obywatelskich i Politycznych z 19 grudnia 1966 roku prawo do swobodnego wyrażania opinii powiązано ze swobodą poszukiwania, otrzymywania i rozpowszechniania wszelkich informacji i poglądów, bez względu na granice państwowe, ustnie, pismem lub drukiem, w postaci dzieła sztuki

koncesjonowanie prasy są zakazane”. Art. 14 Konstytucji gwarantuje wolność prasy, a także innych środków społecznego przekazu, natomiast art. 49 zapewnia wolność i ochronę tajemnicy komunikowania się, zaś art. 53 – wolność sumienia.

² Przegląd aktów normatywnych jest tu ograniczony do tych, które wyznaczają kierunek interpretacji i orzecznictwa.

bądź w jakikolwiek inny sposób według własnego wyboru. W ust. 3 natomiast wskazano szczególnego rodzaju obowiązki i odpowiedzialność wynikające z tego prawa. Ewentualne ograniczenia mogą wprowadzać za pomocą ustaw, które z kolei muszą mieć na celu poszanowanie praw i dobrego imienia innych, ochronę bezpieczeństwa państwowego lub porządku publicznego albo zdrowia i moralności publicznej (por. Rzucidło, 2014).

Przesunięcie akcentów ku problemom etyki zawodowej widać w Rezolucji 1003 z 1 lipca 1993 roku, zatwierdzonej przez Zgromadzenie Parlamentarne Rady Europy. Tekst rezolucji postuluje m.in., aby subiektywne opinie były uczciwe i etyczne, a także „nie powinny zaprzeczać lub fałszować rzeczywistych faktów i danych” (Rezolucja 1003, 5 i 6). Doprecyzowane jest również prawo do informacji, którego może domagać się obywatel, z podkreśleniem, iż informacja przekazywana przez dziennikarza powinna być prawdziwa, opinia uczciwa, „bez zewnętrznych ingerencji i nacisków czy to władz publicznych, czy też sektora prywatnego”. Również naciski wewnętrzne naruszają podstawowe wolności, co prowadzi do szczególnego samoograniczenia przedsiębiorstw medialnych, jako gwarantujących realizację podstawowych praw obywatela.

Niezależność dziennikarska, choć znajduje solidne oparcie w prawie do wolności słowa, wymaga wielu dodatkowych działań, m.in. – co wylicza Rezolucja 1003 – przejrzystości w kwestii własności i zarządzania, współpracy i poszanowania dla różnorodności opinii, gwarancji umożliwiających faktyczną wolność wypowiedzi dziennikarskiej.

Obowiązek zachowania niezależności od wpływów zewnętrznych, w tym od sponsorów, podkreślona została w Ustawie o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 roku (art. 17, p. 3 oraz art. 47). Jej ochrona jest szczególnym zadaniem publicznej radiofonii telewizji (art. 21).

W Polsce opracowano trzy dokumenty, będące elementami deontologii zawodowej dziennikarza: Kartę Etyczną Mediów, Kodeks etyki dziennikarskiej Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich oraz Kodeks obyczajowy Stowarzyszenia Dziennikarzy Rzeczypospolitej Polskiej. Własne regulacje etyczne wprowadziły m.in. „Gazeta Wyborcza”, „Rzeczpospolita”, Polskie Radio SA, telewizja publiczna oraz telewizja TVN. Według polskiego prawa prasowego dziennikarz ma obowiązek działania zgodnie z etyką zawodową, i jest to nakaz prawny (Ojcewicz, 2014). W dokumentach tych wskazane są główne zasady, którymi powinien kierować się dziennikarz. Zaliczono do nich: a) zasadę pierwszeństwa, b) zasadę prawdy, c) zasadę obiektywizmu, d) zasadę szacunku i tolerancji, e) oddzielenie informacji od komentarza, f) uczciwość, g) wolność i odpowiedzialność.

Niezależność kontrolowana – problem obiektywizmu

Przed rewolucją cyfrową Joergen Westerstahl (1977) podkreślał, że o dziennikarskim obiektywizmie decydują prawdziwość i istotność informacji przekazywanych o faktach, redagowanych zgodnie z zasadą bezstronności, w formie zrównoważonej i neutralnej. A zatem wartości samego wydarzenia (fakty, prawdziwość, wartości informacyjne, ważność dla odbiorcy) odpowiada stosunek dziennikarza do opisywanych faktów i prezentowanych opinii (bezstronność tworzona w dynamicznym układzie równowagi opinii i neutralnej wobec nich postawy). Wymóg obiektywizmu dziennikarskiego ściśle związany jest z obowiązkiem staranności i rzetelności. Prawo prasowe (art. 12 ust. 1 pkt 1) odnosi obowiązek zachowania szczególnej staranności i rzetelności do procesu zbierania i wykorzystania materiałów prasowych, polegającej zwłaszcza na sprawdzeniu zgodności z prawdą uzyskanych wiadomości lub podaniem ich źródła (zob. Bychawska-Siniarska, 2014, s. 103). Rzetelność dziennikarska to również wyraźne oddzielanie faktów od dziennikarskiego komentarza, oceny, krytyki, sądów i opinii. Rzetelność wiąże się z przestrzeganiem reguł zdobywania i wykorzystywania informacji, dotrzymywania zobowiązań wobec informatorów oraz lojalnego działania (Dobosz, 2008, s. 60).

Prawo prasowe określa rolę dziennikarzy, jako służbę wobec wielu podmiotów. Charakter wykonywanej przez nich pracy i wpływ, jaki wywierają na odbiorców swoich komunikatów, wymusza ciągłą kontrolę jakości pracy wykonywanej przez pracowników mediów (Jastrzębski, 2009).

Dziennikarz ma prawo do wyboru własnej postawy: zaangażowania bądź neutralności. Denis McQuail (2012, s. 287) podkreśla, że większość dziennikarzy korzysta z neutralnej postawy sprawozdawcy, przez co szanuje zasadę obiektywizmu jako najważniejszej wartości dziennikarskiej. Ze względu na szczególnie wrażliwą sferę poglądów i sympatii politycznych wiele przedsiębiorstw medialnych uchwała wytyczne, które mają za zadanie ograniczenie „wpływu osobistych poglądów na treść ich relacji”. Konflikt interesów ma miejsce, kiedy wykonywanie zawodu dziennikarza łączy się z działalnością polityczną, biznesem lub agencją *public relations* (Skworz, 2010). Stworzenie czytelnych i przejrzystych zależności między właścicielami, wydawcami i dziennikarzami leży w interesie społecznym, ale wpływa również na funkcjonowanie mediów. W rozwiązaniach przyjętych na świecie, w tym zwłaszcza w Unii Europejskiej, zauważa się tendencję do wyraźnego i jednoznacznego określenia struktury mediów. Głównym celem tych działań jest zagwarantowanie mediom autonomii i suwerenności (Kononiuk, 2016).

Metodyka pracy redakcyjnej nowych mediów

Organizacja pracy redakcyjnej ma swoich mistrzów. W drugiej połowie XIX wieku standardy nowoczesnej redakcji wyznaczali J. Pulitzer, W. R. Hearst, W. R. Nelson. Zwłaszcza postawa Nelsona – twórcy „The Kansas City Star”, kuźni dziennikarskich gwiazd, takich jak Ernest Hemingway – stała się punktem odniesienia dla zarządzających redakcją w kolejnych pokoleniach. Podział zadań, specjalizacja, czy struktura hierarchiczna poprawiały jakość zarządzania, wpływały na efektywność pracy i określały ścieżkę kariery dziennikarskiej. Nawet najbardziej precyzyjne określenie zakresu obowiązków pracownika redakcji, wyznaczenie zadań i ustalenie zasad rozliczania, wydajności itd., nie uwzględnia specyficznych cech rzemiosła dziennikarskiego, wynikających z zakładanej wolności słowa (zob. Poell, Dijck, 2014).

Efekt wysiłku redakcyjnego jest tyleż zindywidualizowany, co zespołowy. Każdy tekst, fotografia czy inny materiał prasowy powstaje nie tylko w wyniku wysiłku autora, którego nazwiskiem jest opatrzona publikacja, lecz również wielu członków szerokiego zespołu redakcyjnego, angażujących swe talenty, wiedzę, doświadczenie i umiejętności, które znacząco wpływając na produkt, jaki trafia do odbiorcy (por. Gade, Perry, 2003).

We współczesnych przedsiębiorstwach medialnych redakcja jest zaledwie jednym z działów – tak w potężnych koncernach międzynarodowych, jak i w stosunkowo niedużych wydawnictwach branżowych. W optymalnym dla niezależności dziennikarskiej modelu zarządzania przedsiębiorstwem medialnym redakcja cieszy się dużą autonomią. Spośród innych jednostek organizacyjnych redakcję wyróżnia nie tylko to, że zajmuje się pracą dziennikarską, ale również fakt, iż zysk nie musi być (choć może) podstawowym celem jej funkcjonowania (por. Hofman, 2014).

System pracy redakcyjnej opiera się na założeniu ścisłej współpracy pomiędzy dziennikarzami, przygotowującymi materiały a redaktorami, opracowującymi je przed publikacją. Zarządzający działami redakcyjnymi współpracują z kolei z sekretarzami redakcji, koordynującymi ich działania. Nad sprawnością i poprawnością procesów redakcyjnych czuwa redaktor naczelny, który – w przypadku większych zespołów redakcyjnych – korzysta ze wsparcia swoich zastępców.

Struktura redakcji, rozumianej jako zespół bądź zespoły wyspecjalizowane w określonej dziedzinie lub temacie i przygotowujące treści (*content*) stanowiące produkt medialny przeznaczony do publikacji, zależy z jednej strony od samego produktu (to znaczy: od tego, co jest publikowane i w jaki sposób), a z drugiej strony – od typu przedsiębiorstwa medialnego, które tworzy (lub współtworzy) zespół redakcyjny. Redakcja, zależnie od platformy medialnej i formy prezentowania treści, prasowa, radiowa, telewizyjna, internetowa, jest zespołem ludzi, których współpraca

prowadzi do wytworzenia produktu medialnego. Im bardziej złożony produkt, tym bardziej rozbudowana struktura redakcji. Oczywiście zarówno teoretycznie, jak i praktycznie, możliwe są redakcje, w których za cały proces przygotowania, opracowania, finansowania, publikacji i dystrybucji treści odpowiada jedna osoba. W warunkach rynkowych jest to jednak nieefektywne i trudno wskazać – nawet na poziomie mediów lokalnych – redakcję tak funkcjonującą.

W zespołach redakcyjnych tradycyjnie oddziela się aktywność dziennikarską od redakcyjnej. Dziennikarzem jest osoba bezpośrednio zaangażowana w zdobywanie informacji u źródeł, a następnie ich opracowywanie i przygotowywanie do publikacji w postaci tekstu, audycji bądź materiału audiowizualnego. Dziennikarze pracujący w terenie, osobiście relacjonujący wydarzenia, zbierający wypowiedzi i informacje, to reporterzy. Działają oni samodzielnie lub w niewielkich zespołach, z towarzyszącymi im ewentualnie fotografem, fotoreporterem, kamerzystą i dźwiękowcem. W siedzibie redakcji (lub zdalnie) pracę dziennikarzy wspiera researcher, który wyszukuje w różnych źródłach dane, informacje, osoby (źródła osobowe i nieosobowe, archiwa, katalogi itd.), jakie zostaną przez dziennikarza-reportera wykorzystane w przygotowywanym materiale; prowadzi także poszukiwania uzupełniające oraz weryfikujące. Stanowisko researchera bywa etapem poprzedzającym samodzielną pracę reporterską, może jednak być również ważnym ogniwem pracy redakcyjnej na wyższym poziomie opracowywania treści w postaci graficznej (infografiki), multimedialnej, a także działaniach analitycznych, kontrolujących czy koordynujących. Współcześnie stanowisko researchera przekształciło się w menedżera informacji, a nawet brokera informacji, który nie tylko wyszukuje i sprawdza informacje, ale potrafi je również przetworzyć i zinterpretować.

W złożonej strukturze redakcyjnej pracownikami średniego szczebla o wysokich kompetencjach merytorycznych i rosnącej odpowiedzialności zarządczej są redaktorzy. Odpowiadają oni bowiem nie tylko za efektywne wykorzystanie zasobów dziennikarskich, ale przede wszystkim za jakość ich pracy. Rolą redaktora jest wykrycie i usunięcie wad, skomponowanie pojedynczego materiału z pozostałymi, kontrola nad zgodnością prezentowanych treści z założeniami redakcyjnymi: linią programową, zasadami etyki dziennikarskiej (rzetelność, obiektywność, konkretność, oddzielenie informacji od komentarza), poprawnością językową, parametrami technicznymi i wymogami formalnymi.

Zagrożeniem dla niezależności w małych bądź rozpoczynających działalność przedsiębiorstwach medialnych, o niewielkich zasobach kadrowych, jest naruszanie symbolicznego muru pomiędzy redakcją a wydawnictwem. Optymalizując koszty, tworzą one redakcje wirtualne, korzystają z outsourcingu, z działalności wolnych strzelców, dziennikarstwa obywatelskiego, a także wymagają od dziennikarzy akwi-

zycji reklam, wymiany barterowej itd. (Szegda, 2013). Wynikają z tego liczne problemy związane z organizacją pracy, zarządzaniem zasobami ludzkimi, kompetencjami oraz umiejętnościami kadr i kontrahentów, a wreszcie i z ofertą – w postaci produktu medialnego. Trudno bez pogłębionej analizy wskazać na przykład zależność pomiędzy przeniesieniem 411 pracowników TVP i 1141 współpracowników do warszawskiej firmy LeasingTeam (z którą telewizja publiczna podpisała dwuletnią umowę outsourcingową) a pogorszeniem jakości programów prezentowanych na antenie. Zabieg ten z pewnością ułatwił za to wprowadzenie zmian personalnych bez uwzględniania jakości i profesjonalizmu dziennikarzy, grafików, montażystów czy charakteryzatorów. Outsourcing w tym wypadku był próbą ograniczenia kosztów zatrudnienia i poprawy płynności finansowej TVP SA (informacji o kosztach i efektach opisywanych działań dotychczas nie ujawniono), wpłynął jednak negatywnie na motywację pracowników, pogorszył warunki pracy, łącznie z marnotrawieniem cennych zasobów ludzkich, czego przykładem były przypadki skierowania do prac porządkowych aktywnych dziennikarzy z poważnym dorobkiem i o wysokim poziomie fachowości (zob. Wizja TVP, 2016). Przeprowadzona na wniosek związków zawodowych³ kontrola ZUS wykazała, że chodziło jedynie o obejście przepisów ustawy o ubezpieczeniach społecznych, ponieważ przejęci pracownicy nadal świadczyli pracę w jednostkach organizacyjnych TVP, które zlecały im zadania wykonywane pod ścisłym nadzorem⁴. Pozbawienie ponadto outsourcingowanych pracowników uprawnień związanych ze stażem pracy, zajmowanym stanowiskiem, itd. inspektorzy ZUS uznali za praktykę sprzeczną z zasadami życia społecznego, mającą na celu wyłącznie ustanie stosunku pracy, co zresztą w wykonaniu firmy LeasingTeam było realizowane w formie zwolnień grupowych, dyscyplinarnych lub nakłaniania do samozatrudnienia (Kolińska-Dąbrowska, 2015). Jeden ze zwolnionych w ten sposób dziennikarzy Sławomir Matczak wygrał proces i otrzymał trzymiesięczną odprawę z odsetkami (Kunert, 2016). Zmieniony w 2015 roku zarząd TVP SA ocenił, że wycofanie się z umowy z LeasingTeam byłoby zbyt kosztowne (Wirtualne Media, 2016).

Skomplikowana i niejednoznaczna sytuacja dziennikarzy w relacjach ze zleceniodawcami w TVP oraz formalnym pracodawcą (LeasingTeam) znacząco ograniczyła

3 NSZZ Solidarność TVP SA, OPZZ, Związek Zawodowy Pracowników Twórczych i Technicznych Mediów Polskich „Wizja”.

4 Ówczesny prezes TVP Juliusz Braun twierdzi, że „wprowadzone rozwiązanie pozwoliło uniknąć natychmiastowego zwolnienia ponad 400 pracowników, a umożliwiło im kontynuowanie zatrudnienia przez 13 miesięcy, na tych samych warunkach co w TVP. W tym czasie, pracownicy mogli też otrzymać jednorazowe wsparcie finansowe na rozwój swojej działalności gospodarczej. Ponad połowa z tych 400 pracowników, którzy przeszli do LeasingTeam zdecydowało się założyć swoją firmę, odbierając średnio ok. 40 000 zł wsparcia finansowego (pojedynczo były to kwoty przekraczające nawet 100 tys. zł). (Paszteleńska, 2016).

dziennikarską niezależność, ponieważ polecenia służbowe egzekwowane były przez pośrednika, który nie podlega regulacjom ustawowym dotyczącym dziennikarzy oraz mediów publicznych. W takich okolicznościach można wywierać na dziennikarzy wpływ nie wprost, o wiele trudniej także wykazać naruszenia niezależności. Po zmianie zarządu TVP SA, która nastąpiła z przyczyn politycznych po wyborach w 2015 r., doszło do kolejnych zmian personalnych, które postawiły w nowym świetle problem dziennikarskiej niezależności (od wpływów politycznych) i obiektywizmu.

Nowe media – nowa jakość zarządzania

W mediach elektronicznych i nowych mediach tradycyjną redakcję zastąpił newsroom – rozumiany jako przestrzeń dynamicznych relacji, które wykraczają poza klasyczne metody zarządzania. Newsroom zachowuje częściowo układ hierarchiczny organizacji, jednak szybkość i intensywność interakcji tworzy sieć powiązań doraźnych, modyfikujących procesy zarządzania (Groves, Brown, 2016). Relacje w zespole, w tym hierarchie, zależności, czy podział kompetencji, nabierają innego znaczenia, nawet jeżeli formalnie i funkcjonalnie zachowano ich dotychczasowy charakter (Groves, Brown, 2012).

Konwergencja polegająca na przenikaniu się mediów i zacieraniu czystości formy poszerza również wymagania dotyczące kompetencji oraz umiejętności technicznych dziennikarzy (Gade, Perry, 2003). Nie wystarczy obecnie szczyć się dobrym piórem, umiejętnością docierania do źródeł, dobrymi kontaktami, czy zdolnością analizy. Trzeba również przewidzieć i przygotować materiały w postaci nadającej się do publikacji w formie atrakcyjnej, na wielu platformach medialnych, z wykorzystaniem szerokiego wachlarza możliwości technicznych (Lewis, Usher, 2013). Prowadzi to z kolei do zacierania różnic pomiędzy tradycyjnie rozumianym dziennikarstwem a redagowaniem, pomiędzy informatorem a interpretatorem (informacja-publicystyka), twórcą-nadawcą a odbiorcą (Web 2.0) do generowania i agregowania treści przetworzonych (Riordan, 2014). Dziennikarz nie tylko pisze artykuł, przygotowuje audycję, lecz musi biegle korzystać z dostępnych technologii, aby przygotować multimedialny przekaz dostosowany do różnorodnych form prezentacji i odbioru, w wysokim stopniu interaktywny (Robinson, 2011).

Dziennikarze podlegają ograniczeniom w sferze, która wydaje się przestrzenią nieograniczonej niezależności. W cyberprzestrzeni – jak podkreśla Jeffrey Rosen – ułatwiającej voyeuryzm, ekshibicjonizm i nieumyślną niedyskrecję na niespotykaną dotąd skalę, ujawniają się także dobitnie koszty pozornie nieograniczonej swobody ekspresji. „Internet nie zapomina, jest niemal egzystencjalnym zagrożeniem

dla naszej możliwości zaczynania od nowa, przewyciężenia błędów przeszłości” (Rosen, 2010). Niezależność dziennikarska jest zatem współcześnie weryfikowana na różne sposoby; szczególnego znaczenia nabiera zaś możliwość bezpośrednio, niemal natychmiastowego sięgnięcia do materiałów źródłowych, dzielenia się nimi (*social media*). Podważanie wiarygodności jest jednym ze sposobów ograniczania dziennikarskiej niezależności, choć z drugiej strony niezależność umacnia tę wiarygodność.

W 2012 roku, w odpowiedzi na rosnącą aktywność dziennikarzy w mediach społecznościowych, ówczesny dyrektor TVN24 Adam Pieczyński przesłał dziennikarzom informacyjnym TVN24 i TVN zasady, jakich powinni przestrzegać w tych serwisach. (Wojtas, 2012). Przypominał on, że „w sieci, na FB, na twitterze NIE PRZESTAJEMY BYĆ DZIENNIKARZAMI. Nie przestajemy także – siłą rzeczy – reprezentować firmy, rozumianej także jako ZESPÓŁ ludzi, z którymi pracujemy” (pisownia oryginalna). Uzupełnienie Wskazówek warsztatowych TVN zawiera m.in. przypomnienie o konieczności przestrzegania standardów dziennikarskich, „zwłaszcza zasady bezstronności” (p. 3), ale także wezwanie, by nie publikować w sieci „informacji lub opinii, którymi nie podzielilibyś się na antenie” (p. 4) oraz przestrożę przed zamieszczaniem „niczego, co mogłoby podważyć wiarygodność lub autorytet Twój, Twoich kolegów czy Stacji”. Fakt przesłania tego typu instrukcji został przez dziennikarzy oceniony krytycznie, nawet jako forma cenzury, naruszającej niezależność dziennikarską oraz naruszenie prawa do prywatności.

„Nowe media to często walka z całkiem starymi nawykami i sposobem działania, także złymi, kuriozalnymi regulacjami prawnymi obowiązującymi w Polsce” – twierdzi Eryk Mistewicz (2014, s. 103). Dziennikarz może zasiąść na ławie oskarżonych albo ponieść inne konsekwencje za wygłoszone czy napisane opinie np. na swoim prywatnym koncie serwisu społecznościowego. Za wpis na Facebooku została w 2015 r. zwolniona dyscyplinarnie z Radia Dla Ciebie (RDC) red. Ewa Wanat. Wpis miał godzić w dobre imię spółki, gdyż był odbierany jako jej stanowisko, a to negatywnie wpłynęło na ocenę rozgłośni. W lutym 2016 roku Sąd Rejonowy dla Warszawy-Śródmieścia uznał wszelako, że nie dopuściła się ona „ciężkiego naruszenia obowiązków pracowniczych”, co było podstawą jej zwolnienia. Według sądu był to prywatny wpis i brak jest podstaw, by uznać to za „rażące niedbalstwo”, odnoszące się do jej obowiązków zawodowych. W uzasadnieniu sąd odniósł się też do zarzutów podnoszonych zarówno przez samą powódkę, jak i HFPC, że działanie RDC stanowiło naruszenie swobody wypowiedzi. Sąd nie zgodził się jednak z tym stwierdzeniem. Jak podkreślił, debata publiczna powinna odbywać się przy zachowaniu pewnych standardów, takich jak poszanowanie dla dobrego imienia i praw innych osób (PAP, 2016; HFHR, 2016).

Niezależność a efektywność ekonomiczna

W XXI wieku – zwłaszcza w wydawnictwach prasowych dynamicznie dostosowujących się do operowania na rynku nowych mediów – wyraźnie zarysowuje się trend podporządkowujący działalność dziennikarską celom biznesowym. Zmienia się zatem struktura organizacji wydawnictw oraz redakcji. Pojawiają się nowe stanowiska, niektóre zyskują, a inne tracą na znaczeniu (Tameling, Broersma, 2013). Wzrasta na przykład rola edytora, który przygotowuje materiały do publikacji od strony technicznej, kontroluje bądź dopasowuje ich jakość, format i zgodność z parametrami medium i platformą komunikacyjną. Wyspecjalizowani fotoedytorzy, edytorzy grafik i infografik, kreatywni projektanci informacji (decydujący o sposobie prezentacji danych, informacji), designerzy, mają często większy wpływ na publikowane treści niż redaktorzy – szefowie działów.

W efekcie zmian zachodzących w przedsiębiorstwach medialnych w pierwszych dwóch dekadach XXI wieku pojęcie treści zastępowane jest „produktem medialnym”, zaś dziennikarz-redaktor staje się po prostu media-workerem. Przewagę konkurencyjną tworzy się nie tyle przez rzetelne, obiektywne, niezależne dziennikarstwo, co za pomocą innowacyjnych technik prezentacji treści, szeroki wybór zróżnicowanego produktu medialnego. Tradycyjnie rozumiana zależność pomiędzy treścią, będącą istotą pracy dziennikarskiej i właściwym produktem, a jej opakowaniem, stosunkowo statyczną prezentacją (*layout* gazety, formuła programu), zacierają się i przesuwają akcenty. W multimedialnej komunikacji wykorzystującej coraz bardziej zaawansowane technologie model statyczny zastępowany jest przez model dynamiczny, w którym treść i forma wpływają na siebie, ulegając zmianom w dowolnym momencie.

Dziennikarz, a przede wszystkim publicysta, podkreśla niezależność, tworząc własny, oryginalny styl, idiolekt – język autorski o specyficznych cechach i słownictwie. W nowych mediach standaryzacji ulegają natomiast niektóre formy wypowiedzi, egzekwowanie zaś tych zasad odbywa się w sposób automatyczny i arbitralny. Maksymalna długość pojedynczego wpisu na Twitterze ograniczona została do 140 znaków, a zwięzłe informacje na głównej stronie w portalach internetowych (tzw. zajawki, zapowiadające treść dostępną po kliknięciu) nie przekraczają kilkunastu znaków (Spyra, 2016). Konieczność podporządkowania się tego typu ograniczeniom doprowadziła jednak do rozwinięcia się nowatorskich form wypowiedzi, wykorzystujących między innymi znaki dodatkowe (np. hasztagi #), emotikony, skrótowce itp.

Jeśli polityka redakcyjna ogranicza prawo dziennikarza do wyrażania się poprzez media społecznościowe, to równocześnie hamuje ona rozwój postawy poszukiwawczej, nastawionej na doskonalenie wewnętrzne (Owens, 2012). Z drugiej stro-

ny przez wielu odbiorców serwisy społecznościowe nie są odbierane jako miejsce związane z karierą zawodową. I Facebook, i Twitter są traktowane jako platformy służące komunikowaniu się ze znajomymi, publikowaniu zdjęć i relaksowi, wszystko w ramach życia prywatnego. „Pisząc krótko: Facebook czy Twitter to życie poza pracą” (Sikorski, 2016). Zdaniem Howarda Owensa w społecznym odbiorze roli dziennikarza istotniejsze od obiektywizmu są zaufanie i zainteresowanie. Można do tego dołączyć jeszcze jedną „cnotę” dziennikarską – autentyzm. Dziennikarz, który jest autentyczny i szczery, nawiązuje z odbiorcami ściślejszą relację, co wywołuje efekt synergii w postaci wzrostu wiarygodności marki, którą reprezentuje. Biorąc to pod uwagę, każdy ma prawo do publicznego wyrażania swojego zdania. Z kolei śledzenie wpisów na kontach społecznościowych przez pracodawców i późniejsze wyciąganie konsekwencji za komentarze może przypominać nieoficjalną formę cenzury lub wręcz inwigilacji.

Nie jest natomiast ingerencją w niezależność dziennikarską wymóg organizacyjny obligujący do zamieszczania dodatkowych zachęt do odbioru publikowanych treści za pośrednictwem aplikacji, komunikatorów bądź mediów społecznościowych, choć to działania z zakresu promocji (Silverman, 2016). Zdecydowanie negatywnie wpływa jednak na niezależność dziennikarską akwizycja reklam czy konieczność poszukiwania sponsorów oraz współfinansowania zwyczajnych prac dziennikarskich, choć są to działania pozytywne na rzecz przedsiębiorstwa medialnego, a niekiedy wręcz umożliwiające jego przetrwanie na rynku. Niedopuszczalny, a co najmniej mocno ograniczony, ze względu na wiarygodność dziennikarską, jest udział w reklamach i innych przedsięwzięciach o charakterze czysto komercyjnym (Zaręba, 2012).

W nowej epoce cyfrowej komunikacji każdy może być innowatorem mediów, twierdzi Eric Newton. Obawa o zniszczenie tradycyjnych mediów może być zlagodzona intensywnym procesem tworzenia lepszego, wartościowszego dziennikarstwa. To możliwe, jeśli rozwój technik dziennikarskich będzie dotrzymywał kroku zmianom technologicznym i towarzyszył wprowadzaniu nowych narzędzi komunikacji elektronicznej (Newton, 2016).

Szansa większej niezależności

Brendan Hennessy dowodzi, że praca etatowego dziennikarza jest wydajniejsza i lepsza jakościowo niż freelancera (wolnego strzelca). Przewagę daje znajomość tematów i pomysłów, które realizuje się w gazecie (Hennessy zajmuje się głównie tradycyjnie rozumianą prasą). Dziennikarz etatowy zyskuje konieczną swobodę i pewność postępowania dzięki wiedzy zdobywanej podczas kolegów redakcyjnych

oraz sieci powiązań nieformalnych z członkami zespołu redakcyjnego. Kadra kierownicza (redaktorzy) oczekuje od dziennikarza nie tyle tematów, o których warto napisać (opowiedzieć), ile pomysłów, jak w sposób ciekawy, atrakcyjny, kompletny i oryginalny przedstawić tezę, pogląd, opinię. Rozróżnienie na dziennikarzy etatowych i wolnych strzelców wskazuje ponadto na problem efektywności własnej. Jeżeli realizacja danego pomysłu wymaga wiele wysiłku, czasu i środków, to bardziej uzasadnione będzie podjęcie tego zadania przez dziennikarza etatowego, którego działania może wesprzeć zatrudniające go przedsiębiorstwo medialne (zob. Hennessy, 2009, s. 39–49).

Dziennikarz etatowy podlega jednak znacznie większej liczbie nacisków i zobowiązań. Przede wszystkim z zależności służbowej wynika konieczność podporządkowania się polityce redakcyjnej i linii programowej. To redaktorzy decydują o tym, kto i jakie pomysły zrealizuje. Oni określają objętość materiału, miejsce, czas i formę publikacji. Dziennikarz jest rozliczany zarówno z pomysłowości, jak i z jakości oraz tempa wykonywania powierzonych zadań.

Na relacje redaktor – dziennikarz istotnie wpływa problem praw autorskich i własności intelektualnej dzieła. We współczesnej praktyce redakcyjnej stosowane są zasady wypracowane przez Shelby'ego Coffee'a III, byłego redaktora naczelnego „Los Angeles Times”, jeszcze w połowie XX wieku. To na redaktorze spoczywa odpowiedzialność za ochronę integralności publikowanego dzieła (niezależnie od jego formy: tekstu, zdjęcia, filmu, dzieła dźwiękowego czy multimedialnego). Redaktor ma pozostawać w ścisłym kontakcie z autorem (także jeśli jest to współpracujący z redakcją wolny strzelec), uzgadniać z nim jasno i szczegółowo wszelkie zmiany, zwłaszcza wpływające na wymowę i rozłożenie akcentów (zob. Chyliński, Russ-Mohl, 2008, s. 170). Ma to oczywiście większe znaczenie w odniesieniu do dziennikarstwa publicystycznego niż informacyjnego, dla publicysty niezależność prezentowanych opinii jest bowiem zawodową cechą konstytuującą i wyróżniającą go na rynku spośród innych.

Ograniczenie niezależności jest jednym z silniejszych czynników demotywujących dziennikarzy – tym silniejszym, im większą wagę przywiązuje do niej dziennikarz. Subiektywne poczucie niezależności zależy w znacznym stopniu od motywacji i zaangażowania dziennikarza. W mediach opiniotwórczych, lecz także silnie zorientowanych ideowo, poczucie misji, poświęcenia „dla sprawy” wewnętrznie warunkuje dziennikarza. Wszelkie ewentualne konflikty rozstrzygane są w odniesieniu do osobistych poglądów i postaw. Stres, porażka, konflikt są spersonalizowane, nawet jeżeli jednostka reaguje mobilizacją. Wpływ organizacji medialnej na dziennikarza w zakresie motywacji, wydajności, jakości, jak i niezależności, nie musi słabnąć wraz ze skracaniem czasu, jaki spędza on w siedzibie redakcji (Brown i wsp., 2014). To silny argument wzmacniający dla praktyk outsourcingu.

Ze strony organizacji medialnych zorientowanych wokół innych celów i wartości, dążących do zysku, przy okazji promując wybrane produkty, dominuje z kolei oczekiwanie względem pracowników szczególnie rozumianej lojalności. W mediach branżowych, specjalistycznych i hobbystycznych, gdzie dziennikarz musi posiadać odpowiednio zaawansowaną wiedzę, wystarczającą motywacją mogą być należyte warunki pracy, gratyfikacja finansowa, pozycja zawodowa w strukturach firmy (por. Sokołowski, 2013). Natomiast sytuacje konfliktowe odczytywane są mniej osobiście, bardziej funkcjonalnie i operacyjnie oraz rozwiązywane strukturalnie, z wykorzystaniem oficjalnych, jawnych (regulaminowych) instrumentów z zakresu zarządzania.

Efektywność zespołu redakcyjnego zależy nie tylko od pozycji osobistej i kompetencji zawodowych redaktora naczelnego, jego cech przywódczych, dorobku itd., ale również od osobowości dziennikarzy i redaktorów. Redakcja medialna – niezależnie od typu, zasięgu i kryterium funkcjonalnego – posiada wiele cech na pozór wzajemnie sprzecznych. Jest zhierarchizowana, a przy tym kolegialna, demokratyczna i autorytarna, rygorystycznie zdyscyplinowana (periodyczność, platforma i kanały komunikacji, dystrybucji itd.), a równocześnie anarchiczna, wyznaczająca cele i chaotyczna, altruistyczna i egoistyczna zarazem. Bywa też w kwestiach zarządzania zasobami ludzkimi, że większym autorytetem w redakcji cieszą się dziennikarze i redaktorzy nie zajmujący istotnego stanowiska w strukturze organizacyjnej, za to z wybitnym dorobkiem zawodowym, doświadczeniem, wiedzą bądź kompetencjami. Nie ograniczają się ci nieformalni liderzy do mentorskiego oddziaływania na koleżanki i kolegów, lecz aktywnie kreują politykę redakcyjną. Podobnie trudno wskazać metody badania poziomu integracji poszczególnych dziennikarzy z zespołem, godzenia własnych interesów z celami przedsiębiorstwa, czy też z altruistycznym wizerunkiem dziennikarzy. Indywidualistycznym, zatowiszczonym stylem pracy dziennikarzy – w szczególności reporterów – nie sposób zarządzać systemowo, za pomocą CRM (Customer Relationship Management) czy podobnych rozwiązań. Skuteczne działania dziennikarskie wymagają bowiem niekiedy daleko posuniętej swobody, wykraczającej poza wyłącznie niezależność autorską i praktyczną realizację wolności słowa. Dziennikarstwo śledcze, interwencyjne, ale i reportaż, dziennikarstwo gospodarcze, społeczne, polityczne, czy kulturalne i sportowe należą do obszarów, w których dziennikarz samodzielnie organizuje warsztat, czas i metodykę postępowania. Uzgadnia plany, uzyskuje akceptację przełożonych, finansowanie, ewentualne wsparcie organizacyjne, a następnie przystępuje do pracy, będąc rozliczany dopiero z jej wyniku – na ogół materiału gotowego do publikacji.

Równocześnie, zarówno w interesie własnym, jak i odbiorców, przedsiębiorstwo medialne stara się kontrolować działania – także pozadziennikarskie – swoich pracowników. Na przykład BBC domaga się od dziennikarzy całkowitej jawności w sprawach,

gdzie dostęp do informacji można wykorzystać dla własnych korzyści, i wymaga od swoich dziennikarzy, aby deklarowali interesy i inwestycje finansowe (BBC, 2016).

Nowe media i nowoczesne technologie komunikacyjne wpływają na zawartość przekazu medialnego, a także zmieniają styl i tryb pracy dziennikarzy. Nie wystarczy już dotrzeć do informacji i przekazać je w atrakcyjnej formie (zob. Modzelewska, 2013, s. 246). Trzeba to zrobić natychmiast, we wszystkich dostępnych kanałach. Konkurencyjny wyścig z czasem to dla przedsiębiorstw medialnych podstawowa przestrzeń walki o rynek i odbiorcę. W epoce Web 2.0, kiedy zaciera się różnica pomiędzy nadawcą i odbiorcą komunikatu, kiedy odbiorca sam dostarcza informacji i współkreuje zawartość mediów, kwestionowane bywa dziennikarstwo jako wyodrębniony zawód.

Stosunkowo nowym i zaskakującym zagrożeniem dla dziennikarskiej niezależności jest dynamiczny rozwój *public relations*. W ciągu dwudziestu pięciu lat istnienia branży PR w Polsce, znacząco wpłynęła ona na funkcjonowanie mediów, w tym ich zawartość (Olędzki, 2013). Procesy konwergencji mediów oraz przemiany na rynku medialnym zmuszają dziennikarzy do większej aktywności i wydajności. Podnosząc kompetencje technologiczne, dziennikarz uzyskuje dostęp do danych częściowo już przetworzonych. W narastającym szumie informacyjnym sam może być zagubionym, a z gąszczu równorzędnych przekazów coraz trudniej wyluskać te o dużym, kluczowym znaczeniu. Niemalym ułatwieniem i oszczędnością czasu stały się dla dziennikarzy wyniki prac specjalistów PR (Nowakowski, 2009, s. 99–102). Ich komunikaty, wysoko przetworzone, nadające się do publikacji niemal bez dodatkowej redakcji, zagrażają dziennikarskiej niezależności z powodu swej jednostronności, silnie perswazyjnego charakteru oraz subtelnego ograniczenia źródeł informacji. Łączenie *public relations* z dziennikarstwem uznawane jest ponadto za sprzeczne z etyką dziennikarską.

Niezależność dziennikarską trudno uznać za autoteliczną, cel samo w sobie, ponieważ służy ona realizacji wolności słowa. Nie sposób także przypisać jej wartości samoistnej, wymagającej ochrony w każdych warunkach i okolicznościach. Niezależność dziennikarska ma charakter funkcjonalny, umożliwiający ochronę innych praw i wartości – i dopiero jako taka powinna być chroniona.

Literatura

Bajorek G. R. (2014), Wolność słowa, a potem wymówienie. Orzecznictwo strasburskie dotyczące swobody wypowiedzi dziennikarzy pozostających w stosunku pracy, *Zeszyty Prasoznawcze*, Kraków, t. 57, nr 4 (220).

BBC (2016), *Kulisy dziennikarstwa BBC. Niezależność*, dostęp 18 września 2016, <http://www.bbc.co.uk/polish/specials/bbc_journalism/independence.shtml>.

- Brown C., Hendrickson E., Littau J. (2014), New opportunities for diversity: Twitter, journalists and traditionally underserved communities, *Social Media Studies*, nr 1 (1).
- Brzezicki Ł. (2016), *Zarząd TVP: wycofanie z outsourcingu niemożliwe, dziesiątki milionów złotych kosztów*, dostęp 18 września 2016, <<http://www.wirtualnemedial.pl/artykul/zarzad-tvp-wycofanie-z-outsourcingu-niemozliwe-dziesiatki-milionow-zlotych-kosztow>>.
- Bychawska-Siniarska D. (2014), Wolność słowa w Polsce. Siedem grzechów głównych, *Nowe Media*, nr 6.
- CPJ, *Committee to Protect Journalists*, dostęp 18 września 2016, <<https://cpj.org/blog/>>.
- Chyliński M., Russ-Mohl S. (2008), *Dziennikarstwo*, Warszawa, Grupa Wydawnicza Polskapresse.
- Dobosz I. (2008), *Prawo i etyka w zawodzie dziennikarza*, Warszawa, Oficyna Wolters Kluwer Polska.
- Drosik A. (2007), Media publiczne – strażnik niezależności dziennikarskiej czy tuba propagandowa władzy, w Pokrzycka L., Mich W. (red.), *Media a demokracja*, Lublin, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
- Gade P., Perry E. L. (2003), Changing the Newsroom Culture: A Four-Year Case Study of Organizational Development at the St. Louis Post-Dispatch, *Journalism & Mass Communication Quarterly*, vol. 80, nr 2.
- Goban-Klas T. (2000), Granice wolności mediów, w Bauer Z., Chudziński E. (red.), *Dziennikarstwo i świat mediów*, Kraków, Universitas.
- Groves J., Brown C. (2012), A call for leadership: Newspaper execs deserve the blame for not changing the culture, *Harvard's Nieman Journalism Lab*, March 12, dostęp 18 września 2016, <<http://www.niemanlab.org/2012/03/a-call-for-leadership-newspaper-execs-deserve-the-blame-for-not-changing-the-culture/>>.
- Groves J., Brown C. (2016), *The lean newsroom: A manifesto for Media Change*, Focal Press.
- Hennessy B. (2009), *Dziennikarstwo publicystyczne*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- HFHR (2016), *Sąd Rejonowy: dyscyplinarne zwolnienie Ewy Wanat było środkiem nieproporcjonalnym*, <http://www.hfhr.pl/sad-rejonowy-dyscyplinarne-zwolnienie-ewy-wanat-bylo-srodkiem-nieproporcjonalnym/>.
- Hofman I. (2014), Model redakcji i zarządzania na przykładzie Spółdzielni Pracy „Polityka”, *Zeszyty Prasoznawcze*, Kraków, t. 57, nr 3 (219).
- IFEX, *International Freedom of Expression Exchange*, dostęp 18 września 2016, <<https://www.ifex.org/>>.
- Howiecki M. (2012), *Pilnowanie strażników. Etyka dziennikarska w praktyce*, Warszawa, Wydawnictwo Fronda.
- Jastrzębski J. (2009), *Na rynku wartości. O mediach i etyce dziennikarskiej*, Wrocław, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Kolińska-Dąbrowska M. (2015), Przejęci i wyrzuceni. LeasingTeam zwalnia pracowników TVP, *Gazeta Wyborcza*, 24.04.2015, dostęp 18 września 2016, <http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,17805276,Przejeci_i_wyrzuceni__LeasingTeam_zwalnia_pracownikow.html>.

- Kononiuk T. (1998), Wolność prasy, wolność dziennikarzy, *Forum Dziennikarzy*, nr 7–8, dostęp 18 września 2016, <www.sdp.pl/sites/default/files/I.Kononiuk-Wolnosc.pdf>.
- Konstytucja III Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa 2005.
- Kunert J. (2016), *Zwolniony, outsourcowany z TVP dziennikarz, wygrał z sądem*, dostęp 18 września 2016, <<http://bezkompromisowo.pl/?p=701>, por. <http://www.press.pl/tresc/42984,leasingteam-zlozy-apelacje-od-wyroku>>.
- Lewis S. C., Usher N. (2013), Open source and journalism: Toward new frameworks for imagining news innovation, *Media Culture & Society*, nr 35 (5), dostęp 18 września 2016, <<http://mcs.sagepub.com/content/35/5/602>>.
- McQuail D. (2012), *Teoria komunikowania masowego*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Międzynarodowe organizacje dziennikarskie w obronie wolności słowa w Polsce* (2016), dostęp 18 września 2016, <http://www.obserwatorium.org/index.php?option=com_content&view=article&id=4795:miedzynarodowe-organizacje-dziennikarskie-w-obronie-wolnoci-sowa-w-polsce&catid=43:zeswiata-swiat&Itemid=65>.
- Mistewicz E. (2014), Wstęp, *Nowe Media*, nr 6.
- Modzelewska A. (2014), Zarządzanie redakcją prasową w internecie, w Gralczyk A., Marczyński K., Przybysz M. (red.), *Media w transformacji*, Warszawa, Dom Wydawniczy Elipsa.
- Newton E. (2016), *Searchlight and Sunglasses. Field Notes from the Digital Age of Journalism*, dostęp 18 września 2016, <<http://searchlightsandsunglasses.org/>>.
- Nierenberg B. (2007), *Publiczne przedsiębiorstwo medialne*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Nowakowski K. R. (2009), Media a Public Relations, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 6.
- Ojcewicz D. A. (2014), O konsekwencjach nieprzestrzegania etyki dziennikarskiej w dobie nowych mediów, *Civitas et Lex*, nr 4.
- Olędzki J. (2013), Czy PR-owcy zagrażają dziennikarstwu? Związki public relations z media agenda setting, Kraków, *Zeszyty Prasoznawcze*, t. 56, nr 1 (213).
- Owens H. (2012), Co mogą zrobić dziennikarze, aby uratować dziennikarstwo?, *Nowe Media*, nr 1.
- Palczewski M. (2016), *Obiektywizm. Teoria i praktyka*, dostęp 18 września 2016, <<http://old.sdp.pl/obiektywizm-teoria-i-praktyka>>.
- PAP (2016), Sąd: zwolnienie Ewy Wanat z RDC – niewspółmierną reakcją pracodawcy, *Rzeczpospolita*, dostęp 18 września 2016, <<http://www.rp.pl/Kadry/302189860-Sad-zwolnienie-Ewy-Wanat-z-RDC---niewspolmierna-reakcja-pracodawcy.html#ap-1>>.
- Pasztelańska J. (2016), *Ratunek dla Telewizji: Outsourcing a TVP*, dostęp 18 września 2016, <<http://serwisy.gazetaprawna.pl/media/artykuly/928535,telewizja-polska-braun-outsourcing.html>>.
- Paulussen S. (2011), Inside the newsroom: journalists' motivations and organizational structures, w *Participatory Journalism: Guarding Open Gates at Online Newspapers*, Wiley-Blackwell, Boston, Massachusetts.

- Pisarek W. (2002), Wolność słowa a wolność prasy, *Zeszyty Prasoznawcze*, XLV, nr 1–2.
- Poell T., Dijck J. (2014), *Social media and journalistic independence. In Media Independence: Working with Freedom or Working for Free?*, London, Routledge.
- Reportery bez granic* (2016), Reporters Without Borders – RWB, World Press Freedom Index, dostęp 18 września 2016, <<https://rsf.org/en>>.
- Riordan K. (2014), *Accuracy, Independence, and Impartiality: How legacy media and digital natives approach standards in the digital age*, Trinity Term, Reuters Institute Fellowship Paper University of Oxford.
- Robinson S. (2011), Convergence Crises: News Work and News Space in the Digitally Transforming Newsroom, *Journal of Communication*, vol. 61, z. 6.
- Rosen J. (2010), Sieć. Bez przebaczenia, *Gazeta Wyborcza*, nr 183.
- Rzucidło J. (2014), Wolność prasy i jej relacje z wolnościami z art. 54 Konstytucji RP, w Jabłoński M. (red.), *Realizacja i ochrona konstytucyjnych wolności i praw jednostki w polskim porządku prawnym*, Wrocław, E-Wydawnictwo, Prawnicza i Ekonomiczna Biblioteka Cyfrowa. Wydział Prawa, Administracji i Ekonomii Uniwersytetu Wrocławskiego.
- Sikorski M. (2016), *Na Facebooku pracę można znaleźć i... stracić*, dostęp 18 września 2016, <<http://www.gizmaniak.pl/59708/facebookuprace-znalezc-stracic/>>.
- Silverman C. (2016), *The best practices for innovation within news organizations*, dostęp 18 września 2016, <<https://www.americanpressinstitute.org/publications/reports/strategy-studies/best-practices-for-innovation/>>.
- Skworz A. (2010), Etyka kontra praktyka, w Skworz A., Niziołek A. (red.), *Biblia dziennikarstwa*, Kraków, Wydawnictwo Znak.
- Sokołowski J. (2013), Wartość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa jako podstawa oceny i wynagradzania menedżerów, w Duraj J., Sajnoga A. (red.), *Ekonomiczne i pozaeconomiczne czynniki zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Łódź, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Spyra A. (2016), *Twitter zniesie limit długości wiadomości?*, dostęp 18 września 2016, <<http://giznet.pl/twitter-zniesie-limit-dlugosci-wiadomosci/>>.
- Szegda J. (2013), Alternatywne metody zarządzania organizacją i treścią w mediach obywatelskich, *Zarządzanie Mediami*, t. 1 (2).
- Tameling K., Broersma M. (2013), De-converging the newsroom: Strategies for newsroom change and their influence on journalism practice, *International Communication Gazette*, 75(1), s. 19–34, dostęp 18 września 2016, <<http://gaz.sagepub.com/content/75/1/19>>.
- Westerstahj J. (1977), Objektiv nyhetsförmedling, *Statsvetenskaplig Tidskrift Objektivitet i massmedier*, nr 3, Lund.
- WizjaTVP (2016), *Komunikat ZZPTiT MP Wizja z 15 marca 2016*, dostęp 18 września 2016, <<http://wizjatvp.pl/>>.
- Wojtas T. (2012), *TVN wyznacza dziennikarzom kodeks w social media*, dostęp 18 września 2016, <<http://www.wirtualnemedi.pl/arttykul/tvn-wyznacza-dziennikarzom-kodeks-w-social-media>>.

World Press Freedom Index, dostęp 18 września 2016, <<https://rsf.org/en/ranking>>. Woźnicki Ł. (2016), Duży spadek Polski w Światowym Rankingu Wolności Prasy. 29 pozycji w dół, *Gazeta Wyborcza*, 20.04.2016, dostęp 18 września 2016, <<http://wyborcza.pl/1,75399,19946529,duzy-spadek-polski-w-swiatowym-rankingu-wolnosci-prasy-29-pozycji.html>>.

Zaręba J. B. (2012), Udział dziennikarzy w reklamach. Między etyką a praktyką, *INFOTEZY*, vol. 2, nr 1, dostęp 18 września 2016, <<http://www.ujk.edu.pl/info-tezy/ojs/index.php/infotezy/rt/printerFriendly/37/120>>.

Journalistic Independence in Media Organizations

Summary

Journalistic independence is the practical consequence of freedom of speech and freedom of the press. This is the basic quality that distinguishes journalism from propaganda, promotion, marketing, and advertising. The level of journalistic independence may be different depending on the culture of the organization. In media organizations, journalistic independence is looked at in light of economic and non-economic factors. The former have a direct impact on the profitability of the venture, the latter have an indirect influence and include a group of factors encompassing the independence of journalism. The media are always dependent on someone or something—customers who are to receive their message, owners, legal norms, advertisers, and state and local government. Journalists are also limited in cyberspace, which would seem to be space of boundless independence. The presented article targets the problem of how journalistic independence can influence the economic optimizing of a media organization.

Sebastian Musioł – doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Dziennikarstwa Ekonomicznego i Nowych Mediów Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach. Przez blisko czternaście lat pracował jako dziennikarz i sekretarz redakcji w tygodniku „Gość Niedzielny”, a obecnie prowadzi własną agencję public relations. Jego główne zainteresowania naukowe koncentrują się wokół różnorodnych problemów ekonomiki mediów, warsztatu dziennikarstwa ekonomicznego, a także życia gospodarczego w kontekście różnic kulturowych oraz antropologii ekonomicznej.