

# MODEL REDAKCJI I ZARZĄDZANIA NA PRZYKŁADZIE SPÓŁDZIELNI PRACY „POLITYKA”

IWONA HOFMAN

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie  
Wydział Politologii, Zakład Dziennikarstwa

ROZPRAWY I ARTYKUŁY

## ABSTRACT

### Model of editing and management on the basis of „Polityka” cooperative

The main purpose of this article is to present the methods of functioning and the management model of a cooperative – a specific organization form of a press title. The analysis concerns the weekly newspaper *Polityka*, between 1990 and 2012, based on formal and legal aspects of the paper, the organization of its editorial board, and market competitiveness. Furthermore, in the article I discuss important changes in the content and graphic design that were introduced due to the reading habits of a new type of audience. Moreover, I review the forms of the publishing business, social activities, etc., which strengthen the *Polityka* influence on public opinion. In my analysis the historical context is considered.

The paper is an empirical review. It was based on chronicles of the weekly written by M. Radkowski and W. Władyka (in the descriptive and historical part) and source material: annual volumes of this magazine, ZKPD lists (comparative analysis).

On the basis of measurable data (circulation, copy price, sales), it may be stated that the adopted form of a cooperative was a factor bringing forward the decision to change the structure and appearance of the weekly as well as the development of other activities such as building the brand, editorial politics (*Res Publica Nowa*, *Forum*, book series, etc.). Common responsibility for the newspaper consolidated the editorial team, while the continuity of the title – as a result of the marketing efforts – has become an added value. The analysis of *Polityka* confirms the thesis about the importance of long-term projects implemented by one editor, combining the attributes of a strong personality and good management skills (Jerzy Baczyński).

**Key words:** weekly, organization, publishing marketing, title brand (value)

✉ Adres do korespondencji: Zakład Dziennikarstwa na Wydziale Politologii UMCS, pl. Litewski 3, 20-080 Lublin, [ihofman@wp.pl](mailto:ihofman@wp.pl)

Przemiany systemu medialnego w Polsce po 1989 roku w segmencie prasy możliwe były m.in. dzięki ustawie z 22 marca 1990 roku likwidującej Robotniczą Spółdzielnię Wydawniczą Prasa–Książka–Ruch, dotychczasowego monopolistę na rynku. Obok potrzeby stworzenia pluralistycznego systemu mediów, innym ważnym czynnikiem wpływającym na treść ustawy była zapaść finansowa RSW. Już w okresie poprzedzającym finalizację pokojowego przejścia władzy w Polsce, bardzo dobrze rozwijała się prasa drugiego obiegu lub wydawana przez wydawców, uznawanych przez opinię publiczną za niezależnych. Pisma te, choć niskonakładowe i trudniej dostępne, spełniały rolę wiarygodnego źródła informacji i wypierały ze świadomości czytelników prasę informacyjno-publicystyczną RSW. Tytuły z palety państwowego potentata były obciążone negatywnymi skojarzeniami z prasą pionu partyjno-politycznego.

Likwidacja RSW, zdaniem sceptyków, niosła kilka zagrożeń, wynikających z napływu obcego kapitału, np. utratę kontroli nad systemem mediów, brak reguł dystrybucji, rozdrobnienie rynku prasowego. Zdaniem T. Mielczarka, wybitnego znawcy zagadnienia, „podstawową konsekwencją likwidacji RSW była ideowa demonopolizacja i odpolitycznienie polskiej prasy informacyjnej, towarzyszyło temu jednak zubożenie oferty wydanej” (Mielczarek 2007, s. 89)<sup>1</sup>.

Dalsze przemiany na rynku prasy upoważniają do objęcia tym wnioskiem także czasopism. W segmencie prasy społeczno-politycznej, niekiedy tożsamej z prasą opinii<sup>2</sup>, nastąpiło wyraźne odpolitycznienie, trwające do około połowy pierwszej dekady XXI wieku. Odejście od zacierania profilu politycznego było wypadkową profesjonalizacji kampanii wyborczych i stabilizacji tego segmentu prasy. Około 2005 roku w dyskursie publicznym pojawiła się dychotomia Salon – Anty-Salon, oznaczająca faktycznie polaryzację mediów w Polsce ze względu na ich stosunek do przemian ustrojowych. W języku publicystycznym dychotomia ta była określana synonimicznie jako walka pomiędzy zwolennikami III i IV RP.

Inne ważne czynniki decydujące o kierunku zmian rynku medialnego to Ustawa o uchyleniu ustawy o kontroli publikacji i widowisk (zniesienie cenzury), zmiana Ustawy prasowej z 11 kwietnia 1990 roku, Ustawa o radiofonii i telewizji z 29 grudnia 1992 roku. Regulacje prawne umożliwiły przyjęcie przez *Politykę* spółdzielczej formy własności, a rzetelność zespołu oraz dbałość o reputację tygodnika opinii sprawiły, że obecnie większość czytelników pisma nie ocenia go przez pryzmat historii PRL.

### *Historia tygodnika*

Pierwszy numer *Polityki* (dalej też *P*) ukazał się z datą 27 lutego – 5 marca 1957 roku. Redaktorem naczelnym był Stefan Żółkiewski, a w stopce redakcyjnej

<sup>1</sup> Szerzej – s. 24–28, 81–86, 211–214.

<sup>2</sup> Por. definicje zawarte w: Maślanka (red.) 1976.

widniały nazwiska m.in.: Romany Granas, Andrzeja Werblana, Mieczysława F. Rakowskiego, Oskara Lange, Leona Kruczkowskiego, Władysława Broniewskiego, Jerzego Putramenta, Adama Schaffa, Michała Radgowskiego, Kazimierza Koźniewskiego, Zygmunta Kałużyńskiego, Szymona Kobylińskiego. Już w 1958 roku redakcję objął M. Rakowski, posiadający nie tylko naturalny talent przywódczy, ale i koncepcję utworzenia magazynu politycznego. W podwilżowych czasach tygodnik zbliżał się ku formie informacyjnej, adresowanej do szerokiego kręgu inteligencji.

W zależności od warunków politycznych zespół trwał, mniej lub bardziej, przy wartościach liberalnych, które najpełniej odzwierciedlały artykuły wstępne. Przywiązywano wagę do różnicowania tematyki, adekwatności stylu i języka przekazu, wyrazistości poglądów. Aczkolwiek jeszcze w 1958 roku brakując kolumn informacyjnych i felietonowych, pojawiają się stopniowo rubryki (np. „Profile”, „Minął tydzień”, „Bez komentarzy”, „Dobrze i źle o Polsce pisali”, „Na świecie mówi się”), cykle (m.in. „Nowości literatury politycznej”, „Redakcja strzela, czytelnicy kule noszą”, „Przegląd czasopism wojewódzkich”, „Polityka i obyczaje”), ankiety, recenzje telewizyjne. Zaslugą M. Rakowskiego było zaproszenie do współpracy Andrzeja K. Wróblewskiego i Ryszarda Kapuścińskiego.

Na przełomie lat 50. i 60. XX wieku wykształcił się specyficzny sposób komunikacji interwencyjnej z najwyższymi władzami państwowymi. Powtarzam tu nieco sarkastyczną ocenę kronikarza *Polityki*, M. Radgowskiego, tak nazywającego listy M. Rakowskiego do I sekretarza PZPR (wówczas Władysława Gomułki) w obronie tygodnika. Bodaj pierwszą z okazji do takiego wystąpienia były ataki na pismo po publikacji felietonu Jerzego Andrzejewskiego wypowiadającego się przeciwko karze śmierci (*P.* 1960, nr 43). Kontekstem głosu pisarza były głośne procesy w tzw. aferach gospodarczych<sup>3</sup>.

W 1961 roku na łamach *Polityki* ukazały się pamiętniki Adolfa Eichmanna, co nadawało tygodnikowi polor ekskluzywności. W najlepszych latach pod kierunkiem M. Rakowskiego, tj. 1957–1962 i 1967–1972, zrodził się wręcz snobizm czytania *Polityki* (Radgowski 1981, s. 41–53).

Dbałość o wysoki poziom tygodnika przejawiała się m.in. w unowocześnianej szacie graficznej, publikacji przekładów beletrystyki światowej, cykliczności omawiania ważnych społecznie problemów (np. „Obywatele nie jękać się”, „W biegu po dyplom”, „Kochani rodzice”, „Złote szare komórki”), wielozadaniowości autorów (każdy mógł próbować różnych form dziennikarskich), pozyskiwaniu nowych autorów. Istotnym aspektem było przejęcie odpowiedzialności kierowników działów za ich strukturę (do dziś w opracowaniach z historii prasy, podaje się jako wzorcowe zarządzanie działem budownictwa i mieszkalnictwa przez Aleksandra Paszyńskiego). Programowo *Polityka* reprezentowała racjona-

<sup>3</sup> W. Gomułka zawiesił wówczas M. Rakowskiego w funkcji redaktora naczelnego. Inne „okazje” do interwencji to np. opublikowanie artykułu Jerzego Urbana: Jego totalność dr Marcinkowski (*P.* 1963 nr 10) na temat zwalczania alkoholizmu, por. Radgowski 1981, s. 41–53.

lizm w ocenie wydarzeń politycznych i społecznych (słynne M. Rakowskiego „Realia, panowie, realia”), graniczący niekiedy z brutalizacją świata przedstawionego w reportażu, oraz ewolucjonizm (co zbliżało tygodnik do stanowiska Juliusza Mieroszewskiego).

Dramatyczną próbą hartu dla *Polityki*, jak i całej ówczesnej prasy, był rok 1968. W swoich dziennikach M. Rakowski napisał: „na razie usiłujemy się nie ześwinić, ale to nie może być programem” (Rakowski 1999, s. 173). Pomimo oczywistych związków partyjno-politycznych i pozycji redaktora naczelnego w establishmentie *Polityka* była zjadliwie atakowana, zwłaszcza przez pisma terenowe, z jednej strony za afirmowanie „małej stabilizacji”, z drugiej – za odmowę uczestniczenia w kampanii antysemickiej (Rakowski nie zgodził się na przypomnienie felietonu „O działalności Żydów”, napisanego w 1924 roku przez Antoniego Słonimskiego).

Z perspektywy lat można przyjąć, że tygodnik nie został zamknięty, bo uznawany był w środowisku międzynarodowym, a ponadto specjalizował się w tematyce polsko-niemieckiej, legitymizując niejako priorytetowe działania Gomułki.

W dekadzie Edwarda Gierka *Polityka* zachowała status pisma niezależnego i opiniotwórczego, co zręcznie wykorzystywano, czyniąc z jej łamów rodzaj pomostu pomiędzy władzą i społeczeństwem. *Polityka* poparła ruch reformatorski i względną demokratyzację życia w Polsce, czego wyrazem przykładowo były cykliczne artykuły („Plus minus średnio”), wypowiedzi programowe redaktora naczelnego (m.in. „Dobry fachowiec, ale bezpartyjny”), uruchomienie „Biuletynu listów” do urzędników państwowych. Analiza zawartości tygodnika z tego okresu pokazuje, jak trudno było zachować proporcje pomiędzy publicystyką a wypowiedziami *stricte* politycznymi.

W latach 1971–1975 do zespołu dołączyli: Hanna Krall, Jacek Maziarski, Wanda Falkowska, Andrzej Mozołowski, Adam Krzemiński, a stałą współpracę rozpoczęli Wojciech Giełżyński i Andrzej Szczypiorski. Powstały nowoczesne dodatki, m.in. *Polityka – eksport – import* i *Polityka – książki*. Zdaniem M. Radgowskiego *constans* wysokiej oceny tygodnika sprzyjał pewnemu „uśpieniu” zespołu, aczkolwiek żywo reagował on na oznaki kryzysu społecznego. W *Polityce* ukazywały się teksty poświęcone przyczynom i przejawom regresu gospodarczego, w tym – gościnnie – autorów „źle widzianych” (Ozjasz Szechter, Jacek Kleuff, Antoni Pospieszalski). M. Rakowski, podsumowując tamten etap w tygodniku, pisał, że *Polityka* była przedmiotem ataku dogmatyków, gdyż akcentowała konieczność unowocześnienia organizacji pracy i systemu zarządzania. Jednocześnie – w zespole narastała frustracja z powodu braku możliwości silniejszego głosu, gdy w kraju narastała opozycja. Zapewne pozycja Rakowskiego nie ułatwiała prowadzenia pisma, które postrzegano już w kontekście upartyjnienia (Rakowski 1992, s. 49–83; Radgowski 1981, s. 212–213)<sup>4</sup>. Wyczerpała się formu-

<sup>4</sup> Rakowski doskonale zdawał sobie sprawę z ambiwalentnych opinii, jakie wzbudzała jego postawa. Świadczą o tym przykładowo zdania: „przy całym krytycyzmie, o swoim pozostawianiu

ła konstruktywnej (wewnętrznej) krytyki, potrzebny był przekaz propagandowy. W *Polityce* pisano przez to częściej językiem ezopowym, ale nie uchroniło to pisma przed ingerencjami cenzury – M. Radgowski podaje, że w 1978 roku tygodnik był najczęściej cenzurowanym pismem na rynku (Radgowski 1981, s. 222). Autorzy młodego pokolenia deklarowali znużenie „lojalnym krytycyzmem” i zaniepokojenie obojętnością czytelników.

We wrześniu 1982 roku stanowisko redaktora naczelnego objął Jan Bijak. Do zespołu dołączali wówczas dziennikarze niezweryfikowani, m.in. Jerzy Baczyński, Stanisław Podemski, Witold Pawłowski, Krzysztof Mroziewicz. Okres do 1989 roku można nazwać „dryfowaniem”, *Polityka* przestała być centrum dyskusji, podejrzliwie traktowana przez aparat partyjny i opozycję. Jednakże, renowacja pisma o wyrazistym profilu i ciągłości gwarantowanej osobą redaktora naczelnego rzutowały na podejście do *Polityki* po 1989 roku. A przypomnijmy, że inne, wcześniej poczytne tygodniki zniknęły z rynku lub straciły znaczną część odbiorców, np. *Veto*, *Prawo i życie*, *Przegląd Tygodniowy*. Beata Romiszewska na poparcie tej tezy cytuje wypowiedzi m.in. J. Bijaka i M. Turskiego, podkreślających walory pisma: liberalizm, racjonalizm, krytycyzm, otwarcie na świat, szacunek dla odmiennych poglądów (Romiszewska 2005b, s. 13–14).

W świetle późniejszych wypowiedzi J. Bijaka i J. Baczyńskiego stwierdzić można, że wierność tym zasadom uznano za podstawę osadzania tytułu w nowej rzeczywistości mediów. Zakładano, że tygodnik „programowo nie wiąże się z żadną partią, ugrupowaniem politycznym”, „nie będziemy wyrzucać kolegów, którzy zbyt silnie kojarzą się z PRL-em, nie będzie zmiany naczelnego”, „nie będziemy przyjmowali nowych ludzi z innej opcji, czy ze środowisk opozycyjnych, wtedy nie będziemy radykalnie zmieniali samej formuły pisma”<sup>5</sup>.

### *Funkcjonowanie po 1989 roku*

Na podstawie lektury *Polityki* z lat 90. wnioskować można, że zespół oczekiwał na zmiany ustrojowe w Polsce i akceptował je, a obok deklarowanego liberalizmu rysowały się dwie opcje światopoglądowe: lewicowa i republikańska. Od numeru 5 z 1990 roku z winiety tygodnika usunięto nagłówki „Proletariusze wszystkich krajów łączcie się”. W numerze 24 z 1993 roku pojawił się artykuł Andrzeja Garkickiego „Wartości republikańskie”. Inni publicyści – Daniel Passent, Krzysztof Mroziewicz nazywali linię *Polityki* eklektyczną. Po 33 latach współpracy zespół opuścił Sz. Kobyliński, nieodnajdujący swojego miejsca po przemianach. Pomi-

w tym obozie (tj. w PZPR, przyp. I.H.) decydowały ambicje. Nie wstydzę się tego. Te ambicje nazywały się *Polityka*. Już na początku lat 60., po pierwszych sukcesach, wiedziałem, że to pismo różni się od pozostałych. A ponieważ z roku na rok stawało się niezwykle ważnym tygodnikiem opiniotwórczym, więc często moim głównym celem było przetrwanie i utrzymanie *Polityki* na „powierzchni”, Bereś, Skoczylas 2002, s. 20–21.

<sup>5</sup> Są to fragmenty nieautoryzowanych rozmów Romiszewskiej, przeprowadzonych w styczniu 1996 roku (Romiszewska 2005b, s. 16–17).

mo rozbieżności, w katalogu wartości przyjętych przez *Politykę* znajduje się zbiór wspólny, na który się składają: suwerenność społeczeństwa obywatelskiego, demokracja, swoboda głosu poglądów.

W wyniku prac komisji likwidacyjnej przedsiębiorstwa RSW, prawo do tytułu *Polityka* w 1990 roku otrzymała spółdzielnia pracy, którą utworzyli pracownicy tygodnika, wnosząc trzymiesięczne uposażenie. Władzą wykonawczą został zarząd spółdzielni, a corocznie zwoływane Zebranie Walne miało uprawnienia m.in. do wyboru redaktora naczelnego, decydowania o strategii finansowej. Spółdzielcza forma działalności wydawniczej nie była typowym przekształceniem własnościowym w sektorze mediów, ale stwarzała szansę na niezależność dzięki apartowi w postaci bezcennego kapitału zaufania czytelników.

Spółdzielnię obciążono długiem 500 mln zł, wynikającym z rozliczeń z RSW, a dziennikarze stanęli wobec problemu odpowiedzialności finansowej za byt pisma. Równolegle, w pejzażu pomonopolistycznym swobodnie żonglowano tytułami, wkraczał kapitał zagraniczny, wyrastały fortuny na uwłaszczeniu majątku dawnych mediów. Zespół *Polityki*, do którego wszak należeli wybitni analitycy ekonomiczni, dobrze rozumiał zagrożenia wynikające z żywiołowego przebiegu pierwszego etapu porządkowania ładu medialnego. Jak wspomina Wiesław Władyka:

Ten swoisty dziwołag [...] Spółdzielnia [...] z jednej strony rodziła zawsze wiele kłopotów proceduralno-prawnych [...] z drugiej jednak pozwalała zachować jakąś więź wspólnotową. [...] Uspołeczniała przecież w zespole wiele konkretnych problemów przedsiębiorstwa, rozkładała odpowiedzialność za wiele strategicznych decyzji na wiele osób i być może chroniła przed popełnianiem kardynalnych błędów. A też była dziwną przygodą w życiu wielu dziennikarzy, zwłaszcza tych, którzy pełnili dwie role naraz. [...] Rano myśleli o pomysłach i tekstach, redagowali je, a wieczorem o tym, ile pieniędzy przeznaczyć na marketing i jakie rury kanalizacyjne kupić do nowej siedziby (Władyka 2007, s. 105).

Tak oto W. Władyka werbalizował obawy zespołu *Polityki* o przyszłość w 1990 roku:

Pismo straciło ze względów obiektywnych swoją wyjątkową pozycję, to jasne; czytelnicy otrzymali naraz wiele nowych i świeżych propozycji oglądania i interpretowania świata [...]. Emocje, jakie towarzyszyły wielkim przegrupowaniom i przesileniom politycznym, znajdowały swoje odbicie w prasie. Na jej tle *Polityka* często mogła być odbierana jako formacja niezbyt przylegająca do tych emocji, zresztą była bez przerwy atakowana. Musi upłynąć trochę czasu, zanim pojawi się refleksja, że zemocjonowany świat polityki trzeba jakoś próbować zmytygować chłodną refleksją. Poza tym zaczęło występować także zmęczenie samą polityką, czytelnicy szukali również innych treści i innych rozrywek [...] Gazety stawały się coraz bardziej atrakcyjne, również graficznie, ilustracyjnie, dziennikarstwo – tak jak życie – nabierało tempa. Było zatem coraz trudniej, i nawet jeśli nadal polski inteligent, stary czytelnik *Polityki*, chciał sobie poczytać coś w stylu, do którego przywykł, to sam się niespostrzeżenie zmieniał. Miał coraz mniej czasu i był zdenerwowany na nowy sposób, bał się o swoją pracę, myślał o swoich pieniądzach [...] i o przyszłości dzieci [...] chciał sobie pożyć, pojechać wreszcie na wycieczkę za granicę,

kupić nowy sprzęt audio, wybrać lepszy samochód i lepszej marki kino (Władyka 2007, s. 111–112).

Zgodnie ze statutem Spółdzielni J. Bijak pełnił funkcję redaktora naczelnego i prezesa spółdzielni aż do maja 1994 roku, kiedy na Walnym Zgromadzeniu nastąpiło rozdzielenie obu stanowisk. Redaktorem naczelnym został wówczas J. Baczyński, a jego zastępcami J. Poprzeczko i W. Pawłowski. Wybór J. Baczyńskiego na stanowisko redaktora naczelnego i prezesa Spółdzielni miał wieloaspektowe podłoże: wymiana pokoleniowa, potrzeba odświeżenia i mobilizacja zespołu, przekonująca wizja, o której W. Władyka napisał, iż była „wizją tygodnika jako towaru, jako nowoczesnego medium, które musi zmienić się dość zasadniczo edytorsko i graficznie, tematycznie i formalnie” (Władyka 2007, s. 124–126). Z tygodnikiem rozpoczęli wówczas współpracę m.in.: Marian Urbanek, Ewa Wilk, Ryszarda Socha, Sławomir Mizerski, Joanna Podgórska, Roman Frister, Tomasz Lis, Leszek Będkowski. Duże znaczenie miało pozyskanie Aliny Tepli, byłej wiceprezes RSW, która objęła pion wydawniczy.

### *Struktura tygodnika*

W okresie poprzedzającym tę zmianę w strukturze tygodnika wyodrębniono „Dział polityczny”, obecny do dziś. Wtedy też utrwalił się zasadniczy podział strukturalny, istniejący w różnych konfiguracjach także współcześnie. Trzon struktury stanowią działy: krajowy, polityczny, ekonomiczny, zagraniczny, kulturalny, naukowy, historyczny, graficzny, fotograficzny, dokumentacji, listów, reklamy. Na zasadzie cykliczności funkcjonują felietony<sup>6</sup>.

Dążąc do wypracowania własnego modelu interakcji z czytelnikami, *Polityka* wprowadziła nowatorskie wówczas formy, takie jak: ankiety (np. „Czy stan wojenny był nieunikniony?”, „Obraz minionych lat”, „Poradź rządowi”, „Kanon literatury polskiej XX wieku”), konkursy (np. fotograficzne, „Inteligencja polska XIX i XX wieku”, „Blżej Europy, bliżej świata”, wspomnieniowe). Kontynuowano stałą akcję pisma „Koszyk Polityki”, zapoczątkowaną w 1983 roku, od 2000 – „Eurokoszyk”.

Od 1992 roku funkcjonowały rubryki „Co tam panie w polityce?” (pierwszego wywiadu udzielił Lech Wałęsa) i „Stół *Polityki*” (dzisiaj – „Za stołem” prowadzona przez P. Adamczewskiego). W 1994 roku pojawiła się rubryka „Raport *Polityki*”, należąca dziś do najchętniej czytanych, a nawet traktowanych jako podręczne kompendium wiedzy.

Dziennikarze spółdzielcy szybko odkryli potencjał dodatków tematycznych: już w latach 1990–1994 wydawano cztery takie dodatki: *Polityka – Mieszkania*, *Polityka – Prywatyzacja*, *Polityka – Regiony*, *Polityka – Transport*.

<sup>6</sup> Felietonistyka stanowi atut tygodnika ze względu na obecność mistrzów tego gatunku: D. Passenta, J. Waldorffa, L. Stommy, R.M. Grońskiego, K. Zanussiego, J. Pilcha, J. Hartmana.

Dążenie do uatrakcyjnienia formuły tygodnika przejawiało się także w zmianie szaty graficznej. Od numeru 49 z 5 grudnia 1992 roku zmniejszono format *Polityki*, dotąd nazywany „płachtą”. Zwiększono liczbę stron, rozpoczęto druk w technice offsetowej. Wsłuchując się w opinie czytelników, Jacek Królak, nowy kierownik graficzny, zaprojektował bardziej przejrzysty układ pisma (dodatki przeniesiono do środka numeru). Zmianę tę można było oceniać od numeru 40 z 2 października 1993 roku.

Po zmniejszeniu formatu do *Polityki* wrócił Andrzej Mleczko. Swoje rysunki zamieszczali także Andrzej Czczot, Jerzy Duda-Gracz, Stasys, Henryk Sawka, Marek Raczkowski. Zwiększenie z 16 do 30 kolumn sprzyjało upowszechnieniu graficznych form przekazu informacji. Szybko zyskały popularność rubryki: „Fusy, plusy i minusy” (ze stałym felietonem R.M. Grońskiego), „Polityka i obyczaje”, „Coś z życia”. Z zespołu odszedł K.T. Toeplitz. Uwagę zwraca nowoczesne podawanie tekstu, np. rozbudowane formuły nagłówka, rodzaje lidów dostosowane do treści, wytłuszczenia, nadtytuły i śródtytuły.

Rewolucyjną zmianą było przejście do małego, kolorowego formatu (od numeru 41 z 14 października 1995 roku). Numery zerowe kolorowej *Polityki* wysłano do oceny m.in. Jerzemu Giedroycowi i Wojciechowi Jaruzelskiemu. Hasło reklamowe brzmiało „Miej swoją *Politykę!*”.

Pomimo kosztowności przedsięwzięcia Spółdzielnia nie związała się z żadnym zagranicznym partnerem kapitałowym, nie sprzedała też udziałów w piśmie. Dziennikarze – udziałowcy zrezygnowali z podwyżek na rok przed planowaną inwestycją.

Jak wspomina J. Baczyński, motywując zmiany:

Obawialiśmy się [...], że zgrzebna i dość nieprzyjemna w użyciu forma gazety będzie zniechęcać, zwłaszcza nowe pokolenia czytelników, do zainteresowania się treścią, sensem tego, co mamy do powiedzenia. Były zresztą niepokojące sygnały: na początku lat 90., mimo wysiłków redakcji, sprzedaż tygodnika spadała z każdym rokiem. O ile merytorycznie *Polityka* szybko odnalazła się w nowym ustroju, to fizycznie, ubrana w gomułkową estetykę, wciąż należała do PRL. A mieliśmy ambicje pozostać pismem powszechnie czytany, opiniotwórczym, zachowującym wpływ na rzeczywistość (Baczyński 2005, s. 20)<sup>7</sup>.

Poza kolorem wprowadzono wówczas nowy *layout*: zwiększono objętość do 100 stron. Najbardziej widoczne zmiany w strukturze działowej polegały na wprowadzeniu dwóch stałych rubryk: „Raportu” i „Na własne oczy” (według projektu L. Będkowskiego; była to twórcza kontynuacja polskiego reportażu i foto-reportażu). Wszystkie dodatki znalazły się w środku pisma, które wyraźnie komponowało się z pierwszej części publicystyki poważnej i drugiej – magazynowej. Teksty uległy skróceniu, co odzwierciedla ogólną tendencję w dziennikarstwie. Redakcja przywiązywała bardzo dużą uwagę do jakości okładek, które stawały

<sup>7</sup> Inne podsumowania tego etapu napisane przez publicystów tygodnika to m.in. Passent 2005, s. 113; Mizerski 2005, s. 92–96. Jak łatwo zauważyć w adresie bibliograficznym, były to teksty okazjonalne.



się wizytówką i reklamą czasopism. Te zmiany były konieczne ze względu na konkurencyjność.

Zgodnie z teorią Ryszarda Filasa, od początku 1993 roku do sierpnia 1994 roku trwał etap otwartej walki o rynek mediów, a następnie aż do połowy 1996 roku – etap nowego zagospodarowania rynku (Filas 1996; Filas 1995)<sup>8</sup>. W odróżnieniu od prasy codziennej, tygodniki odnotowywały wzrost czytelnictwa: w 1991 roku 62% Polaków deklaroowało czytanie tygodników, w 1996 – 71,4%. Ponad połowa czytelników potwierdziła w 1996 roku stałość wyboru tytułów i nawyk regularnego ich kupowania. Stopniowo jednak, proporcjonalnie do poszerzającej się oferty czasopism i zmiany stylu życia (upowszechnianie się kultury konsumpcji) wzrosło znaczenie kolorowych magazynów, poradników, prasy kobiecej. W segmencie tygodników opinii dobre rezultaty ekonomiczne i zasięg czytelniczy miały *Nie* i *Wprost*, debiutujący na rynku i przyciągający już to nową formułą, już to niespotykaną wcześniej ostrą i złośliwą krytyką. W latach 1993–1995 największy zasięg miał tygodnik *Nie* (9,2%), następnie – *Wprost* (7,4%) i *Polityka* (5,4%).

### Czytelnictwo

Decyzja o zmianie formatu i edycji kolorowej była konieczna z punktu widzenia dziennikarzy – spółdzielców, w sposób nader konkretny odczuwających spadek czytelnictwa *Polityki*. Odbывała się wówczas symboliczna walka o młodego czytelnika, na którego zniechęcająco oddziaływała stara formuła tygodnika. Nie była ona także atrakcyjna dla reklamodawców, a prawa wolnego rynku dyscyplinowały budżet.

Ciekawe są opinie czytelników *Polityki*, ankietowanych po wprowadzonych zmianach. Pozytywnie wypowiedziało się 63,2% odbiorców tygodnika, 29,4% negatywnie (pojawiały się wręcz głosy o rozstaniu z kolorową *Polityką*). Wśród respondentów nastawionych pozytywnie przeważali najmłodszy stażem czytelnicy (83%), negatywnie oceniali czytelnicy o ponaddwudziestoletnim stażu (33%).

Przeprowadzona ankieta pozwoliła także dokonać charakterystyki grupy docelowej tygodnika: 72,7% czytało pismo co najmniej 11 lat; w tej grupie 59% stanowili mieszkańcy Warszawy, z wykształceniem wyższym (54%). Deklarowali oni systematyczną lekturę *Polityki* (83,6%), a współczytelnictwo *Nie*, *Wprost*, *Przekroju*, *Twojego Stylu*, *Poradnika Domowego*. Największym zainteresowaniem cieszyła się tematyka polityczna (62,9%), społeczna (48,4%), gospodarcza (28,3%), historyczna (26,3%) międzynarodowa (22,4%), kulturalna (22,2%). Piątkę najpopularniejszych autorów stanowili: D. Passent, J. Paradowska, S. Podemski, L. Stomma, K. Mroziejewicz (Romiszewska 2005a, s. 35–39).

Dla każdej redakcji wiedza o preferencjach czytelników jest bezcenna, nie tylko ze względów marketingowych. Ankiety stały się do dziś wykorzystywa-

<sup>8</sup> Na ten temat pisali ponadto Bajka 1996; Sonczyk 1991.

nym narzędziem badawczym i poprzedzają lub kwitują wszelkie zmiany *layoutu*. Podobną, zwrotną dla czytelników informację o kondycji Spółdzielni zawierają publikowane corocznie raporty (patrz tabela 1).

W świetle badań rynku prasowego w segmencie tygodników opinii widoczna jest trwała tendencja rywalizacji pomiędzy tytułami *Polityka*, *Wprost* (zwłaszcza od 1993 roku), *Newsweek* (bazujący na tradycji amerykańsko-niemieckiej, bogato ilustrowany, preferujący styl zbliżony do tabloidowego, polegający na personalizacji i emocjonalności relatywnie krótkich tekstów).

**Tabela 1. Zestawienie czytelnictwa rocznego (w procentach) w latach 1991–2006**

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<i>Polityka</i>	5,2	5,1	5,4	4,6	4,4	6,6	6,2	4,4	6,4	5,5	5,7	6,9	6,6	6	6	9,8
<i>Wprost</i>	3,8	6	7,4	6,5	6,7	8,1	9,7	5,2	7,9	6,6	7,2	9	8,7	8,4	7,8	9,3
<i>Newsweek</i>																

Źródło: Filas 1996.

W tabeli 2 prezentuję dane potwierdzające tę prawidłowość: nakład *Polityki* był niższy od nakładu *Wprost* w latach 1997 i 1998, a od nakładu *Newsweeka* w latach 2002 do 2005. Wyrównanie nakładów *Polityki* i *Newsweeka* nastąpiło w 2006 roku i od tamtej pory rysuje się tendencja zwyżkowa *Polityki*. Najślabse wyniki osiąga tygodnik *Wprost*, szczególnie w latach 2002–2012. Obiektywne przyczyny tych fluktuacji to zmiany na stanowisku redaktora naczelnego, mniejsze przywiązanie czytelników do tytułów i zjawisko tzw. współczytelnictwa.

**Tabela 2. Średnie nakłady i sprzedaż trzech wybranych tygodników w latach 1997–2012**

	Średni nakład	Rozpowszechnianie płatne
<b>1997</b>		
<i>Polityka</i>	273 461	184 893
<i>Wprost</i>	319 520	220 828
<b>1998</b>		
<i>Polityka</i>	286 516	198 083
<i>Wprost</i>	324 263	212 050
<b>1999</b>		
<i>Polityka</i>	311 606	225 224
<i>Wprost</i>	218 024	218 024

<b>2000</b>		
<i>Polityka</i>	345 489	244 412
<i>Wprost</i>	336 963	217 514
<b>2001</b>		
<i>Polityka</i>	370 507	250 872
<i>Wprost</i>	344 912	222 161
<b>2002</b>		
<i>Polityka</i>	349 745	223 931
<i>Wprost</i>	336 208	188 119
<i>Newsweek</i>	411 869	251 630
<b>2003</b>		
<i>Polityka</i>	321 328	206 301
<i>Wprost</i>	315 704	184 150
<i>Newsweek</i>	377 811	215 771
<b>2004</b>		
<i>Polityka</i>	299 515	190 259
<i>Wprost</i>	303 675	168 422
<i>Newsweek</i>	330 586	185 097
<b>2005</b>		
<i>Polityka</i>	278 842	177 493
<i>Wprost</i>	284 349	165 535
<i>Newsweek</i>	274 264	165 279
<b>2006</b>		
<i>Polityka</i>	265 508	170 083
<i>Wprost</i>	255 286	142 226
<i>Newsweek</i>	240 840	145 561
<b>2007</b>		
<i>Polityka</i>	243 150	165 594
<i>Wprost</i>	244 246	144 496
<i>Newsweek</i>	233 204	137 997
<b>2008</b>		
<i>Polityka</i>	230 093	152 482
<i>Wprost</i>	213 642	113 012
<i>Newsweek</i>	209 472	122 176
<b>2009</b>		
<i>Polityka</i>	209 422	144 894
<i>Wprost</i>	187 180	98 549
<i>Newsweek</i>	180 772	107 078

<b>2010</b>		
<i>Polityka</i>	197 373	143 090
<i>Wprost</i>	173 683	102 998
<i>Newsweek</i>	187 873	119 656
<b>2011</b>		
<i>Polityka</i>	190 459	134 612
<i>Wprost</i>	178 971	119 401
<i>Newsweek</i>	173 370	115 208
<b>2012</b>		
<i>Polityka</i>	186 333	127 346
<i>Wprost</i>	170 612	131 865
<i>Newsweek</i>	184 310	137 568

Źródło: Dane ZKDP, sprzedaż ogółem 1997–2012.

### Zarządzanie marką

Po najpoważniejszej – jak dotąd – zmianie edytorskiej, tygodnik utrzymuje stałą formę: zwykle ma 106–132 kolumny, podzielone według kryteriów tematycznych („Raport *Polityki*”, „Kraj”, „Gospodarka”, „Świat”, „Kultura”, „Historia”, „Nauka”, „Społeczeństwo”). W każdym numerze znajduje się około 25 dłuższych materiałów dziennikarskich (artykuły, reportaże). Często jest infografika, aż do połowy zawartości materiału. W tygodniku nadal publikują autorzy związani z nim od 1957 roku: D. Passent, M. Turski.

„Desant” z *Tygodnika Powszechnego* w osobach: Jerzego Pilcha, Adama Szostkiewicza, Krzysztofa Burnetki zasilili zespół około roku 2000. Z *Gazety Wyborczej* dołączył w 1996 roku Jacek Żakowski. Reprezentantami młodego pokolenia „drugiego uderzenia” na przełomie stuleci byli m.in.: Joanna Cieśla, Igor Miecik, Marcin Rotkiewicz, Martyna Bunda, Agnieszka Rybak, Paweł Wrabec. Utrwaliła się specjalizacja: Krystyna Lubelska, Janusz Wróblewski, Dorota Szwarzman zajmowali się kulturą, Tadeusz Olszański – sportem, Paweł Walewski – medycyną, a Piotr Pytlakowski – dziennikarstwem śledczym. Rozwijał się zespół fotoreporterów, co zrozumiałe w dobie kultury wizualnej. Jego trzon stanowili: Tadeusz Późniak, Stanisław Ciok, Anna Musiałówna, Grzegorz Press.

Reklama zajmuje zwykle 30% objętości tygodnika (Mielczarek 2007, s. 151–153).

Obserwujący przekształcenie się *Polityki* od wewnątrz, W. Władyka podaje wiele ciekawych uzupełnień i szczegółów dotyczących m.in. zespołu i sposobu zarządzania Spółdzielnią. Baczyński jako redaktor i prezes rozważnie utrzymuje koncepcję ewolucyjności w formie, treści i awansach zawodowych, dzięki czemu *Polityka* cieszy się wiernym lektorem. Owocuje metoda swoistej szkoły rzemio-

sła z długotrwałym terminowaniem, którą Władyka opisuje następująco: „Nadal w redakcji działała tradycja przekazywania sztuki robienia gazety wedle stylu gęsiego: starzy przekazują powoli władzę młodszym, a ci dobierają sobie jeszcze młodszych”, którzy „przechodzą próbę tekstu i to niejednego” (Władyka 2007, s. 108)<sup>9</sup>.

Należy przyznać, że w dobie nadaktywności zawodowej dziennikarzy i zbanalizowania zawodu jako takiego, porozumienie w zespole, będące gwarancją wspólnej odpowiedzialności za poziom merytoryczny i poziom sprzedaży, stanowi ewenement. Taka formuła *Polityki* zyskuje akceptację, często wręcz poszerzoną do identyfikacji czytelników z profilem tygodnika.

Szczególnym przejawem mocnej pozycji tygodnika są Salony *Polityki* prowadzone m.in. w Krakowie, Sopocie, Lublinie, Elblągu (w tych dwóch ostatnich miastach – do dzisiaj).

Od 1994 roku *Polityka* jest poważnym udziałowcem Radia Tok FM. W latach 2000–2006 była wydawcą *Res Publici Nowej*, kontynuatorki zasłużonego miesięcznika Marcina Króla (Baczyński, Podgórska 2000, s. 67). W 2001 roku przejęła także *Forum*, delegując J. Mojkowskiego ze swoistą misją przywrócenia świetności tygodnikowi. Pomimo korzystnych wyników łącznej sprzedaży i zwiększenia sprzedaży *Forum*, od numeru 16 z 2013 roku tygodnik przekształcono w dwutygodnik (przy niskiej cenie egzemplarzowej 3,90 zł). Redaktor naczelny *Nowego Forum* J. Mojkowski zapewniał w pierwszym numerze:

Czasy się zmieniają, a my razem z nimi. Co zmieniliśmy? [...] Chcemy być bliżej życia, lepiej poczuć temperaturę i emocje naszych czasów [...] Ambicją *Nowego Forum* jest pobierać najciekawsze historie świata. Nie oznacza to jednak, że straciliśmy zainteresowanie dla wartościowych analiz czy opinii wybitnych zagranicznych ekspertów, które były siłą dawnego *Forum*. O nich będziemy informować na naszych stronach internetowych – Forumcyfrowe.pl [...] stworzyliśmy nowy styl, przejrzysty layout, a teksty są ilustrowane dynamicznymi zdjęciami najlepszych fotografów lub karykaturami znanych satyryków [...] zwiększyliśmy objętość do 80 stron [...] Obniżyliśmy cenę [...] zmieniliśmy papier na bardziej ekologiczny<sup>10</sup>.

Warto dodać, że *Forum* wypełnia niszę rynkową jako pismo oparte na przedrukach publicystyki międzynarodowej wysokiej próby.

Wielu czytelników docenia także pierwszeństwo *Polityki* w kampaniach społecznych oraz kompetencje publicystów, przykładowo: Krzysztof T. Toeplitz brał udział w obradach Okrągłego Stołu, Jerzy Baczyński współpracował z Leszkiem Balcerowiczem przy pisaniu książki „800 dni: szok kontrolowany”; rozpoznawalnymi twarzami (także dzięki programom telewizyjnym) byli m.in.: Z. Kałużyński, J. Waldorff, D. Passent, L. Stomma, J. Paradowska; do zespołu należeli lub współpracowali z *Polityką* profesorowie: A. Garlicki, J. Kleer, L. Stomma, W. Władyka, J. Tazbir, H. Samsonowicz, E. Łętowska.

<sup>9</sup> W 1991 roku tygodnik otworzył nawet własną szkołę dziennikarską, prowadzoną m.in. przez Z. Pietrasika, W. Władykę, M. Ostrowskiego, K. Mrozewicza. Nie spełniła ona jednak oczekiwań.

<sup>10</sup> *Nowe Forum* nr 16, 26 IV–9 V 2013, s. 1.

*Polityka* przyznaje różne nagrody, ważne dla marki tytułu. Najdłużej, bo od 1958 roku przyznawane są Nagrody Historyczne. Pierwszymi laureatami tej nagrody byli m.in. Henryk Jabłoński („*Polityka* Polskiej Partii Socjalistycznej w czasie wojny 1914–1918”) i Jerzy Kirchmayer („*Powstanie Warszawskie*”). Od 1989 roku przyznawana jest Nagroda im. Zygmunta Szeligi, wybitnego publicyisty ekonomicznego. Otrzymali ją m.in. Witold Zaraska („*Eksbud*”), Kazimierz Pazgan („*Konspol*”), Roman Kluska („*Optimus*” S.A.).

Na swoje 40-lecie w 1997 roku *Polityka* przyznała specjalne nagrody – Kamienie milowe *Polityki*, które otrzymali Jacques Delors, Michał Gorbaczow, Tadeusz Mazowiecki.

Od 1993 roku przyznawane są Pasporty *Polityki* w sześciu kategoriach, tj. literatura, film, teatr, muzyka poważna, plastyka (sztuki wizualne), estrada, uzupelnionych w 2002 roku o kategorię „kreator kultury”. Jej laureatami byli m.in.:

- w dziedzinie literatury: Teodor Parnicki, Stefan Chwin, Olga Tokarczuk, Andrzej Sapkowski, Jerzy Pilch, Paweł Huelle, Dorota Masłowska, Jacek Dehnel, Sylwia Chutnik;
- w dziedzinie filmu: Jan J. Kolski, Jerzy Stuhr, Dorota Kędzierszawska, Krzysztof Krauze, Andrzej Jakimowski, Wojciech Smarzowski, Małgorzata Szumowska;
- w dziedzinie teatru: Tadeusz Słobodzianek, Agnieszka Glińska, Piotr Cieplak, Danuta Stenka, Jan Klata, Maja Kleczewska, Michał Zadara, Iwan Wyrpajew;
- w dziedzinie muzyki poważnej: Piotr Anderszewski, Olga Pasiecznik, Stanisław Drzewiecki, Marian Treliński, Dominik Połowski, Agata Zubel, Rafał Blechacz, Łukasz Borowicz, Artur Ruciński;
- w dziedzinie estrady: Ryszard „Tymon” Tymański, Anna Maria Jopek, Leszek Moździerz, Maria Peszek;
- w dziedzinie plastyki: Katarzyna Kozyra, Leon Tarasewicz, Cezary Boddzianowski, Grupa Twożywo, Joanna Rajkowska;
- tytuł kreatora kultury otrzymali m.in. Maria Janion, Krystian Lupa, Jerzy Jarocki, Elżbieta i Krzysztof Pendereccy.

Nawet ten skromny wybór laureatów uświadamia rolę opiniotwórczą *Polityki* i wyjątkową orientację jej redaktorów we współczesnej kulturze.

Od 2004 roku przyznawana jest Nagroda im. Barbary Łopieńskiej za najlepszy wywiad prasowy. Nagrodę tę otrzymała m.in. Teresa Torańska.

Od 2001 roku przyznawane są Stypendia Fundacji Tygodnika *Polityka*, od 2011 roku w zmodyfikowanej formule jako Nagrody Naukowe *Polityki*. Wartość tej inicjatywy polega nie tylko na promowaniu i premiowaniu dokonań młodych badaczy w Polsce, ale i na wykreowaniu swoistego lobby naukowego. Stypendyści utworzyli bowiem swoje stowarzyszenie i zostali zaproszeni do Rady Młodych Naukowców, ciała doradczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. W 2013 roku *Polityka* przystąpiła do programu stypendialnego im. Leopolda Ungera dla młodych dziennikarzy.

Z całą pewnością można mówić o przemyślanej strategii zarządzania Spółdzielnią w zakresie oddziaływania tytułu (marki) na zewnątrz. Nagrody i stypendia przyznawane przez kapituły afiliowane przy tygodniku stały się nieomal autonomicznymi markami, wyznacznikiem prestiżu i miarą sukcesu. Inicjatywy honorowania twórców oraz Salony *Polityki* ukształtowały nowy model kulturotwórczy, rzadki w odniesieniu do mediów. Tym samym, wokół redakcji powstał opiniotwórczy krąg autorów i wiernych czytelników.

Równie pozytywną rolę odgrywają publicystyczne serie wydawnicze zróżnicowanych tematycznie dodatków. Przyciągają one uwagę specjalnej grupy czytelniczej, zainteresowanej popularyzacją wiedzy na wysokim poziomie. Często problematyka dodatków uwzględnia dominujące nurty debaty publicznej (publicystyka okolicznościowa), ale także – z powodzeniem – wypełnia nisze rynkowe. Przykładowo: stałe dodatki, takie jak: *Cywilizacja* (od 2001 roku), *Niezbędnik Inteligentna* (od 2004 roku), *Pomocnik Historyczny* (od 2006 roku), *Pomocnik Psychologiczny* (od 2006 roku), *Przewodnik Prawny Polityki* (w 2008 roku), *Przyrodnik Polityki* (w 2009 roku), *Sztuka Życia* (2008–2009), oraz wydania specjalne, m.in. *Rewolucja Solidarności. Polska od Sierpnia 1980 do Grudnia 1981* (2005/4), *1917. Czerwony Październik. Tajemnica Bolszewickiej Rewolty* (2007/2), *Historia Żydów. Trzy tysiące lat samotności* (2008/1), *Religie świata (Niezbędnik Inteligentna Plus, 2009/6)*, *10 najważniejszych pytań świata (Niezbędnik..., 2010/2)*, *O sztuce dobrego życia (Ja, My, Oni, Poradnik Psychologiczny Polityki, 2010/5)*, *Czego szuka nauka? (Niezbędnik..., 2010/6)*, *Co się dzieje w kulturze (Niezbędnik..., 2011/1)*, *1569–1791 Rzeczpospolita Obojga Narodów (Pomocnik Historyczny 2011/4)*, *Cywilizacja 2.0. Świat po rewolucji informatycznej (Niezbędnik..., 2011/8)*, *Sztuka życia według synów i ojców (2011/12)*, *Trzęsienie kapitalizmu, czyli jak zaczął się kryzys i czym się skończy (Niezbędnik..., 2012/1)*, *Jak się pogodzić z upływającym czasem (Ja, My..., 2012/2)*, *Historia Chińczyków (Pomocnik Historyczny 2012/9)*, *O języku w mowie i piśmie (Niezbędnik..., 2012/11)*, *Powstanie styczniowe 1863. Klęska i chwala (Pomocnik Historyczny, 2013/1)*, *Jak pracować z sensem, zyskiem i sukcesem (Ja, My..., 2013/2)*.

Bardzo dobrym przykładem strategii marketingowej Spółdzielni są wydawnictwa wielotomowe: „Wielkie Mowy Historii” (4 tomy, 2005/2006), „Cała Polska czyta dzieciom” (kolekcja literatury dziecięcej, 23 tomy, 2007), „Przewodnik po Polsce” (6 numerów, 2008), „The Best of Blue Note Records” (kolekcja jazzowa, 20 tomów, 2009), „Polska Literatura Współczesna” (30 tomów, 2009), „Planeta Ziemia” (12 tomów, 2009), „The Blues” (7 tomów, 2010), „Współczesna literatura rosyjska” (15 tomów, 2010), „Złota jedenastka” (11 tomów, 2011/2012), „Dobrze wiedzieć” (2003), „Lato z kryminałem” (2006–2012), „Zima z kryminałem” (2012/2013). Książki i płyty wydane w tych seriach, mieszcząc się w rankingowym modelu kultury, stworzyły kanon dobrego gustu i inteligenckiego stylu; jako dobro pożądane zaspokajały snobistyczną potrzebę uczestnictwa w kulturze

wysokiej. Są wyjątkowym projektem wydawniczym w Polsce, wpisany w model zarządzania marką.

Wraz z rozwojem Internetu, zwiększeniem dostępności do sieci i przewidywanymi zmianami w strukturze wiekowej i nawykach czytelnich odbiorców, Spółdzielnia zainwestowała w wersję elektroniczną tygodnika (od 11 października 2006 roku), a następnie *Politykę Cyfrową* (od 25 kwietnia 2012 roku). E-wydanie dostępne było w sprzedaży egzemplarzowej i prenumeracie. W skład *Polityki Cyfrowej* wchodzi: bieżące, pełne wydanie tygodnika i *AudioPolityki* (zawierające 10 artykułów w postaci plików mp3), archiwum tekstowe *Polityki* (zbiór ponad 40 tysięcy artykułów od 2000 roku), a także aktualne i archiwalne wydawnictwa specjalne.

Najnowszy pomysł to uruchomienie, w kwietniu 2013 roku, centrum analitycznego *Polityka Insight*, czyli płatnego serwisu analitycznego z zakresu polityki i gospodarki. Serwis oferuje trzy produkty, tj. *PI Briefing* – poranny przegląd i zapowiedź wydarzeń, przegląd prasy, rubryka personalna, *PI Agenda* – zestaw kilku analiz (5–7) na wybrany temat, *PI Badania* – comiesięczny raport na wybrany temat i kwartalna prognoza. Zespół, pod kierunkiem Wawrzyńca Smoczyńskiego, tworzą specjaliści niezależni od redakcji.

Mówiąc o wydaniu elektronicznym *Polityki*, należy zaznaczyć, że już w 2006 roku funkcjonowały pierwsze blogi: *Antymatrix* Edwina Bendyka, *En Passant* Daniela Passenta, *Belferblog* Dariusza Chętkowskiego, *Lamiblog* Marka Penszko, *Skrót myślowy* Janiny Paradowskiej, *Technopolis*. Obecnie, najchętniej czytane są blogi: wymienione wyżej Passenta (niekwestionowany lider zestawienia) i Chętkowskiego (5 miejsce), oraz *Gotuj się!* Piotra Adamczewskiego, *Loose blues* Jana Hartmana, *Gra w klasy* Adama Szostkiewicza.

Ranking blogów odzwierciedla aktywność publicystów, a pośrednio świadczy o recepcji *Polityki*. Zespół redakcyjny, aczkolwiek fluktuujący, odbierany jest powszechnie jako stały, opiniotwórczy, rzetelny i wiarygodny. Miarą wysokiej oceny środowiska zawodowego i czytelników są nagrody dla dziennikarzy, grafików, pracowników działu reklamy. Przez różne kapituły nagradzani byli m.in. Jerzy Baczyński (Nagroda im. Dariusza Fikusa w kategorii „Twórcy Mediów”, 2002), Edwin Bendyk (wspólnie z Jackiem Żakowskim, II Nagroda w europejskim konkursie dziennikarskim „For Diversity. Against Discrimination”, 2006), Adam Krzemiński (Nagroda Viadriny, 2006), Krzysztof Mroziewicz (nagroda Wiktora w kategorii Najwybitniejszy Komentator, 2003), Janina Paradowska (Złota Akredytacja do Sejmu, 2002; tytuł Dziennikarza Roku miesięcznika *Press* 2002; II miejsce w rankingu 50 Najbardziej Wpływowych Kobiet w Polsce, 2003), Jerzy Pilch (Nagroda Literacka NIKE, 2001), Jacek Safuta (Europejskie Pióro 2003, 2004), Paweł Walewski (II Nagroda Embrace Award, 2005), Jagienka Wilczak (I Nagroda w kategorii prasy ogólnopolskiej w konkursie Nowe Granice Unii Europejskiej, 2004), Jacek Żakowski (tytuł Dziennikarza Roku 1997). Nagrody Grand Press w kategorii „publicystyka” otrzymali Wojciech Markiewicz (2002), Igor T. Miecik (2001), Barbara Pietkiewicz (2000), Joanna Solska (2003),



Ewa Winnicka (2005), zaś w kategorii „dziennikarstwo śledcze” – Bianka Mikołajewska (2005), Piotr Pytlakowski (1999).

Wśród ważniejszych nagród dla *Polityki* po 2000 roku należy wymienić m.in. Wyróżnienie Dobroczyńca Roku (za propagowanie akcji „Cała Polska czyta dzieciom”, 2001), nagroda i tytuł Mecenasa Kultury w kategorii „Promotor” (2003), wyróżnienia dla idei *Niezbędnik Inteligentna* w konkursie Media Trendy (2003), Magazyn Roku 2005, nagroda dla Biura Reklamy *Polityki* 2006 (obie nagrody przyznane przez magazyn *Media and Marketing Polska*), AS Empiku (2005, 2006), tytuł Superbrand (2007)<sup>11</sup>. Trudno podsumować inaczej – to uznanie za profesjonalizm w budowaniu wartości marketingowej Spółdzielni, nagrodzenie konsekwentnych i świadomych działań ukierunkowanych na uzyskanie efektu spójnego wizerunkowo i merkantylnie lidera w segmencie czasopism opiniotwórczych.

### *Nowa forma prawna*

Działania te można prześledzić na podstawie *Raportu rocznego Polityki 2012*, ważnego jako dokument otwarcia nowego etapu funkcjonowania tygodnika – od 1 stycznia 2013 roku POLITYKA Spółdzielnia Pracy przekształciła się w spółkę o nazwie „POLITYKA. Spółka z ograniczoną odpowiedzialnością Spółka Komandytowo-Akcyjna dawniej POLITYKA Spółdzielnia Pracy”. Przekształcenie w spółkę prawa handlowego było możliwe dzięki nowelizacji prawa spółdzielczego, przywracającej członkom spółdzielni prawo wyboru formy organizacyjnej przedsiębiorstwa. Podmiotem zarządzającym spółką (komplementariuszem) jest specjalnie powołana POLITYKA Spółka z o.o., której udziałowcami zostało 20 pracowników wydawnictwa, w tym dotychczasowi członkowie zarządu, kierownictwa redakcji, rady nadzorczej oraz część publicystów. Komplementariusz, mając zaledwie 2% udział w kapitale akcyjnym, obligatoryjnie zatwierdza kluczowe decyzje. Przewidywane jest rozszerzenie akcjonariatu<sup>12</sup>.

Rok poprzedzający zmianę był dla tygodnika czasem stabilizacji pozycji lidera z wynikiem średniej sprzedaży 127 335 egzemplarzy (kolejne tytuły w rankingu:

<sup>11</sup> Pełne listy nagrodzonych z uwzględnieniem rodzaju nagrody i opisem dokonań dziennikarskich podają Romiszewska 2005a, s. 185–186; Władysław 2007, s. 182–188.

<sup>12</sup> Uchwały w sprawie przekształcenia w spółkę komandytowo-akcyjną podjęło jednoosobnie Walne Zgromadzenie Spółdzielni 28 kwietnia 2012 roku. Udziałowcami w POLITYCE Spółce z o.o. pełniącymi funkcję komplementariusza są m.in.: J. Paradowska, D. Passent, A. Szostkiewicz, M. Janicki, M. Ostrowski, E. Bendyk, W. Smoczyński, B. Chaciński, A. Grzeszak. Spółka jest prawnym następcą spółdzielni, por. *Polityka* będzie spółką, *Polityka* 2012, nr 40 (2877), s. 97; *Polityka* spółką, *Polityka* 2013, nr 2 (2890), s. 93. Dodać należy, że zmiany organizacji spowodowały niewielkie retusze formy graficznej tygodnika, głównie w sposobie łamania tekstów. Jak się również okazało – w kryteriach oceny tekstów, co żartobliwie skomentował D. Passent w felietonie Ćwir, ćwir: „Szanowna Redakcja przekazała mi, że od dzisiaj felietony mają być krótsze o 15 proc. Ciekawe, czy w ślad za tym nastąpi obniżka honorarium”, *Polityka* 2013, nr 2 (2890), s. 96.

*Uważam Rze* – 125 356, *Newsweek* – 119 794, *Wprost* – 74 257)<sup>13</sup>. Uwzględniając poziom czytelnictwa wydań cyfrowych – *Polityka* utrzymała sprzedaż na poziomie 2011 roku. W pełni powiodły się starania o zwiększenie dostępności poprzez aplikacje na Kindle i iPada. W 2012 roku ukazało się 12 wydań specjalnych, 3 serie książkowe (omówione wcześniej) i książki kilku autorów *Polityki* („Bunt sieci” E. Bendyka, „Wrzask w przestrzeni. Dlaczego w Polsce jest tak brzydko?” P. Sarzyńskiego, „Książka o czytaniu, czyli resztę dopisz sam” J. Sobolewskiej). Dziennikarze nadal otrzymywali laury za wybitną publicystykę specjalistyczną, np. J. Solska (tytuł Dziennikarza Ekonomicznego), W. Smoczyński (Nagroda im. Andrzeja Woyciechowskiego), J. Żakowski (Nagroda im. Eugeniusza Kwiatkowskiego). W kwietniu 2012 roku wystartowała *Polityka Cyfrowa*. W katalogu nagród przyznawanych przez *Politykę* pojawiły się Nagrody Architektoniczne według pomysłu Piotra Sarzyńskiego. Tygodnik miał ok. 70 tys. fanów na Facebooku (najwięcej spośród tygodników opinii w Polsce) i ok. 10 tys. na Twitterze. Kontynuowane były autorskie audycje na antenie radia TOK FM (J. Solskiej, D. Passenta, J. Paradowskiej, J. Żakowskiego, P. Adamczewskiego). Biuro Reklamy *Polityki* po raz dziewiąty z rzędu uzyskało najwyższą ocenę ogólną w kategorii Magazyny w rankingu przygotowywanym na zlecenie *Media i Marketing Polska*. Podsumowując ten bilans otwarcia, J. Baczyński (2013, s. 34–35) napisał:

Niezależnie od zmiany formy prawnej 006A, w której działa POLITYKA, a także zawirowań rynkowych, będziemy starali się, aby wszystkie nasze publikacje, czy to drukowane, czy cyfrowe, cechowała najwyższa jakość dziennikarska i edytorska. Obiecujemy też, że nie stracimy z oczu tych cnót, które, jak mniemamy, przyczyniają się do tego, że chcą Państwo pozostawać z nami w stabilnym związku partnerskim: rozsądku, umiaru, rzetelności, odpowiedzialności i atrakcyjnego dziennikarstwa.

Już w początkach 2013 roku, pozycję *Polityki* umocniły dane o 4,5% wzroście sprzedaży w lutym (125 499 egzemplarzy) przy 3,9% spadku sprzedaży *Newsweeka* i 2,4% *Wprost*, tradycyjnie porównywanych w tym segmencie<sup>14</sup>.

W rankingu najlepszych blogów dziennikarskich miesięcznika *Press* zwyciężyła Dorota Szwarzman (blog muzyczny *Co w duszy gra*), a dobre miejsca zajęli D. Passent (7), A. Szostkiewicz (8), J. Paradowska (9) i E. Bendyk (11).

Wymierną oznaką dobrej kondycji ekonomicznej Spółdzielni jest obecna (od 2001 roku), okazała i funkcjonalna siedziba redakcji przy ulicy Słupeckiej 6 w Warszawie (poprzednie adresy to: do 1993 roku ulica Dubois, następnie ulica Miedziana 11).

Zaznaczyć należy ponadto względną stabilność ceny egzemplarza *Polityki* i adekwatność tej ceny do kosztów i tendencji w sektorze pism opinii: pierwszy,

<sup>13</sup> Dane Związku Kontroli Dystrybucji Prasy, sprzedaż ogółem I–XII 2012. Analizując wyniki, należy uwzględnić fakt, iż sprzedaż egzemplarzowa *Wprost* zmalała po odejściu Tomasza Lisa do *Newsweeka* w marcu 2012. Tygodnik *Uważam Rze* po gwałtownych zmianach redakcyjnych stał się pierwowzorem dla dwóch konkurencyjnych pism: *wSieci* i *Do Rzeczy*.

<sup>14</sup> Dane ZKDP, sprzedaż ogółem, styczeń–luty 2013 roku. Tygodniki *Do Rzeczy* i *wSieci* utrzymywały 3. i 4. miejsce w zestawieniu z tendencją lekko spadkową.

kolorowy numer *Polityki* (1995/41) kosztował 1,90 zł, po czterech latach funkcjonowania w formule podniesiono cenę do 2,50 zł (od nr 1998/28), od numeru 10 z 2003 roku cena wynosiła 3,50 zł. Następne sekwencje czasowe są krótsze: w 2004 roku za egzemplarz trzeba było zapłacić 4 zł, od numeru 7 z 2006 roku – 4,50 zł, od stycznia 2009 roku i nadal – 5 zł.

\*

Podejmując próbę określenia modelu zarządzania tygodnikiem spółdzielnią, stwierdzić należy, że analizę warunkują co najmniej dwie płaszczyzny: sposób funkcjonowania w systemie medialnym w Polsce (jednostkowy jako forma organizacyjna, wyjątkowy przez długotrwałość istnienia tytułu, posiadający umiejętność zdyskontowania tradycji, statusowy, weryfikowany bieżącymi danymi o zasięgu procentowym na rynku oraz pozycją lidera w segmencie tygodników opinii) i organizacja pracy redakcji. Uważam, że renoma *Polityki* wynika nie tylko z wartości poważnego dziennikarstwa uprawianego na jej łamach, ekskluzywności ważnych materiałów prasowych, spektakularnych sukcesów wydawniczych serii, inicjowaniu kampanii społecznych, ale także jest pochodną osobowości redaktorów naczelnych.

W przypadku M.F. Rakowskiego i J. Baczyńskiego mamy do czynienia z długoletnimi stażami, które gwarantują realizację koncepcji pisma przez dobór współpracowników, wyraziste określenie profilu lub programu, rozpoznanie oczekiwań czytelników, wyznaczenie obszarów tematycznych (struktura działów, felietonistyka, zastosowanie dobrych praktyk wynikających z doświadczeń innych redakcji, adaptację tendencji światowych w prasie). Styl pracy i komunikowania obu redaktorów świadczy, moim zdaniem, o walorach „miękkiego” autorytaryzmu w zarządzaniu zespołem. Nie każdy redaktor naczelny znajduje takie zrozumienie dla swoich decyzji, jak Rakowski i Baczyński, ale w historii prasy było kilku znakomitych redaktorów, stanowiących autorytet integralny lub silną osobowość: Jerzy Giedroyc (*Kultura*), Mieczysław Grydzewski (*Wiadomości*), Jerzy Turowicz (*Tygodnik Powszechny*), Jarosław Iwaszkiewicz (*Twórczość*) (por. Hofman 2002a, b).

Dla poparcia tej tezy można przytoczyć żartobliwy opis pracy redakcji, uwypuklający rolę redaktora naczelnego: przez inspirację (*wyjdź na miasto, przynieść coś naprawdę świeżego*) do finalnych poprawek (*oto nad kolumnami pochyła się redaktor naczelny, który wcześniej wszystkiemu zdążył się przyjrzeć, dlatego teraz dokona poprawek i ulepszeń, jeśli są niezbędne, a są [...] dzięki tym retuszom kolejny atrakcyjny czytelniczko numer Polityki staje się jeszcze bardziej atrakcyjny czytelniczko, o co, jak wiadomo, chodzi*)<sup>15</sup>.

Zachowanie decydującego głosu i zaufanie do kompetencji redaktora naczelnego może być czynnikiem spoiwości wewnątrz redakcji, wręcz jednym z warunków komfortu i bezpieczeństwa pracy, w sensie poczucia pracy zespołowej, wspólnej

<sup>15</sup> Mizerski 2007, s. 116–121. Fotoreportaż opublikowany z okazji 50-lecia *Polityki*, fotografie W. Druszcz, T. Poźniak.

odpowiedzialności. Forma spółdzielni, co wynika już z samej nazwy, opiera się na wspólnotowości; dzisiaj może warto dodać – wspólnocie wartości (o czym świadczą, cytowane wcześniej wypowiedzi M. Radgowskiego i W. Władyki).

Znając realia rynku, bez idealizowania obiektu badań, należy jednak stwierdzić, że „czynnik ludzki” (autorytet redaktora naczelnego, podmiotowość zespołu) stanowi o sukcesie tygodnika. Długie trwanie tytułu i kadencji redaktorów naczelnych, ciągłość i stałość są w sytuacji dużej płynności rynku medialnego postrzegane jako wartość dodana. Przekształcenie Spółdzielni w spółkę wydaje się zapowiedzią dalszej ekspansji i rozwoju w dom medialny. Zapowiedzi prawdopodobnej w kontekście efektów ekonomicznych i prestiżu *Polityki*.

### Bibliografia

- Baczyński J., Podgórska J. (2000): Przyjemności dyletanta, *Polityka*, nr 12 (2237), s. 67.
- Baczyński J. (2005): Portret w kolorze, *Polityka*, nr 41 (2525), s. 20.
- Baczyński J. (2013): Raport roczny *Polityki* 2012, *Polityka*, nr 10 (2898), s. 34–35.
- Bajka Z. (1996): Rynek mediów w Polsce, [w:] Z. Bauer, E. Chudziński (red.): *Dziennikarstwo i świat mediów*, Kraków, s. 41–45.
- Bereś W., Skoczylas J. (2002): Sposób na przeżycie PRL, M.F. Rakowski w rozmowie z W. Beresiem i J. Skoczylasem, *Gazeta Wyborcza*, 25 XI 2002, s. 20–21.
- Filas R. (1996): Czytelnictwo prasy oraz odbiór radia i telewizji w latach 1989–1995, [w:] G. Kopper, I. Rutkiewicz, K. Schliep (red.): *Media i dziennikarstwo w Polsce: 1989–1995*, Kraków, s. 21–37.
- Filas R. (1995): Zmiany w czytelnictwie prasy w latach 1993–1994, *Zeszyty Prasoznawcze*, nr 1–2, s. 164–174.
- Hofman I. (2002a): Kwintet solistów. O długoletnich redaktorach i ich pismach, [w:] M. Kosman (red.): *Na obrzeżach polityki*, Poznań, cz. II, s. 69–77.
- Hofman I. (2002b): Wzór redaktora i model redakcji: *Tygodnik Powszechny*, *Polityka*, *Twórczość*, [w:] B. Kosmanowa (red.): *Prasa dawna i współczesna*, Toruń, cz. III, s. 61–94.
- Maślanka J. (1976) (red.): *Encyklopedia wiedzy o prasie*, Wrocław.
- Mielczarek T. (2007): *Monopol, pluralizm, koncentracja. Środki komunikowania masowego w Polsce w latach 1989–2006*, Warszawa.
- Mizerski S. (2007): Jak to się robi w *Polityce*, *Polityka*, nr 9 (2594), s. 116–121.
- Mizerski S. (2005): Znamy te numery, *Polityka*, nr 16 (2500), s. 92–96.
- Nowe Forum* nr 16, 26 IV–9 V 2013, s. 1.
- Passent D. (2013): Ćwir, ćwir, *Polityka*, nr 2 (2890), s. 96.
- Passent D. (2005): Więc pijmy ziółka, *Polityka*, nr 16 (2500), s. 113.
- Radgowski M. (1981): *Polityka i jej czasy. Kronika lat 1957–1980*, Warszawa.
- Rakowski F. (1999): *Dzienniki polityczne 1967–1968*, Warszawa.
- Rakowski F. (1992): *Zanim stanę przed Trybunałem. Z M. Rakowskim rozmawia D. Szymczycha*, Warszawa.
- Romiszevska B. (2005a): *Nowe czasy Polityki*, Lublin.
- Romiszevska B. (2005b): *Polityka – historia i przeobrażenia po 1989 roku*, Lublin.
- Sonczyk W. (1991): *Transformacja polskiego systemu prasowego: nadzieje i zagrożenia*, [w:] J. Olędzki (red.): *Polskie media w okresie przemian*, Warszawa.
- Władyka W. (2007): *Polityka i jej ludzie*, Warszawa.

## STRESZCZENIE

**Model redakcji i zarządzania na przykładzie Spółdzielni Pracy „Polityka”**

Artykuł przedstawia sposób funkcjonowania i model zarządzania specyficzną formą organizacji tytułu prasowego, jaką jest spółdzielnia pracy. Analiza dotyczy tygodnika *Polityka* w latach 1990–2012 i statusu formalnoprawnego tygodnika, organizacji redakcji, konkurencyjności na rynku. W artykule omawiam ponadto ważne zmiany zawartości i szaty graficznej, podejmowane dla uatrakcyjnienia tytułu ze względu na nawyki czytelnicze nowych odbiorców. Omawiam także formy działalności wydawniczej, społecznej itd., umacniające oddziaływanie opiniotwórcze *Polityki*.

Praca ma charakter empiryczno-przeładowy. Opiera się na kronikach tygodnika napisanych przez M. Radgowskiego i W. Władykę (w części opisowej, historycznej) i materiale źródłowym: roczniki pisma, zestawienia ZKPD (analizy porównawcze).

Na podstawie danych wymiernych (wysokość nakładu, sprzedaży, cena egzemplarza) można stwierdzić, iż przyjęta forma spółdzielni pracy była czynnikiem przyspieszającym decyzje o zmianie struktury i wyglądu tygodnika, rozwijaniu innej działalności budującej markę tytułu, polityce wydawniczej. Wspólna odpowiedzialność merytoryczna i finansowa scementowała zespół redakcyjny, a ciągłość tytułu – skutek umiejętnych zabiegów marketingowych – stała się wartością dodaną.

W odniesieniu do tygodnika *Polityka* potwierdziła się teza o znaczeniu długofalowych projektów realizowanych przez jednego redaktora naczelnego o odpowiednich cechach osobowościowych.

**Słowa kluczowe:** tygodnik, struktura, marketing wydawniczy, marka (wartość) tytułu