

Tomasz Goban-Klas

## ZARZĄDZANIE JAKOŚCIĄ W DZIENNIKARSTWIE – KŁOPOT, MRZONKA CZY KONIECZNOŚĆ?<sup>1</sup>

**SŁOWA KLUCZE:** Dziennikarstwo, prasa drukowana, kryzys, jakość w dziennikarstwie, zarządzanie przez jakość

**KEY WORDS:** Journalism, printed press, crisis, excellency in journalism, total quality management

Abstract

### QUALITY MANAGEMENT IN JOURNALISM – A TROUBLE, A PIPE DREAM OR A NECESSITY?

Newspapers and journalism are experiencing a serious crisis, primarily economic, but also a crisis of their social role and credibility. It is visible in the decline in expenditure and revenue, including advertising, in the decreasing number of journalists and loss of public confidence. This pushes the further tabloidization of journalism, by which I mean using all means, themes, and forms that could attract readers. The result is a simplification of the content, a neglect of journalistic ethics, and – worst of all – numerous errors, from spelling mistakes to false information. This further decreases the credibility of the press. To brake this vicious circle a renewed appreciation of the importance of confidence in journalism is needed. This article describes the Total Quality Management project which was prepared by The Media and Society Foundation.

---

<sup>1</sup> Temat podjąłem już w referacie *Zarządzanie jakością w dziennikarstwie jako odzyskiwanie wiarygodności służby publicznej*, opublikowanym [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, red. T. Wawak, Kraków 2010, s. 555–562.

**Prolog**

Rozmowa między gospodarzem a dziennikarzem

Miejsce – Bronowice, Kraków

Rok – 1900

Dialog

CZEPIEC „Cóż tam, panie, w polityce? Chińczyki trzymają się mocno!?”

DZIENNIKARZ

A, mój miły gospodarzu,  
mam przez cały dzień dosyć Chińczyków.

CZEPIEC

Pan polityk!

DZIENNIKARZ

Otóż właśnie polityków  
mam dość, po uszy, dzień cały.

(...)

CZEPIEC

Kiedy to ciekawe sprawy.

DZIENNIKARZ

A to czytaj, kto ciekawy;

(...)

CZEPIEC

**A i my tu cytomy gazety  
i syćko wiemy.**

Teza 1:

To, co wiemy o naszym społeczeństwie, czy w ogóle o świecie,  
wiemy z mass mediów<sup>2</sup>.

Niklas Luhmann

Teza 2

Z drugiej strony, o mass mediach wiemy tak dużo,  
że nie możemy tym źródłom ufać<sup>3</sup>.

Niklas Luhmann

<sup>2</sup> N. Luhmann, *Realitat der MassenMedien*, Wiesbaden 1995, s. 1.

<sup>3</sup> Tamże.

## Kłopot z jakością

Jednak jeśli wiemy, i nawet „syćko” wiemy, to czy wiemy prawdziwie? Takie pytanie jest wręcz prowokacyjne dla samych mediów, które na swych sztandarach umieszczają *dictum*: „Cała prawda, całą dobę”<sup>4</sup>. Albo, jak niegdyś głosiło motto pewnej radiostacji: „Wiadomości dobre lub złe, ale zawsze prawdziwe”. Cóż, co do prawdziwości owych stwierdzeń można się spierać. Jak powiada Horacjusz – „So I have heard and do in part believe it” – „Słyszałem i ja o tym, i po części sam daję temu wiarę”.

Jednak wzorcem wiarygodnego dziennikarstwa były zalecenia Komisji Hutchinsa (1948 USA) ujęte w doktrynie społecznej odpowiedzialności prasy: „Prawdziwe, pełne, inteligentne sprawozdanie ze zdarzeń dnia w ujęciu, które czyni je zrozumiałymi; w tym celu należy oddzielać fakty od opinii i przedstawiać różne strony dyskutowanych problemów”<sup>5</sup>.

Istniał niegdyś styl prasy poważnej, wielkoformatowej, jak „The Times”, „The New York Times”, „Le Monde”. Od roku 1896 „The New York Times” szczyił się mottem: „Drukujemy wszystkie wiadomości, które są stosowne do druku”, i miał do tego stosowną objętość – rekordowa sięgała 700 stron dziennie! W nim obowiązywały inne standardy – wiadomości były sprawdzane, a źródła weryfikowane. Ustanawiały wzór rzetelnego dziennikarstwa dla elektronicznych mediów informacyjnych – radiowych i telewizyjnych.

## Co się stało z naszą prasą?

Wystarczy, że zadam takie pytanie – stawiane przez najtęższe głowy w wielu krajach Zachodu, w tym szczególnie często w Stanach Zjednoczonych – aby określić je jako retoryczne i uniknąć odpowiedzi. Wiadomo, że w dziennikarstwie dzieje się źle, a nawet bardzo źle.

Wiele danych z Polski, ale i ze świata odnosi się do zaniku poważniejszego (jakościowego) dziennikarstwa. Coraz częściej w kręgach wykształconych czytelników i odbiorców mediów, jak i u wielu wybitnych dziennikarzy (w Polsce – np. Jacek Żakowski, a wcześniej Ryszard Kapuściński) umacnia się przekonanie, że jakościowe dziennikarstwo zanika, a wiarygodność dziennikarzy słabnie<sup>6</sup>. Giną gazety, spada czytelnictwo.

<sup>4</sup> Takie było przez wiele lat hasło TVN24, ale się jakoś zbyło. Złośliwi internauci komentują, że albo „TVN 24 już nie mówi całej prawdy”, albo teraz to jest już „TVN48 – więcej niż prawda, dłużej niż dobę”.

<sup>5</sup> *A Free and Responsible Press: A General Report on Mass Communication: Newspapers, Radio, Motion Pictures, Magazines, and Books: Commission on Freedom of the Press*, Robert D. Leigh (Editor), University of Chicago Press, 1974, s. 21.

<sup>6</sup> Zob. P. Wilk, *Rzeczpospolita dezinformacji*, „Tygodnik Powszechny” 09.10.2012.

W Niemczech ogłoszono zamknięcie „Financial Times Deutschland”, wcześniej upadł „Frankfurter Rundschau”, ogłoszono zwolnienia w hiszpańskim „El Pais”, we Francji zamknięto dwa dzienniki: „France Soir” i „La Tribune”, dogorywa agencja fotograficzna SIPA; „Newsweek” likwiduje wydanie papierowe. W drugim półroczu 2012 roku każdy z polskich dzienników zanotował spadek czytelnictwa.

I tylko tabloidy trzymają się mocno! Jednym słowem – tabloidyżacja, a drugim są cięcia kosztów, redukcja personelu, obniżki płac i honorariów. W mediach króluje hasło – Oszczędności, oszczędności, oszczędności.

Spojrzenie biznesowe na serwisy informacyjne dostrzega w mediach przede wszystkim platformę przekazywania reklam do odbiorców. Dziennikarstwo jakościowe i odpowiedzialność społeczna są traktowane głównie jako element kosztów, który nie daje stosownego zysku akcjonariuszom.

Pogorszenie dziennikarstwa jest także związane z ograniczaniem wydatków na prace redakcyjne. Skrajny przypadek to korzystanie z prefabrykowanych informacji, jakich dostarcza „Journatic”, redakcja „generująca lokalne informacje według modelu »call-center«”. Ma ona siedzibę w Chicago, a zatrudnieni przez nią autorzy piszą z własnego mieszkania artykuły dla gazet w San Francisco czy Teksasie, co nie przeszkadza im relacjonować np. lokalnych zawodów sportowych albo posiedzenia rady gminy w Huntington Beach w Kalifornii. Czasem robią to z Filipin lub Afryki Północnej. Po drobnych retuszach zamieszcza się je w gazetach, czasem z fałszywymi podpisami.

Jakość spada, więc odbiorcy tracą zainteresowanie, a ich słabe zainteresowanie odbija się na dochodach mediów, i koło się zamyka – dziennikarstwo jakościowe trzyma się kłopsko. Prorokuje się jego koniec. Mimo wszystko można przedstawić dwa argumenty za dziennikarstwem jakościowym:

1. Moc mediów zależy od ich wiarygodności.

Konieczne jest zatem utrzymanie wiarygodności służby publicznej dziennikarstwa, którą zdobyło jako sfera niezależna od władzy politycznej, dostarczająca bezstronnej i rzetelnej informacji społecznej.

2. Argument biznesowy.

Hal Jurgensmeyer, wiceprezydent koncernu Knight Ridder ds. biznesowych w latach siedemdziesiątych XX wieku, przedstawił alternatywny model podejścia biznesowego. Uznaje on produkt medialny nie tylko za treść, np. wiadomości czy komentarze, lecz także za wpływ. **Przedsiębiorstwo prasowe produkuje, jego zdaniem, dwa rodzaje wpływu: wpływ społeczny, który nie jest na sprzedaż, oraz wpływ komercyjny, reklamowy – na sprzedaż.** Obie formy są powiązane, bowiem drugi wpływ nie może być silny bez pierwszego. Innymi słowy, **jakość się oplaca.**

Kwalifikacje tych argumentów są odmienne. Występują tu inne czynniki mocy, *agenda-setting* etc. Dziennikarstwo jakościowe wymaga jakości odbioru, jeśli już nie odbiorcy<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Tu spór – kto jest głupi: media czy odbiorcy, czy media oglupiają odbiorców, czy może głupi odbiorcy potrzebują jedynie głupich mediów? Ale problem ma podłoże głębsze – istotne osłabienie koncentracji i jakości uwagi odbiorców. McLuhan w *Przedmowie* do książki Harolda Innisa

## *Total Quality Management* – Zarządzanie przez jakość – firm medialnych

Jakość dziennikarstwa i jakość w dziennikarstwie nie jest już dzisiaj problemem rzemiosła. Staje się z jednej strony wymogiem wiarygodności, a ta z kolei warunkiem wpływu społecznego (przynajmniej na dłuższą metę). Z drugiej strony wymaga jej nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem medialnym, które – jak wszelkie inne konkurujące na rynku – ma wytwarzać produkty sprawdzonej, o ile nie najwyższej jakości. Bez wprowadzenia nowoczesnego, menedżerskiego spojrzenia na firmę w sektorze informacji, nie można liczyć na istotną poprawę stanu dziennikarstwa.

Ratunkiem dla mediów, poważnie zagrożonych kryzysem nie tylko ekonomicznym, może się stać operacjonalizacja pojęcia jakości mediów w sensie teorii i praktyki zarządzania wprowadzającej TQM, zarządzanie przez jakość (ang. *Total Quality Management*, kompleksowe zarządzanie jakością). To podejście do zarządzania organizacją, w którym każdy aspekt działalności jest realizowany z uwzględnieniem spojrzenia projakościowego. Uczestniczą w nim wszyscy pracownicy poprzez pracę zespołową, zaangażowanie, samokontrolę i stałe podnoszenie kwalifikacji. Celem jest osiągnięcie długotrwałego sukcesu, którego źródłem są zadowolenie klienta, zdobycie korzyści dla organizacji i jej pracowników oraz dla całego społeczeństwa<sup>8</sup>.

Jej wprowadzenie w mediach, szczególnie tzw. wysokich, jakościowych, wymaga całkowitej reorientacji działania zespołów redakcyjnych w koordynacji z działaniami właścicielskimi. Pewne pomysły zawiera projekt Philipa Meyera – powiązania troski o zysk (choć nie maksymalny) z troską o jakość<sup>9</sup>. O zbliżonych aspektach traktuje *The Reconstruction of American Journalism*<sup>10</sup>.

Arne Jensen ze Stowarzyszenia Wydawców Norweskich (*Association of Norwegian Editors*): „Musimy przyjąć do wiadomości, że będziemy dysponowali coraz większą liczbą coraz szybszych newsów, kwestią pozostanie, jak opracować je od strony dziennikarskiej i które napływające sygnały uznać za wartości publikacji”<sup>11</sup>.

Podstawą jednak musi być przede wszystkim monitorowanie głównych tematów medialnych, zarówno w tradycyjnych (masowych), jak i nowych (społecznych) mediach. Przykładem są tu analizy w ramach projektu „Excellence in Journalism”<sup>12</sup>.

---

pisał: „How exciting it was to encounter a writer whose every phrase invited prolonged meditation and exploration”. Zob. M. McLuhan, *Introduction* [w:] H.A. Innis, *The bias of communication*, Toronto 1964, p. vii–xvi.

<sup>8</sup> The Media and Society Foundation <http://www.media-society.org/en/media-society-org/the-foundation/home-page.html> [odczyt: 30.05.2013].

<sup>9</sup> Ph. Meyer, *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*, Columbia, Missouri 2004.

<sup>10</sup> *The Reconstruction of American Journalism*, A report by Leonard Downie, Jr., and Michael Schudson [w:] „Columbia Journalism Review”, 19.10.2009, [http://www.cjr.org/reconstruction/the\\_reconstruction\\_of\\_american.php?page=all](http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php?page=all) [odczyt: 30.05.2013].

<sup>11</sup> Ika: *Przyszłość mediów*, „Rzeczpospolita”, 2.10.2009, <http://www.rp.pl/artykul/372084.html> [odczyt: 30.05.2013].

<sup>12</sup> Zob. <http://www.journalism.org/> [odczyt: 30.05.2013].

Najbardziej jednak właściwą drogą zdaje się **Total Quality Management**, który przedstawił najnowszy projekt The Media and Society Foundation z siedzibą w Szwajcarii. Z inicjatywy czołowych międzynarodowych mediów przygotowano główne zasady doskonalenia jakości zarządzania w organizacjach medialnych. Szczegółowe standardy zarządzania jakością to ISAS BC 9001 dla nadawców (radio, telewizja) i ISAS P 9001 w prasie oraz Internecie<sup>13</sup>, zintegrowanych jako ISAS BCP 9001, wersja 2 z 15 czerwca 2010. To zestaw dwudziestu trzech wymagań niezbędnych do gwarancji jakości i efektywności zarządzania jakością w firmie medialnej. Obejmuje prawie wszystkie aspekty zarządzania firmą medialną (projektowanie, produkcja, badania publiczności, komunikacja, HR, kontrola jakości, zarządzania i innych działań wspierających, takich jak utrzymanie itp.

Oba standardy odnoszą się do systemu zarządzania stosowanego w firmie medialnej, a nie dotyczą bezpośrednio produktu (programu lub artykułu). Przede wszystkim odnoszą się do określania celów (kontrola praw autorskich, monitorowanie odbiorców, wiarygodność źródeł informacji itp.), chociaż nie dyktują, w jaki sposób do nich dotrzeć. Oznacza to, że każda spółka medialna ma swobodę w organizowaniu swojego systemu zarządzania, dostosowania go do swych potrzeb, wielkości i kontekstu działania. Indywidualni konsultanci i audytorzy oceniania organizacji medialnych według uniwersalnych standardów ISAS BC / P 9001 muszą być odpowiednio przeszkoleni w zakresie zgodności z wymaganiami ISO 19011 (Polska norma to PN-EN ISO 19011:2003).

ISAS BC 9001 P ISAS 9001 uzupełnia trzeci dokument: *Wytyczne w sprawie stosowania międzynarodowych standardów ISAS BC 9001 P ISAS 9001 w spółkach nadawców, producentów treści internetowych oraz w prasie*.

Jakość dziennikarstwa jest podstawowym warunkiem jego wiarygodności, a wiarygodność – wpływu społecznego. Kumulacja błędów, nawet pozornie drobnych, tworzy aurę niestaranności i nierzetelności, a w konsekwencji – nieprawdziwości. W interesie wszystkich pracowników mediów, w tym szczególnie ich właścicieli i sterników, jest zatem wdrażanie systemów poprawy jakości. Przykłady ich coraz częściej są opisywane w literaturze z zakresu zarządzania mediami.

## Bibliografia

*A Free and Responsible Press: A General Report on Mass Communication: Newspapers, Radio, Motion Pictures, Magazines, and Books: Commission on Freedom of the Press*, Robert D. Leigh (Editor), University of Chicago Press, 1974.

Goban-Klas T., *Zarządzanie jakością w dziennikarstwie jako odzyskiwanie wiarygodności służby publicznej* [w:] *Komunikacja i jakość w zarządzaniu*, red. T. Wawak, Kraków 2010, s. 555–562.

ika: *Przyszłość mediów*, „Rzeczpospolita”, 2.10.2009, <http://www.rp.pl/arttykul/372084.html> [odczyt: 30.05.2013].

<sup>13</sup> Media and Society Foundation, zob. <http://www.media-society.org> [odczyt: 30.05.2013].

- Luhmann N., *Realität der Massenmedien*, Wiesbaden 1995, s. 1
- McLuhan M., *Introduction* [w:] H.A. Innis, *The bias of communication*, Toronto 1964, s. vii–xvi.
- Meyer Ph., *The Vanishing Newspaper: Saving Journalism in the Information Age*, Columbia, Missouri 2004.
- The Reconstruction of American Journalism, A report by Leonard Downie, Jr., and Michael Schudson*, „Columbia Journalism Review”, 19.10.2009, [http://www.cjr.org/reconstruction/the\\_reconstruction\\_of\\_american.php?page=all](http://www.cjr.org/reconstruction/the_reconstruction_of_american.php?page=all) [odczyt: 30.05.2013].
- Wilk P., *Rzeczpospolita dezinformacji*, „Tygodnik Powszechny”, 09.10.2012.

