

O zarządzaniu mediami publicznymi – warsztaty Europejskiej Fundacji Naukowej na Uniwersytecie Warszawskim, Warszawa, 12–14 maja 2013 roku

Michał Głowacki

W ramach programu „ESF Exploratory Workshops 2012” – inicjatywy wspierającej organizację interaktywnych spotkań, wyznaczających nowe kierunki badań – na Uniwersytecie Warszawskim zorganizowano międzynarodowe warsztaty pt. „Public Service Media Management: In Search for New Models of Public Service Media in the Era of Social Change and New Technologies”, które były finansowane przez Europejską Fundację Naukową (European Science Foundation – ESF)¹.

Celem warsztatów była analiza wyzwań stawianych zarządzającym mediami publicznymi w erze nowych rozwiązań technologicznych i zmian w korzystaniu z mediów przez publiczność. Przedmiotem spotkania była analiza teorii, modeli oraz strategii rozwojowych w *nowej ekologii mediów*, gdzie coraz większą rolę odgrywają media społecznościowe, wyszukiwarki internetowe oraz inne platformy wspierające interakcję współczesnych organizacji medialnych z kreatywną publicznością.

Program spotkania został opracowany w sposób umożliwiający analizę wyzwań stawianych mediom publicznym w odniesieniu do Zalecenia Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2012)1 o zarządzaniu mediami publicznymi², które wskazuje na konieczność usprawnienia systemu zarządzania opartego na zasadach przejrzystości, otwartości i odpowiedzialności, a także na gotowość mediów publicznych do podjęcia dialogu z publicznością. Uczestnicy spotkania skoncentrowali się także na wewnętrznych strukturach zarządzania mediów publicznych i sposobach wypełniania zadań programowych. Sesje tematyczne podkreśliły złożoność problematyki i umożliwiły analizę procesów zarządzania w odniesieniu do: tradycyjnych i nowych metod zarządzania, ewolucji polityki medialnej, zmian dokonujących się w dziennikarstwie, relacji mediów publicznych z użytkownikami platform online oraz struktur organizacyjnych, umożliwiających rozwój nowych form mediów w interesie publicznym.

¹ Propozycja organizacji warsztatów została zgłoszona do konkursu Europejskiej Fundacji Naukowej przez dr Michała Głowackiego z Instytutu Dziennikarstwa UW oraz dr Lizzie Jackson (Ravensbourne College of Design and Communication, Wielka Brytania). Została wybrana spośród 129 zgłoszeń, reprezentujących zróżnicowane dyscypliny naukowe, i znalazła się w gronie 27 zwycięskich inicjatyw organizowanych przez ESF w 2013 r. w 11 krajach Europy. Raport merytoryczny, szczegółowy program i prezentacje dostępne są na stronach internetowych Instytutu Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego – www.id.uw.edu.pl/dzialy/badania/strona/-esf-workshop, a lista warsztatów finansowanych przez ESF w 2013 r. pod adresem: www.esf.org/coordinating-research/exploratory-workshops/workshops-list.html?year=2013.

² Recommendation CM/Rec(2012)1 of the Committee of Ministers to member States on public service media governance. (Adopted by the Committee of Ministers on 15 February 2012 at the 1134th meeting of the Ministers' Deputies), <https://wcd.coe.int/ViewDoc.jsp?id=1908265> [dostęp: 17.05.2013].

Między modelem „industrialnym” i „sieciowym” – wyzwania dla zarządzających mediami publicznymi

Pierwszy dzień spotkania rozpoczęło wystąpienie prof. Janusza Adamowskiego – Dziekana Wydziału Dziennikarstwa i Nauk Politycznych Uniwersytetu Warszawskiego. Następnie organizatorzy warsztatów: Lizzie Jackson i Michał Głowacki określili cele i zakres badania. Lizzie Jackson podkreśliła, że media publiczne znajdują się współcześnie między dwoma modelami: 1) industrialnym, który charakteryzuje się standaryzacją i produkcją masową, a także występowaniem struktur zarządzania, opartych na hierarchii i „piramidzie władzy” oraz 2) sieciowym (postindustrialnym), opartym na rozwoju nowych mediów i technologii, procesach indywidualizacji, zmianach w korzystaniu z mediów (prosumenci, *user-generated content*) i nowych relacjach między zarządzającymi mediami a publicznością. Duża liczba współczesnych mediów publicznych nie jest w pełni przygotowana do działania w ramach modelu sieciowego. Analizując przyczyny tego stanu, Lizzie Jackson wskazała na istnienie nieaktualnych i nieodpowiednich struktur zarządzania. W odniesieniu do omawianych problemów zaproponowała listę wyzwań dla zarządzających mediami publicznymi, na której znalazły się m.in. potrzeby: wspierania innowacji, tworzenia nowych systemów monitorowania jakości, rozwoju nowych platform dla nawiązania i podtrzymania interakcji między mediami publicznymi a publicznością, analizy istniejących modeli finansowania i alternatywnych źródeł przychodów, usprawniania zarządzania, osiągnięcia większego poziomu „elastyczności” w istniejących strukturach organizacyjnych oraz włączania w procesy zarządzania reprezentantów publiczności.

Michał Głowacki, kolejny mówca, podkreślił konieczność prowadzenia dyskusji o przyszłości mediów publicznych w gronie ekspertów reprezentujących media publiczne, instytu-

cje międzynarodowe oraz ośrodki akademickie. W gronie uczestników warsztatów znaleźli się przedstawiciele takich właśnie grup z dziesięciu krajów Europy. W imieniu organizatorów i uczestników spotkania Michał Głowacki wyraził głęboki żal po śmierci dr. Karola Jakubowicza – międzynarodowego eksperta w dziedzinie mediów elektronicznych i zwolennika ewolucji mediów publicznych w erze *nowej ekologii mediów*.

W sesji otwierającej spotkanie wzięła także udział Nina Kancewicz-Hoffman, reprezentująca Europejską Fundację Naukową, oraz Claudia Alvares, przewodnicząca European Communication Research and Education Association (ECREA) – organizacji wspierającej badania nad mediami i komunikowaniem w Europie. Zaprezentowała ona uczestnikom spotkania założenia raportu ESF pt. *Media and Communication in Europe: Critical Questions for Research and Policy*. Omawiając wyzwania, wobec których stoją badacze mediów i komunikowania, Claudia Alvares zwróciła m.in. uwagę na konieczność prowadzenia badań w zakresie kreatywnej publiczności i jej wpływu na współczesne media.

Rada Europy o zarządzaniu mediami publicznymi

Najważniejsze elementy Zalecenia o zarządzaniu mediami publicznymi oraz działalność Rady Europy we wspieraniu reformy mediów publicznych zostały omówione w przemówieniu inauguracyjnym przez Jana Malinowskiego – kierownika Departamentu Społeczeństwa Informacyjnego w Radzie Europy. Przypomniął on, że Rada Europy przywiązuje wielką wagę do wdrażania standardów dotyczących działalności mediów publicznych. Wypracowane przez organizację standardy mogą być opisane za pomocą trzech płaszczyzn działalności: 1) wspierania niezależności i misji publicznej w społeczeństwie informacyjnym (dokumenty przyjęte do 2007 r.); 2) wypracowania nowych

definicji mediów (Zalecenie Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2011)7 o nowych definicjach mediów) oraz 3) zachęcania do przyjęcia nowych standardów w zarządzaniu mediami publicznymi (Zalecenie Komitetu Ministrów Rady Europy CM/Rec(2012)1 o zarządzaniu mediami publicznymi). Malinowski podkreślił także, że działalność mediów publicznych przyczynia się do realizacji i szerzenia wolności słowa i, przywołując słowa Andrisa Mellakaulsa – przewodniczącego Komitetu Sterującego do spraw Mediów i Społeczeństwa Informacyjnego (CDMSI), zaznaczył, że media publiczne są narzędziem wskazującym na „poziom zdrowia” demokracji. Zdaniem Jana Malinowskiego przyjęcie nowej, szerokiej definicji zarządzania jest warunkiem koniecznym dla działalności mediów publicznych w erze internetu. Oparte na partycypacji obywateli w tworzeniu i zarządzaniu mediami publicznymi procesy *governance* mogą pomóc w dostosowaniu się mediów publicznych do zmieniających się współcześnie wzorców kultury, edukacji, partycypacji i demokracji. Mówiąc o rosnącej roli nowych technologii i ekspansji platform społecznościowych, mówca zaprezentował ideę ruchu „przejmowania mediów publicznych przez publiczność”, która miałaby skutkować otwieraniem się mediów publicznych na kreatywnych twórców zawartości i rozwoju mediów publicznych współtworzonych przez obywateli. Na koniec podkreślił, że warsztaty ESF w Warszawie mogą być postrzegane jako praktyczny przykład wdrażania standardów Rady Europy wspierających innowację i interakcję w mediach publicznych.

Tradycyjne i nowe metody zarządzania

Pierwszą sesję tematyczną pt. „Public Service Media Management – Identifying Old and New Management Practices”, prowadzoną przez prof. Bogusławę Dobek-Ostrowską (Uniwersytet Wrocławski), rozpoczęło wystąpienie Nuno

Conde (Portuguese Catholic University, Portugalia) pt. *How Political Power Interacts with Public Service Media Management: The Portuguese Case*. Oceniał on, że jednym z najważniejszych wyzwań dla menedżerów mediów publicznych w Portugalii jest współcześnie konieczność odzyskania udziałów w rynku publiczności i odnalezienia odpowiedniego modelu finansowania w dobie kryzysu gospodarczego i silnej konkurencji ze strony mediów prywatnych.

Problem zmian w zarządzaniu mediami publicznymi podjął w wystąpieniu pt. *Managing Public Service Media: Understanding the Past, Imagining the Future* Christian S. Nissen (Copenhagen Business School, Dania), który w latach 1994–2004 pełnił funkcję dyrektora generalnego Danmarks Radio (nadawcy publicznego w Danii). Dokonał on analizy charakterystycznych cech dwóch tradycyjnych modeli zarządzania i zaprezentował model współczesny, który charakteryzuje się treścią generowaną przez publiczność i mniejszą potrzebą „centralnego sterowania”. Do istotnych problemów współczesnych mediów publicznych zaliczył rozdźwięk między pionem zarządzającym a twórcami zawartości.

Tradycyjne i nowe metody zarządzania stanowiły także temat wystąpienia Charlesa Browna (Westminster University, Wielka Brytania), zatytułowanego *Creating Tomorrow's Cultural Choreographers*. Zmiany w mediach publicznych wymagają od menedżerów mediów publicznych nowych metod zarządzania i kompetencji właściwych dla tzw. choreografów kultury. W tym kontekście Charles Brown zwrócił uwagę m.in. na zarządzanie relacjami z publicznością, finansowanie społecznościowe oraz rozwój technik *crowdsourcingu*.

Zmiany w polityce medialnej

Kolejną sesję tematyczną pt. „Public Service Media Meets New Media Evolving Policies to Support Innovative Management Structures” rozpoczęło wystąpienie Michaela Wagnera,

dyrektora sekcji Media and Communication Law w Europejskiej Unii Nadawców – European Broadcasting Union (EBU), o projekcie EBU Vision2020³, który ma na celu określenie przyszłej roli mediów publicznych w Europie.

Zasadnicze cechy nadawców publicznych – uniwersalność, niezależność, doskonałość, różnorodność i odpowiedzialność – omówił Roberto Suárez Candel, dyrektor sekcji Media Intelligence Service w ramach EBU, w prezentacji pt. *Deploying Public Service in Multiple Screens: a Key Step to Reach the Citizens*. Omawiając wartości i zadania mediów publicznych, zaznaczył, że zasadniczym celem powinno być zapewnienie ogólnego dostępu do treści w dowolnym miejscu i czasie.

Sesję zakończyło wystąpienie Tima Sutera, dyrektora Perspective Associates – organizacji doradzającej mediom i przedstawicielom rynku telekomunikacji w Wielkiej Brytanii w sprawach strategii i reform, zatytułowane *Opening up Public Service Media: A Strategy for Institutional Challenge – And Renewal*. Współtworzenie mediów publicznych przez obywateli wymaga zmian instytucjonalnych, co jest wielkim wyzwaniem dla zarządzających mediami. Zmiany te, zdaniem Tima Sutera, są nieuniknione i wymagają od menedżerów m.in. uwzględnienia roli publiczności w planowaniu strategii rozwojowych, pracy zespołowej i odpowiednich metod rekrutacji pracowników mediów publicznych.

Publiczność mediów publicznych

Moderatorem kolejnej sesji, zatytułowanej „Managing Participatory and »Open« Public Service Provision” był prof. Janusz Adamowski. Celem sesji było określenie alternatywnych metod zarządzania w kontekście zmian w zachowaniu użytkowników mediów pod wpływem rozwoju nowych technologii.

Autorką pierwszej prezentacji pod tytułem *A Public Service Search Engine?* była Lizzie

Jackson, która skoncentrowała się na współczesnej roli wyszukiwarek internetowych oraz ich pozycji rynkowej. Analizując światowy sukces platformy Google, wykazała brak inicjatyw tworzenia wyszukiwarek internetowych pod auspicjami mediów publicznych. Stwierdziła także, że stworzenie tego typu platform mogłoby poszerzyć katalog zadań mediów publicznych w XXI w.

Nawiązywanie współpracy między mediami publicznymi a publicznością stanowiło przedmiot badań Andry Leurdijk, niezależnego badacza mediów z Holandii. W prezentacji pt. *Future Strategies: Dilemmas for Public Service Media* Andra Leurdijk wskazała przykłady „dobrych praktyk” interakcji mediów publicznych z publicznością. Analiza dotyczyła w szczególności działalności BBCiPlayer (Wielka Brytania), obecności NRK (nadawcy publicznego w Norwegii) na platformie Spotify oraz współpracy mediów publicznych i prywatnych w ramach platformy Stieve (Belgia).

Celem prezentacji Rena Reynoldsa (założyciel i dyrektor The Virtual Policy Network – organizacji typu *think tank*, promującej dyskurs publiczny w zakresie gier online, światów wirtualnych w Wielkiej Brytanii), zatytułowanej *What we can Learn from Warcraft, Wikipedia and Word-play*, było poszukiwanie alternatywnych modeli zarządzania na podstawie przykładów z sektora światów wirtualnych i gier online. Reynolds podjął próbę wskazania specyficznych właściwości platform tego typu, ze szczególnym uwzględnieniem wykształcania się tzw. kultury fanów, opartej na nieustannej interakcji i współpracy w tworzeniu zawartości.

Zmiana w dziennikarstwie i zasady dobrego zarządzania

Drugi dzień warsztatów rozpoczęło wystąpienie Bissery Zankovej, doradcy Ministra Transportu, IT i Komunikacji w Bułgarii, członkini Biura CDMSI w Radzie Europy, która podsumowała

³ *Vision2020. An EBU Project*, <http://vision2020.ebu.ch/cms/home.html> [dostęp: 25.06.2013].

przebieg sesji i dyskusji w poprzednim dniu. Moderatorem sesji porannej, zatytułowanej „Round Table on Journalism – Management Structures which Support Blends of »Professional« and »Non-professional« News Gathering” był Christian S. Nissen. Sesję rozpoczęło wystąpienie *Public Media Accountability – A Comparative Study on Managerial Attitudes Towards the Public* Michała Głowackiego, który – nawiązując do wyników badań empirycznych międzynarodowego projektu „Media Accountability and Transparency in Europe (MediaAcT)” – dokonał analizy porównawczej percepcji roli publiczności przez pracowników mediów publicznych i prywatnych w 12 krajach Europy.

Problem odpowiedzialności mediów stanowił także główny temat wystąpienia – *The Role of Ombudsman in Public Service Media* – Mišy Molka, pełniącej funkcję rzecznika praw użytkowników mediów (*media ombudsmana*) w mediach publicznych w Słowenii. Odwołując się do przykładów ze swojej codziennej pracy, Miša Molka podkreśliła istnienie różnych możliwości krytyki mediów przez publiczność za jakość i skutki publikacji.

W sesji dotyczącej zmian we współczesnym dziennikarstwie wziął też udział Marcin Dąbrowski z TVP Technologie, który przedstawił sposoby dostosowania się do nowych technologii mediów publicznych w Polsce. Autorem przemówienia kończącego obrady – *Public Service Media Reforms – Performance Indicators and Good Governance* – była Bissera Zankova, która skupiła się na prezentacji zasad do-

bręgo zarządzania i wskaźnikach oceny działalności mediów publicznych, podkreślając, że opracowanie wskaźników efektywności powinno stanowić nieodłączny element reformy mediów publicznych.

W kierunku kontynuacji badań i rozwijania międzynarodowej współpracy

Każdą z omawianych sesji kończył półgodzinny panel dyskusyjny, w ramach którego uczestnicy przedstawiali uwagi, pytania oraz pomysły w zakresie zarządzania mediami publicznymi. W sesji podsumowującej spotkanie, moderowanej przez Tima Sutera, wskazano na istnienie problemów i tematów, które mogą wpływać na konieczność kontynuowania dyskusji w zakresie zarządzania mediami publicznymi w przyszłości oraz podtrzymywania i rozwijania współpracy z Radą Europy, EBU oraz ECREA. Jedną z propozycji stanowił też pomysł organizowania spotkań tego typu w systemie cyklicznym i opracowanie propozycji międzynarodowego projektu badawczego. Organizatorzy warsztatów przygotowali kompleksowy raport naukowy, który podsumowuje wszystkie dyskusje i określa schemat dla wspierania innowacji w mediach publicznych. Raport, którego założenia wysłane zostaną do przedstawicieli instytucji międzynarodowych, pracowników mediów publicznych i reprezentantów świata akademickiego, ma przyczynić się do wspierania dyskusji na temat przyszłości mediów publicznych w Europie.