

**Opinia o pracy doktorskiej mgr Justyny Przyborowicz**  
**"Zarządzanie unijnym sektorem audiowizualnym. Wymiar międzynarodowy"**

Praca mgr Justyny Przyborowicz podejmuje problem roli kultury organizacyjnej w zarządzaniu sektorem audiowizualnym instytucji Unii Europejskiej. To ważna kwestia przynajmniej z dwóch powodów: rosnącej ciągle społecznej, ale i politycznej roli mediów, z drugiej zaś ze względu na funkcjonowanie wspólnoty europejskiej i jej instytucji jako organizmów wielonarodowych.

Dysertacja liczy 298 stron i składa się z sześciu rozdziałów. Opatrzona jest wstępem, zakończeniem i bibliografią. Rozdział pierwszy i drugi wprowadzają czytelnika w podjętą przez Autorkę problematykę. Przede wszystkim Autorka definiuje tam kluczowe dla pracy pojęcia takie jak kultura, czy kultura organizacyjna. Omawia, choć dość powierzchownie, różne nurty badań nad kulturą w naukach humanistycznych, w tym teorię krytyczną związaną z nazwiskami T. Adorno, czy J. Habermasa, podejście strukturalistyczne związane m.in z C. Levi-Strauss'em, semiotykę R. Barthesa, hermeneutykę H-G, Gadamera, a także podejście dekonstruktywne J. Derridy. W tym kontekście trochę zastanawia brak wzmianki o studiach kulturowych rozwijanych przez Glasgow Media Group, a zwłaszcza w Centre for Contemporary Cultural Studies w Birmingham, zwłaszcza zaś Stuarta Hall'a. Brak ten tym bardziej zwraca uwagę, gdy w rozdziale II na s. 41 przy okazji prezentacji różnych paradygmatów badawczych w zarządzaniu humanistycznym w odniesieniu do badań komunikacyjnych, Autorka sygnalizuje tylko, że nurt ten wykorzystuje teorie powstałe w obrębie studiów kulturowych. Tej myśli jednak nie rozwija.

Daleko głębiej omawia badania kultury organizacyjnej w naukach o zarządzaniu, zwłaszcza w odniesieniu do komunikacji. Ten nurt badań rozwijany jest przede wszystkim w krajach, gdzie funkcjonuje już społeczeństwo wielokulturowe, w tym globalne organizacje wielokulturowe i ma oczywiście również ważne znaczenie praktyczne. Tutaj, należy podkreślić wielostronną erudycję Autorki.

Natomiast poważne wątpliwości wywołują dwa kluczowe dla pracy rozdziały: trzeci i czwarty. W rozdziale trzecim Autorka stara się opisać metody własnych badań nad rolą kultury organizacyjnej w unijnym sektorze medialnym i szerzej - audiowizualnym a także zdaje sprawę z procedury podjętych badań. W rozdziale czwartym, z kolei, przybliży czytelnikowi wiedzę o różnych aspektach zarządzania unijnym sektorem audiowizualnym, w tym zarządzania dystryktem telewizyjnym i Europejskim Obserwatorium Audiowizualnym Rady Europy.

Rozdział III został napisany nie jako prezentacja zastosowanych w podjętych badaniach metod i technik lecz właściwie jako wykład tych metod. Idzie głównie o podejście etnograficzne i tzw. teorię ugruntowaną. Obydwie metody badawcze należą do grupy badań jakościowych, eksploatowanych ostatnio bardzo intensywnie już to jako samodzielne metody badawcze już to jako uzupełnienie badań ilościowych, szczególnie sondażowych. Skądinąd to interesujący wykład, powstaje jednak pytanie w jakim stopniu odnosi się do badań podjętych przez Autorkę. Nie jest zatem jasne w jaki sposób właściwie Autorka wykorzystała te wspomniane metody we własnych badaniach. Np. w podrozdziale drugim, w akapicie czwartym na str. 117 Autorka stwierdza:

"W badaniach dotyczących sfery kultury organizacyjnej zastosowane zostało podejście jakościowe. W badaniach terenowych o charakterze jakościowym mogą pojawić się również problemy dotyczące adekwatnego opisu rzeczywistości, który wytwarzany jest w wymiarze temporalnym i interakcyjnym. Problem reprezentacji odnosi się do własnej prezentacji, którą powoduje np. recepcja danego tekstu (Konecki 2000, s.79). Z interakcjonistycznego punktu widzenia autorzy raportów z badań w terenie piszą dla konkretnych odbiorców, np. zlecniodawców czy organizacji przekazujących granty"(s.117-118). I dalej w podobnej poetyce. Pomijając już swoistą stylistykę tej wypowiedzi nie wiadomo, czy rzecz dotyczy badań własnych ("(...) zastosowane zostało podejście jakościowe") czy kwestii metodologicznych o szerszym znaczeniu ("W badaniach terenowych o charakterze jakościowym mogą pojawić się również problemy" s. 117).

Inny przykład w tym samym rozdziale: "W badaniach podjęta została obserwacja pracy Komisji Kultury i Edukacji Parlamentu Europejskiego (...) Obserwacja to inaczej doświadczenie terenu, w którym pośredniczą zmysły. Dzieli się ją na uczestniczącą i nieuczestniczącą"(s.119).

Autorka w podrozdziale trzecim Rozdziału III spróbowała też opisać przebieg badań. Dowiadujemy się, że badania jakościowe z zastosowaniem wspomnianych metod zostały przeprowadzone w ciągu trzech lat w kilku agendach Komisji Europejskiej, Parlamentu Europejskiego i Rady Europy. Wiemy od Autorki, że przeprowadziła obserwacje nieuczestniczące, korzystała z transkrypcji przebiegu posiedzeń, dokonała analizy tekstów źródłowych i przeprowadziła 20 wywiadów z przedstawicielami różnych szczebli wspomnianych instytucji. W pracy, oprócz prezentacji, w Rozdziale V, kilkudziesięciu fragmentów wywiadów oznaczonych numerami porządkowymi, nie znajdujemy zestawienia tych wszystkich źródeł, nie znajdujemy też kluczowej dla wszelkich badań, w tym jakościowych, dyskusji o wziętych pod uwagę w badaniach zmiennych, ich funkcji wskaźnikowej i procesie operacjonalizacji. Nie znalazłem też dowodów na dokonanie obserwacji nieuczestniczących oraz transkrypcji posiedzeń. Ale brak mi tutaj zdecydowanej odpowiedzi jak właściwie Autorka w kontekście podejścia etnograficznego traktuje komunikację. Chodzi tutaj w szczególności jakie są wewnętrzne powiązania między strukturami przekazów komunikacyjnych (tutaj w odniesieniu do organizacji) w strukturami organizacyjnymi, w których te przekazy i mechanizmy komunikacyjne działają.

Jak wspomniałem, w Rozdziale IV Autorka starała się poddać analizie kilka aspektów zarządzania unijnym sektorem audiowizualnym. Jest to część pracy napisana chaotycznie. Po pierwsze, nie jest jasne dlaczego wybrane zostały trzy aspekty: prawny, instytucjonalny i technologiczny. Po drugie, dlaczego wybrano do analizy dystrykt telewizyjny i Europejskie Obserwatorium Audiowizualne. Po trzecie, to co Autorka nazywa zarządzaniem sektorem audiowizualnym jest w istocie regulacjami europejskimi. I po czwarte wreszcie, Autorka nie oddaje tych wszystkich kontrowersji i dylematów regulacyjnych, które są udziałem instytucji europejskich, zwłaszcza dotyczących pojmowania roli kultury i nadawców publicznych. Nie odnosi się też do różnic poglądów jakie dzielą kraje członkowskie w tej dziedzinie, a także ledwo dotyka różnic poglądów między Komisją Europejską a Radą Europy. Przy okazji: kiedy przywołuje jakiś cytat z przemówienia Neelie Kroes to nie podaje - co tutaj istotne - że p. Kroes jest komisarzem Unii ds. Agendy Cyfrowej.

Tak się złożyło, że znam dobrze działalność Europejskiego Obserwatorium Audiowizualnego w Strasburgu, a także uczestniczyłem, jak przedstawiciel Polski, w pracach Komitetu Ekspertów ds. koncentracji i pluralizmu. Stwierdzam, że Autorka nieco powierzchownie potraktowała te dwie inicjatywy instytucjonalne Rady Europy, co wskazuje

zresztą, że jednak bliższa jest Jej, problematyka Komisji Europejskiej aniżeli Rady Europy. Zwracam też uwagę, że Autorka nie zapoznała się z ważnymi pozycjami literaturowymi na ten temat, przede wszystkim Karola Jakubowicza, Alicji Jaskierni i Cezarego Mika.

Nie jest dzisiaj oryginalnym odkryciem, że współczesne media doświadczają dzisiaj radykalnych zmian: eksplozji treści na nowych platformach dystrybucyjnych, rosnącej konkurencji rynkowej, komercjalizacji, koncentracji własności, fragmentacji audytorium. Przede wszystkim jednak znajdują się pod silną presją procesu konwergencji technologicznej, który pogłębia się wraz z upowszechnianiem technologii cyfrowej. Niestety, to kluczowe w pracy pojęcie nie zostało właściwie zdefiniowane. Np. brytyjski regulator zintegrowany ( to ważne w tym przypadku) OFCOM definiuje konwergencję jako "ciągłe wzrastającą tendencję poszerzania zakresu różnego rodzaju zawartości (audio, video, tekst, obraz) i usług rozpowszechnianych w sieciach radiowych i telewizyjnych, infrastrukturze mobilnej, na satelitach, w systemach kablowych, w cyfrowej naziemnej telewizji i radia ) do odbioru przez różnego rodzaju urządzenia ( PC, PDA, TV, telefony komórkowe itd"<sup>1</sup> . Jednakże, zmiany funkcjonowania mediów sprzężonych z telekomunikacją i informatyką, a więc zmiany, które są skutkiem procesu konwergencji, dotyczą w tej samej mierze technologii, otoczenia rynkowego, zachowań konsumenckich jak i regulacji prawnych. Zmiany są tak rozległe, że w odniesieniu do mediów można dzisiaj mówić o wielu rodzajach konwergencji: korporacyjnej, w tym programowo-produkcyjnej, przemysłowej, rynkowej, polityczno-prawnej czy przestrzenno-kulturowej <sup>2</sup>.

Konwergencja technologiczna spowodowała nie tylko fundamentalne zmiany w krajobrazie mediów, zmiany w łańcuchu wartości mediów a także wywołała konieczność zmian w obszarze regulacji. Przykładem tych ostatnich są regulacje wprowadzone przez Dyrektywę o Audiowizualnych Usługach Medialnych"<sup>3</sup>. Autorka odwołuje się kilkakrotnie do zapisów tego najważniejszego dokumentu w unijnym sektorze audiowizualnym, ale w sposób dość powierzchowny. Przypomnę więc, że Dyrektywa nie tylko uznaje neutralność technologii ale także m.in znacznie rozszerza zakres przedmiotowy regulacji o usługi audiowizualne

---

<sup>1</sup> *The Communications Market* London 2008, s. 61

<sup>2</sup> K.Jakubowicz, *Nowa ekologia mediów. Konwergencja a metamorfoza*, Warszawa 2011

<sup>3</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady o audiowizualnych usługach medialnych* Dz. Unii Europejskiego z 15 kwietnia 2010 r.

nielinearne oraz zakres przepisów regulujących zawartość przesyłaną przez sieci i różnego rodzaju platformy dystrybucyjne, autoryzuje mechanizm product placement itd.

Należy tutaj podkreślić, że w większości państw członkowskich Unii Europejskiej główną rolę w procesie cyfryzacji odgrywają nadawcy publiczni. Ponadto publiczne organizacje radiowo-telewizyjne, podobnie jak ich komercyjni konkurenci z powodzeniem operują w internecie, a ich oferta dostępna jest obecnie na innych platformach dystrybucyjnych. Coraz częściej, wspomniane organizacje określane są mianem mediów służby publicznej (Public Service Media) a nie radiowo-telewizyjnych nadawców służby publicznej (Public Service Broadcasting). W ten sposób akcentuje się wchodzenie mediów publicznych do środowiska nowych mediów gdzie jednakże spotykają się z oporem ze strony nadawców prywatnych uznających ten obszar za swoje wyłączne dominium. Uważają oni, że aktywna tam obecność nadawców publicznych stanowi naruszenie zasad uczciwej konkurencji. Głównym przedmiotem kontrowersji jest zakres tzw. misji publicznej (public service remit), a więc funkcji realizowanych przez media publiczne. Wykorzystywanie nowych technologii przez nadawców publicznych rodzi niejasności. To co istotne, w świetle recenzowanej, kwestia ta nie została jednoznacznie uregulowana ani przez Komisję Europejską ani przez Radę Europy. Istnieją wszakże w tej mierze regulacje paneuropejskie, które formułują co najmniej warunki ogólne w jakich to może się odbywać. Istotnym źródłem okazał się być Komunikat KE z 2001 r.<sup>4</sup> w którym Komisja odniosła się do statusu nowych usług oferowanych przez nadawców publicznych, np. w internecie, stwierdzając, że mogą wchodzić w zakres misji publicznej, jeżeli, jak to stanowi Protokół Amsterdamski, "zaspokajają potrzeby demokratyczne, społeczne i kulturalne społeczeństwa"<sup>5</sup>. Ważne było też Zalecenie Komitetu Ministrów dla państw członkowskich z 31 stycznia 2007 roku<sup>6</sup>. W dokumencie tym Komitet Ministrów wzywa rządy państw członkowskich między innymi do zagwarantowania fundamentalnej roli mediów publicznych w nowym środowisku cyfrowym, określenia jasnego zakresu misji mediów publicznych i umożliwienia im wykorzystywania nowych środków technicznych aby lepiej mogły wypełniać swoją misję i zaadaptować się do zasadniczych zmian jakie obecnie mają miejsce w pejzażu medialnym i technologicznym pejzażu, jak również do zmian zachowań słuchaczy i widzów oraz oczekiwań konsumentów

---

<sup>4</sup> Komunikat w sprawie udzielania pomocy państwa dla radiofonii i telewizji publicznej 2001/ C 320/03

<sup>5</sup> Protokół Amsterdamski do Traktatu Europejskiego, z 2 października 1997 r

<sup>6</sup> A.Jaskiernia *Polityka Unii Europejskiej w sprawie zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej* "Studia Medioznawcze" 2010 nr 4(43)



Następnie w Komunikacie z 2009 r., który zastąpił Komunikat z 2001 r. Komisja stwierdziła, że nadawcy publiczni mogą korzystać z pomocy państwa w celu dostarczania usług audiowizualnych za pośrednictwem nowych platform dystrybucyjnych istniejących w środowisku cyfrowym, uznając za działalność komercyjną te treści o wysokiej oglądalności, które są przekazywane na zasadzie pay-per-view lub subskrypcji, a więc te, które według Komisji nie stanowią części zrównoważonego i zróżnicowanego programu publicznego nadawcy<sup>7</sup>.

Nie wspomina Autorka zasadniczego dla sektora audiowizualnego problemu pomocy państwa dla nadawców publicznych. Od czasu Komunikatu KE z 2001 r. w sprawie udzielania pomocy państwa dla radiofonii i telewizji publicznej zmiany technologiczne doprowadziły do zasadniczych zmian na rynku mediów, między innymi do zwiększenia konkurencji z wchodzącymi na rynek nowymi podmiotami oraz dostępności nowych usług medialnych. Aby konkurować na rynku, zarówno nadawcy publiczni jak i prywatni muszą różnicować swoją działalność, przestawiając się na nowe platformy dystrybucyjne i rozszerzając zakres świadczonych usług. To zróżnicowanie finansowanej z publicznych środków działalności nadawców publicznych spowodowało wzrost liczby skarg innych uczestników rynku.

Od przyjęcia Komunikatu z 2001 r. doszło również do ważnych zmian w regulacjach prawnych, między innymi wprowadzenia Dyrektywy o Audiowizualnych Usługach Medialnych, a także, o czym Autorka wspomina tylko mimochodem, Europejskiej Agendy Cyfrowej 2010-2020 dotyczącej tworzenia ram prawnych m.in. ułatwiających cyfryzację i rozpowszechnianie dzieł kultury, europejskiej polityki w zakresie widma radiowego, samoregulacji dostawców usług<sup>8</sup>.

Na zakończenie pragnę zwrócić uwagę na kilka przykładów niezręczności stylistycznych, ale także merytorycznych, które wybrałem z przypadków liczniejszych. A więc m.in: "W tym kontekście pojawia się dyskurs podejścia liniowego, nazywany determinizmem technologicznym" (s. 155). Czy też: "Ideologiczne pryncypia przenikają do strategii albo może właśnie stamtąd pochodzą i tworzą sferę, w której pracownicy działają w

---

<sup>7</sup> Komunikat w sprawie stosowania zasad pomocy państwa wobec radiofonii i telewizji publicznej 2009 /C 257/01

<sup>8</sup> Komunikat Komisji Europejskiej Europejska Agenda Cyfrowa 2010-2010, COM(2010) 254

obszarze wspólnie podzielanych wartości"( s. 169). Wreszcie - uwaga porządkowa. Z pewnością przez nieuwagę, powtórzony został fragment tekstu na stronach 144 i 145.

Mimo licznych mankamentów a także poważnych zastrzeżeń wobec poprawności metodologicznej, praca mgr Justyny Przyborowicz dostarcza jednak wielu wartościowych informacji o roli kultury organizacyjnej w unijnym sektorze audiowizualnym i stanowi niewątpliwie novum na gruncie polskim. Podkreślić też wypada trud, jaki Autorka włożyła w analizę wielostronnego, zróżnicowanego materiału empirycznego.

Stwierdzam, że, choć w stopniu ograniczonym, rozprawa spełnia warunki niezbędne do ubiegania się o dopuszczenie do końcowego etapu przewodu doktorskiego uwieńczonego stopniem doktora nauk humanistycznych w zakresie zarządzania.

