

Aneta Milczarczyk

Uniwersytet Essex

## BUDOWANIE TOŻSAMOŚCI ORGANIZACYJNEJ – STUDIUM PRZYPADKU DZIENNIKA „RZECZPOSPOLITA”

Abstract

### BUILDING AN ORGANISATIONAL IDENTITY – A CASE STUDY OF THE RZECZPOSPOLITA DAILY NEWSPAPER

*Rzeczpospolita* is a daily newspaper that went through a difficult time to regain its freedom and independence. Established as an independent newspaper in 1920, it was closed in the early 1930s, and later in the last months of the war it was reactivated by a communist activist. At the beginning of the 1950s it ceased to appear again, and it was re-established in 1980 and operated under the auspices of the communist authorities. *Rzeczpospolita* started its journey towards regaining its freedom together with Poland at the end of the 1980s. Freedom is inseparable from the identity that distinguishes the social group and claims its existence. This article – an ethnographic case study of the *Rzeczpospolita* daily newspaper – presents the identity of the organisation and its construction researched in 2001. The period of changes in *Rzeczpospolita* and the creation of a new identity was a key time for the future of the newspaper. The identity from 2001 proves that despite the absence of the leadership of Dariusz Fikus, who had carried out the transformation in the newspaper (he died in 1996), his work was continued, and the newspaper consistently followed the path appointed by him and his team. The current activity of the newspaper, its identity, image and reputation are the aftermath of activities undertaken by Dariusz Fikus and his people. This article presents their extraordinary faith as well as difficult and devoted work that resulted in great changes.

**Key words:** *Rzeczpospolita* newspaper, organisational identity, organisational identity building, ethnographic case study

### Wprowadzenie

Niniejszy artykuł prezentuje badanie etnograficzne tożsamości dziennika „Rzeczpospolita” i tworzenia tej tożsamości, przeprowadzone w 2001 roku w spółce z ograniczoną odpowiedzialnością Presspublica (obecnie Gremi Media SA), będącej

wydawcą dziennika. Etnografia organizacji jest „zapisem badań kulturowych, prowadzonych w celu zrozumienia, w jaki sposób ludzie tworzą swoją codzienną rzeczywistość organizacyjną”<sup>1</sup>. Kultura to „otoczka (znaczeń) pokrywająca świat, otoczka, którą zarówno tworzymy, jak i w której żyjemy. Jej film pokrywa wszystko, na co spojrzymy; jest to (...) medium (społecznego) życia”<sup>2</sup>. Przykład spółki Gremi Media, opisanej w danym artykule, doskonale odzwierciedla proces tworzenia i ugruntowania kultury w organizacyjnej rzeczywistości, kultury uzewnętrznionej poprzez tożsamość organizacji, ponieważ, za Hatch i Schultz<sup>3</sup>, tożsamość organizacyjna wyraża kulturę organizacyjną.

Tożsamość to konstrukcja wytworzona w procesie interakcji<sup>4</sup>, która odzwierciedla to, jak definiujemy i odbieramy nas samych, co z kolei odbija się na naszych działaniach i przekonaniach, które są oparte na założeniach i wartościach kultury<sup>5</sup>. To oznacza, że tożsamość jest wzorcem społecznych działań<sup>6</sup>. Tożsamość organizacji to opowieść, która ukazuje oblicze organizacji oraz to, jak ona postrzega swoje miejsce na rynku<sup>7</sup>. Opowieść „Rzeczpospolitej” przedstawia wyboistą drogę ku niezależności, którą musiała przebyć gazeta. Ta część historii dziennika przypomina trudną historię Polski, której nazwę przyjął dziennik, drogę do odzyskania wolności i niezależności. Wolność to propagowanie własnej kultury, tradycji, ideałów, zasad i wartości, to posiadanie tożsamości, która wyróżnia daną grupę społeczną od innych grup i bez której dana społeczność nie miałaby racji bytu. Dlatego zarówno gazeta, jak i Polska w swojej historii niejednokrotnie podejmowały walkę o swoją tożsamość, ponieważ tożsamość oznacza istnienie. Artykuł ten przedstawia budowanie tożsamości gazety, prawdziwej tożsamości wywalczonej i wypracowanej na nowo, tak różnej od narzuconej tożsamości lat komunizmu.

<sup>1</sup> P.L. Berger, T. Luckmann, *Społeczne tworzenie rzeczywistości*, PIW, Warszawa 1966/1983, cyt. za: M. Kosterka, *Przedmowa*, [w:] A. Ożyński, *My i oni w procesie restrukturyzacji*, WSPiZ, Warszawa 1998, s. 5.

<sup>2</sup> B. Czarniawska-Joerges, *Culture Is the Medium of Life*, [w:] P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin (red.), *Reframing Organisational Culture*, Sage Publications, London 1991, s. 287. Tłumaczenie własne. Zachowana oryginalna pisownia.

<sup>3</sup> M.J. Hatch, M. Schultz, *The Dynamics of Organisational Identity*, „Human Relations” 2002, nr 55/8, s. 989–1018.

<sup>4</sup> A. MacIntyre, *After Virtue*, Duckworth Press, London 1981/1990, cyt. za: B. Czarniawska-Joerges, *Narratives of Individual and Organizational Identities*, [w:] S.A. Deetz (red.), *Communication Yearbook 17*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994, s. 193–221.

<sup>5</sup> M.J. Hatch, M. Schultz, *From Tribes to Texts: Cultural Impressions of Image and Identity*, Referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Turku 1995.

<sup>6</sup> B. Czarniawska-Joerges, *Narratives of Individual...*, dz. cyt.

<sup>7</sup> L.T. Christensen, G. Cheney, *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game*, [w:] M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (red.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 246–270.

## Metodologia

Przedmiotem mojego badania była „Rzeczpospolita”, gazeta mająca bogatą i interesującą historię. Temat mojego badania, metody badawcze, które chciałam zastosować, oraz proces prowadzenia badania wewnątrz organizacji zaprezentowałam ówczesnemu redaktorowi naczelnemu, który zgodził się na przeprowadzenie badania w dzienniku.

W celu poznania tożsamości „Rzeczpospolitej” prowadziłam badanie etnograficzne w okresie od października 2000 do maja 2001 roku. Badanie etnograficzne, polegające na wniknięciu do społeczności, którą zamierza się badać, jest odpowiednią metodą pozwalającą na zbadanie tak złożonego fenomenu, jakim jest tożsamość. Etnografia zwraca uwagę na specyfikę przedmiotu badania oraz na to, jak ludzie postrzegają i interpretują swój świat<sup>8</sup>. Brewer wyjaśnia, że etnografia

(...) zajmuje się badaniem ludzi w ich naturalnych warunkach lub „terenie” za pomocą metod, które pozwalają oddać ich społeczne znaczenie i zwykle działania, gdzie naukowiec bezpośrednio towarzyszy badanym ludziom, może również uczestniczyć w działaniach, w celu zbierania danych w sposób systematyczny, ale bez narzucania im znaczenia<sup>9</sup>.

W prezentowanym badaniu zastosowałam główne techniki stosowane przez etnografów do gromadzenia danych: wywiad, obserwację i analizę dokumentów<sup>10</sup>.

Wywiad „to nie jest wzajemna wymiana poglądów”, lecz „zbieranie poglądów i opinii”<sup>11</sup>. Wywiad antropologiczny, który stanowi tu podstawowe narzędzie, jest niestandardyzowany i nieustrukturyzowany<sup>12</sup>. Podczas tych wywiadów rozmówcom zadaje się różne pytania, które mają formę otwartą<sup>13</sup>, czyli odpowiedzi nie są z góry narzucane. W Presspublice przeprowadziłam 19 wywiadów z pracownikami zarówno redakcji, jak i administracji oraz drukarni, będącymi na różnych stanowiskach (np. wiceprezes, kierownik działu, fotoreporter, pracownik archiwum, sekretarz działu, redaktor, wicedyrektor biura, asystent działu, technolog druku), by uzyskać głębszy wgląd w życie organizacji. Wywiady były nagrywane (oprócz trzech sytuacji, kiedy moi interlokutorzy nie zgodzili się na użycie dyktafonu), następnie dokonałam ich dokładnej transkrypcji. W artykule, opisując rzeczywistość gazety, posiłkuję się dosłownymi wypowiedziami moich rozmówców, by lepiej oddać atmosferę spotkania. Dlatego wypowiedzi zawierają powtórzenia czy nawiasy

<sup>8</sup> M.B. Miles, A.M. Huberman, *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.

<sup>9</sup> J.D. Brewer, *Ethnography*, Open University Press, Buckingham 2000, s. 6. Tłumaczenie własne. Zachowana oryginalna pisownia.

<sup>10</sup> Tamże.

<sup>11</sup> B. Czarniawska, *Interviews and Organisational Narratives*, GRI, School of Economics and Commercial Law, Göteborg 2001, s. 1. Tłumaczenie własne.

<sup>12</sup> M. Kostera, *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.

<sup>13</sup> Tamże.

kwadratowe ze słowem „śmiej” lub „uśmiej”. Większość moich rozmówców nie zgodziła się na przypisywanie do ich cytatów prawdziwych imion i nazwisk, dlatego cytując ich, używam określeń, które według mnie ich charakteryzowały.

Obserwacja to kolejne narzędzie zastosowane przez mnie, by bliżej poznać społeczność „Rzeczpospolitej”. Przeprowadzone przeze mnie obserwacje miały charakter nieuczestniczący<sup>14</sup>, czyli przyglądałam się pracy w gazecie, ale nie brałam aktywnego udziału w działaniach. Obserwacji dokonywałam również przed, w trakcie i po wywiadach. Z każdej obserwacji sporządzałam notatkę, która zawierała zarówno moje spostrzeżenia, jak i przemyślenia.

By uzupełnić dane oraz skonfrontować je z informacjami uzyskanymi z wywiadów i obserwacji, dokonałam analizy dokumentów i innych materiałów wewnętrznych i zewnętrznych, takich jak: badania marketingowe, statystyki, informacje ze strony internetowej Presspubliki, publikacje prasowe i wszelkie artykuły na temat „Rzeczpospolitej”.

Do analizy danych, uzyskanych z procesu badawczego, użyłam teorii ugruntowanej. Badacz stosujący teorię ugruntowaną jednocześnie zbiera i analizuje dane, przypisując do nich kody analityczne, które są pogrupowane w kody tematyczne, a następnie w kategorie<sup>15</sup>. W swojej analizie poszukiwałam wzorców wyłaniających się z danych, które dotyczyły tematu mojego badania – tożsamości organizacyjnej. Zaczęłam od przypisywania kodów analitycznych do linii tekstu o podobnej treści. Następnie grupowałam kody analityczne o zbieżnej problematyce w kody tematyczne. Ostatnim etapem analizy było łączenie kodów tematycznych o pokrewnych zagadnieniach w kategorie, jak to zostało przedstawione w tabeli 1.

Dane w formie opisów i cytatów uzyskane w procesie badawczym tworzą opis narracyjny tożsamości<sup>16</sup> „Rzeczpospolitej” oraz procesu budowania przez gazetę swojej tożsamości.

---

<sup>14</sup> Tamże.

<sup>15</sup> B. Glaser, A. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine de Gruyter, New York 1967; K. Charmaz, R.G. Mitchell, *Grounded Theory in Ethnography*, [w:] P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, L. Lofland (red.), *Handbook of Ethnography*, Sage Publications, London 2001, s. 160–174; K. Charmaz, *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Sage Publications, London 2006.

<sup>16</sup> M. Genzuk, *A Synthesis of Ethnographic Research*, 2003, [http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic\\_Research.pdf](http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic_Research.pdf) (dostęp: 10.12.2006).

**Tabela 1.** Proces analizy danych – przykład

Transkrypcja/cytaty	Kody analityczne	Kody tematyczne	Kategoria
(...) nasi prawnicy, jeden jest specjalistą od kwestii cywilnych, jest cywilistą, a drugi jest specjalistą od prawa pracy i ubezpieczeń społecznych. Takie właśnie były potrzeby czytelników, takich prawników potrzebowali.	Dyżury	W służbie klientom	„Rzeczpospolita” – działalność
Na przykład, jeżeli, tak jak wczoraj, mieliśmy dyżur na temat VAT-u, czyli podatku od wartości dodanej i akcyzie, to mamy telefonów tyle, że nawet po dyżurze się jeszcze odzywają ludzie, którzy proszą, żebyśmy taki aspekt tego programu poruszyli na łamach, wyjaśnili.			
(...) takie narzędzie wygodne dla klienta, który akurat, załóżmy, mieszka sobie we Wrocławiu, chciałby coś zobaczyć w archiwum i niekoniecznie ma blisko tu na plac Starynkiewicza.	Archiwum w Internecie		
(...) raz w tygodniu publikacje z każdego tygodnia oceniane są przez kolegium redakcyjne. Szefowie działów też mogą zgłaszać te publikacje do szefa naczelnego, które uważają za godne nagrodzenia. I raz w tygodniu publikacje, które były najciekawsze, powiedzmy, najbardziej interesujące, są nagradzane. To nie są tylko nagrody honorowe, ale też finansowe.	Nagrody	W służbie pracownikom	
Są kwartalne nagrody pieniężne. Ocenia się pracę pracowników. Gdy pracownik nawali jakąś pracę, nie wykona jej w danym terminie, źle wykona, to nie otrzymuje nagrody.			
Firmy przysyłają oferty szkoleń. Ja konsultuję z pracownikami, z jakich zakresów jacy pracownicy chcieliby pogłębić swą wiedzę. Uprzedzam firmę szkoleniową, że zgłaszam na szkolenie danego pracownika. To odbywa się za zgodą kierownika odpowiedniego działu.	Szkolenia		
Te szkolenia, o których mówiłam, też są bardzo istotne, no bo zapłacić za kurs nawet 1200 czy z 2000 z własnej kieszeni to byłoby dość trudno. Trzeba by było, przynajmniej ja bym musiała, odkładać przez parę miesięcy, żeby w takim kursie uczestniczyć. Natomiast tutaj to jest i już [śmiech].			

## „Rzeczpospolita” – trudna historia

„Rzeczpospolita” to znany w Polsce dziennik. Dane z marca 2019 roku wskazują, że jest czwartym najczęściej czytany dziennikiem płatnym w kraju ze średnim nakładem jednorazowym 54 233 sztuk oraz sprzedają wydań drukowanych i sprzedają e-wydań na poziomie odpowiednio 30 446 sztuk i 11 285 sztuk<sup>17</sup>. Dane te świad-

<sup>17</sup> Teleskop, *Dane ogólnodostępne*, <https://www.teleskop.org.pl/zkdp/index.jsp?p=publicDataNoReg> (dostęp: 28.05.2019).

czą o tym, że gazeta ma znaczący wpływ na to, jak postrzegamy rzeczywistość, a co za tym idzie – jak kształtujemy naszą kulturę i tożsamość jako społeczeństwo. Niestety zdarza się, że środki przekazu są wykorzystywane przez różne grupy, które dla swoich celów używają mediów, by przekazywać nieprawdziwe czy niepełne wiadomości. Takie zakłamywanie rzeczywistości ma im pomóc w realizacji własnych planów. Historia dziennika dowodzi, że w pewnym okresie swojej działalności był on narzędziem propagandy.

Gazeta o nazwie „Rzeczpospolita” po raz pierwszy ukazała się w okresie międzywojennym, wychodziła w latach 1920–1932. Była wówczas związana z prawnym Stronnictwem Chrześcijańsko-Narodowym. Jej współwłaścicielami były takie osobowości jak Ignacy Paderewski, następnie Wojciech Korfanty, a redaktorem naczelnym Stanisław Stroński. W lipcu 1944 roku gazetę ponownie powołano do życia – tym razem została organem Polskiego Komitetu Wyzwolenia Narodowego. Pomysłodawcą przyjęcia tytułu był komunista i główny organizator prasy z ramienia Polskiej Partii Robotniczej – Jerzy Borejsza. Tytuł został wybrany celowo, ponieważ chciano wykorzystać przedwojenną renomę gazety, która była wówczas znana i budziła zaufanie. W 1950 roku „Rzeczpospolita” nie była już potrzebna silnie umocowanej władzy i została zlikwidowana. Ponownie została wznowiona w 1980 roku, kiedy Polska znajdowała się w innej sytuacji politycznej – trawiona kryzysem, z upadającą gospodarką. Gazetę reaktywano jako organ rządowy i miała ona na celu podział odpowiedzialności między dominującą partią polityczną i rząd. Jej pierwszy numer w takim charakterze ukazał się jeszcze w stanie wojennym w 1982 roku<sup>18</sup>.

W roku 1989 została zainicjowana przez ówczesnego premiera Tadeusza Mazowieckiego zmiana charakteru dziennika na niezależny od władzy wykonawczej. Od tego momentu jego celem miało być obiektywne prezentowanie faktów. Jako były dziennikarz, premier Mazowiecki rozumiał wagę niezależności mediów i zdecydował się na prywatyzację tytułu. Jego rząd ze względów politycznych nie zdołał jednak zrealizować owego zamiaru i proces ten rozpoczął dopiero premier Jan Krzysztof Bielecki. W 1991 roku powstała polsko-francuska spółka Presspublica – utworzona przez Państwowe Przedsiębiorstwo Wydawnicze „Rzeczpospolita” (od 2005 roku Przedsiębiorstwo Wydawnicze „Rzeczpospolita” SA), które posiadało 51% udziałów, oraz francuską grupę prasową Presse Participations Européennes z 49% udziałów – wydawnictwo, którego podstawowym owocem był dziennik „Rzeczpospolita”<sup>19</sup>. Nie wszystkie kolejne rządy popierały jednak taki kierunek zmian zachodzących w dzienniku. Dodatkowo niektóre środowiska sprzeciwiały się dalszej prywatyzacji i dążyły to tego, by gazeta była nadal narzędziem w rękach

<sup>18</sup> Historia „Rzeczpospolitej” na podstawie informacji zamieszczonych na stronie: <http://www.rzeczpospolita.com.pl/rzeczpospolita.html> (dostęp: 14.05.2001).

<sup>19</sup> W 2001 roku Presspublica składała się z trzech części: z redakcji, która kreowała gazetę, z części administracyjnej, która wspierała wydawanie i sprzedaż gazety, oraz z drukarni – raszyńskiej i poznańskiej, gdzie odbywał się proces produkcyjny.

władzy. Zespół „Rzeczpospolitej” na czele z redaktorem naczelnym Dariuszem Fikusem podejmował próby, by do tego nie dopuścić, ponieważ stanowiło to zagrożenie dla obiektywności gazety, do której dążyli. Ich wysiłki na niewiele by się zdały bez poparcia ludzi mających wpływ na zmiany zachodzące w Polsce i przychylnych zmianom przeprowadzanym w gazecie. Dariusz Fikus ściśle współpracował z ludźmi będącymi w określonym czasie u władzy, i chociaż często nie była to współpraca łatwa, gdy przyszedł odpowiedni moment, zostały zapoczątkowane stosowne działania w celu ochrony niezależności gazety. W ramach tych działań w połowie lat 90. Państwowe Przedsiębiorstwo Wydawnicze „Rzeczpospolita” sprzedało francuskiej stronie dodatkowe 2% udziałów. Następnie udziały grupy francuskiej zostały wykupione w 1996 roku przez norweski koncern Orkla Media, jednostkę reprezentowaną przez Presspublica Holding Norway. Dziesięć lat później Orkla Press Polska sprzedała udziały spółce należącej do brytyjskiej Mecom Group – Mecom Poland Holdings. W 2011 roku Gremi Media – spółka należąca do polskiego przedsiębiorcy – nabyła od Mecom Poland oraz Skarbu Państwa 100% udziałów w wydawnictwie Presspublica, stając się wydawnictwem Gremi Media, a od 2017 roku Gremi Media SA<sup>20</sup>.

„Rzeczpospolita” jako jedna z nielicznych gazet posiada tak bogatą i ciekawą historię. Charakter dziennika w latach komunizmu przyczynił się do tego, że pracownicy „Rzeczpospolitej” od 1989 roku musieli wykonać ciężką pracę, by stworzyć jej nowe oblicze. Wielu ludzi z pewnością myślało, że to syzyfowa praca, że szkoda czasu i wysiłku tych osób, że lepiej stworzyć nową gazetę, z nowym tytułem, bez niechlubnego obciążenia. Pracownicy wierzyli jednak, że mogą przywrócić godność dziennika. Przykład „Rzeczpospolitej” jedynie potwierdza to, co jest oczywiste: że ludzie są najważniejszym czynnikiem w każdej organizacji. To oni ją tworzą, wskazują kierunki jej rozwoju i kreują jej kulturę. Zespół „Rzeczpospolitej” nie uciekł przed problemem, lecz włożył wiele swojego czasu i poświęcenia, by odbudować dziennik. Kosztowało go to więcej wysiłku niż powołanie do życia nowej gazety, ponieważ dodatkowo musiał przewyciężyć uprzedzenia ludzi i to, jak „Rzeczpospolita” była postrzegana. Jeden z moich interlokutorów wspomina:

W '81, w stanie wojennym, praktycznie ona, no, pani tego nie może pamiętać, ale była to gazeta okropna, która nie miała żadnych ilustracji, składała się wyłącznie z przedruków jakichś informacji agencyjnych, tudzież z dekretów Wojciecha Jaruzelskiego. To się w ogóle nie nadawało do czytania. To miało jedną znakomitą cechę, że była świetna do kosza na śmieci, bo była taka wielka, a wszystkie inne były mniejsze. Do wkładania do kosza na śmieci się znakomicie nadawała [śmiech], bo jeszcze nie było woreczków plastikowych. („Równa”)

Obecnie „Rzeczpospolita” jest postrzegana inaczej, ewoluowała wraz ze zmianami właścicieli. Niezależna od rządu gazeta zaangażowała się w dziennikarstwo śledcze, zaczęła ujawniać afery, w które była uwikłana władza, między innymi

<sup>20</sup> Historia „Rzeczpospolitej” na podstawie informacji zamieszczonych na stronach: <http://www.rzeczpospolita.com.pl/rzeczpospolita.html>, (dostęp: 14.05.2001); <https://www.rp.pl/artukul/1159804-Niemal-33-lata-historii--Rzepy-.html#paragraph2> (dostęp: 16.06.2019).

starachowicką i hazardową. Sprawy te zawsze były prezentowane rzetelnie. Gazeta zdecydowała się na ten krok, ponieważ duża część społeczeństwa interesowała się tymi sprawami, ponadto dziennik chciał w ten sposób przyczynić się do walki z niesprawiedliwością i przestępczością. Zmieniał również swój wygląd. Od 1999 roku gazeta jest drukowana w kolorze, natomiast w 2007 pojawiła się w mniejszym formacie. W 2005 roku „Rzeczpospolita” wraz z brytyjskim „The Guardian” została uznana za najlepiej zaprojektowany dziennik świata. Nadal nieustannie dostosowuje się do zmieniających się warunków oraz oczekiwań klientów, na przykład w 2012 roku spółka wprowadziła aplikację na smartfony i tablety, a w 2017 została zaprezentowana nowa strona internetowa gazety z udoskonaloną szatą graficzną i zmienionym układem treści<sup>21</sup>. Te działania i modyfikacje są efektem korzystania z niezależności, którą ludzie „Rzeczpospolitej” sobie wypracowali.

## „Rzeczpospolita” – działania w kierunku niezależności i pozycji na rynku

„Rzeczpospolita”, szczególnie w latach tak poważnej transformacji, potrzebowała człowieka z wizją zmian, szefa charyzmatycznego, umiejącego jasno nakreślić cele i systematycznie je realizować. Takim przywódcą, który potrafił godzić interesy dwóch stron i dobierać takich ludzi, którzy jak on chcieli stworzyć coś wielkiego, był Dariusz Fikus, pierwszy redaktor naczelny „nowej »Rzeczpospolitej«”<sup>22</sup> i prezes spółki Presspublica. Fikus miał dziennikarstwo we krwi, był dziennikarzem w drugim pokoleniu. Karierę zawodową rozpoczynał w „Sztandarze Młodych” i „Ekspresie Wieczornym”, by przez kolejne 25 lat współtworzyć tygodnik „Polityka”. W 1980 roku Rada Główna Stowarzyszenia Dziennikarzy Polskich powołała go na stanowisko sekretarza generalnego. Piastował tę funkcję do momentu rozwiązania Stowarzyszenia przez władze państwowe w stanie wojennym. Na miejsce tej organizacji powołano Stowarzyszenie Dziennikarzy PRL. Fikus współpracował z pismami drugiego obiegu, które były drukowane bez zgody cenzury. Uczestniczył w obradach Okrągłego Stołu z ramienia Solidarności. Jednak to praca w „Rzeczpospolitej” była zwieńczeniem jego kariery dziennikarskiej<sup>23</sup>. „Ostra” i „Uczynna” są przekonane, że obecny kształt gazety to zasługa redaktora naczelnego:

<sup>21</sup> Historia „Rzeczpospolitej” na podstawie informacji zamieszczonych na stronach: <https://www.wprost.pl/gospodarka/265571/hajdarowicz-100-proc-udzialowcem-presspubliki.html> (dostęp: 14.06.2019); <https://www.rp.pl/arttykul/1159804-Niemal-33-lata-historii--Rzepy-.html#paragraph2> (dostęp: 16.06.2019).

<sup>22</sup> Pracownicy gazety rozróżniali działalność dziennika na okres przed transformacją („tamta »Rzeczpospolita«”) i okres po transformacji („nowa »Rzeczpospolita«”).

<sup>23</sup> Życiorys Dariusza Fikusa ze strony: <http://pressclub.pl/zyciorys-dariusza-fikusa> (dostęp: 16.06.2019).



Był to pierwszy naczelny gazety, która kiedyś była rządową i natychmiast przestała nią być. (...) Już była „Gazeta Wyborcza”, bo już istniała wcześniej, na wybory powstała i miała ten wyraźny jakiś taki charakter nowy i inny, i nie miała żadnych obciążeń. Natomiast ta gazeta, no, trzeba było walczyć długo, żeby doprowadzić do tego, by ludzie przestali ją traktować jako gazetę rządową, i Fikus to znakomicie robił. („Ostra”)

„Rzeczpospolita” (...), „tamta „Rzeczpospolita”, była gazetą traktowaną i była zresztą, wyszliśmy w stanie wojennym i odbiór był taki sobie, mówiąc szczerze, bo ludzie kojarzyli ją z czasami stanu wojennego. I trzeba ją było..., po prostu tytuł został, natomiast gazeta i wszystko inne było inne, więc trzeba było czytelników przekonać do tego tytułu. No i to właśnie robił szef Fikus między innymi. („Uczynna”)

Dariusz Fikus od razu po objęciu stanowiska zaczął budować zespół ludzi myślących podobnie o roli mediów w wolnej Polsce i gotowych podjąć wyzwanie przekształcenia „Rzeczpospolitej” z gazety rządowej w niezależną. Pierwszy redaktor naczelny odmienionego dziennika zatrzymał grono ludzi pracujących w Państwowym Przedsiębiorstwie Wydawniczym „Rzeczpospolita”, którzy przeszli automatycznie do nowo utworzonej jednostki, i zaprosił do współpracy ludzi z zewnątrz, którzy podzielali jego wizję obiektywnej prasy. Fikus był przywódcą, który posiadał zdolność kierowania i reorganizowania symboli w imieniu innych<sup>24</sup>. Inicjował działania i wraz z grupą osób, które bezgranicznie mu ufały i go szanowały, wykreował gazetę z nową symboliką oraz wartościami. Jego wizja gazety wolnej i podającej fakty takimi, jakimi są, została zaakceptowana przez pracowników Presspubliki. Ludzie „Rzeczpospolitej” byli świadomi znaczącej roli redaktora naczelnego w procesie przemiany gazety. „Równa” przywołała ten okres:

To była fatalna gazeta i jakby taka zmiana zupełna charakteru się wiąże zdecydowanie z momentem, kiedy zapanował nam miłościwie redaktor Fikus. I on, po prostu, zdecydowanie przeprowadził istotną zmianę, zachowując część ludzi, których uznał za dobrych, przyjmując wielu ludzi, których chciał przyjąć do swojej gazety. (...) On bardzo się starał, żeby ona miała jak najwyższy poziom, żeby sprowadzić tutaj jak najlepsze pióra, żeby one pisały obiektywnie, a nie kierowały się swoimi sympatiami politycznymi. No, to wszystko spowodowało, że zyskaliśmy: (...) z bardzo brzydkiej opinii, która się dziś jeszcze czasami objija, choć coraz rzadziej, że jest to gazeta rządowa, przeszliśmy do właśnie takiej opinii, że jest to gazeta najbardziej obiektywna, może trochę nudna, ale za to obiektywna. No i to tak w tę stronę ewaluowało, to się rodziło jakby, że redaktor Fikus miał swoją ideę, po prostu poprowadził to w dobrym kierunku, angażując takich, a nie innych ludzi. (...) On tu przyszedł i dokonał zmian, tak to bym nazwała. (...) On po prostu przyszedł tutaj z tą misją.

„Rzeczpospolita” od początku odżegnywała się od pisania o tanich sensacjach, przekazywała tylko informacje dobrze udokumentowane. Każda z nich była dokładnie sprawdzana i nigdy nie były podawane nieoficjalne informacje z piątej ręki.

<sup>24</sup> L. Smircich, C. Stubbart, *Strategic Management in an Enacted World*, „The Academy of Management Review” 1985, nr 10 (4), s. 724–736, cyt. za: L.T. Christensen, G. Cheney, *Self-Absorption and Self-Seduction...*, dz. cyt., s. 246–270.

Regułą w gazecie było prezentowanie opinii dwóch przeciwnych stron w spornych kwestiach. Podawane były jak najpełniejsze informacje, by czytelnicy sami mogli wyrobić sobie opinię. „Uczynna” potwierdza, że w gazecie rygorystycznie przestrzegana była zasada oddzielania informacji od komentarzy:

Komentarze nasze, redakcyjne zawsze były wyraźnie oddzielone od informacji, bo wiadomo, informacja połączona z komentarzem z czym to się kojarzy. Nikt nie lubi manipulacji i [śmiech] czytelnicy bardzo nas tutaj wychwytyją. Na to się kładzie nacisk, by czytelnicy nie sądzili, że ktoś chce im podsunąć swoją opinię, przemycić w jakiś sposób. („Uczynna”)

Aby te standardy były zachowywane, „Rzeczpospolita” – jako pierwsza gazeta w Polsce, a w momencie przeprowadzania badania jako jedna z niewielu – posiadała swój Kodeks Etyki Dziennikarskiej. Moi interlokutorzy, dumni z faktu, że gazeta przestrzega etyki dziennikarskiej i stała się rzetelna oraz obiektywna, mówili:

My od początku byliśmy gazetą umiarkowaną, w sensie: niezaangażowaną po żadnej stronie jakby politycznej, więc to była też nasza siła, że nas odbierano nie jako tuba kogoś, czy tam zmieniającego się rządu, partii, czy kogoś, tylko obiektywną gazetę, i to też jakby budowało nasz prestiż. Że jeśli powiedziała „Rzeczpospolita”, to tego nie trzeba dementować, bo to jest prawda. My czasami woleliśmy być jeden dzień spóźnieni, ale wiedzieć, co mówimy, niż mieć sensację, a później notka na czwartej stronie, gdzieś u dołu: „Bardzo przepraszamy, pomyliliśmy się lub ktoś coś odwołał”. Czyste relacje. („Zastępca”)

Teraz mieliśmy w poniedziałkowej, we wtorkowej gazecie jest sprawa konfliktu wokół muzeum Azji i Pacyfiku. I to zrobił dyrektor Wawrzyniec: zrobił konferencję, poszedł dziennikarz, a dziennikarz powiedział, że mu nie opublikuje, dopóki nie zadzwoni do Marszałka i nie powie, jaką on ma rację. To są takie elementarne zasady, które bardzo przestrzegamy. („Pasjonat”)

Presspublica zwracała się do klientów, odwołując się do idei dziennikarstwa wysokiej jakości, i wokół tego hasła starała się nawiązać ze swymi czytelnikami stabilną więź. Wielkim powodzeniem cieszył się mocny dział prawny. „Rzeczpospolita” reagowała szybko na wszelkie propozycje zmian w polskim prawie. Wszystkie ważniejsze ustawy czy rozporządzenia były ogłaszane w jednolitej postaci oraz były omawiane i interpretowane przez dział prawny. Bardzo cenione przez czytelników były „Magazyn Kulturalny” oraz dodatek „Plus Minus”, który zawierał publicystykę społeczno-polityczną i kulturalną, wywiady i dyskusje z wybitnymi ludźmi, reportaże, dzienniki oraz prozę literacką i historyczną. Oprócz swojego głównego produktu – gazety – Presspublica wydawała również książki popularne, naukowe, prawne i gospodarcze, a także broszury specjalistyczne: ekonomiczne i prawne, które, jak potwierdzają „Ostra” i „Dama”, były wysoko cenione przez odbiorców:

„Rzeczpospolita” dla wielu osób liczy się z powodu prawa i ekonomii, bo to dla wszystkich tam pracodawców, księgowych, menedżerów to jest gazeta, która podaje uczciwe i sprawdzone wiadomości, i to jest bardzo ważne. Czy wszystkie przepisy, wszystko podaje, omawia kolejne Dzienniki Ustaw, rozporządzenia, odnosi się do każdej jakiejś decyzji gospodarczej. („Ostra”)

Od pewnego czasu korzystam ze szkoleń prowadzonych przez naczelników izb skarbowych czy naczelników Ministerstwa Finansów. Każdy z nich w rękę, gdy przychodzi na szkolenie, to oczywiście ma naszą broszurę i korzysta z niej, prowadząc szkolenie. („Dama”)

„Rzeczpospolita” od początku chciała być inna, chciała się wyróżniać. Na przykład dziennik, obchodząc na swoich łamach święta kulturowane w Polsce, robił to zawsze zgodnie ze swoim charakterem i w odmienny sposób niż konkurencja. W walentynki na stronach kulturalnych można było znaleźć zbiór poezji miłosnej i rozmowę na temat tego dnia z wybitnymi ludźmi, by, jak mówi „Pasjonat”:

Sprzedać coś bardziej wartościowego. Jak już to jest, to niech tak będzie, tylko niech ludzie wtedy czytają Szyborską, czy niech przeczytają wtedy Poświatowską, a nie kupują sobie głupawe serduszka czy coś takiego. Chcemy nadać taki bardziej specyficzny, nasz charakter.

W *prima aprilis*, ze względu na powagę gazety, zamiast mylnych informacji w formie żartu na stronach dziennika zamieszczane były teksty ilustrujące zabawne sytuacje. Jeden z moich rozmówców przyznaje, że było to celowe działanie, mające przyczynić się do budowy wizerunku „Rzeczypospolitej” jako gazety wiarygodnej:

W „Rzeczypospolitej” nie robimy nigdy tych kawałów. Wtedy jest to najczęściej tekst, z czego się śmialiśmy, coś takiego. (...) Po prostu uznaliśmy, że to robią wszyscy. (...) Jest to też związane z powagą gazety, a też jest świat tak zwariowany, że dzisiaj wymyślenie absurdalnej wiadomości i tak ludzie biorą poważnie. (...) Dlatego staramy się to robić wtedy inaczej, żeby to był jakiś humor, był uśmiech, ale żeby nie była to fałszywa informacja. („Pasjonat”)

„Rzeczpospolita” starała się dać czytelnikom poczucie, że mają udział w jej tworzeniu, by doświadczyli, iż nie jest to gazeta kierowana przez władzę, ale rzetelnie przedstawiająca fakty i sprawy, które nurtują zwykłych ludzi. Gazeta wyszła naprzeciw swym odbiorcom, powołując specjalny dział, który umożliwiał bliższy kontakt z czytelnikami. Każdy mógł zadzwonić, napisać, skontaktować się przez Internet, a nawet przyjść, by podzielić się swoimi pomysłami dotyczącymi tematyki poruszanej na łamach „Rzeczypospolitej”. „Uczynna” przyznaje, że gazeta starała się wyjść naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom czytelników:

Co mamy w gazecie, rzutuje na oczekiwania i potrzeby, które się ujawniają w kontakcie z czytelnikami. Po prostu czasem proponują nam jakieś tematy, którymi żebyśmy zajęli się na łamach. (...) Ale sami te tematy też wywołujemy. („Uczynna”)

Gazeta wychodziła do ludzi poprzez udział w różnych targach, poprzez wspieranie imprez kulturalnych, seminariów i konferencji, w których udział brały znane osobistości, takie jak Philip Kotler, oraz poprzez obejmowanie patronatami medialnymi przedsięwzięć gospodarczych, prawnych i sportowo-rekreacyjnych. W 2001 roku dziennik po raz pierwszy przyznał Orły Rzeczypospolitej dla najlepiej działających firm na rynku krajowym. W komisji zasiadali eksperci z dziedziny polityki

i gospodarki. Do laureatów należą między innymi Orlen SA czy Telekomunikacja Polska SA. Czytelnicy mieli okazję brać udział w plebiscycie „Tele Rzeczpospolitej” pod nazwą „Złota Piątka”. Głosowali wówczas na swoich ulubionych ludzi medialnych. „Złota Łopata” to konkurs archeologiczny, który nagradzał za cenne odkrycie: rzecz lub miejsce, natomiast nagrodą Fikusa wyróżniani byli wybitni dziennikarze, wybierani przez swych zasłużonych kolegów.

„Rzeczpospolita” stwarzała sposobności do bliższego poznania swoich czytelników i ich problemów. Gazeta dwa razy w tygodniu organizowała dyżury prawników z firmy współpracującej z Presspublicą. Odpowiadali oni telefonicznie bądź listownie na wątpliwości czytelników, wyjaśniali kwestie prawne. Dwa razy w miesiącu odbywały się również dyżury, na które zapraszane były osoby zajmujące się na co dzień sprawami, które w owym czasie interesowały ludzi i bezpośrednio ich dotyczyły. W obu przypadkach czytelnicy mogli bezpłatnie uzyskać informację i poradę odnośnie do zagadnień, które ich nurtowały. Dyżury te cieszyły się tak dużym zainteresowaniem, że często jeszcze po ich zakończeniu były odbierane telefony od zainteresowanych, a skróty z dyżurów zamieszczano na łamach gazety. Jeden z moich interlokutorów wyjaśnia schemat takich dyżurów:

Współpracujemy z kancelarią prawniczą, która również odpowiada na listy, ponieważ część listów docierających do redakcji to są po prostu pytania, konkretny problem prawny człowieka i prośba o konsultację. To są konsultacje oczywiście bezpłatne, odpowiadamy na nie listownie. Dyżury też są telefoniczne dwa razy w tygodniu i też czytelnicy wtedy przychodzą na dyżury. Także kontakt jest urozmaicony. (...) Zapraszamy eksperta na dyżur. Wczoraj na przykład był doradca z firmy consultingowej, przedwczoraj mieliśmy dyżur na temat nowej ustawy Prawo mieszkaniowe i gościem była pani Bończak-Kucharczyk, wiceprezes Urzędu Mieszkalnictwa i Rozwoju Miast. Zapraszamy fachowców (...) w dziedzinie i oni odpowiadają na te pytania. (...) Takie dyżury są z reguły cykliczne, raz w miesiącu jest na temat VAT-u, raz w miesiącu jest na temat kwestii mieszkaniowej. (...) Mamy telefonów tyle, że nawet po dyżurze się jeszcze odzywają ludzie, którzy proszą, żebyśmy taki aspekt tego programu poruszyli na łamach, wyjaśnili. (...) Potem w gazecie jest relacja z dyżuru, taka skrócona, w odcinkach, potem są dłuższe pytania, odpowiedzi, pytania, odpowiedzi czytelników. I jeśli ktoś nie znajdzie odpowiedzi na swoje pytanie, którego nie zdążył zadać, bo się nie dodzwonił [uśmiech], a bardzo często tak jest, to wtedy poruszamy, rozwijamy temat na łamach. („Uczynna”)

Gazeta nie zapominała o swoich wiernych czytelnikach i ludziach, którzy od lat z nią współpracowali. Dostawali oni drobne upominki typu parasol, bilety do kina czy zaproszenie na imprezę organizowaną przez „Rzeczpospolitą”. Nowi klienci również doświadczali zainteresowania ze strony gazety. „Harmonogramistka” przyznaje, że bezpośredni kontakt pracowników gazety z czytelnikami robił na czytelnikach duże wrażenie:

Wystarczy gdy się zadzwoni do jakiegoś klienta, takiego nowego, i przedstawi się: „Rzeczpospolita” i nazwisko, to już jest szok. Ten klient jest tak zaskoczony, mile zaskoczony, że jak to, że z takiej gazety do niego dzwonią. Tak że to jest naprawdę fajne. („Harmonogramistka”)

Dziennik, starając się utrzymać bliski kontakt ze swoimi klientami, świadczył też usługi, które nie mieściły się w zakresie jego działalności. „Rzeczpospolita” miała swoje archiwum w Internecie, które udostępniała bezpłatnie. Klient mógł wyszukać na stronie internetowej poprzednie wydania gazety i potrzebne informacje. W sytuacji, gdy ludzie nie mieli dostępu do Internetu lub nie mogli znaleźć potrzebnych informacji, zgłaszali się bezpośrednio do gazety z prośbą o pomoc. Mój rozmówca wyjaśnia, dlaczego pracownicy dziennika, mimo iż nie leżało to w ich gestii, starali się odpowiadać na tego typu prośby:

My w zasadzie nie udzielamy informacji. (...) Wyjątkowo, jeśli ktoś strasznie jęczy, że nie ma Internetu, gdzieś tam, coś tam, to mu się sprawdza, ale na ogół z naszej gazety. Ale staramy się tego nie robić. Jest to, powiedzmy, zrobione nie od razu, bo ja coś innego robię i nie mogę, i mówię: „Proszę zadzwonić za pół godziny, jak się uda, to poszukam”. (...) Bardzo często dzwonią z Sejmu, z jakiegoś tam, nie wiem, od jakiegoś posła Piprzyckiego dzwoni sekretarz czy jakaś tam paniusia, że pan poseł mnie prosił, żeby mu znaleźć, a ja nie mogę znaleźć. To dla pana posła to się zawsze szuka jednak. Jeśli ma tak kiepski personel, że nie umie poszukać w tym, no więc to robimy, to robimy. Czy, powiedzmy, jeśli jest jakiś nauczyciel czy księgowa, powiedzmy, gdzieś z naprawdę małej miejscowości, to tak, dla takich ludzi się szuka i takim ludziom się nawet wysyła faksem, czy gazetę całą. („Ostra”)

„Rzeczpospolita” brała udział w akcjach społecznych, na przykład włączyła się do akcji pomocy poszkodowanym podczas powodzi, jaka nawiedziła Polskę w 2001 roku. Na łamach gazety znalazły się wówczas porady prawne dla powodzian, omówione zostały nowe ustawy powodziowe. Uruchomiono specjalne linie telefoniczne, gdzie powodzianie mogli zasięgnąć fachowej porady ekspertów i prawników. Presspublica założyła konto, na które spływały pieniądze od czytelników, następnie w formie czeków przekazywane głównie szkołom. Zebrano około 400 tysięcy złotych. Dziennik planował zorganizować aukcję obrazów, szkiców i rysunków wykonanych przez grafików gazety. Pieniądze z tej imprezy miały być przeznaczone na pomoc ludziom dotkniętym powodzią. „Młoda” przyznaje, że wprawdzie gazeta nie zajmowała się wspieraniem finansowym, ale niekiedy robiła wyjątek:

Są czasem takie przypadki nadzwyczajne, że my udzielamy jakiegoś wsparcia finansowego, ale to jest raczej bardzo rzadko stosowane. („Młoda”)

„Nowa »Rzeczpospolita«” była tworzona głównie z myślą o tematyce gospodarczej i prawnej oraz o czytelniku ze średnim i wyższym wykształceniem, a także o firmach jako klientach. Toteż tematy, które poruszała, nie były przedstawiane językiem zrozumiałym dla wszystkich ludzi – czytelnik musiał już dysponować pewną wiedzą, by mógł zrozumieć treść. To powodowało, że gazecie zarzucano, iż była zbyt poważna, za bardzo konserwatywna, co czyniło ją wręcz nudną. Moi interlokutorzy mieli świadomość, że dziennik postrzegany był jako nudny, jednakże – jak przekonywali – miało to swoje uzasadnienie w określonej grupie czytelników, do której był kierowany:

W sensie zawartości jest postrzegana czasem przez dziennikarzy jako gazeta nudna, taka nieciekawa, taka poważna, dla urzędników, biznesmenów, nie dla takich normalnych ludzi. („Bierna”)

Jest to gazeta, znaczy bardzo poważna. Dedykowana jest do określonej grupy ludzi, z założenia nigdy ta grupa nie będzie duża, bo są to ludzie, nie wiem, biznesmeni, księgowi. No, nie jest to na pewno gazeta dedykowana dla robotnika, bo język, którym jest pisana, nie jest językiem prostym, i tematy, które są tu poruszane, wymagają określonej wiedzy już od czytelnika. Także no to jest taki segment rynku, który ona zaspokaja, i wydaje mi się, że to jest gazeta z klasą, jeżeli mogę tak powiedzieć. („Zaangażowany”)

W „Rzeczpospolitej”, jak każdemu, zdarzały się wpadki i pomyłki. Drobne przeoczenia były szybko wychwytywane i naprawiane. Zdarzały się i takie (choć, w odczuciu moich rozmówców, bardzo rzadko), które miały poważne skutki dla firmy, czytelników czy pracowników. Niezależnie jednak od wagi błędu żaden nie pozostawał bez adekwatnej reakcji ze strony gazety. „Harmonogramistka” i „Uczynna” wyjaśniają, co działo się, gdy ktoś popełnił błąd:

Jak w życiu – różnie bywa: czasami się pomyli numer telefonu w ogłoszeniu, czasami jest nie tak. To się zdarza, bo jest bardzo dużo tych ogłoszeń i po prostu ludzie się mylą. Wówczas są przeprosiny, są przedruki ogłoszeń. Czasami jest tak, że coś piszemy albo jakiś drobny błąd wysyłamy. Tak, żeby no po prostu troszkę zmasać swoją winę. („Harmonogramistka”)

Kiedyś jeden z korespondentów, czy też osób, którzy z dziennikarzy współpracujących z naszą gazetą zacytował źródła, zacytował inne pismo. O ile dobrze pamiętam, był zawieszony chyba na pół roku w wykonywaniu czynności. No, wbrew etyce postąpił; powinien był podać źródło, z którego korzystał, a tego nie zrobił. („Uczynna”)

Pracownicy gazety stale obserwowali, co się wokół nich dzieje, co się zmieniło na rynku i w relacjach z klientami, a także słuchali uważnie tego, co czytelnicy mieli do powiedzenia. W dzienniku ciągle coś było poprawiane, zmieniane, by – jak podkreślali moi rozmówcy – wydawać lepszą jakościowo i ciekawszą gazetę, przyciągać większą liczbę klientów, by byli oni bardziej zadowoleni z gazety, a praca przebiegała sprawniej i efektywniej. Kierownicy zachęcali swoich podwładnych do inicjatywy, analizowania bieżącej sytuacji i dzielenia się swoimi pomysłami dotyczącymi możliwości usprawnień. Charakterystyczne dla „Rzeczpospolitej” były spotkania działowe, podczas których omawiano pracę danej jednostki czy indywidualnych pracowników. W trakcie tych spotkań zastanawiano się, co może być ulepszone i jak to zrobić, pracownicy dzielili się swoimi uwagami i spostrzeżeniami. Mój rozmówca przyznaje, że organizowane były burze mózgów lub wykorzystywane były sugestie czytelników w celu pozyskania nowych pomysłów:

Robimy sobie takie spotkania typu burza mózgów, gdzie się rzuca w zasadzie wszystko. (...) Często jest tak, że i klienci podpowiadają. To nie jest tak, że trzeba usiąść i patrzeć w sufit długo i namiętnie, że dzisiaj siadam i muszę coś wymyślić, tylko obserwowanie trochę konkurencji, tego, co się dzieje na rynku. Czasami klient coś podpowiada, czasami ktoś wpada na pomysł. („Harmonogramistka”)

Zespół „Rzeczpospolitej” doceniał dążenia gazety do niezależności oraz popierał politykę utrzymywania bliskiego kontaktu z klientem i udział czytelników w tworzeniu dziennika. Dlatego odejścia pracowników należały w owym okresie do rzadkości. Jeśli odchodzili, to przechodzili do innej organizacji na wyższe stanowisko niż to, które zajmowali w Presspublice, otwierali własną działalność gospodarczą bądź dostawali zatrudnienie za granicą. Na przykład reporter „Rzeczpospolitej” Tomasz Janowski odszedł z dziennika, ponieważ otrzymał atrakcyjną propozycję z Reutersa we Frankfurcie nad Menem. Ta oferta była dużym wyróżnieniem, tym bardziej dla człowieka innej narodowości niż niemiecka. To świadczyło również o pozycji i gruntującej się renomie „Rzeczpospolitej” nie tylko na polu narodowym, ale także międzynarodowym. Po złożeniu wypowiedzenia przez Janowskiego ówczesny naczelny Dariusz Fikus wezwał go do siebie, ponieważ – jak mówi „Blondyna” – „bardzo go frapowało, jak wygląda dziennikarz, który na własne życzenie odchodzi z »Rzeczpospolitej«”. Wielu ludzi gazety, z którymi rozmawiałam, twierdziło, że chcieliby, by Presspublica była tą firmą, z którą zwiążą się na bardzo wiele lat. Co ciekawe, były to w większości opinie osób młodych, które miały większe szanse na zatrudnienie i tym samym większy wybór co do potencjalnych pracodawców. Moi rozmówcy twierdzą, że może to świadczyć o reputacji, jaką zdołała sobie wypracować „Rzeczpospolita” jako firma i pracodawca:

Ja bardzo przywiązuję się do firmy i nie ukrywam, że chciałabym, aby ta gazeta była takim miejscem, w którym już osiadę. (...) Mnie już teraz jest potrzebny dobry pracodawca, który będzie chciał inwestować we mnie, stworzy przede mną możliwości zrealizowania tego, do czego ja tu zostałam zatrudniona. („Ambitna”)

Dzisiaj jest gazetą obiektywną, niezależną, taką cieszy się opinią. To był największy sukces, przekształcenie gazety i zdjęcie z niej takiej opinii gazety partyjnej, za czasów Fikusa. (...) No jeszcze fakt, że potrafiła się dostosować do nowych czasów, bo „Życie Warszawy” tego nie umiało. (...) Więc to, że „Rzepie” się udało utrzymać taką pozycję, to jest bardzo dużo. („Bierna”)

Pracownicy „Rzeczpospolitej” byli świadomi ogromu pracy, który musieli włożyć w przemianę gazety z rządowej w niezależną oraz w budowę jej pozytywnego wizerunku. „Zastępca” mówi wprost:

My jakby na ten sukces rynkowy zapracowaliśmy sobie od samego początku jakby. Że to nie jest coś, co się pojawia nagle. Bo dobrą pozycję budować trzeba latami, stracić ją można w rok. („Zastępca”)

Jednocześnie ludzie „Rzeczpospolitej” uświadamiali sobie, że nie jest to koniec ich pracy, że to proces ciągły. Czuli odpowiedzialność, jaka na nich spoczywa, by utrzymać niezależność dziennika, jego renomę i pozycję na rynku, wypracowaną pod kierownictwem Dariusza Fikusa.

## Konkluzje – budowa nowej tożsamości

Zarówno czytelnicy, jak i pracownicy dziennika cenili „Rzeczpospolitą” za profesjonalizm, rzetelność i kompetencje autorów, a także za jej zawartość – głównie informacje o tematyce ekonomicznej, prawnej i politycznej. Jednakże to obiektywność była tą cechą, za którą gazeta była najbardziej ceniona i która stała się filarem jej tożsamości. W przypadku dziennika, by mógł on obrać obiektywność za swój drogowskaz, musiał najpierw stać się wolny i niezależny. Tę niezależność gazeta odzyskała dzięki imponującej pracy i niezwyklej determinacji Dariusza Fikusa oraz jego ludzi.

Fikus rozumiał, że do zarządzania tożsamością organizacji niezbędna jest kreatywna zdolność do reinterpretowania misji i połączenia zmian z centralnymi symbolami przeszłości organizacji, z jej fundamentami, na których została wybudowana<sup>25</sup>. Charyzmatyczny szef oraz pierwszy redaktor „nowej »Rzeczpospolitej«” skupił się na działaniach zmierzających do odcięcia dziennika od wpływu rządu, by stał się pismem wolnym i niezależnym, a jednocześnie na działaniach mających na celu tworzenie tożsamości firmy i pozyskanie czytelnika. Samo przekształcenie „Rzeczpospolitej” z gazety kontrolowanej przez rząd w gazetę postrzeganą jako niezależna było znaczącym krokiem na drodze tworzenia nowej tożsamości. Nie dawało to jednak gwarancji, że ludzie zaczną ją czytać. Dużym wyzwaniem stało się wypracowanie wizerunku gazety cenionej, o wysokiej jakości dziennikarstwa, mającej określoną renomę na rynku i skierowanej do wykształconego czytelnika. Na ówczesnym rynku już funkcjonowały czasopisma, które nie miały tak trudnej, budzącej nieufność historii i którym ze względu na ten fakt łatwiej było określić i stworzyć swą tożsamość oraz wizerunek. Ale działania „Rzeczpospolitej” powiodły się. Ludzie na początku bardzo sceptycznie i z niedowierzaniem podchodzili do działań podejmowanych przez zespół dziennika, który starał się przywrócić mu niezależność z pierwszych lat jego funkcjonowania. Jednak z biegiem czasu zaczęli dostrzegać i doceniać efekty ich pracy, postrzegać dziennik jako wiarygodny, a następnie również jako prestiżowy. Świadczy to o tym, że Dariuszowi Fikusowi, którego styl kierowania organizacją niewątpliwie opierał się na świadomym zarządzaniu znaczeniami, i jego ludziom udało się osiągnąć to, co zamierzali, zaplanowali i wiernie realizowali.

„Rzeczpospolita” korzystała z odzyskanej niezależności, organizując swoją działalność zgodnie z własnymi pomysłami na funkcjonowanie gazety oraz kierując się indywidualnymi wartościami. Na przykład dziennik kładł nacisk na wyraźne oddzielanie informacji od komentarzy i jednocześnie na prezentowanie opinii różnych stron, by czytelnik mógł poznać odmienne racje i sam ustosunkować się do problemu. Gazeta odżegnywała się od tanich sensacji i nakierowana była na prezentację dobrze udokumentowanych informacji również wówczas, gdy omawiała na swoich łamach sprawy śledcze, będące domeną gazet zajmujących się sensacją.

<sup>25</sup> L.T. Christensen, G. Cheney, *Self-Absorption and Self-Seduction...*, dz. cyt., s. 246–270.



Stworzenie bliskich relacji z czytelnikami, jak i kierowanie się etyką było bardzo ważne dla dziennika, dlatego jako pierwsza gazeta w Polsce „Rzeczpospolita” wprowadziła Kodeks Etyki Dziennikarskiej. Renoma odrodzonej gazety, odzwierciedlona w jej działaniach, jej prestiżowy charakter i wysoki poziom sprawiały, że nazwa „Rzeczpospolita” otwierała wiele drzwi, które dla innych były zamknięte, bo jak mówi „Blondyna”: „jeśli pracuje się w poważnym tytule, to rzadko się zdarza, żeby ktoś nie chciał rozmawiać”.

Jednakże tożsamość, czyli to, co każdy byt sobą reprezentuje, nie jest wypracowana na zawsze. Tożsamość to proces, który nigdy się nie kończy, ale stale jest w trakcie realizacji<sup>26</sup>. Renomę i pozycję na rynku można łatwo stracić poprzez nieprzemyślane działania, ponieważ – jak mówi Zygmunt Bauman<sup>27</sup> – tożsamość skonstruowana jest przez niektóre wydarzenia, rzeczy, interakcje z osobą lub grupą, czy przez idealną i naturalną bliskość, solidarność i wierność. Zdawali sobie z tego sprawę pracownicy dziennika, którzy doceniali to, co gazeta osiągnęła, ale jednocześnie byli świadomi, że bardzo łatwo przekreślić te osiągnięcia przez nieodpowiednie działania. Pamiętali, że gazeta musiała włożyć wiele wysiłku w wypracowanie dobrej pozycji rynkowej oraz renomy. „Rzeczpospolita” na swoim przykładzie przekonała się, że bardzo łatwo stracić te wartości, a dużo trudniej je odzyskać. Dlatego zespół „Rzeczpospolitej” starał się poprzez swoją pracę utrzymać wypracowaną z wielkim trudem pozycję i szacunek czytelników.

Historia gazety, zwłaszcza ta najnowsza, odzwierciedla w pigułce dzieje Polski. „Rzeczpospolita”, podobnie jak Polska, walczyła o wolność, niezależność, wyznawane wartości i miejsce w świecie, szukała na nowo swej tożsamości. Każda społeczność buduje własną rzeczywistość i nadaje sens swojemu życiu poprzez ciągłą narrację<sup>28</sup>. Gazeta poprzez indywidualne działania odzwierciedla, „opowiada” swoją rzeczywistość. Działania te pociągają za sobą dużą odpowiedzialność, ponieważ media są aktywnymi autorami naszych opowieści i naszego publicznego dyskursu. Media upowszechniają i oddziałują na kulturę, kształtują ją poprzez język, jakiego używają, treść programów lub artykułów, zawartość programów informacyjnych, a także przez to, jak tworzą i interpretują znaczenia. „Rzeczpospolita”, będąc świadoma tej odpowiedzialności i pamiętając o swojej historii, definiowała ten dyskurs, wskazywała, że zawsze powinien on być obiektywny, niezależny od jakichkolwiek wpływów i interesów. Dziennik poprzez taką postawę okazywał szacunek swoim czytelnikom i był przykładem dla innych źródeł opinotwórczych.

„Rzeczpospolita” zbudowała na nowo swoją tożsamość, a co za tym idzie – swój wizerunek. Obserwując działania gazety, można zauważyć, że organizacja nieustannie pracuje nad usprawnieniem swojej działalności oraz dopasowaniem się do

<sup>26</sup> Z. Bauman, *Identity – Then, Now, What For?*, „Polish Sociological Review” 1998, nr 3 (123), s. 205–216.

<sup>27</sup> Tamże.

<sup>28</sup> B. Czarniawska-Joerges, *Narratives of Individual...*, dz. cyt., s. 193–221.

zmieniających się okoliczności (np. wprowadzenie aplikacji na smartfony i tablety). Christensen i Cheney<sup>29</sup> twierdzą, że dzisiejszy rynek potrzebuje silnych tożsamości, które przełamią bałagan, dlatego organizacje muszą umieć adaptować się, modyfikować i zmieniać swoje „osobowości”. Inwestują one w wyrażanie własnej tożsamości, gdyż mają potrzebę przekazywania swoich wartości i wyjaśniania swojego istnienia, jak również chcą być widoczne, uznane i rozpoznawalne w świecie, w którym panuje ogromna konkurencja<sup>30</sup>. Znaczącym źródłem przewagi konkurencyjnej jest dobra reputacja, która pozwala firmom radzić sobie z rosnącą konkurencją na rynku globalnym<sup>31</sup>. Pracownicy „Rzeczpospolitej” są tego świadomi i systematycznie pracują nad jej utrzymaniem.

## Bibliografia

- Bauman Z., *Identity – Then, Now, What For?*, „Polish Sociological Review” 1998, nr 3 (123), s. 205–216.
- Brewer J.D., *Ethnography*, Open University Press, Buckingham 2000.
- Charmaz K., *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*, Sage Publications, London 2006.
- Charmaz K., Mitchell R.G., *Grounded Theory in Ethnography*, [w:] P. Atkinson, A. Coffey, S. Delamont, J. Lofland, L. Lofland (red.), *Handbook of Ethnography*, Sage Publications, London 2001, s. 160–174.
- Christensen L.T., Cheney G., *Self-Absorption and Self-Seduction in the Corporate Identity Game*, [w:] M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (red.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 246–270.
- Czarniawska B., *Interviews and Organisational Narratives*, GRI, School of Economics and Commercial Law, Göteborg 2001.
- Czarniawska-Joerges B., *Culture Is the Medium of Life*, [w:] P.J. Frost, L.F. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg, J. Martin (red.), *Reframing Organisational Culture*, Sage Publications, London 1991, s. 285–297.
- Czarniawska-Joerges B., *Narratives of Individual and Organizational Identities*, [w:] S.A. Deetz (red.), *Communication Yearbook 17*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994, s. 193–221.
- Ferfecki W., „Rzeczpospolita”, którą trzymają Państwo w rękach, ma numer 10 000. Jej dzieje to historia polskiej prasy w pigułce, 2014, <https://www.rp.pl/artypk/1159804-Niemal-33-lata-historii--Rzeczypospolitej.html#paragraph2> (dostęp:16.06.2019).
- Fombrun Ch.J., Rindova V.P., *The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell*, [w:] M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (red.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 77–96.

<sup>29</sup> L.T. Christensen, G. Cheney, *Self-Absorption and Self-Seduction...*, dz. cyt., s. 246–270.

<sup>30</sup> Tamże.

<sup>31</sup> Ch.J. Fombrun, V.P. Rindova, *The Road to Transparency: Reputation Management at Royal Dutch/Shell*, [w:] M. Schultz, M.J. Hatch, M.H. Larsen (red.), *The Expressive Organization: Linking Identity, Reputation and the Corporate Brand*, Oxford University Press, Oxford 2000, s. 77–96.

- Genzuk M., *A Synthesis of Ethnographic Research*, 2003, [http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic\\_Research.pdf](http://www-bcf.usc.edu/~genzuk/Ethnographic_Research.pdf) (dostęp: 10.12.2006).
- Glaser B., Strauss A., *The Discovery of Grounded Theory*, Aldine de Gruyter, New York 1967.
- Hatch M.J., Schultz M., *From Tribes to Texts: Cultural Impressions of Image and Identity*, Referat wygłoszony podczas konferencji SCOS, Turku 1995.
- Hatch M.J., Schultz M., *The Dynamics of Organisational Identity*, „Human Relations” 2002, nr 55/8, s. 989–1018.
- Kostera M., *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Kostera M., *Przedmowa*, [w:] A. Ożyński, *My i oni w procesie restrukturyzacji*, WSPiZ, Warszawa 1998, s. 5–7.
- Miles M.B., Huberman A.M., *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, Sage Publications, Thousand Oaks 1994.
- Press Club Polska, *Życiorys Dariusza Fikusa*, <http://pressclub.pl/zyciorys-dariusza-fikusa> (dostęp: 16.06.2019).
- Rzeczpospolita, *Rzeczpospolita*, <http://www.rzeczpospolita.com.pl/rzeczpospolita.html> (dostęp: 14.05.2001).
- Teleskop, *Dane ogólnodostępne*, <https://www.teleskop.org.pl/zkdp/index.jsp?p=publicDataNoReg> (dostęp: 28.05.2019).
- Wprost, *Hajdarowicz 100-proc. udziałowcem Presspubliki*, 2011, <https://www.wprost.pl/gospodarka/265571/hajdarowicz-100-proc-udzialowcem-presspubliki.html> (dostęp: 14.06.2019).

