

Etický leadership v médiích

Demokratizující principy

doc. MgA. Jan Motal, Ph.D.

^[1] Fakulta sociálních studií
Masarykova univerzita

^[2] Cyrilometodějská teologická fakulta
Univerzita Palackého v Olomouci

Materiály k výuce etiky médií, 2025

MUNI



Cyrilometodějská
teologická fakulta

Obsah

1 Leadership

- Leadership jako problematický pojem
- Protestantská etika a morální vůdci
- Praktické nástroje (debrief, red teams, guardrails)

2 Od hrdinství k péči

- Robert K. Greenleaf
- Peter Gronn

3 Veřejná komunikace a normativní teorie

- Screening
- ...zpět k normativním teoriím

Oddíl 1

Leadership

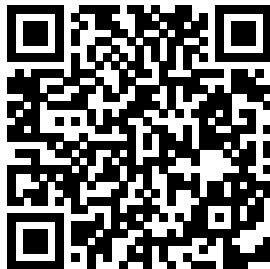
Problém „vedení“

„Leadership“ čili doslova vůdcovství je moderní pojem, který se objevuje až v 19. století pro označení schopností, které člověk musí mít, aby vedl druhé lidi.

- Pojem označuje tvarování směru, smyslu a prostředí pro jednání nějaké skupiny (nikoliv pouze kontrolu zdrojů)
- Liší se od managementu — ten se zaměřuje především na plánování, rozpočet, koordinaci, kdežto leadership akcentuje *smysl, adaptaci a etickou legitimitu*.
- V současné době jde o problematický a kontroverzní pojem (viz dále)
- V médiích je tedy lídrem člověk, který vede druhé na základě zodpovědné volby normativní role, vize zakotvené v hodnotovém prostředí

Aktivita I – zkušenost s vedoucími

Zamyslete se nad svým aktuálním projektem / prací, vyberte si člověka, který je nyní ve vedoucí pozici ve vztahu k Vám a je pro Vás důležitý. Vyplňte následující formulář.



<https://www.janmotal.cz/edu/src/lmx-7.html>

- *Mýtus hrdiny a charismatického vůdce* – často se přeceňují jednotlivci ve vedení a upozaďuje se skupina, tým, publikum (viz např. mýtus Steva Jobse); autenticita jako „značka já“
- *Manažerismus a KPI (key performance indicator = klíčový ukazatel výkonnosti)* – etika se redukuje na dodržování norem či standardů, úspěch je určován metrikou
- *Neoliberální individualizace zodpovědnosti* – strukturální problémy jsou pojímány jako problém „mindsetu“, neschopnosti čelit výzvám, být dostatečně proaktivní apod.
- *Diverzita namísto rovnosti* – koncept leadershipu může vést k přeceňování hodnoty diverzity na úkor sdílení moci a rozhodovacích práv (vůdce jako autorita spíše než průvodce)

Aktivita II – Protestantská etika

Nyní se podíváme na protestantskou etiku (ano, pohledem Maxe Webera). Pro vstup do tématu se otestujte, na kolik jsou její hodnoty pro Vás důležité.



<https://openpsychometrics.org/tests/PWE/>

Protestantská etika

- Max Weber (1864–1920) spojil kapitalismus s *nitrosvětskou askezí* = sebekázeň, racionální organizace, odklad spotřeby; ukázněné povolání (*Beruf*) → lídr jako *morální správce*
- Podle Webera se od charismatického vůdcovství musí přejít k byrokratickému – legitimizace měřitelnosti, procedur
- Foucault – moderní podoby moci navazují na „pastorační“ moc, kdy člověk vykazuje svůj morální pokrok druhým (kněžím, nadřízeným, mentorům)
- V neoliberalismu se tyto procesy internalizují – od profese (profesních zásad, kolektivního řízení) k podnikatelskému já, normou je flexibilita, adaptabilita; **neoliberální responzibilizace**
- Neoliberalismus kooptuje i původně emancipující empowerment – rizika jsou přenesena na jednotlivce („auditovatelnost, self-help“) = „nedávejte lidem ryby, naučte je rybařit“

Je potřeba navrátit empowermentu původní význam – sdílení rozhodovacích práv, solidarita, sdílení moci, participativnost, dialogičnost.

Základní rámec pro kritické vedení

- 1 *Zmapujte strukturu moci* – koho se problém týká, na koho se zapomnělo, kdo je v znevýhodněné pozici? Kdo rozhoduje, kdo nemá přístup k rozhodování?
- 2 *Rozhodovat se eticky, veřejně a racionálně* – použijte Potter Box pro analýzu nabízených řešení
- 3 *Dialogické rozhodování* – používejte deliberativní mechanismy, komunitní poradce („advisory board“ – lidé z komunity, rotující, demokratický princip)
- 4 *Agonistická legitimita* – vnímejte nesouhlas a odlišná stanoviska, dbejte na to, aby se mohly projevit
- 5 *Pečující přístup* – aplikujte bezpečné prostředí, předcházejte konfliktům, připravujte se na ně, nezapomeňte na **debrief**

Debrief

Schůzka či podrobný rozhovor lidí, kteří se účastnili nějaké aktivity nebo projektu, poté, co akce skončila. Nejde jen o prosté poskytování „zpětné vazby“ (co se podařilo, co ne), ale i sdílení a zpracování emocí. Cílem je převést zkušenost na poučení do budoucna, nikoliv hledání či označování viníků. V médiích ideálně debrief po publikaci čísla, většího článku, newsroom sprintu (např. po volbách, krizi), po nějaké krizi či řešení etického dilematu...

Jde o řízenou činnost, která by měla mít nějakého facilitátora/facilitátorku, a držet se zásad:

- 1 **Bezprostřednost** – debrief by měl následovat bezprostředně po události
- 2 **Bezpečí a respekt** – žádné tresty, kritizujeme proces, rozhodnutí, ne lidi; debrief nesmí sloužit k hodnocení pracujících
- 3 **Dobrovolnost a důvěrnost** – sdílení je dobrovolné, každý si může udržet své hranice, důvěrnost
- 4 **Rovnost** – prostor by měl být vyvážen, metody pro vytváření vyváženého prostoru
- 5 **Učení vedoucí ke změně** – ideálně by debrief měl vést k nějakým konkrétním opatřením, které bude mít nastrosti konkrétní člověk
- 6 **Nejde o terapii!** – vedoucí a facilitující by si nikdy neměli hrát na terapeutu/terapeutky

Pravidlo 4F: facts – feelings – findings – future actions.

Red Teams

V oblasti kyberbezpečnosti se zkouší odolnost systému útokem „červených týmů“ na „modré týmy“, které mají systém uchránit před kyberhrozbou (*penetrační testy*). Tuto tréninkovou metodu si můžeme osvojit i do etické přípravy v týmech a projektech. Pro citlivé kauzy, při práci se zranitelnými, užíváním skrytých zdrojů, legend, krizového rizika... se hodí využít „ďáblova advokáta“:

- 1 Projektový tým je konfrontován (modří) s 1–2 lidmi mimo projekt (experti, červení), jeden nezávislý facilitátor (30min., abychom zabránili rozplizlosti)
- 2 Máme jasné co chceme testovat, proč nyní, jaká jsou známá rizika
- 3 Red-team odpovídá na otázky níže, sám otázky klade, navrhuje mitigace (ale ne vlastní agendu):
 - Jak to může ublížit (osobám, skupinám, důvěře)?
 - Jaký je nejhorší scénář?
 - Kde je slabost řešení, právní díra, kde může vzniknout zkreslení?
 - Kdo chybí v loajalitách (Potter Box) a jak je zahrneme?
 - Může dojít ke zneužití obsahu po publikaci?
- 4 Modrý tým vysvětluje volby, přijímá či odmítá řešení s odůvodněním; nesmí to být osobní – problémy, ne lidi
- 5 Výstupem by měly být *guardrails* včetně konkrétních úkolů (kdo bude za co zodpovědný)

Guideline, guardrail a workflow/SOP

Týmy a organizace si mohou stanovovat „scénáře“, které jim pomohou řešit krizové nebo citlivé situace. Je třeba rozlišovat:

- **Guideline** – doporučená praxe („měli bychom“)
- **Guardrail** – „svodidlo“ čili předem domluvená ochranná zábrana v procesu, jasné pravidlo nebo podmínka, která má zabránit škodám, závazná hranice (tím se liší od guideline), obsahuje *účel, spouštěč, pravidlo, vlastník* – zodpovědný strážce (*guard*), *výjimky, jako se dokumentuje a hodnotí* = IF-THEN-OWNER struktura
- **Workflow** čili **standardní postup (SOP)** – krok za krokem, jak řešit určitou situaci

V praxi platí, že guideline říká proč, SOP říká jak, guardrail drží hranici, kterou nesmíme překročit.

Příklad: reportování o sebevraždách

Například můžeme mít **guardrail**, že u článku o sebevraždách nesmí být popsán způsob a vždy musí být uveden infobox s kontakty na pomoc. Pokud jedna z těch dvou podmínek není splněna (IF), strážce/vlastník svodidla (např. editor, OWNER) automaticky článek vyřadí z publikace a vrátí k přepracování (THEN). Je možná výjimka z důvodu enormního veřejného zájmu, kterou schvaluje šéfredaktor a etický panel média.

Etická matice dle Bena Mephama

Jde o metodu založenou na deontologickém pohledu (střeží principy). Je založen na identifikaci skupin, kterých se dané morální dilema nebo řešení týká (*zájmové skupiny*), které tvoří řádky tabulky. Sloupce odpovídají třem principům uvedeným níže, takže hledáme, jak pro každou skupinu naplnit požadavek daného principu (např. jak zajistit blahobyt lidí pracujících v továrně, jak zajistit blahobyt zvířat žijících v oblasti, apod.). Doporučuje se nemít více než čtyři zájmové skupiny a zahrnovat i ne-lidské aktéry (příroda).

- 1 Wellbeing** čili blahobyt, zdraví – dobro pro co největší část skupiny, bránit či snižovat utrpení
- 2 Autonomie** čili schopnost volit za sebe – jak zajistíme, že dané aktérstvo bude moci projevit svoji vůli, ovlivnit rozhodnutí, jak bude zajištěna jejich důstojnost a práva
- 3 Spravedlnost** čili férovost – co v daném konkrétním případě znamená jednat spravedlivě?

Aktivita III – Jste etičtí vůdci?

Udělejte si následující test a zjistěte, jaké máte předpoklady k tomu být etickým lídrem/lídryní.



<https://www.janmotal.cz/edu/src/els.html>

Oddíl 2

Od hrdinství k péči

Lídrovství jako služba

Přechodem mezi paternalistickými a více horizontálními druhy lídrovství je pojetí Roberta K. Greenleafa (1904–1990) – vychází z myšlenky, že lídr má sloužit – toto je první záměr, až poté přichází vědomé rozhodnutí vést druhé (ne naopak), péče o druhé, o jejich osobní rozvoj, pozornost k neprivilegovaným. Lídr-sloužebník (servant-leader) má být:

- naslouchající
- empatický
- pečující o lidské vztahy
- všímavý
- přesvědčivý – nevykonávat autoritu mocí, ale schopností přesvědčit druhé
- schopný „snít velké sny“ – vytvářet konceptuální vize
- předvídavý – umět předvídat dopady, poučit se z nezdarů
- správcem – starat se o blaho společnosti, rozvoj lidí, vytvářet komunitu

Kritika

- maskovaný paternalismus – rétorika „sloužím vám“ může maskovat moc a legitimizovat tlak na loajalitu či poslušnost, služba jako nástroj kontroly
- kulturně specifické – výrazná závislost na křesťanských hodnotách a angloamerickém prostředí/rétorice
- feministická kritika – služebnost může reprodukovat genderovaná a etnická očekávání pečujících rolí, „moralizující“ představy o ideálním pracovišti integrující nerovnosti, spíše než aby je překonávala (<https://www.jstor.org/stable/45093293>)
- není jasné, jak jej lze aplikovat ve vysoce konkurenčním prostředí (kterým jsou například i média)

Distribuované vedení – Peter Gronn

Distribuované vedení Peter Gronn (*1944) – jde za hranice dualismu „vedoucí – vedení lidé“, nejde o výkon jedince, ale architekturu spolupráce a praxe, které spolupráci posilují. Vedení je rozložené mezi více osob a projevuje se jako společné (conjoint) aktérství, jež vyžaduje *spontánní spolupráci, intuitivní pracovní vztahy a institucionalizované praxe*.

- post-heroický obrat – posun důrazu, namísto zaměření na vlastnosti jedince (lídra) systémová perspektiva, leadership jako kolektivní sociální proces vynořující se z interakce různých aktérů (také kolektivní leadership – J. L. Denis, kolaborativní leadership – C. S. Rosenthal, co-leadership – D. Heenan a W. Bennis, aj.)
- leadership je sociální praxe, ne něco, co „dělá“ jeden člověk jiným lidem
- jde o situovanou praxi – lídr+ aspekt (práce všech, kteří se podílejí na rozhodování), aspekt praxe (ta je produktem lídrů, následovníků a jejich situací)

- vychází ze skutečnosti, že i lidská kognice je distribuovaná (lidské vnímání je spojeno s fyzickým, sociálním a kulturním kontextem), a z teorie aktivity (lidské jednání je umožněno i omezeno individuálními, materiálními, kulturními a společenskými faktory)
- projevuje se až v polovině 90. let, kdy zároveň narůstá komplexnost týmů z hlediska jejich funkce, dělby práce, zvyšuje se i rychlost a dostupnost informací → zároveň narůstá tlak na diverzitu a inkluzi; globalizace
- stále však existuje „romantismus lídrovství“, který za kolektivním úspěchem hledá individuum, jemuž má být přičítáno = i lidé propagující solidaritu jako Gándhí nebo M. Luther King jsou vnímáni jako individualizovaní vůdci

Oddíl 3

Veřejná komunikace a normativní teorie

Vyplňte si následující dotazník a zjistěte, která tradice veřejné komunikace – a tedy i jaký druh normativních teorií je Vám nejbližší.



<https://www.janmotal.cz/edu/src/ntml.html>

Normativní teorie médií (Christians et al., 2009)

Normativní systémy, kterými definujeme principy a hodnoty organizace a výkonu médií, lze analyticky uchopit na základě těchto tří složek:

- 1 Normativní tradice veřejné komunikace** – jež lze umístit do souvztažnosti podle míry pluralismu a participace: *korporativistická tradice, libertariánská tradice, sociální zodpovědnost, občanská participace*
- 2 Modely demokracie** – na ose individuální práva (angloamerický model) → sociální spravedlnost a solidarita (kontinentální model): *pluralistická demokracie* (svoboda, trh), *administrativní demokracie* (veřejné instituce, profese, elity), *občanská demokracie* (aktivní účast občanů na formulování politik), *přímá demokracie* (aktivismus, grassroots, referenda, populismus)
- 3 Společenské role žurnalistiky** – *monitorovací role* (informovat), *facilitativní role* (podporují a posilují společenské aktivity), *radikální role* (kritika moci, autority, režimu – nezbytné pro participativní demokracii), *kolaborativní role* (vztah k politice a ekonomickým aktérům, podpora vlády, armády nebo spojenců)

Libertariánská tradice

Východisko. Svoboda a autonomie; watchdog vůči zásahům státu i korporací. Renaissance/ranná modernita; měšťanská opozice vůči institucím a monarchii. Souvislost s reformací a podnikatelským duchem vlastníka médií. Ideál: *laissez-faire*, „trh idejí“. Viz Milton, *Areopagitica* (1644).

Na co si dát pozor. Sociální škody, kvalita a lidská práva; vyvážení hlasů, nerovnosti přístupu.

Potter Box – etické teorie. Deontologie práv (svoboda projevu, autonomie; ochrana zdrojů); Millův *harm principle*; procedurální spravedlnost (férové podmínky soutěže názorů); doplňkově pravidlový utilitarismus.

Politické teorie & koncepty. Klasický liberalismus (Locke, Smith); libertarianismus (Nozick); negativní svoboda (I. Berlin); *marketplace of ideas* (Milton, Mill);

Co číst? Milton *Areopagitica*; Mill *On Liberty*; Berlin „Two Concepts of Liberty“; Nozick *Anarchy, State, and Utopia*; Schauer *Free Speech*; Siebert–Peterson–Schramm *Four Theories of the Press* (lib. část); Kovach–Rosenstiel *The Elements of Journalism*.

Společensky odpovědná tradice

Východisko. Veřejný zájem, pluralita a přístup; vedení deliberace. Reakce na limity čistého liberalismu (Hutchins Commission: *A Free and Responsible Press*, 1947). Důraz na profesionalizaci žurnalistiky (70. léta), samoregulaci a standardy.

Na co si dát pozor. Paternalismus; „veřejný zájem“ artikulovat s ohledem na nerovnosti a dopady.

Potter Box – etické teorie. Utilitarismus veřejného zájmu (důsledky pro publikum/demokracii); etika péče (zranitelní, přístup); diskurzivní etika (Habermas – férové podmínky rozpravy); ctnosti profese (integrita, odpovědnost), Rawls – etika spravedlnosti

Politické teorie & koncepty. Deliberativní demokracie (Habermas); sociálně-liberální/welfare stát (Rawls – spravedlnost jako férovost); samoregulace + regulace; pluralita a přístup.

Co číst? Hutchins Commission *A Free and Responsible Press*; Habermas *The Structural Transformation of the Public Sphere*; Rawls *Political Liberalism*; Ward *Ethical Journalism*; McQuail *Media Performance*.

Korporativistická tradice

Východisko. Spolupráce stát–médiá–další aktéři; veřejná služba. Historicky nejstarší tradice (antika), organická harmonie a společné dobro; dnes demokraticky otevřená. Důraz na univerzální normy a sdílené hodnoty; stranické a veřejnoprávní tradice.

Na co si dát pozor. Hlídaní nezávislosti; podporovat watchdog funkci; otevírat prostor mimo elity (nejen experti).

Potter Box – etické teorie. Deontologie institucí (povinnosti veřejné služby); komunitarismus (společné dobro, normy); diskurzivní etika (legitimita procedur);

Politické teorie & koncepty. Demokratický/neo-korporativismus a konsociační demokracie (Lijphart); *democratic corporatist* model (Hallin & Mancini); subsidiarita; *public value* (Mark H. Moore); spoluregulace; veřejnoprávní mandát.

Co číst? Hallin & Mancini *Comparing Media Systems*; Lijphart *Patterns of Democracy*; Etzioni (komunitarismus); Scannell (public service); Blumler & Gurevitch *The Crisis of Public Communication*; Moore *Creating Public Value*;

Občanská/participační tradice

Východisko. Participace komunit a emancipační změna; demokratizace komunikace a experiment s formami/organizací. Kořeny v alternativním tisku a komunitním vysílání (60.–70. léta), dnes i digitální participace. Důraz na counter-power a vztah s publikem.

Na co si dát pozor. Deprofesionalizace; efekt zvětšovacího skla; při advokacii hlídat ověřování, přesnost a úplnost.

Potter Box – etické teorie. Etika péče a osvobozující etika (Freire); ctnosti (odvaha, solidarita); *capabilities approach* (Sen, Nussbaum); restaurativní/praktická spravedlnost (repair); dekoloniální a feministické etiky.

Politické teorie & koncepty. Participační demokracie (Pateman); radikální/agonistická demokracie (Mouffe); právo na komunikaci (CRIS); commons governance (Ostrom); postkoloniální kritika (Spivak).

Co číst? Downing *Radical Media*; Atton *Alternative and Activist Media*; Carpentier *Media and Participation*; Jenkins *Convergence Culture*; Fenton *Digital, Political, Radical*; Freire *Pedagogy of the Oppressed*.