

**AKADEMIA EKONOMICZNA
im. Oskara Langego
we Wrocławiu
Wydział Gospodarki Narodowej**

Piotr Bielawski

**Znaczenie Public Relations
dla bezpieczeństwa organizacji**

Praca doktorska

Promotor:
dr hab. Marian Jasiukiewicz

Wrocław 2005

Spis treści

Wstęp	8
--------------------	----------

Rozdział I

Public Relations czyli zarządzanie informacjami	30
1.1. Public Relations jako ważna dziedzina zarządzania.....	30
1.2. Rzetelność jako niezbędny warunek techniczny powodzenia działań Public Relations	31
1.3. Public Relations a marketing	32
1.4. Public Relations w oczach teoretyków marketingu.....	33
1.5. Public Relations musi współpracować ze wszystkim komórkami organizacji	43
1.6. Usytuowanie komórki Public Relations w organizacji.....	49

Rozdział II

Public Relations w strukturze organizacji.....	52
2.1. Znaczenie dobrego wizerunku dla powodzenia działań organizacji.....	52
2.2. Braki w wykształceniu menedżerów w Europie Środkowo-Wschodniej.....	54
2.3. Problem prób utożsamiania PR z marketingiem.....	56
Kolizja „interesów” pomiędzy marketingiem a PR.....	58
2.5. Public Relations sumieniem korporacji	60
2.6. Problem zaniedbania technik zarządzania informacjami.....	62
2.7. Postrzeganie marketingu przez środowisko dziennikarskie	63
2.8. Każdy członek organizacji powinien być rzecznikiem swojej firmy.....	67

Rozdział III

Komunikacja wewnętrzna.....	71
3.1. Komunikacja wewnętrzna fundamentem innych działań PR.....	71
3.2. Tworzenie systemu komunikacja wewnętrznej.....	75
3.3. Budowanie podstaw systemu komunikacji wewnętrznej w KGHM.....	76
3.4. Przygotowanie wnętrza firmy na otwarte kontakty z mass mediami.....	78
3.5. Szkolenie kadry kierowniczej organizacji w dziedzinie komunikacji społecznej.....	79
3.6. Model procesu budowania systemu komunikacji wewnętrznej....	80
3.7. Problem związków zawodowych z punktu widzenia komunikacji wewnątrz organizacji.....	84
3.8. Audyt komunikacyjny jako narzędzie rozpoznawania potencjalnych zagrożeń firmy.....	91

Rozdział IV

Działanie antykryzysowe.....	92
4.1. Zewnętrzne przyczyny kryzysów wewnątrz organizacji podczas transformacji.....	92
4.2. Diagnoza sytuacji, która zapowiadała kryzys w KGHM.....	94
4.3. Przygotowania do działań antykryzysowych.....	96
4.4. Założenia do działań antykryzysowych.....	98
4.5. Relacje z mediami podczas działań antykryzysowych.....	100
4.6. Uzgodnienia z zarządem firmy dotyczące działań antykryzysowych	102
4.7. Przebieg kampanii.....	102
4.8. Spotkanie z dziennikarzami po zakończeniu kampanii.....	105
4.9. Podsumowanie kampanii.....	105

Rozdział V

Relacje z mass mediami a bezpieczeństwo organizacji na przykładzie KGHM.....	108
5.1. Nie wystarczy deklaracja, że kontakty z mediami są ważne.....	108
5.2. Cel kontaktów z mass mediami.....	111
5.3. Specyfika kontaktów z mediami.....	116
5.4. Kwalifikacje osoby odpowiedzialnej za kontakty z mediami.....	118

5.5.	„Efekt śnieżnej kuli” – budowanie relacji ze środowiskiem dziennikarskim.....	121
5.6.	Jak rozwiązywać problem przekłamań w mediach i informacji nieprawdziwych.....	123
5.7.	Zachowanie inicjatywy informacyjnej jako najważniejszy warunek powodzenia kontaktów z mediami.....	126
5.8.	Zabezpieczenie organizacji przed kryzysem wtórnym wynikającym z niewłaściwego komunikowania się z mediami w czasie kryzysu.....	129
5.9.	W każdej sytuacji konieczne jest budowanie zabezpieczeń na wypadek kryzysu z mediami i podejmować błyskawiczne działania jeśli powstanie zagrożenie takim kryzysem.....	138

Rozdział VI

Sytuacja kryzysowa w Banku Częstochowa SA, jako przykład konsekwencji niewłaściwego funkcjonowania PR – studium przypadku.....		146
6.1.	Założenia analizy przypadku sytuacji kryzysowej.....	146
6.2.	Rozpoznanie sytuacji w Banku Częstochowa – próba znalezienia przyczyn kryzysu.....	147
6.3.	Pierwsze skutki zaniedbania technik zarządzania Informacjami.....	148
6.4.	Przyczyna kryzysu w Banku Częstochowa.....	151
6.5.	Eskalacja kryzysu – media regionalne i ogólnopolskie powielają doniesienie „Trybuny Śląskiej”.....	154
6.6.	Kryzys w Banku Częstochowa – przygotowanie do diagnozy....	157
6.7.	Kryzys w Banku Częstochowa wynikiem nieumiejętności współpracy z mass mediami.....	159
6.8.	Przygotowanie koncepcji działań antykryzysowych.....	159
6.9.	Specyfika działania w sytuacji kryzysowej.....	162
6.10.	Plan przebiegu obrad Rady w punkcie dotycząc Banku Częstochowa – godz. 19.00.....	172
6.11.	Konferencja prasowa dla dziennikarzy regionalnych następnego dnia – godz. 12.00.....	173
6.12.	Możliwe do osiągnięcia efekty.....	175

Rozdział VII

Lobbing.....	177
7.1. Zakres działań lobbingowych.....	177
7.2. Problem wizerunku lobbingu.....	178
7.3. Postulat uregulowań prawnych dotyczących lobbingu.....	181
7.4. Lobbing jako dziedzina Public Relations.....	182
7.5. Działania lobbingowe należy rozpocząć zanim pojawią się problemy.....	185
7.6. Tworzenie kręgów opiniotwórczych gwarancją powodzenia działań lobbingowych.....	190
7.7. Działania lobbingowe w KGHM – studium przypadku.....	191
7.8.1. Skuteczność działań lobbingowych w sytuacjach kryzysowych – studium przypadku.....	194
7.8.2. Diagnoza sytuacja – studium przypadku cd.	199
7.9. Najważniejsza jest spójność działań informacyjnych.....	202

Rozdział VIII

Działanie w kryzysie – studium przypadków.....	204
8.1. Specyfika działania w sytuacji kryzysowej.....	204
8.2. Kryzys, w którym znajduje się specjalista PR podczas kłopotów organizacji.....	210
8.3. Sytuacja kryzysowa – studium przypadku (KGHM).....	211
8.4. Współpraca z dziennikarzami pod czas kryzysu.....	213
8.5. Współpraca rzecznika z różnymi instytucjami i wynikające z tego ograniczenia.....	216
8.6. Konsekwencje nieumiejętnej współpracy z mediami podczas kryzysu.....	218
8.7. Próba wprowadzenia jasnych reguł postępowani informacyjnego w instytucjach odpowiedzialnych za kierowanieakcjami ratowniczymi.....	221
8.8. Kryzys w KGHM – „dziki” strajk (studium przypadku).....	223
8.9. Konieczność błyskawicznej reakcji rzecznika w kontaktach z mediami.....	225
8.10. Złamanie obowiązujących reguł gry obowiązujących specjalistę PR.....	226
8.11. Negatywna rola związków zawodowych.....	227
8.12. Wnioski z działań informacyjnych prowadzonych podczas nielegalnego strajku	228

Zakończenie.....	230
Bibliografia.....	233

*Kierownictwo firmy musi dojść do przekonania, że problemy z zakresu Public Relations mają żywotne znaczenie dla bezpiecznej egzystencji firmy i że musi nieustannie czuwać nad tym, aby nie znaleźć się poza marginesem pozytywnego postrzegania ze strony opinii publicznej...*¹

¹ Zbigniew Zemler, *Public Relations - kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992

Wstęp

Zmiany ustroju politycznego oraz gospodarczego w Polsce po roku 1989 stworzyły warunki dla rozwoju Public Relations i wykorzystania tej dyscypliny do zarządzania organizacjami. W jakim stopniu na niepowodzenie wielu przedsięwzięć, mających zmienić centralistycznie zarządzane państwo w organizm funkcjonujący wedle reguł wypracowanych z demokracjach zachodnich, spowodowane było zaniedbaniami w dziedzinie zarządzania informacjami? Z całą pewnością w znacznym. Leszek Balcerowicz wskazując niezbędne zabezpieczenia gwarantujące sprawne funkcjonowanie demokratycznego państwa pisze m.in. o odpowiednio skonstruowanej konstytucji, o dobrym funkcjonowaniu parlamentu, o roli banku centralnego, o uniezależnieniu gospodarki od polityków, o konieczności prywatyzacji etc². Nie wspomina jednak, o jakże ważnym czynniku, który może mieć ogromny wpływ na powodzenie przeprowadzanych zmian czyli o odpowiednim komunikowaniu się ze społecznościami i społeczeństwem, które obawiając się – najczęściej irracjonalnie – zmian systemowych może spowodować zablokowanie lub wypaczenie ich sensu. Właśnie taki opór społeczny był w latach dziewięćdziesiątych przyczyną perturbacji przedsiębiorstw bardzo ważnych dla polskiej gospodarki: dla przykładu Stocznia Gdańska, WSK Mielec, Ursus, Bełchatów. Wiele z tych problemów było spowodowanych zaniedbaniami w dziedzinie zarządzania informacjami i oddania tej sfery aktywności związkom zawodowym. Balcerowicz zauważa problem rozbudowanych uprawnień związków zawodowych – trzeba dodać, że

² Leszek Balcerowicz, *Wolność i rozwój – ekonomia wolnego rynku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995, str. 33-35

poważnym obciążeniem są także te ich nieformalne „zdobycze” – mające często destrukcyjny wpływ na podejmowane przedsięwzięcia, ale nie zwraca uwagi na fakt, iż ich wpływ na opinię publiczną nie jest zwykle równoważony przy pomocy technik PR³.

Podstawową metodą badawczą stosowaną w rozprawie jest krytyczna analiza źródeł i literatury przedmiotu. Należy przy tym nadmienić, że rolę źródeł pełni w największym zakresie własna wiedza autora, który wiele lat zawodowo zajmował się problematyką Public Relations w dużych firmach. Zasady zachowania tajemnicy służbowej nie pozwalają na bezpośrednie odwoływanie się do dokumentów źródłowych.

Dla lepszego zobrazowania problemów poruszanych w rozprawie używa się metody studiów przypadków (Bank Częstochowa, katastrofy helikopterów, restrukturyzacja KGHM, sytuacje kryzysowe w Telefonii Dialog, działania lobbingowe na rzecz francuskiej, rządowej ‘Misji Wałbrzych’). Wiedza na temat tych przypadków pochodzi w przeważającej części z uczestnictwa autora w działaniach wokół tych wydarzeń (za wyjątkiem Banku Częstochowa, gdzie został wykorzystany audyt komunikacyjny przeprowadzony przez studentów pod kierunkiem autora dysertacji).

Podstawową tezą w tej rozprawie jest stwierdzenie, że Public Relations w znaczącym stopniu decyduje o bezpieczeństwie organizacji, a zwłaszcza przedsiębiorstwa, jako szczególnego typu organizacji. Autor

³ *Bez silnego poparcia społeczeństwa, zniecierpliwionego ekscesami związków zawodowych, pani Thatcher nie byłaby wcześniej w stanie ograniczyć nadmiernie rozbudowanych praw i przywilejów związków zawodowych. Nie znam kraju, w którym związki zawodowe miałyby bezpośrednią reprezentację w parlamencie. Dążenie „Solidarności” do wejścia do Sejmu było polityczną anomalią. Ibidem, str. 25*

stoi także na stanowisku, że PR jest elementem zarządzania organizacją i nie tylko ma wpływ na jej bezpieczeństwo, ale także na osiąganie przez nią jej podstawowych celów, dla których powstała.

Samo bezpieczeństwo zresztą należy rozumieć szeroko – nie tylko jako przeciwdziałanie kryzysom – także jako pomyślne wykonywanie zadań, dla których organizacja została powołana.

Można wyróżnić trzy podstawowe hipotezy badawcze, które rozprawa weryfikuje:

- Public Relations należy rozumieć jako zarządzanie informacją w organizacji i jako takie jest elementem zarządzania oraz wpływa na powodzenie organizacji.
- Public Relations to odrębna dziedzina działalności organizacji (przede wszystkim od marketingu) wymagająca również właściwego miejsca w strukturze organizacji.
- Właściwe zastosowanie narzędzi PR w istotny sposób wpływa na rozwój organizacji, także w sytuacjach dla niej trudnych.

Public Relations jest dziedziną zarządzania organizacją i zaniechania w tym względzie powodują zagrożenie jej bezpieczeństwa. Te zaniechania wynikają przede wszystkim z tego, że większość menedżerów w Polsce nie posiada wiedzy na temat PR w stopniu umożliwiającym im współpracę ze specjalistą w tej dziedzinie⁴. Bezpieczne funkcjonowanie organizacji –

⁴ Alma Kadragic, Piotr Czarnowski, *Public Relations czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Business Press, Warszawa 1997

rozumianej jako każdy sformalizowany rodzaj aktywności politycznej, gospodarczej, społecznej etc. – jest możliwe, jeśli kierownictwo zadba o zorganizowanie sprawnie funkcjonującego systemu komunikacji, który zapewni sprawny przepływ informacji we wnętrzu struktury i zapewni dobry wizerunek w jej otoczeniu. Warto przytoczyć w tym miejscu definicję R.W. Griffina, który określa organizację, jako **grupę ludzi, którzy współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów**⁵.

Rozprawa ta została przygotowana w intencji odpowiedzi na kilka pytań badawczych, które autor uważa za fundamentalne:

- Czy Public Relations jest dziedziną zarządzania, czy też jest dyscypliną dysponującą zbiorem socjotechnik, która powinna się ograniczyć do wspomagania aktywności marketingu i reklamy?
- Jakie powinno być miejsce komórki PR w organizacji?
- Jaki powinien być zakres aktywności PR w działaniach na rzecz firmy?
- Jaki jest wpływ PR na zapewnienie organizacji bezpiecznego funkcjonowania i jakie mogą być konsekwencje zaniedbywania zarządzania informacjami?

⁵ Ricki W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 5

Celem niniejszej pracy jest, z jednej strony: wskazanie zakresu działań, które powinna realizować komórka Public Relations, by zapewnić bezpieczne funkcjonowanie organizacji oraz odpowiedź na pytania, jakie miejsce powinna zajmować w strukturze organizacji i jakie powinna mieć relacje z innymi działami w firmie, z drugiej: pokazanie przykładów zrealizowanych działań PR po to, by przedstawić zarówno techniki zarządzania informacjami, jak i sposób myślenia, który umożliwia panowanie nad całym zakresem problemów będących domeną PR. Podkreślenia wymaga także istotny problem zaniedbywania źródła informacji, jakim jest audyt komunikacyjny⁶.

W pracy podejmuje się próbę przedstawienia Public Relations, jako ważnej dziedziny zarządzania i wskazania, jakie warunki powinny być spełnione, by stosowanie technik PR przyczyniało się do bezpiecznego funkcjonowania organizacji oraz pomyślnego realizowania jej zadań. W przekonaniu autora konieczne jest wskazanie miejsca, jakie komórka PR powinna zajmować w strukturze organizacji i jej relacji z innymi działami firmy. W większości polskich firm PR umieszczone jest jako dodatek do działalności marketingu, działu sprzedaży, administracji – jedynie 5% organizacji posiada odrębne komórki PR⁷. W praktyce oznacza to, że zdecydowana większość polskich organizacji rezygnuje z Public Relations, jako dziedziny zarządzania i podejmuje jedynie próby wykorzystywania części technik PR do wspomagania przedsięwzięć realizowanych przez niektóre działy firmy. Nie oznacza to, że zarządy tych firm nie oczekują od tak uplasowanych specjalistów PR, by realizowali wszystkie zadania, jakie

⁶ W Polsce pojęcie audytu kojarzy się na ogół z audytem bankowym. W języku angielskim pojęcie to oznacza proces badania, sprawdzania, monitorowania lub oceny czegoś. Stąd jego przeniesienie do innych obszarów jako wygodne określenie dla całego kompleksu wymienionych wcześniej działań. Audyt komunikacyjny różni się od innych tym, że ukierunkowany jest na procesy komunikacyjne. Wojciech Małuszyński, *Audyt – zagadnienia wstępne*, Polsko-Amerykańskie Studium Komunikacji Społecznej w Organizacji i Zarządzaniu – CKU Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001

powinny być zakresem działania Public Relations. Pomiedzy oczekiwaniami kierownictw takich organizacji, a możliwościami ich spełniania przez tak usytuowanych specjalistów PR powstaje ogromna rozbieżność. Autor wskazuje, jak istotne jest nie tylko zatrudnienie odpowiednio wykwalifikowanych osób, które mają zajmować się PR w organizacji, ale także odpowiednie uplasowanie komórki zajmującej się zarządzaniem informacjami w strukturze firmy i nadanie jej proporcjonalnych do oczekiwań uprawnień. Wskazuje również, jak istotne jest to, by działania informacyjne były realizowane w sposób spójny. Z tego względu zakres działań PR przedstawiany w pracy jest znacznie szerszy niż proponowany przez autorów publikacji przywoływanych w tej pracy i zdecydowaną większość praktyków.

Tak więc proponuje się:

- po pierwsze: zdefiniowanie PR, jako ważnego narzędzia zarządzania organizacją i przedstawia się polemikę z przedstawicielami innych dziedzin – przede wszystkim marketingu – którzy próbują, całkowicie błędnie w przekonaniu autora, uplasować Public Relations, jako dyscyplinę, która powinna być służebna wobec marketingu lub reklamy (Rozdział I: Public Relations – zarządzanie informacjami),
- po drugie: wskazanie miejsca, jakie komórka PR powinna zajmować w strukturze organizacji i uzasadnienie dla takiego, a nie innego punktu widzenia (Rozdział II: Public Relations w strukturze organizacji),

⁷Public relations w Polsce, www.euopr.com.pl/biuletyn, grudzień 2001

- po trzecie: w kolejnych rozdziałach przedstawienie znaczenia działów PR takich, jak komunikacja wewnętrzna, relacje z mass mediami, działanie antykryzysowe, lobbing, działanie w kryzysie dla zapewnienia bezpieczeństwa organizacji.

I tak:

- w dwóch pierwszych rozdziałach: „Public Relations czyli zarządzanie informacjami” i „Public Relations w strukturze organizacji” w oparciu o literaturę przedmiotu oraz doświadczenie zawodowe autora podjęto próbę uporządkowania pewnego chaosu pojęciowego, definicyjnego i proponowanych rozwiązań. W zamierzeniu autora chodziło o wskazanie w tym miejscu możliwości wykorzystania Public Relations, jako ważnej dziedziny zarządzania organizacją, relacji komórki PR z innymi działami firmy oraz jej racjonalnego, dostosowanego do zakresu obowiązków miejsca w hierarchii organizacji;
- rozdział trzeci „Komunikacja wewnętrzna” poświęcony jest najbardziej niedocenianemu działowi PR, którego zadaniem jest strzeżenie organizacji przed zagrożeniami płynącymi z jej wnętrza i budowanie kultury firmy. Ten dział PR uważany jest zgodnie przez teoretyków i praktyków Public Relations, jako fundament, podstawa wszystkich innych działań PR. Autor wskazuje na trudności we wprowadzaniu zgodnego ze standardami PR budowania systemu komunikacji wewnętrznej (a więc systemu otwartego, w którym każda informacja nie stanowiąca tajemnicy firmy) powinna być dostępna każdemu pracownikowi;

- rozdział czwarty „Działanie antykryzysowe” jest próbą przedstawienia modelowego postępowania „prewencyjnego”, chroniącego KGHM przed możliwością strajku, który mógł zatrzymać pracę całej organizacji i wstrzymać proces restrukturyzacji tuż przed debiutem firmy na Giełdach w Warszawie, Londynie i Nowym Jorku. Zrealizowanie i opisanie tego przypadku ma na celu pokazanie sposobu myślenia specjalisty PR w przypadku grożącego kryzysu oraz uzmysławia, jak istotne są jego uprawnienia i miejsce w strukturze organizacji;
- rozdział piąty „Relacje z mass mediami a bezpieczeństwo organizacji na przykładzie KGHM” poświęcony jest metodologii kontaktów ze środowiskiem dziennikarskim. Ma na celu uzmysłowienie, jak skomplikowanym procesem są skuteczne kontakty „z czwartą władzą” i przedstawia możliwe do zastosowania techniki postępowania na konkretnych przykładach;
- rozdział szósty „Sytuacja kryzysowa w Banku Częstochowa SA, jako przykład konsekwencji niewłaściwego funkcjonowania PR – studium przypadku” jest próbą przedstawienia rozwiązania kryzysu, który faktycznie miał miejsce. Była to sytuacja szczególnie interesująca, ponieważ źródłem kryzysu w tej organizacji były wyłącznie zaniedbania w zarządzaniu informacjami – przede wszystkim brak właściwych relacji z mass mediami. Propozycja modelowego rozwiązania tego kryzysu jest w zamierzeniu autora próbą uzmysłowienia (podobnie jak w innych przypadkach) jak istotny jest ogląd całej sytuacji,

jakie znaczenie ma kolejność podejmowanych działań i jaką rolę odgrywa czas w którym są realizowane;

- rozdział siódmy „Lobbing” przedstawia lobbing, jako składową działań PR. Autor przedstawia pogląd, że określenie lobbing może być uznane za synonim Public Relations i w oparciu o literaturę przedmiotu, a zwłaszcza zrealizowane działania szeroko uzasadnia swoją opinię. Odnosi się także do postulatu prawnego rozwiązania problemu działań lobbingowych oraz wskazuje na znaczenie lobbingu dla kształtowania prawa i funkcjonowania demokratycznego państwa.
- rozdział ósmy „Działanie w kryzysie – studium przypadków” przedstawia sposób postępowania w sytuacjach trudnych dla firmy i w zamiarze autora ma uzmysłwić ogrom problemów wobec, których staje specjalista PR. Jego działania mogą być utrudniane zarówno z wnętrza firmy, jak i na skutek uwarunkowań zewnętrznych. Na przykładzie przytoczonych sytuacji łatwo uzmysłwić sobie, jakie predyspozycje fachowe, a przede wszystkim charakterologiczne powinna mieć osoba odpowiedzialna za zarządzanie informacjami – kiedy staje wobec największego wyzwania zawodowego: poważnych kłopotów organizacji.

Na polskim rynku wydawniczym pojawiło się sporo publikacji poświęconych Public Relations. Są wśród tych książek pozycje wartościowe, które mogą nie tylko być inspiracją dla praktyków PR, ale mogą także umożliwić menedżerom zdobycie podstawowej wiedzy na temat tej dziedziny zarządzania. Pierwsza w Polsce książka na temat Public

Relations (Zbigniew Zemler, Public Relations – kreowanie wizerunku firmy) ukazała się w 1992 r.⁸ Jest ona w dalszym ciągu aktualna i warta do polecenia zwłaszcza tym, którzy na temat PR wiedzą niewiele. Drugą znaczącą książką z tej dziedziny była praca Almy Kadragic i Piotra Czarnowskiego opublikowana w 1997 r. – Public Relations czyli promocja reputacji⁹. Jest to elementarz PR, ale co należy podkreślić, elementarz na bardzo dobrym poziomie. Także tę pozycję można polecać menedżerom, którzy chcieliby uzupełnić wiedzę w stopniu umożliwiającą dobrą komunikację ze specjalistą PR. Trzecią publikacją, którą należy polecać zarówno specjalistom PR, jak i zarządom organizacji jest „Public Relations” Sama Blacka¹⁰ – niewielka książka, która w sposób przejrzysty i kompetentny przedstawia podstawową problematykę PR.

Za bardzo wartościowe i przeznaczone przede wszystkim dla specjalistów PR autor uważa trzy kolejne książki. Dwie z nich poświęcone są całej problematyce Public Relations – na pierwszym miejscu trzeba wymienić „Public Relations w praktyce” F.P. Seitela¹¹, książkę przedstawiającą całe spektrum działań PR i wiele przykładów zrealizowanych działań oraz konsekwencje zaniechań w zarządzaniu informacjami. W zbliżony sposób zagadnienia PR prezentuje Barbara Rozwadowska w „Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy”¹². Lektura tych książek wymaga jednak przygotowania, bo ich autorzy niektóre swoje poglądy kamuflują – nie podejmują np. polemiki

⁸ Zbigniew Zemler op. cit.,

⁹ Alma Kadragic, Piotr Czarnowski, op. cit.

¹⁰ Sam Black, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001

¹¹ Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003

¹² Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002

z P. Kotlerem, choć dla specjalisty PR ich pogląd jest oczywisty i zbieżny z ocenami przedstawionymi w tej pracy.

Odnutować też trzeba książkę Krzysztofa Jasieckiego i współautorów „Lobbing”¹³ – choć pozycja ta poświęcona jest tylko jednemu działowi PR – obszerne przedstawienie problematyki lobbingu ma znaczenie nie tylko dla działań w tym obszarze, ale także dla planowania innych przedsięwzięć Public Relations.

Polecić należy też profesjonalistom PR dwa specjalistyczne portale: www.e-pr.pl oraz www.proto.pl, gdzie można znaleźć wiele publikacji na temat zarządzania informacjami. Poziom publikacji w portalach jest różny i dlatego do tych zasobów należy sięgać mając dobre przygotowanie specjalistyczne.

Głównym zadaniem komórki Public Relations jest czuwanie nad bezpieczeństwem organizacji, czyli diagnozowanie sytuacji pod kątem ewentualnych zagrożeń i podejmowanie działań mających na celu przeciwdziałanie kryzysom. Za kryzys należy uważać każdą sytuację, która może naruszyć interes firmy. Jeśli mamy do czynienia z wydarzeniami, których nie sposób było przewidzieć (np. katastrofa, wypadek, nieuczciwość pracownika etc.) PR zajmuje się zminimalizowaniem ich skutków i podejmuje działania, by nie dopuścić do kryzysów, które należy określić, jako **kryzysy wtórne** tzn. takich, które wynikają z niewłaściwych zachowań – przede wszystkim informacyjnych – w momentach trudnych dla firmy¹⁴.

¹³ Krzysztof Jasiecki, Małgorzata Mołęda-Zdziech, Urszula Kurczewska, *Lobbing*, Oficyna Ekonomiczna - Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000

¹⁴ Zbigniew Zemler, op.cit.

Tomasz Goban-Klas¹⁵ określa powinność PR jako sumienie korporacji. Takie pojmowanie tej dziedziny zarządzania wynika z technologii pracy specjalisty PR, który wbrew oczekiwaniom wielu menedżerów w tej części Europy nie jest specjalistą od zakłamywania rzeczywistości. W związku z tym, że budowanie wizerunku organizacji jest przedsięwzięciem, które trwa długo, specjalista PR musi określać strategię działania w dalekiej perspektywie. Wynika z tego, że skuteczność jego działania uzależniona jest od rzeczywistości, jaka panuje w organizacji na rzecz której pracuje. Wysoko uplasowany w strukturze organizacji specjalista PR powinien mieć wpływ na sposób prowadzenia biznesu, na kształt organizacyjny firmy, na sposób traktowania pracowników oraz metody kontaktowania się z bliższym i dalszym otoczeniem organizacji. Jako „sumienie” musi przestrzegać przed rozwiązaniami i działaniami, które mogą zaszkodzić wizerunkowi organizacji. Jako „sumienie” musi podpowiadać rozwiązania i działania korzystne z jego punktu widzenia dla postrzegania firmy. Aktywne i skuteczne PR nie może ograniczać się wyłącznie do „obsługi informacyjnej”. Takie pojmowanie zarządzania informacjami (PR) budzi sprzeciw większości menedżerów w naszej części Europy, gdzie PR pojawia się co prawda, jako modna dyscyplina, ale na ogół nie używa się jej instrumentarium do zarządzania organizacją. Nie docenia się więc znaczenia dobrego wizerunku dla wartości i skuteczności działania firmy.

Definicja Gobana-Klasa pokazuje, że działania specjalisty PR w organizacji nie mogą ograniczać się jedynie do kreatywnego wykorzystywania informacji o organizacji. Po to, by spełniać rolę „sumienia” korporacji i skutecznie budować jej pozytywny wizerunek, specjalista taki musi mieć wpływ na kształtowanie rzeczywistości w organizacji, by

¹⁵ Tomasz Goban Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997, str.57

zapewnić jej bezpieczeństwo czyli chronić ją przed zagrożeniami wynikającymi z postrzeganiem sytuacji w firmie, w jej wnętrzu oraz bliższym i dalszym otoczeniu.

Z niezrozumieniem menedżerów spotykają się również parametry techniczne, w których powinien działać specjalista PR. Ze względu na długie cykle działań specjalista PR musi mówić prawdę. Rozmijanie się z rzeczywistością prędzej czy później wyjdzie na jaw i spowoduje utratę wiarygodności osób reprezentujących organizację i naruszy (a niekiedy zniszczy) wypracowywany przez lata wizerunek, który ma duże znaczenie dla jej wartości i skuteczności działania. Specjalista PR powinien być obarczony dużą odpowiedzialnością, a tej odpowiedzialności powinny towarzyszyć szerokie kompetencje dające bardzo dużą swobodę działania.

Za bliską – często myloną z PR – dziedzinę Public Relations uważa się dość powszechnie marketing. W środowisku marketingowym popularny jest pogląd, że Public Relations jest częścią składową marketingu¹⁶. Trwa – odzwierciedlony w światowej literaturze – pozbawiony sensu, spór dotyczący znaczenia marketingu i PR dla organizacji. A przecież obie dyscypliny – choć w zasadniczo różny sposób – mają ogromny wpływ na powodzenie organizacji. Pożądane jest oczywiście to by działy marketingu i Public Relations ściśle ze sobą współpracowały. Podstawą takiej współpracy powinno być zrozumienie odrębności obu dyscyplin i wiedza na temat różnic „filozofii” i stosowanych przez nie technik działania. Przecież wizerunek organizacji (podstawowe zadanie PR) ma ogromny wpływ na markę jej produktów. Natomiast marka produktów wpływa istotnie na

¹⁶ Ewa Małgorzata Cenker, *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000

reputację firmy. Trzeba również rozumieć, że marketing działa w krótszych cyklach czasowych niż Public Relations.

Sam Black¹⁷ proponuje metodę rozgraniczenia zakresu kompetencji marketingu i PR – uznając kategorycznie te dyscypliny za odrębne. Postrzega równocześnie problem sporów kompetencyjnych pomiędzy takimi działami w firmach, jako na tyle istotny, że ich zaniechanie uważa za bardziej istotne od poszukiwania rozwiązania zapewniającego przyjazną, a tym samym owocną współpracę.

Philip Kotler¹⁸ umieszcza zarządzanie informacjami jako podrzędną funkcję marketingową. W Polsce specjaliści PR najczęściej umieszczani są w działach marketingu¹⁹ lub innych komórkach organizacji (nie jest to zresztą błąd charakterystyczny dla organizacji w Europie Środkowej)²⁰. Oczywiście dział marketingu może zatrudniać fachowców zajmujących się PR – podobnie jak np. psychologów, socjologów – ale będzie to racjonalne jedynie wówczas, kiedy taki specjalista będzie pracował na rzecz tej komórki. Może np. przyczynić się do racjonalizowania kosztów wskazując specjalistom marketingu możliwość osiągnięcia założonego rezultatu technikami PR – znacznie tańszymi. Najlepszym jednak rozwiązaniem wydaje się dążenie do takiej współpracy pomiędzy działami marketingu i PR, by wszelkie konsultacje dotyczące działań marketingowych były wykonywane przez dział Public Relations. Tymczasem od osoby zatrudnionej w marketingu – najczęściej na podrzędnym stanowisku – oczekuje się, by zajmowała się PR całej organizacji. Możliwości wpływania

¹⁷ Sam Black, op. cit. , str. 44

¹⁸ Philip Kotler, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999, str. 621

¹⁹ www.euopr.com.pl/biuletyn, *Public relations w Polsce*, grudzień 2001

takiego pracownika na kształtowanie rzeczywistości w organizacji są znikome, a kontakt z zarządem bardzo ograniczony. Wyniki osiągane przez takiego specjalistę – nawet najlepiej przygotowanego do zajmowania się PR – będą, ze względu na brak odpowiednich warunków, mizerne.

W ciągu ostatnich kilkunastu lat polscy menedżerowie zrozumieli znaczenie marketingu i w hierarchii organizacji (przemysłowych, administracyjnych, społecznych etc.) w naszym kraju komórki marketingu umieszczane są zwykle bardzo wysoko. Nie oznacza to, że w większości polskich firm działania marketingowe są prowadzone w profesjonalny sposób. Dość często niestety stanowiska wiceprezesów i dyrektorów ds. marketingu są powierzane osobom nie mającym do pełnienia tych funkcji odpowiedniego przygotowania.

Public Relations jako dziedzina zarządzania nie została póki co doceniona przez polski świat biznesu i polityki. Wynika to przede wszystkim z braku wiedzy na temat tej dyscypliny wśród większości osób pełniących kierownicze funkcje w różnego rodzaju organizacjach²¹. Również w skali kraju nie wykorzystujemy w sposób satysfakcjonujący technik PR do budowania dobrego wizerunku Polski wśród nas samych i na zewnątrz (z reguły stosuje się w celu promocji działania o charakterze marketingowym, które są w równym stopniu kosztowne, co nieskuteczne). Z tego względu konieczne jest pokazywanie tej dziedziny na „poziomie technicznym”. Przedstawianiu działów PR powinno towarzyszyć uzmysłowienie, jakie korzyści można osiągnąć dzięki stosowaniu tych technik zarządzania oraz przed jakimi zagrożeniami Public Relations może organizację (również państwo) chronić.

²⁰ Fraser P. Seitel, op.cit.

²¹ Barbara Rozwadowska, op. cit.

Krzysztof Pawłowski tak definiuje działania PR: *Budowanie prestiżu i pozycji jest sprawą trudną, wymagającą nie tylko żmudnej pracy, ale i niemałych kosztów. Jednak w przedsięwzięciach obliczonych na długi dystans z całą pewnością się opłaca. To, co mnie osobiście pociąga w Public Relations jest to, że PR w przeciwieństwie do klasycznej reklamy czy promocji, wymaga mówienia prawdy i konsekwentnego, długookresowego działania. Jednym z ważnych narzędzi stosowanych w PR jest budowanie sieci powiązań personalnych, świadczenie własną osobą i jej wiarygodnością o wiarygodności instytucji, w której się pracuje lub którą się zarządza. PR wymaga stosowania etycznych metod, a to jest potrzebne nam – Polakom i polskiej gospodarce²².*

Przekazywanie informacji, tak wewnątrz jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, czy innej struktury organizacyjnej, to domena Public Relations.

Istotę tej dziedziny najlepiej określają pewne słowa-klucze. Oto najważniejsze z nich:

Zamysł Działania PR zawsze odnoszą się do jasno zdefiniowanego, strategicznego celu. Są przemyślane i ukierunkowane.

Plan Działania komunikacyjne prowadzone w ramach PR są zorganizowane. Rozwiązań problemów poszukuje się

²² Krzysztof Pawłowski (Rektor Nowosądeckiej Szkoły Biznesu), *Znaczenie długiego dystansu*, [w:] Piotr Bielawski, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA.*, Lubin-Kudowa Zdr. 1998

zgodnie z zasadami sztuki i jej logiką. Wymagają one czasu oraz badań i analiz.

Osiągnięcia

Tworzywem Public Relations jest sukces, pozytywny dorobek. Dobre działanie PR nie jest możliwe bez dobrych wyników ekonomicznych i autentycznych osiągnięć.

Interes społeczny

Praktyka PR kieruje się zasadą lojalności wobec społeczeństwa. Odpowiedzialność przed opinią publiczną odzwierciedla odpowiedzialność przedsiębiorcy za dobro wspólne.

Komunikowanie dwukierunkowe

Public Relations nie jest jednostronnym urabianiem opinii. Tworzy kanały komunikacyjne, dające szansę wypowiedzi różnym grupom społecznym i zbiorowościom, będącym w kręgu zainteresowania danej organizacji.

Funkcja zarządzania

PR realizuje się najpełniej jako element zarządzania instytucją. Uczestniczy w rozwiązywaniu problemów i doradztwie na szczeblu kierowniczym, a nie tylko publicznie usprawiedliwia i broni już podjętych decyzji.

Adresaci (partnerzy) działań PR to nie tylko klienci przedsiębiorstwa, czy też niezróżnicowany odbiorca masowy. W myśl najnowszej definicji,

public relations jest to **funkcja zarządzania**, która nawiązuje i podtrzymuje wzajemnie korzystne stosunki między instytucją oraz **grupami (publics), od których zależy jej sukces lub klęska.**

Sprawą o podstawowym znaczeniu jest tu wspólny język, zrozumiały dla wszystkich uczestników przekazu, np.:

- specjalistów pracujących w różnych oddziałach i zakładach przedsiębiorstwa
- kadry kierowniczej firmy
- dziennikarzy, z którymi kontaktujemy się w ramach działań Public Relations

Komunikację pomiędzy poszczególnymi środowiskami utrudniają obiegowe poglądy, mocno zakorzenione w świadomości społecznej. Na przykład:

“Humaniści nie potrafią ująć niczego racjonalnie, są alogiczni, niczego nie rozumieją, przelewają tylko z pustego w próżne” - popularne wśród inżynierów i w ogóle adeptów wiedzy specjalistycznej.

“Technokraci nie potrafią komunikować, nie są w stanie wyjść poza swój hermetyczny żargon, ich wiedza jest niezrozumiała i nieprzekazywalna” – pogląd często spotykany np. wśród dziennikarzy.

Są to stereotypy, które można i należy przełamywać. Umiejętność kompetentnego i precyzyjnego mówienia o określonych sprawach nie zależy

od sposobu zdobywania wiedzy, ani od reprezentowanej specjalności. Nie jest też przypisana do ścisłego lub humanistycznego wykształcenia. Może ją posiadać inżynier, dziennikarz i menedżer, choć nie bez znaczenia są tu osobiste predyspozycje.

Komunikacja wewnętrzna zgodnie przez czołowych praktyków i teoretyków Public Relations jest uważana za fundament (punkt odniesienia) dla wszystkich działań PR mieszczących się w innych działach tej dyscypliny. Promocja reputacji wewnątrz organizacji ma nie tylko na celu budowanie jej dobrego wizerunku wśród pracowników, który umożliwia wzmocnienie ich identyfikacji z firmą. Powinna stanowić również jeden z podstawowych instrumentów podnoszenia kultury organizacji²³.

Kontakty z mass mediami są dość powszechnie uważane za jedyną domenę działań PR. Pozornie wydaje się, że wiedza na temat komunikowania się z mediami i poprzez media jest większa niż o innych działach PR. Przecież prasa, radio i telewizja są integralnym elementem otaczającej nas rzeczywistości i w sposób bezsporny mają na nią znaczny wpływ. Również zainteresowanie kontaktami z mediami przeciętnego polskiego menedżera jest niepomiaralnie większe niż innymi działaniami PR. Przedstawienie sposobu kontaktów z mass mediami trafia najszybciej do przekonania menedżerom, najłatwiej jest, przedstawiając tę problematykę, przekonać ich do tego, że Public Relations jest dyscypliną ważną i skomplikowaną.

²³ por. Barbara Rozwadowska, *Funkcja i rola public relations wewnętrznego*, [w:] *Strategie marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997

W jaki sposób kontaktujemy się z mass mediami? Dlaczego chcemy w nich zaistnieć? Odpowiedź na te pytania jest dość prosta. Większość osób pojawiających się w mass mediach kontaktuje się z nimi w sposób przypadkowy – chętnie się w nich pokazują, ponieważ inni są w nich obecni. Ich główną motywacją jest więc obyczaj, jaki obserwują. Kiedy przyjrzymy się merytorycznej stronie większości wypowiedzi w mediach łatwo zaobserwujemy, że osoby rozmawiające z dziennikarzami nie postawiły sobie wcześniej pytania czemu ma służyć ich publiczna wypowiedź. Inaczej mówiąc nie określają celu swojej obecności w mediach, który powinien być precyzyjnie podporządkowany prowadzonej przez nich działalności. Nieuświadamianie sobie, że kontakty z mediami są instrumentem, który może służyć do osiągnięcia określonego celu, powoduje, iż to nieuporządkowane, irracjonalne korzystanie z mass mediów staje się często przyczyną kłopotów osób i reprezentowanych przez nie organizacji. Drugą – równie powszechną – przyczyną kłopotów z mediami jest unikanie z nimi kontaktów. Brak znajomości funkcjonowania mass mediów i charakteru pracy dziennikarza powoduje, że często menedżerowie (zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych) uważają środowisko dziennikarskie za wrogie.

Specjalista PR powinien pomóc organizacji zdefiniować sposób obecności w mass mediach zgodny z jej potrzebami. Przede wszystkim należy odpowiedzieć na pytanie dlaczego organizacja chce być obecna w mediach. Następnie określić, w których mediach i w jakim miejscu ta obecność jest najbardziej pożądana. Trzeba także opisać wizerunek organizacji, jaki będziemy chcieli poprzez media promować. Równocześnie musimy określić jakich zagrożeń poprzez przyjazne kontakty z mediami organizacja może uniknąć. Po to, by działania w mediach i poprzez media były skuteczne organizacja musi wesprzeć swojego specjalistę PR

(rzecznika prasowego) w budowaniu jego własnej, dobrej reputacji środowisku dziennikarskim.

Działania PR w kryzysie różnią się przede wszystkim tym od innych przedsięwzięć Public Relations, że w ogromnym stopniu mają charakter doraźny i najczęściej muszą być realizowane w krótkim czasie. Wystąpienie kryzysu w firmie nie jest momentem poszukiwania rozwiązań i z tego względu działanie powinno mieć przede wszystkim charakter rutynowy. W polskich (środkowoeuropejskich) warunkach specjalista PR musi się w takich sytuacjach liczyć z oporem ze strony menedżmentu, który instynktownie dąży do ukrywania prawdy. Tymczasem blokowanie informacji na temat negatywnego zdarzenia powoduje nieufność dziennikarzy i opinii publicznej: oni mają coś do ukrycia, a więc dopuścili się zaniedbania, złamali przepisy, mieli złe intencje etc. Nawet jeśli wina za powstały kryzys (wypadek, w którym zginęli ludzie, katastrofa ekologiczna itd.) spoczywa wyłącznie na firmie, warto poinformować opinię publiczną nie dopuszczając, by głównym źródłem informacji dla dziennikarzy był przeciek, plotka i spekulacja. Warto pokazać wysiłek organizacji, który ma na celu zmniejszenie skutków zdarzenia lub zapobieżenie podobnym wypadkom w przyszłości. Trzeba równocześnie uwzględnić fakt, że prawdziwość firmy w sytuacjach trudnych buduje jej wiarygodność – umożliwiając w przyszłości skuteczne dementowanie informacji niezgodnych z rzeczywistością.

Znaczenie Public Relations dla zachowania bezpieczeństwa organizacji i jej powodzenia w prowadzonych działaniach jest bardzo istotne. Do zadań działu PR – który zajmuje się komunikacją wewnętrzną, kontaktami z mediami, działaniami antykryzysowymi, obsługą kryzysów, lobbingiem, kontaktami międzykulturowymi i częścią relacji biznesowych –

należy przecież nie tylko budowanie dobrej reputacji organizacji, ale przede wszystkim chronienie firmy przed zagrożeniami²⁴.

²⁴ Zbigniew Zemler, op. cit. , str. 11

Rozdział I

Public Relations czyli zarządzanie informacjami

1.1. Public Relations jako ważna dziedzina zarządzania

Sam Black przytacza definicję marketingu The Chartered Institute of Marketing: *Marketing to proces, zajmujący się identyfikowaniem, przewidywaniem i zaspokajaniem wymagań klientów w sposób zapewniający rentowność* oraz definicję PR brytyjskiego Instytutu Public Relations: *Planowe i nieustanne dążenie do stworzenia dobrej reputacji firmy i zrozumienia między instytucją i jej odbiorcami*²⁵. Black uważa, że już same definicje wystarczają do zrozumienia różnic powodujących, że PR i marketing to dwie różne dziedziny zarządzania – dziedziny, które rzecz jasna są dla siebie, wzajemnie bardzo ważne²⁶.

Public Relations, również w Polsce, mimo ogromnego, często podświadomego oporu środowisk menedżerskich, zaczyna być rozumiane jako istotna funkcja zarządzania. Trudno jest jeszcze upowszechnić precyzyjne definicje, ponieważ często pojawia się pewien stereotyp, który oprócz wielu znacznie bardziej dramatycznych nieporozumień, mówi o tym, że PR zajmuje się przede wszystkim informowaniem²⁷. Otóż informowanie jest jednym z narzędzi panowania nad strumieniami informacji wychodzących i przychodzących. Właśnie kształtowanie strumieni informacji należy wskazać jako obszar działania Public

²⁵ Sam Black, op. cit., str.42

²⁶ Aneta Szymańska, *Public Relations i marketing: przeciwnicy korporacyjni sprzymierzeńcy*, [w:] Marketing i Rynek nr 5. Warszawa 2004, str. 16-19

Relations. Domeną Public Relations jest więc zarządzanie informacjami – natomiast informowanie jest jednym z wielu środków gospodarowania informacjami, obok np. technik tworzenia informacji, tworzenia faktów umożliwiających „wypuszczenie” konkretnej informacji, analizowania informacji przychodzących etc.

1.2. Rzetelność jako niezbędny warunek techniczny powodzenia działań Public Relations

Anna Adamus-Matuszyńska odnotowuje powszechne, fałszywe, dobrze znane specjalistom PR, wyobrażenie, wedle którego PR zajmuje się zakłamywaniem rzeczywistości, by stwierdzić, że Public Relations zajmuje się *jasną, pełną i przede wszystkim rzetelną informacją*. Należy to rozumieć, jako bezwzględnie obowiązujące założenie w prowadzeniu działalności PR, czyli zarządzaniu informacjami. Menedżerowie, zwłaszcza w naszej części Europy, tego typu deklaracje – oczywiste przecież dla specjalistów PR – przyjmują nadzwyczaj niechętnie, traktując je jako przejaw zbędnego moralizowania, które „nie ma racji bytu w biznesie”²⁸.

Tymczasem uczciwość, która jest niezbędnym technicznym warunkiem powodzenia przedsięwzięć PR wynika przede wszystkim z ich specyfiki, którą wyznacza konieczność działania w długiej perspektywie. W szeroko zakrojonych i skomplikowanych z natury rzeczy poczynaniach komórki PR kłamstwo czy najogólniej mówiąc nierzetelność, prędzej czy później ujrzy światło dzienne i przyniesie jak najgorsze rezultaty. Zbigniew Zelmer stwierdza, że *kierownictwo firmy musi dojść do przekonania, że problemy z zakresu Public Relations mają żywotne znaczenie dla*

²⁷ *Wybrane problemy Public Relations*, Praca zbiorowa pod redakcją Anny Adamus-Matuszyńskiej, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999, str. 6

²⁸ *Ibidem*, str. 6-8

*bezpiecznej egzystencji firmy i że musi nieustannie czuwać nad tym, aby nie znaleźć się poza marginesem pozytywnego postrzegania ze strony opinii publicznej*²⁹. Ale w tej części Europy większość menedżerów nie może zrozumieć, dlaczego zwykła ludzka uczciwość jest profesjonalnym wymogiem dla wszystkich działań PR.

Taki „dziwaczny” parametr powoduje, że skłaniają oni się ku bardziej zrozumiałemu dla nich marketingowi, który niestety dość często niewłaściwie definiuje lub wręcz deprecjonuje Public Relations – ugruntowując negatywny *image* PR wśród kadry zarządzającej. Trzeba również zauważyć, że także dla działania marketingu marne wyroby i posługiwanie się półprawdami jest zgubne w skutkach, a w dłuższej perspektywie musi się również odbić negatywnie na wizerunku całej organizacji.

1.3. Public Relations a marketing

Public Relations, chyba najmodniejsza dziedzina zarządzania przełomu XX i XXI w., ma nie tylko wiele własnych, sformułowanych przez specjalistów definicji, ale również rzesze recenzentów aspirujących do roli ojców PR – niekiedy tak wybitnych specjalistów w swojej dziedzinie, jak Philip Kotler, uznany na całym świecie autorytet w dziedzinie marketingu. Zwłaszcza autorzy specjalizujący się w tej materii spowodowali chaos w widzeniu Public Relations przez szefów wielu firm (nie tylko w Polsce), którzy są potencjalnymi pracodawcami specjalistów PR. To właśnie menedżerowie stojący na czele różnych organizacji powinni zrozumieć i doceniać znaczenie zarządzania informacjami jako użytecznego, ważnego narzędzia kierowania firmą.

²⁹

Public Relations, jak się wydaje, wywołuje nieuzasadniony kompleks, nawet u tych, którzy mają w innych dziedzinach wielkie osiągnięcia.

Wyraźnie emocjonalny stosunek ma do Public Relations również P. Kotler, który – podobnie jak inni autorzy – wypowiadając się na temat ludzi zajmujących się PR nazywa ich osobami, natomiast mówiąc lub pisząc o marketingowcach określa ich jako menedżerów (kierowników). Wbrew logice środowisko marketingowe chce uważać PR za podrzędną funkcję marketingu. To spór pozbawiony sensu, ale będący faktem i brzemienny w negatywne skutki. Z tego względu warto mu poświęcić uwagę i podjąć próbę pokazania jak wiele dziedzin PR – realizowanych równoległe z działaniami marketingu – nie ma bezpośredniego (współczesnego) znaczenia dla kampanii marketingowych³⁰.

1.4. Public Relations w oczach teoretyków marketingu

Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski i Wojciech Wrzostek twierdzą, że Public Relations to zespół celowo zorganizowanych działań, zapewniających przedsiębiorstwu systematyczne komunikowanie się ze swoim otoczeniem. Zauważają również pewne elementy komunikacji wewnętrznej, ale wyłącznie te, które w przekonaniu autorów mogą mieć wpływ na promocję i sprzedaż konkretnego produktu. Twierdzą więc, że *działania PR w stosunku do pracowników własnego przedsiębiorstwa [służą] możliwości szkolenia w dziedzinie kontaktów z otoczeniem; kreowaniu postaw zadowolenia i dumy z pracy, przedsiębiorstwa oraz wytwarzanych przez nie produktów*³¹.

Zbigniew Zemler, op. cit., str. 22

³⁰ Philip Kotler, op. cit., str. 621

³¹ Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzostek, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, str. 544-545

W takich i podobnych sformułowaniach znajdujemy potwierdzenie, że także praktycy, ale przede wszystkim teoretycy, marketingu widzą w Public Relations podrzędną funkcję marketingową, a sam marketing traktują jako działanie względnie doraźne, mające na celu uzyskanie maksymalnego efektu handlowego w możliwie krótkim czasie. To, dlatego Public Relations jest tym obszarem, który trudno jest precyzyjnie zdefiniować z punktu widzenia marketingu³². Jeżeli specjalista marketingu podjąłby się definiowania psychologii i socjologii z punktu widzenia swojej dyscypliny natrafiłby na podobne trudności, a przecież marketing korzysta również z instrumentarium i specjalistów tych profesji. Garbarski i współautorzy stwierdzają, że *działania Public Relations muszą być zintegrowane z innymi elementami marketingu*.³³ To, co piszą dalej o konieczności tworzenia spójnego systemu komunikacyjnego (podporządkowanie ogólnym założeniom strategii przedsiębiorstwa) jest oczywiście w jakiejś części słuszne, ale system taki musi uwzględniać także działania, które z marketingowego punktu widzenia nie mają znaczenia lub mają znaczenie niewielkie, np. komunikacja wewnątrz organizacji – fundament wszystkich działań Public Relations³⁴ – lub działania lobbingowe mające na celu tworzenie prawa przyjaznego dla danej branży czy organizacji.

³² np. Maciej Urbaniak, *Marketing przemysłowy i zagadnienia jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1988;
W zestawieniu środków promocyjnych w marketingu przemysłowym Urbaniak wymienia następujące dla PR: *sponsoring, seminaria, wystąpienia publiczne, notatki prasowe, roczne raporty...*

³³ Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzostek, op. cit., 544-546

³⁴ ... *komunikacja wewnętrzna (a nie zewnętrzna) jest funkcją Public Relations o kluczowym znaczeniu, mogącą przynieść największe korzyści firmie. I to właśnie na tym obszarze większość polskich firm zrobiła najmniej.*
Alma Kadragic, Piotr Czarnowski, op. cit., str. 70

Dla Public Relations przecież niezmiennie istotne jest to, by strumień informacji wychodzących był zgodny ze szczegółami strategii organizacji oraz to, żeby działania istotne z punktu widzenia PR były w strategii firmy uwzględnione w sposób kreujący jej rzeczywistość (będzie się np. zdarzało, że z punktu widzenia PR, którego domeną jest budowanie wizerunku organizacji, będą potrzebne także pewne działania marketingu nie mające bezpośredniego wpływu na poziom sprzedaży produktów firmy). Jeżeli więc marketing używa części, bardzo zresztą dlań użytecznych narzędzi Public Relations, nie powinien próbować traktować tej dyscypliny jako swojej immanentnej składowej. W innym przypadku będziemy dochodzili do tak nic nie znaczących stwierdzeń jak to, Garbarskiego i współautorów: *Podejmując działania w zakresie Public Relations, przedsiębiorstwo musi wiedzieć, co za pomocą tych działań chce realizować*³⁵. Zdanie to ma mniej więcej taki sens, jak np. stwierdzenie, że przedsiębiorstwo musi wiedzieć, co chce osiągnąć wprowadzając zarządzanie finansami. Trzeba po prostu przyjąć, że rozpowszechniony pogląd, iż zarządzanie informacjami (PR) jest jedną z dziedzin marketingu to całkowite nieporozumienie³⁶.

W jaki sposób Public Relations, działające przecież w długich cyklach, może być podporządkowane marketingowi, którego cykle działania są z reguły znacznie krótsze; w jaki sposób PR, pracujące nad wizerunkiem całej organizacji, ma być podporządkowane marketingowi, który zajmuje się promocją produktów³⁷ (to bardzo ważny, ale przecież nie jedyny, czynnik wpływający na wizerunek firmy)? Te i podobne pytania mają charakter retoryczny tylko dla profesjonalistów PR. Pracodawcy

³⁵ Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzostek, op. cit., 544

³⁶ por. Michał Gajlewicz, *Reklama a public relations*, [w:] Studia Medioznawcze nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, str. 95-107

³⁷ Określenie produkt należy w tym miejscu traktować bardzo szeroko. Z niechęcią odwołuję się również do znaczenia słowa PRODUKT we współczesnej nowo-mowie gospodarczej: np. *produkt bankowy*.

niestety ani ich nie stawiają, ani nie rozumieją istoty problemu. Czy ten powszechny brak przygotowania do stosowania technik zarządzania informacjami wśród osób kierujących różnymi organizacjami w Polsce (przemysłowymi, administracyjnymi, samorządowymi, państwowymi etc.) sprzyja specjalście PR, by wykorzystał w pełni posiadane kwalifikacje i był kreatywny w sposób uważany za oczywisty przez Marka Rybarczyka?³⁸

PR trzeba rozumieć jako jeden z podstawowych instrumentów zarządzania firmą³⁹. Konsekwencje zaniedbywania jakiegokolwiek dziedziny zarządzania – w tym Public Relations – spowodują łatwe do przewidzenia i wielokrotnie obserwowane konsekwencje. Stosunek większości szefów organizacji do Public Relations (przemysłowych, administracyjnych, fundacji i państw) w tej części Europy przypomina zachowania tych, którzy chcieliby się ubezpieczyć po poniesieniu szkody (najczęściej przejściowe zrozumienie wagi problemu pojawia się na skutek kłopotów w relacjach z mass mediami).

38

□ *Do wymaganych kwalifikacji specjalisty PR należy również umiejętność samodzielnego budowania sieci kontaktów z różnymi grupami odniesienia, tak na zewnątrz, jak i wewnątrz firmy. Celem rozwijania rozmaitych sieci jest śledzenie trendów i kierunków rozwoju oraz nawiązywanie osobistych kontaktów przydatnych w wykonywaniu działań zawodowych. Specjalista PR nie może odgrodzić się drzwiami od reszty świata, przygotowując oświadczenia czy opracowując programy. Jeżeli nie potrafi w sposób żywiołowy, dynamiczny i skuteczny kontaktować się z ludźmi, nie będzie mógł dobrze wykonywać tego zawodu.*

Marek

Rybarczyk, *Profesjonalista PR – kto to taki i skąd go wziąć?* [w:] Piotr Bielawski, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA*, Lubin-Kudowa Zdr. 1998

³⁹ *Kreowanie dobrego wizerunku firmy nie wyraża się tylko usatysfakcjonowaniem klientów, lecz wiąże się również z każdym aspektem działania twojej firmy. Począwszy od produkcji i pakowania, poprzez środowisko, dla którego firma pracuje, do sprzedaży produktu albo usługi. Mam tu na myśli kreowanie stałej tożsamości, która będzie identyfikowana z twoją firmą, jeżeli usłyszysz jej nazwę. **Budowanie dobrych Public Relations (PR) jest równie istotne jak inne funkcje biznesu.***

Piotr Wierzbński, *Mój biznes – poradnik przedsiębiorcy*, Wydawnictwo s.c. A.P.Biedrońscy, Wrocław 2003, str. 121

Krzysztof Przybyłowski, Steven W. Hartley, Roger A. Kerin nie są jedynymi autorami, którzy nie będąc specjalistami PR mają wyraźne problemy z nazwaniem poszczególnych działów Public Relations i ze wskazaniem ich hierarchii.

I tak Przybyłowski i współautorzy stwierdzają, że Public Relations jako element promocji – charakteryzuje się: *masowością, brakiem płatności na rzecz mediów, tym, że często uchodzi za najbardziej wiarygodne źródło informacji dla klienta oraz tym, że (sic!) trudno nawiązać współpracę z mediami*⁴⁰. Ci, którzy zajmują się kontaktami z mass mediami mogą powiedzieć coś wręcz odwrotnego.

Autor wie z własnego doświadczenia, że nawiązanie współpracy z mass mediami jest proste, jeżeli się wie jak należy to robić⁴¹. Niezbędnymi warunkami do osiągnięcia sukcesu w kontaktach z mediami są: znajomość specyfiki zawodu dziennikarza i pracy poszczególnych redakcji oraz duże kompetencje udzielone przez firmę osobie zajmującej się kontaktami z mediami, umożliwiające samodzielne podejmowanie decyzji. Trudno się również zgodzić, że w przypadku kontaktów z mediami *niewielka jest kontrola nad tym, co komu i kiedy jest przekazywane*⁴². PR stosuje bardziej subtelne niż reklama techniki wpływania na obraz organizacji (i jej produktów) w mediach. Z tego między innymi wynika konieczność działania w długiej perspektywie oraz konieczność zdobywania wiarygodności w środowisku dziennikarskim.

⁴⁰ Krzysztof Przybyłowski, Steven W. Hartley, Roger A. Kerin, *Marketing - pierwsza polska edycja*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 467-470

⁴¹

⁴² Ibidem, s. 467-470

Techniki budowania własnego lobby w tym środowisku, tworzenie nieformalnych kręgów opiniotwórczych, różnego rodzaju techniki podnoszenia wiedzy dziennikarzy na temat organizacji (i jej produktów) jest właściwą drogą do tworzenia warunków efektywnego komunikowania się z mediami, a więc i z opinią publiczną. Trzeba również pamiętać, że miarą sukcesów menedżera PR jest nie tylko to, co ukazało się w mass mediach, ale również – a w niektórych przypadkach przede wszystkim – to co się w mediach nie ukazało, choć ukazać się mogło⁴³. Wiele firm na świecie m.in. szkoli dziennikarzy w danej branży, by uniknąć tak bardzo niebezpiecznych nieścisłych lub przekłamanych doniesień w mediach. Ferne Afrin podkreśla znaczenie m.in. szkoleń dla wpływania na to, co ukazuje się w mediach⁴⁴. Dla specjalisty PR oczywiste jest, że przekłamania pojawiające się w mediach mają przede wszystkim dwie przyczyny.

Pierwsza z nich to niewłaściwe (niekompetentne) komunikowanie się organizacji z dziennikarzami, druga – to zdarzająca się przecież nie tak rzadko, niekompetencja dziennikarza. Rzeczywiście dobry specjalista PR zlikwiduje bez trudu skutki wynikające z obu negatywnych i możliwych do wystąpienia okoliczności.

Również Alexander Hiam definiuje PR jako działania mające cele wyłącznie marketingowe i stwierdza, że *Public Relations (PR) to aktywne ubieganie się o względy opinii publicznej dla celów marketingowych, czyli*

⁴³ Nie chodzi oczywiście o działania quasi cenzorskie, ale o skuteczną ochronę firmy przed przekłamaniami i plotką w mediach. Warto dodać, że w momencie kiedy obserwujemy takie niekorzystne przypadki publikacji w mediach, winy powinniśmy szukać przede wszystkim po naszej stronie. W 99% przypadku takie obciążone istotnymi błędami publikacje będą skutkiem niedoskonałego lub wręcz wadliwego sposobu kontaktowania się z mediami.

⁴⁴ Ferne Afrin, *Public Relations finansów - czego uczą nas doświadczenia największych przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, str. 160-161

*wszystko, co robisz, aby wywołać pozytywny rozgłos i zminimalizować złe opinie. Na ogół za tę działalkę odpowiedzialni są ludzie od marketingu*⁴⁵.

Hiam jest przede wszystkim praktykiem marketingu, a dopiero potem wykładowcą tej dziedziny. Jego sposób patrzenia na PR jest wynikiem korzystania w praktyce z tych narzędzi. W odróżnieniu od wielu innych specjalistów tej dziedziny, postrzega on zresztą dość szeroko zakres instrumentów PR, który może być użyteczny dla marketingu: np. Public Relations jako narzędzie ochrony strategii marketingowych w sytuacjach kryzysowych. Jak się wydaje, Hiam dostrzega również znaczenie efektów wypracowywanych przez PR dla działań marketingowych – wykorzystywania wizerunku organizacji dla certyfikowania jakości produktu (relacja: dobra firma – dobry produkt). To co pisze Hiam może mieć pewne znaczenie w edukacji polskiego menedżmentu, który chętniej opiera się na opiniach marketingowców w przekonaniu, że jest to bardziej konkretna niż Public Relations dyscyplina. Ale choć z niezrozumiałych dla autora powodów definiuje on PR jako domenę marketingu, jest na tyle doświadczonym praktykiem, by nie popełniać błędów w zasadniczych kwestiach, co jest udziałem innych autorów postrzegających PR przez pryzmat marketingu.

Wiadomo, że PR jest dyscypliną charakteryzującą się działaniem w długich okresach czasu: **im dłuższa perspektywa tym lepsze skutki (również te doraźne)**. Z tej cechy PR wynika, że kłamstwo jest w tej dziedzinie błędem profesjonalnym. Hiam doskonale to rozumie: *Jeśli coś naprawdę idzie źle, a prasa używa sobie ile się da, stoisz w obliczu kryzysu PR. Pierwszy krok wyjścia z niego polega na zamknięciu się sam na sam z głównym dyrektorem i wydobyciu z niego, co tak naprawdę się stało. Gdy*

⁴⁵ Alexander Hiam, *Marketing*, IDG Books Worldwide, Warszawa 1999, str. 154

*dziennikarze już zaczną grzebać, prawda tak czy siak pewnego dnia wyjdzie na jaw. Następnie należy przekonać szefa do oczyszczenia atmosfery, szczerze przedstawiając prasie problemy oraz sposób ich usunięcia. Jeżeli nie uda ci się przekonać dyrektora, daj sobie spokój. Nie uda ci się zatamować strumienia złych informacji. Kryzys będzie narastał. W takim przypadku najlepszą rzeczą, jaką możesz zrobić, jest wygładzenie życiorysu i poszukanie nowej pracy.*⁴⁶

Kłamstwo według Hiamy jest, więc błędem profesjonalnym również w komunikacji marketingowej. Píše on zresztą dobitnie, że produkt złej jakości może powodować to, co określa jako *zły rozgłos*: *Najlepszym sposobem nadania dobrego rozgłosu jest zaprojektowanie i stworzenie naprawdę znakomitego produktu, a najskuteczniejszą drogą wywołania złego rozgłosu jest wyprodukowanie czegoś szkodliwego.*⁴⁷ Hiam najwidoczniej zapomina dodać w tym miejscu (częste przeoczenie praktyka pewnego swoich kompetencji), że dobry produkt jest dla niego jedynie niezbędnym punktem wyjścia do przeprowadzenia skutecznej kampanii marketingowej. I chociaż techniki marketingowe różnią się ogromnie od instrumentarium stosowanego w PR, każdy dobry praktyk marketingu, reklamy czy Public Relations rozumie, że kiedy ma się promować coś naprawdę niekwestionowanej jakości, uzyskuje się warunki techniczne umożliwiające osiągnięcie sukcesu. Wkraczając na pole Public Relations Hiam rozumie, że dla tej dyscypliny rzetelność organizacji jest tym samym, co dla marketingu i reklamy dobry produkt. Każdy specjalista PR powinien natomiast rozumieć, że jednym z wielu czynników świadczących o rzetelności organizacji są produkty wysokiej jakości.

⁴⁶ Ibidem, str. 155

⁴⁷ Ibidem, str. 154

Sposób widzenia PR przez Hiama nie jest, niestety, reprezentatywny dla środowiska marketingu. Większość autorów dostrzega jedynie część instrumentów PR, jako narzędzi użytecznych albo uważanych powszechnie za pożyteczne. Np. Domański i Kowalski podkreślają słusznie ogromne znaczenie mass mediów dla kształtowania postaw otoczenia firmy, by potem stwierdzić: *Tego rodzaju podejście mieszczące się oczywiście w ramach zadań, jakie się stawia osobom odpowiedzialnym za Public Relations przedsiębiorstwa, wymagają od menedżerów kierujących działami marketingowymi określenia typów mediów, jakie oddziałują na poszczególne rynki oraz systematycznego zbierania informacji, użytecznych do podejmowania decyzji. A odnoszących się nie tylko do polityki komunikacyjnej, lecz również do zagadnień związanych z polityką produktu*⁴⁸.

Takie pojmowanie PR wydaje się dość reprezentatywne dla sposobu rozumowania wielu z tych autorów, którzy umieszczają Public Relations w obszarze marketingu. Niestety, jest to równocześnie opinia dość powszechna wśród menedżerów, którzy mylą PR z reklamą⁴⁹, uznając często, podobnie jak Domański i Kowalski oraz inni autorzy, że jest to jakiś inny rodzaj działalności reklamowej⁵⁰. Dalej w swoim wywodzie

⁴⁸ Ibidem, str. 154

⁴⁹ *Brak zrozumienia w Polsce jest ściśle związany z kulturą organizacyjną, której wiele firm nie zdążyło jeszcze wypracować. Jak kreować wizerunek firmy, gdy w zespole pracowników brak norm, zasad, reguł rządzących pracą, gdy zespół nie potrafi poradzić sobie z konfliktami? Jak komunikować się ze społeczeństwem, skoro komunikacja wewnątrz firmy nie przebiega prawidłowo, gdy brak jest zrozumienia między szczeblami zarządzania, nie ma jednolitego systemu wartości honorowanego przez większość pracowników, jak komunikować się z opinią publiczną, gdy komunikacja w firmie nie jest efektywna?*

Wybrane problemy Public Relations, op. cit, str.7

⁵⁰ *Na podobnych zasadach jest oparte stosowanie innych instrumentów aktywizacji sprzedaży wpływających bezpośrednio na popyt: **reklamy i Public Relations**. Działania prowadzone w tym zakresie mają na celu ukształtowanie popytu w handlu, jak i przyciągnięcie konsumenta do produktów znajdujących się w punktach sprzedaży”.*

Lechosław Garbarski, Ireneusz Rutkowski, Wojciech Wrzostek, op. cit., str. 510-512

Domański i Kowalski przytaczają definicję określającą PR, jako dziedzinę zarządzania organizacją⁵¹. Pomijając fakt, że cytowana przez nich definicja wydaje się zbyt teoretyczna, pozostaje ona w sprzeczności z ich poglądem wskazującym, że PR to jedynie mniej precyzyjna forma działalności reklamowej.

Skupiając się na PR trzeba stwierdzić, że efekty pracy komórki Public Relations, pracującej na rzecz wizerunku organizacji (w jej wnętrzu i na zewnątrz) zasadniczo będą miały duże znaczenie także dla marketingu⁵². Dobry wizerunek firmy będzie np. gwarantem dobrej jakości produktów dostarczanych na rynek. Oczywiście dla zachowania dobrego *image* organizacji ważne jest to, by oferowane produkty były rzeczywiście wysokiej klasy. Wyrażna jest zresztą relacja zwrotna pomiędzy działaniami PR, a przedsięwzięciami marketingowymi. Jednakże trzeba pamiętać, że PR będzie się również zajmowało przedsięwzięciami, które z marketingowego punktu widzenia nie będą miały większego znaczenia.

PR jest na ogół traktowane „jako przybrane dziecko marketingu”, swego rodzaju dodatek do poważniejszych działań promocyjnych. To zdanie P. Kotlera cytuje Ewa Cenker pokazując dwa zasadniczo rozbieżne sposoby patrzenia na Public Relations: marketingowy i środowiska PR.⁵³ Nie cytuje ona jednak dalszej części jego rozważań na temat PR, zdaniem autora znacznie bardziej interesujących, ale równocześnie zmuszających do

⁵¹ *PR jest procesem zarządzania, który ocenia publiczne postawy, stara się wypracować strategię i procedury, których założenia oparte były na przekonaniach i zainteresowaniach społecznych oraz wdraża pewne programy w celu pozyskania społecznego zrozumienia i akceptacji dla działań prowadzonych przez organizację.*
H. Frazier Moor, B. Canfield, *Public Relations: Principles, Cases and Problems*, Irwin 1977, str. 5

⁵² *Komunikacja zewnętrzna przebiega najlepiej wtedy, gdy każdy pracownik sam jest rzecznikiem swojej firmy (i to najlepszym).*
Alma Kadragic, Piotr Czarnowski, op. cit., str. 68

⁵³ Ewa Małgorzata Cenker, op. cit., str. 14

zajęcia stanowiska. Idąc śladem stylistyki i rozumowania Kotlera, wydaje się, że „przymusowa adopcja”, zawsze przecież nieracjonalna, dotyczy przede wszystkim PR. Kotler dalej pisze: *Dział Public Relations zazwyczaj znajduje się w centrali przedsiębiorstwa; jego personel jest tak zajęty pracą z różnymi grupami - udziałowcami, pracownikami firmy, członkami ciał ustawodawczych, przedstawicielami społeczności lokalnych, przedstawicielami mediów, liderami opinii itp., że funkcja PR związana z realizowaniem ustalonych celów marketingowych jest zazwyczaj zaniedbywana*⁵⁴. Ewa Szemborska próbując niekiedy stać się arbitrem pomiędzy marketingiem a Public Relations, stwierdza, że taki stan rzeczy jak zaniedbania w jakiejkolwiek dziedzinie komunikacji, również wynikające z braku współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami firmy, nie może być z profesjonalnego punktu widzenia zaakceptowany⁵⁵.

1.5. Public Relations musi współpracować ze wszystkim komórkami organizacji

Warto tutaj przypomnieć, że ilość działów firmy, z którymi powinien współpracować PR jest bardzo szeroka: np. komunikacja wewnętrzna – mająca niewielkie, bieżące znaczenie dla reklamy i marketingu – powinna

⁵⁴ Philip Kotler, op. cit., str. 621

⁵⁵ *Niedopuszczalna jest "alienacja" komórki PR w ramach firmy, gdy - jak to się często zdarza - departament ów żyje własnym życiem, nie powiązanym chociażby z działalnością działu promocji, który także istnieje w wielu przedsiębiorstwach. Dział promocji sobie, dział marketingu sobie, departament Public Relations sobie - tak się często przedstawia "zintegrowana" komunikacja organizacji z otoczeniem.*

Ewa Szemborska, *Komunikacja przedsiębiorstwa z otoczeniem*, [w:] Piotr Bielawski, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA*, Lubin-Kudowa Zdr. 1998

być realizowana w ścisłej współpracy m.in. z departamentem kadr i szefami oddziałów, jeśli firma takie ma⁵⁶.

W odróżnieniu od marketingu PR musi widzieć całą organizację i to w długiej perspektywie. Jeżeli obserwacje Kotlera, dotyczące zaniedbań komórek Public Relations w „świadczeniu usług na rzecz marketingu”, są reprezentatywne i jest to rzeczywiście zjawisko powszechne, należałoby się zastanowić nad przyczynami takiego stanu rzeczy.

W sytuacji, kiedy w organizacji nie ma współpracy pomiędzy poszczególnymi komórkami (m.in. wzajemnych uzgodnień dotyczących sposobu realizowania strategii firmy) lub, kiedy ta współpraca jest zakłócona, należy rozważyć czy – podobnie jak w przypadku powyższych rozważań – nie jest to w istocie pochodną sporu kompetencyjnego, do którego w sprawnie zarządzanej organizacji nie powinno dojść. A jeśli tak, to trzeba znaleźć środki zaradcze. Chyba jednak nie takie, które z satysfakcją odnotowuje Kotler – chodzi przecież „o powtórna adopcję”, której ponoć nikt nie chce („niechciane dziecko marketingu” woli być sierotą): *Ponadto kierownicy marketingowi i osoby zajmujące się PR nie zawsze mówią tym samym językiem. Główną różnicą pomiędzy nimi jest to, że ci pierwsi zwracają większą uwagę na zasadniczą strategię firmy, podczas gdy pracownicy działów PR uważają, że ich praca polega na przygotowywaniu i rozpowszechnianiu informacji.*⁵⁷ Kotler z wyraźną

⁵⁶ Większość firm w Polsce uważa komunikację wewnętrzną za niepotrzebną lub nie mającą wpływu na ich problemy. Z doświadczeń specjalistów PR wynika, że niewielu menedżerów skłonnych jest dyskutować to zagadnienie, nie mówiąc już o wdrożeniu jakiegoś programu komunikacji wewnętrznej. Typowy dyrektor generalny i jego zarząd, o ile w ogóle troszczą się o komunikację, czynią to niemal zawsze w kontekście porozumiewania się ze światem zewnętrznym. Alma Kadragic, Piotr Czarnowski, op. cit., str. 66-67

⁵⁷ Kiedy w 1995 r. autor rozpoczynał pracę w KGHM początkowo jako rzecznik prasowy, a w dwa miesiące później również jako dyrektor utworzonego przezeń Departamentu Public Relations, po okresie adaptacji w nowym środowisku często słyszał uwagi kolegów, pełniących wysokie funkcje w Firmie, o mniej więcej takiej treści: *co rzecznik ma do roboty - on przecież tylko mówi i pisze*. W

niechęcią, by nie powiedzieć zgryźliwością, wypowiada się nt. Public Relations: *Ulega to jednak zmianie. Przedsiębiorstwa tworzą grupy marketingowego Public Relations (MPR), których celem jest bezpośrednio wspieranie promocji przedsiębiorstwa, produktu i kształtowania image. Tym samym, grupy te działają bezpośrednio na potrzeby działów marketingu.*⁵⁸ Definicja Public Relations sformułowana przez Burson-Marsteller, przytoczona przez menedżera polskiej odnogi tej najstarszej i renomowanej firmy amerykańskiej zajmującej się PR, brzmi następująco: *Jest to umiejętność przekazania właściwym osobom właściwej informacji we właściwym momencie, dla wywołania pożądanego efektu*⁵⁹. Warto chyba dodać w tym miejscu, jak **wiele zależy od umiejętności specjalisty PR odbierania informacji od właściwych osób, we właściwym czasie, by uzyskać możliwość wywołania pożądanego efektu.**

Najlepszym synonimem, tłumaczącym równocześnie, czym zajmuje się PR, jest zarządzanie informacjami. Tylko pozornie Kotler ma rację twierdząc, że redagowanie i kolportowanie informacji jest polem działania PR. Są to bowiem jedynie środki techniczne: spośród wielu stosowanych przez PR.

miarę upływu czasu i poznawania przez menedżerów w KGHM, wówczas tam pracujących, znaczenia zarządzania informacjami, uwagi tego typu – reprezentujące przecież dość rozpowszechniony stereotyp – przestawały mieć rację bytu. Kiedy czyta się enuncjacje P. Kotlera nt. Public Relations trudno się oprzeć wrażeniu, że to zjawisko mogłoby „najwyższy autorytet” w dziedzinie marketingu rozczerować. Trudno uwierzyć, żeby Philip Kotler spotykał się wyłącznie z amatorami w dziedzinie Public Relations, bo tylko powszechny, obserwowany przez niego brak profesjonalizmu w zarządzaniu informacjami tłumaczyłby do pewnego stopnia, cytowane powyżej i nieuprawnione w przekonaniu autora, sądy.

⁵⁸ Philip Kotler, op. cit., str. 621

⁵⁹ Piotr Filipek, *Public Relations w Polsce i na świecie, jej funkcja w zarządzaniu przedsiębiorstwem (czyli skuteczne komunikowanie)* [w:] Piotr Bielawski, *Seminarium z zakresu Komunikacji Społecznej w Zarządzaniu dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź SA*, Świeradów, październik '96 - Szklarska Poręba, styczeń '97

Definicja Burson-Marsteller wyraźnie wskazuje na zarządcze znaczenie Public Relations⁶⁰. Definicja autora jako domenę PR wskazuje manipulowanie informacjami. Słowo manipulacja słownikowo nie ma żadnego zabarwienia: ani pozytywnego ani negatywnego: określa czynność, którą cechuje duża precyzja. Panowanie nad wieloma strumieniami wychodzących i napływających informacji wymaga m.in. zdolności precyzyjnego działania w tym obszarze, nie mówiąc już o niezbędnej umiejętności szerokiego oglądu aktualnej sytuacji przez pryzmat sytuacji pożądanej w dłuższej perspektywie.

Praktycy i teoretycy marketingu dość często uznają Public Relations za dziedzinę, która będzie przynosiła lepsze rezultaty niż reklama, ponieważ, jak twierdzą, rynek został przesycony *tradycyjną reklamą*⁶¹. Wynika to z niezrozumienia przez część z nich oczywistego faktu, że reklama i PR to dwie różniące się zasadniczo dziedziny, które nie mogą się wzajemnie zastępować. Wydaje się to dla specjalistów innych dziedzin trudne do zrozumienia. Domański i Kowalski twierdzą np., że: *Działania PR różnią się tym od reklamy, iż reklamodawca bezpośrednio płaci za ekspozycję przekazu w danym nośniku, kontroluje w jakim nośniku się on pojawi i jak często będzie emitowany oraz wie dokładnie, jak będzie wyglądał ten przekaz, natomiast w PR komunikat może wpływać na te wszystkie elementy, jednakże reklamodawca nie ma całkowitej kontroli nad nimi*⁶². A przecież zadania, jakie ma w dobrze zarządzanej firmie dział

⁶⁰ por. Tomasz Płonkowski, *Modele public relations – historia, ewolucja, przyszłość*, [w:] Studia Medioznawcze nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, str. 48–68.

⁶¹ Anna Bobińska, *Promocja jako element marketingu mix*, [w:] *Podstawy marketingu*, pod redakcją Jana Pindakiewicza, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000, s.192

⁶² Tomasz Domański, Paweł Kowalski, *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2000, str. 263-268

Public Relations, są zupełnie inne niż działu reklamy. Obejmują one następujące dziedziny:

- komunikację wewnętrzną,
- kontakty z mass mediami,
- komunikację antykryzysową,
- komunikację w kryzysie,
- lobbing,
- kontakty międzykulturowe,
- część relacji biznesowych⁶³.

Zbigniew Zemler przestrzega tych menedżerów, którzy próbują definiować PR poprzez porównanie z reklamą: *Public Relations nie należy utożsamiać z reklamą, która stanowi tylko część składową procesu kreowania reputacji firmy. Reklama ma na celu promocję towarów lub usług i na ogół prowadzona jest przez dział sprzedaży lub reklamy przedsiębiorstwa. Natomiast za Public Relations odpowiada dyrekcja (zarząd) firmy, ponieważ ta sfera działania dotyczy nie tylko stałych i potencjalnych klientów, lecz także własnej załogi pracowniczej, władzy państwowej i samorządowej wszystkich szczebli oraz szeroko pojętego otoczenia firmy*⁶⁴. Aczkolwiek Zemler ma całkowitą rację rozdzielając w taki sposób funkcję reklamy i Public Relations, to nie sposób nie zauważyć, podobnie jak to czyni Anna Bobińska, że techniki reklamowe mogą być w wielu przypadkach użyteczne jako narzędzie budowania np. wizerunku organizacji, ale w dalszym ciągu zasadniczym błędem będzie twierdzenie o podobieństwie obu dyscyplin⁶⁵.

⁶³ por. Jacek Czeladko, *Public relations a inwestor relations – związki i różnice*, [w:] Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna nr 145, Katowice 1999, str. 135-144

⁶⁴ Zbigniew Zemler, op. cit., str. 17

⁶⁵ Anna Bobińska, op. cit., str. 193

To, że posługujemy się technikami przypisanymi do danej dyscypliny lub korzystamy z pomocy innych fachowców nie może przecież oznaczać, że przejmujemy funkcję innej specjalności. W takim przypadku PR wykorzystuje instrumentarium stosowane przez reklamę dla „własnych” potrzeb, np. zlecając komórce zajmującej się reklamą w organizacji (lub zewnętrznej agencji – po konsultacji z działem reklamy w firmie) przeprowadzenie kampanii reklamowej mającej znaczenie dla firmy z punktu widzenia Public Relations, tzn. budowania reputacji organizacji w jej wnętrzu i na zewnątrz. Działając na rzecz budowania pozytywnego wizerunku firmy trzeba również pamiętać, że będzie on miał duże znaczenie dla budowania strategii marketingowych i reklamowych.

Środowisko marketingowe dość zgodnie, choć w różny sposób, umieszcza PR w marketingu lub sytuuje Public Relations, jako element MPR (marketingowego Public Relations), który w przekonaniu autora nie sprawdzi się w dłuższej perspektywie ze względu na swój eklektyczny, by nie powiedzieć niespójny charakter. Bobińska, choć podobnie jak inni autorzy zajmujący się marketingiem umieszcza PR w orbicie działań marketingowych, przedstawia Public Relations w sposób, który, podobnie jak w przypadku Hama, powinien dać środowisku marketingowemu sporo do myślenia. Bobińska określa *Public Relations jako planową, ciągłą działalność prowadzoną z uwzględnieniem wyników badań, polegającą na przekazywaniu przez firmę specjalnie przygotowanych informacji w różnej formie w celu stworzenia w otoczeniu firmy jej pożądanego wizerunku, co prowadzi do lepszego zintegrowania się z otoczeniem oraz ułatwia realizację podstawowych celów*⁶⁶. Dalej wymienia zakres działań PR,

66

Bobińska, op. cit., str. 193

odnotowuje jako współgrające ze sobą komunikację wewnętrzną i zewnętrzną, by stwierdzić pod koniec rozdziału poświęconego PR, że *Public Relations jest dziedziną wiedzy, a nawet swego rodzaju sztuką prowadzenia określonych działań, które w najbliższym czasie charakteryzować będzie gwałtowny rozwój*⁶⁷.

1.6. Usytuowanie komórki Public Relations w organizacji

Sam Black zauważa także kolizje, jakie zdarzają się w różnych organizacjach pomiędzy komórkami Public Relations i marketingiem (także niekiedy reklamą). Proponuje pewien model postępowania, jak należy sądzić świadomie strywalizowany: *Marketing, reklama i Public Relations mają wiele elementów wspólnych, ale nie tłumaczy to prób kłusowania przez jedną z tych dziedzin na terenie innej. Duża firma zazwyczaj ma zarówno dział marketingu, jak i Public Relations. Ich funkcje będą się czasem stykały, ale w pewnych sytuacjach będą zupełnie oddzielne. Problem oddzielenia obu sfer całkiem sprawnie rozwiązała firma Vauxhall Motors. Public Relations zajmuje się nazwą firmy i jej reputacją, marketing chroni marki i znaki towarowe*⁶⁸.

Właśnie te wspólne funkcje, o których pisze Black, są powodem sporów kompetencyjnych podsycanych przez teoretyków obu dyscyplin, ale takie separowanie działów w firmie może prowadzić do dalszych kłopotów. Dobrą współpracę komórek marketingu, reklamy i Public Relations może zapewnić przede wszystkim właściwe umieszczenie tych

⁶⁷Ibidem, str. 196

⁶⁸ Sam Black, op. cit., str. 44

działów w strukturze organizacji oraz sprawne zarządzanie przez szefa firmy⁶⁹.

Ze względu na szeroki zakres działań, które powinien prowadzić i nadzorować, menedżer PR powinien otrzymać m.in. następujące warunki funkcjonowania:

- szef PR powinien być wysoko umieszczony w hierarchii firmy (minimum dyr. tego samego szczebla co dyrektor marketingu, najracjonalniej członek zarządu-wiceprezes ds. PR – wyłącznie ds. PR);
- jedynym jego przełożonym powinien być szef firmy (podległość wobec np. całego zarządu może powodować w bieżącej działalności uwikłanie w zdarzające się czasami kolizje pomiędzy członkami zarządu lub wydawanie poleceń sprzecznych ze sobą – oznacza to tym samym zwiększenie potencjalnego pola konfliktu);
- sprawy dotyczące całego obszaru PR organizacji powinny pozostawać w rękach jednej osoby⁷⁰;
- szef PR organizacji powinien pełnić równocześnie obowiązki rzecznika organizacji (zapewnia to spójność działań informacyjnych i ułatwia panowanie nad strumieniami informacji przychodzących i wychodzących);

⁶⁹ por. Barbara Rozwadowska, *Współczesne koncepcje public relations w ujęciach modelowych*, [w:] [Marketing i Rynek](#) nr 11, Warszawa 1999, s. 7-10

⁷⁰ Wcale nie rzadko zdarza się w Polsce, że w dużych organizacjach tworzy się nawet kilka komórek z obszaru PR bez żadnej wzajemnej zależności, usytuowanych w różnych miejscach firmy: np. komunikacja wewnętrzna osobno – dwie komórki w dwóch odległych od siebie pionach, biuro prasowe osobno; bywa, że szef departamentu kadr stara się osłabić komórkę PR, jako wkraczającą w „jego obszar” i traktuje ją z jednej strony, jako źródło pozyskiwania kadr dla innych działów firmy, a równocześnie stara się rozproszyć poszczególne działy PR po różnych miejscach firmy; zdarza się też, że rzecznicy (specjaliści PR, pracownicy działów informacji) w oddziałach organizacji są zupełnie niezależni od szefa PR w centrali; w administracji państwowej rzecznik rządu nie ma wpływu albo ma wpływ bardzo ograniczony (różnice w zależności od tego jaka koalicja rządzi) na to co robią rzecznicy ministerstw etc.

- specjaliści PR powinni być zatrudniani wyłącznie w komórce Public Relations (sprawne zarządzanie całością organizacji powinno gwarantować wzajemne usługi i konsultacje poszczególnych komórek, np. PR wobec marketingu).

Tomasz Goban-Klas pisze: *Jako profesjonaliści, praktycy Public Relations muszą mieć wystarczająco dużo swobody i autonomii, aby bezpiecznie mówić kierownictwu, jaka jest rzeczywiście sytuacja firmy. Gdy dana akcja jest bezsensowna lub wadliwy jest produkt czy błędna ocena kryzysu, obowiązkiem Public Relations będzie zakwestionowanie decyzji, nawet, gdy jest ona w pełni aprobowana przez naczelne kierownictwo. Public Relations powinny być „sumieniem korporacji”⁷¹.*

Tej szczególnej misji Public Relations nie będzie mogło pełnić bez spełnienia wyżej opisanych dezyderatów⁷². Menedżer kierujący organizacją powinien tylko wówczas decydować się na zatrudnienie kogoś na stanowisko szefa PR, jeżeli potrafi zrozumieć znaczenie zarządzania informacjami i jeśli posiada minimum niezbędnej wiedzy umożliwiającej: określenie oczekiwań wobec nowego pracownika wysokiego szczebla, ocenę jego kwalifikacji i korzystanie z jego wiedzy jako eksperta w tej dziedzinie.

⁷¹ Tomasz Goban-Klas, op. cit., str. 57

⁷² por. Jerzy Olędzki, *Public relations – sztuka budowania zaufania*, [w:] *Studia Medioznawcze* nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego nr 3, Warszawa 2002, str. 11 – 22

Rozdział II

Public Relations w strukturze organizacji

Możemy sobie pozwolić na utratę pieniędzy – nawet dużych, lecz nie stać nas na utratę reputacji – ani krzty.

W. Buffet ⁷³

2.1. Znaczenie dobrego wizerunku dla powodzenia działań organizacji

Wizerunek organizacji ma ogromne znaczenie dla powodzenia prowadzonych przez nią działań niezależnie od ich charakteru. Utrata dobrej reputacji może i najczęściej prowadzi do poważnych problemów firmy, również wówczas, kiedy sposób jej funkcjonowania nie daje podstaw do złych opinii. niesprawiedliwy osąd, rozpowszechniona plotka, „fakt prasowy” mogą być równie dotkliwe, jak ujawnienie działania w złej wierze czy próba ukrycia prawdy niekorzystnej dla organizacji, a zatem chęć wprowadzenia w błąd opinii publicznej.

Bardzo częstą przyczyną kłopotów wynikających z rozpowszechnienia opinii nieprawdziwej, trudnej do zdementowania jest nieporozumienie wynikające z braku profesjonalizmu, niestaranności etc. pracowników instytucji zajmujących się informowaniem opinii publicznej. Czy można przeciwdziałać takim sytuacjom? Oczywiście tak. Public Relations jest dziedziną, której domeną, jak się dość często mówi, jest budowanie wizerunku organizacji. Ale przecież nie tylko tworzenie wizerunku – zgodnego z rzeczywistością, jaka panuje w firmie – ale również jego ochrona: w kontaktach z szeroko rozumianym otoczeniem

⁷³ za: Fraser P. Seitel, op. cit., str. 192

firmy m.in. przed mogącymi spowodować jego naruszenie nieprawdziwymi informacjami i błędną interpretacją faktów. Także wewnątrz organizacji nieuzasadnione obawy, plotki i fałszywe informacje mogą być przyczyną poważnych kłopotów. Od czego zależy dobry wizerunek organizacji? Nie wchodząc w szczegóły należy wymienić dwa warunki:

- rzeczywista sytuacja w organizacji, która daje podstawy do uzyskiwania dobrej reputacji,
- umiejętne pokazywanie tej rzeczywistości opinii publicznej.

Nawet prężnie działające firmy, dobrze radzące sobie w trudnych warunkach polskiej gospodarki, nie rozumieją – sprawy wydawałoby się prostej – że pozytywne efekty, będące z definicji dziełem przypadku, muszą mieć charakter przejściowy. Takie pozytywne efekty osiągają niekiedy właśnie w kwestii postrzegania ich przez opinię publiczną. Taki wizerunek może być ukształtowany przez:

- sukces finansowy organizacji,
- markę jej produktów,
- przypadkową życzliwość przedstawicieli mediów etc.

Co się stanie jeśli nastąpi kryzys wynikający np. z negatywnej opinii, która nie mając co prawda odzwierciedlenia w faktach, staje się powszechna? Czy organizacja, która nie stosuje technik PR w zarządzaniu potrafi prowadzić skuteczne działania, które nie dopuszczą do takiej sytuacji i czy jest w stanie poradzić sobie jeśli do niej dojdzie?

2.2. Braki w wykształceniu menedżerów w Europie Środkowo-Wschodniej

Public Relations jest dziedziną zarządzania trudną do zrozumienia nawet dla wykształconego, inteligentnego menedżera⁷⁴. Stan wiedzy „statystycznego polskiego szefa” nt. Public Relations należy ocenić jako ujemny. Skłoniło to autora do sformułowania następującej definicji: **jeżeli ktoś nie ma na temat jakiegóż dziedziny żadnej wiedzy i zdaje sobie z tego sprawę ma w danej dyscyplinie „wiedzę zerową”; natomiast jeśli na temat danej dziedziny nie wie nic, a jest przekonany o swojej kompetencji ma „wiedzę ujemną”**.

Warto zastanowić się jakie są tego przyczyny. Po pierwsze Public Relations – we współczesnym rozumieniu – jest dyscypliną młodą, a w Polsce znaną zaledwie od kilkunastu lat. Po drugie – jałowe spory, przede wszystkim teoretyków oraz praktyków marketingu i PR – dotyczące miejsca Public Relations w hierarchii organizacji, a także relacji pomiędzy marketingiem i PR spowodowały ogromny zamęt pojęciowy. Po trzecie wreszcie, trudne jest, dla niespecjalisty, zrozumienie dlaczego Public Relations ma setki udokumentowanych, różniących się (pozornie zresztą w większości przypadków definicji tworzonych przez specjalistów PR) definicji⁷⁵.

⁷⁴ por. Anna Siewierska-Chmaj, Ewa Zaborowska, *Funkcja public relations w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] [Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania nr 4, Rzeszów 2000](#), str. 147-161

⁷⁵ por. Wojciech Jabłoński, *Public Relations – łącz i zarządzaj*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG w Warszawie, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000, str. 7-9

Istotne też jest, by menedżerowie zrozumieli powody, dla których podejmuje się działania komunikacyjne i dlaczego istotne jest opisanie tego mechanizmu dla racjonalnego zarządzania informacjami⁷⁶.

Uboga do niedawna w Polsce literatura na temat PR, rzadko przedstawiana problematyka Public Relations na wyższych studiach (zwłaszcza na tych kierunkach, z których przede wszystkim rekrutuje się kadra kierownicza), sprawia, że tę dyscyplinę polscy menedżerowie znają „ze słyszenia” – w większości przypadków ich wiedza ogranicza się do znajomości samej jej nazwy.⁷⁷ Jeśli zetknęli się z tą problematyką nieco głębiej: dowiedzieli się na ogół tylko o narzędziach PR wykorzystywanych przez marketing. Decydują się na zatrudnienie osoby nazywanej specjalistą PR najczęściej przyjmując punkt widzenia komórki marketingu funkcjonującej już w firmie i umieszczają takiego pracownika w jej strukturze – oczekują w wielu przypadkach, że taka osoba zajmie się Public Relations całej organizacji. To oczekiwanie także wynika z tego, że „słyszało się” o tym, iż PR zajmuje się wizerunkiem organizacji. Do menedżerów trafiają informacje i przykłady z życia wzięte mówiące o tym, że Public Relations może być w firmie zorganizowane na różne sposoby. Umieszcza się więc specjalistę Public Relations najczęściej „gdziekolwiek” – nie tylko w komórce marketingu, ale również np. w kadrach lub

⁷⁶ David M. Dozier, William P. Ehling, James E. Grunig, Larissa A. Grunig, Fred C. Repper and Jon White, *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, New York and London 1992, str. 135 – 136

⁷⁷ *Nie tylko zarządzający dużymi korporacjami, ale też prezesi lub właściciele małych i średnich firm, powinni traktować Public Relations jako element niezbędny do prowadzenia przedsiębiorstwa. PR powinni oni uważać za istotną część kierowniczych obowiązków, jednocześnie dążąc do tego, aby istniejący w tej dziedzinie potencjał był w pełni wykorzystany. Słaba znajomość zjawiska PR pokazuje, jak wiele dzieli polski rynek przedsiębiorstw i klientów od relacji łączących pracowników oraz szeroko rozumiane społeczeństwo z organizacjami na rynku zachodnim*

Aneta Szymańska, *Aspekty organizacyjne Public Relations*, [w:] *Public Relations na tle problemów zarządzania*, red. Naukowy Zdzisław Knecht, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania 'Edukacja', Wrocław 2001, str. 127

administracji. Takie dziwaczne usytuowania PR w strukturze firmy zdarzają się nie tylko w Polsce, ale nie zmienia to faktu, że pożytek z takiego „sumienia korporacji” jest znikomy.⁷⁸

Ogromne ilości definicji PR, a zwłaszcza świadomość, że jest ich tak wiele sprawia, że menedżerowie dość szybko dochodzą do wniosku, że ta dyscyplina jest trudna do określenia i postępowanie wobec specjalisty PR może być dowolne. Warto się zastanowić skąd bierze się aż tyle definicji PR i jakiego zjawiska jest to przejawem.

Samodzielne określenie czym jest Public Relations jest drogowskazem porządkującym działania specjalisty – ułatwia wykorzystanie naturalnych predyspozycji i wiedzy oraz zminimalizowanie skutków wad charakterologicznych, od których przecież nikt nie jest wolny. Własna definicja jest swoistego rodzaju wizytówką specjalisty PR. Dla osoby znającej branżę, znajduje się tam pierwsza informacja, która dużo mówi o kwalifikacjach autora definicji.

2.3. Problem prób utożsamiania PR z marketingiem

Z punktu widzenia praktyka niezrozumiałe i absolutnie nieuzasadnione muszą być koncepcje łączenia marketingu i PR w jedną komórkę. Wskazują one na opaczne rozumienie zarówno marketingu, jak i Public Relations. W większości publikacji na ten temat James Grunig jednoznacznie stwierdza, że łączenie w jedną komórkę tych dwóch bardzo różnych dyscyplin jest nieefektywne i musi spowodować negatywne

⁷⁸ *Najsilniejsze działy Public Relations to te, których szefowie podlegają bezpośrednio prezesom. Zalety takiego rozwiązania są oczywiste, gdyż np. podległość szefa działu PR dyrektorowi finansowemu czy administracyjnemu mogłaby skutkować „filtrowaniem” przez nich informacji przekazywanych najwyższemu kierownictwu.*
Fraser P. Seitel, op. cit., str. 203

konsekwencje⁷⁹. Fakt, że marketing stara się korzystać z narzędzi typowych dla działań PR nie oznacza przecież, że przejmuje jego funkcje – oznacza to tylko, że uznaje niektóre narzędzia PR za użyteczne dla swoich potrzeb. Kiedy PR korzysta z części instrumentarium innych dyscyplin np. marketingu czy reklamy – podobnie: nie zaczyna ich zastępować. Autor uważa za chybione zarówno pomysły podporządkowania Public Relations marketingowi, jak i marketingu PR. Sugestie o możliwości zlania się marketingu i PR w jedną dyscyplinę odnotować należy jako oryginalną z teoretycznego, ale całkowicie irracjonalną z praktycznego punktu widzenia, koncepcję.⁸⁰

Marketing i Public Relations, działając rzecz jasna dla dobra organizacji, patrzą na nią z różnych punktów widzenia – marketing zajmuje z oczywistych względów pozycję prosprzedażową,⁸¹ PR mając za zadanie skuteczne budowanie wizerunku organizacji zajmuje się wszystkim aspektami działalności firmy – również tymi, które nie mają doraźnego wpływu na sprzedaż jej produktów. W pewnym uproszczeniu można więc powiedzieć, że zadaniem marketingu jest zwiększenie sprzedaży i utrwalenie dobrej marki produktów. Public Relations dbając o wizerunek organizacji ma na uwadze przede wszystkim jej wiarygodność, jako niezbędny parametr umożliwiający utrzymywanie i podnoszenie poziomu

⁷⁹ James E. Grunig, Larisa A. Grunig, *The relation between Public relation and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study*, [w:] *Journal of marketing communications* Vol. 4 no. 3, 1998

⁸⁰ Barbara Rozwadowska, *Public Relations– teoria, praktyka, perspektywy*, op.cit., str. 75-77

⁸¹ Używamy tego chcąc podkreślić, że bardzo niebezpieczne jest myślenie poprzez jeden, choćby aktualnie najważniejszy, aspekt funkcjonowania firmy. Np.: produkcja jest oczywiście bardzo ważna. Pogląd, że jest w organizacji jedynym elementem istotnym – sprawiał, w systemach, które przed kilkunastoma laty ks. J. Życkiński określał jako irracjonalne, że organizacja widziana poprzez tylko jedno z pól jej aktywności popadała w tarapaty: w Polsce, historycznie już na szczęście, taki sposób myślenia o gospodarowaniu – ze względu na przyjęty priorytet – określa się jako „proprodukcyjny”.

dobrej reputacji. Oczywiście jest więc, że PR powinno być uczestnikiem procesu zarządzania organizacją.⁸²

2.4. Kolizja „interesów” pomiędzy marketingiem a PR

Te dwa punkty widzenia – marketingu i Public Relations – będą niekiedy powodowały „kolizję interesów”. Będzie to miało miejsce zwłaszcza w sytuacjach ocierających się o kryzys. Jeżeli np. intensywnie rozwijająca się firma, poważnie zaangażowana w inwestycje, znalazła się w sytuacji, kiedy z niezależnych od niej względów zaczyna brakować pieniędzy na pokrycie niezbędnych nakładów, a równocześnie zbliża się do progu rentowności, konieczne jest zintensyfikowanie wysiłków mających na celu sprzedaż usług czy produktów, które mogą zwiększyć wpływy z prowadzonej przez nią działalności. Po to, by to osiągnąć trzeba wykorzystać m.in. wszystkie możliwości będące w gestii marketingu. Jeśli równocześnie firmie zagraża brak odpowiednich uregulowań prawnych, które powinny znieść – wobec zmian w przepisach, które wprowadzono w życie już po jej powstaniu – nieuzasadnione obciążenia na rzecz Skarbu Państwa (czy jakieś inne), konieczne są działania, które w pewnym stopniu mogą przejściowo naruszyć wizerunek organizacji, ale równocześnie będą dzwonkiem alarmowym dla decydentów.

Te działania musi podjąć PR mając świadomość, że mogą one wpłynąć negatywnie – na pewien czas - na poziom tak ważnej dla firmy sprzedaży, a nawet prowadzić do utraty części klientów. Firma w danym momencie jest stabilna finansowo – to prawda i można o niej publicznie

⁸² por. Janusz Biernat, *Public Relations czyli zarządzanie przestrzenią organizacji*, [w:] *Public Relations – materiały z II Kongresu PR*, red. Dariusz Tworzydło, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003, str. 402

powiedzieć. Równocześnie zagraża jej realne niebezpieczeństwo, które może przekreślić dotychczasowe osiągnięcia. To też jest prawda, której organizacja nie powinna ukrywać przed opinią publiczną, by zachować wiarygodność, a także po to, by mieć pewien wpływ na decyzje, które powinny zapaść w określonym czasie.⁸³ Nie da się jednak równocześnie

⁸³ Taka sytuacja miała miejsce m.in.: w Telefonii Dialog SA, gdzie dział marketingu właśnie rozpoczął kampanię mającą na celu sprzedaż usług w oparciu o już istniejącą infrastrukturę. Firma zbliżała się w tym czasie do osiągnięcia zysku, możliwości samodzielnego spłacania dużego zadłużenia (ok. 1,5 mld PLN) i osiągnięcia zdolności kredytowej. Kampania marketingowa, jako jeden z najistotniejszych argumentów, które miały skłonić klientów do korzystania z usług Dialogu, eksponowała stabilność finansową firmy. Ale przed TD SA stało poważne zagrożenie – podobnie, jak przed innymi niezależnymi operatorami obecnymi najdłużej na polskim rynku telekomunikacyjnym. W momencie kiedy Telefonii Dialog uzyskała koncesję, obowiązywały ogromne opłaty za takie zezwolenie na działalność telekomunikacyjną, których wysokość ustalono w drodze licytacji pomiędzy potencjalnymi operatorami – wzamian za wysokie opłaty koncesyjne ustawodawca zagwarantował operatorom, że na ich obszarach działania będą konkurowali praktycznie wyłącznie z TP SA. (tzw. zasada duopolu) Modyfikacja prawa telekomunikacyjnego zniósła opłatę koncesyjną dla nowych podmiotów wchodzących na ten rynek. Zniósła również przywilej zapisany w umowie mówiący operatorom działającym na podstawie koncesji: przez kilkanaście lat jedynym waszym konkurentem na waszych obszarach będzie tylko jeden operator. Powstał więc stan nierównowagi pomiędzy operatorami, a wysokie opłaty koncesyjne mogły grozić zachwianiem finansów spółek i doprowadzić do upadłości największych operatorów niezależnych takich jak Dialog, El-Net czy Netia. Operatorzy nie zdecydowali się na drogę prawną. Zarówno rząd, jak i parlament zdawał sobie sprawę z konsekwencji takiej perspektywy. Właściwie wszyscy aktorzy sceny politycznej zgadzali się, że sytuacja ta musi zostać rozwiązana. Było tylko jedno realne zagrożenie, że na skutek uwikłania w sejmowe awantury, parlament nie zdąży na czas uchwalić ustawy zmieniającej prawo telekomunikacyjne w taki sposób, by przywrócić stan równowagi na rynku oraz zlikwidować zagrożenie upadłością najważniejszych, niezależnych operatorów. Obowiązujące do końca 2002 r. prawo telekomunikacyjne nie przewidywało możliwości ponownego odroczenia opłat koncesyjnych. Jeśli nie zostałyby zmienione opłaty te 1 stycznia 2003 r. stałyby się „wymagalne”, a firmom telekomunikacyjnym nie pozostałoby nic innego, jak ogłoszenie upadłości. W tej sytuacji Dialog kilkakrotnie w drugim półroczu 2002 r. wypowiadał się na temat tego zagrożenia publicznie. W swoich wypowiedziach dla mediów ówczesna prezes Dialogu mówiła o tym w sposób otwarty – podkreślając, że nie tylko „woła polityczna” ma tutaj znaczenie, ale również czas... Oczywiście była świadoma tego, że pokazywanie zagrożenia ma negatywny wpływ na wizerunek Firmy. Wiedzano równocześnie, że mówiąc o istniejącym niebezpieczeństwie zyskuje się w oczach opinii publicznej wiarygodność, a także wpływa w jakimś stopniu na postępowanie parlamentarzystów. Zdawano sobie sprawę, że wiarygodność umożliwi firmie nie tylko zlikwidowanie uszczerbków wizerunku naszej organizacji w ciągu kilku najbliższych miesięcy, ale wręcz go poprawi. Dominowało przekonanie, że, także na skutek działań operatorów niezależnych, sprawa ustawy znajdzie pomyślny finał. Nie było najmniejszych wątpliwości, że kiedy zgodnie z prawdą będzie się informować o zagrożeniu zyska się w opinii publicznej na wiarygodności. Późniejsze zapewnienie, że niebezpieczeństwo minęło musiało być w tym kontekście przyjęte z zaufaniem – i tak się stało. Najistotniejsze dla Firmy były działania mające na celu przyspieszenie prac legislacyjnych nad ustawą. Wychodząc z tych samych założeń podobnie postępowały Netia i El-Net. Chodziło tu także o wytworzenie wokół tego problemu określonej atmosfery za pomocą mass mediów, ale co należy podkreślić nie tylko... mediów. Zgodnie z przyjętą procedurą wszystkie materiały, które trafiały do mass mediów musiały być akceptowane m.in. przez rzecznika – również treść płatnych ogłoszeń prasowych. W reklamie prasowej, którą otrzymał do zaopiniowania dyr. ds. informacji znalazł hasło: firma stabilna finansowo, które skreślił. Należało się liczyć z tym, że w momencie kiedy mówi się publicznie o możliwości upadłości niezależnych operatorów, gdyby prawo telekomunikacyjne nie zostało zmienione, takie hasło może być odebrane jako kłamliwe. Nowy wiceprezes ds. marketingu pominął tę uwagę i nie zapytał o argumenty. W odstępie dwóch dni, na przełomie listopada i grudnia 2002 r., w prasie ukazała się wypowiedź dyr. ds. informacji, w której odpowiadał na pytanie dziennikarza na temat konsekwencji

przekazać tych dwóch informacji bez narażenia się na ryzyko, że wydadzą się one opinii publicznej niespójne lub kłamliwe. Wyjaśnienia musiałyby być bardzo skomplikowane, wchodzące w materię sprawozdawczości finansowej, niezrozumiałej także dla większości dziennikarzy „pośredniczących” w kontakcie firmy z opinią publiczną – będą czytelne tylko dla specjalistów: dziennikarzy kierujących swoje informacje do biznesu (Reuters, Dow Jones, „Rzeczpospolita”...) oraz analityków. Informacje wychodzące z firmy muszą być spójne dla przeciętnego odbiorcy – mówienie prawdy jest warunkiem koniecznym, ale niewystarczającym. Sprawienie wrażenia, że mówimy nieprawdę jest tak samo bolesne w konsekwencjach, jak kłamstwo które się wydało. Seitel przedstawiając różnice zakresu zadań marketingu i PR stwierdza, że domeną marketingu są produkty, a Public Relations zajmuje się marketingiem firmy⁸⁴.

2.5. Public Relations sumieniem korporacji

Nie wdając się w subtelności filologiczne warto zastanowić się nad właśnie taką propozycją rozgraniczenia zakresów działania obu dyscyplin właśnie w aspekcie komunikacyjnym. Jest przecież oczywiste, że środowisko Public Relations z wielu względów reaguje dość alergicznie na definiowanie ich dyscypliny poprzez słowo marketing. Należy jednak sądzić, że Seitel – przechodząc do porządku dziennego nad koncepcjami

opieszałości legislacyjnej dla Dialogu i reklama, w której Firma zapewniała o swojej doskonałej kondycji finansowej. To, iż nie poniesiono bolesnych konsekwencji takiego dysonansu zawdzięczać należy chyba tylko faktowi, że większość ludzi nie studiuje zbyt uważnie treści reklam. Dział marketingu w firmie sygnalizował swoje niezadowolenie z wypowiedzi rzecznika, która zaniepokoiła kilku klientów instytucjonalnych i utrudniła rozmowy z nowymi. Ustawa została uchwalona w końcu 2002 r. i niebezpieczeństwo przestało istnieć. Minał także niepokój klientów, których skutecznie (jako firma otwarta, sygnalizująca także swoje problemy) mogliśmy poinformować, że w nowej sytuacji prawnej Dialogowi nie grożą nadmierne obciążenia finansowe na rzecz Skarbu Państwa.

Kotlera i innych przywoływanych przez niego specjalistów zajmujących się marketingiem – na swój sposób chce tłumaczyć pojęcie marketingu zintegrowanego. Marketing zintegrowany w kontekście jego kategoriycznych stwierdzeń, dotyczących umieszczenia komórki PR w organizacji, a przede wszystkim zakresu jej działania to nic innego, jak tylko bezwzględnie słuszny dezyderat mówiący o sprawnym zarządzaniu firmą⁸⁵. Stwierdzenie, że poszczególne działy powinny ze sobą współpracować dla dobra organizacji, a nie rywalizować między sobą wydaje się banalne.⁸⁶ Jednak faktem jest, że taka rywalizacja ma miejsce i że czasami bywa agresywna. Obok omawianego sporu kompetencyjnego i hierarchicznego pomiędzy Public Relations a marketingiem: PR – **jeśli spełnia dobrze swoją rolę sumienia korporacji** – popada w kolizję z działem kadr (zajmując się komunikacją wewnętrzną), z działem prawnym (kiedy przekonuje, że droga prawna w dochodzeniu racji zaszkodzi wizerunkowi organizacji, a sprawa nie jest zbyt ważna), z działem produkcji (kiedy zauważa, że jakość produktu nie odpowiada sposobowi przedstawiania jego wartości), działem finansowym (kiedy oponuje przeciwko przedstawianiu „papierowego” wyniku finansowego)... a także od czasu do czasu z kierownictwem firmy (kiedy przedstawia diagnozę psującą dobre samopoczucie).⁸⁷

Ewa Pluta przytacza wyniki badań według, których tylko 5% firm w Polsce ma komórki Public Relations podporządkowane bezpośrednio zarządowi,

⁸⁴ Fraser P. Seitel, op. cit., str. 190-99

⁸⁵ Ibidem, str. 190

por. Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit., str. 313

⁸⁶ por. Sam Black, op. cit., str. 44

⁸⁷ por. Tomasz Goban Klas, op. cit., str. 57

por. Fraser P. Seitel, op. cit., str. 527 (pkt. 9) i 530 (pkt. 4)

niespełna 3,5% organizacji przeprowadza kampanie wizerunkowe, a tylko 2,3% prowadzi działania antykryzysowe⁸⁸. Barbara Rozwadowska stwierdza, że nazwa firmy (a więc wizerunek, który jest z nią kojarzony) stanowi w niektórych przypadkach nawet 80% wartości organizacji⁸⁹.

2.6. Problem zaniedbania technik zarządzania informacjami

Funkcjonujące już w ramach Unii Europejskiej polskie przedsiębiorstwa zaniedbują stosowania narzędzi, które mogą mieć poważny wpływ na ich wartość i powodzenie na rynku. Ta niefrasobliwość w wielu wypadkach może wywierać decydujący wpływ na ich los w rywalizacji z firmami mającymi wypracowany wizerunek i stosującymi techniki zarządzania lekceważone przez polskich menedżerów. A przecież ze względu na używane techniki oraz filozofię działania dobrze funkcjonującej komórki PR mogą sięgać nawet bardzo daleko i mieć znaczący wpływ na powodzenie firmy na nowym dla niej rynku⁹⁰.

Jedną z przyczyn, dla których specjaliści PR uważają, że nie należy łączyć komórki Public Relations z marketingiem, jest potrzeba stworzenia warunków, w których osoba reprezentująca firmę jako szef PR „znajdzie się poza podejrzeniem”⁹¹. Budżet komórki PR powinien być wyraźnie

⁸⁸ Ewa Pluta, *Public Relations – moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa 2001, str. 182 – 184

⁸⁹ Barbara Rozwadowska, op. cit., str. 199

⁹⁰ por. Beata Ociepka, *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, str. 205 – 207

⁹¹ *Coraz popularniejsza staje się taka organizacja działalności, w której dyrektor działu Public Relations podlega bezpośrednio naczelnemu dyrektorowi wykonawczemu. O ile dział marketingu zajmuje się promowaniem produktu, o tyle dział Public Relations ma za zadanie promowanie całej organizacji. Nie znajduje uzasadnienia podporządkowanie dyrektora ds. Public Relations np. szefowi marketingu, gdyż w takim wypadku zadania Public Relations zostałyby zrównane z promowaniem produktu, a to zasadnicza różnica.*
Fraser P. Seitel, op. cit., str. 191

oddzielony od funduszków, zazwyczaj wielokrotnie większych, którymi dysponuje marketing. Chroni to w pewnym stopniu firmę (zwłaszcza na średnich szczeblach zarządzania) przed pokusą wybrania drogi na skróty czyli zawierania z mediami transakcji wiązanych: np. *my wam dajemy, tak naprawdę niepotrzebną nam, reklamę – wy na stronach redakcyjnych zamieszczacie tekst zgodny z naszymi życzeniami*. Takie i inne, korupcyjne w swej istocie, praktyki stosowane są niestety dość powszechnie. Nie przynoszą one w dłuższej perspektywie korzyści organizacji, ponieważ jakość publikacji tworzonych „na zamówienie” zazwyczaj nie ma najwyższych lotów i ma tym samym niską wiarygodność. Zwłaszcza w przypadku dużych organizacji informacja o takim procederze szybko staje się tajemnicą poliszynela i narusza jej wizerunek.

Kim jest osoba nazwana specjalistą ds. PR i związana z działem marketingu w oczach dziennikarzy?. Przyjmijmy, że możliwe – bo istniejące w praktyce – są trzy możliwości takiego związku:

- szef marketingu ma w swoim dziale pracowników zajmujących się PR – jest więc przynajmniej w pewnym stopniu postrzegany jako osoba zajmująca się również Public Relations,
- specjalista ds. PR zatrudniony w dziale marketingu,
- szef PR, któremu podlega marketing – jest więc postrzegany jak osoba, która zajmuje się także marketingiem.

2.7. Postrzeganie marketingu przez środowisko dziennikarskie

W opinii środowiska dziennikarskiego, nie bez przyczyny, marketing stosuje na dużą skalę upiększanie rzeczywistości (najlepszy produkt, najwyższa jakość, najniższa cena etc.). Przedstawiciel firmy w kontaktach z dziennikarzami, związany z marketingiem, jest postrzegany jako osoba,

której zadaniem jest oczywiście działanie na rzecz dobrego wizerunku organizacji (marki produktu), ale informacje przez niego udzielane są przyjmowane jako mało wiarygodne.

W przekonaniu autora działania marketingu czy reklamy nie muszą oznaczać nadinterpretacji rzeczywistej jakości i wartości oferowanego produktu czy usługi. Innym problemem jest oczywiście postrzeganie wiarygodności informacji przekazywanych przez marketing – i rzecz jasna, przyczyny, dla których ta dyscyplina ma taki *image*. Faktem oczywistym jest, że połączenie obu dyscyplin obniża wiarygodność informacji przekazywanych przez organizację w relacji przedstawiciel firmy – dziennikarz.⁹² Problem wiarygodności informacji przekazywanych technikami marketingowymi i reklamowymi został zauważony już dawno. Zainteresowanie marketingu Public Relations jest podyktowane poszukiwaniem drogi (techniki), która umożliwi uzyskanie zaufania opinii publicznej (klientów organizacji).

Nie bez przyczyny najpoważniejsze wydawnictwa prasowe separują od części redakcyjnej działy reklamy i marketingu (podobną praktykę stosuje część mediów elektronicznych). Nie bez przyczyny redakcje wprowadzają własne kodeksy etyczne, które z jednej strony mają strzec rzetelności dziennikarskiej, z drugiej mają być jednym ze świadectw tej rzetelności, a tym samym narzędziem do budowania wizerunku pisma czy stacji. Zwłaszcza dziennikarze z tych redakcji rozumieją przyczyny, dla

⁹² Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit., str. 314
Jakiegolwiek byłoby umiejscowienie specjalistów Public Relations w strukturze organizacyjnej, warto zadbać o to, aby w miarę możliwości zajmowali oni pozycję niezależną. Nie chodzi przy tym o status bądź prestiż tych osób, ale o zwykłą funkcjonalność. Gdy zadania PR ukryte są pod szyldem promocji, to przekazywane do prasy informacje tracą często na swej wiarygodności. Dziennikarze nie traktują ich jako obiektywnych doniesień, lecz jako reklamę, za którą oczekują stosownej opłaty (zgodnej z taryfą opłat za miejsce reklamowe). Jeśli natomiast będą rozmawiali z rzecznikiem prasowym, specjalistą Public Relations bądź członkiem zarządu do spraw PR, ich nastawienie może być zupełnie inne. Sprzyja to nawiązaniu współpracy, która nie byłaby obciążona uprzedzeniami.

których w takich firmach wprowadza się ten podział: że jest on podyktowany chęcią zabezpieczenia się przed „transakcjami związanymi” i ich konsekwencjami⁹³. Rozumieją także niebezpieczeństwa jakie niesie w organizacjach, z którymi się kontaktują, łączenie PR i marketingu w jeden dział. Oczekują, w naturalny sposób, że z nimi będzie się kontaktował odpowiednio uplasowany w firmie specjalista PR (równocześnie pełniący funkcję rzecznika prasowego)⁹⁴. Są przekonani również o tym, że z działami reklamy w ich wydawnictwach powinien kontaktować się wyłącznie przedstawiciel marketingu lub reklamy.

⁹³ Te zabiegi niestety nie pozwalają uniknąć wszystkich niebezpieczeństw jakie niesie ze sobą agresywna akwizycja. W Polsce w latach dziewięćdziesiątych działali przedstawiciele agencji reklamowych, które obsługiwały najpoważniejsze światowe tytuły. Rozpoczynali swoją pracę w Polsce od uzyskania listów rekomendacyjnych od ministrów i innych ważnych osobistości w Państwie. Były to listy, które rekomendowały redakcje np. „Paris Match”, dla których te agencje pracowały. Jeden z takich listów był podpisany przez prezydenta RP. Taki dokument był wykorzystywany jako przepustka – skuteczna przede wszystkim w firmach z udziałem Skarbu Państwa. Niezależnie od tytułu jaki reprezentowała tego typu agencja jej działanie było standardowe: W firmie pojawiała się dwójka ludzi, którzy przedstawiali się tytułem pisma – najczęściej atrakcyjna kobieta, która sprawiała wrażenie asystentki-tłumaczki towarzyszącej dziennikarzowi. Zwracali się o przeprowadzenie wywiadu z szefem organizacji. Od strony profesjonalnej dziennikarz w trakcie takiej rozmowy reprezentował bardzo wysoki poziom i znakomite przygotowanie merytoryczne. Po zakończonym wywiadzie do akcji wkraczała „asystentka” i dopiero wówczas okazywało się, że jest to wywiad sponsorowany: proponowana cena oscylowała w granicach 40-70 tys. \$. W takim spotkaniu dyr. PR uczestniczył tylko jeden raz i potem do prezesa tego rodzaju akwizytorzy nie mieli dostępu. Rzecznik KGHM spotkał się później z kilkoma agencjami, które udawały, że reprezentują znaną redakcję. Rozmawiał na ten temat z biurem prasowym prezydenta RP pytając czy wiadomo im w jaki sposób te rekomendacje są wykorzystywane. Nie wiedzieli. W związku z tym zadał pytanie: Czy uważacie, że potrzebne nam jest polecenie tytułu, którego brzmienie otwiera wszystkie drzwi? – i zrelacjonował procedurę uprawianą przez rzekomych dziennikarzy prestiżowych redakcji. Drugiego listu polecającego z podpisem prezydenta RP już nie było. Natomiast nieco później pod takim pismem dyr. PR zobaczył podpis kolegi, który sprawował ministerialną funkcję. On również nie wiedział w jakim celu może być wykorzystywany niewinnie wyglądający list rekomendacyjny. Był szczerze oburzony, ale dopiero w trakcie rozmowy z rzecznikiem zdał sobie sprawę z faktu, że rekomendacja, dla jednego z najbardziej znanych pism na świecie, skierowana do KGHM nie była potrzebna – gdyby przedstawiciel tej redakcji chciał się z nami skontaktować zrobiłby to sam.

⁹⁴ Szef PR właściwie nie potrzebuje dodatkowego tytułu rzecznika prasowego. Ten drugi tytuł należy traktować, przede wszystkim, jako ukłon w stronę środowiska dziennikarskiego czyli sygnał, że firma przywiązuje ogromne znaczenie do kontaktów z mediami. Uważam, że funkcja rzecznika prasowego jest nierozdzielnie związana z osobą kierującą komórką PR. Taka moim zdaniem powinna być reguła. Ale są również od niej odstępstwa. Przez kilka lat dyr. PR w Polkomtelu (GSM+) był Jerzy Milewski. Jego zastępcą był wówczas Leszek Kamiński pełniący funkcję rzecznika prasowego firmy. Był to wyjątkowo zgrany tandem i w tym przypadku rozdzielenie funkcji przynosiło znakomite rezultaty. Było to związane zarówno z cechami charakteru obu panów, jak z ich kompetencjami. Na marginesie warto dodać, że komórka PR w Polkomtelu liczyła wówczas kilkanaście osób. Ten brak „oszczędności” przynosił firmie ogromne profity – z finansowymi włącznie.

Płatna obecność w mediach powinna być wyraźnie oddzielona od obecności uzyskiwanej podczas kontaktów z dziennikarzem – musi mieć to odzwierciedlenie również w strukturze firmy: m.in. jako świadectwo czystości intencji w jej kontaktach z mediami.

Sposób funkcjonowania osoby zajmującej się Public Relations ma ogromne znaczenie nie tylko dla skuteczności jej kontaktów z mass mediami. Determinuje on także wszystkie inne działania zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji. Ranga specjalisty PR w hierarchii organizacji i ewentualne uplasowanie w dziale zajmującym się również innymi dziedzinami będzie wpływać na jego wizerunek wewnątrz i na zewnątrz firmy. Kierownictwo organizacji musi zdawać sobie sprawę, że szef PR działając wewnątrz i na zewnątrz organizacji jest osobą działającą pod szczególną presją i narażoną na osamotnienie w organizacji ze względu na specyfikę wykonywanej profesji. Na ten aspekt funkcjonowania specjalisty PR zwracają uwagę James Grunig i Todd Hunt⁹⁵. Mocna pozycja specjalisty PR to środek techniczny, który jest niezbędny do właściwego wypełniania powierzonych mu obowiązków.⁹⁶

To prawda, że marketing zaczyna działać w dłuższej, niż przed kilkunastoma laty, perspektywie; to prawda, że wprowadzono pojęcie marketingu strategicznego; to prawda, że coraz więcej specjalistów

⁹⁵ James E. Grunig i Todd Hunt, *Managing Public Relations*, Hold Rinehard and Winston, New York 1984, str. 88-97

⁹⁶ Ze środowiska Public Relations w Polsce dobiega ciągle postulat podniesienia rangi tej specjalności w organizacjach. Stawia się często zarzut: czy nie jest to przypadkiem przejaw megalomanii tej grupy zawodowej? Dane wg. których w Polsce zdecydowana większość osób nazywanych specjalistami ds. PR jest zatrudnionych w działach marketingu, najczęściej na podrzędnych stanowiskach, skonfrontowane z zakresem zadań jaki powinno mieć profesjonalnie prowadzone PR (komunikacja wewnętrzna, kontakty z mediami, komunikacja antykrzysowa i podczas kryzysu, lobbying, kontakty międzykulturowe etc.) prowadzi do wniosku, że „postulat” jest przejawem starań o odpowiednie warunki (m.in. poprzez właściwe umieszczenie PR w strukturze organizacyjnej) zapewniające tym działaniom skuteczność, a nie, jak się niekiedy mówi, przejawem frustracji środowiska.

zajmujących się marketingiem zdaje sobie sprawę z faktu, że ich działania są o wiele skuteczniejsze i trwalsze, jeśli ich akcje promocyjne zawierają informacje zgodne z faktyczną jakością oferowanych produktów lub usług. Oznacza to jednak tylko tyle, że prawa rynku wymuszają rzetelność informacji – nie może to z pewnością prowadzić do wniosku, że następuje zjawisko łączenia się dwóch różnych dziedzin zarządzania⁹⁷.

W przekonaniu autora zatrudnienie, jedyne w firmie, specjalisty PR w dziale marketingu – jak to się zazwyczaj w Polsce dzieje – oznacza, najczęściej nieświadomą, decyzję o rezygnacji z wykorzystania PR jako dziedziny zarządzania⁹⁸. Może oczywiście nastąpić korzystne rozszerzenie instrumentarium stosowanego przez dział marketingu, ale nie zmienia to faktu, że taki specjalista PR będzie musiał przyjąć wyłącznie optykę prosprzedażową. Autor twierdzi, że może to oznaczać zwiększenie możliwości marketingu, ale nie musi. Często zdarza się tak, że marketing – podobnie jak kierownictwo firmy – nie ma wiedzy i umiejętności, by wykorzystać specjalistę PR zgodnie z posiadanymi przez niego kwalifikacjami. W takiej sytuacji staje się on najczęściej jeszcze jednym członkiem tego działu, który otrzymuje do wykonania zadania podobne do pozostałych pracowników.

2. 8. Każdy członek organizacji powinien być rzecznikiem swojej firmy

Nie sposób budować dobrego wizerunku firmy w jej otoczeniu jeśli nie prowadzi się równoczesnych działań, które mają doprowadzić do sytuacji, w której członkowie organizacji będą jej rzecznikami w swoim środowisku⁹⁹. Komunikacja wewnętrzna jest narzędziem, które ma m.in.

⁹⁷ Alexander Hiam, op. cit., str. 154

⁹⁸ Kenneth D. Plowman, *Conflict for Public Relations*, [w:] *Journal of Public Relations Research*, Vol. 10, Issue 4, 1998, s. 237 - 261

⁹⁹ *W public relations nie ma błyskawicznych i łatwych rozwiązań. PR na poziomie wymaga mnóstwa czasu, cierpliwości, talentu i wysiłku.*

budować wizerunek organizacji w jej wnętrzu. Niebywale istotne jest to w jaki sposób swoją firmę postrzegają szeregowi pracownicy. Ich opinia przekazywana rodzinie i znajomym ma wysoką wiarygodność – albo będzie wspierała nasze działania na rzecz dobrej reputacji firmy, albo będzie je skutecznie niweczyła. Z tego właśnie względu komunikacja wewnętrzna powinna być podstawą (punktem odniesienia) dla innych działań PR. Komórka Public Relations powinna, budując system komunikacji wewnętrznej, współpracować z działem personalnym, którego działania, w związku z pełnioną przezeń funkcją, przede wszystkim skierowane są do wnętrza organizacji. Zdarza się niekiedy, że zadania budowania systemu komunikacji wewnętrznej są powierzane komórce ds. kadr. Powoduje to – jeśli w firmie funkcjonuje także dział PR lub rzecznik prasowy – rozproszenie działań informacyjnych. Natomiast podporządkowanie PR działowi kadr ma dokładnie takie same konsekwencje, jak umieszczenie PR w marketingu.¹⁰⁰

Właściwie umieszczona w strukturze organizacji komórka PR powinna, jeśli jej szef nie jest członkiem zarządu, podlegać bezpośrednio prezesowi organizacji. Grunig i jego współpracownicy podkreślają, że właściwe, wysokie umieszczenie specjalisty PR w hierarchii organizacji zapewnia efektywne wykorzystanie technik zarządzania informacjami¹⁰¹. W zakres obowiązków działu PR powinno także wchodzić udzielanie „serwisu” innym działom np. kadrom, marketingowi, prawnikom etc. Sprawnie funkcjonujący dział PR powinien doprowadzić do sytuacji, w której zatrudnianie specjalisty PR w innej komórce będzie zbędne. Dobrze ułożona współpraca z marketingiem musi zapewnić PR konsultacje i

Richard Laemer, Michael Prichinello, *Public Relations*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004, str. 235-236

¹⁰⁰ por. Barbara Rozwadowska, op. cit., str. 19 i 324

kontakty w sytuacji podejmowania kampanii wizerunkowej przy użyciu technik marketingowych i reklamowych. Marketing także powinien otrzymać pomoc, jeśli istnieje potrzeba zastosowania dla jego potrzeb technik PR. Dobra współpraca obu działów zaowocuje m.in. racjonalizowaniem wydatków marketingu, ponieważ niektóre jego zadania mogą być zrealizowane skuteczniej i taniej przy zastosowaniu instrumentarium Public Relations (np. informacja dziennikarza na stronach redakcyjnych, którą może w określonej sytuacji zapewnić PR, przyniesie lepszy skutek niż tekst sponsorowany).

Podstawowym problemem, w Polsce i w krajach o podobnych uwarunkowaniach, jest to w jakim miejscu w hierarchii organizacji i w jakich relacjach z innymi działami zostanie umieszczony specjalista PR (oczywiście jest to problem dotyczący także wszystkich innych dyscyplin – tzw. schemat organizacyjny powinien być odzwierciedleniem ich wagi).¹⁰² Chodzi przede wszystkim o to, by jego pozycja w firmie nie pozostawała w rażącej dysproporcji z oczekiwaniami kierownictwa dotyczącymi jego pracy¹⁰³.

Nie jest prawdą często słyszane stwierdzenie, że osoba kompetentna poradzi sobie bez względu na to czy w hierarchii zajmuje pozycję młodszego referenta czy dyrektora najwyższej rangi. Kto ma sobie

¹⁰¹ James E. Grunig, Larisa A. Grunig, *Public Relation in strategic management and strategic management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project*, [w:] *Jurnalism Studies* Vol. 1 No 2, 2000

¹⁰² por.: Ewa Pluta, *op. cit.*, str. 189

¹⁰³ Harold Burson, założyciel największej i najstarszej firmy Public Relations na świecie – uznawany powszechnie za najlepszego specjalistę PR XX wieku tak mówi o znaczeniu tej dyscypliny: *Public relations wraz z upływem czasu stały się bardziej znaczące jako funkcja zarządzania dla wszelkiego rodzaju instytucji- sektora publicznego i prywatnego, profit i non-profit. Prezesi w coraz większym stopniu dostrzegają potrzebę komunikowania się, aby osiągnąć cele organizacji. Podobnie w coraz większym stopniu uznają public relations za niezbędny składnik procesu decyzyjnego.* Pewnie trzeba będzie sporo czasu, by specjalista PR mógł to samo powiedzieć o polskich menedżerach. Harold Barson, Najlepsi z najlepszych – wypowiedź Harolda Barsona, [w:] Fraser P. Seitel, *op. cit.*, str. 109-110

uświadamiać lepiej wartość „techniczną” szyldu, jakim jest tytuł, a także miejsca w strukturze organizacji oraz zależności pomiędzy poszczególnymi działami, niż specjalista PR. Należy zapytać w tym miejscu czy tak samo funkcjonuje szef p.o., jak powołany prezes czy dyrektor – a przecież formalnie w jednej i drugiej sytuacji ma te same uprawnienia.

Porażki zawodowe niektórych najwyższej próby specjalistów PR – w opinii autora – wynikały z tego, że akceptowali dysproporcję pomiędzy oczekiwaniami wobec nich ze strony kierownictwa firmy, a swoim statusem w organizacji. Z czasem – kiedy minął „urok nowości”¹⁰⁴ – byli przez swoich szefów traktowani zgodnie ze swoim formalnym statusem i pobieranym wynagrodzeniem.

W strukturze organizacji powinien być zachowany stan równowagi, który będzie wskazywał na znaczenie poszczególnych dziedzin zarządzania dla funkcjonowania firmy. W przypadku marketingu i PR komórki te powinny być uplasowane na jednym poziomie w hierarchii firmy, by uniknąć prób zdominowania jednej przez drugą. Tak czy inaczej w przypadku sporu wynikającego z różnej optyki obu działów rozstrzygnięcia powinny zapadać na forum zarządu organizacji.

Rozdział III

Komunikacja wewnętrzna

3.1. Komunikacja wewnętrzna fundamentem innych działań PR

¹⁰⁴ W momencie kiedy do firmy przyjęty jest nowy pracownik staje się on przedmiotem szczególnego zainteresowania. Im wyżej jest umieszczony w hierarchii organizacji tym zaciekawienie nową osobą jest większe. Wyjątkowo duże zainteresowanie poświęcane jest specjalistom PR – bo reprezentują dziedzinę, o której niewiele wiadomo. Są też „rozdawcami dóbr” – bo przecież to oni mają w rękach kontakty z mass mediami. Ten czas kiedy działa „urok nowości” powinno się wykorzystać do promocji swojejw firmie i dziedziny jaką się reprezentuje. Trzeba równocześnie zdawać sobie sprawę z faktu, że ustalenia – zajmujesz co prawda niskie stanowisko, ale twoje kompetencje i wpływ na bieg wydarzeń będzie o wiele większy niż wskazuje na to miejsce w oficjalnej strukturze – szybko przestają być obowiązujące. Pozostają oczekiwania, którym nawet dobry specjalista może nie sprostać w takich warunkach.

Komunikacja wewnątrz organizacji jest często niedoceniana, jako skuteczne narzędzie zarządzania¹⁰⁵. A przecież bez sprawnego porozumiewania się z pracownikami firmy nie jest możliwe jej dobre funkcjonowanie. To jakie opinie będą przekazywali pracownicy swoim znajomym i rodzinie jest istotne dla postrzegania organizacji przez jej najbliższe otoczenie. Teoretycy i praktycy PR zgodnie twierdzą, że komunikacja wewnątrz organizacji powinna być fundamentem wszystkich innych działań Public Relations¹⁰⁶.

Dlaczego właśnie komunikację wewnętrzną wskazuje się jako podstawę dla innych aktywności PR? Otóż dlatego, że otwarty system komunikowania się z członkami organizacji powinien przekazywać znacznie więcej informacji niż to się dzieje podczas realizowania kontaktów z mediami, lobbingu, komunikacji antykryzysowej, w kryzysie etc. Sprawnie funkcjonująca komunikacja wewnętrzna powinna się opierać na założeniu, że pracownicy firmy są bardziej zainteresowani jej sprawami niż jej otoczenie. I oczywiście pełne informacje o sytuacji firmy i jej planach powinni otrzymać. Nie jest bezwzględnie konieczne, by akurat komunikacja wewnętrzna była punktem odniesienia dla innych działań PR, ale jeśli funkcjonuje właściwie będzie najlepszą płaszczyzną uzgadniania informacji dla zewnętrznej komunikacji organizacji¹⁰⁷.

¹⁰⁵ Zarządy na ogół tłumaczą się, że mają ważniejsze problemy do rozwiązania i nie dysponują odpowiednimi środkami. Tymczasem doświadczenia przedsiębiorstw zachodnich dowodzą, iż do przeprowadzenia skutecznego PR wewnętrznego nie potrzeba wcale dużych pieniędzy.
Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit., str. 139

¹⁰⁶ por. Barbara Rozwadowska, *Funkcja i rola public relations wewnętrznego*, op. cit.

¹⁰⁷ por. Tomasz Goban-Klas, *Teoria komunikowania jako fundament public relations*, [w:] *Marketing i Rynek* nr 4, Warszawa 1997, str. 7-9

Komunikacja wewnętrzna w organizacji jest ważnym narzędziem budowania kultury organizacji i przeciwdziałania kryzysom wewnętrznym. Wizerunek firmy powinien być także kształtowany wśród jej pracowników – nie wolno zwracać uwagi tylko na to jaki *image* ma organizacja w swoim bliższym i dalszym otoczeniu¹⁰⁸. To w jaki sposób członkowie organizacji oceniają swoją firmę ma ogromne znaczenie dla ich postaw¹⁰⁹. Pracownicy mający dobrą opinię o swojej organizacji lepiej się z nią identyfikują. Ważny jest także ich poziom wiedzy o firmie – im więcej o niej wiedzą, tym łatwiej wyrabiają sobie własne zdanie o sposobie jej funkcjonowania i są skłonni do przyjmowania aktywnej postawy¹¹⁰.

Wprowadzanie systemu otwartej komunikacji wewnętrznej napotyka na opór zwłaszcza w tych polskich organizacjach, które powstały lub funkcjonowały przez dziesięciolecia w systemie gospodarki centralnie sterowanej. **Tamten ustrój polityczny i gospodarczy z punktu widzenia komunikacyjnego należy określić, jako system reglamentowanej informacji.**

Ukształtowana w czasach PRL kultura organizacji przenosi się na postawy dzisiejszego menedżmentu i pracowników. Jest to zjawisko, które

¹⁰⁸ por. *Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji*, Publikacja pod redakcją Piotra Andrzejewskiego, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003, str. 154

¹⁰⁹ *Dobry wizerunek firmy kreują przede wszystkim jej pracownicy. I to na nich, w pierwszej kolejności, powinna skupić się polityka PR firmy. Ponadto, wewnętrzny PR może mieć nieocenione znaczenie dla budowania relacji i integracji wewnątrz zespołu pracowników.*
Michał Protasiuk, *Wewnętrzny PR – zabawa czy konieczność?*, Shepherd Institute, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005 – <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=139&itemcat=1>

¹¹⁰ por. Stephen P. Robbins, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001, str. 77

obserwuje się przede wszystkim w tych firmach, które nie wprowadzają systemów komunikacji wewnętrznej zgodnych ze standardami Public Relations tzn. jeśli organizacje te nie kierują się zasadą, że dobrze poinformowany pracownik jest aktywny i nie jest manipulowany informacjami „z drugiego obiegu”: plotką lub wybiórczo przekazywanymi informacjami przez lepiej zorientowanych (uprzywilejowanych) członków organizacji lub liderów związkowych¹¹¹. Inaczej mówiąc system komunikacji wewnętrznej powinien być tak zorganizowany, że wszystkie informacje, które nie są tajemnicą firmy (handlową, wojskową...) powinny być dostępne dla jej pracowników. Takie założenie komunikowania się z członkami organizacji jest niezbędnym warunkiem otrzymywania informacji zwrotnych mówiących o nastrojach wśród załogi i ewentualnych problemach w firmie¹¹².

W każdej organizacji istnieją dwie struktury mające ogromny wpływ na jej funkcjonowanie. Pierwsza z nich jest tworzona jest w celu sprawnego zarządzania firmą i jest odzwierciedlona w tzw. schemacie organizacyjnym. Ale schemat ten nie zawsze koresponduje z rzeczywistością w organizacji. Zwłaszcza menedżerowie w naszej części Europy mają mentalne problemy z odpowiednim sędowaniem kompetencji na średni szczebel zarządzania. Tendencja do „ręcznego sterowania” wszystkimi sprawami ze strony zarządu lub szefa prowadzi –

¹¹¹*Poinformowani pracownicy czują się ważni i wartościowi, lepiej zmotywowani do wykonywania powierzanych im zadań. Utożsamiają się z przedsiębiorstwem i mają poczucie odpowiedzialności za nie. Częściej także wykazują się własną inicjatywą. Informacja to wróg fantazji, intryg i plotek.* Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit., str. 120

¹¹²*Odpowiednia komunikacja wewnątrz organizacji jest w dzisiejszych czasach kluczowym warunkiem sukcesu jej całłościowych działań komunikacyjnych. Wewnętrzna komunikacja staje się funkcją zarządzania firmą, a jej dwukierunkowość ma kluczowe znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji.* Aneta Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004, str. 266

zwłaszcza w dużych organizacjach – do opieszałości w podejmowanych decyzjach i wyzwała wśród średniego szczebla zarządzania postawę bierną. Te mankamenty w kierowaniu firmą tworzą z kolei sprzyjające warunki do samoistnego powstawania i rozrastania się struktury nieoficjalnej – **struktury dworskiej**, która występuje w każdej dużej organizacji. Im bardziej ubezwłasnowolniony jest średni menedżment w firmie, tym silniejsza jest ta nieoficjalna struktura dworska. Jeśli obserwuje się, że pracownik stosunkowo niskiego szczebla ma wpływ na decyzje podejmowane w organizacji niewspółmiernie większy niż wskazywałoby na to zajmowane przez niego stanowisko, widzimy przejaw funkcjonowania właśnie takiego mechanizmu. Jeśli na bieg wydarzeń w firmie – pracownik tego samego szczebla co wielu innych (np. dyr. departamentu) – ma wpływ większy niż jego koledzy oznacza to, że plasuje się wyżej od pozostałych „na dworze” funkcjonującym w organizacji.

Siłę dworu stanowi monopol na ważne informacje, mechanizm działania to reglamentowanie posiadanych informacji i ich plotkarska interpretacja. Silny, rozbudowany dwór to spontaniczny i zdeterminowany przeciwnik wprowadzenia dwukierunkowego systemu komunikacji wewnętrznej. Otwarte komunikowanie się pomiędzy członkami organizacji stanowi śmiertelne zagrożenie dla dworu, ponieważ niszczy źródło jego siły – monopol na istotne dla funkcjonowania firmy informacje. Instynktownie przeciwko zmianie systemu komunikacji na otwarty (dwukierunkowy) wystąpi również część menedżerów, którzy zbudowali sobie enklawy względnej suwerenności w organizacji. Najwidoczniejsze jest to w przypadku dużych korporacji, które mają swoje oddziały poza siedzibą zarządu. Ich dyrektorzy starają się ograniczyć codzienne działania centrali na swoim terenie do niezbędnego minimum. Dotyczy to także

działań Public Relations. Dla tych menedżerów najistotniejsze jest zachowanie jak największej niezależności. Oczywiście powinni oni mieć odpowiednio sędowane przez centralę kompetencje, ale równocześnie powinni rozumieć, że są działania, które organizacja musi prowadzić spójnie („spod jednej ręki”). Do nich należą także wszystkie przedsięwzięcia PR. Polskie duże organizacje nie potrafiły rozwiązać tego problemu – np. takie firmy, jak TP SA czy PGNiG mają swoje komórki Public Relations na szczeblu centrali oraz osoby pełniące funkcję rzeczników prasowych w swoich oddziałach podporządkowane przede wszystkim dyrektorom regionalnym.

3.2. Tworzenie systemu komunikacja wewnętrznej

W takiej sytuacji dyrektor PR musi zdawać sobie sprawę, że tworzenie lub modyfikacja systemu komunikacji wewnętrznej będzie przedsięwzięciem, które musi być rozłożone na wiele etapów. Bierny opór ze strony kadry i wpływowych członków organizacji paraliżuje wiele – nawet najbardziej oczywistych dla specjalisty PR – przedsięwzięć. Nawet jeśli komórka PR ma jurysdykcję odpowiednią do jej znaczenia w organizacji trzeba mieć świadomość, że otwartej komunikacji wewnętrznej nie da się wprowadzić w systemie „nakazowo-rozdzielczym”. Średni menedżment musi być przekonany do potrzeby zmian w komunikowaniu się z pracownikami firmy i jednym z warunków powodzenia jest uzyskanie jego współpracy.

Używając retoryki T. Gobana-Klasa, który zadania Public Relations w organizacji definiuje, jako sumienie korporacji¹¹³, należy określić z punktu widzenia potrzeb wnętrza firmy, że komórka PR powinna pełnić także rolę konfesjonału. Dział PR powinien być miejscem spotkań różnych osób, które mogą opowiedzieć o swoich problemach związanych z pracą, a także poszukiwać wsparcia w rozwiązywaniu spraw prywatnych. Do Departamentu PR powinni przychodzić z wizytami – często bez wyraźnego powodu – członkowie zarządu, dyrektorzy z Biura Zarządu i oddziałów firmy, prezesi spółek Grupy Kapitałowej, sekretarki, kierowcy, szeregowi pracownicy koncernu. Spotkania te powinny być zawsze wykorzystywane do informowania o realizowanych przez PR przedsięwzięciach, do rozmów o Public Relations.

3.3. Budowanie podstaw systemu komunikacji wewnętrznej w KGHM

Goście Departamentu z firmy zwykle spotykali się tam z odwiedzającymi licznie firmę dziennikarzami i nawiązywali z nimi kontakt osobisty. Byli świadkami trybu współpracy z mass mediami, często „towarzyska” wizyta kolegów z firmy kończyła się podsunieniem dziennikarzowi kolejnego tematu. Równocześnie Departament otrzymywał – w trybie nieoficjalnym – wiele informacji, które mówiły o nastrojach w firmie, o krążących plotkach, które budziły niepokój pracowników i innych potencjalnych zagrożeniach. Specjalista PR stawiając diagnozy w oparciu o tak zdobyte informacje nie może podać źródła swojej wiedzy... z tego względu uzasadnione wydaje się wprowadzenie terminu – konfesjonał.

¹¹³ Tomasz Goban-Klasa, *Public Relations czyli promocja reputacji*, op. cit., str. 57

W godzinach pracy Biura Zarządu Departament PR funkcjonował po trosze, jak Klub, w którym można wypić kawę i zapalić papierosa. Nie tylko nie było to utrudnieniem w kontaktach z dziennikarzami, ale wręcz towarzyska atmosfera stwarzała sprzyjający (nie nadęty) klimat i umożliwiała poruszanie spraw, które interesowały mass media w sposób znacznie głębszy niż w sytuacji w pełni sformalizowanej – tym bardziej, że udało się wprowadzić obyczaj, że do rozmów z dziennikarzami dołączali specjaliści mogący wyjaśnić poruszane zagadnienia lepiej niż rzecznik. Jeśli była potrzeba spotkań w pełni oficjalnych szef PR korzystał z sal konferencyjnych, a biuro Departamentu żyło swoim *quasi* towarzyskim rytmem. Większość prac związanych z planowaniem, opracowywaniem komunikatów i materiałów dla mass mediów oraz na potrzeby komunikacji wewnętrznej miała miejsce poza godzinami pracy Biura Zarządu – często trwała do późnych godzin nocnych.

Praca Departamentu przy otwartych drzwiach – dosłownie i w przenośni – umożliwiała menedżerom obserwowanie sposobu działania Public Relations w firmie. Stopniowo powstawała grupa pracowników wysokiego szczebla, która nie mając świadomości, że jest poddawana procesowi edukacji, zdobywała coraz większą wiedzę na temat zarządzania informacjami. Szef PR poświęcał wiele godzin – najczęściej w kontaktach indywidualnych – by menedżerom i wybranym szeregowym pracownikom przedstawiać techniki PR na przykładach realizowanych przedsięwzięć. Ta nieformalna grupa stanowiła w zamierzeniu Departamentu PR krąg opiniotwórczy, który z jednej strony miał budować wizerunek PR i rzecznika wewnątrz firmy, z drugiej chodziło o przygotowanie kadry, która potrafiłaby współpracować przy realizowaniu zadań komórki PR rozumiejąc logikę jej działania, a także wykorzystywać techniki

zarządzania informacjami w swojej działalności zawodowej. W ciągu dwóch lat grupa pracowników edukowanych w tym trybie liczyła kilkadziesiąt osób. Ludzie ci byli także cennymi recenzentami działania Departamentu PR, a ich uwagi i pomysły często były wykorzystywane przy budowaniu strategii i korygowaniu bieżących działań.

3.4. Przygotowanie wnętrza firmy na otwarte kontakty z mass mediami

Kierownictwo firmy początkowo obawiało się, że cedowanie przez rzecznika jego kompetencji na wielu pracowników może spowodować bałagan informacyjny. Szybko jednak okazało się, że bezpośrednie kontakty menedżerów np. z dziennikarzami przynoszą pozytywny rezultat. Zapewniały to jasno ustalone „reguły gry”: upoważnieni dyrektorzy informowali rzecznika o kontakcie z dziennikarzem *post factum* – by umożliwić Departamentowi obserwowanie i recenzowanie efektu prasowego, mogli się wypowiadać wyłącznie na tematy dotyczącego zakresu ich działań w firmie, mieli obowiązek mówienia wyłącznie prawdy i zachowania tajemnic firmy (handlowej, wojskowej...), mogli oczywiście konsultować się z rzecznikiem przed udzieleniem dziennikarzowi informacji lub zwrócić się o jego asystę podczas spotkania z przedstawicielem mediów. Z tych konsultacji korzystali rzadko, ponieważ zwykle poznali wcześniej dziennikarzy, którzy się do nich zwracali. W przypadku, kiedy uznali za konieczne żądanie autoryzacji wypowiedzi odbywała się ona zwykle z udziałem szefa PR. Taki sposób współpracy z mediami powodował przewidziane konsekwencje wewnątrz organizacji. Osoby występujące w mediach chętnie opowiadały o trybie kontaktów z dziennikarzami, były recenzowane przez kolegów – na tym tle wypowiedzi rzecznika dla mediów, zwłaszcza w sytuacjach trudnych (prywatyzacja, sytuacje kryzysowe – wypadek, dziki strajk), były

komentowane przez duże grono osób, które miały pewne doświadczenie w kontaktach z dziennikarzami i wpływały na opinię innych.

Stopniowo zainteresowanie pracą Departamentu PR obejmowało coraz większy krąg osób i zaczęło wykraczać poza kontakty z mass mediami. Działania na rzecz budowania nowoczesnego systemu komunikacji wewnętrznej, znaczenie lobbingu, komunikacja antykryzysowa etc. zaczęły być dla wielu menedżerów zrozumiałe i były przedmiotem ich fascynacji. Istotne było sprowadzenie Public Relations na „poziom techniczny” trafiający do przekonania inżynierom, prawnikom, ekonomistom – uświadomiło im to znaczenie: socjotechnik dla skuteczności przekazania komunikatu, sposobów chroniących udzielającego informacji przed ich zniekształceniem, szybkiego reagowania i zachowania inicjatywy informacyjnej. Dyskusje na temat technik PR zaczęły być uzupełniane analizą przypadków w innych dużych organizacjach.

3.5. Szkolenie kadry kierowniczej organizacji w dziedzinie komunikacji społecznej

Dopiero po prawie dwóch latach dyr. PR zdecydował się na zorganizowanie seminariów dla kadry kierowniczej KGHM na temat zarządzania informacjami. Pierwsze z nich było skierowane do menedżmentu koncernu ¹¹⁴, drugie zorganizowane rok później dla prezesów Grupy Kapitałowej Polskiej Miedzi¹¹⁵. Wykłady i ćwiczenia podczas tych seminariów prowadzili specjaliści z całej Polski – przede

¹¹⁴ Piotr Bielawski, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź SA, Świeradów, październik '96 - Szklarska Poręba, styczeń '97*

¹¹⁵ Piotr Bielawski, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA., Lubin-Kudowa Zdr. 1998*

wszystkim związani z Polskim Stowarzyszeniem Public Relations. Seminaria te miały na celu z jednej strony uporządkowanie i uzupełnienie wiedzy tych menedżerów, którzy zostali „wciągnięci” we współpracę z Departamentem PR, z drugiej dla tych, którzy nie byli edukowani wcześniej miała to być prezentacja dyscypliny i pokazanie, że wykonywanie profesji specjalisty PR wymaga nadzwyczajnych kwalifikacji i predyspozycji charakterologicznych. Seminaria te zainteresowały problematyką PR sporą grupę menedżerów, którzy zwrócili się do rzeczownika z prośbą o literaturę przedmiotu i inicjowali rozmowy na temat zarządzania informacjami.

3.6. Model procesu budowania systemu komunikacji wewnętrznej

Dość często przecenia się znaczenie narzędzi wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej – zwłaszcza internet¹¹⁶. Nie narzędzia są najistotniejsze, ale treść i sposób przekazu – do tego należy wybrać odpowiednie środki. Promocja reputacji jest równie ważna we wnętrzu firmy, jak wśród szeroko rozumianej opinii publicznej, dla powodzenia przedsięwzięć realizowanych przez organizację. Sprawnie zarządzana firma powinna dążyć do tego, by każdy pracownik był jej rzecznikiem w swoim prywatnym otoczeniu. Podstawowym zadaniem komunikacji wewnętrznej jest budowanie kultury organizacji¹¹⁷. Obraz firmy przekazywany w różnego rodzaju komunikatach musi być pełny i rzecz jasna zgodny z rzeczywistością. Wyczerpujące informacje o firmie i jej

¹¹⁶ por. *Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji*, op. cit., str. 154
por. Jerzy Szyfter, *Public relations w internecie*, Helion, Gliwice 2005

¹¹⁷ ... *tworzenie specyficznej kultury korporacyjnej jest ściśle związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Kierownictwo firmy tworzy taką kulturę wspólnie z pracownikami, budując lojalność wobec firmy i dumę z niej.*
Anthony Giddens, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, str. 385

zamierzeniach przekazywane członkom organizacji są równocześnie elementem działania antykryzysowego: skutecznie przeciwdziałają plotce i manipulacjom liderów związkowych. Natomiast narzędzia wykorzystywane do przekazywania informacji zależą od rozmiaru firmy i jej zamożności. Niestety dość często popełniane są błędy w tym zakresie. Nie powinno się oszczędzać w wydatkach na komunikację wewnętrzną – jest to zawsze opłacalna inwestycja¹¹⁸. Nie wolno też, jak to się niekiedy zdarza, wydawać na ten cel przesadnie dużo: np. nie jest racjonalne wydawanie biuletynu wewnętrznego na najlepszym papierze i w pełnym kolorze – biuletyn powinien oczywiście wyglądać porządnie, ale równocześnie dość skromnie.

Wykorzystanie narzędzi do komunikowania się z pracownikami musi być w pełni świadome. Część z nich może być dopiero użyta po wykorzystaniu innych. Jest niezwykle istotne dla uzyskania satysfakcjonującego efektu nie tylko opracowanie komunikatów na odpowiednim poziomie merytorycznym i formalnym, ale także przekazanie ich w odpowiednim czasie, przy wykorzystaniu narzędzi w odpowiedniej kolejności. Ta kolejność w zależności od sytuacji będzie się zmieniać¹¹⁹.

Narzędzia wykorzystywane w komunikacji wewnętrznej to:

- biuletyn
- radiowęzły

¹¹⁸ *Brak lojalności pracowniczej i brak ich zaangażowania w pracę kosztuje firmę o wiele więcej niż utrzymywanie sprawnej komunikacji wewnętrznej.*

Tomasz Goban-Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji*, op. cit., str. 160

¹¹⁹ por. Czesław Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, str. 218

- jednodniówki (pisma ulotne)
- listy do pracowników
- poczta elektroniczna
- intranet
- strony www
- spotkania z pracownikami
- tworzenie kręgów opiniotwórczych
- media lokalne w bliskim otoczeniu firmy.

Jako cel minimum, który należy postawić przed działaniami informacyjnymi wewnątrz organizacji, to to by przeciętny pracownik wiedział na temat firmy więcej, niż prezentują media w obiegu publicznym. Wówczas informacje w mediach członkowie organizacji odbierają poprzez pryzmat swojej wiedzy. Jeśli się zdarzy w prasie, radiu czy telewizji informacja zniekształcona lub nie odpowiadająca rzeczywistości, ocena dziennikarza zostanie przez społeczność firmy zweryfikowana i nie będzie źródłem niepokoju. Chociaż błędy popełnione przez dziennikarzy przynoszą niepożądany efekt w postaci wrogiego stosunku do mass mediów społeczności organizacji, to równocześnie, jeśli pracownicy potrafią dostrzec rozbieżność informacji i komentarza z rzeczywistością, sytuacja taka wzmacnia poczucie więzi grupowej i identyfikowania się z firmą.

Wykorzystywanie narzędzi, dostosowane do okoliczności, musi uwzględniać to, jaki będzie efekt komunikacyjny w organizacji przy uwzględnieniu także socjotechnik. Jeśli np. planuje się spotkania poświęcone konkretnej sprawie, trzeba sobie zadać pytanie, czy lepiej będzie przygotować pracowników do nich dostarczając informacji na ten temat, czy bardziej skuteczne będzie rozpoczęcie działań komunikacyjnych od bezpośredniego kontaktu, a następnie skorzystanie z wewnętrznych mediów.

Oczywiste jest tylko jedno. Mass media działające w bliskim otoczeniu firmy nie są w literaturze przedmiotu postrzegane jako element komunikacji wewnętrznej w dużych organizacjach, a powinny być wykorzystywane w celu budowania wizerunku organizacji wśród jej członków (m.in. promować osoby wyróżniające się w pracy lub będące naturalnymi liderami, mające interesujące hobby etc). Materiały publikowane przez dziennikarzy mediów lokalnych powinny zawsze być poprzedzone informacją, która trafi do pracowników wewnątrz organizacji. Publikacje w mediach lokalnych – siłą rzeczy zainteresowanych „detalicznymi” sprawami, których nie poruszają mass media regionalne i ogólnopolskie – mają ten walor, że choć publiczne, są kierowane do niewielkich społeczności. Są równocześnie publicznym potwierdzeniem informacji przekazywanej wewnątrz organizacji i kształtują opinie rodziny i znajomych członków organizacji też przecież mających ogromny wpływ na postawy pracowników i ich postrzeganie firmy¹²⁰.

3.7. Problem związków zawodowych z punktu widzenia komunikacji wewnątrz organizacji

¹²⁰ por. Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit.

Na postawy pracowników – zwłaszcza w dużych organizacjach – mają duży wpływ liderzy związkowi. Często ich działanie ma tylko jeden cel: utrzymanie się na związkowym stanowisku. Im gorzej wykształcony działacz, tym bardziej obawia się powrotu do normalnej pracy. Po to, by utrzymać się na związkowym etacie liderzy podejmują często działania destrukcyjne: wysuwają irracjonalne żądania socjalne, usiłują wpływać na zarządzanie firmą etc. po to tylko, by zapewnić sobie popularność wśród szeregowych członków związku. Zdarza się, że ich aktywność staje się przyczyną bardzo poważnych kłopotów firmy i negatywnie wpływa na los pracowników ¹²¹. Im mniej pracownicy wiedzą o swojej firmie i planach jej kierownictwa, tym bardziej są podatni na manipulacje liderów związkowych.

Niedoinformowani pracownicy przyjmują informacje mówiące o złych intencjach kierownictwa firmy, o rzekomych malwersacjach, zagrożeniu miejsc pracy etc. jako całkowicie wiarygodne. Wiąże się to z dwoma mechanizmami: pierwszy z nich wynika z patologii na polskiej scenie politycznej i gospodarczej, co prowadzi do wniosku, że należy się spodziewać kolejnej złej wiadomości tym razem takiej, która dotyczy bezpośrednio członków danej organizacji; drugi spowodowany jest mentalnością społeczeństwa postkomunistycznego, która wyzwała zaskakujący sposób odbierania informacji – paradoksalnie informacja o niepomyślnym obrocie spraw jest odbierana jako dobra wiadomość i choćby nie wiadomo jak była absurdalna ma wysoki stopień wiarygodności. Tylko wiedza na temat organizacji może chronić jej członków przed uleganiem tym mechanizmom. Oczywiście konieczne jest

¹²¹ W latach dziewięćdziesiątych takie działania związków zawodowych, które blokowały konieczne zmiany mające na celu dostosowanie organizacji przemysłowych do zmienionego ustroju gospodarczego Polski, były powodem ogłoszenia upadłości Stoczni Gdańskiej oraz poważnych kryzysów w Cegielskim, Mielcu, Ursusie...

to, by przekazywane informacje zarządu były w codziennej praktyce potwierdzane postawą kierownictwa firmy.

Trzeba wziąć pod uwagę fakt, że domeną działania związków zawodowych jest komunikacja wewnętrzna wspomagana niekiedy przez aktywność w mass mediach. Dość często zdarza się, że informacje i opinie przekazywane przez związki zawodowe wyprzedzają komunikaty wysyłane przez kierownictwo firmy. Dzieje się tak przede wszystkim w tych organizacjach, w których specjalista PR musi wszystkie swoje działania detalicznie konsultować z zarządem, który dość często uważa, że ma ważniejsze sprawy (biznesowe) niż opiniowanie propozycji działań komunikacyjnych i to jest dodatkową przyczyną opieszałości. Natomiast liderzy związkowi są równocześnie decydentami i nadawcami swoich informacji. Jeśli specjalista PR nie otrzyma odpowiednich uprawnień do samodzielnego podejmowania decyzji, komunikaty organizacji będą zwykle spóźnione, a inicjatywa informacyjna pozostanie po stronie związków.

Wydawanie biuletynu, nadawanie audycji radiowych, kolportaż jednodniówek, spotkania okolicznościowe z pracownikami służą przekazywaniu informacji i ocen dotyczących najważniejszych spraw organizacji, promowania osób, które mają predyspozycje do wpływania na postawy swojego najbliższego otoczenia. Jednakże takie działania powinny być uzupełniane aktywnością mniej sformalizowaną¹²². W dużych organizacjach, gdzie bezpośredni kontakt szefa firmy z pracownikami nie jest możliwy, należy rozważyć potrzebę budowania nieformalnych kręgów opiniotwórczych. W tym celu należy wyłonić grupę lub grupy szeregowych pracowników, którzy wykonując swoje obowiązki z racji specyfiki profesji

¹²² por. Jerzy Krawulski, *Public Relations (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000, str. 26-56

poruszają się po wielu miejscach firmy i mają kontakt z wieloma ludźmi. Z tą grupą (grupami) regularnie powinni się spotykać pracownicy najwyższego szczebla w organizacji. Te spotkania poświęcone powinny być rozmowom na temat firmy i jej planów. W momencie, kiedy wejdą one w zwyczaj od czasu do czasu powinien się na nich pojawić także szef firmy. Taka grupa dobrze poinformowanych pracowników będzie chętnie przekazywała zdobytą wiedzę innym członkom organizacji. Oczywiście należy brać pod uwagę, że informacje te mogą być zniekształcone – niekiedy znacznie. Będą miały natomiast wysoką wiarygodność, ponieważ będą rozpowszechniane poprzez osobisty kontakt. Dlatego w trakcie takich spotkań – zwłaszcza na samym początku – należy uważać, by nie przekazywać zbyt wielu informacji, a te, które uznamy za ważne w danym momencie powinny być dokładnie omówione. W miarę upływu czasu, ze spotkania na spotkanie, wiedza ich uczestników będzie coraz większa, możliwe będzie dyskutowanie o wielu sprawach firmy jednocześnie, a wiedza przekazywana dalej będzie coraz mniej zniekształcona.

Informacje przekazywane tą drogą powinny poprzedzać ukazanie się komunikatów i komentarzy w wewnętrznych mediach oficjalnych. Wprowadzenie obiegu informacji przekazanych nieoficjalnie będzie skutecznie wypierało plotkę i spekulacje nie mające pokrycia w rzeczywistości. Chodzi m.in. o to, by uczestnicy spotkań mogli wrócić do tematu w momencie, kiedy ukaże się np. artykuł w biuletynie wewnętrznym i powiedzieć pracownikom, z którymi na ten temat rozmawiali, że omawiali ten problem z dyrektorem lub prezesem, a potem z nimi. Wtedy informacje ukazujące się w mediach wewnętrznych nie tylko korygują ewentualne zniekształcenia komunikatu przekazanego pierwotnie w sposób nieformalny, ale również cieszą się większym¹²³.

¹²³ por. Fraser P. Seitel, op. cit., str. 429-30

Uzyskanie tego, co Goban-Klas określa jako lojalność pracowniczą¹²⁴, jest możliwe wyłącznie wtedy, kiedy zostaną spełnione następujące warunki:

- członkowie organizacji otrzymują pełną informację o sytuacji w firmie i planach jej kierownictwa,
- działania zarządu są zgodne z wiadomościami przekazywanymi pracownikom,
- zawarte porozumienia i deklaracje kierownictwa wobec pracowników są spełniane w zapowiedzianych terminach.

Oczywiście istotne jest także to w jaki sposób będą redagowane komunikaty organizacji i czy będą przekazywane w optymalnym czasie.

Silne identyfikowanie się pracowników z firmą, lojalność pracownicza wynikająca z ugruntowanego przekonania, że kierownictwo jest wobec nich lojalne i pozwoli na przetrwanie momentów trudnych bez dodatkowych kryzysów wewnątrz organizacji. Moment dużych zmian w organizacji – prywatyzacja, restrukturyzacja – wywołuje zawsze niepokój pracowników firmy. Nawet, jeśli są to zmiany na lepsze – stabilizujące firmę i miejsca pracy – będziemy mieli do czynienia z obawami członków organizacji. Pokłosie ustroju *demokracji socjalistycznej* przejawia się m.in. w tym, że nie jesteśmy społeczeństwem przywykłym do zmian. Takie sytuacje, kiedy wśród pracowników powstaje atmosfera niepewności, wykorzystują dość często liderzy związkowi – wzmacniając niepokój i przypisując decydentom nieczyste intencje. To czy ich działanie będzie miało negatywny wpływ na rozwój sytuacji jest zawsze uzależnione od tego czy pracownicy wiedzą na temat firmy wystarczająco dużo, by

¹²⁴ Tomasz Goban-Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji*, op. cit.

zrozumieć komunikaty kierownictwa na temat nowej sytuacji. Rzecz jasna równie duże znaczenie ma wiarygodność zarządu organizacji i jego wizerunek we wnętrzu firmy.

Związki zawodowe w Polsce są związane z partiami politycznych i same również aspirują do odgrywania roli centrów politycznych. Ich działania – zwłaszcza w dużych organizacjach o rodowodzie w PRL – często wykraczają poza uprawnienia organizacji związkowych określonych przez prawo. Zwłaszcza w firmach, w których Skarb Państwa nadal ma udziały związki, których zadaniem powinna być ochrona interesów pracowniczych, aspirują do udziału w zarządzaniu organizacją. Niestety dość często zarządy firm – obawiając się wpływów politycznych związków na Skarb Państwa – pozwalają na udział związkowców w podejmowaniu decyzji o strategicznym znaczeniu. Ustępstwa wobec liderów związkowych w tym względzie prowadzą zwykle do zaniechania lub wypaczenia działań restrukturyzacyjnych, które są konieczne dla dalszego, dobrego funkcjonowania organizacji. Zagrożenie niekompetentną ingerencją, popartą niekiedy złymi intencjami, wzmacnia dodatkowo regulacja prawna, która obliguje spółki z udziałem Skarbu Państwa do stworzenia stanowiska członka zarządu z wyboru załogi. W drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych zarząd KGHM skutecznie blokował utworzenie dodatkowego stanowiska w zarządzie. Obawiano się słusznie, że wprowadzenie do zarządu przedstawiciela związków zawodowych spowoduje nowe problemy w kierowaniu organizacją i relacjami ze związkami zawodowymi (w tym czasie w KGHM Polska Miedź SA działało 56 organizacji związkowych). Po pierwsze, wprowadzenie do zarządu jednego z liderów związkowych zaburzałoby pewną równowagę „polityczno-związkową” – poprzez taką nominację zostałby uprzywilejowany jeden z dwóch największych związków: OPZZ lub

„Solidarność”; po drugie, przedstawiciel związku miałby dostęp do wszystkich tajemnic firmy. I tak były problemy z ich zachowywaniem ze względu na obecność w Radzie Nadzorczej członków z wyboru załogi, którzy często ujawniali informacje poufne i nie ponosili z tego tytułu żadnej odpowiedzialności prawnej. Podobnie, jak w przypadku podejmowania innych działań sprzecznych z prawem związkowcy byli traktowani przez wymiar sprawiedliwości, jako „nietykalni”.

Dla skuteczności działań zarządu organizacji mających na celu neutralizację negatywnych skutków nadzwyczajnych – formalnych i nieformalnych – uprawnień związków zawodowych konieczna jest dobrze funkcjonująca komunikacja wewnętrzna. Nie chodzi tu tylko o wykorzystanie wszystkich możliwości w celu stałego podnoszenia wiedzy pracowników nt. organizacji. Chodzi także o gotowość podjęcia przez komórkę PR działań antykryzysowych i w kryzysie mających na celu bezpośrednie dotarcie do pracowników w sytuacji zagrożenia powstałego na skutek destrukcji liderów związkowych lub plotki wywołującej poważne zaniepokojenie członków organizacji. Jeśli zdarzy się taka sytuacja dział PR musi potrafić podjąć inicjatywy odbiegające od rutynowego działania komunikacyjnego. W razie konieczności należy docierać do pracowników z pominięciem liderów związków zawodowych. Najskuteczniejsze w takich sytuacjach jest tworzenie kręgu opiniotwórczego, możliwie szerokiego i utrzymywanie z nim stałego kontaktu. Działania poprzez oficjalne media wewnętrzne, choć konieczne, nie będą wystarczające. Trzeba mieć jednak świadomość, że używanie tej techniki obarczone jest ryzykiem:

- informacje przekazywane wybranym pracownikom będą docierały do innych członków organizacji zniekształcone,

- w przypadku, gdy pracownicy nabiorą podejrzeń co do czystości intencji zarządu – nie jest ważne słusznie czy niesłusznie – taki krąg opiniotwórczy zmobilizuje załogę przeciwko kierownictwu firmy znacznie skuteczniej niż liderzy związkowi, których wiarygodność jest ograniczona.

Zagrożenie wystąpienia kolizji komunikacyjnej z tworzonym *ad hoc* kręgiem opiniotwórczym jest tym mniejsze im:

- pracownicy mają większą wiedzę na temat firmy,
- mają większe zaufanie do komunikatów kierownictwa firmy
- lepszy jest wizerunek szefa organizacji i jej zarządu, jako ludzi rzetelnych
- większy jest stopień profesjonalizmu komórki PR i jej staranność w prowadzonych działaniach informacyjnej.

I wreszcie dla porządku trzeba powiedzieć o tym, że na stopień identyfikowania się z organizacją przemożny wpływ ma jakość jej produktów i sposób jej funkcjonowania: relacje z partnerami biznesowymi, wywiązywanie się ze zobowiązań, notowania na giełdzie jej akcji, obraz firmy jaki przekazują media. Rzetelność organizacji jest podstawą do budowania jej wizerunku także wśród pracowników czyli w jej wnętrzu.

3.8. Audyt komunikacyjny jako narzędzie rozpoznawania potencjalnych zagrożeń firmy

Aneta Szymańska stwierdza: *Komunikowanie wewnętrzne to jest proces przekazywania odbywający się wewnątrz instytucji odbywający się pomiędzy jej wszystkim członkami. Niezależnie od typu organizacji, jest ona*

*podstawą integracji poszczególnych elementów firmy. Jak dowodzą audyty komunikacyjne, dobrze poinformowani pracownicy pracują dużo wydajniej – według niektórych nawet o 30%*¹²⁵. Problem tylko w tym, że profesjonalistów zajmujących się na odpowiednim poziomie audytem komunikacyjnym jest w Polsce niewielu.

Wiąże się to z tym, że nawet bardzo zamożne polskie firmy rzadko zlecają przeprowadzenie takiego audytu uważając, że jest to wydatek zbędny. A te, które zdecydowały się na jego przeprowadzenie uznają najczęściej przedstawione opracowanie za materiał zawierający oczywistości, nie potrafią lub nie chcą wprowadzić w życie zaleceń audytora i uznają, że popełniły błąd zlecając taką ocenę. Tymczasem w krajach zachodnich do audytu komunikacyjnego przywiązuje się ogromną wagę i docenia znaczenie PR w zarządzaniu organizacją¹²⁶.

Rozdział IV

Działanie antykryzysowe

4.1. Zewnętrzne przyczyny kryzysów wewnątrz organizacji podczas transformacji

Polska gospodarka ulega w ciągu ostatnich kilkunastu lat gwałtownym przeobrażeniom. W latach dziewięćdziesiątych duże organizacje przemysłowe, które funkcjonowały w czasach PRL w ramach gospodarki centralnie sterowanej musiały dostosować się do nowego ustroju gospodarczego państwa. Wiązało się to z koniecznością zmiany struktury firm, która powstała w innych realiach życia gospodarczego. W gospodarce socjalistycznej duże przedsiębiorstwa – zwłaszcza te, które

¹²⁵ Aneta Szymańska, op. cit., str. 266

¹²⁶ James E. Grunig, Larisa A. Grunig, *Implications of the IABC Excellence study for PR Education*, [w:] *Journal of Communication Management*, vol. 7, no 1, 2002

operowały na rynku światowym – tworzyły samowystarczalne enklawy, które produkowały na własne potrzeby i świadczyły usługi dla swoich pracowników. W tak zorganizowanych firmach więcej było oddziałów zaplecza niż produkcyjnych: miały one własny serwis remontowy, same produkowały potrzebne maszyny, szyły odzież roboczą i miały własną służbę zdrowia, komunikację, zaplecze turystyczno-socjalne etc. W realiach gospodarki wolnorynkowej taki sposób zorganizowania przedsiębiorstwa jest nieefektywny – tańsze jest zlecenie usług na zewnątrz¹²⁷.

Perspektywa zmiany sposobu organizacji i zarządzania przedsiębiorstwami wywoływała duży niepokój pracowników, tym bardziej, że oczywiste było, że w całej polskiej gospodarce mamy do czynienia z przerostami zatrudnienia. Zmiana systemu gospodarczego i wprowadzenie mechanizmów gospodarki wolnorynkowej zmuszało kierownictwa firm do kierowania się rachunkiem ekonomicznym. Restrukturyzacja przedsiębiorstw była niezbędnym warunkiem ich przetrwania. Trzeba było jednak brać pod uwagę stosunek do tych zmian ze strony pracowników i związków zawodowych. Opór członków organizacji mógł zahamować, albo wręcz uniemożliwić przeprowadzenie działań restrukturyzacyjnych. W większości firm nie zdawano sobie sprawy ze znaczenia właściwej komunikacji z pracownikami dla powodzenia planowanych przedsięwzięć. Nadto dość często dopuszczano do sytuacji, w której związki zawodowe wtrącały się w materię zarządzania organizacją, co dodatkowo komplikowało sytuację.

¹²⁷ W dyskusjach o gospodarce rynkowej rozpowszechniło się ostatnio słowo „restrukturyzacja”. Brzmi ono źle, a dosłownie znaczy „przywracanie poprzednich struktur”. Ci, którzy go używają, mają jednak na myśli coś innego, a mianowicie przekształcanie odziedziczonych struktur w nowe, lepsze. Dlatego wszyscy opowiadają się za „restrukturyzacją”. Choć nie zawsze wiadomo o co dokładnie chodzi. Restrukturyzacja odnosi się m.in. do odziedziczonego zbioru przedsiębiorstw, rozpatrywanego z punktu widzenia ich wielkości. Gospodarka socjalistyczna odznaczała się wysokim udziałem wielkich organizacji, a nikłym małych. Taka struktura uniemożliwia działanie konkurencyjnego i elastycznego rynku.
Leszek Balcerowicz, op. cit., str. 361

Istotnym czynnikiem wpływającym negatywnie na „atmosferę społeczną” wokół restrukturyzacji przedsiębiorstw były dość liczne niepowodzenia w tym względzie, które wynikały z braku doświadczenia i kwalifikacji decydentów, z niewłaściwej (podyktowanej pozamerytorycznymi przesłankami) obsady stanowisk i wreszcie uzależnione były od zmieniających się uwarunkowań zewnętrznych, których nie sposób było przewidzieć. Problemy pogłębiały częste, podyktowane politycznymi względami, zmiany na stanowiskach szefów przedsiębiorstw.

Nie zdawano sobie przy tym sprawy, że powodzenie działań restrukturyzacyjnych jest uzależnione od możliwości finansowych firmy lub jej właściciela. Udana restrukturyzacja jest w punkcie wyjścia kosztownym przedsięwzięciem. Posiadanie kapitału jest jednym z niezbędnych warunków skutecznego przedsięwzięcia restrukturyzacyjnego. Przy zmianie formuły prawnej i organizacyjnej potrzebne są środki finansowe na dokapitalizowanie nowej struktury oraz na świadczenia socjalne i gwarancje dla pracowników, których minimalny poziom określa Kodeks Pracy.

4.2. Diagnoza sytuacji, która zapowiadała kryzys w KGHM

Poniższe działanie – przedstawiane jako działanie antykryzysowe – mogłoby być określone także, jako lobbing. Podjęto próbę zneutralizowania liderów związkowych, którzy negatywnie wpływali na postawy pracowników przedstawiając niezgodnie z prawdą plany zarządu KGHM, jako zagrożenie interesów załogi Oddziału Zakład Transportu. Zdecydowano się na zbudowanie szerokiego kręgu opiniotwórczego, który mając rzetelne informacje na temat restrukturyzacji ZT mógłby wyrobić

sobie własną ocenę i wpłynąć na postawy innych. Przypadek ten uzmysławia, jak wiele uwarunkowań należy wziąć pod uwagę planując działania PR – w tym te, które mają na celu zapobieżenie kryzysowi¹²⁸.

KGHM Polska Miedź SA od połowy 1995 r. prowadził gruntowną restrukturyzację dawnego Kombinat Górnictwo-Hutnictwo Miedzi. W miejsce dawnego socjalistycznego molocha tworzono Grupę Kapitałową w skład której wchodziły spółki utworzone w oparciu o majątek tzw. zakładów zaplecza. Pod koniec 1996 r. w skład Grupy Kapitałowej Polskiej Miedzi wchodziło ponad 50 spółek o różnym profilu działalności: m.in. spółki produkujące maszyny górnicze, remontujące maszyny, spółka turystyczna, medyczna, odzieżowa etc. Kopalnie i huty działały w strukturze zbliżonej do koncernów tego typu na Zachodzie.

Działania te przypadły na okres hossy na giełdach metali i Polska Miedź odnotowywała rekordowe przychody. Przy przekształcaniu oddziałów tzw. zaplecza w samodzielne spółki KGHM dawał trzyletnie gwarancje zatrudnienia¹²⁹ oraz gwarancje dla nowotworzonej spółki zleceń z KGHM na poziomie usług wykonywanych do tej pory przez oddział. W zależności od potrzeb określonych przez biznes plan dokapitalizowywano nową spółkę. Możliwości finansowe Polskiej Miedzi – obok wartości merytorycznej prowadzonych działań restrukturyzacyjnych – były ważnym czynnikiem, który decydował o powodzeniu prowadzonych przedsięwzięć mających na celu dostosowanie KGHM do nowego ustroju gospodarczego.

¹²⁸ K. Richmond Temple, *Responding to a Crisis Requires Overcoming Barriers to Effective Advance Planning*, [w:] *Public Relations Quarterly*. Volume: 48, 2003, str. 41-46

¹²⁹ Kodeks Pracy nakłada na właściciela – przy dokonywaniu takiego przekształcenia – obowiązek udzielenia rocznych gwarancji zatrudnienia.

W połowie roku 1996 zarząd KGHM podjął decyzję o przekształceniu Zakładu Transportu – pozostającego nadal w strukturze koncernu jako oddział – w samodzielną spółkę transportową. Projekt ten spotkał się ze zdecydowanym sprzeciwem liderów związkowych i wywołał ogromny niepokój pracowników oddziału. Zarząd przewidywał, że niepokój pracowników, uznających, że stabilizację daje im wyłącznie pozostanie w strukturze Polskiej Miedzi, podsycany przez liderów związkowych, doprowadzi do strajku, który sparaliżuje cały KGHM. Zarząd KGHM stanął przed dylematem zatrzymać proces restrukturyzacji KGHM i skazać firmę na poważne problemy czy przeprowadzić zmiany mimo pewności, że strajk wybuchnie. Wybrano to drugie rozwiązanie.

Informacja o zamierzeniach zarządu dotycząca wydzielenia ze struktury koncernu Zakładu Transportu i przekształcenia go w spółkę prawa handlowego trafiła do Departamentu Public Relations z pewnym opóźnieniem. Wcześniej dotarła do liderów związkowych („Solidarność” i OPZZ), którzy wyrazili swój sprzeciw i poinformowali załogę o planach kierownictwa firmy przedstawiając je jako zagrożenie dla interesów pracowników¹³⁰. Było oczywiste, że jeśli pozostawi się sprawę własnemu biegowi Zakład Transportu zastrajkuje, co w konsekwencji sparaliżuje firmę – być może na długi czas.

¹³⁰ *W Polsce ze względu na polityczną rolę jaką odegrał ruch solidarnościowy w upadku systemu komunistycznego, związki zawodowe stanowią grupę interesu o sile nie mającej odpowiednika w żadnym kraju Europy Środkowo-Wschodniej. Wywodzi się z nich duża część polskich elit politycznych: członkowie rządu, liderzy partycji, parlamentarzyści, wysocy urzędnicy państwowi i samorządowi. Szczególnie wpływowe, zwłaszcza na poziomie makropolitycznym, są związki zawodowe zrzeszone w dwóch najsilniejszych centralach: Niezależny Samorządny Związek Zawodowy "Solidarność" oraz Ogólnopolskie Porozumienie Związków Zawodowych (OPZZ).*

Krzysztof Jasiecki, *Lobbing gospodarczy*, Polska Akademia Nauk, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005

<http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?page=2&id=260&itemcat=1>

4.3. Przygotowania do działań antykryzysowych

Z inicjatywy dyr. PR powołano zespół, w którego skład oprócz niego weszli: dyr. Departamentu Restrukturyzacji, dyr. Związku Pracodawców Polskiej Miedzi, pracownik Departamentu PR. Zadaniem zespołu było opracowanie i zrealizowanie kampanii informacyjnej, która wyjaśniłaby pracownikom Zakładu Transportu przesłanki, jakie spowodowały decyzję zarządu zmiany sposobu funkcjonowania tego oddziału. Postrzegano problem jako bardzo poważny i trudny do rozwiązania, ponieważ liderzy związkowi już prowadzili negatywną kampanię. Kierownictwo firmy nie mogło wycofać się z działań restrukturyzacyjnych, ponieważ byłoby to sprzeczne z interesem organizacji i jej pracowników. Na dodatek KGHM w tym czasie przygotowywał się do prywatyzacji i w nieodległej perspektywie były debiuty akcji Polskiej Miedzi na giełdach w Warszawie i Londynie. Dla powodzenia tej operacji było niezbędne zakończenie tzw. grubej restrukturyzacji i stworzenie w KGHM struktury podobnej do koncernów funkcjonujących w tej branży w innych częściach świata. Oczywiście strajk byłby bardzo niekorzystną okolicznością dla zbliżającej się prywatyzacji.

Po zapoznaniu się ze szczegółami planów zarządu dotyczącymi Zakładu Transportu, stanowiskiem związków zawodowych i opracowaniu wstępnej diagnozy i dezyderatów dotyczących działań PR, które powinny być podjęte w związku z zaistniałą sytuacją zespół spotkał się z dyr. Oddziału, który po przekształceniu ZT w spółkę miał zostać jej prezesem – w związku z tym był oczywistym liderem planowanej zmiany. Spotkanie to poświęcone było ustaleniu trybu współpracy i zapoznaniu się przez członków zespołu z maksymalną ilością szczegółów. Rozpoczęło się ono od zreferowania sytuacji przez dyr. Oddziału i tutaj odnotowano pierwszy,

wydawało się bardzo poważny problem. Dyr. Oddziału posługiwał się nowomową, w której prześcigały się słowa takie jak: restrukturyzacja, transformacja, nowelizacja etc. Wydawało się, że powstał obok istniejących poważnych problemów jeszcze jeden – językowy. Lider zmiany mówiący takim językiem nie nadawał się do skutecznego przekazywania informacji pracownikom. Na szczęście w dwie godziny później okazało się, że obawy zespołu były nieuzasadnione: dyrektor przygotował się do spotkania i starał się przedstawiać sytuację „językiem oficjalnym” – kiedy rozpoczęto dyskusję okazało się, że używa dobrego, bogatego języka polskiego. W trakcie rozmowy, choć jeszcze nie zastanawialiśmy się w jaki sposób komunikować się z załogą Zakładu Transportu, dyr. Oddziału niespodziewanie powiedział: *nie będę wiecował, nie rozumiem logiki tłumy, nie będę „wskakiwał na beczkę” – możecie panowie wnioskować moje odwołanie*. Ta emocjonalna reakcja dyrektora – lidera zmiany zmieniła tok dyskusji, zespół poznał jego obawy... a równocześnie uznał, że o powodzeniu przedsięwzięcia zadecydują również zastosowane narzędzia. W związku z tym zdecydowano, że najrozsądniejszym rozwiązaniem będzie utworzenie szerokiego kręgu opiniotwórczego. „Masówka”, „wiec”, na którym chciałoby się przekazać rzetelną informację na temat planów zarządu, byłyby z góry skazane na niepowodzenie – zwyciężałaby populistyczna obstrukcja liderów związkowych.

4.4. Założenia do działań antykryzysowych

Zespół wspólnie z dyr. Oddziału doszedł do wniosku, że najlepszym rozwiązaniem będzie zorganizowanie cyklu spotkań dyrektora z grupami

pracowników – od 30 do 40 osób¹³¹. W spotkaniach miała wziąć udział przynajmniej jedna trzecia spośród ponad 2000 osób zatrudnionych w Zakładzie Transportu. Połowę zapraszali związkowcy, drugą połowę dyrektor. Przez dyrektora preferowani byli pracownicy, którzy z racji swoich obowiązków poruszali się po wielu miejscach Oddziału i mieli kontakt z dużą ilością ludzi. Przewidywano, że liderzy związkowi będą zachowywali się, jak na wiecu i będą nie tylko negowali sens przekształcenia Oddziału w samodzielną spółkę, ale spróbują także przeszkadzać dyrektorowi w przekazywaniu informacji i opinii. W związku z tym – bez żadnych wyjaśnień – zespół zakazał dyrektorowi przywoływania związkowców do porządku (przewidywano, że związkowcy będą podczas spotkań usiłowali przeszkadzać dyrektorowi i że będą zachowywali się tak, jak na wiecu). Według przewidywań dyr. PR KGHM prognozowane zachowanie związkowców wywoła reakcję sali, na którymś z kolejnych spotkań.

Bardzo starannie została przygotowana strona merytoryczna wystąpienia dyrektora¹³². Przyjęto, że na temat planowanego przekształcenia zostanie powiedziana cała prawda, a więc zostaną przedstawione argumenty przemawiające z punktu widzenia interesu pracowników za pozostaniem w strukturze KGHM i negatywne strony trwania w

¹³¹ Wielu autorów podkreśla znaczenie precyzyjnego działania przy przedsięwzięciach antykryzysowych. Coombs wymienia cztery etapy takich działań: *prewencja (prevention)*, *przygotowanie (preparation)*, *wykonanie (execution)*, *ocena (evaluation)*. W. Timothy Coombs, *Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Response Strategies.*, [w:] *Review of Business*. Volume: 21. Issue: 3, St. John's University, College of Business Administration, 2000, str. 37

¹³² por. Adam Matysiak, *Prezentacja działań informacyjnych w Oddziale Zakład Transportu*, [w:] Piotr Bielawski, *Materiały z seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź SA, Świeradów, październik '96 - Szklarska Poręba, styczeń '97*

dotychczasowym układzie oraz zalety funkcjonowania w ramach samodzielnej spółki i zagrożeniach, które wynikają z takiego rozwiązania.

Dla przykładu pozostanie w strukturze KGHM – w związku z przygotowaniami do prywatyzacji – oznaczałoby likwidację deficytowej działalności Oddziału: przewozów osobowych, a to z kolei spowodowałoby zwolnienie ok. 300 pracowników. Wśród zalet pozostania w koncernie wymieniano przywileje górnicze dla pracowników. Natomiast biznesplan nowej spółki zakładał utrzymanie deficytowych przewozów pasażerskich opierając się na prognozie, że część firm zajmujących się wyłącznie taką działalnością upadnie i w ciągu trzech lat transport osobowy zacznie przynosić dochody – nie przewidywano więc zwolnień pracowników. Podnoszono także, że odpis amortyzacyjny pozostanie w spółce w całości. Fundusz na odtworzenie majątku był w okresach bessy na giełdzie metali zabierany z Oddziału przez centralę. Pracownicy po przekształceniu Oddziału w spółkę otrzymywali trzyletnie gwarancje zatrudnienia i utrzymanie przez ten okres wynagrodzeń na dotychczasowym poziomie, a nowa spółka gwarancje zamówień ze strony KGHM też na trzy lata. Po stronie zagrożeń i mankamentów wymieniano m.in. konieczność starania się o klientów spoza KGHM, utratę przywilejów górniczych, urynkowanie pracy (wynagrodzenia dostosowane do płac w branży, a nie jak dotychczas do średniej w KGHM).

Przyjęto założenie, że po pierwszym spotkaniu wzrośnie zaniepokojenie pracowników i zwiększy się destrukcyjna aktywność liderów związkowych. Przewidywano również, że informacje zostaną w ustnym przekazie znacznie zniekształcone. Te negatywne zjawiska będą ustępowały sukcesywnie po kolejnych spotkaniach, na których będą weryfikowane przekłamania. Zakładano również, że ze spotkania na

spotkanie będzie można coraz głębiej wchodzić w szczegóły, ponieważ ich uczestnicy będą coraz lepiej do nich przygotowani.

4.5. Relacje z mediami podczas działań antykryzysowych

Przed rozpoczęciem kampanii dyr. PR zaprosił na spotkanie dziennikarzy lokalnych i regionalnych. Ku ich zdumieniu poinformował ich o wprowadzeniu na miesiąc embarga informacyjnego w kwestii Zakładu Transportu. Mass media miały ugruntowaną, dobrą opinię o rzeczniku KGHM, który dał im się poznać, jako osoba zawsze dyspozycyjna wobec dziennikarzy i czyniąca wysiłki na rzecz maksymalnego otwarcia informacyjnego firmy. Szef PR poprosił ich o kredyt zaufania i zapowiedział zorganizowanie kolejnego spotkania po upływie terminu, by wyjaśnić przyczyny swojego zachowania. Dziennikarze zwrócili uwagę, że takie embargo oddaje inicjatywę informacyjną związkom zawodowym. Dyr. PR powiedział, że ma tego świadomość i jeszcze raz zwrócił się do nich z prośbą o cierpliwość i wyrozumiałość.

Przyczyną wprowadzenia embarga na kontakty z mass mediami była obawa, że w napiętej sytuacji w Zakładzie Transportu informacje zarządu i dyrekcji Oddziału w mass mediach (przede wszystkim lokalnych, bo głównie te interesowały się „detaliczną” w skali KGHM operacją) przyczynią się – jako pochodzące z zewnątrz – do wzrostu niepokoju wśród pracowników¹³³. Wiadomości takie, jeśli stanowią pierwsze źródło wiedzy,

¹³³ 1. Ważne są nie tylko argumenty, ale i język, którego się używa. Musi on być zrozumiały dla adresatów/uczestników rozmów.

2. Nie wolno mówić nieprawdy, ani półprawdy. W tych rozmowach nie unikano trudnych tematów, także związanych z przyszłością zakładu, jeżeli dziś nie podejmie się działań, ukierunkowanych na tę przyszłość.

3. Przy rozmowach z pracownikami ważne jest utworzenie kręgu opiniotwórczego, niezależnego od związków zawodowych.

są podświadomie odbierane, jako informacje o zagrożeniu, a osoby ich udzielające postrzegane są, jako obce (spoza kręgu pracowników firmy). Efekt ten wzmacnia fakt, że media nie zainteresują się szczegółami takiej zmiany istotnymi z punktu widzenia pracowników. Zablokowanie kontaktów z mediami na pewien czas w tej konkretnej sprawie podyktowane było tylko tym, że pracownicy Oddziału mieli otrzymać szczegółowe informacje zanim staną się one publicznie dostępne.

4.6. Uzgodnienia z zarządem firmy dotyczące działań antykryzysowych

Rozpoczęcie kampanii musiało być jeszcze poprzedzone uzgodnieniami z zarządem KGHM. Dyr. PR uważał za konieczne uzyskanie ze strony kierownictwa firmy zapewnienia, że od momentu rozpoczęcia działań informacyjnych z Zakładzie Transportu nie będą do projektu przekształcenia Oddziału w spółkę wprowadzane żadne zmiany. Takie zmiany – nawet głęboko uzasadnione – mogły spowodować nieufność pracowników i obrócić tworzony krąg opiniotwórczy przeciwko zamierzeniom zarządu.

4.7. Przebieg kampanii

Po tych przygotowaniach rozpoczęły się spotkania z pracownikami. Odbyło się ich dziewiętnaście i trwały blisko półtora miesiąca. Zgodnie z przewidywaniami liderzy związkowi agresywnie negowali

4. Konieczne jest "embargo" na kontakt z "mass-mediami", dopóki wystarczająca ilość informacji nie zostanie przekazana pracownikom drogą wewnętrzną (W przypadku Zakładu Transportu stosowano tę zasadę do czasu rozprowadzenia wśród pracowników broszury "Szansa na samodzielność, czyli A, B, C restrukturyzacji". Gdyby pracownicy otrzymali informacje na temat restrukturyzacji - nawet prawdziwe faktograficznie - z zewnątrz, traktowałiby jej realizatorów, łącznie ze swoim dyrektorem, jako "ciało obce i wrogie". Obecnie mają poczucie, że każda informacja, która dociera do nich za pośrednictwem mass-mediów jest uboższa, niż ich własna wiedza na ten temat).

Ibidem

przekształcenie Oddziału w spółkę, przerywali wypowiedzi dyrektora – usiłowali wprowadzić na tych spotkaniach atmosferę wiecu, w której mniej istotne są argumenty od populistycznych haseł. Już na trzecim spotkaniu pracownicy – zarówno ci zaproszeni przez dyrektora, jak i przez związkowców – przywołali ostro związkowców do porządku stwierdzając, że chcą w spokoju wysłuchać tego co dyrektor ma do powiedzenia.

Ze spotkania na spotkanie nowe grupy pracowników przychodziły coraz lepiej przygotowane – wyraźnie było widać, że informacje ze spotkań wcześniejszych są przekazywane „pocztą pantoflową”. Zmieniała się też sukcesywnie atmosfera tych zebrań. O ile na początku ich uczestnicy przyjmowali postawę bierną i byli wyraźnie zaniepokojeni: zarówno perspektywą istotnej zmiany sytuacji, ale także nietypowym zachowaniem dyrektora, który zapowiedział rozmowy z tak dużą grupą pracowników Oddziału, o tyle podczas kolejnych spotkań padało coraz więcej pytań (na ogół rzeczowych) i głosów polemicznych. Wchodzono też w coraz większą ilość szczegółów dotyczących perspektyw przy założeniu dwóch wariantów: pozostania Oddziału w dotychczasowej strukturze i przekształcenia ZT w samodzielną spółkę.

Sprowadzenie dyskusji na płaszczyznę merytoryczną spowodowało sukcesywne osłabianie aktywności liderów związkowych. Zaczęli oni wychodzić przed zakończeniem kolejnych spotkań, a w ostatnich w ogóle nie brali udziału. Negacja związkowców nie znajdowała już posłuchu wśród pracowników ZT, a atmosfera w Oddziale wyraźnie się poprawiała. Rzeczowa argumentacja dyrektora poparta symulacją obu wariantów najwyraźniej zaczęła trafiać do przekonania załogi.

Wszystkie spotkania były nagrywane. W połowie kampanii zespół Departamentu PR KGHM rozpoczął przygotowywanie broszury, która była

oparta na wypowiedziach dyrektora podczas spotkań z załogą. Miała ona zawierać wyczerpującą informację na temat przekształcenia ZT w spółkę i być podsumowaniem przeprowadzonej kampanii. Ta broszura – autoryzowana i sygnowana przez dyrektora oddziału – została wydrukowana przed zakończeniem cyklu spotkań. Została przekazana wszystkim pracownikom Oddziału w imiennie zaadresowanych kopertach razem z listem przewodnim podpisanym przez dyrektora.

Szczegółowe informacje udzielane pracownikom podczas kampanii i kierowanie się zasadą, że musi być mówiona nie tylko prawda, ale także cała prawda spowodowało, że załoga mogła ocenić zamierzenia zarządu w oparciu o fakty, a nie spekulacje i podpowiedzi związkowców.

Liderzy związkowi znaleźli się w trudnej sytuacji. Opinia załogi pozostawała w sprzeczności z ich wcześniejszymi ocenami i wypowiedziami. Celem kampanii – czego nie należy ukrywać – było m.in. zmarginalizowanie ich wpływu na załogę. W momencie kiedy kończono kampanię liderzy związkowi publicznie – w wypowiedziach dla mediów – poparli zamysł przekształcenia ZT w samodzielną spółkę. Gdyby upierali się przy swojej negacji utraciliby jakikolwiek wpływ na swój elektorat i mogliby utracić swoje związkowe synekury.

Trzeba podkreślić, że w trakcie kampanii w ZT prowadzonej przez zespół i Departament PR, kierownictwo firmy prowadziło rozmowy z liderami dwóch największych związków zawodowych. Na porozumienie z przywódcami związków działających w całej firmie miał na pewno wpływ sposób prowadzenia kampanii wśród pracowników Oddziału. Ale uzgodnienia pomiędzy zarządem KGHM, a szefami związku na szczeblu całego koncernu miały ważący wpływ na postawę liderów związkowych działających w ZT.

4.8. Spotkanie z dziennikarzami po zakończeniu kampanii

Po zakończeniu kampanii odbyło się zapowiadane spotkanie z dziennikarzami lokalnymi i regionalnym, na którym dyr. PR KGHM wyjaśnił przyczyny wprowadzenia embarga na kontakty z mediami w okresie prowadzenia działań informacyjnych z Zakładzie Transportu. Te wyjaśnienia spotkały się ze zrozumieniem dziennikarzy, którzy podzielili pogląd rzecznika KGHM. Od tego momentu media mogły uzyskać wszystkie interesujące ich informacje na temat działań restrukturyzacyjnych w ZT. Osobą, która ich udzielała był lider zmiany, dyrektor Oddziału, przyszły prezes tworzonej spółki. Tak jak się tego spodziewano pojawiające się w mediach wypowiedzi dyrektora odbierane były przez pracowników, jako publiczne potwierdzenie wcześniej złożonych przez niego deklaracji. Oczywiście przed kontaktami z dziennikarzami (tuż po przekazaniu broszury pracownikom ZT) materiały na temat zmian w Oddziale Zakład Transportu ukazały się w wewnętrznym biuletynie KGHM i radiowęzłach.

4.9. Podsumowanie kampanii

Pracownicy Oddziału z całkowitym przekonaniem poparli projekt przekształcenia ZT w samodzielną spółkę. Różnili się między sobą w ocenie perspektyw rozwoju Zakładu w nowej formule. Zdawali sobie jednak sprawę – po uzyskanych informacjach i wyjaśnieniach – że zmiana sposobu funkcjonowania Oddziału jest bezwzględnie konieczna. Na dobry klimat dla restrukturyzacji Oddziału wpłynął w dużym stopniu fakt, że pracownicy poczuli się na skutek kampanii potraktowani podmiotowo. Efekt ten wzmocniły doniesienia mediów, które – w dwóch przypadkach – zniekształciły poważnie wypowiedzi dyrektora na temat planów przekształcenia Oddziału w samodzielną firmę. Pracownicy wiedzieli

znacznie więcej na ten temat niż to, co interesowało w tym względzie dziennikarzy. Mogli w oparciu o posiadane informacje zweryfikować to, co ukazało się w mediach. I w tych dwóch przypadkach komentarze pracowników jednoznacznie mówiły: *nasz dyrektor nie mógł tak powiedzieć, bo przecież...* Gdyby takie zniekształcone wypowiedzi ukazały się przed kampanią byłyby przyjęte, jako całkowicie wiarygodne i wywołałyby spory niepokój.

Ze względu na bardzo poważne zagrożenie i pośpiech w przygotowaniu kampanii, a więc to, co jest najgroźniejsze dla powodzenia działań PR, zespół i pracownicy Departamentu PR KGHM nie sporządzili prognozy skutków kampanii w ZT dla całej Grupy Kapitałowej. A przecież było oczywiste, że informacje przekazywane załodze Oddziału będą trafiały do licznej grupy pracowników KGHM i należących do Polskiej Miedzi spółek nie związanych z ZT. Pewność, że działania podjęte w Oddziale przyniosą pozytywny rezultat pojawiła się mniej więcej w połowie kampanii, kiedy okazało się, że wszystkie przyjęte założenia znajdują potwierdzenie w skutkach, które zaczęły przynosić. Skupiono się przede wszystkim na osiągnięciu celu, jakim było przekształcenie Oddziału w spółkę przy zachowaniu tzw. pokoju społecznego – czyli nie dopuszczenia do strajku, który mógł sparaliżować całą organizację i spowodować ogromne straty finansowe, a co ważniejsze poważnie naruszyć wizerunek organizacji w przededniu prywatyzacji. Tymczasem działania informacyjne prowadzone w Zakładzie Transportu spowodowały debatę na temat restrukturyzacji wśród większości pracowników KGHM. Ten efekt prowadzonej kampanii w ZT należało przewidzieć: przecież wiadomo było, że pracownicy Grupy mieszkają obok siebie – KGHM jest największą polską firmą operującą na tak małym terenie (zaledwie część dawnego woj. legnickiego). Przecież wiadomo było, że pracownicy ZT otrzymują informacje, które mówią nie tylko o projekcie dotyczącym

restrukturyzacji Oddziału, ale także świadczą o intencjach kierownictwa firmy i jego kompetencjach.

Efekt tych nadzwyczaj rzetelnie prowadzonych działań informacyjnych nie mógł być negatywny w swoim oddziaływaniu na postawy pracowników Grupy Kapitałowej KGHM – tyle tylko, że nie powinien stanowić pozytywnego skutku ubocznego, którego w ogóle nie brano pod uwagę. Bardzo dużej grupie pracowników przedstawiono dokładną informację o założeniach i konsekwencjach planowanych zmian – niczego nie zatajano. Kampania prowadzona w ZT spowodowała podniesienie wiarygodności deklaracji składanych przez kierownictwo firmy, zmniejszyły się wątpliwości dotyczące intencji zarządu. Departament PR obserwował zmniejszenie napięć spowodowanych restrukturyzacją w innych miejscach KGHM. Ale równocześnie stało się oczywiste, że komórka PR KGHM nie przygotowała się na wykorzystanie sukcesu w ZT do usprawnienia systemu komunikacji w całej organizacji. Próby realizowane z pewnym opóźnieniem wprowadzenia modelu wypracowanego w Oddziale we wszystkich „jednostkach” firmy napotkały na poważny opór średniego menedżmentu, który obawiał się, że działania niekonwencjonalne przecież wywołają zaniepokojenie pracowników. Oczywiście taki efekt miałby miejsce na początku każdej rozpoczynającej się kampanii, ale szybko by ustępował – znacznie szybciej niż to miało miejsce w Zakładzie Transportu.

Opis działań Public Relations przeprowadzonych w Oddziale Zakład Transportu został wraz z oceną przedstawiony zarządowi i średniemu menedżmentowi. Kampania ta – przedstawiona przez dyr. Oddziału – była także przedmiotem dyskusji podczas seminarium nt. komunikacji społecznej zorganizowanego dla kadry zarządzającej w KGHM. Wnioski z tych dyskusji zostały w znacznej części zrealizowane w ramach ustawicznego doskonalenia systemu komunikacji wewnętrznej. Dyrektor

Oddziału – ekonomista z wykształcenia – po doświadczeniach z kampanii w ZT docenił znaczenie zarządzania informacjami w kierowaniu organizacją i zdecydował się na studia podyplomowe w Polsko-Amerykańskim Studium Komunikacji Społecznej w Organizacji i Zarządzaniu prowadzonego przez trzy uczelnie: Uniwersytet Stanowy w Connecticut, Uniwersytet Wrocławski i Politechnikę Wrocławską.

Zrealizowanie celów, jakimi były podczas kampanii w Oddziale Zakład Transportu niedopuszczenie do strajku i przeprowadzenie zmian przy aprobachie załogi czyni te działania jednymi z najbardziej interesujących w PR. Bardzo proste byłoby określenie efektów ekonomicznych tej operacji – co zazwyczaj w działaniach PR jest niezwykle trudne. Wystarczyłoby przyjąć założenie, jak długo mógłby potrwać strajk prowadzony przez zaniepokojoną i zdeterminowaną załogę ZT, który sparaliżowałby całą Polską Miedź. Tydzień, miesiąc... ? Zarówno zarząd KGHM, jak zespół PR oceniali, że należy się liczyć z długim, a nawet bardzo długim strajkiem jeśli do niego dojdzie. Jeżeli nawet przyjmie się, że działania PR były tylko jednym z powodów zażegnania kryzysu, to wynik takiego szacunku byłby imponujący.

Rozdział V

Relacje z mass mediami a bezpieczeństwo organizacji na przykładzie KGHM

5.1. Nie wystarczy deklaracja, że kontakty z mediami są ważne

Świadomość, że kontakty z mass-mediami są ważne i potrzebne, zdobyła sobie, w mniejszym lub większym stopniu, prawo obywatelstwa wśród kadry zarządzającej polskich organizacji. Chociaż znaczenia tych kontaktów nikt dziś nie kwestionuje, mało kto zadaje sobie pytanie: Po co kontaktujemy się z mediami w danym momencie? Co chcemy przez to

osiągnąć?¹³⁴ A przecież takie kontakty, to dostępne nam narzędzie, którym posługujemy się, a przynajmniej powinniśmy się posługiwać, w określonym celu. Jeżeli tego celu w sposób wyraźny sobie nie formułujemy, postępowanie nasze staje się nieracjonalne i może stać się przyczyną wielu zaskakujących komplikacji. Niezależnie od tego, jak oceniamy poziom prasy i mediów elektronicznych, niezależnie czy odczuwamy do nich i do środowiska dziennikarskiego sympatię czy niechęć, musimy sobie zdawać sprawę z tego, że mass media są ważnym instrumentem, którego siła może nas wspomóc lub stać się źródłem poważnych kłopotów. Warto więc pamiętać, że jeśli nie stawiamy sobie pytania: "Po co?", zamiast oczekiwanego efektu pozytywnego możemy uzyskać negatywny. Po to, by efektywnie kontaktować się z mediami musimy wyraźnie określić cel, jaki chcemy osiągnąć przy ich pomocy¹³⁵.

Każda firma, urząd czy organizacja ma - ze względu na swoją specyfikę - indywidualne potrzeby, związane z obecnością w mediach. W przypadku przedsiębiorstwa będą one uzależnione od jego wielkości, znaczenia dla gospodarki narodowej czy regionalnej, produktów lub usług, które oferuje klientom. Tak więc firma produkująca miedź, stal, kable telefoniczne, urządzenia stosowane wyłącznie przez inne przedsiębiorstwa, czyli nie oferująca swoich wyrobów indywidualnemu klientowi, ma inne cele do zrealizowania w kontaktach z mediami niż wytwórcy proszków do prania, napojów, odzieży etc., którym zależy na dotarciu do każdego, pojedynczego potencjalnego nabywcy. Oczywiście – zwłaszcza w przypadku dużych korporacji – w sferze zainteresowania komórki PR będą

¹³⁴ Za największą zaletę współpracy z mass mediami uznaje się wiarygodność przekazywanych tą drogą informacji oraz zwiększoną siłę ich oddziaływania, która może być zarówno pozytywna, jak i negatywna (w zależności od rodzaju doniesienia).
Barbara Rozwadowska, *Public Relation – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit.

¹³⁵ por. Wojciech Jabłoński, *Media relations – historia, ewolucja, przyszłość*, [w:] *Studia Medioznawcze* nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002, str. 69-83

wszystkie media. Inaczej jednak powinna wyglądać intensywność kontaktów z poszczególnymi grupami mediów¹³⁶.

W pierwszym przypadku szczególne znaczenie będą miały kontakty z redakcjami, które mają wpływ na kształtowanie opinii odbiorców „instytucjonalnych”, a więc przede wszystkim z najpoważniejszymi mediami ogólnopolskimi (i międzynarodowymi) oraz prasą specjalistyczną. W drugim przypadku preferowane powinny być media lokalne i regionalne. O potrzebie kontaktów z mediami ogólnopolskimi decydować będzie także, w przypadku obu typów przedsiębiorstw, aktywność firmy na rynku kapitałowym, inwestycje poza branżą, w której dana organizacja się specjalizuje, obecność na giełdzie itd.¹³⁷.

Dla dużych firm działających na stosunkowo niewielkim terenie (np. KGHM) ogromne znaczenie mają kontakty z prasą lokalną, która przy umiejętnym jej wykorzystywaniu jest cennym narzędziem uzupełniającym działania informacyjne podejmowane wewnątrz organizacji oraz tworzeniu klimatu z najbliższym otoczeniem społecznym. Wizerunek firmy kształtowany przez media ma też ogromne znaczenie dla stopnia utożsamiania się z organizacją przez pracowników.

Nie wystarczy ogólna deklaracja, że obecność firmy w prasie to ważna sprawa. Jeżeli menedżer nie zadaje sobie banalnego z pozoru

¹³⁶ *Ponieważ PR ma doprowadzić do nawiązania dialogu z różnymi grupami, których oczekiwania mogą być sprzeczne, konieczne staje się odpowiednie dostosowanie komunikatu i sposobów jego przekazania do potrzeb poszczególnych grup. Założenie, że uczestnikiem komunikowania jest zawsze szeroko rozumiane społeczeństwo czy opinia publiczna, może narażać organizację na niepotrzebne wydatki i niepowodzenie całego procesu komunikacyjnego.*
Arkadiusz Potocki, Renata Winkler i Agnieszka Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Centrum Doradztwa gospodarczego Difin Sp. z o.o., Warszawa 2003, str. 127

¹³⁷ Por. Stanisław Ślusarczyk, *Dobra współpraca ze środkami masowego przekazu podstawą kreowania reputacji firmy*, [w:] [Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów](#) 1999, s. 187-194

pytania, do czego są mu potrzebne kontakty z mass mediami, najprawdopodobniej mają one w takim przypadku charakter rytuału, obowiązującego w środowisku osób piastujących funkcje kierownicze. Przy okazji zaspakajany jest narcyzm własny szefa i firmy.

5.2. Cel kontaktów z mass mediami

Dlaczego więc powinniśmy pokazywać naszą organizację w mass mediach? Nasuwa się banalna, znana wszystkim odpowiedź: po to, by opinia publiczna zaakceptowała jej dobry wizerunek, po to, by jej dobra reputacja przyczyniała się do powodzenia prowadzonej działalności¹³⁸. To prawda, ale nie cała. Osiągnięcie trwałego, dobrego *image* jest możliwe, jeśli potwierdza go rzeczywistość panująca w promowanej organizacji. Ale jest jeszcze jeden bardzo istotny powód, dla którego firma powinna zabiegać technikami PR o obecność w mediach. Minimalizuje się wówczas – zawsze istniejące – ryzyko pojawienia się informacji nieprawdziwych, które mogą zaszkodzić jej interesom¹³⁹.

Przed ukazaniem się takich, nierzetelnych informacji bronią nas aktywne kontakty z dziennikarzami – wówczas dobrze zorientowanych w naszej sytuacji, a w dłuższej perspektywie dobry wizerunek organizacji, na który ogromny wpływ mają rzetelne publikacje mediów. Dobry wizerunek ma oczywiście ogromny wpływ na powodzenie działalności marketingowej organizacji. I także z tego względu konieczne jest wyraźne określenie zadań PR i marketingu, tak by stworzyć warunki do współpracy tych

¹³⁸ Tomasz Goban-Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji*, op. cit., str. 57

¹³⁹ *Programy PR są nieuchronnie linearne. Jedna rzecz prowadzi do kolejnej. W linearnym programie elementy rozwijają się z biegiem czasu. Przewagą programu PR jest oczywiście to, że elementy mogą być zaprojektowane tak, by się wzajemnie wzmacniały.*

Al Ries i Laura Ries, *Upadek reklamy i wzrost Public Relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004, str. 249-250

dwóch działów i ograniczyć maksymalnie niezdrową konkurencję między tymi dwoma dyscyplinami.

Komórka PR musi mieć jasno określony cel – jeden dla wszystkich zakresów prowadzonej działalności. W KGHM (autor odwołuje się właśnie do tego przykładu ze względu na skalę realizowanych przedsięwzięć) w zespole dyrektora Departamentu Public Relations sformułowano misję, która określała kierunek prowadzonych działań PR. Zadaniem Departamentu było kształtowanie wizerunku firmy jako stabilnej, zamożnej, dobrze zarządzanej, zawsze płacącej w terminie, dość agresywnej kapitałowo i lojalnej wobec swoich pracowników. Takie zadanie postawiono zespołowi PR również przed inwestycjami w GSM Plus, Dialog, inwestycją w Zairze oraz przed prywatyzacją firmy.

Jeśli chodzi o kontakty z mediami trzeba było odpowiedzieć na pytanie: W jaki sposób firma powinna być w mediach obecna?¹⁴⁰

1. Strategia stałej obecności w mediach w sytuacji stabilnej (bez nadzwyczajnych wydarzeń pozytywnych lub negatywnych) musi uwzględniać instrumentalne wykorzystanie radia, telewizji i prasy. Trzeba określić pożądane miejsce, jakie w mass mediach organizacja chce zajmować. Dobry specjalista PR zawsze skutecznie opiera się narcystycznej pokusie (swojej, zarządu, firmy) zabiegania o pierwsze strony gazet i czołowe miejsca w mediach elektronicznych. Najczęściej nie są one do budowania stabilnego

¹⁴⁰ Trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że media są tylko jednym z narzędzi budowania wizerunku firmy. Niestety – przede wszystkim w środowisku menedżerów i polityków – dość często utożsamia się PR wyłącznie z kontaktami z mediami. Dla wizerunku firmy ważne są przecież również działania w obszarze komunikacji wewnętrznej, działania antykryzysowe, zachowanie podczas kryzysu, prowadzenie lobbingu zgodnie z regułami sztuki, sposób zachowania jej przedstawicieli w sytuacjach oficjalnych etc. – no i oczywiście, to jaka jest podstawa działań PR czyli sytuacja firmy.

wizerunku firmy potrzebne.¹⁴¹ Zwłaszcza w przypadku dużych firm najskuteczniejsza jest stała (codzienna niemal) obecność w różnych mediach – oczywiście nie równocześnie – na niezbyt eksponowanych miejscach: w zależności od profilu organizacji np. niewielka notatka w „Rzeczpospolitej” na stronach prawnych, gospodarczych, finansowych etc., innym razem w „Parkiecie”, „Pulsie Biznesu” – podobnie w mediach elektronicznych i regionalnych. W przypadku, kiedy zależy nam na tym, żeby niewielka informacja obiegła pewną grupę prasy szczególną wagę powinniśmy przywiązywać do równoczesnego informowania mediów, tak by każde z nich mogło opublikować informację w tym samym czasie. Jest to szczególnie istotne, jeśli zależy nam na doniesieniach zarówno w dziennikach, jak i tygodnikach – jeśli tylko jest to możliwe (tzn. gdy możemy poczekać z „wypuszczeniem wiadomości w świat”) powinniśmy wziąć pod uwagę przede wszystkim cykl wydawniczy najważniejszego dla nas tygodnika.

2. Oficjalne kontakty z mediami muszą być wspomagane spotkaniami nieformalnymi. Chodzi nie o to, by uzyskać możliwość prywatnego wpływania na działania dziennikarzy – to byłoby postępowanie w nieczystej intencji. Celem takich spotkań jest „wrośnięcie” w środowisko dziennikarskie rzecznika organizacji, który nie

¹⁴¹ „Pierwsze strony” mogą mieć natomiast znaczenie w przypadku akcji marketingowych np. z okazji wypuszczania na rynek jakiegoś szczególnego produktu. Wówczas komórka PR powinna wspomóc kolegów z marketingu w kontaktach z mediami dbając równocześnie o to, by kontakty z dziennikarzami (a więc zabiegi o bezpłatną obecność w mediach) wyprzedzały działania reklamowe marketingu. To, że i jedno i drugie poczynania muszą być zgodne ze strategią budowania wizerunku firmy i nie mogą zaburzać w najmniejszym stopniu wypracowanych kontaktów firmy z dziennikarzami powinno być dla wszystkich absolutnie oczywiste. Marketing musi mieć równocześnie świadomość, że wspomaganie ich akcji technikami PR jest trudniejsze i mniej skuteczne niż inne kontakty z mediami. PR budując wizerunek firmy stwarza również marketingowi narzędzie do „certyfikowania nim produktów” lansowanych przezeń.

powinien być postrzegany, jako osoba z drugiej strony barykady¹⁴². Ważne jest to, by z inicjatywy rzecznika podczas takich spotkań nie poruszać tematów związanych z firmą, którą reprezentuje. Powinien przede wszystkim interesować się pracą dziennikarzy w ich redakcjach i zdobywać na ten temat jak najwięcej informacji. Powinien poruszać równocześnie tematy neutralne, żartować, opowiadać anegdoty z życia wzięte. Lecz przede wszystkim musi słuchać plotek ze środowiska dziennikarskiego, recenzji innych specjalistów PR (jest dla nas bardzo ważne jak postrzegają innych rzeczników dziennikarze, jak opisują ich styl pracy). Jest jednak oczywiste, że dziennikarze będą nas pytać – niekiedy nie z zawodowego, a prywatnego zainteresowania lub uprzejmości – o to co się dzieje w naszej firmie. Tutaj powinniśmy odpowiadać rozważnie wyczerpująco, okraszając naszą wypowiedź anegdotami i plotkami z firmy np. opowiadać dużo o szefach, jeśli relacje są w naszej organizacji normalne, także o ich osobistych przywarach i śmiesznostkach. Dziennikarze poznają w tak skonstruowanych przez nas wypowiedziach firmę poprzez ludzi. Nabywają na jej temat „nienormalnej” wiedzy, której nigdy nie bylibyśmy w stanie przekazać im w trybie oficjalnym. W tym momencie zaczynają tworzyć krąg opiniotwórczy o naszej firmie w środowisku dziennikarskim – kompetentny krąg.

Nie na każde „towarzyskie” pytanie dziennikarza będziemy umieli odpowiedzieć natychmiast i zespół specjalisty PR następnego dnia

¹⁴² Słowa „komunikacja” w kontekście międzyludzkim używa się w jeszcze jednym znaczeniu – nawiązującym bezpośrednio do jego etymologii. Pochodzi ono od łacińskiego słowa *communio*, czyli – zjednoczenie, zespolenie. Takie wyrażenia, ja: „Udało nam się skomunikować” (potoczne) „On jest bardzo komunikatywny” mają charakter ocen jakości kontaktu, mówią o dobrym porozumieniu, o tym, że między rozmówcami zaistniała łączność, która doprowadziła do podobnego sposobu myślenia, odczuwania, interpretowania pewnych zjawisk.

Jerzy Jarco, *Co to znaczy dobrze się komunikować? (uwarunkowania i zakłócenia skutecznej komunikacji)*, [w:] *Prace Naukowe AE* nr 1008, Nauki humanistyczne 8, red. naukowy Jerzy Jarco, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, str. 259

rano (bo spotykamy się towarzysko zwykle wieczorem) ma przesłać wskazanym przez szefa PR dziennikarzom materiał z wyczerpującymi odpowiedziami na te pytania, na które nie potrafił odpowiedzieć.

Po powrocie do firmy obok naszej relacji z oficjalnych spotkań – jeśli jest taka potrzeba – składamy szefowi/szefom organizacji „sprawozdanie” z kontaktów nieoficjalnych: w tej części posługujemy się także techniką plotki. Nasi szefowie i koledzy poznają w ten sposób media przez ludzi. I słuchają tego chętnie, ponieważ media, dziennikarze interesują wszystkich ludzi – niezależnie od tego, co na ich temat mówią. Bardzo satysfakcjonujące jest obserwowanie pierwszych spotkań dziennikarzy z szefami firmy, którzy wiedzieli dużo o sobie z „plotek” rzecznika. Po chwili rozmawiają ze sobą jakby znali się od lat.

3. Należy również zabiegać, by w nieformalnych spotkaniach szefa PR z dziennikarzami uczestniczyli jego koledzy ze średniego menedżmentu firmy – zwłaszcza Ci, którzy mogą w przyszłości (ze względu na swoje predyspozycje) reprezentować firmę w oficjalnych kontaktach z dziennikarzami. Nie jest dobrze, jeśli w mediach wypowiada się jedynie (przede wszystkim) prezes i szef PR. Im więcej przedstawicieli firmy pojawia się w mediach, tym bardziej firma sprawia wrażenie organizacji bardziej otwartej informacyjnie oraz uzyskuje lepszy efekt prasowy, ponieważ obecność stale tych samych i tylko dwu osób jest dla dziennikarzy mniej interesująca (szybko się „nudzą”) niż kilkanaście czy w przypadku dużej organizacji kilkadziesiąt. Po co zresztą prezes

lub rzecznik ma się wypowiadać np. na temat spraw finansowych, skoro są w firmie specjaliści, którzy tym się zajmują. Czy dobrym pomysłem jest, żeby rzecznik wypowiadał się na temat technologii? – może lepiej jest przygotować do wystąpień w mediach kogoś, kto naprawdę na tym się zna.

4. Oczywiście rzecznik w mediach musi się pojawiać dość często, musi być postacią znaną, ale powinien się ograniczać w swoich wypowiedziach do spraw, na których naprawdę się zna. A znać powinien wszystkie najważniejsze sprawy związane z rozwojem firmy, jej strategią, najważniejszymi wydarzeniami (np. wejście na giełdę, ważna inwestycja krajowa¹⁴³ lub zagraniczna etc.). W tych kwestiach powinien być przygotowany do wypowiedzi w każdej chwili i mieć przygotowane na te tematy materiały dla dziennikarzy. Oczywiście rzecznik musi być przygotowany także na sytuacje kryzysowe, kiedy musi przejąć na siebie cały ciężar kontaktów z opinią publiczną i wygrać wyścig z czasem.

5.3. Specyfika kontaktów z mediami

Aby kontakty z mass mediami spełniały swoje zadanie, trzeba rozumieć ich specyfikę¹⁴⁴. W gronie teoretyków i praktyków PR często wypowiedziana jest opinia, że specjalista Public Relations nie powinien mieć

¹⁴³ Por. Agnieszka Widawska, *Public relations ważnym elementem kampanii promocyjno-informacyjnych spółek giełdowych*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 3, Wyższa Szkoła Zarządzania, Częstochowa 1998, str. 29-34

¹⁴⁴ *W procesie opiniotwórczym nie mniej istotną rolę niż postawy jednostek, obawa przed izolacją i konformizmem, ogrywają przywódcy opinii. Według teorii dwustopniowego przepływu informacji w komunikacji masowej osoby te, ze względu na swój prestiż w grupie, a także dlatego, że są lepiej od innych poinformowane (przy czym źródłem informacji są najczęściej media – stan „lepszego informowania” może być więc względny), są w stanie w dużym stopniu wpływać na tworzenie się opinii w grupie.*

Beata Ociepa, *Opinia publiczna*, [w:] Bogusława Dobek-Ostrowska, Janina Frasz i Beata Ociepa, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, str. 70

w swoim życiorysie doświadczenia dziennikarskiego. Utyskuje się równocześnie nad dość częstymi przypadkami dziennikarzy zamieniającymi wykonywaną profesję na rzecznictwo prasowe. Wypowiadają te poglądy osoby, które nie mają doświadczenia dziennikarskiego, często bardzo dobrzy specjaliści PR. Ich skuteczne komunikowanie się z mediami jest bardziej wynikiem szczęścia oraz intuicji popartej inteligencją niż znajomością „terenu”, po którym się poruszają. **Nie sposób komunikować się skutecznie z mass mediami wykorzystując wszystkie możliwości, jakie stwarzają – bez dobrej znajomości rzemiosła dziennikarskiego, którą można uzyskać wyłącznie uprawiając ten zawód.**

Oczywiście nie wszyscy dziennikarze będą dobrymi specjalistami PR, więcej, większość z nich nie ma predyspozycji – przede wszystkim charakterologicznych – do wykonywania zawodu rzecznika. Stwierdzenia mówiące o tym, że specjalista PR, który ma doświadczenie dziennikarskie jest z definicji osobą grzeszną są absurdalne¹⁴⁵. Ich autorzy powinni raczej wskazać praktyki, które są rzeczywiście naganne. Jeśli rzecznik prasowy wykorzystuje swoje dawne środowisko zawodowe do załatwiania publikacji „po znajomości” postępuje naganie, ale tak samo, jak ktoś kto nie ma doświadczenia dziennikarskiego, a ma w środowisku mediów wielu przyjaciół i chce tych zażyłości użyć dla uzyskania efektu prasowego. Nie jest to – co warto zaznaczyć – mechanizm niebezpieczny. Osoby, które chcą w taki sposób wykonywać zawód rzecznika szybko tracą wiarygodność i przyjaźnie w środowisku dziennikarskim.

¹⁴⁵ por. Ewa Hope, *Public Relations czy to się sprawdzi?*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004, str. 24 i 49

5.4. Kwalifikacje osoby odpowiedzialnej za kontakty z mediami

Osoba zajmująca się obsługą prasową powinna znać nie tylko dziennikarską profesję, ale i proces technologiczny: „obróbkę” informacji w poszczególnych redakcjach. Musi wiedzieć, kiedy przekazać wiadomość, aby ukazała się w optymalnym dla firmy momencie; kiedy przesłać niewielką (zredagowaną zgodnie z wymogami danej redakcji) informację, tak by wypełniła jedną z luk, pojawiających się zwykle przy zamykaniu kolejnego numeru gazety. Musi orientować się, z jakim wyprzedzeniem należy przesłać informację dla dziennika radiowego lub telewizyjnego - by nie dotarła zbyt późno, ale i nie zginęła w powodzi innych. W każdej redakcji wygląda to inaczej.

Ale nie są to w profesji PR sprawy najważniejsze. O tym wie każdy dobry rzecznik ¹⁴⁶ mający za sobą doświadczenie dziennikarskie. Specjalista PR musi zaraz po rozpoczęciu pracy w danej firmie określić, jakie są jej potrzeby dotyczące obecności w mediach. Chodzi tu m.in. o odpowiedź na pytania: Czy najważniejsze są dla organizacji media światowe, ogólnopolskie, regionalne czy lokalne? Jeśli są ważne wszystkie – a tak jest w przypadku firm, których przykład tu przywołano – musi przyjąć odpowiedni tryb kontaktów z poszczególnymi grupami mediów uwzględniający ich specyfikę i zasięg. Np. inaczej będziemy się kontaktowali z agencjami typu Reuters, Dow Jones czy PAP, a zupełnie inaczej z gazetami lokalnymi ukazującymi się w bezpośrednim otoczeniu firmy – to nie znaczy rzecz jasna, że w którymś z tych przypadków mniej starannie. Rozpoczęcie pracy w nowym miejscu musi wiązać się ze zmianami w stylu działania komórki PR – nie po to, by deprecjonować

¹⁴⁶ Pisząc o kontaktach z mass mediami używam tytułu rzecznik, rzecznik prasowy jako synonimu specjalisty PR, który reprezentuje firmę wobec mediów.

poprzednika, bo tego robić nie wolno, ale dlatego, że personel biura szefa PR musi dostosować się do jego stylu pracy¹⁴⁷.

Pracy nad wizerunkiem organizacji w mediach musi towarzyszyć działanie na rzecz dobrego *image* jej rzecznika w środowisku dziennikarskim¹⁴⁸. Reprezentując dużą organizację jest koniecznym utrzymywanie kontaktów z dziesiątkami różnych dziennikarzy. Budując pozytywną opinię o sobie w tym środowisku, rzecznik musi wykorzystać „efekt śnieżnej kuli” i zadbać szczególnie o tych dziennikarzy, którzy mają niekwestionowany autorytet profesjonalny i etyczny. Ich zdanie na temat rzecznika będzie miało istotny wpływ na opinię całego środowiska dziennikarskiego: jego profesjonalizmu, jego postawy etycznej, wykształcenia, inteligencji, dorobku zawodowego, niegroźnych przywar etc. **Po to, by firma mogła mieć dobre kontakty z mediami, jednym z warunków jest to, by miała rzecznika znanego środowisku dziennikarskiemu, który będzie miał opinię człowieka rzetelnego, dobrego specjalisty oraz osoby, która lubi dziennikarzy...**

Oczywiście każdy specjalista PR „na swój sposób” buduje swoje relacje z mass mediami. Należy jednak wyraźnie stwierdzić, że kontaktowanie się z dziennikarzami wyłącznie w sposób sformalizowany, urzędniczy jest świadectwem braku profesjonalizmu rzecznika. Informacje

¹⁴⁷ *Najlepszym rozwiązaniem jest stała współpraca z dziennikarzami, a nie jedynie incydentalne informowanie o wydarzeniach.*

Grzegorz Rippel, *O lobbingu czyli promocji interesów*, [w:] Pace Naukowe AE nr 1008, Nauki humanistyczne 8, red. naukowy Jerzy Jarco, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003, str. 441

¹⁴⁸ *Zasada obiektywizmu umożliwia instytucjom państwowych i rzecznikom różnych organizacji i ruchów docieranie wprost do ludzi, bez niepotrzebnej interwencji przekazujących mediów oraz bez naruszania ich niezależności i wiarygodności. Media udzielają im głosu, stają się przekazywaczami informacji społecznej, a nie jej twórcami. Nie ponoszą za nią wówczas bezpośredniej odpowiedzialności. Toteż postawa obiektywizmu jest korzystna zarówno dla mediów, jak i instytucji społecznych.*

Tomasz Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000, str. 163

i materiały prasowe, konferencje, publiczne spotkania ze środowiskiem dziennikarskim przyniosą dobre rezultaty tylko w sytuacji, kiedy są uzupełnieniem (podsumowaniem) regularnych kontaktów nieoficjalnych, które umożliwiają przygotowanie przedstawicieli redakcji do przyjęcia oficjalnych komunikatów organizacji¹⁴⁹. Budowanie relacji ze środowiskiem dziennikarskim musi być obliczone na długi dystans. Wszelkie działania doraźne (z wyjątkiem sytuacji kryzysowych) będą odbierane, jako przejaw zabiegania o efekt prasowy, który ma być dowodem sukcesów rzecznika, albo na spełnianie przez niego, zwykle nieracjonalnych, życzeń jego pracodawcy. Nie sposób napisać „recepty”, która mówiłaby w jaki sposób budować relacje z mediami. W literaturze przedmiotu pojawiają się próby wskazywania jedynie słusznych rozwiązań: dotyczą one np. tego w jaki sposób organizować konferencję prasową lub w jaki sposób opracowywać i przekazywać dziennikarzom materiały – te detaliczne podpowiedzi nie mają zwykle większej wartości¹⁵⁰. Przedstawione niżej działanie powinno być przede wszystkim źródłem inspiracji, a nie przepisem na skuteczne działanie.

5.5. „Efekt śnieżnej kuli” – budowanie relacji ze środowiskiem dziennikarskim

¹⁴⁹ *Korzyści z takiej transakcji mogą przyjmować różne formy: zaoszczędzonego czasu, pieniędzy, pracy, jakie zazwyczaj trzeba włożyć w zbieranie informacji. Subsydium informacyjne składa się z wiadomości, faktów i innych danych oferowanych przez dostawcę jako pomoc dla zdobywającego informację. Relacja subsydiowania informacji jest relacją zwrotną i ma charakter symbiotyczny – korzystny dla obu stron. Dziennikarze dysponują szybko pewną i wiarygodną informacją, a dysponenti informacji – źródła, mają zagwarantowany przekaz tej informacji do „swojej”, wybranej publiczności.*

Małgorzata Molenda-Żdziech, *Socjologiczna problematyka komunikowania masowego*, [w:] Media, komunikacja, biznes elektroniczny, pod red. Bohdana Junga, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp z o.o., Warszawa 2001, str. 36-37

¹⁵⁰ Daniel P. Cantelmo, *How PR People Distribute and the Media Prefer to Receive News Releases and Other Public Relations Information: The Myths vs. the Reality*, [w:] *Public Relations Quarterly* - Volume 46, Issue: 3, New York 2001, str. 15

W połowie lat dziewięćdziesiątych nowy rzecznik KGHM podjął działanie na rzecz ułożenia relacji z mediami ogólnopolskimi. Wyłoniono grupę dziennikarzy, którzy spełniali następujące kryteria:

- wysoki poziom profesjonalizmu
- przestrzeganie zasad etycznych
- zatrudnienie w redakcji, której opinie miały duże znaczenie dla budowania wizerunku organizacji, a przekazywane informacje wpływały na postawy potencjalnych inwestorów.

Regularne spotkania z kilkunastoma osobami ze środowiska dziennikarskiego zaplanowano na rok ¹⁵¹. Celem tych spotkań było budowanie dobrego wizerunku rzecznika, przekazanie wiedzy o firmie, a w przyszłości wykorzystanie tych kontaktów „do porządkowania” obecności organizacji w mass mediach. Podczas spotkań – niekiedy uczestniczyło w nich kilku dziennikarzy, ale najczęściej były to spotkania z jedną osobą – rozmawiano na różne tematy: polityka, sytuacja w redakcjach, kuchnia dziennikarska, sprawy gospodarcze, sposób działania rzeczników w dużych organizacjach etc.

Rzecznik KGHM nie poruszał spraw swojej firmy z własnej inicjatywy. Natomiast dziennikarze dostawali wyczerpujące odpowiedzi, kiedy o nią pytali. Te informacje okraszone były sporą ilością plotek i anegdot z życia organizacji. Dziennikarze otrzymywali również materiały prasowe, jeśli wyrazili takie życzenie i odpowiedzi na zadane pytania na piśmie, jeśli rzecznik nie potrafił, na któreś z nich odpowiedzieć podczas

¹⁵¹ *Działalność Public Relations to działanie dla przyszłości, której efekty pozytywne widoczne są najczęściej po dłuższym okresie. Nie można więc oczekiwać natychmiastowych efektów, rozwiązania wszystkich problemów trapiących firmę czy też gwałtownego przyrostu dochodów ze sprzedaży towarów czy usług przedsiębiorstwa. Cierpliwość ze strony kierownictwa co do efektów działalności Public Relations winna być dewizą wszystkich decydentów.*
Jerzy Krawulski, op. cit., str. 25

rozmowy. Tak więc w wyniku tych spotkań dziennikarze zdobywali wiedzę na temat firmy, która była niemożliwa do przekazania w oficjalnym trybie. Można powiedzieć, że dziennikarze z najpoważniejszych mediów – m.in. Reuters, TVP, „Rzeczpospolita”, „Parkiet”, „Puls Biznesu”, Bridge News, PAP – znali KGHM lepiej niż jakąkolwiek inną dużą firmę w Polsce¹⁵². Oczywiście zaledwie niewielka część tej wiedzy mogła być wykorzystana przez nich w pracy redakcyjnej, ale najważniejsze było to, że dziennikarze o niekwestionowanym autorytecie w swoim środowisku mogli bez sięgania do źródeł ocenić każdą informację i komentarz o firmie pojawiający się w innych mediach. I oczywiście dzielili się uwagami na ten temat ze swoimi kolegami po fachu wytykając błędy lub powierzchowne potraktowanie problemu.

Wartość tak ugruntowanych „towarzysko” kontaktów umożliwia współpracę z dziennikarzami opartą na wzajemnym zaufaniu. Trzeba tylko bezwzględnie spełniać dwa warunki: nie wolno wykorzystywać tej zażyłości do podejmowania prób skłonienia ich do publikowania informacji, które ich nie interesują, no i oczywiście w żadnym wypadku nie wolno wprowadzać ich w błąd. Natomiast ze strony dziennikarzy możemy oczekiwać tego, że przyjęte ustalenia będą przez nich realizowane. Dotyczy to przede wszystkim terminów publikacji. Jesteśmy przecież zainteresowani tym, żeby najbardziej opiniotwórcze redakcje przygotowały materiały na temat organizacji bez pośpiechu, który zwykle towarzyszy pracy dziennikarza, który stara się publikować przed innymi mediami. Po to, by informacja o firmie – dotyczy to przede wszystkim informacji bardzo ważnych – została opracowana przez redakcję w spokoju, a oceny

¹⁵² *Wszelkie treści, które uważamy za kluczowe dla danego zagadnienia, powtarzamy tak długo, jak długo nie jesteśmy pewni, że zostały usłyszane i odebrane.*

Zbigniew Nęcki, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994, str. 80

wydarzenia były przemyślane, z grupą dziennikarzy reprezentujących najważniejsze media z punktu widzenia firmy, ustala się termin jej zwolnienia do publikacji. Wówczas dziennikarz nie obawia się, że wyprzedzi go konkurencja.

Jak rozwiązywać problem przekłamań w mediach i informacji nieprawdziwych

Zaufanie dziennikarzy do rzecznika organizacji ma także ogromne znaczenie w niedopuszczaniu do publikacji informacji nieprawdziwych lub zniekształconych. Jeśli rzecznik dał się poznać środowisku, jako osoba rzetelna i profesjonalnie informująca również o kłopotach firmy zwykle sprawdzą czy wiadomości, które uzyskała redakcja są prawdziwe lub nie są zniekształcone.

Co zrobić jeśli w mass mediach ukaże się, mimo naszych starań, informacja nieprawdziwa i wynikające z niej nieuprawnione komentarze? Najpierw trzeba zrobić „rachunek sumienia”. W większości przypadków stwierdzimy, że spora część winy leży po naszej stronie, że jest wynikiem niedoskonałości w komunikowaniu się z dziennikarzem lub zaniedbania kontaktu z nim. Przecież nasza współpraca z mediami ma na celu nie tylko przekazywanie im informacji, ale ma równocześnie tworzyć warunki, w których dziennikarz nie może popełnić błędu. Musimy brać przy tym pod uwagę przygotowanie profesjonalne dziennikarza i w przypadku stwierdzenia niedostatków warsztatowych szczególnie starannie podchodzić do kontaktu z nim. Taka analiza ma doprowadzić do wyciągnięcia wniosków, które wyeliminują popełnione przez nas błędy czy zaniechania w przyszłości.

Zwykle nieprawdziwa informacja i nieuprawnione komentarze budzą w organizacji wiele emocji, które artykułują przede wszystkim jej szefowie. Specjalista PR musi w takiej sytuacji zachować dystans i ocenić, czy przekłamanie w mediach (zdarzające się najczęściej w mediach o niewielkim wpływie na opinię publiczną i inwestorów, jeśli działania PR w organizacji są prowadzone w sposób profesjonalny) ma istotne znaczenie dla firmy. Na to pytanie najczęściej odpowiemy, że nie ma to żadnego znaczenia. Wtedy powinniśmy podjąć działanie mające na celu wywołanie tematu po raz drugi i przedstawienie przez dziennikarza faktów zgodnie z rzeczywistością. Najczęściej dziennikarz – jeśli poinformujemy go, że popełnił błąd oraz że nie będziemy zwracać się o sprostowanie – chętnie podejmie współpracę i będzie się starał opublikować materiał na ten temat w nieodległej przyszłości. Powinniśmy współdziałać z nim w poszukiwaniu pretekstu do powtórzenia informacji w wersji prawdziwej. Jeśli nam odmówi powinniśmy to traktować jako sygnał o jego niskiej pozycji w redakcji i braku możliwości zawarcia takiego „układu”. Wówczas powinniśmy podjąć staranie o wywołanie tematu w kilku innych mediach, których publikacje „przebijają” tę nieprawdziwą. **Żądanie sprostowania – niezależnie od tego czy jest uzasadnione czy nie – jest odbierane przez dziennikarza i jego redakcję, jako akt najwyższej, nieuprawnionej agresji.** Trzeba podkreślić, że w większości przypadków sprostowania kierowane do mediów są nieuzasadnione, ponieważ nie dotyczą faktów, o których informuje redakcja. Ich autorzy usiłują „prostować” konkluzje i oceny dziennikarza.

Niemniej nawet te sprostowania, które mają uzasadnienie – ze względu na niewielkie znaczenie błędów popełnionych przez dziennikarza – należy traktować jako błąd profesjonalny specjalisty PR lub

kierownictwa organizacji, które go zmusza do jego wystosowania ¹⁵³. Bardzo rzadko zdarzają się sytuacje, w których żądanie sprostowania jest bezwzględnie konieczne (w latach 1995-1999 w KGHM wystosowano trzy sprostowania do prasy; w jednym przypadku chodziło o wywiad opublikowany w „Parkiecie” z wiceprezes KGHM ds. Finansowych. Wywiad ten nie został autoryzowany mimo wcześniejszych ustaleń. Dziennikarz włożył w usta swojej rozmówczyni wypowiedzi, które z punktu widzenia jej profesji były absolutnymi bzdurami; gdyby rynek finansowy miał ją oceniać na podstawie tych stwierdzeń musiałby dojść do wniosku, że ze względu na rażący brak kompetencji osoby zarządzającej finansami KGHM w niedługim czasie upadnie. Zażądano powtórnego opublikowania wywiadu w wersji autoryzowanej i wyjaśnienia przyczyn ponownej publikacji. Redaktor naczelny „Parkietu” uznał argumenty szefa PR zdając równocześnie sobie sprawę, że jego firma znalazła się w sytuacji bez wyjścia i musi – choć wiadomo, że unika tego typu żądań – domagać się sprostowania w takiej formie. Dziennikarz, który opublikował nieautoryzowany wywiad zakończył swoją karierę w „Parkiecie”).

5.7. Zachowanie inicjatywy informacyjnej jako najważniejszy warunek powodzenia kontaktów z mediami

Rzecz jasna najważniejszym zabezpieczeniem organizacji przed pojawieniem się w mediach informacji zawierających błędy i pomyłkami lub nieuprawnionymi konkluzjami dziennikarzy jest sposób kontaktowania się z nimi rzecznika prasowego. Starannie przygotowane materiały prasowe, ułatwianie dziennikarzowi kontaktów z przedstawicielami organizacji i jej

¹⁵³ *Zanim jednak prześlemy sprostowanie lub odpowiedź dobrze jest wyczerpać inne środki np. porozmawiać z autorem tekstu, sekretarzem redakcji lub redaktorem naczelnym. Ugoda polegająca na opublikowaniu kolejnego, tym razem prawdziwego tekstu o naszej firmie jest zdecydowanie lepsza od sprostowania – w ten sposób unikniemy wojny z mediami, która i tak obróciłaby się na naszą niekorzyść.*

Aneta Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, op. cit., str. 284

kierownictwem, przygotowanie specjalnie dla konkretnego dziennikarza informacji, które go interesują, poświęcenie mu czasu przez pracowników działu PR etc.

Niemniej elita dziennikarska doskonale znająca firmę stawiała się mimo woli adwokatami firmy – stała na straży rzetelności informacji o sytuacji w organizacji. Było to zwłaszcza istotne podczas prywatyzacji KGHM. Dziennikarze ci budowali również pozytywny wizerunek rzecznika organizacji opowiadając o spotkaniach z nim i przekazując opinie na jego temat w środowisku mediów¹⁵⁴.

Jedną z kwestii zasadniczych w kontaktach z mass mediami jest umiejętność wykorzystywania części informacji stanowiących tajemnicę firmy. Większość praktyków: rzeczników prasowych i osób zajmujących się Public Relations uważa, że do ich obowiązków należy również strzeżenie poufnych informacji organizacji lub takich, które niekiedy dość dowolnie, za takie zostają uznane przez kierownictwo firmy.

Przekonanie takie w pierwszym przypadku – bezwzględnie słuszne – wynika jednak najczęściej nie z przesłanek profesjonalnych, a poczucia zależności od zwierzchników, czyli inaczej mówiąc, kiedy profesjonalizm i samodyscyplinę w pracy zastępuje lęk przed jej utratą. Czy oznacza to jednak, że wszystkie poufne informacje mają być bezwzględnie ukrywane przed wszystkimi dziennikarzami? Oczywiście nie.

¹⁵⁴ Naukowcy twierdzą, że media mają ograniczoną siłę perswazji i w większym stopniu przyczyniają się do wzmacniania istniejących postaw niż do tworzenia nowych poglądów. Niewątpliwie jednak siłę perswazyjną przekazu można zwiększyć, gdy wywołuje on lub towarzyszy mu wysoki stopień zaangażowania osobistego. Innymi słowy jednostka, której na czymś zależy i która zasadniczo zgadza się z ogólnym stanowiskiem organizacji, często będzie ulegała perswazji popierającej ten pogląd. Fraser P. Seitel, op. cit., str. 60

Wiadomo przecież, że po to, by uzyskać ekspertyzę w jakiejś sprawie musimy specjaliście udostępnić informacje, które firma uważa za swoją tajemnicę. Taki ekspert jest zobowiązany do poufności, której niedotrzymanie wystawia na szwank jego reputację i może narazić na poważne konsekwencje natury prawnej. Podobne postępowanie jest możliwe (a niekiedy konieczne) w przypadku części dziennikarzy mających szczególne znaczenie w kształtowaniu opinii istotnej dla danej organizacji.

Te zastrzeżone, poufne informacje nie mogą oczywiście zostać opublikowane. Potrzebne są dziennikarzowi do właściwego zrozumienia tych informacji, które możemy mu przekazać oficjalnie. Jest to istotne zwłaszcza w przypadku mediów kształtujących postawy inwestorów. Zarówno taka redakcja, jak i strona udzielająca informacji – w tym tych tylko do wiadomości dziennikarza – powinna być zainteresowana nie tylko rzetelnością publikowanych wiadomości, ale również uzyskaniem warunków, w których dziennikarz nie zinterpretuje ich w sposób błędny. Trzeba pamiętać o tym, że zarzut karny wprowadzenia inwestorów w błąd opiera się o odpowiednie przepisy ustawy¹⁵⁵.

¹⁵⁵ **Art. 81.**

1. Od dnia udostępnienia prospektu do publicznej wiadomości emitent jest obowiązany do równoczesnego przekazywania Komisji, spółce prowadzącej giełdę lub spółce prowadzącej rynek pozagiełdowy, na których są notowane papiery wartościowe emitenta:

- 1) każdej informacji powodującej zmianę treści prospektu - w okresie jego ważności,
- 2) informacji poufnych,
- 3) informacji bieżących i okresowych

- a po upływie 20 minut od chwili przekazania informacji tym podmiotom - także przekazania jej do publicznej wiadomości.

Art. 174.

1. Kto, będąc odpowiedzialnym za informacje zawarte w prospekcie lub inne informacje związane z wprowadzaniem papierów wartościowych do publicznego obrotu lub informacje, o których mowa w art. 81 ust. 1, podaje nieprawdziwe lub zataja prawdziwe dane, w istotny sposób wpływające na treść informacji, podlega grzywnie do 5.000.000 zł i karze pozbawienia wolności od 6 miesięcy do lat 5.
2. Tej samej karze podlega, kto dopuszcza się czynu określonego w ust. 1, działając w imieniu lub w interesie osoby prawnej lub jednostki organizacyjnej nieposiadającej osobowości prawnej.

Decyzja o udostępnieniu dziennikarzowi informacji poufnych musi być oczywiście racjonalna i powinna opierać się zarówno na znajomości funkcjonowania jego redakcji, jak i jej przedstawiciela. Konieczne jest również poczynienie z dziennikarzem wyraźnych uzgodnień dotyczących sposobu wykorzystania z przekazanych mu do wglądu informacji stanowiących tajemnicę firmy.

Inną kwestią sposób jest stosowania technik Public Relations określane niekiedy jako marketing polityczny¹⁵⁶. Tutaj problem odpowiedzialności prawnej jest stosunkowo niewielki, a sposób komunikowania się z mediami łamie często zasady etyczne PR. Odpowiedzialność polityczna natomiast to termin trudny do zdefiniowania – tzw. odpowiedzialność polityczną może ponieść osoba, która podejmie konieczne, bezwzględnie słuszne, ale za to niepopularne decyzje oraz polityk, którego nieudolność została zauważona lub został przyłapany na nieuczciwości. Media dość często pokazują nieprzestrzeganie przez polityków zasady poufności informacji, dają świadectwo łatwości, z jaką zmieniają deklarowane wcześniej poglądy i dowodzą, jak nieefektywne – choć może efektowne – jest dyskutowanie stron sceny politycznej za pośrednictwem mediów, a nie przy stole.

5.8. Zabezpieczenie organizacji przed kryzysem wtórnym wynikającym z niewłaściwego komunikowania się z mediami w czasie kryzysu

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. , Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Dziennik Ustaw 02.49.447

¹⁵⁶ Uważamy za niewłaściwe mieszanie terminologii PR i marketingu. Jednakże w przypadku polityki określanie działań promocyjnych mianem marketingowych ma spore uzasadnienie. Dotyczy to przede wszystkim strony etycznej tego rodzaju promocji, a także w jakiejś części stosowanych technik, które co prawda mogą być stosowane dla potrzeb Public Relations, ale są niewątpliwie dorobkiem marketingu.

W drugim przypadku, kiedy kierownictwo organizacji pragnie ukryć informacje¹⁵⁷ – po to tylko, by uniknąć kłopotów lub je odroczyć – rzecznik (specjalista PR) znajduje się w sytuacji, w której musi przedstawić przypuszczalne konsekwencje takiego postępowania. Zwykle chodzi o wydarzenia w organizacji, takie jak wypadek, skażenie środowiska, nieuczciwość pracownika wysokiego szczebla etc. Zwłaszcza w przypadkach, kiedy mamy do czynienia z dużymi organizacjami specjalista PR musi wiedzieć, że informacja o tej niekorzystnej, dla firmy oraz jej kierownictwa, sytuacji i tak ujrzy światło dzienne. Zwykle – na skutek jej źródła, którym będzie przeciek lub plotka – będzie to informacja, która będzie zniekształcona i zwielokrotniona. W momencie, kiedy w takim trybie dotrze do opinii publicznej będzie równocześnie siłą rzeczy sugestią o nieczystych intencjach kierownictwa organizacji i jej rzecznika. Najczęściej w takiej sytuacji jej wymowę podkreśli komentarz dziennikarza, który będzie – nie bez pewnych podstaw – mógł stwierdzić, że firma zachowuje się wobec zaistniałego faktu w sposób podejrzany.

Sposób właściwego postępowania w sytuacjach kłopotliwych dla firmy, czy wręcz kryzysowych, jest stosunkowo prosty i bardzo trudny do zrealizowania ze względu na opór – często podświadomy – kierownictwa organizacji, które nie potrafi lub nie chce zrozumieć, że jeśli informujemy o naszych kłopotach opinię publiczną, jako pierwsi, zmniejszamy nasze problemy, a nawet osiągamy pewne (jeśli nasze postępowanie w takich okolicznościach jest konsekwentne), trwałe korzyści.

¹⁵⁷ Informacje, które nie są tajemnicą handlową, wojskową etc. lub nie wymagają ich chwilowego zatajenia ze względu na obowiązujące procedury dotyczące komunikowania się z Komisją Papierów Wartościowych, Giełdą Papierów Wartościowych i Polską Agencją Prasową...

Po pierwsze: informując media i opinię publiczną panujemy nad informacjami, które od nas „wychodzą” i mamy tym samym pewien, niekiedy znaczny, wpływ na ich interpretację¹⁵⁸.

Po drugie: zamiast, jak to się zazwyczaj dzieje w takich sytuacjach, ułatwiamy pracę dziennikarzom zyskując w naturalny sposób ich życzliwość, a niekiedy współczucie.

Po trzecie: wypracowujemy sobie opinię organizacji, która nie unika otwartego mówienia o sytuacjach trudnych lub kryzysowych – powiększamy w ten sposób kapitał firmy i zyskujemy wiarygodność. W przyszłości może się to okazać bardzo ważne w zwalczaniu informacji nieprawdziwych, które przecież mogą dotknąć każdą firmę.

Trzeba równocześnie mieć świadomość, że w sytuacjach kryzysowych dla firmy mamy do czynienia zwykle ze wszczęciem śledztwa przez powołane do tego instytucje. W momencie, kiedy do działania wkracza policja, prokuratura, Urząd Górniczy, straż pożarna etc. mamy bardzo ograniczone możliwości komentowania powstałej sytuacji, a zwłaszcza snucia przypuszczeń, co do jej przyczyn¹⁵⁹. Dziennikarze, jeśli wcześniej nie dopuściliśmy się próby ukrycia informacji o kłopotach i

¹⁵⁸ Choćby, dlatego, że w takich okolicznościach możemy *poza protokołem* udzielić informacji, które mogą mieć wpływ na opinię dziennikarza. Np., jeśli mamy do czynienia z wypadkiem śmiertelnym nie wypada nam mówić publicznie o tym, że systemy bezpieczeństwa funkcjonują bez zarzutu, a organizacja dokłada wszelkich starań i pod względem ewentualnego zagrożenia śmiercią należy do najbezpieczniejszych na świecie. Kopalnie KGHM Polska Miedź SA naprawdę należą do najbezpieczniejszych na świecie. W wypadkach komunikacyjnych ginie na terenie działania KGHM wielokrotnie więcej ludzi niż tysiąc metrów pod ziemią i choć to prawda, w sytuacjach, kiedy zginął górnik lub górnicy, nigdy nie należy powoływać się publicznie na dokumentujące ten stan rzeczy statystyki. Trzeba było pamiętać, że komentarz w oparciu o te dane – pomijając już fakt, że byłby zbędną i niefortunną próbą usprawiedliwiania zaistniałej sytuacji – byłby nie do przyjęcia przede wszystkim dla bliskich osoby, która zginęła.

¹⁵⁹ Kiedy w KGHM 1998 r. miał miejsce wypadek helikoptera, w którym zginął jeden z pracowników, w informacji prasowej napisano (bo wszystko na to wskazywało), że jego przyczyną była, niewyjaśniona jeszcze, awaria techniczna. Ówczesny Przewodniczący Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych ppłk. Andrzej Winiewski zwrócił słusznie uwagę, że dopuszczono się tym sformułowaniem spekulacji, która może obciążać producenta lub serwis.

zdażyliśmy poinformować ich o powstałej sytuacji jako pierwsi oraz pokazujemy im środki mające na celu zminimalizowanie skutków kryzysu, doskonale rozumieją nasze ograniczenia. To prowadzący dochodzenie informują – niestety nie zawsze w sposób umiejętny, przyjazny dla mediów – o przyczynach tego, co się stało. A my dopiero po opublikowaniu oficjalnego komunikatu przez komisję możemy skomentować wydarzenie, które miało miejsce. Wcześniej wolno nam mówić tylko o faktach.

Konferencja prasowa jest tylko jednym ze sposobów kontaktów z mass mediami. Niestety dość często nadużywanym. Za o wiele efektywniejsze uważać należy indywidualne kontakty z dziennikarzami. Jeśli są odpowiednio częste ma to zresztą wpływ również na atmosferę podczas konferencji prasowej, jeśli koniecznie trzeba ją zorganizować. Co może być powodem do zwołania konferencji prasowej? Na pewno wyjątkowo ważne wydarzenie dotyczące organizacji lub branży, którą firma reprezentuje. Pamiętać jednak należy, że do równoczesnego informowania dużej grupy mediów konferencja prasowa nie jest jedynym narzędziem, jakim dysponujemy.

Przyczyną zwołania konferencji może być także fakt, że nie organizowaliśmy takiego spotkania od dłuższego czasu. Jeśli do tego dojdą sygnały ze strony dziennikarzy, że chcieliby już takiego spotkania mamy dodatkowy powód – zdarzyło się, iż kilkakrotnie jedyną (lub zasadniczą przyczyną) zwołania przez rzecznika KGHM konferencji prasowej były pytania ze strony dziennikarzy, których uważał dla swojej organizacji za ważnych, o to, kiedy zostanie zorganizowana.

Ale są też organizacje, które zwołują konferencję prasową w irracjonalnej nadziei, że rozwiąże ona ich problem, iż samo spotkanie z dziennikarzami zmieni ich ocenę sytuacji w firmie (np. podczas kryzysu), zadowoli narcyzm szefa etc. Są to najczęściej firmy – niekiedy sporych rozmiarów – które w ogóle nie mają specjalistów PR lub mają ich kompletnie ubezwłasnowolnionych przez złe umieszczenie w strukturze organizacji, uzależnionych od szefów „najlepiej znających się oczywiście także na PR” czy wreszcie rzeczników pozbawionych kwalifikacji, kontaktów i autorytetu: wewnątrz organizacji i na zewnątrz (także w środowisku dziennikarskim). Na takich konferencjach odnotowujemy zwykle niewielką frekwencję dziennikarzy, a po niej niewielki lub żaden efekt prasowy, który wcześniej – w kuluarach, poprzedziło wzruszanie ramionami i zdenerwowanie z powodu zawracania głowy: dziennikarze nie lubią konferencji, po których nie mogą dostarczyć swojej redakcji „materiału”.

Problemem jest także to, że niewielu rzeczników stara się (umie) wypracować własny styl prowadzenia konferencji prasowych. Na ogół spotkania z dziennikarzami odbywają się bez szczególnego czy sensownego przygotowania, a materiały dla nich „zredagowane” są w sposób, który nie uwzględnia potrzeb mass mediów (są np. nasycone komentarzami, które mogą być wygłoszone podczas konferencji, ale w materiałach są najzupełniej zbędne, dość często z komentarzy takich przebijają emocje, które osłabiają wymowę faktów). Spektakl konferencyjny jest jednak dość ważny.

Atmosfera, która panuje podczas spotkania z mass mediami nie ma większego znaczenia dla najlepszych dziennikarzy, którzy są zainteresowani przede wszystkim informacjami o faktach. Ale przecież nie

tylko z takimi przedstawicielami mediów mamy do czynienia. Dla tych mniej doświadczonych lub niespecjalnie utalentowanych klimat konferencji ma duży wpływ na ich opinie i trzeba wziąć to pod uwagę. Jednakże sposób prowadzenia konferencji powinien brać pod uwagę przede wszystkim komfort wypowiedzi głównego aktora spotkania z dziennikarzami¹⁶⁰ – zwykle szefa organizacji, który, na skutek braku doświadczenia oraz treningu, jest zestresowany i traci pewność siebie, którą znamy z jego stylu bycia w firmie. Ten stres ma możliwie ograniczyć prowadzący konferencję rzecznik, który musi być jej gospodarzem. Nie może dopuścić do nadmiernej skwapliwości odpowiadania na pytania, której towarzyszy zwykle brak zastanowienia. Nie może także dopuścić do emocjonalnej reakcji szefa na agresywne pytanie dziennikarza. M.in. z tego powodu powinien być w trakcie konferencji aktywny – nie może być tylko osobą udzielającą głosu dziennikarzom. Musi panować nad sposobem udzielania odpowiedzi przez szefa firmy – jemu również udziela głosu „wedle swego uznania”.

I znowu należy postawić pytanie, na które trzeba znać odpowiedź, kiedy prowadzi się konferencję prasową: dlaczego dobry rzecznik nie tylko rozdaje głosy, ale także sporo mówi podczas spotkania? Najważniejsze jest to co mówi, ale oczywiście niezwykle ważne jest to jak mówi...¹⁶¹

¹⁶⁰ Bardzo rzadko zdarzają się konferencje prasowe, w których występuje jedynie rzecznik prasowy organizacji. A przecież wydawałoby się to naturalne, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych, ale zwykle w tej części Europy specjalista PR nie jest obdarzany, proporcjonalnym do jego roli, zaufaniem kierownictwa organizacji, a co gorsza często nie ma wystarczających kwalifikacji i predyspozycji charakterologicznych, by je otrzymać.

¹⁶¹ *Ważne jest nie tylko to, co się mówi i robi, istotne jest przede wszystkim, w jaki sposób się mówi i działa.*

Izabella Zalewska, *Rola rzecznika prasowego w kreowaniu wizerunku*, [w:] *Public Relations na problemach zarządzania*, red. naukowy Zdzisław Knecht, „Edukacja” Wyższa Szkoła Zarządzania, Wrocław 2001, str. 183

- po pierwsze, by – np. żartem lub uwagami porządkowymi – rozluźnić głównego aktora konferencji (tylko pochodną takich wypowiedzi jest dobry nastrój zgromadzonych dziennikarzy)
- po drugie, by dać mu czas na zastanowienie się nad treścią odpowiedzi na pytanie
- po trzecie – kiedy jest to konieczne – zacząć odpowiedź na pytanie dziennikarza, by zasugerować szefowi organizacji sposób odpowiedzi
- po czwarte, by zapanować nad pytaniami – zachować inicjatywę informacyjną etc.

Właśnie zachowanie inicjatywy informacyjnej ma kluczowe znaczenie dla powodzenia działań Public Relations – w tym rzecz jasna sukcesów w kontaktach z mass mediami. Podczas konferencji prasowej lub rozmowy w mediach elektronicznych sprawność techniczna (umiejętność mówienia, refleks i inteligencja) ma równie duże znaczenie, jak strona merytoryczna wypowiedzi, oświadczeń i udzielanych odpowiedzi na pytania dziennikarzy. Ważna jest oczywiście umiejętność udzielenia odpowiedzi wymijającej – w szczególnie uzasadnionych przypadkach, odsunięcia odpowiedzi w czasie, a przede wszystkim zrealizowanie własnego planu przekazania określonych informacji.

Nie ma niczego złego w tym, jeśli kierujemy się zasadą: ważniejsze jest to, co my chcemy powiedzieć, niż to, o co nas pytają. Ale oczywiście odpowiedzieć na wszystkie pytania trzeba. Zwykle na początku konferencji

informujemy dziennikarzy (dość często w wysłanym wcześniej zaproszeniu i mniej oficjalnych rozmowach nt. planowanej konferencji), jakiemu tematowi lub tematom będzie poświęcona, ale przecież wiadomo, że padną pytania dotyczące innych kwestii.

Nie wdając się w szczegóły trzeba stwierdzić, że firma dobrze przygotowana do kontaktów z mass mediami, a więc także do konferencji prasowych, musi umieć realizować następującą zasadę: **nie ma kłopotliwych pytań, są tylko odpowiedzi, które mogą być przyczyną problemów organizacji**. By nie było to stwierdzenie gołosłowne warto przypomnieć, że Public Relations nie zajmuje się – wbrew niesłusznemu przekonaniu wielu menedżerów – zakłamywaniem czy przedstawianiem wyidealizowanej rzeczywistości. Tzw. trudne pytania niekoniecznie muszą dotyczyć spraw wstydlivych dla organizacji, to mogą być pytania, które mają na celu sprowokowanie odpowiedzi, które sprawiając wrażenie niespójnych, umożliwią przedstawienie sytuacji firmy w krzywym zwierciadle. Nie demonizując tego zjawiska – nie stosując tego rodzaju praktyk poważni dziennikarze i dobre redakcje – trzeba sobie zdawać sprawę z tego, że istnieje grupa mediów, dla których rzeczywistość, fakty nie mają znaczenia: ważny jest choćby pozór sensacji.

Biorąc te i wiele innych uwarunkowań osoba, która zamierza zająć się Public Relations musi mieć świadomość, że musi wypracować sobie własny styl dostosowany do jej predyspozycji charakterologicznych i umiejętności. Każde naśladownictwo naraża specjalistę PR na poważne niebezpieczeństwo. Tym większe, im mniejsze jest jego doświadczenie. A pokusie „automatycznego” naśladownictwa ulegają najczęściej osoby o krótkim stażu w tej dziedzinie. Wszyscy uznani specjaliści PR twierdzą, że w tej dziedzinie nie da się napisać „książki kucharskiej”. Własny sposób

działania – oczywiście zgodny z kanonami dyscypliny – ukrywa wady specjalisty i eksponuje zalety.¹⁶²

¹⁶² W 1999 r., po odejściu prezesa, z którym autor dysertacji pracował prawie 5 lat, w firmie KGHM nastąpiły zmiany organizacyjne, których efektem było pozbawienie autora funkcji rzecznika prasowego przedsiębiorstwa. W KGHM autor pracował jeszcze przez kilkanaście tygodni jako dyr. ds. zarządzania informacjami. Koleżanka z Warszawy, której powierzono stanowisko dyr. Departamentu PR i rzecznika prasowego, nie miała doświadczenia w tej profesji. Pierwszą konferencję prasową w siedzibie firmy, z udziałem nowego prezesa KGHM, który przystał na sugestię autora, żeby przy okazji konferencji autor mógł przedstawić także nowego rzecznika, poprowadził autor dysertacji. W rozmowie z nowym prezesem autor dysertacji wyraził także opinię, iż jego zdaniem spotkanie z dziennikarzami odbywa się zbyt wcześnie – nowy prezes powinien poznać lepiej firmę zanim odpowie na pytania mass mediów. Prezes nie wziął jednak pod uwagę tej sugestii autora. W rezultacie, jeden z regionalnych dzienników w artykułach, jakie kazały się po konferencji opublikował w podsumowaniu: "Na pytania dziennikarzy odpowiadał przede wszystkim odchodzący rzecznik (80% czasu odpowiedzi na pytania), prezes wykorzystał 20% czasu, nowa rzeczniczka nie wypowiedziała się ani raz". Była to najtrudniejsza konferencja prasowa, którą prowadził autor w okresie swojej długoletniej praktyki zawodowej. Wynikało to m.in. z faktu, iż nowy prezes wszystkie niemalże pytania kierowane przez dziennikarzy do niego odsyłał do autora dysertacji. Część z nich dotyczyła zagadnień specjalistycznych, którymi autor nigdy się nie zajmował.

Następnego dnia miała się odbyć duża konferencja prasowa nowego prezesa w Warszawie. Następczyni autora uznała, iż chce tę konferencję poprowadzić samodzielnie. Autor dysertacji – spodziewając się ewentualnych problemów stanowczo jej to odradzał, niemniej jednak – w związku z kategorycznie wyrażanym stanowiskiem swojej następczyni – zaakceptował jej decyzję, uważając iż ostatecznie jego zgoda nie jest w tej sytuacji potrzebna, a nowy rzecznik ma prawo do takiego stanowiska oraz bierze pełną odpowiedzialność za ewentualne konsekwencje. Mimo takiego obrotu spraw, autor dysertacji pojechał – zgodnie ze swoją dotychczasową praktyką – do Warszawy dzień wcześniej (zaraz po zakończeniu konferencji w Lubinie), by spotkać się z kilkoma dziennikarzami po to, by zorientować się, jakie kwestie będą interesowały ich najbardziej.

Istotne jest, iż autor dysertacji miał – w odróżnieniu od innych kolegów z branży pracujących podobnie jak on w z dużych organizacjach – bardzo swobodny sposób prowadzenia konferencji prasowych. Trwały one zwykle niewiele ponad 20 minut bez względu na rangę poruszanego problemu. Podczas konferencji autor udzielał (lub nie) głosu nie tylko dziennikarzom, ale również swoim szefom. Podczas konferencji – nie zawsze na samym początku – autor miał także w zwyczaju zapowiadać, że oficjalna część (de facto najmniej atrakcyjna dla dziennikarzy, którzy wolą rozmowy indywidualne) będzie krótka, a w kuluarach będą do dyspozycji również ci przedstawiciele firmy, którzy nie znaleźli się za konferencyjnym stołem. Ponieważ autor dość dobrze znał większość dziennikarzy, podczas prowadzenia konferencji dawał on także często upust swojej naturalnej skłonności do żartów. Np. podczas dwóch najważniejszych konferencji KGHM w Warszawie – tuż przed prywatyzacją KGHM – szczególnie serdecznie witał red. Świderka („Rzeczpospolita”) i red. Bobińskiego („FT”) twierdząc, że ich obecność gwarantuje powodzenie konferencji – ze względu na specyficzny i niezwykle kulturalny sposób zadawania pytań przez red. Świderka oraz niepohamowane poczucie humoru red. Bobińskiego. Zwykle konferencja rozpoczynała się z zaplanowanym, kilkuminutowym opóźnieniem, by możliwie wszyscy dziennikarze mogli w niej uczestniczyć od początku. Ostatni, spóźniony dziennikarz, który wchodził przed rozpoczęciem konferencji, był wymieniany przez autora z nazwiska jako osoba, na którą specjalnie wszyscy czekali etc.

Natomiast rozmowy kuluarowe trwały tak długo, jak życzyli sobie dziennikarze. W tej „nieoficjalnej” części było do ich dyspozycji kilka, a niekiedy kilkanaście osób z firmy, które mogły kompetentnie udzielić informacji i potrafiły także towarzysko zająć się dziennikarzami. W momencie rozpoczęcia części kuluarowej dziennikarzami zajmowali się przede wszystkim współpracownicy autora dysertacji z Departamentu PR, którzy pomagali dziennikarzom w kontaktach z przedstawicielami KGHM reprezentującymi różne specjalności. Autor zwykle w tym czasie prowadził towarzyskie z dziennikarzami oraz ustalał następne kontakty – służbowe i prywatne.

Podczas konferencji w Warszawie autor przedstawił dziennikarzom nowego prezesa i nową rzeczniczkę, której oddał prowadzenie spotkania. Ta kategorycznie – ton jej wypowiedzi wynikał z opinii autora – z debiutanckiego stresu – poinformowała dziennikarzy, że konferencja będzie trwała krótko, a po niej nastąpią dłuższe rozmowy kuluarowe. Najwyraźniej chciała powielić sposób prowadzenia konferencji typowy dla autora dysertacji (potem zresztą autor dowiedział się, że do

Dobre relacje ze środowiskiem dziennikarskim chronią firmę przed kryzysem, który mogą wywołać doniesienia niezgodne z rzeczywistością. Takie nieprawdziwe informacje mogą doprowadzić do poważnego kryzysu organizacji: obniżyć jej wartość, a nawet doprowadzić ją do upadłości. Doskonałym przykładem takiego kryzysu, którego jedynym źródłem były nieprawdziwe informacje w mediach jest sytuacja jaka miała kilka lat temu miejsce w Banku Częstochowa.

W każdej sytuacji konieczne jest budowanie zabezpieczeń na wypadek kryzysu z mediami i podejmować błyskawiczne działania jeśli powstanie zagrożenie takim kryzysem

Nawet jeśli mamy głębokie przekonanie, że nic nie jest w stanie zakłócić dobrych relacji organizacji ze środowiskiem mass mediów musimy brać pod uwagę taką ewentualność. Okazuje się bowiem, że w szczególnych sytuacjach na te kontakty mogą wpłynąć decydenci spoza organizacji ograniczając zbudowany przez firmę otwarty system komunikowania się z mass mediami. Na kilka miesięcy przed prywatyzacją KGHM w 1997 r. taką sytuacją został zaskoczony Departament PR firmy.

poprowadzenia konferencji jego następczyni przygotowywała się podczas jazdy samochodem słuchając „na okrągło” konferencji, którą autor prowadził poprzedniego dnia w Lubinie). Pod koniec założonego czasu trwania konferencji – także tonem nie znoszącym sprzeciwu – dziennikarze usłyszeli od następczyni autora zapowiedź ostatnich dwóch pytań. Dziennikarka reprezentująca „Gazetę Bankową, z dość długim stażem zawodowym – którą najwyraźniej rozdrażniła młoda, ładna i sprawiająca wrażenie nadmiernie pewnej siebie rzeczniczka – podniosła się i zapytała agresywnie: „To po co jest ta konferencja skoro nie macie Państwo dla nas czasu?” Jej wypowiedzi towarzyszył szmer aprobaty zgromadzonych dziennikarzy. W tej sytuacji autor dysertacji zdecydował się przejąć inicjatywę i wzięwszy mikrofon od nowej rzeczniczki zwrócił się do dziennikarki z „Gazety Bankowej”: „Od początku konferencji przyglądam się pani uważnie... i wiedziałem, że pani mi to robi”. Wypowiedź autora spotkała się z wybuchem śmiechu wszystkich zgromadzonych dziennikarzy. W kolejnych słowach autor poinformował dziennikarzy, iż oficjalna część konferencji dobiega końca, a prezes oraz inni przedstawiciele KGHM są do dyspozycji przedstawicieli mediów w kuluarach tak długo, jak dziennikarze będą sobie tego życzyli. Autor dysertacji nie omieszkiał także poinformować Pani redaktor z „Gazety Bankowej”, iż to ona właśnie ma absolutne pierwszeństwo w przeprowadzeniu rozmowy z prezesem. W ostatnim zdaniu skierowanym do dziennikarzy autor dysertacji poinformował także, iż tytułem kompromisu proponuje nie dwa -, jak było to zapowiedziane wcześniej – ale tylko jedno ostatnie pytanie. Po udzieleniu odpowiedzi na to jedno pytanie (nie było to pytanie „GB”) część oficjalna konferencji prasowej dobiegła końca w bardzo dobrej atmosferze. Większość czasu części kuluarowej – jak nigdy wcześniej – autor dysertacji spędził z jednym tylko dziennikarzem: przedstawicielką „Gazety Bankowej”...

Sprawcą powstałego zamieszania i kłopotów była międzynarodowa firma prawnicza Clifford Chance, która wchodziła w skład konsorcjum doradczego Ministra Skarbu przy wprowadzaniu Polskiej Miedzi na giełdy w Warszawie i Londynie. Clifford Chance przekazał ustną informację zarządowi KGHM, że w okresie poprzedzającym debiut giełdowy organizacji w ogóle nie wolno kontaktować się z mediami. Zarząd KGHM poważnie potraktował ten sygnał – pochodzący w końcu od doradcy właściciela firmy: Skarbu Państwa. Kierownictwo Polskiej Miedzi przyjęło wskazanie Clifforda na chwilę z pewną ulgą, ponieważ zdawano sobie sprawę z zagrożeń wynikających z nieprecyzyjnie określonych reżimów informacyjnych obowiązujących spółki w okresie przed wejściem na giełdy. Dyrektor PR został poinformowany o wprowadzeniu zakazu na kontakty z mediami. Departament PR w odpowiedzi przedstawił konsekwencje wprowadzenia embarga informacyjnego w sytuacji największego zainteresowania dziennikarzy Polską Miedzią – być może nie tylko w jej minionej historii, ale i przyszłej: była to wówczas największa prywatyzacja w Europie Środkowo-Wschodniej. Wśród najpoważniejszych zagrożeń wymieniono:

- utratę inicjatywy informacyjnej
- utratę wiarygodności
- przyjęcie przez media oczywistej w tej sytuacji filozofii działania: wszystko jedno co, wszystko jedno z jakiego źródła, byle o KGHM

- absolutną pewność, że zerwanie kontaktów z mediami doprowadzi do wielu przekłamań na temat KGHM w informacjach ukazujących się w mediach
- absolutną pewność, że w mediach pojawią się informacje szkodzące wizerunkowi firmy i jej debiutom giełdowym.

Ale zakaz informowania mediów o czymkolwiek został utrzymany. Dyrektor PR podjął na własną rękę nieoficjalne kontakty z przedstawicielami najpoważniejszych mediów, gdzie na konfidenancyjnych zasadach wyjaśniał przyczyny zaistniałej sytuacji, by zminimalizować konsekwencje wprowadzonego embarga informacyjnego. Na konsekwencje nie trzeba było jednak czekać długo. Przez kilka miesięcy rzecznik KGHM skutecznie blokował pojawienie się, w najpoważniejszych mediach, informacji o rzekomym zagrożeniu strajkowym w KGHM. Takie informacje pojawiały się jedynie w prasie dolnośląskiej i opierały się na wypowiedziach związkowców, którzy kontestowali prywatyzację, by zdobyć poklask swojego elektoratu. Dziennikarze z Reutersa, Rzeczypospolitej etc., do których docierały doniesienia prasy regionalnej pytali dyrektora PR czy takie zagrożenie ma miejsce. Ponieważ związki zawodowe nie były w stanie zorganizować protestu przeciwko prywatyzacji (załoga była dobrze poinformowana, jakie będą jej skutki) otrzymywali przez kilka miesięcy odpowiedź przeczącą i deklarację rzecznika, że jeśli będzie takie niebezpieczeństwo zostaną przez niego niezwłocznie poinformowani. Na skutek dużego kredytu zaufania, jakim obdarzali szefa PR KGHM, informacje z prasy regionalnej wędrowały do redakcyjnego kosza mediów ogólnopolskich i międzynarodowych. Ale w sytuacji kiedy KGHM zamilkł informacja

mówiąca o tym, że związkowcy grożą strajkiem – przecież prawdziwa – była dla tych mediów, z braku innych, satysfakcjonująca.

Nie wdając się w szczegóły warto przytoczyć jeszcze jeden znamieny przykład konsekwencji powstałej luki informacyjnej. Oddział Reutersa w Warszawie nadał depeszę o KGHM opartą na źródłach australijskich (!). Oczywiście z racji geograficznego oddalenia i faktu, że informacje zbierano u konkurencji KGHM wiadomość Reutersa zawierała dość dużo nieścisłości. Rozmowa z ówczesnym szefem polskiego oddziału Reutersa potwierdziła mechanizm, który przewidywał Departament PR Polskiej Miedzi. Centrala Reutersa domagała się depeszy o sytuacji w KGHM – oddział warszawski poinformował, że KGHM nie udziela żadnych informacji. Odpowiedź brzmiała: wszystko jedno co, wszystko jedno z jakiego źródła, byle o KGHM. Oczywiście szef PR Polskiej Miedzi informował kierownictwo firmy o wszystkich konsekwencjach embarga informacyjnego. Po kilku dniach wpłynęło pismo z Clifford Chance, w którym przedstawiano ograniczenia informacyjne, którym miał się podporządkować KGHM w okresie poprzedzającym prywatyzację. Pismo to nie było w ocenie Departamentu PR ekspertyzą prawną. Sformułowano je w taki sposób, że w pełni zabezpieczono się przed jakąkolwiek odpowiedzialnością Clifforda. Równocześnie – w zależności od fragmentu tego pisma – wszystko było dozwolone i wszystko zakazane. Na kuriozalne wyglądało powołanie się przez Clifford Chance na regułę 244a prawa amerykańskiego, jako uzasadnienia enuncjacji prawników z Londynu.

Szef PR w odpowiedzi bezpośrednio skierowanej do Clifforda zażądał ekspertyzy, która nakazywałaby ograniczenia w swobodzie informowania mediów i dozwolone prawem sposoby ominięcia tych zakazów. Równocześnie jednak przewidując problemy z Clifford Chance

zwrócił się prywatnie – wykorzystując swoje utrwalone, bardzo dobre relacje – do szefa oddziału Reutersa w Warszawie o konsultacje z prawnikami agencji i przesłał mu „ekspertyzę” Clifford Chance. Z centrali Reutersa, której bardzo zależało na informacjach o prywatyzacji KGHM¹⁶³ szybko przyszła odpowiedź. Zaczynała się nieco żartobliwie – otóż prawnicy z centrali Agencji informowali, że w Polsce obowiązuje prawo polskie, a nie amerykańskie. Stwierdzali dalej, że spółka – zgodnie z reżimami obowiązującymi wobec perspektywy debiutu na giełdzie w Londynie i notowań GDR na Giełdzie Nowojorskiej – powinna prowadzić kontakty z mediami zgodnie z przyjętym obyczajem w tym względzie przed czasem bezpośrednio poprzedzającym okres przedprywatyzacyjny. Wyjaśnili również, że reguła 244a nakłada ograniczenia jedynie na kampanie informacyjne specjalnie przeznaczone na rynek amerykański, natomiast kampanie w USA będące elementem kampanii międzynarodowej nie są w niczym ograniczone przez prawo.

Dyrektor PR zwrócił się jeszcze do Giełdy Nowojorskiej z prośbą o opinię, która – jak należało się tego spodziewać – była całkowicie zbieżna z oceną prawników z Reutersa i nadeszła szybciej niż odpowiedź z Clifford Chance. Ta była zadziwiająco arogancka, ponieważ zamiast ekspertyzy prawnej, której oczekiwano, zawierała pouczenia, jak należy zajmować się Public Relations. Poziom tych enuncjacji świadczył o tym, że prawnicy z Clifford Chance nie są ekspertami w tej dziedzinie. Ale do tego, żeby znieść embargo informacyjne nie była już potrzebna współpraca z CC. Z jednej strony wymowa pojawiających się problemów wynikających z publikacji najpoważniejszych mediów, które mogły wpłynąć negatywnie

¹⁶³ Pamiętać trzeba, że Reuters prowadzi również serwis przeznaczony specjalnie dla inwestorów, którzy w oparciu o doniesienia agencji i jej opinie podejmują decyzje biznesowe. W czasie prywatyzacji KGHM funkcjonowały na świecie tylko trzy serwisy, które miały tak ogromny wpływ na kształtowanie postaw inwestorów. Obok Reutersa jeszcze: Dow Jones i Bridge News.

na wizerunek firmy oraz przebieg prywatyzacji była jednoznaczna. Z drugiej ciężar gatunkowy ekspertyz Reutersa i Giełdy Nowojorskiej skutecznie równoważył zapędy Clifford Chance. Embargo informacyjne trwało przez 8 dni.

Przejściowy kryzys wywołany przez CC dodatkowo uświadomił kierownictwu KGHM znaczenie kontaktów z mass mediami. Departament PR zaproponował spotkania z dziennikarzami regionalnymi w całej Polsce, jako uzupełnienie rutynowych kontaktów z mediami ogólnopolskimi i rozpoczętej kampanii prywatyzacyjnej. Rzecznik KGHM kierował się dwoma przesłankami:

- po pierwsze: chodziło o podjęcie działań wobec mediów, których nie zastosowały wcześniej inne duże firmy w okresie poprzedzającym ich debiut giełdowy. Zawsze działanie nietypowe przynosi premię w postaci większego zainteresowania dziennikarzy;
- po drugie: rynek czytelniczy mediów regionalnych w całym kraju jest porównywalny z ilością czytelników prasy ogólnopolskiej. Można więc stwierdzić, że kontakty z mediami regionalnymi poważnie wpływają na kształtowanie opinii publicznej. Mogą też stanowić zabezpieczenie na wypadek kryzysu wywołanego przez media ogólnopolskie. Departament PR nie przewidywał co prawda takich problemów, ale po doświadczeniu z CC wydawało się potrzebne stworzenie takiego zabezpieczenia.

Trzeba mieć świadomość, że media funkcjonują na zasadzie naczyń połączonych i wzajemnie na siebie wpływają. O zainteresowaniu się mediów problemem, osobą czy organizacją decydują publikacje innych mediów. Zorganizowano dwie tury wyjazdów do miast, które są siedzibami prasy regionalnej (marzec-kwiecień 1997). W Polsce zachodniej KGHM reprezentował wiceprezes firmy ds. ochrony środowiska, w Polsce południowej i wschodniej prezes Polskiej Miedzi. Program każdej wizyty był identyczny: członek zarządu KGHM spotykał się z wojewodą, rzecznik KGHM w tym samym czasie rozmawiał z rzecznikiem Urzędu Wojewódzkiego. Następnie odbywała się konferencja prasowa i zwykle dość długie spotkanie kuluarowe. Dziennikarze zapraszani na konferencje byli dobierani przy pomocy rzeczników Urzędów Wojewódzkich (którzy chętnie pomagali koledze po fachu z KGHM) i dziennikarzy – głównie Polskiego Radia, którzy wskazywali kolegów w rozgłoszeniach regionalnych Polskiego Radia i rekomendowali im rzecznika KGHM, a ci z kolei pomagali w rozeznaniu regionalnego środowiska dziennikarskiego. Frekwencja dziennikarzy na tych konferencjach była zaskakująca – poza Szczecinem, obecni byli wszyscy zaproszeni przedstawiciele mediów (co zdarza się niezwykle rzadko, przy okazji wyjątkowych wydarzeń). W Rzeszowie, Lublinie, Białymstoku, Olsztynie, Gdańsku, Zielonej Górze etc. dziennikarze byli zaintrygowani samym faktem przyjazdu przedstawicieli jednej z najbardziej znaczących dla polskiej gospodarki firm.

W ciągu dwóch tygodni przedstawiciele KGHM spotkali się – dzień po dniu – z mediami w dziesięciu miastach, w których wcześniej nie byli obecni. Doraźny efekt prasowy był imponujący, choć rzecznik prasowy KGHM uważał, że znacznie istotniejsze będą inne rezultaty tych działań. Dla firmy te doniesienia mediów regionalnych nie miały jego zdaniem

większego znaczenia, chyba, że ich zainteresowanie KGHM utrzymywałoby się przez dłuższy czas. Było natomiast oczywiste, że kontakty z dziennikarzami regionalnymi z różnych stron Polski – a więc także z korespondentami PAP, „Rzeczpospolitej”, „Gazet Wyborczej” – muszą zwrócić dodatkową uwagę mediów ogólnopolskich na KGHM. I tak się stało: redakcje otrzymujące w krótkim czasie podobnie brzmiące depesze od swoich korespondentów zainteresowały się tą aktywnością przedstawicieli KGHM, która odróżniała firmę od innych, które w przeszłości znajdowały się w podobnej sytuacji. To wzmocniło efekt prasowy w mediach ogólnopolskich i spowodowało wzrost zainteresowania mediów międzynarodowych.

Z dziennikarzami mediów regionalnych utrzymywano stały kontakt: rozmowy telefoniczne rzecznika, wysyłanie kolejnych materiałów prasowych, zwracanie im uwagi na doniesienia agencji prasowych nt. KGHM. Firma w ten sposób stała się na dłuższy czas obecna w mediach regionalnych nawet tak odległych od jej siedziby i terenu działania, jak np., Białystok czy Rzeszów. Media regionalne, które poznały przedstawicieli KGHM, a nie spotkały się z reprezentantami Petrochemii, Huty Katowice... wybierały spośród wielu dostępnych informacji doniesienia na temat KGHM, ponieważ tę firmę poznali lepiej niż inne. Te regularnie ukazujące się wiadomości miały duże znaczenie dla wizerunku organizacji i kształtowały także postawę mediów istotnie wpływających na decyzje inwestorów.

W bazie danych rzecznika KGHM było w tamtym okresie ponad trzystu dziennikarzy, z którymi kontakty uznał za szczególnie ważne dla firmy. Ci dziennikarze ze względu na redakcje, które reprezentowali oraz ich poziom profesjonalny podzieleni byli na kilka grup docelowych.

Sposób przygotowania materiałów i informacji dla każdej z tych grup był różny.

Rozdział VI

Sytuacja kryzysowa w Banku Częstochowa SA, jako przykład konsekwencji niewłaściwego funkcjonowania PR – studium przypadku

6.1. Założenia analizy przypadku sytuacji kryzysowej

Analiza sytuacji kryzysowych jest trudna ze względu na problemy z uzyskaniem informacji i dokumentów w organizacji, którą spotkały poważne problemy. Menedżerowie kierujący firmą, nawet, jeśli w wyniku kryzysu zmieniono zarząd, chcą o kłopotach, które spotkały organizację jak najszybciej zapomnieć i w większości przypadków przyjmują infantylną postawę uniemożliwiającą wyciągnięcie wniosków na przyszłość. Jeśli nie zmuszają ich do tego konkretne procedury i przepisy np. określające działania, w sytuacji, kiedy miał miejsce wypadek lub katastrofa oraz nacisk takich instytucji jak Wyższy Urząd Górniczy, straż pożarna, policja czy prokuratura, najczęściej nie robią nic. A przecież kryzys, który dotyka firmę może być wywołany przez wydarzenia, których potrzeby wyjaśnienia i analizy nie ujęto w żadnych przepisach. Dotyczy to także skutków zaniedbania lub niewłaściwego prowadzenia działań Public Relations.

Trzeba mieć świadomość, że przedstawiając konkretny przypadek nie chodzi przede wszystkim o detaliczne odtworzenie tego co miało miejsce w rzeczywistości, ale o pokazanie konsekwencji zaniechań i błędów oraz zaproponowanie rozwiązań, które umożliwiłyby uchronienie organizacji przed kryzysem. Celem takiej analizy jest przede wszystkim pokazanie sposobu myślenia, jaki powinien cechować profesjonalistę w dziedzinie Public Relations. Z tego powodu dla wartości takiego wyводу nie ma większego znaczenia, jeśli niedostatek informacji zostanie uzupełniony najbardziej prawdopodobnymi hipotezami tworzonymi w oparciu o znajomość mechanizmu powstawania kryzysu, w którym występuje wielu aktorów.

6.2. Rozpoznanie sytuacji w Banku Częstochowa – próba znalezienia przyczyn kryzysu

Najmniejszy w Polsce bank notowany na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie – Bank Częstochowa SA - jak wynika z bilansu, nie funkcjonował najlepiej (rok 2000). Zaledwie dwa lata wcześniej kiedy analizowano sytuację w tym banku nic nie zapowiadało poważniejszych problemów w dającej się przewidzieć perspektywie¹⁶⁴. W ciągu niespełna dwóch lat dobrze prosperujący, lokalny bank znalazł się na krawędzi. Przedmiotem autora zainteresowania są skutki zaniedbań stosowania technik Public Relations w zarządzaniu organizacją. Zazwyczaj towarzyszą im inne błędy lub zaniechania. Często ich przyczyną są wymiany zarządów destabilizujące firmę. Trzeba dla porządku odnotować, że były również inne zaniedbania niż w dziedzinie PR.

¹⁶⁴ *Mocne strony:*

- *bardzo stabilna sytuacja finansowa, przyzwoity poziom rentowności*
- *ze względu na wielkość Banku, duża elastyczność działania i dobra znajomość rynku lokalnego*

Słabe strony:

- *bardzo małe kapitały własne (po emisji niewiele przekraczające minimalny dopuszczalny poziom) ogranicza bardziej dynamiczne ściąganie pieniędzy z rynku*
- *ograniczony zasięg działania praktycznie tylko do województwa częstochowskiego skutecznie ogranicza krąg potencjalnych klientów*

Szanse:

- *niewielki bank o zdrowych fundamentach i pewnej pozycji na rynku lokalnym może stać się obiektem zainteresowań dużych banków*
- *perspektywy łagodzenia restrykcyjnej polityki pieniężnej przez NBP*
- *dalsza współpraca z lokalnymi bankami w ramach grupy "G12"*

Zagrożenia:

- *możliwy tymczasowy spadek rentowności spowodowany zmianą struktury depozytów (zwiększenie udziału depozytów o dłuższym terminie zapadalności)*
- *ryzyko utraty płynności wynikające z dysproporcji pomiędzy wysokim udziałem depozytów o terminie zapadalności do 3 miesięcy w należnościach, a równie wysokim udziałem kredytów długoterminowych w zobowiązaniach wobec klientów i sektora budżetowego*
- *zmiana polityki głównych akcjonariuszy.*

Pro-

media Informacja i Finanse, Bank Częstochowa Spółka Akcyjna - Analiza SWOT,
http://www.dziennik.pl/analizy/bc_af.html, Październik 1998

W 2000 r. kondycja Banku Częstochowa (dalej BC) nie budziła jednak zaniepokojenia nadzoru bankowego i jedynie analitycy zwracali uwagę na zbyt małą różnicę pomiędzy oprocentowaniem lokat i kredytów oraz inne mankamenty dotyczące polityki biznesowej BC. Ani analitycy, ani nadzór bankowy nie zwrócili jednak uwagi na błędy w zarządzaniu BC, które miały stać się przyczyną ogromnych kłopotów.

Zarząd banku podejmował próby konkurowania na rynku udzielając kredytów niżej oprocentowanych niż w innych dużo większych i zasobniejszych organizacjach. Te działania spowodowały, że BC był w nienajlepszej kondycji. Nic jednak nie wskazywało na to, że znajdzie się w podbramkowej sytuacji. Nie było najmniejszych przesłanek, że depozyty ulokowane w BC są zagrożone. Prowadzono dobrze rokujące negocjacje z potencjalnymi inwestorami strategicznymi. Negocjacje te postępowały jednak nieco opieszale ze względu na zbyt wygórowane warunki stawiane przez zarząd i RN BC.

6.3. Pierwsze skutki zaniedbania technik zarządzania informacjami

Na początku roku 2000 Bank Częstochowa przeżył już poważne kłopoty związane z zaniedbaniem stosowania technik Public Relations w zarządzaniu firmą. Po trwających ponad rok sporach w gronie akcjonariuszy i zarządzających Bankiem podjęto decyzję o emisji akcji przeznaczonych dla inwestora strategicznego. Inwestorem tym miał być Wojewódzki Fundusz Ochrony Środowiska w Łodzi. Jak donosi

„Rzeczpospolita” powodem wycofania się Funduszu z transakcji była jej krytyka w łódzkich mediach ¹⁶⁵. W oparciu o dostępne informacje należy przyjąć, że w samym zamiarze inwestowania w BC przez łódzki Fundusz nie ma niczego nagannego. Planowaną transakcję uwiarygodnia m.in. zainteresowanie Bankiem Częstochowa dwóch banków: BRE Bank i Bank Ochrony Środowiska, które wydają się gotowe do zainwestowania w ten bank. Bankiem Częstochowa interesuje się w tym czasie także Bud-Bank, który prowadzi rozmowy z poszczególnymi akcjonariuszami¹⁶⁶ oraz inne firmy.

Pytania, które należy postawić w tym miejscu mają charakter retoryczny: W jaki sposób kształtowano opinię mass mediów w sprawie planowanej transakcji? Jakie wnioski wyciągnął Bank Częstochowa, kiedy do niej nie dochodzi pod naciskiem opinii kształtowanej przez regionalne media w Łodzi?

Bank Częstochowa utracił zdeterminowanego inwestora i nie wyciągnął z tego żadnych wniosków. Choćby tak trywialnego, że media mając istotny wpływ na kształtowanie opinii decydentów i opinii publicznej mogą w znaczny sposób wpływać na przebieg planowanych transakcji. Mogą je więc wspomóc kształtując wokół nich dobry klimat lub przekreślić tworząc niedobłą aurę i spekulując na temat przyczyn planowanych przedsięwzięć. Na atmosferę tworzoną przez mass media wrażliwe są przede wszystkim te organizacje, w których udziały ma Skarb

¹⁶⁵ W.G., *Kolejki przed zamkniętym bankiem*, „Rzeczpospolita” 8.12.2000

¹⁶⁶ W końcu roku 2000 największymi akcjonariuszami Banku Częstochowa są: Huta Częstochowa (29,3% głosów na WZA), gmina Częstochowa (12,07%), Skarb Państwa (10,47%), WFOŚiGW w Łodzi (9,99%), TU Warta (7,72%) oraz Iwona Denis (6,67%) – źródło: „Rzeczpospolita”

Państwa, ale nie tylko. Szczególnie firmy, w których obecny jest Skarb Państwa, ponieważ doniesienia prasowe niekorzystnie oceniające poczynania zarządów używane są często jako argument przez osoby aspirujące do zajęcia dobrych posad.

Mimo tak bolesnego doświadczenia Bank Częstochowa w dalszym ciągu funkcjonuje bez stosowania w zarządzaniu technik Public Relations. Nie zadbał nawet o to, by w przyszłości uniknąć pojawiania się w mediach informacji niesprawdzonych lub nieuprawnionych komentarzy. Podobnie jak większość polskich firm BC nie zatrudnia specjalisty PR i nie korzysta z serwisu wyspecjalizowanej agencji – uzasadnienie takiego stanu rzeczy znajdziemy w poziomie wiedzy na temat PR kierownictwa Banku i irracjonalnej w tym przypadku oszczędności. W Banku do obowiązków jednej z pracownic dopisano kontakty z mediami. Kiedy analizuje się późniejsze wydarzenia nie sposób nie stwierdzić, że osobie tej powierzono blokowanie informacji, które interesowały mass media.

Bank Częstochowa jest spółką notowaną na GPW. Wynikają z tego określone obowiązki informacyjne. O wszelkich istotnych dla wartości Banku wydarzeniach zarząd musi powiadomić nie tylko Giełdę, ale również Komisję Papierów Wartościowych oraz Polską Agencję Prasową.

Dziennikarze zajmujący się rynkiem finansowym nie mają najmniejszego problemu z dotarciem do tych informacji. Przede wszystkim z tego powodu Bank Częstochowa nie miał większych problemów z najpoważniejszymi mediami ogólnopolskimi.

Przed nieprawdziwymi doniesieniami chroni firmę inicjatywa informacyjna – inaczej mówiąc informowanie w odpowiedni sposób mediów o wszystkim co nie stanowi tajemnicy organizacji. Dziennikarze regionalni w większości nie specjalizują się w problematyce finansowej i nie posiadli umiejętności korzystania ze źródeł, które są uważane za podstawowe przez ich kolegów z tytułów takich np. jak „Rzeczpospolita”, „Parkiet”, „Gazeta Bankowa” etc. Brak usystematyzowanych działań informacyjnych na rynku mediów regionalnych stwarza niebezpieczeństwo pojawiania się doniesień opartych na pogłoskach lub wadliwej interpretacji uzyskanej przez dziennikarza wiedzy. Blokowanie informacji zwiększa to zagrożenie.

6.4. Przyczyna kryzysu w Banku Czesochowa

27 listopada 2000 r. w „Trybunie Śląskiej” pojawiła się notatka, której autor – powołując się na anonimowego rozmówcę z Rady Nadzorczej BC – informował o bliskiej perspektywie likwidacji Banku Czesochowa¹⁶⁷. Publikacja ta spowodowała lawinę wydarzeń, których skutki dotknęły boleśnie BC, a w konsekwencji także jego kierownictwo.

Po to, by pokazać w jaki sposób w prasie ukazują się informacje nieprawdziwe lub zawierające konkluzje stanowiące nadinterpretację faktów, trzeba dokonać najbardziej prawdopodobnej rekonstrukcji wydarzeń. Bank Czesochowa nie poinformował mediów regionalnych i

¹⁶⁷ W.G., op. cit.

lokalnych o porządku obrad Walnego Zgromadzenia Akcjonariuszy. Ze względu na wysokość straty Banku akcjonariusze obligatoryjnie musieli głosować uchwałę o dalszym jego funkcjonowaniu. Najprawdopodobniej w tym przypadku kierownictwo Banku obawiało się, że informacja zawarta w porządku obrad WZA może wywołać spekulacje mediów i panikę. Zabrakło wyobraźni, że tej informacji nie da się przed dziennikarzami ukryć i główne niebezpieczeństwo tkwi w uzyskaniu wiedzy na ten temat przez media na zasadzie plotki lub wiadomości podanej poufnie – taki sposób uzyskania informacji rodzi podejrzenia i pobudza wyobraźnię dziennikarza. Najprawdopodobniej „Trybuna Śląska” rzeczywiście uzyskała informację lub nawet porządek obrad od jednego z członków Rady Nadzorczej, który wiedząc o zakazie przekazywania go mediom chciał zachować anonimowość. Gdyby informacja o porządku obrad została przekazana mediom zgodnie z regułami sztuki notatka w „Trybunie” i późniejsze komentarze musiałyby wyglądać inaczej. Zawierałaby zapewne informację o tej procedurze i oficjalny komentarz – choćby tego członka RN, który obawiał się cytowania swoich wypowiedzi – wyjaśniający znaczenie tego punktu w porządku obrad WZA oraz stwierdzenie, że Bank będzie funkcjonował nadal. Dodatkowo mogłyby media zainteresować informacje – już wcześniej się pojawiające – o bliskiej perspektywie zawarcia umowy z inwestorem strategicznym. Ton informacji mógł być podobny do tego co w dwa tygodnie później (na cztery dni przed WZA) pisała na ten temat „Rzeczpospolita”¹⁶⁸. Oczywiście i taka informacja zawierająca wszystkie konieczne wyjaśnienia

¹⁶⁸ *Najbliższe WZA ma też głosować nad uchwałą o dalszym istnieniu spółki. Zgodnie z kodeksem handlowym akcjonariusze muszą głosować nad taką uchwałą, kiedy strata banku przekracza 1/3 kapitału akcyjnego i pozostałych kapitałów banku. Bank Częstochowa ma 22,3 mln zł kapitałów. W 1999 roku miał 2,57 mln zł straty netto, a po trzech pierwszych kwartałach tego roku 4,36 mln zł straty netto. Z bilansu na 30 września tego roku wynika, że nie zagraża mu bankructwo.*
Ibidem

mogła zaniepokoić klientów Banku. Ale należy przyjąć jako całkowicie oczywiste, że ten niepokój nie przyniósłby tak dramatycznych efektów.

Po ukazaniu się informacji w „Trybunie Śląskiej”, mówiącej o perspektywie zamknięcia Banku Częstochowa, zaniepokojeni klienci zaczęli gwałtownie wycofywać pieniądze, a zainteresowanie mediów kryzysem w Częstochowie było ogromne. Sytuację BC pogarszały zachowania publiczne kierownictwa Banku – zwłaszcza wystąpienia w mediach elektronicznych. Wypowiadając się dla różnych telewizji członkowie zarządu sprawiali wrażenie ogromnie stremowanych, by nie powiedzieć przestraszonych i posługiwali się nowomową bankową zupełnie niezrozumiałą dla przeciętnego człowieka. Widoczny stres członków zarządu był przez większość telewidzów odbierany jako skutek dramatycznej sytuacji Banku i musiał zwiększać zaniepokojenie jego klientów. Tymczasem z zachowania zarządu przed kamerami wynikało, że nie mają doświadczenia w wystąpieniach publicznych, a kamery ich wyraźnie peszą. Kontakty z prasą były przez zarząd ograniczane i najwyraźniej preferowane były tytuły ogólnopolskie zajmujące się problematyką finansową, uważane najwidoczniej przez kierownictwo Banku za teren dość bezpieczny. Takie postępowanie musiało wpływać negatywnie na relacje z mediami regionalnymi i lokalnymi. Na uspokojenie sytuacji mogło wpłynąć niewątpliwie zachowanie NBP – tymczasem „Rzeczpospolita” pisze 12 grudnia 2000 r.: *W biurze prasowym Narodowego Banku Polskiego odmówiono nam komentarza [w sprawie Banku Częstochowa]*.

Jakiegokolwiek byłyby losy Banku Częstochowa, to ze względu na jego wielkość, nie wpłynęłyby na kondycję systemu bankowego w Polsce.

Dziennikarz zapytał w biurze prasowym NBP o komentarz, biuro nie umiało skomentować sprawy, ponieważ się nią nie zainteresowało wcześniej w wystarczającym stopniu... to najbardziej prawdopodobna przyczyna odmowy wypowiedzi. Specjalista PR obsługujący taki kryzys w BC, jako jedno z podstawowych swoich zadań powinien uznać kontakty z komórką PR w NBP i w Komisji Nadzoru Bankowego, a także nawiązać kontakty z analitykami z dużych bankach – tak, by w razie potrzeby (a ta niewątpliwie miałyby miejsce jeśli kryzys byłby obsługiwany w profesjonalny sposób) wskazać dziennikarzom możliwość uzyskania komentarzy osób reprezentujących kompetentne w tej sprawie instytucje. Jest bardzo istotne w kontaktach z dziennikarzami: po pierwsze, to by ułatwiać im pracę, po drugie: to, by móc, w sytuacjach szczególnych, umieć im wskazać źródło potwierdzenia udzielanych przez nas informacji.

6.5. Eskalacja kryzysu – media regionalne i ogólnopolskie powielają doniesienie „Trybuny Śląskiej”

W tej sytuacji dziennikarz „Rzeczpospolitej” piszący komentarz w dniu, w którym Bank Częstochowa ze względu na „brak środków finansowych” zamknął swoje placówki dla klientów i nie miał czasu na pokonywanie oporu źle funkcjonującego biura prasowego czy dziwacznej polityki wobec mediów prowadzonej przez NBP odnotował więc odmowę NBP i (co ciekawe) informację PAP, która powołując się na anonimowe (sic!) źródła podała, że sytuacją ma się zająć Komisja Nadzoru Bankowego. A przecież nie ma żadnych racjonalnych powodów, by w sprawie Banku Częstochowa nie miały się wypowiedzieć oficjalnie i kompetentnie takie instytucje jak NBP i KNB. Ich opinie miałyby duże znaczenie w kształtowaniu opinii mediów (także mediów regionalnych).

Wstrzymanie się od komentarzy i anonimowe źródła informacji zapewne wpłynęły na postawy inwestorów zainteresowanych BC: poprawiało to choćby ich pozycję – i tak bardzo mocną wobec zaistniałej sytuacji – w negocjacjach z właścicielami Banku¹⁶⁹.

9 grudnia 2000 r. „Rzeczpospolita” informuje, że media regionalne w Częstochowskim *opublikowały komunikat, w którym prezes Banku Częstochowa Marek Chakowski, informuje, że skierował do prokuratury wniosek o wszczęcie postępowania przeciwko „Trybunie Śląskiej” w związku z publikacją na temat rzekomej decyzji o likwidacji BC. Pytana o tę sprawę Prokuratura Okręgowa w Częstochowie stwierdziła w rozmowie z dziennikarzem PAP, że żadnego wniosku jeszcze nie otrzymała*¹⁷⁰ - a więc podważyła wiarygodność informacji skierowanej przez BC do mediów. Tym razem Bank Częstochowa bardzo szybko poinformował media regionalne o podjętym działaniu. Na tyle szybko, że informacje w mediach wyprzedziły pocztę wysłaną do prokuratury. Z tego postępowania wynika, że główną przyczyną podjęcia decyzji o skierowaniu sprawy do prokuratury były przede wszystkim emocje (zarządu, a może właścicieli), a nie chęć przejęcia inicjatywy. Niezależnie od tego, że prawo nie chroni nas dostatecznie przed błędami popełnianymi przez dziennikarzy, niezależnie od tego, że część dziennikarzy nie poczuwa się do żadnej

¹⁶⁹ Z uzyskaniem wypowiedzi specjalisty na ten temat nie miała kłopotów studentka Podyplomowego Studium Dziennikarstwa i Zarządzania Informacją (PR) Uniwersytetu Wrocławskiego, która należała do zespołu zajmującego się analizą kryzysu w Banku Częstochowa. Należy założyć, że miała mniejszą siłę przebicia niż dziennikarz „Rzeczpospolitej”, ale w odróżnieniu od niego miała czas. Maciej Traczyk z Wydziału Analiz Ekonomicznych PKO BP w rozmowie z Edytą Sobalą powiedział m.in.: *W przypadku przejęcia jednego banku przez drugi – co ma miejsce w tym przypadku – przejmowane są wszystkie zobowiązania, więc klient niczego nie traci, czasami musi trochę poczekać, aż nowy bank przejmie całą dokumentację – może to być nawet miesiąc czasu. Jest to wypowiedź post factum. Jednakże łatwo wyobrazić sobie jak by wyglądała np. 12 grudnia 2000 r. kiedy sprawę relacjonuje „Rzeczpospolita”, a media regionalne złaknione są jakiegokolwiek informacji i komentarza na ten temat. Przecież było oczywiste, że jedyną perspektywą (bliską już zrealizowania) dla Banku Częstochowa jest przejęcie przez inny bank – najprawdopodobniej BRE.*

¹⁷⁰ A.MY., P.J., *Nie ma pieniędzy są tylko komunikaty*, „Rzeczpospolita” 9.12.2000

odpowiedzialności za treści, które zawierają ich publikacje – warto się zastanowić nad tym czy działanie BC w tym przypadku było racjonalne.

Skierowanie sprawy do prokuratury musiało utwierdzić regionalnych dziennikarzy w przekonaniu, że BC jest wrogo nastawiony do ich środowiska. Niezależnie od ewidentnego błędu lub braku profesjonalizmu dziennikarza „Trybuny Śląskiej” należało przede wszystkim zastanowić się co Bank mógł zrobić, by do takiej, zawierającej nieprawdziwe informacje, publikacji nie doszło. Czy nie trzeba zorganizować komórki, która w przyszłości pozwoliłaby na uniknięcie takich zagrożeń?

Zwykle, kiedy przeprowadza się tego typu analizę, przyczynę znajdujemy po stronie organizacji, która powinna umiejętnie kontaktować się z mass mediami biorąc także pod uwagę brak kwalifikacji części środowiska dziennikarskiego. Właśnie profesjonalna obsługa PR powinna ustrzec organizację także przed skutkami działań tych dziennikarzy, którzy nie zasłużyli jeszcze na miano zawodowców. W jaki sposób? Poprzez właściwe, umiejętne przekazywanie dziennikarzom informacji, poprzez stałe kontakty z redakcjami, których przedstawiciele powinni uzyskać wiedzę na temat organizacji uniemożliwiającą popełnienie błędu. Niestety nie da się opracować uniwersalnego „przepisu” w jaki sposób uzyskać taki efekt – każdy kontakt z dziennikarzem jest inny od wszystkich poprzednich i specjalista PR musi dostosować swoje postępowanie do konkretnej sytuacji.

6.6. Kryzys w Banku Częstochowa – przygotowanie do diagnozy

I. Istotne fakty

- 27 listopada 2000 r. „Trybuna Śląska” publikuje informację zapowiadającą likwidację Banku Częstochowa SA,
- Bankowi nie grozi zamknięcie, chociaż uchwała w tej sprawie ma być głosowana podczas WZA z przyczyn formalnych,
- Bank nie próbuje przejąć inicjatywy w kontaktach z mass mediami; preferuje wyspecjalizowane media ogólnopolskie i usiłuje blokować informacje dla mediów regionalnych szczególnie istotnych w komunikacji z klientelą BC,
- zaniepokojeni klienci ruszają do kas, by wycofać swoje pieniądze, co pogarsza zdecydowanie sytuację Banku i niszczy jego wizerunek,
- pod koniec pierwszej dekady grudnia 2000 r. Bank zamyka dla większości klientów swoje placówki ze względu na brak gotówki,
- zapowiedziano zamknięcie placówek BC na jeden dzień – były nieczynne od 8 grudnia do 28 grudnia 2000 r.,¹⁷¹

¹⁷¹ *Bank Częstochowa otworzył wczoraj wszystkie placówki i rozpoczął wypłacanie pieniędzy swoim klientom. Przed oddziałami banku tworzyły się długie kolejki. Wypłacanie pieniędzy odbywa się w spokoju. Wypełniono tym samym przedwczorajszą deklarację Zarządu Komisarycznego banku, powołanego przez Komisję Nadzoru Bankowego. Wczoraj zarząd BRE Banku zadeklarował zamiar zostania strategicznym akcjonariuszem Banku Częstochowa SA. Decyzję tę zaakceptowała Komisja Nadzoru Bankowego, która powołała wczoraj w Banku Częstochowa Zarząd Komisaryczny. Poinformowano wtedy, że nowy strategiczny akcjonariusz da gwarancję sprawnej restrukturyzacji banku i umożliwi wznowienie jego działalności operacyjnej. Bank Częstochowa znów wypłaca pieniądze, IAR, 29.12.2000 r.*

- 27 grudnia 2000 r. Komisja Nadzoru Bankowego powołała w Banku Częstochowa Zarząd Komisaryczny i wyraziła zgodę na objęcie przez BRE Bank akcji BC, które dają 75% głosów na WZA.¹⁷²

II. Potencjalni sojusznicy w rozwiązywaniu zaistniałej sytuacji

- Narodowy Bank Polski,
- Komisja Nadzoru Bankowego,
- akcjonariusze (przede wszystkim Gmina Częstochowa, Ministerstwo Skarbu Państwa),
- analitycy giełdowi i analitycy z największych banków (przede wszystkim BRE, jako potencjalny inwestor strategiczny),
- hierarchia Kościoła Rzymsko-Katolickiego w Częstochowie,
- media wyspecjalizowane: Reuters, Dow Jones, serwis ekonomiczny Polskiej Agencji Prasowej, „Rzeczpospolita”, „Parkiet”, „Gazeta Bankowa”, „Puls Biznesu” etc.,
- media regionalne i lokalne.

III. Beneficjanci zaistniałej sytuacji (większa uległość właścicieli Banku) – potencjalni inwestorzy strategiczni:

- BRE,
- Bank Ochrony Środowiska,
- Bud-Bank,

¹⁷² Waldemar Grzegorzczak, Paweł Jabłoński, *Wprowadzono zarząd komisaryczny*, „Rzeczpospolita”, 28.12.2000

- Towarzystwo Ubezpieczeniowe Warta.

6.7. Kryzys w Banku Częstochowa wynikiem nieumiejętności współpracy z mass mediami

Sytuacja kryzysowa w Banku Częstochowa jest ciekawym przypadkiem z punktu widzenia specjalisty Public Relations, ponieważ główną jej przyczyną jest niewykorzystywanie technik PR w zarządzaniu organizacją. Wydarzenia, które są skutkiem ukazania się informacji w „Trybunie Śląskiej” powodują:

- niekorzystne dla Banku zainteresowanie mediów,
- gwałtowne wycofywanie pieniędzy przez klientów BC, które doprowadza do zamknięcia placówek Banku,
- aktywność Komisji Nadzoru Bankowego i w konsekwencji powołanie zarządu komisarycznego pod przewodnictwem Stefanii Chełmińskiej-Miernik,
- przyjęcie uchwały przez Walne Zgromadzenie Akcjonariuszy umożliwiającej inwestorowi strategicznemu objęcie akcji dających mu ponad 75% głosów na WZA (przed 27 listopada 2000 r. akcjonariusze, RN i zarząd BC nie chcieli zgodzić się na emisję nowych akcji w ilości przekraczającej 40% głosów na WZA – było to powodem trudności w porozumieniu się z ewentualnymi inwestorami strategicznymi).

6.8. Przygotowanie koncepcji działań antykryzysowych

W kilku grupach studentów, z którymi analizowano ten przypadek (przyjmowano, że analizuje się sytuację w ciągu pierwszych kilku dni po ukazaniu się notatki w „Trybunie Śląskiej” i stawiano się w roli ludzi, którzy na zlecenie akcjonariuszy i kierownictwa BC mają podjąć działanie zmierzające do zażegnania kryzysu), niezmiennie, jako pierwsza propozycja rozwiązania kryzysu pojawiał się postulat natychmiastowego zwołania konferencji prasowej¹⁷³. Warto to odnotować, ponieważ także w przypadku menedżerów znajdujących się w trudnej sytuacji pojawia się często taki „pomysł”. Co ciekawe: konferencja prasowa nie jest często przez nich uważana za narzędzie do przekazania informacji, ale jako magiczne panaceum na kłopoty. Studenci proponujący takie rozwiązanie mieli problem z jego uzasadnieniem. Nie umieli odpowiedzieć na pytania: Po co mamy zwołać konferencję?, Jaki będzie jej najbardziej prawdopodobny przebieg?, Jaki osiągniemy efekt? Oczywiście pojawiały się uzasadnienia w rodzaju: po to żeby udzielić informacji, po to żeby zdementować etc., ale trzeba było je odrzucić, jako nie wnoszące niczego do sprawy.

Dlaczego konferencja prasowa nie mogła być pierwszym krokiem w takiej sytuacji:

- po pierwsze: wiadomo było, że trudno byłoby znaleźć odpowiednią osobę w Banku, która sprawnie i kompetentnie mogłaby reprezentować BC na takim spotkaniu – nie nadawali się do tego

¹⁷³ Zajęcia ze studentami Studiów Podyplomowych Dziennikarstwa i Zarządzania Informacją na Uniwersytecie Wrocławskim – rok akademicki 2000/2001

członkowie zarządu, a akcjonariusze unikali wypowiedziania się na temat BC obawiając się, że odium wynikające z zaistniałej sytuacji może przenieść się na ich firmy;

- po drugie: najprawdopodobniej, bez dodatkowych działań, nikt – z tzw. autorytetów – nie chciałby wystąpić na konferencji BC;
- po trzecie: w tej sytuacji niemożliwe byłoby również poprowadzenie konferencji przez osobę z zewnątrz i zastąpienie prezesa przez wynajętego specjalistę, który przejrzyście zreferowałby sytuację BC (jej przyczyny, stan faktyczny i planowane rozwiązania). Pojawienie się nowych twarzy w takim momencie mogłoby wywołać kolejne spekulacje dziennikarzy regionalnych i popularnych mediów ogólnopolskich;
- po czwarte: trzeba zastanowić się jaki przebieg miałyby konferencja prasowa zwołana *ad hoc* bez wcześniejszego przygotowania; najprawdopodobniej wyglądałoby to tak: prezes BC wspomagany przez swoich kolegów z zarządu poinformowałby dziennikarzy o tym, że sytuacja Banku jest stabilna, że depozyty nie są zagrożone i że głównym winowajcą zaistniałej sytuacji jest dziennikarz z „Trybuny Śląskiej”. Swoje poglądy wygłosiłby używając znanej nam nowomowy bankowej z jego pierwszych wystąpień telewizyjnych tuż po 27 listopada 2000 r. Najprawdopodobniej byłby na takim spotkaniu podobnie zestresowany, jak w kontaktach telewizyjnych. Trzeba przyjąć – wobec zainteresowania mediów tą sprawą – że na konferencji byłaby obecna przynajmniej jedna ekipa telewizyjna. Złe relacje z mediami regionalnymi i oskarżenia pod adresem dziennikarza z „Trybuny” zaowocowałyby przypuszczalnie agresywnym tonem stawianych pytań i wygłaszanych opinii przez

przedstawicieli mediów. „Spektakl” konferencyjny byłby więc dość barwny. Co pokazałyby stacje telewizyjne relacjonując taką konferencję? Najprawdopodobniej fragment wypowiedzi „przestraszonego” prezesa (procenty i wskaźniki) po części przykryty komentarzem reportera, najbardziej agresywną wypowiedź dziennikarza uczestniczącego w spotkaniu oraz obrazki z konferencji stanowiącej tło do konkluzji, w której pewnie padłoby zdanie mówiące o tym, że oto znowu twierdzi się, że wszystkiemu winni są dziennikarze. Ton relacji mediów elektronicznych wpłynąłby w dużym stopniu na komentarze w prasie niewyspecjalizowanej – w tym zwłaszcza na prasę regionalną.

Ta analiza ma na celu uświadomienie, że nie można mylić strategii ze środkami technicznymi, które jej nie zastąpią i mogą jedynie służyć realizacji opracowanej kampanii.

6.9. Specyfika działania w sytuacji kryzysowej

Sytuacje kryzysowe – w odróżnieniu od wszystkich innych działań PR – wymagają aktywności, która przyniesie rezultaty także w bardzo krótkiej perspektywie. Ale równocześnie, po to by były prowadzone w sposób uporządkowany, musimy wyznaczyć sobie także odległe w czasie i trwałe rezultaty do osiągnięcia. Trzeba także określić, jakie korzyści firma może wyciągnąć z kryzysu. Nasze działania w sytuacji kryzysowej muszą być także zgodne z założonym do osiągnięcia wizerunkiem organizacji dla

której pracujemy¹⁷⁴. Warto w tym miejscu przypomnieć, że niezbędnym warunkiem technicznym jest to, by każda informacja była zgodna z rzeczywistością panującą w firmie.

Po to, by na przełomie listopada i grudnia podjąć skuteczną próbę złagodzenia lub zlikwidowania sytuacji kryzysowej w Banku Częstochowa należało:

- przejąć inicjatywę informacyjną wobec klientów BC, mass mediów oraz potencjalnych inwestorów;
- określić grupy mediów, z którymi należy się kontaktować i cel tych kontaktów (inaczej z mediami finansowymi, inaczej z mediami ogólnopolskimi, inaczej z mediami regionalnymi i lokalnymi);
- określić role, jakie mogli by spełnić potencjalni sojusznicy i metody uzyskania ich pomocy;
- określić sposoby uzyskania pomocy tych potencjalnych sojuszników, którzy z zaistniałego kryzysu mogą wyciągnąć korzyści i jak się może wydawać nie będą chcieli uczestniczyć w jego zażegnaniu;
- odnotować sprzeczności interesów pomiędzy poszczególnymi akcjonariuszami BC;

¹⁷⁴ Najczęściej to my będziemy musieli zdefiniować pożądany wizerunek organizacji oraz opracować jej roboczą misję. To prawda, że wiele organizacji ma sformułowaną misję, ale w większości przypadków nie zostało to zrobione we właściwy sposób i nie ma najmniejszego znaczenia dla sposobu funkcjonowania firmy. Dla przykładu przytoczymy misję jednego z wrocławskich szpitali: *Naszym zadaniem jest zapewnienie pacjentowi poczucia bezpieczeństwa – zwłaszcza w sytuacjach zagrożenia życia*. Intencja jest oczywista, ale u każdego potencjalnego pacjenta takie sformułowanie misji musi wywołać niepokój.

- określić środki jakich użyjemy do osiągnięcia postawionych zadań;
- wyznaczyć termin zakończenia najważniejszych działań i opracować ich kalendarz.

Tak skomplikowanego kryzysu nie da się obsłużyć w pojedynkę. Powinien pracować w takiej sytuacji zespół specjalistów, a firmy sięgające po pomoc zewnętrzną muszą sobie zdawać sprawę, że będzie to kosztowne. Muszą równocześnie uznać, że zatrudniając fachowców zajmujących się PR niezbędne jest traktowanie ich jak ekspertów, którym należy zaufać. Warunkiem powodzenia działań antykryzysowych jest umiejętność zlecniodawcy korzystania z wiedzy i doświadczenia profesjonalistów w danej dziedzinie – w tej także.

Dla zażegnania kryzysu w Banku Częstochowa w pierwszej dekadzie grudnia 2000 r. najważniejsze były dwie kwestie: inicjatywa informacyjna wobec klientów Banku i szybkie poprawienie relacji z mediami regionalnymi.

Kiedy klienci BC zaczęli wycofywać swoje pieniądze, dla kierownictwa Banku musiało być oczywiste, że w końcu zabraknie pieniędzy na wypłaty. Nie wiadomo czy zrobiono wszystko, by takiej ewentualności zapobiec. Niemniej należało poinformować klientów natychmiast po ukazaniu się notatki w „Trybunie Śląskiej” o prawdziwej sytuacji Banku. Należało liczyć się z tym, że informacja skierowana bezpośrednio do klienteli Banku (poczta i pisma ulotne rozdawane we wszystkich placówkach BC) nie przyniesie natychmiastowego, pożądanego rezultatu, a nawet może podsycić niepokój. Taką informację – rzetelną,

zrozumiała, nie zawierając upiększeń – należało traktować jako inwestycję, która zaowocuje w przyszłości, kiedy deklaracje przekazywane przez BC znajdą potwierdzenie w rzeczywistości. W momencie, kiedy konieczne było zawieszenie wypłat nie wolno było składać deklaracji, że placówki banku zawieszają wypłaty na jeden dzień, jeżeli nie miało się stuprocentowej pewności, że nie będzie to trwało dłużej. O zawieszeniu wypłat klientowi Banku powinni się dowiedzieć od BC, a nie z mass mediów.

Jak w krótkim czasie poprawić relacje z mass mediami? Czy mogą to zrobić osoby nowe „dla sprawy”?

W zaistniałej sytuacji jest oczywiste podjęcie wysiłków, które zmieniają nastawienie mediów regionalnych i wtórującej im części mediów ogólnopolskich. Tymczasem Bank jest osamotniony. Nie może liczyć na aktywne wsparcie akcjonariuszy ani klientów instytucjonalnych. Urząd Miejski w Częstochowie (akcjonariusz i klient BC), który mógłby w tej sprawie odegrać pozytywną rolę stara się unikać zaangażowania w tę sprawę. Prezydent Częstochowy unika wypowiedzi, a jego rzecznik – najprawdopodobniej nie mając odpowiednich pełnomocnictw – składa ogólnikowe deklaracje¹⁷⁵.

Po to, by zmienić nastawienie dziennikarzy regionalnych do problemów, które powstały w BC po 27 listopada 2000 r. konieczne jest przekazanie im wiedzy na temat funkcjonowania firmy i reguł

¹⁷⁵ *Jak się dowiedziała „Rz” w urzędzie miejskim w Częstochowie, gmina posiadająca 5,67 proc. akcji banku nie zamierza wycofać z niego swoich udziałów. – Chcemy nadal współpracować z bankiem, którego jesteśmy współtwórcami – powiedział rzecznik prasowy miasta. Gmina posiada rachunek w Banku Częstochowa. Jak nam powiedział Mróz, interesy jej zostały odpowiednio [sic!] zabezpieczone. A.MY., P.J., op. cit.*

Szefowa zespołu studentów dokumentujących sprawę BC Agnieszka Rejnowicz (mieszkanca Częstochowy) referując sytuację stwierdziła, że prezydent Częstochowy ma zwyczaj w trudnych sytuacjach „przeczekiwania sprawy” – zwłaszcza unika w takich chwilach kontaktów z dziennikarzami.

obowiązujących w polskim systemie bankowym w stopniu znacznie przekraczającym ich zainteresowanie sprawą. Nie jest to możliwe w trybie kontaktów indywidualnych, które zajmują bardzo dużo czasu. Trzeba więc stworzyć sytuację oficjalną, w której dziennikarze nie będą mogli zabierać głosu publicznie, a równocześnie zapewniającą ich obecność.

Gmina Częstochowa nie jest znaczącym akcjonariuszem Banku. Może odegrać natomiast znaczącą rolę w zażegnaniu kryzysu, ale ze względu na programowy brak aktywności w takich sytuacjach nie możemy liczyć na wsparcie zarządu miasta. Taką oficjalną okazją do nieformalnych spotkań z dziennikarzami mogłaby być sesja Rady Gminy z punktem obrad poświęconym sytuacji w Banku Częstochowa. Wątpliwe jest zwołanie takiej nadzwyczajnej sesji z inicjatywy prezydenta Częstochowy, ale postulaty radnych opozycyjnych w tym względzie raczej nie zostałyby odrzucone. Ze względu na ilość głosów, jakimi dysponuje gmina Częstochowa na WZA BC, taki tryb zainicjowania sesji Rady Gminy nie powinien budzić sprzeciwu innych akcjonariuszy, od których uzależniony jest los kierownictwa Banku.

W porządku obrad tej sesji powinny znaleźć się również inne istotne sprawy dla gminy, a punkt poświęcony Bankowi Częstochowa zostałby – jako najważniejszy – umieszczony jako ostatni. Wiadomo, że bardzo trudne jest trzymanie się przewidzianego czasu przeznaczonego dla omówienia poszczególnych spraw. Dominujące w Radzie ugrupowanie – stanowiące zaplecze urzędującego zarządu miasta – znajduje się w tym momencie w sytuacji ze swojego punktu widzenia nader niepożądaney: wspólnie z prezydentem staje wobec perspektywy odegrania głównej roli w kryzysie

BC. Należy się spodziewać, że w związku z tym zarówno prezydent, jak i jego większość w Radzie, okaże dużą skłonność do współpracy umożliwiającej skuteczne odpowiedzi na trudne pytania radnych opozycji. W tej sytuacji sugestia zaproszenia na sesję przedstawiciela Komisji Nadzoru Bankowego, Narodowego Banku Polskiego, uznanego analityka giełdowego oraz potencjalnych inwestorów strategicznych powinna znaleźć podatny grunt. Natomiast my – obsługując BC – powinniśmy być już po pierwszych rozmowach z NBP, KNB oraz wybranym analitykiem: po rozmowach na temat sytuacji w Banku rzecz jasna, a nie na temat planowanej sesji.

Zabiegając o zwołanie posiedzenia Rady musimy równolegle nawiązać – najlepiej osobiście – kontakty z dziennikarzami mediów kształtującymi opinie inwestorów i innych mass mediów, a więc z agencjami: Reuters, Dow Jons, PAP (serwis ekonomiczny) oraz „Rzeczpospolitą”, „Gazetą Bankową”, „Parkietem” i „Pulsem Biznesu”... W pierwszym rzędzie chodzi o przekazanie jak najdokładniejszych informacji o rzeczywistej sytuacji Banku, w drugim o ustalenie trybu przekazywania informacji i współpracy w niedalekiej przyszłości. W apogeum naszych działań nie będzie czasu na wizyty w Warszawie, a dziennikarzom pracującym w stolicy wygodniej będzie otrzymać drogą elektroniczną informacje z wiarygodnego źródła niż jechać do Częstochowy¹⁷⁶. Nasze rozmowy z dziennikarzami, którzy otrzymują aktywne źródło informacji, spowodują wzrost ich zainteresowania sprawą i większą determinację w uzyskiwaniu dodatkowych informacji i opinii w NBP, KNB oraz u analityków giełdowych i bankowych.

¹⁷⁶ Z tego względu bardzo istotne jest, by w gronie specjalistów PR pracujących na rzecz Banku Częstochowa znaleźli się ludzie o ustalonej renomie w środowisku dziennikarskim, którzy uwiarygodnią przekazywane informacje.

W naszych przygotowaniach powinniśmy uwzględnić przygotowanie obszernej informacji na temat sytuacji Banku, która będzie podstawą do opracowywania komunikatów prasowych, materiału na sesję, druków ulotnych dla klientów i równocześnie będzie załącznikiem („ściągą”) dla dziennikarzy. Materiał ten powinien być stale aktualizowany o istotne, nowe fakty oraz ważne opinie specjalistów bankowych i giełdowych wypowiadających się publicznie.

Czy inwestorzy strategiczni przyjmą zaproszenie na posiedzenie Rady Miasta? Należy sądzić, że niechętnie, ponieważ kryzys mający miejsce w BC wzmacnia ich pozycję w działaniach zmierzających do przejęcia pełnej kontroli nad Bankiem. Z tego względu należy zaraz po dostarczeniu zaproszeń – na dwa dni przed sesją – wydać komunikat prasowy informujący media, że na posiedzenie Rady poświęcone m.in. sytuacji w BC zostali zaproszeni przedstawiciele: BRE, BOŚ i Bud-Banku. W informacji tej oszczędnie powinniśmy poinformować o rzeczywistej sytuacji BC (oszczędnie, ponieważ obszerna informacja trafi do mediów podczas sesji Rady i naszych działań tuż po niej).

Absencja przedstawicieli potencjalnych inwestorów na Radzie musi wywołać komentarze mass mediów, które odgadną z łatwością przyczynę ich nieobecności bez naszej pomocy. Inwestorzy muszą równocześnie wziąć pod uwagę, że Gmina Częstochowa jest akcjonariuszem BC i klientem instytucjonalnym reprezentującym środowisko samorządowe, którego żaden bank nie może lekceważyć. Trzeba również brać pod uwagę, że prowadzenie szeroko zakrojonych działań PR – czego zapowiedzią jest

nadzwyczajna sesja i zaproszenia dla zainteresowanych BC – wpłynie na postawy inwestorów i spowoduje, że w prowadzonych negocjacjach będą starali się zdążyć przed złagodzeniem zaistniałego kryzysu. Może to prowadzić do uzgodnień korzystniejszych dla właścicieli Banku.

Dlaczego do programu sesji należy wprowadzić inne punkty, a sprawę BC umieścić w porządku obrad na samym końcu? Jednym z naszych zadań jest zmiana nastawienia dziennikarzy regionalnych i ich edukacja pozwalająca im na dokładne zrozumienie sytuacji. Jeżeli w oficjalnie planowanym przebiegu sesji punkt dotyczący BC zostanie przewidziany na godzinę np. 16 nie będzie niczego co nie zdarzałoby się wcześniej podczas podobnych spotkań, jeżeli debata na ten temat rozpocznie się po godz. 19. To opóźnienie daje nam do dyspozycji dziennikarzy zainteresowanych sprawą na kilka godzin – ten czas możemy wykorzystać na rozmowy *quasi* towarzyskie „o pogodzie” i o Banku Częstochowa oraz uwarunkowaniach prawnych, które sprawiły, że w programie WZA BC umieszczono punkt niewłaściwie zinterpretowany przez dziennikarza „Trybuny Śląskiej”. Wymieniamy wizytówki i ustalamy tryb kontaktów najbardziej wygodny dla dziennikarzy. Deklarujemy przekazanie obszernych materiałów na ten temat podczas konferencji prasowej BC następnego dnia o godz. 12 (godziny okołopołudniowe są dla większości dziennikarzy najwygodniejsze), ponieważ muszą być uzupełnione o informacje, które zostaną podane do publicznej wiadomości podczas posiedzenia Rady. Oczywiście dziennikarze, którzy ze względu na specyfikę funkcjonowania swoich redakcji będą chcieli otrzymać materiał nieco wcześniej dostaną go na godzinę przed konferencją.

W dniu obrad Rady należy przeprowadzić rozmowy w kurii biskupiej Kościoła Rzymsko-Katolickiego oraz przeorem Jasnej Góry. Obie te instytucje powinny otrzymać po naszym wyjaśnieniu problemów, które powstały w BC materiał dotyczący sytuacji. Dostojnicy Kościoła będą mogli bez trudu – jeśli będą widzieli taką potrzebę – zasięgnąć dodatkowych opinii. Możemy delikatnie zasugerować kontakt z prezesem Narodowego Banku Polskiego Hanną Gronkiewicz-Walz, której światopogląd i związek z Kościołem powinien sprawić, że swoją opinię chętnie przekaże biskupowi i przeorowi. W tym momencie nie zwracamy się do Kościoła o wsparcie, ale przygotowujemy na wszelki wypadek grunt, gdyby nam taka pomoc, ze strony instytucji mającej wpływ na kształtowanie opinii publicznej w regionie, była potrzebna w przyszłości. Zapobiegamy równocześnie wypowiedziom przedstawicieli Kościoła na temat sytuacji w Banku Częstochowa opartej na przypadkowych informacjach.

Dlaczego po godz. 19? Po to, by przełamać atmosferę sensacji, która pojawia się w mediach powinniśmy starać się o wywołanie „lawiny informacji” w jednym czasie. Obrady po 19 blokują ukazanie się informacji w głównych wydaniach telewizyjnych serwisów. Ze względu na zainteresowanie mediów – w tym elektronicznych – możemy liczyć na to, że obszerne relacje i komentarze ukażą się następnego dnia w głównych wydaniach wiadomości telewizyjnych różnych stacji, tym bardziej, że w związku z konferencją prasową BC będzie to informacja „świeża”.

Przygotowany przez nas materiał na temat sytuacji w BC udostępniamy agencjom jeszcze przed rozpoczęciem debaty w Radzie

Miasta Częstochowa (dziennikarzom, z którymi już wcześniej współpracowaliśmy): Reuters, Dow Jons i PAP, a także redakcjom ogólnopolskim specjalizującym się w problematyce gospodarczej. Ustalamy, że informacje zawarte w tym opracowaniu „mogą zostać zwolnione” dopiero dnia następnego o godz. 12, a więc w momencie kiedy rozpoczynamy konferencję prasową w Częstochowie (jest to ważne również w przypadku dziennikarzy prasy, z których część współpracuje z mediami elektronicznymi). Przekazanie informacji ze znacznym wyprzedzeniem dziennikarzom, których opinie mają duże znaczenie dla kształtowania poglądów inwestorów, innych mass mediów i opinii publicznej, ma na celu umożliwienie im spokojnego przygotowania swoich materiałów oraz znalezienie źródeł potwierdzających treść naszego opracowania.

Przy dobrym kontakcie z dziennikarzem (z którym współpracowaliśmy wcześniej w innych sprawach) i wzajemnym zaufaniu możemy wskazać pożądane z naszego punktu widzenia kontakty ze specjalistami i instytucjami, w których można zasięgnąć dodatkowych opinii. Poważne media i dziennikarze wywiązują się z umowy o terminie wykorzystania informacji. Uzyskujemy dodatkowo efekt w postaci nieekspozowania – zwłaszcza w doniesieniach ww. agencji – informacji na temat BC, np. przebiegu sesji, uzyskanych z innych źródeł. To my pierwsi udzieliliśmy informacji na ten temat zawierając konkretną umowę. Powinniśmy więc przesłać, szybciej niż inni, informacje, jako uzupełnienie naszego materiału, dotyczące przebiegu obrad Rady.

Podczas wystąpień na obradach jeśli mówimy o dziennikarzach powinniśmy raczej twierdzić, że w przypadku publikacji zapowiadającej zamknięcie Banku Częstochowa mamy do czynienia z niewłaściwym

zrozumieniem przez dziennikarza informacji o porządku obrad. Nie mamy podstaw do podejrzeń, że notatka ukazała się na skutek złych intencji. Nie ma potrzeby wymieniania nazwiska dziennikarza i tytułu gazety.

6.10. Plan przebiegu obrad Rady w punkcie dotyczącym Banku Częstochowa- godz. 19:

- sytuację w Banku Częstochowa z punktu widzenia akcjonariusza i klienta referuje krótko prezydent miasta – nie ma żadnych przeszkód żeby wyraził zaniepokojenie władz gminy rozwojem wydarzeń;
- po nim zabiera na kilka minut głos prezes BC wyjaśniając przyczyny zaistniałej sytuacji i perspektywy zlikwidowania kryzysu;
- następnie swoją opinię przedstawia ekspert – najlepiej przedstawiciel Komisji Nadzoru Bankowego lub Narodowego Banku Polskiego. Jeśli okaże się to z jakichś względów niemożliwe analityk z dużego banku lub analityk giełdowy;
- do wypowiedzi na temat sytuacji w BC zaprasza się przedstawicieli potencjalnych inwestorów strategicznych;
- a potem burzliwa dyskusja radnych (radni oczywiście otrzymują w materiałach przygotowanych na sesję informację na temat BC zredagowaną w oparciu o nasze opracowanie), która z naszego punktu widzenia nie ma większego znaczenia, ponieważ, jak należy przypuszczać, nie będzie oparta wyłącznie o przesłanki merytoryczne;
- osoby występujące podczas obrad z naszej strony powinny unikać wypowiedzi dla dziennikarzy i zwracających się o komentarz dziennikarzy zapraszać na konferencję prasową.

Podczas obrad opiekujemy się obserwującymi je dziennikarzami. Powinniśmy unikać komentowania oficjalnych wypowiedzi poza przypadkami kiedy będziemy mieli do czynienia z kłamstwem lub poważnym błędem merytorycznym, a to może się zdarzyć właściwie tylko podczas dyskusji, w której zabiorą głos radni z różnych ugrupowań. Wtedy spokojnie przypominamy o faktach, które dziennikarze znają z naszych rozmów oraz wystąpień zaproszonych gości-ekspertów.

6.11. Konferencja prasowa dla dziennikarzy regionalnych następnego dnia – godz. 12.00

- w konferencji uczestniczą: prezes Banku Częstochowa, przedstawiciel Komisji Nadzoru Bankowego lub analityk. Konferencję prowadzi osoba z zespołu PR obsługującego Bank;
- na sali razem z dziennikarzami są obecni członkowie zarządu Banku, RN, a także, jeśli przyjmą nasze zaproszenie, przedstawiciele inwestorów strategicznych;
- konferencja powinna trwać około 20 min. Nie mamy właściwie nic nowego do powiedzenia – dziennikarze uzyskali poprzedniego dnia wszystkie informacje. Przed rozpoczęciem konferencji przekazujemy dziennikarzom materiały opisujące sytuację i wyjaśniającą jej przyczyny;
- prowadzący konferencję specjalista PR przypomina podstawowe fakty (w tym w nieagresywny sposób komentuje przyczynę zaniepokojenia klientów Banku – notatkę w „Trybunie Śląskiej”) oraz przedstawia osoby uczestniczące z naszej strony w konferencji oraz osoby obecne na sali. Informuje, że konferencja będzie krótka natomiast wszyscy przedstawiciele Banku, analitycy i inne osoby zaproszone przez BC będą do dyspozycji dziennikarzy w rozmowach kularowych tak długo jak będzie to potrzebne;

- po bardzo krótkiej wypowiedzi prezesa Banku głos zabiera ekspert, który będzie główną osobą odpowiadającą na pytania dziennikarzy – to on wyjaśnia dlaczego w Banku może zabraknąć (zabrakło) gotówki na wypłaty;
- jeśli konferencja odbywa się tuż przed zamknięciem oddziałów Banku dla klientów i nie jest możliwe rozwiązanie tego problemu, podczas konferencji powinniśmy o tym poinformować dziennikarzy i przygotować dla nich komunikat (nieco inaczej zredagowany komunikat powinien trafić do klientów Banku – jeśli nie będzie możliwości przesłania go pocztą pracownicy Banku powinni go rozdać w oddziałach)
- jeśli konferencja odbywa się już po zamknięciu oddziałów należy określić bezwzględnie możliwy do spełnienia termin wznowienia wypłat przez Bank – nawet gdyby był to termin bardzo odległy.

Oczywiście podjęte działania nie przyniosą efektu w postaci całkowitego zażegnania kryzysu, jeśli nie zostanie rozwiązany problem wypłat. Nie stłumi się całkowicie niepokoju klienteli Banku. Natomiast z całą pewnością kryzys nie będzie eskalował pod wpływem spekulacji niedoinformowanych mediów, tak jak to miało miejsce dotąd. Oczywiście większe korzyści osiągniemy w sytuacji jeśli nasze działania zrealizujemy przed koniecznością zamknięcia placówek Banku. **6.12. Możliwe do osiągnięcia efekty:**

- pełna i zgodna z rzeczywistością informacja na temat sytuacji w Banku Częstochowa w mass mediach regionalnych, ogólnopolskich i biznesowych;
- większa aktywność Komisji Nadzoru Bankowego zmierzająca do rozwiązania problemu;

- stworzenie sytuacji, w której nie będzie konieczne powołanie zarządu komisarycznego, ponieważ zarząd BC podejmuje aktywne działania mające na celu zażegnanie kryzysu;
- przyspieszenie rozmów z potencjalnymi inwestorami strategicznymi, którzy będą chcieli wyciągnąć jak największe profity z istniejącego jeszcze kryzysu;
- uspokojenie zamieszania, jakie powstaje wokół firm będących akcjonariuszami Banku;
- stopniowe uspokojenie klientów – jeśli wypłaty zostaną utrzymane (wznowione);
- ułożenie dobrych relacji BC z mass mediami
- stworzenie podstaw do budowania dobrego wizerunku Banku: firma umiejętnie i rzetelnie informująca także o swoich kłopotach.

Takie działania powinny zostać zrealizowane w ciągu kilku dni od rozpoczęcia pracy na rzecz BC. Przedstawiony plan ma – co trzeba jeszcze raz powiedzieć – pokazać sposób myślenia specjalisty PR pracującego w sytuacji kryzysowej.

W trakcie pracy nad rozwiązaniem kryzysu i budowania mechanizmów, które zabezpieczą organizację przed podobnymi kłopotami w przyszłości, pojawią się nowe elementy, które będziemy musieli wziąć pod uwagę modyfikując nieustannie przyjęte na początku założenia. Nie proponujemy również, by sporządzać dokumenty, które przyjmowałyby metodologię opisu sytuacji BC w tym opracowaniu. Na to po prostu nie będzie czasu. Natomiast po konferencji prasowej, która jest ostatnim etapem naszych działań antykryzysowych powinniśmy przygotować szczegółowe sprawozdanie z naszej pracy i jej efektów.

Opracowanie to powinno m.in. zawierać: opis naszych działań, ocenę efektów osiągniętych w mass mediach oraz sugestie dotyczące

wykorzystania rezultatów naszej pracy np. w toczących się rozmowach z inwestorami, komunikacji z klientami etc., a także propozycje dotyczące zabezpieczenia organizacji technikami PR przed ewentualnością podobnych i innych kłopotów.

Nasza praca na rzecz Banku nie powinna zakończyć się po konferencji prasowej. Trzeba w jego imieniu prowadzić przez dłuższy czas działania PR (w tym kontakty z mass mediami) po to, by nie zaprzepaścić uzyskanego efektu. Z całą pewnością wystąpią jeszcze problemy w komunikacji zarówno z mass mediami, jak i klientami, pracownikami BC, inwestorami, na które będzie trzeba szybko reagować.

Obsługa takiego kryzysu powinna spowodować zlecenie: albo na stałą pracę dla BC, albo na zorganizowanie Bankowi własnego działu PR. W innym przypadku nasza, już wykonana, praca nie przyniesie efektów w dłuższej perspektywie.

Rozdział VII

Lobbing

7.1. Zakres działań lobbingowych

Lobbing dość często jest określany jako dziedzina, której narzędzia stosuje się wyłącznie dla zrealizowania inicjatyw mających na celu wpływanie na decyzje władzy państwowej i samorządowej. Tymczasem lobbing określa działania mające na celu wpływanie na postawy szeroko rozumianych decydentów. Tymi decydentami w różnych sytuacjach mogą być także organizacje pozarządowe, stowarzyszenia, środowiska naukowe, grupy zainteresowania (np. pracownicy) etc., które mogą wspomóc lub utrudnić realizację zamierzeń organizacji. Perswazja i dopuszczalny

(zgodny z prawem) nacisk – tak lapidarnie można nazwać techniki stosowane przy uprawianiu lobbingu¹⁷⁷.

Podmiotem lobbingu mogą być też liderzy związkowi, autorytety w danej branży (naukowe i wybitni praktycy), organizacje, które mają wpływ na kształtowanie ważnej z punktu widzenia firmy opinii **decydenta zbiorowego**. Przekonanie liderów związkowych lub np. organizacji ekologicznych okazuje się dość często niemożliwe nawet w sytuacji, kiedy dysponujemy bezspornymi argumentami. Wówczas konieczne jest podjęcie działań mających na celu zneutralizowanie ich oddziaływania na bieg wydarzeń.

Liderzy opinii mogą też być traktowani przedmiotowo i wtedy podejmujemy działania mające na celu osłabienie ich autorytetu w środowisku, na który mają wpływ lub decydujemy się na przedstawienie argumentów podważających sens zajętego przez nich stanowiska. Wówczas odwołujemy się do opinii środowisk (elektoratu), na który mają wpływ. Kiedy musimy zdecydować się na takie działanie, które ma charakter konfrontacyjny, powinniśmy mieć świadomość, że także w tym przypadku trzeba opracować tryb kontaktów w sposób niezwykle staranny. Odwołując się do „decydenta zbiorowego” – mającego przecież swoich reprezentantów lub autorytety, których wiarygodność musimy podważyć – budujemy szeroki krąg opiniotwórczy. To właśnie on ma zastąpić lidera lub osobę wpływu. Jeśli zawiedziemy zaufanie „decydenta zbiorowego” – nie ze złych intencji czy nieuczciwości – ale przez niezręczność lub

¹⁷⁷ *Skuteczny lobbing wymaga znajomości procesów decyzyjnych, rzetelnej wiedzy i umiejętności komunikacyjnych. Jak na razie, w Polsce lobbysta potrafiący przeprowadzić klienta przez meandry procesu decyzyjnego, dbający o jego interesy zgodnie z określonymi regułami nie jest zjawiskiem powszechnym.*
Małgorzata Molęda-Zdziech, *Czas na lobbing*, Biuletyn Stowarzyszenia ProMarka w nr 1 (20), Warszawa 2004

niedopatrzanie, sprowadzimy na organizację o wiele poważniejsze kłopoty niż mogliby je sprawić „społeczni decydenci”¹⁷⁸.

7.2. Problem wizerunku lobbingu

W naszej części Europy słowa lobbying, lobbysta nabrały pejoratywnego znaczenia¹⁷⁹. Zresztą także w Europie zachodniej część opinii publicznej także uważa działania lobbingowe za podejrzane¹⁸⁰. Niemalý udział mają w tym mass media, które często łapówkę, korupcję, kumoterstwo nazywają działaniami lobbingowymi. Utrwała to wizerunek lobbyingu, jako aktywności podejrzanej, sprzecznej z prawem¹⁸¹. Taki *image* lobbyingu powoduje, że w naszym życiu publicznym w znacznym stopniu rezygnujemy z narzędzia sprawdzonego przecież w demokracjach o długiej tradycji i utrwalonych mechanizmach funkcjonowania takiego

¹⁷⁸ por. Dariusz M. Ostrowski, *Teoria lobbyingu - skuteczna kampania*, [w:] Decydent nr 5 (44), Warszawa 2003

¹⁷⁹ *Zapewne jedną z przyczyn, z racji których lobbying jest często postrzegany w negatywnym świetle, jest jego tajemniczość wynikająca z tego, że działania tego typu koncentrują się wokół szczytów władzy, niedostępnej dla większości ludzi.*
Grzegorz Rippel, op. cit., str. 439

¹⁸⁰ *Niechęć opinii publicznej do lobbyingu, która wynika z niezrozumienia samego pojęcia i potocznych skojarzeń utożsamiających go z negatywnymi i nieuczciwymi praktykami biznesowymi...*
Małgorzata Molda-Zdziech, *Wstęp do wydania polskiego*, [w:] Michel Clamen, *Lobbing i jego sekrety*, Felberg SJA, Warszawa 2005, str. XI

¹⁸¹ *W Polsce termin „lobbying” pojawił się w publicznych debatach na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych i od razu nabrał negatywnych konotacji. Kojarzył się głównie z korupcją, łapówkami, „załatwianiem spraw po znajomości”, kumoterstwem.*
Urszula Kurczewska, Małgorzata Mołęda-Zdziech, *Lobbing w Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002, str. 17

Profesjonalni lobbisci, by nie być kojarzeni z załatwiaczami, powinni pamiętać, że lobbying to głównie działania proaktywne, przewidywanie przyszłych wydarzeń i zapobieganie tym niekorzystnym. Zwalczanie niekorzystnych rozwiązań, gdy one się już pojawią powinno stanowić jedynie margines pracy lobbisty. Profesjonalny lobbying nie polega bowiem na gaszeniu pożaru, lecz na długofalowej strategii prowadzenia działań.

Iwona Kubicz, *Polskie spojrzenie na lobbying*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005 - <http://www.epr.pl/czytelniatry.php?id=132&itemcat=1>

systemu¹⁸². Narzędzia, które pozwala nie tylko skutecznie zabiegać o interesy organizacji, ale także, co może nawet ważniejsze, chroni ustawodawców i decydentów przed popełnianiem błędów¹⁸³. F.P. Seitel stwierdza: *faktem jest, że współczesny lobbysta jest najczęściej osobą dobrze znającą swoją dziedzinę i przekazuje Kongresowi fakty i informacje potrzebne do podjęcia wyważonej decyzji w konkretnej sprawie*¹⁸⁴.

Dbając o swój interes i przestrzegając rzetelności biznesowej organizacja funkcjonująca w państwie demokracji typu zachodniego uczestniczy równocześnie w budowaniu „dobra wspólnego”. Nie oznacza to, że w demokracjach tych nie mają miejsca nadużycia, w tym dotyczące nieuczciwego stosowania technik lobbujących. Trzeba zauważać różnicę w konsekwencjach ujawnienia kłamstwa lub nieuczciwości, które spotykają polityka czy szefa organizacji gospodarczej w krajach ustabilizowanego, trwającego dziesiątki lat systemu demokratycznego i ich odpowiedników w naszej części Europy. W naszych warunkach problemem w wykorzystywaniu lobbingu jest zarówno ignorancja menedżerów, jak niewielkie zaplecze fachowe osób, które są profesjonalnymi lobbystami¹⁸⁵.

¹⁸² *Lobbing to rodzaj społecznej komunikacji na rzecz wielu spraw istotnych dla grup i środowisk, spraw nieznanych, bądź znanych tylko częściowo, lub bagatelizowanych przez ludzi władzy zwanych decydentami.*
Wojciech Gacparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003, str. 26

¹⁸³ *Wpływ grupy interesu na podejmowanie decyzji przez rząd może być znaczący ze względu na posiadane przez nie informacje, które dla rządu są niedostępne. Postulat ten mieści się w tzw. Sygnalizacyjnym modelu lobbingu. Zgodnie z jego założeniami politycy zazwyczaj posiadają niedoskonałą informację na temat skutków różnych alternatyw decyzji politycznych w odniesieniu do dobrobytu obywateli.*
Małgorzata Gajda i Katarzyna Tarnawska, *Lobbing rolny, a budżet Unii Europejskiej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2002, str. 8

¹⁸⁴ Fraser P. Seitel, *op. cit.*, str. 479

¹⁸⁵ *W Polsce, na co zwracałem już kiedyś uwagę na łamach DECYDENTA, profesjonalne podejście do lobbingu jest nowością i dopiero się kształtuje. Wskazuje na to: 1) raczej niewielka ilość osób i wyspecjalizowanych firm*

A przecież to właśnie państwo musi stworzyć mechanizmy, które premią uczciwość w prowadzonej działalności gospodarczej i politycznej. Racjonalny system podatkowy (racjonalny tzn. taki, który nie paraliżuje aktywności gospodarczej i nie wymusza na przedsiębiorcach ukrywania osiąganych dochodów), dobrze skonstruowane prawo i nieuchronność jego stosowania oraz inne instrumenty, które zapewniają sprawne funkcjonowanie państwa tworzą warunki m.in. dla działań lobbingsowych zgodnie z regułami obowiązującymi w tej dyscyplinie ¹⁸⁶.

7.3. Postulat uregulowań prawnych dotyczących lobbingu

Postulowane szczegółowe uregulowania prawne dotyczące lobbingu nie przyniosą oczekiwanych rezultatów, jeśli nie poprzedzi ich uporządkowanie funkcjonowania państwa, w którym dobrze skonstruowany – a przede wszystkim spójny – system prawny będzie chronił interesów jego obywateli¹⁸⁷. Dopiero wówczas będzie można

identyfikujących się z tą dziedziną usług, 2) ograniczona obecność problematyki rzecznictwa interesów w instytucjach edukacyjnych i programach szkoleniowych, 3) mała oferta i niewielka dostępność publikacji poświęconych tej tematyce, 4) wczesny etap wyodrębniania się organizacji zrzeszających osoby i firmy zajmujące się zawodowo uprawianiem rzecznictwa interesów, oraz 5) dominacja „amatorskich” (z dużą obecnością „dzikich”) form lobbingu.

Krzysztof Jasiecki, *Dlaczego potrzebni są lobbyści?*, Polska Akademia Nauk, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2004 – <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=60&itemcat=1>

¹⁸⁶ Tymczasem w krajach o rozwiniętej demokracji działalność lobbingsowa stanowi uzupełnienie parlamentarnej reprezentacji. Lobbying jest postrzegany przez obywateli jako możliwość włączenia się do debaty publicznej za pośrednictwem lobbystów. Możliwość wpływania przez różne grupy społeczeństwa na stanowione prawo i podejmowane decyzje świadczy o wysokim poziomie demokratyzacji państwa i jest jednym z symptomów istnienia społeczeństwa obywatelskiego. Aneta Szymańska, op. cit., str. 266

¹⁸⁷ Zwolennicy lobbingu twierdzą, iż zjawisko to przyczynia się do upowszechnienia wzajemnej wiedzy i zrozumienia. Postrzegają także lobbying jako działalność przedstawicielską, która stwarza obywatelom możliwość do angażowania się w sprawy publiczne. Przeciwnicy lobbingu podkreślają, iż genezą wszelkiej działalności mającej na celu "wywieranie wpływu" jest dążenie do wygrywania

rozważać czy rzeczywiście potrzebne jest określenie przepisami prawa zasad funkcjonowania działalności lobbingowej. Wydaje się jednak, że obowiązek rejestrowania się lobbystów – stosowany tylko w niektórych krajach – byłby wystarczający¹⁸⁸. Jest chyba niemożliwe opisanie w ustawie szczegółów lobbingu, a szczegóły i precyzja są w tej działalności najistotniejsze¹⁸⁹. Bardziej wskazane byłoby ustawowe zapisanie zasad, już ujętych w kodeksach etycznych, jakimi powinni się kierować specjaliści Public Relations (a więc także lobbyści)¹⁹⁰.

7.4 Lobbying jako dziedzina Public Relations

W tym miejscu trzeba zaznaczyć, że trwa spór o to czy lobbying jest jedną z dziedzin Public Relations, czy jest zupełnie odrębną dyscypliną. Spór ten należy uznać za jałowy. Najistotniejsze jest to, by zarządzanie informacjami było skupione w jednej komórce. Na dobrą sprawę można

specyficznych, wąskich interesów. Akcentuje się także to, że aktywność lobbystów ma ciągle jeszcze charakter ukryty i nie w pełni podlega kontroli społecznej.

Artur Maciorowski, *Lobbying rośnie w siłę*, Marketing w Praktyce, Warszawa 2004, [za:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005 – <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=80&itemcat=1>

¹⁸⁸ *Czytając obecny projekt mam wrażenie, że autorzy wychodzą z założenia, że lobbying jest czymś złym i trzeba go ograniczyć. Jeśli taki jest punkt wyjścia i intencje osób przygotowujących regulacje, to ta ustawa nie może być dobra. Przepisy powinny pomagać lobbyście w pracy, mówić, co wolno, a czego nie wolno, regulować podstawowe zasady współpracy, a nie ograniczać i utrudniać prowadzenie jakichkolwiek działań.*

Norbert Ofmański, *Public relations i lobbying*, Warszawa 2005, [w:] <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=278&itemcat=1>

¹⁸⁹ *Kontakty lobbystów są ważne, ale muszą oni także dysponować właściwymi informacjami dla właściwych ustawodawców. Odpowiedni czas na podsuniecie ustawodawcom określonych pomysłów to czas na długo przed przygotowaniem propozycji ustawy, a znający swój fach lobbyści wiedzą, że właściwa synchronizacja działań ma podstawowe znaczenie dla sukcesu ich zabiegów.*

Fraser P. Seitel, op. cit., str. 480

¹⁹⁰ *Za wzrastającą rangą zawodu [lobbysty] może przemawiać fakt, iż w języku potocznym funkcjonuje już pojęcie „piątej władzy” – właśnie na określenie działalności lobbystów. Niektórzy są skłonni przypisywać im większą „moc sprawczą” niż dziennikarzom reprezentującym nawet opiniotwórcze środki masowego przekazu, czyli, w dwóch słowach, „czwartą władzę”.*

Tomasz Maliszewski, *Lobbyści agenci interesów*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005 – <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=137&itemcat=1>

uznać, że komórka PR może być nazwana jako lobbingowa. Przecież wszystkie działania firmy w zakresie zarządzania informacjami mogą być realizowane z punktu widzenia lobbingu, który wówczas będzie dla nich płaszczyzną odniesienia. Zalecana przez niemal wszystkich specjalistów PR komunikacja wewnętrzna niekoniecznie musi być płaszczyzną porządkującą zarządzanie informacjami. Istotne jest tylko to, by wszystkie działania PR (komunikacja wewnętrzna, kontakty z mass mediami, działania antykryzysowe, komunikacja w kryzysie etc.) były realizowane z jednakową pieczołowitością, jako istotne dla powodzenia organizacji, a więc także dla jej działań lobbingowych.

Jest kwestią niezrozumiałą, że większość specjalistów zajmujących się PR mało uwagi poświęcają lobbingowi, podobnie, jak ci których główną domeną zainteresowania jest lobbing na marginesie i nie zawsze kompetentnie wspominają o Public Relations¹⁹¹. Jedno jest pewne – niezależnie od tego czy działania lobbingowe potraktujemy jako najistotniejszy punkt odniesienia dla wszystkich pozostałych działów PR, czy wybierzemy klasyczne rozwiązanie, iż tą porządkującą płaszczyzną będzie komunikacja wewnętrzna – że o powodzeniu działań informacyjnym decyduje także ich spójność. Nie ma też możliwości konfliktu interesów pomiędzy lobbingiem, a pozostałymi działami PR. W odróżnieniu od marketingu, lobbing kieruje się tą samą logiką, co pozostałe działania PR i racjonalnie prowadzony ma na uwadze długi horyzont czasowy dla swoich zadań¹⁹².

¹⁹¹ por. Michel Clamen, op. cit., str. 68 (!) – 69, 114 – 18, 208

¹⁹² W związku z wygraniem przez Wielką Brytanię w dniu 6 lipca 2005 r. organizacji Igrzysk Olimpijskich postawiono w mass mediach pytanie czy jest to rzeczywiście sukces Brytyjczyków. Przedstawiono „opcję księgowego”, który uważa, że koszt organizacji tak wielkiej imprezy obciąża nadmiernie budżet państwa oraz opinię „decydentów myślących strategicznie” twierdzących, że inwestycje olimpijskie w dłuższej perspektywie (niż rok bilansowy!!!) przyniosą ogromne korzyści.
m.in. TVN 24 godz. 20.00 – 22.00, 6.7.2005 r.

Niebezpieczne jest, gdy w organizacji „tym samym” zajmuje się więcej niż jedna komórka. Jeśli wyodrębnimy lobbying z PR, to przecież nie może to oznaczać, że rezygnuje on z wywierania wpływu na opinie czy presji za pośrednictwem mediów: kto wówczas ma decydować o kierunku działań szef lobbystów czy rzecznik prasowy? Kto ma firmę reprezentować wobec dziennikarzy?¹⁹³. A można to zrobić przecież na wiele sposobów. Zakresy działania takich dwóch komórek będą się pokrywały. Wystąpią spory kompetencyjne. Lobbyista może być natomiast szefem komórki PR – pod jednym wszakże warunkiem, że będzie równocześnie rzecznikiem prasowym firmy: to zresztą pomoże mu – a na pewno nie zaszkodzi – w jego lobbiningowej działalności.

Grzegorz Rippel pisze: *Przez lobbying (określany także jako „zorganizowane interesy”, „zorganizowane grupy”, „grupy presji” czy „grupy nacisku”) należy rozumieć działania wykonywane w celu wpływania na decyzje, które jeszcze nie zapadły. Jest to, więc wszelki przejaw wysiłków związanych z próbami kształtowania zachowań innych osób, które mogą skupiać się na dążeniu do zmiany lub utrzymania określonego zachowania*¹⁹⁴. Należy dodać, że działania lobbiningowe – najczęściej te spóźnione – podejmowane są także w celu odwołania decyzji, które szkodzą organizacji, a przez to również interesowi wspólnemu obywateli (bezpieczeństwo miejsc pracy, wysokość wpłacanych do Skarbu Państwa podatków etc.) oraz inicjowania regulacji albo decyzji, które mają istotne znaczenie z punktu widzenia firmy lub danej branży.

¹⁹³ por. *Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji*, op. cit., str. 130

¹⁹⁴ Grzegorz Rippel, op. cit., str. 436

W działaniach lobbingowych wykorzystuje się całe instrumentarium Public Relations. Ich powodzenie jest przecież w znacznej mierze uzależnione od wizerunku organizacji – od tego, w jaki sposób postrzegana jest przez opinię publiczną, od tego jak oceniana jest w kręgach biznesowych czy od tego jak widziana jest w kręgach decydentów i wreszcie od tego, w jakim stopniu identyfikują się z nią jej pracownicy. Wizerunek organizacji jest, więc kapitałem, z którego korzysta się w razie potrzeby prowadzenia działań lobbingowych. I tak bezwzględnie słuszne stwierdzenie o tym, że wizerunek firmy jest bardzo znaczący dla lobbingu w ujęciu Jasieckiego i współautorów: *PR koncentruje swoje wysiłki na budowaniu, utrwalaniu, ewentualnie zmianie wizerunku. Lobbing idzie dalej. Wizerunek to niezbędny element, aby zyskać zaufanie i przekonać decydenta do swojej propozycji. Budowa tożsamości firmy, organizacji itp. stanowi tylko pewną technikę osiągania celów, ale nie jest celem samym w sobie*¹⁹⁵. – jest kwintesencją nieporozumienia. Żaden dobry specjalista PR nie uważa pożądanego wizerunku organizacji za cel sam w sobie – buduje go natomiast w określonym celu. Podobnie jak lobbysta traktuje *image* korporacji jako narzędzie do osiągania sukcesu przez firmę – w kontaktach z partnerami biznesowymi, w budowaniu relacji z załogą i otoczeniem firmy czy działaniami lobbingowymi prowadzonymi przez organizację.

Współczesny lobbing jest pojęciem, które nabiera coraz szerszego znaczenia. Nie jest to już działalność kojarzona z parlamentem i ustawodawstwem, lecz odnosi się także do wywierania wpływu na decyzje poszczególnych polityków, instytucji publicznych, władz lokalnych, a nawet

¹⁹⁵ Krzysztof Jasiecki, Małgorzata Molęda-Zdziech, Urszula Kurczewska, op. cit., str. 41

na wymiar sprawiedliwości¹⁹⁶. Działania lobbingsowe mają niekiedy także na celu pozytywne załatwianie sprawy czy rozwiązanie problemu bez uciekania się np. do postępowania sądowego czy podejmowania wysiłków na forum parlamentu czy samorządu. W pewnym sensie są także działaniami antykryzysowymi i mają zlikwidować zagrożenie wynikające z możliwości zmodyfikowania prawa w taki sposób, że zaszkodzi interesom organizacji.

7.5. Działania lobbingsowe należy rozpocząć zanim pojawią się problemy

Jednym z najskuteczniejszych narzędzi nacisku na decydentów jest kreowanie opinii publicznej, a przede wszystkim na ich bliskie otoczenie przy pomocy kampanii medialnych. Jednakże trzeba pamiętać, że w momencie kiedy w działaniach lobbingsowych decydujemy się na użycie mediów, iż najskuteczniejsze będzie działanie wyprzedzające tzn. zanim decydenci nie ogłoszą publicznie swoich poglądów pozostających w sprzeczności z naszą oceną danej sprawy. W momencie, kiedy stanowisko decydenta stanie się powszechnie znane będzie mu trudno zdecydować się na jego oficjalną, radykalną zmianę¹⁹⁷. W jego odczuciu będzie to przyznanie się do popełnienia błędu, niewiedzy czy wręcz ignorancji. Nawet jeśli artykułowane za pośrednictwem mediów argumenty przekonają go, najczęściej będzie upierał się przy swoim stanowisku obawiając się – niesłusznie zresztą – kompromitacji. Oczywiście osoba, która nie potrafi

¹⁹⁶ Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit., str. 236

¹⁹⁷ *Wiele przykładów pokazuje, że najważniejszą rzeczą jest wzięcie spraw w swoje ręce najwcześniej, jak się da. Działania podejmowane w ostatniej chwili kończą się często niepowodzeniem albo co najmniej trudnościami. Jedynie udratyzowanie może sprawić, że decydenci będą skłonni do zastanowienia. Wszystko to może być tylko po części skuteczne, gdyż władze publiczne nie będą chciały całkowicie stracić twarzy, odchodząc zupełnie od własnych przekonań.*
Michel Clamen, op. cit., str. 20

wyciągnąć wniosków z sytuacji, w której sformułowała błędną ocenę i nie będzie potrafiła zdobywać w przyszłości pełnych informacji oraz korzystać z ekspertów, którzy umożliwią sformułowanie uprawnionego poglądu, będzie tworzyła swój wizerunek ignoranta niezależnie od tego czy będzie się do swych błędów przyznawała czy nie.

Niemniej raz jeszcze trzeba podkreślić, że lepiej jest rozpocząć „perswazyjne” działania w interesującej nas sprawie zanim powstaną opinie i zostaną sformułowane decyzje oparte o niewystarczające lub błędne informacje czy założenia. Seitel podkreśla wyraźnie, że czas przekazania informacji jest niezwykle istotny ¹⁹⁸, trzeba dodać, iż równie istotny, jak ich merytoryczna strona, ich forma, umiejętność przekazania i posiadane kontakty etc. Inaczej mówiąc stosowane socjotechniki mają takie samo znaczenie, jak strona merytoryczna informacji i sugerowany punkt widzenia przekazywany decydującym. Oczywiście socjotechniki mogą być wykorzystywane w nieczystej intencji – tak jak każda inna umiejętność czy technika – wówczas będą istotniejsze niż merytoryczna strona przekazu w działaniach lobbingowych ¹⁹⁹.

Wpływanie na decydentów poprzez odwołanie się do opinii publicznej jest działaniem z definicji obarczonym dużym ryzykiem. Nie oznacza to, że w sytuacjach skrajnych należy rezygnować z mass mediów w jako środka nacisku na decydentów. Dobrym przykładem takiej sytuacji kiedy należało zastosować nacisk prasowy – oprócz innych zabiegów – była sytuacja w jakiej znaleźli się niezależni operatorzy telekomunikacyjni Dialog, El-Net i Netia w 2002 r. Wcześniejsze zabiegi mające na celu

¹⁹⁸ Fraser P. Seitel, op. cit., str. 479-80

¹⁹⁹ Tomasz Witkowski, *Psycho-manipulacje*, Biblioteka Moderatora, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wrocław 2000

uchwalenie nowej ustawy telekomunikacyjnej wydawały się skuteczne. Zarówno rząd jak i odpowiednie komisje parlamentarne zgadzały się z dezyderatami tych trzech operatorów, które miały przede wszystkim na celu przyjęcie regulacji mających na celu uporządkowanie prawa w taki sposób, by wszystkie firmy działające na tym rynku funkcjonowały w takich samych warunkach. Wcześniejsze – niefortunne – nowelizacje prawa telekomunikacyjnego spowodowały, że firmy konkurencyjne dla TP SA, które jako pierwsze rozpoczęły działalność były obciążone wielomilionowymi zobowiązaniami opłaty koncesyjnej na rzecz Skarbu Państwa, a te które wchodziły na ten rynek kilka lat później były od tych zobowiązań wolne. Gdyby ci trzej najwięksi operatorzy musieli się wywiązać ze swoich zobowiązań wobec Skarbu Państwa musieliby – na skutek zmienionych uwarunkowań prawnych na polskim rynku telekomunikacyjnym – ogłosić upadłość. Odpowiednio wczesne przedstawienie tego zagrożenia decydentom sprawiło, że i rząd i odpowiednie komisje parlamentarne były przekonane o konieczności rozwiązania problemu powstałego w wyniku wadliwych zmian legislacyjnych. Nie miały też miejsca, w związku z planowaną zmianą prawa telekomunikacyjnego, żadne gry polityczne pomiędzy partiami rządzącymi, a opozycyjnymi.

Tyle tylko, że nie sposób było przewidzieć, że akurat druga połowa 2002 r. będzie okresem, kiedy parlament zostanie sparaliżowany spektaklami organizowanymi przez Andrzeja Leppera i Samoobronę. To co groziło Netii, El-Netowi i Dialogowi ze strony parlamentu nie było sporem dotyczącym meritum. Ustawa musiała być uchwalona do końca roku kalendarzowego. W innym przypadku te trzy firmy musiałyby uiścić kwoty należne Skarbowi Państwa z tytułu opłat koncesyjnych i stanęły w obliczu katastrofy finansowej. Wszystko wskazywało na to, że parlament,

zaabsorbowany ciągłymi awanturami Samoobrony, może spóźnieć się z uchwaleniem ustawy telekomunikacyjnej. W tej sytuacji: uznając, że wpływ parlamentarzystów, znających doskonale ten problem, na tryb pracy Sejmu i Senatu może być ograniczony, zdecydowano się na kampanię medialną. Jej celem było wywarcie presji na tryb pracy parlamentu i skłonienie jego członków do szybkiego uchwalenia ustawy²⁰⁰.

W sprawie ustawy trzy firmy (Netia, El-Net i Dialog) miały to samo stanowisko. Wcześniej zgodnie prowadziły działania lobbujące przedstawiając skutecznie, rządowi i parlamentarzystom, swój punkt widzenia na konieczność nowelizacji prawa telekomunikacyjnego. Na kilka miesięcy przed końcem roku Netia, El-Net i Dialog zwołały konferencję prasową w Warszawie. Po to, by uzyskać odpowiedni efekt medialny trzeba było zdecydować się na przekazanie dziennikarzom „sensacyjnej” informacji: na skutek opieszałości w pracach legislacyjnych największym niezależnym operatorom telekomunikacyjnym w Polsce grozi upadłość²⁰¹.

Zdawano sobie sprawę z tego, że taki komunikat negatywnie wpłynie na bieżącą działalność tych firm. Wiadomo również było, że media popularne (zwłaszcza regionalne) przekażą wyłącznie tę sensacyjną część komunikatu i nie będą (najczęściej z powodu braku kompetencji dziennikarzy) próbować oceny tego zagrożenia. W związku z tym np. Telefonia Dialog skupiła się przede wszystkim na mediach wyspecjalizowanych czyli agencjach prasowych (m.in. Reuters, Dow Jones, PAP) mających wpływ nie tylko na kształtowanie opinii

²⁰⁰

Piotr Bielawski, *Public relations w strukturze organizacji*, Artykuł złożony do druku w zeszytach naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu

²⁰¹ Reuters, PAP – depesze z 23 lutego 2001.

inwestorów, ale także wpływających na postawy parlamentarzystów, najpoważniejszych mediach ogólnopolskich (m.in. „Rzeczpospolita”, „Puls Biznesu”, „Parkiet”) oraz prasie branżowej. Z dziennikarzami reprezentującymi te media utrzymywano w tej sprawie stały kontakt jeszcze przed konferencją – no i oczywiście po niej także, aż do pomyślnego rozwiązania problemu.

Oczywiście nie zaniedbywano kontaktów z innymi mass mediami, ale zgodnie z przewidywaniami prasa popularna²⁰² przekazywała informacje w sposób dla firmy niekorzystny. W odróżnieniu od dziennikarzy z redakcji specjalizujących się w tematyce gospodarczej i politycznej, zwłaszcza prasa regionalna, przekazywała informację o zagrożeniu dalszej egzystencji niezależnych operatorów – nie wdając się w analizy na ile to zagrożenie jest realne i jakby nie zdając sobie sprawy z tego, że opinie mediów wpłyną na postawę parlamentarzystów i usuną zagrożenie. Mimo, że taka postawa części mediów budziła niepokój klientów niezależnych operatorów i utrudniała zdobywanie nowych, komunikat o możliwości upadłości tych firm na skutek legislacyjnej opieszałości był konsekwentnie powtarzany, aż do momentu uchwalenia – w ostatniej chwili – nowego prawa telekomunikacyjnego. M.in. nacisk medialny – bo przecież równocześnie utrzymywano kontakty zarówno z rządem, jak i parlamentem – odegrał znaczącą rolę w rozwiązaniu.

Zgodnie z przewidywaniami komunikat informujący o uchwaleniu ustawy i o tym, że zagrożenie minęło uspokoił sytuację na rynku. Ceną, którą musieli zapłacić operatorzy za uchwalenie ustawy w odpowiednim terminie, było przejściowe naruszenie wizerunku firm i opóźnienia w

²⁰² M.in. „Gazeta Wrocławska-SP”, regionalne dodatki do „Gazety Wyborczej”.

zdobywaniu nowych klientów. Jednakże otwarte informowanie o zagrożeniu – choć jego celem była przede wszystkim presja na parlament – przyniosło w dłuższej perspektywie korzyść. Wizerunek firm zyskał: *to są firmy, które otwarcie mówią o swoich kłopotach – a więc są to firmy godne zaufania.*

7.6. Tworzenie kręgów opiniotwórczych gwarancją powodzenia działań lobbingowych

Każda organizacja i każda branża powinna podejmować wysiłki, by w kręgach podejmujących istotne decyzje tworzyć gremia opiniotwórcze składające się z ludzi, którzy na temat firmy będą posiadali ponadprzeciętną wiedzę, którzy będą potrafili w oparciu o nią recenzować, bez potrzeby starania się o dodatkowe informacje, pomysły modyfikowania prawa – wskazując równocześnie właściwą z merytorycznego punktu widzenia drogę postępowania. Takie działanie przyniesie dobre rezultaty zarówno poszczególnym organizacjom, jak i przyczyni się do przyjmowania przez decydentów regulacji w oparciu o racjonalne przesłanki. Działania lobbingowe w Polsce – te prowadzone zgodnie z regułami sztuki – mogą się przyczynić do edukacji klasy politycznej i innych decydentów, chociaż trzeba mieć świadomość, że ten „efekt uboczny” będzie umiarkowany ze względu na poziom przeciętnego parlamentarzysty czy urzędnika ministerialnego – niezależnie od tego, jaką opcję polityczną reprezentuje.

7.7 Działania lobbingowe w KGHM – studium przypadku

Techniki, które stosowano w KGHM nie różniły się zasadniczo od sposobu budowania kręgu opiniotwórczego w środowisku dziennikarskim.

Współpraca ze środowiskami politycznymi, partnerami biznesowymi, światem nauki etc. prowadzona przez Departament PR miała na celu przede wszystkim zapoznanie wybranych przedstawicieli z firmą, branżą i uzmysłowienie im wagi problemów, jakie mogą wystąpić w przypadku podjęcia decyzji, które pośrednio lub bezpośrednio mogą utrudnić funkcjonowanie organizacji tak ważnej dla gospodarki narodowej. Te inicjatywy były o tyle trudniejsze od działań w środowisku dziennikarskim (te były w wyłącznej gestii rzecznika), że komórka PR prowadziła je jakby na marginesie codziennej – także tej mającej na celu osiągnięcie rezultatu w długiej perspektywie – aktywności firmy, które pozostawały przede wszystkim w gestii zarządu. Długofalowe, zabezpieczające firmę inicjatywy lobbingowe musiały być zgodne z bieżącymi kontaktami organizacji i jej decyzjami „biznesowymi”.

Indywidualne kontakty, a tych było bardzo dużo, Departamentu PR KGHM uzupełniane były informacją kierowaną do wybranych grup odbiorców. Wykorzystywano do tego celu nie tylko specjalnie przygotowane materiały, które były mutacją informacji prasowych, ale także biuletyn wewnętrzny firmy. Biuletyn ten ze względu na rozmiar Grupy Kapitałowej KGHM, w której skład wchodziło oprócz części koncernowej, ponad pięćdziesiąt spółek, a pracowników, do których był adresowany było ponad 40 tys., i tak miał charakter publiczny – było to uwzględnione w sposobie jego redagowania. Biuletyn w formie popularnej poruszał wszystkie istotne dla firmy sprawy i ważne z jej punktu widzenia kwestie. Biuletyn ten był m.in. wysyłany do przedstawicieli szeroko rozumianej branży (naukowców specjalizujących się w górnictwie i hutnictwie, organizacji „pokrewnych”, odpowiednich ministerstw etc.), a także do wybranej grupy parlamentarzystów. Polityków, do których wysyłano biuletyn wyłoniono w następujący sposób: byli to posłowie i

senatorowie spoza Dolnego Śląska, w większości przypadków byli to parlamentarzyści mało znani, oczywiście na tej liście figurowali przedstawiciele wszystkich ugrupowań obecnych w Sejmie i Senacie. Ci, którzy odpowiadali na propozycję zawartą w dołączanym liście do przesyłanego biuletynu, otrzymywali dodatkowe materiały i odpowiedzi na stawiane pytania.

Celem tych działań było odebranie monopolu na informacje o KGHM politykom, którzy wywodzili się z Polskiej Miedzi oraz stworzenie grupy posłów i senatorów spoza regionu, którzy będą dobrze orientowali się w sytuacji firmy i w razie podejmowania decyzji użyją tej wiedzy. Informowanie znaczącej grupy parlamentarzystów dość szybko zostało zauważone przez posła, który był działaczem związkowym w KGHM. Ludzie z jego warszawskiego otoczenia próbowali skłonić firmę do zaniechania tych działań. Krótka rozmowa rzecznika z prezesem spowodowała pełną akceptację tego i podobnych działań lobbingowych. Rzecz jasna politycy dolnośląscy również otrzymywali informacje o firmie, ale tutaj z rozmysłem pozostawiono im inicjatywę i odpowiadano na każde ich pytanie. KGHM jako największa firma w regionie musiał być przedmiotem ich zainteresowania – zwłaszcza w sytuacji, kiedy politycy z innych regionów ujawniali swoją wiedzę na jej temat.

Działania obliczone na obniżenie wiarygodności liderów grup, autorytetów są oczywiście stosowane w działaniach lobbingowych i nie ma w tym nic złego, jeśli osoby takie wykorzystują swą pozycję do wprowadzenia decydentów, grupy (np. szeregowych członków związku zawodowego) w błąd posługując się nierzetelną argumentacją i przekazując informacje wybiórczo lub informacje nieprawdziwe. Tworzenie kręgów opiniotwórczych przynosi doskonałe rezultaty, jeśli przekazuje się rzetelne,

pełne informacje i nie unika się podania do wiadomości informacji o kłopotach firmy. Oczywiście wskazane jest, żeby to narzędzie było stosowane z wyprzedzeniem, a działania nie były zbyt pospieszne. Pozwala to w większości przypadków uniknąć konfrontacji z innymi grupami interesów. Ale też nie wolno konfrontacji unikać za wszelką cenę. Jeśli jednak uznamy, że w interesie organizacji musimy się zdecydować na działanie, które wywoła konflikt, możemy je rozpocząć tylko wtedy, kiedy będziemy niemal pewni osiągnięcia sukcesu.

W działaniach PR – w tym w lobbingu – bardzo ważne jest przewidywanie potencjalnych zagrożeń. W zależności od wagi sprawy i prawdopodobieństwa wystąpienia kryzysu podejmuje się odpowiednio intensywne działania (mające zlikwidować niebezpieczeństwo lub je zminimalizować). Podczas przygotowań do prywatyzacji KGHM w 1997 r. Ministerstwo Skarbu ogłosiło przetarg, w którym wystartowały grupy firm aspirujących do pełnienia roli doradcy ministra w tej operacji. Była to w tamtym czasie – o czym warto przypomnieć – największa prywatyzacja w Europie Środkowo-Wschodniej. W konsorcjach znalazły się firmy różnych specjalności – w tym agencje PR. Polska Miedź nie miała wpływu na decyzje ministerstwa w tej kwestii. W Departamencie PR KGHM z firm Public Relations uczestniczących w przetargu najwyżej oceniano polską odnogę Burson Marsteller, inne agencje PR postrzegano bardziej jako potencjalne zagrożenie, ponieważ sposób ich funkcjonowania odstawał zdecydowanie od stylu pracy komórki PR Polskiej Miedzi. Zdawano sobie sprawę, że agencja PR, która znajdzie się w konsorcjum doradczym ministra skarbu będzie – z racji swojego statusu – miała duży wpływ na decyzje dotyczące sposobu prowadzenia kampanii przedprywatyzacyjnej. Obawiając się ewentualnych kolizji KGHM nawiązał kontakty, a następnie ściśle współpracę z Burson Marsteller, ponieważ w razie zdecydowanej

różnicy zdań pomiędzy inną agencją PR (gdyby wygrało konsorcjum, w którego skład nie wchodził BM) planowano zatrudnienie tej najstarszej na świecie firmy i wykorzystanie jej autorytetu. Te działania, którym rzecznik KGHM poświęcił bardzo dużo czasu, jak się okazało nie były konieczne, ponieważ konsorcjum, które wygrało przetarg miało w swoim gronie Burson Marsteller. Ale korzyść z tych kontaktów była duża. Dzięki temu zespół Departamentu PR i specjaliści delegowani do KGHM przez BM w bardzo krótkim czasie stworzyli jeden, zgrany zespół. Miało to także znaczenie w skutecznym rozwiązywaniu problemów, których sprawcą była inna firma, która znalazła się w konsorcjum doradczym.

7.8.1. Skuteczność działań lobbingowych w sytuacjach kryzysowych – studium przypadku

Zgodnie z regułami PR specjalista, chociaż bierze na siebie ciężar kontaktów organizacji zwłaszcza w sytuacja trudnych (np. kryzys, działania antykryzysowe, lobbing), powinien występować jako przedstawiciel firmy, a nie jej decydent – nawet jeśli ma odpowiednie pełnomocnictwa i jest właściwie umieszczony w strukturze. Jednakże w sytuacjach szczególnych należy brać pod uwagę „wyjście przed szereg”. APRP²⁰³ obsługiwała na początku lat dziewięćdziesiątych francuską, rządową ‘Misję Wałbrzych’, której zadaniem było opracowanie programu restrukturyzacji woj. Wałbrzyskiego. Po dwóch latach współpracy AP RP świadczyła pełny zakres usług Public Relations, a także otrzymała pełnomocnictwo do podejmowania decyzji w imieniu francuskich ekspertów podczas nieobecności przedstawicieli ‘Misji’ w Polsce.

²⁰³ Powstała w 1988 r. (jeszcze w warunkach nielegalnych) Agencja Prasowa RP przekształciła się na przełomie 1989 i 1990 r. a agencję zajmującą się początkowo obsługą medialną. Pod koniec 1990 r. świadczyła pełny zakres usług PR. Wśród jej klientów obok ‘Misji Wałbrzych’ i rządowej, francuskiej Fundacji France-Pologne byli m.in. Bank Zachodni, KGHM Metraco, Burgel Inkasso.

‘Misja Wałbrzych’ działała w trudnych warunkach. Strona polska nie miała doświadczenia w korzystaniu z pomocy intelektualnej – silne było oczekiwanie zarówno decydentów, jak i społeczności Regionu Wałbrzyskiego, że Francuzi rozwiążą wszystkie problemy przede wszystkim dostarczając pieniędzy. Te nadzieje – mimo, że umowa pomiędzy rządami w Warszawie i Paryżu wyraźnie mówiła, że pomoc francuska polega wyłącznie na świadczeniu usług eksperckich – wzmocniły komentarze mediów dolnośląskich, które spekulowały nt. temat perspektywy obecności w Wałbrzyskiem kapitału francuskiego. Choć APRP rozpoczęła współpracę z ‘Misją’ niemal od początku jej obecności w Polsce eksperci francuscy woleli – nie mając doświadczenia w tym względzie – kontaktować się z mass mediami samodzielnie. Podobnie postępowali ich polscy partnerzy w regionie. Z tej przyczyny relacje z mediami miały charakter przypadkowy i niespójny. Swoją błąd zauważyli po kilku miesiącach Francuzi i przekazali całość kontaktów z mediami APRP. Ich polscy partnerzy: wojewoda wałbrzyski, pełnomocnik rządu ds. restrukturyzacji województwa wałbrzyskiego, przedstawiciele administracji samorządowej nadal kontaktowali się z mediami samodzielnie, przypadkowo utrwalając w opinii społecznej fałszywy obraz zadań, jakie postawiła przed francuskimi ekspertami międzyrządowa umowa.

Pełnomocnik rządu ds. restrukturyzacji woj. wałbrzyskiego został powołany w końcu 1990 r. wkrótce po podpisaniu umowy Warszawa-Paryż i utworzeniu ‘Misji Wałbrzych’. Jego głównym zadaniem była opieka nad grupą francuskich specjalistów oraz pomoc w ich współpracy z polskimi decydentami i ekspertami. Niestety władze w Warszawie nie rozdzieliły wyraźnie kompetencji dwóch przedstawicieli administracji rządowej w Regionie: wojewody i pełnomocnika. Spowodowało to spory kompetencyjne, a po jakimś czasie otwarty konflikt. Konflikt ten

stopniowo przenosił się na przedstawicieli samorządów gminnych, a Francuzi byli postrzegani, jako strona w toczących się sporach, jako „własność” pełnomocnika. Spośród licznych partnerów lokalnych ‘Misji’ intelektualnie przygotowane do współpracy z Francuzami były właściwie tylko dwie instytucje: filia Politechniki Wrocławskiej w Wałbrzychu i Kuratorium Oświaty. Inicjatywy francuskie – wykraczające poza umowę międzyrządową – przyniosły wiele cennych inicjatyw edukacyjnych (nowatorskich w Polsce), które zostały wsparte finansowo przez Fundację France-Pologne. Natomiast w innych dziedzinach, które były podstawowym zadaniem ‘Misji’ piętrzyły się poważne problemy. A przecież najistotniejsze było nie tylko opracowanie programu restrukturyzacji regionu przy narzuconym przez stronę polską założeniu, że wałbrzyskie kopalnie zostaną zamknięte, ale także przeniesienie francuskich doświadczeń z likwidowanego zagłębia węglowego w Lotaryngii.

W Lotaryngii działało Stowarzyszenie ‘Actipole’, które zostało powołane we współpracy administracji rządowej, samorządowej, organizacji pracodawców i lotaryńskich przedsiębiorców. Stowarzyszenie to zajmowało się pomocą przy szukaniu nowej pracy, przekwalifikowaniem pracowników kopalń i przemysłu okołokopalnianego, pomocą w tworzeniu rodzinnych przedsiębiorstw, poszukiwaniu partnerów dla firm współpracujących dotąd z likwidowanymi kopalniami etc. ‘Misja Wałbrzych’ zaprosiła ‘Actipole’ do współpracy. Przedstawiciele stowarzyszenia prowadzili szkolenia dla osób wytypowanych przez samorządy gminne mające na celu przygotowanie kadry dla tzw. Punktów Szans, które miały prowadzić działalność w gminach ówczesnego woj. wałbrzyskiego w oparciu o lotaryńskie doświadczenia. Pierwszy, roczny kurs prowadzony przez

‘Actipole’ zakończono z trudem. Gminy wytypowały w znacznej części ludzi źle wykształconych i nisko kwalifikowanych. Wystąpiły poważne trudności z utrzymaniem dyscypliny podczas kursu. Absencje jego uczestników podczas zajęć zdarzały się bardzo często. Fundacja France-Pologne podjęła jednak decyzję o finansowaniu drugiej edycji szkolenia. Po to, by kurs mógł się odbyć konieczne było podpisanie umów z poszczególnymi samorządami gminnymi. Potrzebne też było wsparcie przedstawicieli administracji rządowej – zwłaszcza Wojewody Wałbrzyskiego. Po to, by zapewnić finansowanie projektu, umowy musiały być podpisane w 1993 r. i w tym samym roku konieczne było rozpoczęcie szkolenia²⁰⁴.

Konflikty pomiędzy wojewodą i pełnomocnikiem, kolizje pełnomocnika z samorządami oraz postrzeganie Francuzów jako strony w tych sporach, spowodowało obstrukcję – wójtowie, burmistrzowie i prezydenci wałbrzyskich gmin opieszale lub wcale nie reagowali na propozycje Francuzów. Także wojewoda nie zajmował w tej sprawie stanowiska i *de facto* odmawiał inicjatywie ‘Actipole’ wsparcia. Kolejny pobyt zarówno pracowników ‘Misji Wałbrzych’ i ‘Actipole’ zbliżał się do końca, a na podpisanie umów z gminami i rozpoczęcie kursu pozostało niespełna cztery miesiące. APRP otrzymała wszelkie pełnomocnictwa do prowadzenia działań mających na celu doprowadzenie do porozumienia z gminami.

Już wcześniej specjaliści PR sygnalizowali potrzebę wprowadzenia zmian w drugiej edycji szkolenia. Uważali, że konieczne jest wprowadzenie na kurs dwóch osób spoza Regionu Wałbrzyskiego oraz postawienie warunków dotyczących wykształcenia osób delegowanych przez gminy. Francuzi natomiast po zakończeniu pierwszego kursu

²⁰⁴ Jeżeli fundusze wyasygnowane przez Fundację France-Pologne nie zostały wydane w roku budżetowym były zwracane francuskiemu Skarbowi Państwa, a dotacja na kolejny rok była o tę zwróconą kwotę niższa.

chcieliby gminy wpłacały kaucję, która przepadałaby, gdyby osoba wytypowana przez gminę nie ukończyła szkolenia. W momencie kiedy wydawało się, że rozpoczęcie drugiego kursu jest zagrożone ‘Actipole’ był gotów zrezygnować z tego warunku i odrzucał postulat wprowadzenia osób z zewnątrz nie przyjmując argumentacji APRP, że konieczne jest rozbięcie grupy jaką tworzą ludzie reprezentujący gminy wałbrzyskie – doskonale się znające, że trzeba dwóch osób uczestniczących w kursie: jednej bardzo dobrze wykształconej i drugiej (również po wyższych studiach) wysoko uplasowanej w strukturze samorządowej. Proponowano przedstawiciela Kuratorium z Wrocławia (ze stopniem doktora) oraz wiceburmistrza Namysłowa²⁰⁵. APRP przeprowadziła nieoficjalne rozmowy z przedstawicielami tych instytucji i otrzymała deklarację współpracy. Na rutynowym spotkaniu przed wyjazdem Francuzów ‘Actipole’ zwrócił się do APRP o kontynuowanie zabiegów mających na celu zrealizowanie drugiego kursu. APRP postawiła warunek: *zrobimy to po swojemu albo wcale*. Szef ‘Misji Wałbrzych’ Yves Renaudin wsparł żądanie APRP i specjaliści PR otrzymali *carte blanche* ‘Actipole’.

7.8.2. Diagnoza sytuacja – studium przypadku cd.

Ocena sytuacja dokonana przez APRP wyglądała następująco:

- konflikt z wojewodą i wynikającą z tego obstrukcję należy wydobyć na „światło dzienne”
- trzeba rozpocząć działania mające na celu skłonienie samorządów do jednoznacznej deklaracji
- należy utrzymać kaucję za uczestników kursu oraz wprowadzić osoby z zewnątrz

²⁰⁵

Te propozycje personalne wynikały z wcześniejszych kontaktów APRP z Kuratorium Wrocławskim i Urzędem Miasta w Namysłowie.

APRP wystosowała w imieniu 'Actipole' pismo do wojewody wałbrzyskiego, w którym zwracała się o informacje czy administracja rządowa w Wałbrzyskiem jest zainteresowana kontynuowaniem działań szkoleniowych Francuzów mających na celu tworzenie 'Punktów Szans'. Równocześnie stwierdzono *niedyplomatycznie*, że każda odpowiedź jest satysfakcjonująca, gdyż w przypadku odpowiedzi negatywnej APRP skieruje ekspertów francuskich do innego regionu²⁰⁶. Ale odpowiedź na list nie nadeszła. W tej sytuacji skierowano pisma do wszystkich gmin w woj. wałbrzyskim, w którym cytowano fragment pisma do wojewody mówiący o możliwości przeniesienia Francuzów w inny region Polski. Tym razem odpowiedź nadeszła błyskawicznie, a w ślad za nią deklaracja wojewody jednoznacznie popierająca korzystanie z pomocy ekspertów francuskich²⁰⁷. Oczywiście było, że wojewoda jednego z najbiedniejszych regionów w Polsce nie może zachować się inaczej, kiedy sprawa stała się oficjalna – tym bardziej, że APRP informowała, że nie zrealizowanie projektu francuskiego spowoduje nie tylko zwrot pieniędzy przeznaczonych na ten cel przez Fundację France-Pologne do budżetu rządu w Paryżu, ale także o tę sumę zmniejszy jej finansowanie na lata następne.

Z samorządami APRP ustaliła spotkanie mające na celu przygotowanie treści umowy w sprawie szkolenia. Specjaliści PR doszli do wniosku, że w tej sytuacji wystąpią, jako upoważnieni przez 'Actipole' decydenci i przedstawią „skrajny” projekt warunków umowy:

- kaucja wpłacona na ustalone konto za uczestników kursu

²⁰⁶ Przejęcie szkoleń francuskich zaproponował w imieniu samorządów Opolszczyzny Urząd Miejski w Namysłowie.

²⁰⁷ Trzeba wziąć pod uwagę, że na początku lat dziewięćdziesiątych istniały tylko samorządy gminne o bardzo ograniczonych kompetencjach. Autorytet wojewodów, jako przedstawicieli administracji rządowej, miał dla ich szefów duże znaczenie.

- gdyby przedstawiciel gminy nie uzyskał dyplomu ukończenia szkolenia, kwota wpłacona przez samorząd zostanie rozdzielona pomiędzy samorządy, które delegowały pracowników kończących szkolenie z sukcesem
- w szkoleniu wezmą udział dwie osoby spoza Wałbrzyskiego: jedna z Wrocławia, druga z Namysłowa
- w razie braku akceptacji tych warunków 'Actipole' zrealizuje szkolenie na Opolszczyźnie.

W trakcie spotkania z przedstawicielami gmin – po przedstawieniu warunków umowy – padły zastrzeżenia, że 'Actipole' deklarował wycofanie się z postulatu dotyczącego kaucji, a wcześniej nie było mowy o uczestnictwie osób spoza regionu. Przedstawiciele APRP powołując się na francuskie pełnomocnictwa stwierdzili, że wobec opieszałości i problemów, jakie miały miejsce podczas pierwszego kursu są to warunki, które nie mogą być negocjowane.

Specjalistom PR zależało przede wszystkim na zapisaniu w umowie kaucji za uczestników. Zakładano, że taki sposób ewentualnego rozdzielenia pieniędzy spowoduje, że szefowie gmin będą traktowali ukończenie kursu przez osoby przez nich delegowane ambicjonalnie i wpłyną na dyscyplinę podczas szkolenia. Wiadomo również było, że rywalizacja pomiędzy samorządami, a dość często konflikty pomiędzy zarządami poszczególnych gmin spowodują, że perspektywa, iż pieniądze z kaucji trafią do „rywala” będzie szczególnie nieznosna. Po krótkiej dyskusji i powoływaniu się przez APRP, że Francuzi mogą realizować swój program gdzie indziej przedstawione warunki zostały zaakceptowane.

APRP nie uzyskała sympatii ze strony partnerów 'Actipole'. APRP – mimo posiadanych upoważnień – nie podpisała umowy w imieniu

francuskiego stowarzyszenia. Umowa taka została podpisana przez szefów gmin i 'Actipole' w kilka tygodni później – zaraz po ponownym przyjeździe do Polski ekspertów francuskich. Podczas spotkania – które przebiegło w doskonałej atmosferze – szefowie wałbrzyskich gmin w rozmowach z 'Actipole' kilkakrotnie podkreślali z wyraźną dezaprobatą nieustępliwość APRP – była to skarga na nieustępliwego decydenta, którym w większości przypadków nie powinien być specjalista PR. Ale w większości przypadków nie oznacza, że nigdy.

Rezultaty:

- umowa została podpisana na warunkach zaproponowanych przez APRP
- szefowie gmin zadbali o delegowanie bardziej właściwych osób niż na pierwszym kursie
- obecność ludzi „spoza kręgu” lepiej wykształconych i wyżej uplasowanych w strukturze swoich organizacji spowodowała, że kurs (i następny trzeci) przebiegał w warunkach oficjalnych i bez zakłóceń
- wszyscy uczestnicy drugiego kursu uzyskali dyplomy.

Podsumowując:

Nie sposób sztywno kwalifikować poszczególnych działań PR, bo wszystkie poczynania lobbingowe mogą być opisane, jako przeciwdziałanie kryzysowi i odwrotnie. Kontakty z mass mediami mogą być traktowane jako płaszczyzna dla skutecznych działań lobbingowych, kontakty z partnerami biznesowymi również – niezależnie od tego czy prowadzi je komórka PR czy pracownicy innych jednostek w firmie. Podobnie z działaniem podczas kryzysu etc. etc.

7.9. Najważniejsza jest spójność działań informacyjnych

Najistotniejsza jest spójność prowadzonej pracy „informacyjnej”²⁰⁸. Wszystkie działy PR są naczyniami połączonymi. I dlatego dla dobrego lobbysty oraz specjalisty w dziedzinie komunikacji wewnętrznej będzie oczywiste, że kultura organizacji jest istotnym (a szeroko rozumiana najważniejszym) warunkiem powodzenia wszystkich działań PR: w tym powodzenia budowania wizerunku organizacji (który ma na celu identyfikowanie się przez szeregowego pracownika z firmą) w jej wnętrzu i kontaktów z grupami, które w sumie należy określić jako szeroko rozumianą opinię publiczną. Poziom kultury organizacji każdy profesjonalista w dziedzinie lobbingu uzna za jeden z najistotniejszych warunków powodzenia jego działań²⁰⁹.

Herezją należy nazwać te opinie, które mówią, że celem samym w sobie PR jest budowanie dobrego wizerunku organizacji, a także to, iż specjalista Public Relations nie różnicuje odbiorców swoich informacji²¹⁰.

Rozdział VIII

Działanie w kryzysie – studium przypadków

8.1. Specyfika działania w sytuacji kryzysowej

Większość organizacji w Polsce nie jest przygotowana do sytuacji kryzysowej z punktu widzenia zarządzania informacjami. Zwykle w sytuacji, kiedy w firmie wystąpią problemy, działania informacyjne mają charakter przypadkowy, a rzecznik (specjalista PR) często bywa ubezwłasnowolniony²¹¹. Menedżerowie reagują w większości przypadków

²⁰⁸ por. Agnieszka Żbikowska, *Główne grupy odbiorców działań public relations*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002, s.125-133.

²⁰⁹ Michel Clamen, op. cit.

²¹⁰ Ibidem, str. 68-69

zob. Krzysztof Jasiecki, Małgorzata Mołęda-Zdziech, Urszula Kurczewska, op. cit., str. 41

²¹¹ Zwykle zbyt nisko umieszczony w strukturze organizacji specjalista PR nie ma wpływu na bieg wydarzeń, oczekuje się od niego blokowania informacji, nie otrzymuje on potrzebnych informacji etc.

próbą ukrycia przed opinią publiczną kłopotów organizacji, choć jest oczywiste, że będzie to nieskuteczne. Ich działania mają też na celu odsunięcie w czasie problemu oceny sytuacji przez opinię publiczną i wynikają z irracjonalnej obawy przed skutkami kontaktów z dziennikarzami. Towarzyszy tym postawom zupełny brak świadomości konsekwencji zatajania informacji przed mass mediami ²¹². Zasadniczą przyczyną dodatkowych problemów, które występują w sytuacji kryzysowej, na styku organizacji z opinią publiczną jest poziom wiedzy menedżerów, którzy nie uświadamiają sobie znaczenia zarządzania informacjami – zwłaszcza w trudnych sytuacjach²¹³. Nie wiedzą tego, że czas poinformowania opinii publicznej i sposób komunikowania się z nią jest równie ważny, jak merytoryczna strona nadawanych przez firmę komunikatów.

Oczywiście przygotowanie listy kryzysów, które mogą wystąpić w organizacji, opracowanie scenariuszy antykryzysowych także z punktu widzenia PR, ustalenie zasad informacyjnej obsługi kryzysu jest bardzo ważne, ale po to, by przygotować się do kryzysu – który niewątpliwie wystąpi zwłaszcza w dużej organizacji – konieczne jest uświadomienie jej kierownictwu, jak duże znaczenie ma odpowiednie zarządzanie informacjami dla zminimalizowania konsekwencji kryzysu i zachowania

²¹² W XXI wieku wiele dużych korporacji wciąż nie ma planu kryzysowego. Często zarząd i personel PR w tych przedsiębiorstwach zdają sobie sprawę z potrzeby stworzenia takiego planu, jednakże brakuje im albo zasobów ludzkich, albo ekspertyzy, żeby go zbudować. Zatem myślą pozytywnie i mają nadzieję, że „nieuniknione” nie zdarzy się aż do momentu, kiedy poprawi się koniunktura i będą mogli wynająć eksperta od sytuacji kryzysowych.”
Aneta Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, op. cit., str. 288

²¹³ Kiedy wokół się wszystko wali, a przecieków nikt nie stara się zahamować, zaczyna dominować uczucie paniki. W takim otoczeniu trudno jest przekonać menedżerów do podejmowania natychmiastowych działań i do informowania o tym, co się dzieje.
Fraser P. Seitel, op. cit., str. 230

dobrego wizerunku firmy²¹⁴. Jednym z technicznych warunków ochrony firmy przed długotrwałymi skutkami sytuacji kryzysowej jest wybranie właściwej osoby, która będzie kierowała zespołem Public Relations, obdarzenie jej kredytem zaufania i kompetencjami, które umożliwiają podejmowanie decyzji i samodzielnego działania²¹⁵.

Trzeba też uświadomić menedżerom, że lista potencjalnych sytuacji kryzysowych jest z definicji niepełna, że scenariusze antykryzysowe najczęściej będą musiały być znacznie modyfikowane w zależności od rozwoju sytuacji. Ta lista i te scenariusze w zakresie działań informacyjnych potrzebne są przede wszystkim do ustalenia działań rutynowych i zrozumienia logiki oraz celu działania²¹⁶. W polskich warunkach specjalista Public Relations przygotowując firmę na ewentualność wystąpienia kryzysu musi podejmować trud kształcenia menedżmentu, po to, by zminimalizować ryzyko, że w trudnej sytuacji firma podejmie decyzje, które pomnożą jej kłopoty²¹⁷.

Postępowanie w sytuacji, kiedy organizację dotyka kryzys wymaga umiejętności działania „pod presją czasu”. Zasadnicze znaczenie ma to, by opinia publiczna (w tym członkowie organizacji) dowiedzieli się o istniejących problemach od przedstawicieli firmy zanim dotrze do niej

²¹⁴ K. Richmond Temple, *Setting CLEAR Goals: The Key Ingredient to Effective Communications Planning; Whatever You Attempt, Consider Your Goal*. Publilius Syrus, [w:] Public Relations Quarterly. Volume: 48, 2002, str. 32-39

²¹⁵ por. Ian I. Mitroff, *Why Some Companies Emerge Stronger and Better From a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM, New York 2005

²¹⁶ ... cechą kryzysu jest jego nieprzewidywalność, dlatego trudno przygotować dokładny scenariusz postępowania. Można jednak przeanalizować co najmniej możliwość zdarzenia się kryzysów i ich potencjalne skutki dla firmy oraz przyjąć podstawowe reguły postępowania.
Alma Kadragic, Piotr Czarnowski, op. cit., str. 31

²¹⁷ por. Piotr Bulak, *Kryzysowe public relations*, [w:] Marketing i Rynek nr 7, Warszawa 2001, s. 17-24

informacja z innych źródeł²¹⁸. Zachowanie inicjatywy informacyjnej umożliwia organizacji wpływ na sposób przekazywania wiadomości: zapewnia panowanie nad plotką, która zwykle towarzyszy kryzysowi oraz pewien wpływ na formułowane opinie o powstałej sytuacji oraz konkluzje dziennikarzy, którzy otrzymując rzetelną, pełną informację mogą wyrobić sobie zdanie w oparciu o fakty, a nie pogłoski. W sytuacji kryzysowej nie wolno odsuwać w czasie informowania o kryzysie i przyczynach zaistniałej sytuacji. Nawet jeśli istnieją racjonalne przyczyny – np. ograniczona w danym momencie wiedza na temat mającego miejsce problemu – powinno się na bieżąco informować członków organizacji i opinię publiczną, nawet jeśli takie wiadomości są niepełne. Będzie potem czas na przekazanie pełniejszych informacji na temat kryzysu, a w razie konieczności zweryfikowania tych pierwotnie udzielonych, choć oczywiście powinno się dbać o to, by nie snuć hipotez i opierać się wyłącznie na zweryfikowanych faktach. Równie istotne jest to, by w przypadku, gdy mamy wynikające z litery prawa ograniczenia w komentowaniu powstałej sytuacji, wyjaśnić dziennikarzom na czym one polegają i czym są spowodowane²¹⁹.

Niestety w praktyce większości polskich organizacji pierwszym odruchem ich szefów jest próba ukrycia kryzysu przed pracownikami i opinią publiczną. Zwykle dziennikarze dowiadują się o problemie organizacji z „przecieków” i plotek, a jej członkowie z sensacyjnych przekazów mediów, które wobec niechęci kierownictwa firmy do

²¹⁸ *Postawa pracowników PR w sytuacji kryzysowej nie może polegać na roztkliwianiu się nad sytuacją przedsiębiorstwa, stratami ekonomicznymi. Nie można popadać w panikę, zachowywać milczenia, chować „głowy w piasek”, obrażać się i denerwować na różne publikacje, lecz należy podjąć aktywną działalność informacyjną w celu przedstawienia obiektywnych przyczyn wystąpienia kryzysu i podjąć działania jego wyeliminowania lub zminimalizowania skutków.*
Jerzy Krawulski, op. cit., str. 75

²¹⁹ por. Henryk Mruk, *Procedura zarządzania sytuacjami kryzysowymi jako element public relation*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości nr 2, Poznań 2000, s. 23-37

udzielenia informacji snują nieuzasadnione zwykle spekulacje. Taka postawa organizacji powoduje, że dziennikarze (i pracownicy) nabierają podejrzeń, że w firmie mają miejsce nieprawidłowości, które są przyczyną jej trudności.

Embargo informacyjne, które dość często towarzyszy sytuacjom kryzysowym, jest oczywistym błędem w zarządzaniu i może stać się przyczyną kryzysu wtórnego. Ten wtórny kryzys jest skutkiem nieufności kręgów opiniotwórczych – w tym mass mediów – które zastępują brak wiedzy domniemaniami, hipotezami i podejrzeniami: zwykle niekorzystnymi dla organizacji. Spaczony obraz sytuacji w firmie i rozpowszechniane domysły na temat przyczyn jej kłopotów mogą doprowadzić do sytuacji, w której okaże się, że błędy w komunikowaniu się z opinią publiczną spowodują problemy znacznie poważniejsze niż te wynikające z kryzysu (pierwotnego) w organizacji²²⁰.

Barbara Rozwadowska stwierdza, że *z punktu widzenia public relations, kryzysem jest każda sytuacja, która grozi pogorszeniem aktualnego wizerunku organizacji* ²²¹. To tylko z pozoru prawda. Kryzys nie musi naruszać aktualnego wizerunku organizacji, jeśli komunikacja z opinią publiczną jest prowadzona zgodnie z regułami sztuki. Inaczej mówiąc, po to, by skutecznie bronić reputacji organizacji w kryzysie powinniśmy się kierować zasadą, że każda firma prowadząca działalność

²²⁰ Seitel przytacza błędy popełnione przez ogromne firmy w sytuacjach kryzysowych: Coca-Colę, PepsiCo, NASA... i stwierdza: *We wszystkich tych sytuacjach niewłaściwe potraktowanie problemu [komunikacyjnego] mogło skutkować nie tylko zniszczeniem reputacji firmy, ale również ogromnymi stratami materialnymi.*

Fraser P. Seitel, op. cit., str. 229

²²¹ Barbara Rozwadowska, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, op. cit., str. 167

znajdzie się takiej sytuacji, która zawsze towarzyszy ludzkiej aktywności. Nie jest więc niczym wstydliwym, że miał miejsce wypadek, nieudana transakcja, skażenie produktu czy środowiska lub błąd człowieka. Istotne jest przede wszystkim to czy firma wykazała odpowiednią staranność, by uniknąć „wypadku przy pracy” i w jaki sposób działa, by zminimalizować jego skutki. Jeśli potrafimy poinformować otwarcie opinię publiczną o powstałej sytuacji oraz pokazać wysiłek organizacji mający na celu usunięcie skutków kryzysu i wskazać działania, które zostaną podjęte w przyszłości, by zminimalizować prawdopodobieństwo powtórzenia się takiej sytuacji, uzyskamy od razu wzmocnienie pozytywnego wizerunku i współczucie opinii publicznej z powodu kłopotów firmy. Pokazanie wysiłku firmy prowadzącej akcję ratowniczą – a relacjonowanie takiej sytuacji jest najczęściej bezrozumnie uniemożliwiane dziennikarzom – musi budzić i budzi jednoznaczną przychylność opinii publicznej.

Tylko organizacja, która ma coś do ukrycia i ma nieczyste intencje będzie usiłowała taić przed opinią publiczną sytuację kryzysową – wyłącznie tak może być odczytywane przez dziennikarzy i inne kręgi opiniotwórcze ukrywanie wiadomości o kłopotach organizacji. Natomiast otwarte informowanie o kryzysie podnosi wiarygodność firmy i umożliwia jej – również w przyszłości – weryfikowanie plotek przed ich publikacją w mass mediach. Wzrost wiarygodności organizacji w kręgach opiniotwórczych może być jednym z najważniejszych profitów, jakie firma wyniesie z sytuacji kryzysowej. To kapitał, który ma ogromne znaczenie dla chronienia jej przed rozpowszechnianiem informacji nieprawdziwych

(plotki, nieuprawnione spekulacje), które gdyby dostały się do obiegu publicznego mogłyby poważnie zagrozić jej interesom²²².

Dobry specjalista PR nie powinien określać swojego zadania podczas kryzysu, jako działania mającego na celu wyłącznie profesjonalną obsługę zaistniałej sytuacji oraz zminimalizowanie lub zlikwidowanie jej negatywnych skutków. Musi przede wszystkim myśleć o wyciągnięciu maksymalnych korzyści z kryzysu dla postrzegania firmy przez opinię publiczną w długiej perspektywie.

Sytuacja kryzysowa jest największym wyzwaniem zawodowym dla specjalisty PR²²³. To jedyne działanie, w którym szybkość oficjalnej reakcji firmy ma zasadnicze znaczenie. Najczęściej okaże się, że przygotowane wcześniej scenariusze kryzysowe nie zawierają „wskazówek” reakcji na konkretną sytuację. Strategia informacyjna musi być przygotowana natychmiast. Po to, by uniknąć błędów specjalista PR obok niezbędnych walorów intelektualnych musi umieć zachować spokój, a dystans do zaistniałej sytuacji jest niezbędnym wymogiem profesjonalnym. W przypadku części sytuacji kryzysowych trzeba podjąć negocjacje. Również

²²² *Negatywne skutki kryzysu można ograniczyć, gdy jest się do niego dobrze przygotowanym oraz postępuje jak ktoś dobrze przygotowany. Co więcej, kryzys może się okazać korzystny dla organizacji jeśli jest twórczo wykorzystany do zmian.*
Krystyna Wojcik, *Public Relations od A do Z*, tom II, Agencja Wydawnicza 'Placet', Warszawa 2001, str. 566

²²³ *Pomoc w zarządzaniu kryzysowym stanowi najwyższej próby wyzwanie dla praktyków public relations. Menedżerowie z wyobraźnią cenią public relations nie tylko za monitorowanie sytuacji grożących kryzysami, lecz również innych problemów o charakterze ogólnospołecznym.*
Fraser P. Seitel, op. cit., str. 220-221

w tym przypadku umiejętność panowania nad emocjami jest niezbędnym warunkiem osiągnięcia sukcesu²²⁴.

8.2. Kryzys, w którym znajduje się specjalista PR podczas kłopotów organizacji

Trzeba mieć świadomość, że w sytuacjach trudnych dla organizacji specjalista PR będzie miał do czynienia z kryzysem wewnętrznym (towarzyszącym) i będzie musiał przeciwdziałać nastrojowi paniki, który najczęściej powoduje kłopoty w jego dziedzinie polegające na próbach utrudniania lub ograniczania ze strony kierownictwa firmy otwartego komunikowania się z opinią publiczną. A przecież jest oczywiste, że blokowanie informacji, podobnie jak wprowadzanie w błąd opinii publicznej może tylko pogłębić problem, z którym boryka się organizacja²²⁵. Zdarzą się także sytuacje, kiedy „pod presją czasu” będzie musiał zająć stanowisko bez konsultacji z kierownictwem firmy. Spowodowane to może być nieobecnością szefa organizacji i nie-
możliwością skontaktowania się z nim, jego zaangażowaniem w np. organizowanie akcji ratowniczej lub odwlekaniem decyzji i przeciągającą się dyskusją zarządu firmy. Jeśli specjalista PR będzie zwlekał oczekując dyspozycji kierownictwa organizacja straci inicjatywę informacyjną, a tym samym możliwość wpływania na kształtowanie przekazów informacyjnych skierowanych do opinii publicznej²²⁶.

²²⁴ *Utrzymanie kontroli nad własnymi uczuciami jest jednym z najważniejszych warunków uzyskania możliwości najlepszych rezultatów negocjacyjnych.*
Zbigniew Nęcki, op. cit., str. 44

²²⁵ Rachel L. Bradley, *The Connection between Public Relations and Competitive Advantage*, [w:] *Public Relations Quarterly*. Volume: 49, 2005, str. 7-10

²²⁶ *Media nie monopolizują wprawdzie całego przepływu informacji w społeczeństwie, ale ich wszechobecność jest oczywista.*

8.3. Sytuacja kryzysowa – studium przypadku (KGHM)

W grudniu 1997 r. w Zakładzie Hydrotechnicznym KGHM Polska Miedź SA miał miejsce wypadek: helikopter z kilkoma osobami na pokładzie spadł do olbrzymiego zbiornika (Żelazny Most), do którego odprowadza się nadmiar wody z kopalń koncernu. Akcja ratownicza podjęta została natychmiast przez służby oddziału, w kilkanaście minut później przybyli ratownicy ze Stacji Ratownictwa Górniczego²²⁷, a nieco później straż pożarna. Zginęła jedna osoba – pracownik tego oddziału, pozostałe uratowano. Helikopter zatonął.

Departament PR KGHM został powiadomiony o wypadku bez żadnej opieszałości – wówczas jeszcze nie było wiadomo czy są ofiary śmiertelne. Rzecznik KGHM poinformował telefonicznie dziennikarzy z najważniejszych i najbardziej zainteresowanych taką sytuacją mediów: w pierwszej kolejności media elektroniczne (radiofonie i telewizje ogólnopolskie mające swoje oddziały na Dolnym Śląsku, następnie stacje regionalne), potem agencje prasowe i prasę regionalną. W trakcie rozmów z dziennikarzami zatelefonował do Departamentu PR wicedyrektor Zakładu Hydrotechnicznego, który kategorycznie domagał się obecności rzecznika w miejscu wypadku. Nie było to zachowanie typowe – było przecież oczywiste, że szef PR, po zakończeniu wstępnych kontaktów z mediami pojawi się niezwłocznie tam, gdzie miał miejsce wypadek. W

Tomasz Goban-Klas, *Media i komunikowanie masowe*, op. cit., str.115

²²⁷ Stacja Ratownicza KGM zajmowała się wszystkimi rodzajami ratownictwa i wielokrotnie wspomagała swoimi ludźmi i znakomitym sprzętem akcje ratownicze w całej Polsce, a także uczestniczyła m.in. w ratowaniu ofiar trzęsień ziemi zagranicą.

Departamencie PR kończono właśnie komunikat, który podpisany przez rzecznika miał być wysłany do wszystkim mediów znajdujących się na wcześniej przygotowanej liście.

Rzecznik KGHM przyjechał do Zakładu Hydrotechnicznego w kilkanaście minut po ponagląjącym go telefonie. W sztabie antykryzysowym byli przedstawiciele dyrekcji oddziału, Stacji Ratownictwa, Spółki Pol-Miedź-Trans – właściciela helikoptera i kilku ludzi w polowych mundurach. Wśród zgromadzonych panowało ogromne napięcie, którego przyczyny szybko się wyjaśniły. Zgodnie z obowiązującym prawem dowodzenie akcją ratowniczą przejęła straż pożarna. Dyrektora PR KGHM przywitał człowiek z dystynkcjami pułkownika i stwierdził: *wezwaliliśmy tu pana, by ustalić politykę informacyjną. Będzie to wyglądało następująco: dziennikarze nigdzie nie mają wstępu, co dwie godziny będzie wydawany komunikat dla mediów, będzie go odczytywała ta sama osoba, członkowie sztabu antykryzysowego, ani inni pracownicy KGHM nie mają prawa wypowiadać się w mediach.* W tym momencie nadeszła informacja, że do Zakładu Hydrotechnicznego zaczęli docierać pierwsi dziennikarze. Rzecznik firmy zdecydował się w tej sytuacji na przyjęcie postawy konfrontacyjnej i odpowiedział przedstawicielowi straży pożarnej: *Panie pułkowniku, o ile mi wiadomo nie jestem, nie byłem i nie będę pańskim podwładnym – więc jeżeli już, to zostałem tu zaproszony, a nie wezwany. Jeśli natomiast zostałem zaproszony tutaj, jako fachowiec: to w sprawie „polityki informacyjnej” to nie ja pana będę słuchał, ale pan mnie – podobnie jak wszyscy tutaj obecni. W innym przypadku moja obecność tutaj jest zbędna. Kontakty z dziennikarzami będą wyglądały następująco: wszyscy członkowie sztabu będą wypowiadali się dla mediów, jeśli dziennikarze wyrażą takie życzenie,*

dziennikarze mają dostęp do miejsca, w którym zdarzył się wypadek: mogą filmować, fotografować i nagrywać. Oczywiście jest to, że osoby wypowiadające się dla mediów mają mówić wyłącznie prawdę. Do mnie należy zapewnienie sytuacji, w której dziennikarze nie będą przeszkadzali w akcji ratowniczej. Następnie rzecznik wyjaśnił, że co innego będzie miał do powiedzenia dyrektor oddziału, którego pracownik zginął, co innego prezes spółki – właściciela helikoptera, co innego szef ratowników etc. Powiedział też, że wysiłek organizacji przy akcji ratowniczej relacjonowany przez media zlikwiduje spekulacje i spowoduje zasłużoną sympatię opinii publicznej. Ale wydawało się, że mimo tych wyjaśnień kateryczny ton pierwszej części wypowiedzi dyr. PR prowadzi nieuchronnie do konfliktu. Tymczasem pułkownik (brygadier) zaskoczył wszystkich członków sztabu stwierdzając: *Tak właśnie myślałem.* Przed wyjściem do dziennikarzy rzecznik zapytał o to czy rodzina pracownika, który zginął w wypadku została już powiadomiona. Okazało się, że nie – dziennikarze już o tej śmierci wiedzieli²²⁸.

8.4. Współpraca z dziennikarzami podczas kryzysu

Dziennikarze z bezwzględną aprobatą przyjęli informację szefa PR KGHM o tym, jak będą mogli relacjonować zaistniałą sytuację i bez oporu przyjęli jego dwa warunki:

- nie wolno przeszkadzać w akcji ratowniczej

²²⁸ Oczywiście, gdyby dziennikarze nie wiedzieli o śmierci pracownika należało im tę informację przekazać, ale wówczas byłoby to poprzedzone warunkiem, że informacja może być „zwolniona” po godzinie.

- nie wolno fotografować ani filmować zwłok, kiedy będą wydobywane z wody.

Rzecznik zwrócił się również z prośbą o nie przekazywanie przez najbliższą godzinę informacji o śmierci pracownika KGHM. Rozległy się głosy protestu i oburzenia. Ale szef PR wyjaśnił – prosząc równocześnie o potraktowanie tej jego wypowiedzi, jako „zastrzeżonej”: *firma jeszcze nie powiadomiła rodziny pracownika, który tragicznie zginął, chodzi nam tylko o to, by rodzina nie dowiedziała się o jego śmierci z mediów*. W tej sytuacji dziennikarze, tak jak należało się tego spodziewać, kierowali się regułą zwykłej ludzkiej przyzwoitości i spełnili prośbę rzecznika.

Przyczyną napięcia w sztabie antykryzysowym – jak wynikało z relacji pracowników KGHM – był brak kompetencji brygadiera Straży Pożarnej, który z ogromną energią, wykorzystując swoje uprawnienia, przejął dowodzenie akcją ratowniczą. W efekcie doprowadził do jej wstrzymania – na szczęście tylko na chwilę. Po „starciu” z rzecznikiem jego zapał osłabł i służby ratownicze firmy wróciły do pracy. Należało się domyślać, że brygadier chciał być tą jedyną osobą, która chciała udzielać informacji mediom. Rzecznik poprosił zaprzyjaźnioną ekipę telewizyjną, by przez jakiś czas zajęła brygadiera. Akcja ratownicza została wznowiona – od tego momentu inicjatywa była po stronie ratowników z KGHM.

Swoboda z jaką mogli się poruszać dziennikarze budziła spory niepokój – uzasadniony – członków sztabu antykryzysowego. Firma nie dysponowała w tym momencie odpowiednią ilością opiekunów, którzy czuwaliby nad bezpieczeństwem dziennikarzy. Tylko dwie osoby można było oddelegować do opieki nad mediami: cztery ekipy telewizyjne, trzech

radiowców, kilkunastu dziennikarzy prasowych i fotoreporterów. Rzecznik raz jeszcze zebrał wszystkich dziennikarzy – szef ratowników KGHM i dyrektor Zakładu Hydrotechnicznego przedstawili potencjalne zagrożenia, jeśli osoby nie znające obiektu będą poruszały się nie słuchając wskazówek. Uzgodniono, że z konieczności dziennikarze będą poruszać się w dwóch grupach. Rzecznik zagwarantował, że dziennikarze poddadzą się tej dyscyplinie i zadeklarował w ich obecności swoją odpowiedzialność za skutki ewentualnej ich „niesubordynacji”.

Dziennikarze rozmawiali z członkami sztabu antykryzysowego, których wskazał im rzecznik. Każda stacja radiowa i telewizyjna miała innego rozmówcę, podobnie było z dziennikarzami prasowymi. Po zarejestrowaniu wypowiedzi i przekazaniu ich do swoich redakcji dziennikarze udali się na miejsce wypadku. Rozmawiali z ratownikami, którzy pracowali nad zlokalizowaniem helikoptera pod wodą. Media elektroniczne zarejestrowały przylot wojskowego helikoptera transportowego z Krakowa, który miał wydobyć wrak z dna zbiornika. Rzecznik KGHM skłonił pilotów wojskowych do rozmów z dziennikarzami.

W mediach ukazały się informacje o wypadku helikoptera i obszerne relacje z akcji ratowniczej. Szczególnie ważne były dla firmy relacje w głównych wydaniach dzienników telewizyjnych TVP („Wiadomości” i „Panorama”), Polsatu i TVN. Wszystkie te stacje skupiły się, po podaniu informacji o wypadku, na relacji z akcji ratowniczej kładąc akcent na jej najbardziej dramatyczne momenty. M.in. pokazano nurków schodzących pod wodę, dwie nieudane próby podniesienia wraku z dna zbiornika przez

helikopter wojskowy i wreszcie jego wydobyć. W materiałach zamieszczono wypowiedzi kierujących akcją i uczestniczących w niej ratowników oraz pilotów wojskowych. Prasa następnego dnia również skupiła się przede wszystkim na relacjach z akcji ratowniczej podkreślając jej sprawne przeprowadzenie oraz wielki wysiłek firmy, by zminimalizować skutki wypadku. Podkreślano, że tylko sprawność i szybkość działania służb ratowniczych KGHM spowodowała uratowanie pięciu osób z sześciu, które znajdowały się na pokładzie maszyny.

Dziennikarze dotrzyмали umowy z rzecznikiem, drobne incydenty, kiedy ponosił ich zawodowy temperament (np. jeden z dziennikarzy radiowych chciał zatrzymać nurka, kiedy ten schodził pod wodę i nagrać z nim rozmowę, operator telewizji TVN wszedł na niebezpieczny teren szukając odpowiedniego miejsca do sfilmowania helikoptera wojskowego etc.) nie powodowały konfliktu i na zwracaną uwagę przez opiekunów lub rzecznika przedstawiciele mass mediów reagowali natychmiast. Nie fotografowano i nie filmowano zwłok, kiedy nurkowie wydobyli je ze zbiornika. Nie uległ pokusie nawet fotoreporter z „Super Ekspresu” najwidoczniej pod wpływem postawy kolegów reprezentujących inne mass media.

8.5. Współpraca rzecznika z różnymi instytucjami i wynikające z tego ograniczenia

Do komunikatu prasowego KGHM wniósł zastrzeżenia ppłk. Andrzej Winiewski przewodniczący Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych. Chodziło o sformułowanie, którego użył w tej informacji

rzecznik KGHM: *helikopter uległ wypadkowi z powodu niewyjaśnionej jeszcze awarii technicznej*. Zdaniem płk. Winiewskiego takie stwierdzenie mogło bezpodstawnie sugerować winę producenta maszyny i serwisu. Szef PR uznał zastrzeżenia przewodniczącego za uzasadnione i usunął kwestionowany fragment z komunikatu oraz zaproponował, że opublikuje w tej sprawie odpowiednie sprostowanie. Jednakże po dłuższej rozmowie z płk. Winiewskim uzgodniono, że korekta w komunikacie satysfakcjonuje Komisję, a sprostowanie jest zbędne. Rzecznik zreferował także przewodniczącemu sposób prowadzenia „obsługi” informacyjnej wypadku i akcji ratowniczej. Płk. Winiewski w pełni zaakceptował postępowanie rzecznika. Ustalono również spotkanie, po zakończeniu akcji ratowniczej, by podsumować jej przebieg i opracować wnioski.

Konferencja w Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych poprzedzona została spotkaniem, w którym wzięli udział: dyrektor Departamentu PR, dyr. i wicedyrektor Oddziału Zakład Hydrotechniczny oraz prezes Spółki Pol-Miedź-Trans. Podsumowano działania informacyjne, jakie miały miejsce pod wypadku helikoptera. Sporządzono dokument dla zarządu KGHM, w którym podkreślono, że otwarta „polityka” informacyjna zapewniła firmie przychyłność mediów w trudnym dla niej momencie. Postulowano, by w podobny sposób postępować w przypadku innych kryzysowych sytuacji w KGHM²²⁹.

²²⁹ *Po omówieniu przebiegu akcji ratowniczej i towarzyszącej jej akcji informacyjnej ustalono co następuje: - akcja ratownicza została podjęta natychmiast po katastrofie śmigłowca, która miała miejsce między godz. 11.40 a 11.45. O godz. 11.55 z Wrocławia wystartował helikopter ratowniczy, a o godz. 12.15 na miejscu wypadku byli już ratownicy z Jednostki Ratownictwa Górniczo-Hutniczego. W krótkim czasie na miejscu katastrofy pojawili się dziennikarze, w tym ekipy radiowe i telewizyjne; - przejęcie kierowania akcją ratowniczą przez osoby z zewnątrz firmy (zgodnie z obowiązującym prawem) mogło stworzyć sytuację w której, na skutek blokady informacyjnej, mógł powstać obok istniejącego kryzysu – kryzys w mediach spowodowany nuciem spekulacji i uzyskiwaniem informacji od osób postronnych. Praca rzecznika prasowego KGHM na miejscu zdarzenia zneutralizowała całkowicie zagrożenie i spowodowała zastosowanie właściwej (otwartej) procedury informacyjnej.(...) W oparciu o przebieg kontaktów z mass mediami w przypadku wydarzenia w*

W dwa tygodnie po zakończeniu akcji ratowniczej w Zakładzie Hydrotechnicznym dyr. Departamentu PR spotkał się w Ministerstwie Transportu z płk. Andrzejem Winiewskim. Przedstawił mu szczegółowo problemy, jakie wystąpiły we współpracy ze strażą pożarną oraz zasady, tryb i efekty prowadzonych działań informacyjnych podczas kryzysu. Przewodniczący Komisji poprosił rzecznika o zreferowanie problemu komunikacji kryzysowej m.in. w oparciu o przykład sytuacji po wypadku helikoptera w KGHM podczas odbywającego się raz na rok spotkania Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych z instytucjami współpracującymi z nią podczas prowadzonych dochodzeń. Ustalono równocześnie stałe kontakty mające na celu zaprojektowanie działań mających na celu wprowadzenie jednolitych zasad komunikacji podczas kryzysów spowodowanych różnego rodzaju wypadkami wszystkich instytucji, które uczestniczą w usuwaniu ich skutków i prowadzą dochodzenia.

8.6. Konsekwencje nieumiejętnej współpracy z mediami podczas kryzysu

Zakładzie Hydrotechnicznym (i w oparciu o inne doświadczenia) należy stwierdzić, że otwarta polityka informacyjna w sytuacjach kryzysowych zawsze przynosi korzyść firmie – nawet w ekstremalnych sytuacjach, w których odpowiedzialność za skutki katastrofy (lub innego kryzysu) spada na firmę. Wówczas o przyczynach zaistniałej sytuacji media dowiadują się od nas – co łagodzi komentarze oraz uwiarygodnia nas na przyszłość jako ludzi, którzy nie ulegają pokusie zatajania prawdy i ograniczania dostępu do informacji.

Wnioski z polityki informacyjnej zastosowanej w Żelaznym Moście w dniu 19 i 20 grudnia 1997 r. opracowane podczas spotkania, w którym uczestniczyli: dyr. Departamentu Public Relations KGHM, prez. Pol-Miedź-Trans, dyr. Zakładu Hydrotechnicznego, wicedyr. Zakładu Hydrotechnicznego KGHM.

W ostatnim dniu lutego 1998 r. zdarzył się wypadek helikoptera lecącego nad jeziorem Śniardwy, który został wynajęty z pobliskiego Aeroklubu. Płk. Winiewski powiadomił o tym zdarzeniu rzecznika KGHM prosząc go o obserwowanie przebiegu wydarzeń. Równocześnie zobowiązał się do przekazywania mu wszystkich informacji, jakie do niego spłyną. Wypadek ten relacjonowany był przez wszystkie media ogólnopolskie. Stacje telewizyjne i radiofonie spekulowały, że osoby lecące na pokładzie helikoptera były narodowości ukraińskiej lub rosyjskiej.

Zdaniem rzecznika KGHM te przypuszczenia pojawiły się na skutek blokady informacyjnej. Potwierdził to płk. Winiewski, który dowiedział się, że osoby kierujące akcją ratowniczą wprowadziły całkowite embargo informacyjne – posuwając się do działań absurdalnych: m.in. znaczna część brzegu jeziora została odgradzona, by uniemożliwić dziennikarzom dostęp w pobliże miejsca katastrofy. Ekipy telewizyjne filmowały wzburzoną wodę sąsiedniego jeziora, by mieć ilustrację do swoich relacji lub jechały kilkanaście kilometrów, by dostać się na niezablokowaną część wybrzeża jeziora Śniardwy. Mnożyły się spekulacje oparte na niesprawdzonych pogłoskach. I tak w mediach pojawiły się relacje, które mówiły, o tym, że helikopter był niesprawny, że pilot był pijany, że leciała nim ukraińska lub rosyjska mafia. Również informacje o ofiarach wypadku w relacjach poszczególnych redakcji były różne: jedne mówiły o tym, że wszyscy ludzie znajdujący się na pokładzie maszyny zginęli, inne, że wszyscy się uratowali, jeszcze inne, że zginął tylko pilot. Podawano też różne liczby osób znajdujących się na pokładzie. Chaos informacyjny, spowodowany przede wszystkim brakiem współpracy z mediami i utrudnianiem pracy dziennikarzom, sprawił, że opinia publiczna (przede wszystkim lokalna)

była przekonana o tym, że ma do czynienia nie tylko z wypadkiem, ale także nadużyciami i niestarannością właściciela helikoptera, która była wskazywana przez dziennikarzy przyczyną katastrofy maszyny. Doniesienia mediów elektronicznych spowodowały również nerwowość osób kierujących akcją ratowniczą.

Tymczasem akcja ratownicza była prowadzona bez zarzutu, co potwierdziło dochodzenie Komisji Badania Wypadków Lotniczych zakończone w kilka tygodni później. Zginęła jedna osoba spośród ośmiu znajdujących się na pokładzie. Jako główną przyczynę katastrofy wskazano nagłe, niespodziewane pogorszenie się warunków atmosferycznych. Podkreślono równocześnie, że sprawność prowadzonej, w bardzo trudnych warunkach, akcji ratowniczej doprowadziła do uratowania siedmiu osób. Pilot był trzeźwy, maszyna sprawna, nie było członków mafii na pokładzie helikoptera etc. Płk. Andrzej Winiewski podkreślił, że sensacyjne, nieprawdziwe doniesienia mediów na temat wypadku i jego przyczyn były spowodowane blokadą informacyjną ze strony osób kierujących akcją. Raport Komisji nie zainteresował dziennikarzy – sprawa była już mało ciekawa z punktu widzenia mediów.

Analiza obu przypadków została wykorzystana przez dyr. Departamentu PR KGHM podczas wystąpienia na konferencji zorganizowanej przez płk. Winiewskiego. Rzecznik podkreślił, że w przypadku KGHM firma nie miała do czynienia z kryzysem wywołanym przez media, w odróżnieniu od sytuacji z nad jeziora Śniardwy. Jedyną przyczyną kłopotów Aeroklubu i innych instytucji problemy wynikające ze spekulacji dziennikarzy były spowodowane brakiem profesjonalnej

komunikacji z mediami. Szef Public Relations KGHM powiedział, że o ile w przypadku katastrofy helikoptera w KGHM dochodzenie wykazało błąd człowieka, jako główną jej przyczynę, to w przypadku z nad jeziora Śniardwy główną powodem wypadku wskazanym przez Komisję była nagła zmiana pogody. Mimo tej istotnej różnicy KGHM wyszedł z sytuacji kryzysowej bez naruszenia wizerunku firmy, natomiast w podobnej sytuacji nad jeziorem Śniardwy – na skutek blokady informacji wprowadzonej przez kierujących akcją ratunkową – opinia publiczna (i zapewne część decydentów regionalnych) pozostała z wrażeniem, że wypadek był wynikiem nieprawidłowości w Aeroklubie i firmach z nim współpracujących. Ponieważ wyniki obu dochodzeń nie zawierały żadnych rewelacji media się nimi nie zainteresowały²³⁰.

8.7. Próba wprowadzenia jasnych reguł postępowania informacyjnego w instytucjach odpowiedzialnych za kierowanie akcjami ratowniczymi

Regularne kontakty rzecznika KGHM z przewodniczącym Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych spowodowały inicjatywę, która miała na celu wprowadzenie jednakowych standardów w obsłudze informacyjnej sytuacji kryzysowych w instytucjach, które kierują akcjami ratowniczymi (np. Urząd Górniczy, Straż Pożarna) lub prowadzą dochodzenia mające na celu wyjaśnienie przyczyn wypadków (np. Główna Komisja Badania Wypadków Lotniczych, Policja). Inicjatywa ta miała na celu zlikwidowanie przyczyn kryzysów wtórnych, które spowodowane są niewłaściwym sposobem kontaktowania się z opinią publiczną i kiedy mamy do czynienia z wypadkiem lub katastrofą są przyczyną dodatkowych

²³⁰ W przypadku KGHM informacja do mediów trafiła z biura rzecznika firmy (zostało to uzgodnione z Komisją), natomiast o wyniku dochodzenia w sprawie wypadku nad jeziorem Śniardwy

komplikacji. Te działania nie przyniosły satysfakcjonujących rezultatów, ponieważ poza policją wszystkie pozostałe instytucje nie podjęły w tej sprawie rozmów. Nie było żadnych problemów na szczeblu ich rzeczników prasowych, którzy rozumieli znaczenie usprawnienia kontaktów z mass mediami w trudnych sytuacjach oraz wprowadzenia czytelnych procedur, natomiast szefowie tych instytucji, być może obawiając się niesłusznie, że taka zrealizowanie tego zamysłu ograniczy ich suwerenność, nie wykazywali zainteresowania współpracą. Ale wiele kontaktów nieformalnych nawiązano i często w trudnych sytuacjach konsultowano się i wspomagano wzajemnie posiadanymi kontaktami.

„Wrogiem” tej inicjatywy był przede wszystkim brak czasu. Ludzie piastujący takie funkcje, jak rzecznik KGHM, czy przewodniczący Głównej Komisji nie zajmują zwykle swoich stanowisk zbyt długo. A czas był potrzebny przede wszystkim do tego, by przeprowadzić „akcję dydaktyczną” wśród decydentów w wielu instytucjach w sposób niesformalizowany (w trybie kontaktów *quasi* towarzyskich). Po wystąpieniu pierwszych trudności stwierdzono konieczność przeprowadzenia działań lobbingowych mających na celu przyjęcie odpowiednich regulacji na szczeblu rządowym ²³¹. Rozważano także inicjatywę legislacyjną w tym względzie. Po zmianie prezesa w KGHM w roku 1999 odszedł również ze swojego stanowiska dyrektor Departamentu PR rzecznik prasowy KGHM.

²³¹ poinformował dziennikarzy przewodniczący Głównej Komisji Badania Wypadków Lotniczych. W tej sprawie rzecznik KGHM prowadził wstępne rozmowy z rzecznikami odpowiednich ministerstw i dużych organizacji przemysłowych. Chodziło o to, by w tej sprawie wystąpili wspólnie specjaliści PR reprezentujący agendy rządowe, instytucje takie, jak Policja, Staż Pożarna, Wyższy Urząd Górniczy etc. oraz największe organizacje przemysłowe w Polsce.

To co obok strony merytorycznej komunikatów wysyłanych do opinii publicznej jest uważane za specjalistów PR za najważniejszy warunek powodzenia prowadzonych działań to czas, w którym nadawana jest informacja. W sytuacjach kryzysowych czas ma szczególne znaczenie. Organizacja w trudnych dla siebie chwilach nie może zwlekać z publiczną reakcją. Odpowiedzialny rzecznik musi niekiedy wziąć na siebie ciężar odpowiedzialności i zająć oficjalne stanowisko nie czekając na decyzję kierownictwa firmy, po to, by chronić firmę przed możliwością wystąpienia kryzysu wtórnego, który może wynikać z podejrzeń mass mediów będących skutkiem wrażenia, że organizacja uchyla się od informowania opinii publicznej i zajęcia stanowiska wobec kryzysu.

8.8. Kryzys w KGHM – „dziki” strajk

W marcu 1998 r. w największej kopalni KGHM rozpoczął się „dziki” strajk. Było to dla kierownictwa firmy całkowite zaskoczenie – działacze związkowi przygotowywali się do tej akcji w głębokiej tajemnicy. Postulaty wysunięte przez liderów związkowych miały przede wszystkim charakter socjalny, były wcześniej wysuwane przez nich i dyskutowane z zarządem organizacji, wszystko wskazywało na to, że dojdzie do porozumienia ze związkami. Strajk wybuchł na pierwszej zmianie w poniedziałek. Dyrektor Departamentu PR otrzymał informację na ten temat kilka minut po godz. 6.00. Oczywiście związkowcy poinformowali media – a przynajmniej część dziennikarzy – o swojej akcji zanim informacja na ten temat zdążyła dotrzeć do centrali firmy. Ok. godz. 6.40 rzecznik odebrał pierwsze telefony od dziennikarzy. Nie było stanowiska zarządu w tej sprawie ze względu na porę, a także z powodu nieobecności prezesa, który przebywał zagranicą. Inicjatywa informacyjna

była po stronie związków zawodowych i mediów. Należało w tej sytuacji podjąć wszystkie możliwe działania mające na celu jej przejęcie. Po pierwsze nie wolno było uchylać się od informowania dziennikarzy i komentowania sytuacji. Informacje musiały być siłą rzeczy bardzo ogólne, a komentarz bardzo wyważony. Pracownicy Departamentu PR dopiero zaczynali zbieranie informacji, a żaden oficjalny komunikat związkowców nie dotarł jeszcze do biura zarządu. Po drugie należało w możliwie szybkim czasie wystąpić z inicjatywą w stosunku do mediów, ale możliwe to było dopiero w momencie uzyskania w marę szczegółowych informacji o sytuacji w kopalni Rudna.

Rzecznik KGHM zgodnie z prawdą w odpowiedzi na pytania dziennikarzy mówił, że dopiero przed momentem dotarła do niego informacja, że pierwsza zmiana w kopalni Rudna nie podjęła pracy, że nie zna jeszcze szczegółów zaistniałej sytuacji, że nie może tym samym jej skomentować. Obiecywał dziennikarzom, że natychmiast się z nimi skontaktuje po uzyskaniu pełnych informacji. Dziennikarze ci byli wpisywani na listę najważniejszych kontaktów do nawiązania w ciągu najbliższych kilkudziesięciu minut.

Szczegółowe informacje z kopalni Rudna dotarły do Departamentu w ciągu pół godziny. Okazało się, że około 50 działaczy związkowych zablokowało najważniejsze urządzenia kopalni i sparaliżowało jej funkcjonowanie (kopalnia Rudna zatrudniała w tamtym czasie ok. 5 tys. pracowników). Nieznane były motywy działania związkowców, ale jedno było pewne, że w świetle obowiązującego prawa firma ma do czynienia z działaniem nielegalnym, by nie powiedzieć z sabotażem. Przygotowano

komunikat prasowy, a rzecznik kontaktował się w pierwszej kolejności z dziennikarzami, którzy wcześniej telefonowali. Media zostały poinformowane o akcji działaczy związkowych. W komunikacie rozesłanym do dziennikarzy i w rozmowach z nimi szef PR stwierdzał, że działania podjęte przez NSZZ „Solidarność” są sprzeczne z prawem. Firma na skutek tego faktu ma ograniczone „pole manewru”, ponieważ podejmując rozmowy z liderami związkowymi w Rudnej legalizowałaby ich działania. Poinformował też, że w takiej sytuacji KGHM musi złożyć doniesienie do prokuratury o popełnieniu przestępstwa. Wiadomo było, że zapowiedź rzecznika złożenia doniesienia do prokuratury zaogni sytuację. Niemniej obowiązek złożenia takiego doniesienia spoczywał na firmie z litery prawa i chodziło o to, by pierwsza informacja na ten temat wyszła z KGHM, a nie od np. rzecznika prokuratury. Wiadomo też było, że zapowiedź ta szczególnie zainteresuje dziennikarzy i ułatwi przejęcie inicjatywy informacyjnej.

8.9. Konieczność błyskawicznej reakcji rzecznika w kontaktach z mediami

W ciągu pierwszego dnia akcji związkowców rzecznik prasowy KGHM rozmawiał z ponad 130 dziennikarzami. Szczególne znaczenie miały, w tym dniu dla rozwoju wydarzeń i kształtowania opinii publicznej, wypowiedzi szefa PR dla mediów elektronicznych. W rozmowach z dziennikarzami rzecznik kładł szczególny nacisk problem wynikający z faktu, że protest związkowców jest sprzeczny z prawem oraz na to, że firma musi w takiej sytuacji powiadomić prokuraturę. Ogromne zainteresowanie mediów rozwojem sytuacji w KGHM wynikało przede wszystkim z tego, że „strajk” w kopalni Rudna miał miejsce niedługo po

debiucie giełdowym Polskiej Miedzi. Wiadomo było, że dłuższy postój w największej kopalni koncernu miedziowego może – jeśli potrwałby dłużej – doprowadzić do zatrzymania huty Głogów, a tym samym poważnie zaważyć na kondycji finansowej firmy²³². To z kolei mogło mieć istotny, negatywny wpływ na notowania akcji KGHM na giełdach i niepokoiło inwestorów. Stąd ogromne zainteresowanie rozwojem wydarzeń w KGHM również takich mediów jak Reuters, Do Jones, Bridge News, AFP, PAP etc.

W oficjalnym stanowisku i komentarzach rzecznika istotne było nie tylko to jaki wpływ media będą miały na kształtowanie sytuacji w firmie, ale również to w jaki sposób KGHM będzie postrzegany przez opinię publiczną oraz inwestorów. Ci ostatni ze szczególną obawą odnotowywali w firmach o rodowodzie państwowym w Polsce ogromne wpływy związków zawodowych, ich działania sprzeczne z prawem i fakt, że nie wyciąga się w stosunku do tych organizacji oraz ich liderów konsekwencji prawnych. Trzeba było podjąć ryzyko – nawet za cenę zaostrzenia konfliktu – zademonstrowania postawy, która wyraźnie mówiłaby, że KGHM nie ugnie się pod presją nielegalnych działań związkowców. Ale równocześnie trzeba było podejmować, także na arenie publicznej, zabiegi, które zabezpieczałyby firmę przed eskalacją działań strajkowych²³³.

²³² Zatrzymanie pracy huty wiąże się z remontem kapitalnym pieców hutniczych, co w praktyce oznacza ich wybudowanie do nowa.

²³³ Ewentualna eskalacja działań strajkowych nie była poważnym zagrożeniem. Firma funkcjonowała doskonale, wynagrodzenia były bardzo dobre – warunki socjalne też. Szeregowi pracownicy zdawali sobie sprawę, że awantury związkowców nie służą dobrze firmie: naruszają jej wizerunek, powodują uszczerbek finansowy, a tym samym mogą negatywnie wpływać na stabilność miejsc pracy.

8.10. Złamanie obowiązujących reguł gry obowiązujących specjalistę PR

W tej sytuacji rzecznik zdecydował się w swoich publicznych wypowiedziach na akcenty osobiste (zwykle powinno się ich unikać). Taki sposób komentowania wydarzeń miał miejsce wyłącznie w mediach lokalnych i regionalnych funkcjonujących w otoczeniu firmy. Szef PR odwołał się m.in. do swojej działalności opozycyjnej w długich wywiadach dla lokalnej telewizji i kilku radiofonii. Stwierdził m.in., że w czasach PRL, kiedy funkcjonowało centralistyczne państwo, stosowanie filozofii *im gorzej tym lepiej* uderzało nie w pracowników, nie w przedsiębiorstwo, ale w struktury niechcianego państwa. W nowej sytuacji politycznej i gospodarczej jest inaczej. Podkreślił, że nie ma istotnych powodów do protestu w kopalni Rudna, że firmie szkodzi fakt, iż protest jest nielegalny, a jego skutki dotyczą bezpośrednio załogę i KGHM. Argumenty rzecznika trafiły do przekonania górników, ale spowodowały agresywną reakcję liderów związkowych, którzy zaczęli się domagać jego odwołania. Natomiast wypowiedzi skierowane do mediów biznesowych spotykały się z pozytywnymi komentarzami dziennikarzy.

8.11. Negatywna rola związków zawodowych

Aktywiści związkowi zorganizowali w trzecim dniu protestu pikietę pod biurem zarządu. Z całego KGHM zdołali zmobilizować właściwie tylko działaczy dwóch największych związków zawodowych: OPZZ i NSZZ „Solidarność” – około 200 osób. Równocześnie okazało się, że „Solidarność” zaplanowała wybory w swoim związku, a jej

przewodniczący w KGHM ubiegał się o reelekcję. Przyczyna niespodziewanej akcji protestacyjnej była więc wyjaśniona. Była to swoistego rodzaju kampania wyborcza. Departament PR – świadom niedopatrzenia – wprowadził, jako rutynowe działanie monitorowanie związków zawodowych również pod tym kątem. Akcja strajkowa została zakończona w piątek w przeddzień wyborów w NSZZ „Solidarność”. Prokuratura, tak jak się to wówczas zdarzało nagminnie, umorzyła śledztwo w sprawie nielegalnego protestu uzasadniając to „znikomą szkodliwością społeczną czynu”. Ta znikoma szkodliwość kosztowała firmę ponad 350 tys. tylko z tytułu konieczności zapłaty za niewykorzystaną energię elektryczną w kopalni Rudna podczas jej przestoju.

8.12. Wnioski z działań informacyjnych prowadzonych podczas nielegalnego strajku

Podsumowanie skutków działań Departamentu PR wskazywało na trzy najważniejsze kwestie:

- w trakcie kontaktów z mass mediami udało się szybko przejąć inicjatywę i zneutralizować wpływ związkowców na dziennikarzy,
- wizerunek firmy uległ wzmocnieniu, a początkowo zaniepokojone środowiska biznesowe z aprobatą przyjęły postawę firmy w tym konflikcie,

- pracownicy KGHM powszechnie dystansowali się od działań aktywistów związkowych, a argumenty firmy trafiły im do przekonania.

Ubiegający się o stanowisko przewodniczącego związku na następną kadencję uzyskał zamierzony cel. Niemniej przynajmniej przez jakiś czas związki nie podejmowały podobnych działań²³⁴ uznając je widocznie za zbyt ryzykowne z punktu widzenia liderów, którzy zdawali sobie sprawę z niechęci do tego typu aktywności ze strony szeregowych pracowników firmy.

Należy stwierdzić, że otwarte informowanie w sytuacjach kryzysowych poprawia wizerunek firmy zarówno wśród członków organizacji, jak i opinii publicznej. Buduje też korzystną płaszczyznę współpracy z dziennikarzami, którzy uznają po takich doświadczeniach firmę za wiarygodną i otwartą informacyjnie.

²³⁴ Ten sam przewodniczący NSZZ „Solidarność” w roku 2005 wystąpił z postulatami podniesienia wszystkim pracownikom KGHM wynagrodzeń o 230%. Wtedy kandydował na funkcję członka Rady Nadzorczej Polskiej Miedzi z wyboru załogi. W dwóch największych w KGHM związkach zawodowych funkcję przewodniczących piastują te same osoby od kilkunastu lat.

Zakończenie

Zaniedbywanie PR, jako dziedziny zarządzania organizacją i traktowanie tej dyscypliny jako ozdobnika, który wedle panującej mody jest świadectwem nowoczesności menedżerów kierujących organizacją, może prowadzić do kłopotów w firmie. Te kłopoty mogą być dość poważne, jeśli szef firmy nie ma podstawowej wiedzy na temat Public Relations – a tak jest w przypadku większości polski menedżerów – tzn. nie potrafi ocenić kwalifikacji osoby zatrudnianej, jako specjalista PR, nie potrafi podjąć efektywnej współpracy z profesjonalistą PR, nie potrafi racjonalnie umieścić działu PR w strukturze organizacji, nie potrafi sformułować swoich oczekiwań wobec działu PR etc. W takiej sytuacji należy się spodziewać kryzysu w firmie, który powstanie na skutek zaniedbań w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, a kłopoty te mogą być jeszcze poważniejsze jeśli kierowanie działem PR zostanie powierzone osobie niedostatecznie przygotowanej do wykonywania tej profesji.

Polskie Stowarzyszenie Public Relations i inne organizacje skupiające specjalistów PR podejmowały w ciągu ostatnich kilkunastu lat wysiłki na rzecz edukowania menedżerów. Niestety efekty tych działań nie były zbyt wielkie. Bardzo złą sytuację, jeśli chodzi o poziom wiedzy na temat zarządzania informacjami, pogłębia fakt, że na tych kierunkach studiów, które kształcą potencjalnych szefów organizacji nie wykłada się PR lub robi się to na niesatysfakcjonującym poziomie. Postulat poprawienia stanu rzeczy adresowany do uczelni ekonomicznych, technicznych i uniwersytetów spotyka przynosi niewielkie rezultaty.

Kształcimy natomiast rzeszę specjalistów PR, z którymi menedżerowie nie potrafią współpracować.

Przeciętny polski menedżer powinien posiadać wiedzę na temat PR w stopniu podstawowym tzn. takim, który umożliwi mu wykorzystanie specjalisty zajmującego się zarządzaniem informacjami. Postulat ten wydaje się oczywisty wobec faktu, że wartość organizacji w poważnym stopniu uzależniona jest od jej wizerunku. W przypadku dużych organizacji często *image* firmy to ponad 50% wyceny organizacji.

Za działania pozbawione sensu i przynoszące tylko niepotrzebne wydatki należy uznać te przypadki, kiedy tworzenie działu PR lub zatrudnienie specjalisty PR podyktowane jest panującą modą. Bez uznania faktu, że zarządzanie informacjami jest równie ważne jak finanse, produkcja, marketing nie ma sensu organizowanie komórki PR, bo będzie ona wyłącznie atrapą.

Komórka PR powinna być uplasowana bardzo wysoko w hierarchii organizacji, a jej szef – dyrektor najwyższego szczebla lub wiceprezes – musi być traktowany jako osoba szczególnego zaufania. Działu Public Relations powinien zajmować się:

- komunikacją wewnętrzną,
- kontaktami z mass mediami,
- komunikacją antykryzysową,
- komunikacją w kryzysie,
- lobbingiem,

- kontaktami międzykulturowe,
- częścią relacji biznesowych.

Temu szerokiemu zakresowi działań powinno towarzyszyć duże kompetencje, jakie kierownictwo organizacji powinno scedować na szefa PR. Podstawowym problemem, w Polsce i w krajach o podobnych uwarunkowaniach, jest to w jakim miejscu w hierarchii organizacji i w jakich relacjach z innymi działami zostanie umieszczony specjalista PR (oczywiście jest to problem dotyczący także wszystkich innych dyscyplin – tzw. schemat organizacyjny powinien być odzwierciedleniem ich wagi). Chodzi przede wszystkim o to, by jego pozycja w firmie nie pozostawała w rażącej dysproporcji z oczekiwaniami kierownictwa dotyczącymi jego pracy.

Black Sam, *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
Goban-Klas Tomasz, *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997
Hiam Alexander, *Marketing*, IDG Books Worldwide, Warszawa 1999
Jasiecki Krzysztof, **Mołęda-Zdziech Małgorzata**, **Kurczewska Urszula**, *Lobbing*, Oficyna Ekonomiczna - Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000
KadragicAlma, **Czarnowski Piotr**, *Public Relations czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Business Press, Warszawa 1997
Rozwadowska Barbara, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002
Seitel Fraser P., *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003
Zemler Zbigniew, *Public Relations - kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992

Bibliografia

Andrzejewski Piotr, **Wiesław Kot**, *Media relations – budowanie wizerunku firmy*, Poltext, Warszawa 2002

Afrin Ferne, *Public Relations finansów - czego uczą nas doświadczenia największych przedsiębiorstw*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998

Babbie Earl, *Badania społeczne w praktyce*, PWN, Warszawa 2004

Bakalarski Krzysztof, *Public relations a kształtowanie wizerunku menedżera*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004

Balcerowicz Leszek, *Wolność i rozwój – ekonomia wolnego rynku*, Wydawnictwo Znak, Kraków 1995

Barbaro (de) Natalia, *Dojść do głosu, radykalnie praktyczny przewodnik po kampanii wyborczej*, Społeczny Instytut Wydawniczy ‘Znak’, Kraków 2005

- Batko** Andrzej, *Sztuka perswazji czyli język wpływu i manipulacji*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2005
- Bielawski** Piotr, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla kadry kierowniczej KGHM Polska Miedź SA*, Świeradów, październik '96 - Szklarska Poręba, styczeń '97
- Bielawski** Piotr, *Materiały z Seminarium Komunikacja Społeczna w Zarządzaniu (Public Relations) dla prezesów spółek Grupy Kapitałowej KGHM Polska Miedź SA*, Lubin-Kudowa Zdr. 1998
- Black** Sam, *Public Relations*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001
- Black** Sam, *Public Relations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003
- Binder** Elżbieta, *Reprezentuję firmę: jestem rzecznikiem prasowym, PR, asystentem szefa*, Wydawnictwo Petit, Warszawa 2000
- Bradley** Rachel L., *The Connection between Public Relations and Competitive Advantage*, [w:] *Public Relations Quarterly*. Volume: 49, 2005
- Budzyński** Wojciech, *Zarządzanie wizerunkiem firmy*, SGH, Warszawa 2002
- Burson** Harold, *Najlepsi z najlepszych – wypowiedź Harolda Bursona*, [w:] Fraser P. Seitel, *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2003
- Bulak** Piotr, *Kryzysowe public relations*, [w:] *Marketing i Rynek* nr 7, Warszawa 2001
- Cantelmo** Daniel P., *How PR People Distribute and the Media Prefer to Receive News Releases and Other Public Relations Information: The Myths vs. the Reality*, [w:] *Public Relations Quarterly* - Volume 46, Issue: 3, New York 2001
- Cenker** Ewa Małgorzata, *Public Relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej, Poznań 2000
- Cianciara** Jolanta, **Uścińska** Bożena, *Komunikowanie się z mediami w praktyce*, Wydawnictwo ASTRUM, Wrocław 1999

Clamen Michel, *Lobbing i jego sekrety*, Felberg SJA, Warszawa 2005

Coombs W. Timothy, *Designing Post-Crisis Messages: Lessons for Crisis Response Strategies*, [w:] : Review of Business. Volume: 21. Issue: 3, St. John's University, College of Business Administration, 2000

Czeladko Jacek, *Public relations a inwestor relations – związki i różnice*, [w:] Zeszyty Naukowe, Akademia Ekonomiczna nr 145, Katowice 1999

Dereń Aldona M., *Prawne uwarunkowania public relations w Polsce*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1999

Dobek-Ostrowska Bogusława, Fras Janina i Ociepka Beata, *Teoria i praktyka propagandy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997

Dobek-Ostrowska Bogusława (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998

Dobek-Ostrowska Bogusława, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999

Dobek-Ostrowska Bogusława (red.), *Studia z teorii komunikowania masowego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1999

Dobek-Ostrowska Bogusława (red.), *Nauka o komunikowaniu. Podstawowe orientacje teoretyczne*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001

Dobek-Ostrowska Bogusława, Roman Wiszniowski, *Teoria komunikowania publicznego i politycznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2001

Domański Tomasz, Kowalski Paweł, *Marketing dla menedżerów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2000

Dozier David M., Ehling William P., Grunig James E., Grunig Larissa A., Repper Fred C. and White Jon, *Excellence in Public Relations and*

Communication Management, Lawrence Erlbaum Associates, New York and London 1992

Drzazga Marek, *Systemy promocji przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Drzycimski Andrzej, *Komunikatorzy: wpływ, wrażenie, wizerunek*, „Branta”, Warszawa – Bydgoszcz 2000

Drzycimski Andrzej, *Sztuka kształtowania wizerunku*, Business Press, Warszawa 1996

Dyoniziak Ryszard, *Sondaże a manipulowanie społeczeństwem*, Książka dotowana przez Akademię Ekonomiczną w Krakowie, UNIWERSITAS, Kraków 1997

Encyklopedia Organizacji i zarządzania, PWN, Warszawa 1982

Encyklopedia Powszechna, PWN, Warszawa 1987

Fleischer Michael, *Teoria kultury i komunikacji: systemowe i ewolucyjne podstawy*, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji, Wrocław 2002

Fleischer Michael, *Corporate identity i public relations*, Wydawnictwo Dolnośląskiej Szkoły Wyższej Edukacji, Wrocław 2003

Foster Timothy, *Zdobywanie dobrego publicity na 101 sposobów*, IFC Press, Kraków 1999

Furman Wojciech, *Sekrety public relations*, Wydawnictwo. Wyższej Szkoły Zarządzania, Rzeszów 2000

Gacparski Wojciech, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003

Gajda Małgorzata i Katarzyna Tarnawska, *Lobbing rolny, a budżet Unii Europejskiej*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Zakamycze 2002

Gajlewicz Michał, *Reklama a public relations*, [w:] Studia Medioznawcze nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002

- Gałązka** Wiesław, Krywicki Andrzej, *Nie wystarczy być... czyli od zera do lidera*, Wydawnictwo MAK, Wrocław 2004
- Garbarski** Lechosław, Rutkowski Ireneusz, Wrzostek Wojciech, *Marketing punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000
- Giddens** Anthony, *Socjologia*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004
- Goban-Klas** Tomasz, *Komunikowanie masowe*, PWN, Kraków 1978
- Goban-Klas** Tomasz, *Narodziny i ewolucja PR w USA*, Aida nr 7, Wrocław 1996
- Goban-Klas** Tomasz, *Teoria komunikowania jako fundament public relations*, [w:] Marketing i Rynek nr 4, Warszawa 2005
- Goban-Klas** Tomasz, *Public Relations czyli promocja reputacji*, Business Press, Warszawa 1997
- Goban-Klas** Tomasz, *Teoria komunikowania jako fundament public relations*, [w:] Marketing i Rynek nr 4, Warszawa 1997
- Goban-Klas** Tomasz, *Media i komunikowanie masowe*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2000
- Goban-Klas** Tomasz, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2002
- Goldman** Martin, Hooffacker Gabrielle, *Współpraca z prasą i public relations*, Wydawnictwo SIC!, Warszawa 2001
- Green** Andy, *Kreatywność w public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004
- Gregory** Anne, *Public Relations w praktyce*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1997
- Griffin** Rycky W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004

Grunig James E. i Hunt Todd, *Managing Public Relations*, Holt, Rinehard and Winston, New York 1984

Grunig James E., Grunig Larisa A., *The relation between Public relation and marketing in excellent organizations: evidence from the IABC study*, [w:] Journal of marketing communications Vol. 4 no. 3, 1998

Grunig James E., Grunig Larisa A., *Public Relation in strategic management and strategic management of Public Relations: theory and evidence from the IABC Excellence project*, [w:] Journalism Studies Vol. 1 No 2, 2000

Grunig James E., Grunig Larisa A., *Implications of the IABC Excellence study for PR Education*, [w:] Journal of Communication management, vol. 7, no 1, 2002

Hiam Alexander, *Marketing*, IDG Books Worldwide, Warszawa 1999

Hope Ewa, *Public relations: czy to się sprawdzi?*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2004

Hope Ewa (red.), *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005

Jabłoński Wojciech, *Public Relations – łącz i zarządzaj*, Wyższa Szkoła Menedżerska SIG w Warszawie, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2000

Jabłoński Wojciech, *Media relations – historia, ewolucja, przyszłość*, [w:] Studia Medioznawcze nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002

Jarco Jerzy, *Co to znaczy dobrze się komunikować? (uwarunkowania i zakłócenia skutecznej komunikacji)*, [w:] Pace Naukowe AE nr 1008, Nauki humanistyczne 8, red. naukowy Jerzy Jarco, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003

Jasiecki Krzysztof, Mołęda-Zdziech Małgorzata, Kurczewska Urszula, *Lobbing*, Oficyna Ekonomiczna - Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000

Jasiecki Krzysztof, *Dlaczego potrzebni są lobbyści?*, Polska Akademia Nauk, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2004
<http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=60&itemcat=1>

Jasiecki Krzysztof, *Lobbing gospodarczy*, Polska Akademia Nauk, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005
<http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?page=2&id=260&itemcat=1>

Jefkins Frank, Yadin Daniel, *Public relations*, M&Pitman Publ., London 1998

Kadragic Alma, Czarnowski Piotr, *Public Relations czyli promocja reputacji (praktyka działania)*, Business Press, Warszawa 1997

Knecht Zdzisław, *Zarządzanie public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania „Edukacja”, Wrocław, 2002

Komunikacja w biznesie, Harvard Business Essentials, Wydawnictwo MT Biznes sp. z o.o., Czarnów 2004

Koszembar–Wiklik Małgorzata, *Public relations w okresie zmian*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania i Marketingu , Sosnowiec 2002

Kotler Philip, *Marketing, analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 1999

Krawulski Jerzy, *Public relations (wybrane zagadnienia)*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2000

Kubicz Iwona, *Polskie spojrzenie na lobbing*, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, [w:] pr – Vortal PR, Warszawa 2005 –
<http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=132&itemcat=1>

Kupiec Leszek, Augustyn Anna, *Public relations*, Wydawnictwo WSiFIZ, Białystok 2004

Kurczewska Urszula, Mołęda-Zdziech Małgorzata, *Lobbing w Unii Europejskiej*, Instytut Spraw Publicznych, Warszawa 2002

Kupiec Leszek, Augustyn Anna, *Public relations*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Finansów i Zarządzania, Białystok 2004

Laemer Richard, Prichinello Michael, *Public Relations*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2004

Levin Michael, *Partyzanckie PR w internecie*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2003

Maciorowski Artur, *Lobbing rośnie w siłę*, Marketing w Praktyce, Warszawa 2004, [za:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005 – <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=80&itemcat=1>

Maj Gerard (red.), *Public relations w systemie komunikacyjnym organizacji*, Wyższa Szkoła Handlowa, Radom 2004

Maliszewski Tomasz, *Lobbyści agenci interesów*, Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania w Warszawie, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005 – <http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=137&itemcat=1>

Małuszyński Wojciech, *Audyt – zagadnienia wstępne*, Polsko-Amerykańskie Studium Komunikacji Społecznej w Organizacji i Zarządzaniu – CKU Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001

Mattelart Armand, Mattelart Michele, *Teorie Komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Kraków 2001

Media, komunikacja, biznes elektroniczny, pod red. Bohdana Junga, Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o., Warszawa 2001

Mitroff Ian I., *Why Some Companies Emerge Stronger and Better From a Crisis: 7 Essential Lessons for Surviving Disaster*, AMACOM, New York 2005

Mołęda-Zdziech Małgorzata, *Czas na lobbing*, „ProMarka” – Biuletyn Stowarzyszenia ProMarka w nr 1 (20), Warszawa 2004

Moi Ali, *Public relations*, Wiedza i Życie, Warszawa 2002

Moor H. Frazier, Canfield B, *Public Relations: Principles, Cases and Problems*, Irwin 1977

Mruk Henryk, *Procedura zarządzania sytuacjami kryzysowymi jako element public relations*, [w:] Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości nr 2, Poznań 2000

Murdoch Anna, *Informowanie prasy*, [w:] Marketing w Praktyce, Warszawa 1997

Murdoch Anna, *Język Public Relations: jak promować firmę*, Poltext, Warszawa 1998

Murdoch Anna, *Komunikowanie w kryzysie : jak ratować wizerunek firmy*, Poltext, Warszawa 2003

Nęcki Zbigniew, *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994

Nęcki Zbigniew, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996

Nogalski Bogdan, Macinkiewicz Henryk, *Zarządzanie antykryzysowe przedsiębiorstwem*, Centrum Doradztwa Gospodarczego Difin sp. z o.o., Warszawa 2004

Ociepka Beata, *Komunikowanie międzynarodowe*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002

Ociepka Beata (red.), *Public relations w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002

Ofmański Norbert, *Public relations i lobbying*, Warszawa 2005,
[w:]
<http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=278&itemcat=1>

Oliver Sandra, *Strategie public relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005

Ostrowski Dariusz M., *Teoria lobbyingu - skuteczna kampania*, [w:] Decydent nr 5 (44), Warszawa 2003

Ozierańska Gizela, *Public Realtions*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zawodowej, Konin 2004

Plowman Kenneth D., *Conflict for Public Relations*, [w:] Journal of Public Relations Research, Vol. 10, Issue 4, 1998

Pluta Ewa, *Public Relations – moda czy konieczność? – Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa 2001

Podstawy marketingu pod redakcją Jana Pindakiewicza, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2000

Protasiuk Michał, *Wewnętrzny PR – zabawa czy konieczność?*, Shepherd Institute, [w:] Epr – Vortal PR, Warszawa 2005
<http://www.epr.pl/czytelniatrzy.php?id=139&itemcat=1>

Potocki Arkadiusz, Winkler Renata i Żbikowska Agnieszka, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Centrum Doradztwa Gospodarczego Difin sp. z o.o., Warszawa 2003

Przybylski Henryk, *Public relations: pojęcie, terminologia, historia*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 3, Wyższa Szkoła Zarządzania, Częstochowa 1998

Przybyłowski Krzysztof, Hartley Steven W., Kerin, *Marketing* - pierwsza polska edycja, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998

Public relations, pod red. Jarosława Świdy, Dariusza Tworzydły, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003

Public Relations na tle problemów zarządzania, red. naukowy Zdzisław Knecht, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Zarządzania 'Edukacja', Wrocław 2001

Public Relations – materiały z II Kongresu PR, red. Dariusz Tworzydło, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2003

Public relations – sztuka efektywnego komunikowania, praca zbiorowa pod red. Henryka Przybylskiego, KZAE, Katowice 2002

Public relations w teorii i praktyce, pod red. Beaty Ociepki, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2003

Public Relations instytucji użyteczności publicznej, red. E. Hope, wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005

Płonkowski Tomasz, *Modele public relations – historia, ewolucja, przyszłość*, [w:] *Studia Medioznawcze* nr 3, Instytut Dziennikarstwa Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2002

Regester Michael, Larkin Indy, *Zarządzanie kryzysem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Ries Al i Ries Laura, *Upadek reklamy i wzlot Public Relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004

Rippel Grzegorz, *O lobbingu czyli promocji interesów*, [w:] *Pace Naukowe AE* nr 1008, *Nauki humanistyczne* 8, red. naukowy Jerzy Jarco, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego, Wrocław 2003

Robbins Stephen P., *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka Wydawnictwo, Poznań 2001

Rozwadowska Barbara, *Funkcja i rola public relations wewnętrznego*, [w:] *Strategie marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 1997

Rozwadowska Barbara, *Public Relations – teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio EMKA, Warszawa 2002

Rozwadowska Barbara, *Współczesne koncepcje public relations w ujęciach modelowych*, [w:] [Marketing i Rynek](#) nr 11, Warszawa 1999

Sedlak Kazimierz (red.), *Aby osiągnąć cel*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1998

Seitel Fraser P., *Public Relations w praktyce*, Felberg SJA, Warszawa 2003

Siewierska-Chmaj Anna, Zaborowska Ewa, *Funkcja public relations w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] [Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania nr 4, Rzeszów](#) 2000

Sikorski Czesław, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001

Smektała Tymon, *Public relations w sytuacjach kryzysowych przedsiębiorstw*, „Astrum”, Wrocław 2001

Sroka Jacek, *Lobbing jako strategia promocji interesów grupowych*, [w:] *Marketing polityczny w teorii i praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002

Sroka Jacek, *Polityka organizacji pracodawców i przedsiębiorców*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2004

Sztuka budowania wizerunku osób, firm i instytucji, Publikacja pod redakcją Piotra Andrzejewskiego, Wydawnictwo Forum, Poznań 2003

Sznajder Andrzej, *Sztuka promocji*, Business Press, Warszawa 1993

Szymańska Aneta, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004

Szymańska Aneta, *Public Relations i marketing: przeciwnicy korporacyjni sprzymierzeńcy*, [w:] *Marketing i Rynek* nr 5., Warszawa 2004

Ślusarczyk Stanisław, *Dobra współpraca ze środkami masowego przekazu podstawą kreowania reputacji firmy*, [w:] [Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów](#) 1999

Szyfter Jerzy, *Public relations w internecie*, Helion, Gliwice 2005

Temple K. Richmond, *Setting CLEAR Goals: The Key Ingredient to Effective Communications Planning; Whatsoever You Attempt, Consider Your Goal*. Publilius Syrus, [w:] *Public Relations Quarterly*. Volume: 48, 2002

Temple K. Richmond, *Responding to a Crisis Requires Overcoming Barriers to Effective Advance Planning*, [w:] *Public Relations Quarterly*. Volume: 48, 2003

Trzaskowski Sławomir, *Poradnik promocji*, Centrum Informacyjne Lasów Państwowych, Warszawa 2003

Tworzydło Dariusz, *Public relations: teoria i studia przypadków*, Wydawnictwo, Wyższej Szkoły Informatyki Zarządzania, Rzeszów 2003

Ustawa z dnia 21 sierpnia 1997 r. , Prawo o publicznym obrocie papierami wartościowymi, Dziennik Ustaw 02.49.447, Warszawa 1997

Urbaniak Maciej, *Marketing przemysłowy i zagadnienia jakości*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 1988

Uściński Krzysztof, *Rzecznik z samego topu*, [w:] Aida nr 7, Wrocław 1997

Waszkiewicz Jan, *Jak Polak z Polakiem, Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa 1997

Wierziński Piotr, *Mój biznes – poradnik przedsiębiorcy*, Wydawnictwo s.c. A.P.Biedrońscy, Wrocław 2003

Widawska Agnieszka, *Public relations ważnym elementem kampanii promocyjno-informacyjnych spółek giełdowych*, [w:] Zeszyty Naukowe nr 3, Wyższa Szkoła Zarządzania, Częstochowa 1998, str. 29-34

Witkowski Tomasz, *Psycho-manipulacje*, Biblioteka Moderatora, Oficyna Wydawnicza UNUS, Wrocław 2000

Wnioski z polityki informacyjnej zastosowanej w Żelaznym Moście w dniu 19 i 20 grudnia 1997 r. opracowane podczas spotkania, w którym uczestniczyli: dyr. Departamentu Public Relations KGHM, prez. Pol-Miedź-Trans, dyr. Zakładu Hydrotechnicznego, wicedyr. Zakładu Hydrotechnicznego KGHM.

Wojcik Krystyna, *Strukturalna wrażliwość przedsiębiorstw na otoczenie a public relations*, [w:] Firma i Rynek nr 8, Warszawa 1998

Wojcik Krystyna, *Public relations od A do Z*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 2001

Wojcik Krystyna, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005

www.cerp.org

www.cobra.pl

http://www.dziennik.pl/analizy/bc_af.html

www.emarketing.pl

www.euopr.com.pl/biuletyn

www.fob.org.pl

www.instituteforpr.com

www.internetpr.pl

www.ipra.org

www.odwyerpr.com

www.piar.pl

www.prmuseum.com

www.prsa.org

www.pspr.org.pl

www.sponsoring.com.pl

www.studiumpr.pl

www.syntec-pr.com

www.zfpr.pl

Wybrane problemy Public Relations, Praca zbiorowa pod redakcją Anny Adamus-Matuszyńskiej, Kolegium Zarządzania Akademii Ekonomicznej, Katowice 1999

Zemler Zbigniew, *Public Relations - kreowanie reputacji firmy*, Poltext, Warszawa 1992

Żbikowska Agnieszka, *Główne grupy odbiorców działań public relations*, [w:] Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej, Kraków 2002

Żbikowska Agnieszka, *Public Relations*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005