



You have downloaded a document from
RE-BUŚ
repository of the University of Silesia in Katowice

Title: O użytecznym publicznie wizerunku [recenzja]

Author: Adam Warzecha

Citation style: Warzecha Adam. (2006). O użytecznym publicznie wizerunku. "Świat i Słowo" (nr 2 (7), (2006), s. 227–243)

© Korzystanie z tego materiału jest możliwe zgodnie z właściwymi przepisami o dozwolonym użytku lub o innych wyjątkach przewidzianych w przepisach prawa, a korzystanie w szerszym zakresie wymaga uzyskania zgody uprawnionego.



UNIWERSYTET ŚLĄSKI
W KATOWICACH



Biblioteka
Uniwersytetu Śląskiego



Ministerstwo Nauki
i Szkolnictwa Wyższego

Adam Warzecha

Górnślaska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości w Chorzowie

O użytecznym publicznie wizerunku

[Na marginesie *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. Ewa Hope, wyd. Scientific Publishing Group, Gdańsk 2005, stron 217]

Do publicznej świadomości termin *public relations* trafił w sposób raczej nieoczekiwany całkiem niedawno w toku polemik prowadzonych przez polityków w ramach kampanii wyborczej do parlamentu narodowego. Komitety wyborcze zarzucały sobie wzajemnie stosowanie *czarnego pi-a-ru*, a ów nieszczęsny oksymoron był przez wszystkie przypadki odmieniany przez dziennikarzy. *Pi-ar* w momencie swych narodzin w publicznej świadomości zyskał makiawelicznie groźną maskę, której pewnie nie zedrze zeń powielane przez niektórych dziennikarzy telewizyjnych twierdzenie, iż „premier Marcinkiewicz ma dobry *pi-ar*”. Podskórnie zatem, na poziomie intuicyjnym, edukacja medialna Kowalskiego w tej kwestii skończyła się na konstatacji, iż *pi-ar* [dalej skrót *PR*] nie jest działalnością specjalnie uczciwą, może być tożsamy z kłamstwem, oszustwem, obmową, oszczerstwem, manipulacją, propagandą, formą aktorstwa bądź raczej przyjmowaniem do odegrania rozmaitych pól czy ról, które niespecjalnie odgrywającemu „leżą”, i przez to nie wypadają zbyt przekonująco i szczerze (słynny okrzyk: „yes, yes, yes!”).

Public relations to w naszym kraju dyscyplina wciąż jeszcze stosunkowo nowa, a zatem mało znana, mylona bądź utożsamiana bywa z marketingiem i reklamą, ponieważ geneza działań tego rodzaju wiązana jest u nas z uruchomieniem – po czerwcu 1989 roku – mechanizmów

należy tę minisyntezę „stanu wyjściowego” zjawiska, które zapewne dopiero w przyszłości doczeka się szerszego, pełniejszego i bardziej systematycznego opisu.

Publikację podzielono na dwie części. Układ ten oddaje typowy w polskiej literaturze poświęconej PR i utrwalony już do pewnego stopnia (choć niewątpliwie dyskusyjny) dychotomiczny podział na teorię i praktykę. Pierwsza z części obejmuje sześć artykułów dotyczących ogólnoteoretycznych zagadnień *public relations*, a ściślej – stanowi omówienie wybranych narzędzi stosowanych w tej dyscyplinie. Druga natomiast zawiera dziewięć tekstów poświęconych różnym aspektom działalności PR w szkolnictwie, służbie zdrowia, a także w tzw. instytucjach zaufania publicznego (telewizji, samorządzie terytorialnym i straży miejskiej). I właśnie warstwa praktyczna stanowi niewątpliwie silną stronę publikacji; jak pisze w recenzji wydawniczej Józef Stanisław Niżnik, liczne przykłady sprawiają, iż może stać się ona użyteczną dla tych wszystkich osób, które zajmują się kontaktami z publicznością w instytucjach publicznych.

Najwięcej miejsca w tej części tomu poświęcono instytucjom edukacyjnym. Cztery artykuły analizują zagadnienia dotyczące *public relations* uczelni, *sponsoring* w działalności niepublicznych szkół wyższych i wizerunek nauczyciela akademickiego. Szczególnie interesujący był dla mnie tekst Bogumiły Barańskiej poświęcony temu właśnie zagadnieniu. Autorka pisze o konieczności baczniejszego zwrócenia uwagi na zachowania pozawerbalne tej grupy zawodowej: „jeśli chcą oni skutecznie nauczać, powinni opanować nie tylko języki obce, ale również język ludzkiego ciała – najstarszy, najbardziej uniwersalny i wiarygodny język na świecie”². O sposobach realizacji działań PR w szkołach na innych poziomach kształcenia pisze Elżbieta Walkiewicz. Artykuł „*Public relations* w działalności szkoły”³ stanowi zwięzły i przystępny przewodnik prowadzenia *public relations* w instytucji tego rodzaju. Podane przykłady stosowanych instrumentów pogładowo wskazują czytelnikowi na możliwości budowania relacji między szkołą a jej otoczeniami. W gruncie rzeczy to bardzo dobry przewodnik, godny polecenia dyrektorom szkół (publicznych i niepublicznych), którzy coraz częściej na szczęście dostrzegają konieczność przemyślanego prowadzenia działań komuni-

² B. Barańska, *Kreowanie wizerunku nauczyciela akademickiego w procesie dydaktycznym*, [w:] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. Ewa Hope, Gdańsk 2004, s. 99.

³ E. Walkiewicz, *Public relations w działalności szkoły*, tamże s. 117-131.

kacyjnych, i to nie tylko w kontekście umiejętności prowadzenia w ograniczonym zakresie samoobsługi prasowej.

Wizerunkowi służby zdrowia poświęcono dwa artykuły. Pierwszy omawia wprowadzanie działań PR w instytucjach ochrony zdrowia na przykładzie Centrum Zdrowia Dziecka, drugi stanowi natomiast interesujący szkic, poświęcony możliwościom kreowania wizerunku tego rodzaju podmiotów. Wnioski są tu wyjątkowo dobrze udokumentowane. Szczególnie zwróciłem uwagę na część poświęconą identyfikacji wizualnej placówek służby zdrowia. Z kilkudziesięcioletniej unifikacji, jak dotąd uwalniają się głównie szpitale i placówki prywatne. Artykuł dokumentuje też stosowane w tej branży techniki komunikacyjne – biuletyny informacyjne, witryny internetowe, a nawet... kartki pocztowe.

Public relations instytucji zaufania publicznego ukazano na przykładzie poznańskiego oddziału Telewizji Polskiej i gdańskiej Straży Miejskiej. O znaczeniu kreowania wizerunku samorządu terytorialnego pisze Renata Maćkowska. Wybór obiektów trochę przypadkowy i nieostry: o ile bowiem straż miejska podlega finansowo i organizacyjnie właściwemu prezydentowi miasta, to jednak stanowi *de facto* wydzieloną strukturę jednostki samorządu terytorialnego. Stąd też działania komunikacyjne wymagają oczywistej koordynacji na tym poziomie, np. z właściwym wydziałem zarządzania kryzysowego czy centrum reagowania kryzysowego, i wynikają z ustawowych kompetencji organu wykonawczego. Autorzy zdają sobie sprawę ze złożoności problemu, jednak chyba zbyt pochopnie zakładają, iż straż miejska jest instytucją publiczną, co zobowiązywałoby ją do obowiązków informacyjnych określonych np. w ustawie *Pravo prasowe*.

Podobnego rodzaju wątpliwość można mieć co do wyboru, jako przedmiotu badania oddziału telewizji publicznej, której zakres i specyfikę działania określa z jednej strony ustawa o publicznej radiofonii i telewizji – na co autor zwrócił uwagę, a z drugiej *Kodeks spółek handlowych*. Regionalny oddział TVP pozostanie zawsze tylko i wyłącznie oddziałem spółki akcyjnej, z centralnie zarządzanym planem finansowym, zintegrowanym systemem wspomagającym zarządzanie przedsiębiorstwem SAP i praktycznym brakiem prowadzenia samodzielnych działań promocyjnych.

W części pierwszej opisano wybrane narzędzia *public relations*. Beata Tarczydło omawia zagadnienie *lobbingu*, który rozumie jako formę *public relations* i zalicza do grupy instrumentów promocji w ramach 4P

w klasycznym Kotlerowskim modelu marketingu⁴. Dwa artykuły poświęcono roli monitoringu mediów. Paweł Sanowski pisze o metodach badań tego rodzaju, a Sebastian Bykowski o tym, w jaki sposób firmy wykorzystują te informacje. Do pewnego stopnia tematyka tych tekstów się pokrywa. Oba zawierają interesujące informacje dotyczące typologii badań przydatnych w pracy specjalisty PR. Daje to dobry obraz możliwości narzędzi tego rodzaju, pokazujący w jaki sposób przy ich pomocy radzić sobie ze zmieniającymi się trendami społecznych oczekiwań i rynku czy wręcz prognozować na podstawie odległych sygnałów symptomy istotnych zmian w najbliższym otoczeniu organizacji. Razi niestety brak danych ilościowych, których można by oczekiwać w przypadku drugiego z artykułów. Pozwalałoby to na stwierdzenie, w jakim zakresie działające w Polsce instytucje korzystają z narzędzi tego rodzaju.

Interesujące są też wnioski z badań dotyczących wykorzystania w PR nowych technologii komunikacyjnych „Internet w *public relations* – samopoczucie dobre, rzeczywistość skrzeczy” Marka Wróbla i Marka Woźniaka. W przypadku tego tekstu mam jednak nieodparte wrażenie zdawkowości, a jego struktura – zawierająca tzw. zrzuty ekranowe z dość skąpym opisem – do złudzenia przypomina prezentację multimedialną. Wielka szkoda, że autorzy nie wykorzystali prezentacji badań w trakcie gdańskiej konferencji jako sposobności do bardziej systematycznego opisu tychże badań, zwłaszcza w fazie analiz. Z pewnością branża potrzebuje takich badań, a także ich solidnych opisów. Odniosę się do tytułu artykułu – w porównaniu do pozostałych pomieszczonych w tomie tekstów ten jeden swoją formą wyraźnie „skrzeczy”.

Po lekturze tomu trudno mi jednak oprzeć się wrażeniu pewnego niedosytu. Tytułowy temat jedynie zarysowano, ograniczając się tylko do pewnego typu instytucji. Z racji praktycznych autorzy najpełniej opisali własne akademickie podwórko. Trudno pominąć też brak empirycznego opisu prowadzenia działań *public relations* w organach administracji publicznej – rządowej, samorządowej i specjalnej, które choćby z racji ilości wymagają odpowiedniejszego dostrzeżenia i opisu. Brak też wspólnot wyznaniowych i religijnych, fundacji i stowarzyszeń różnego rodzaju, np. charytatywnych czy naukowych. Oddzielną kwestią pozostaje PR w działalności partii i organizacji politycznych, choć tutaj pewnie dyskusyjna może być zarówno sprawa ich instytucjonalności, jak i – jeśli można pokusić się o odrobinę sarkazmu – ich publicznej użyteczności.

⁴ 4P to najbardziej znana klasyfikacja narzędzi marketingowych: product, price, place, promotion; por. P. Kotler, *Marketing*, Warszawa: Gabethner i S-ka 1997, s. 91.

ści. Jestem jednak przekonany, iż publikacja ta jest „krokiem w dobrym kierunku”. Wyróżnia się spośród innych pozycji dostępnych na naszym rynku wydawniczym. Choć pewnie wiele czasu upłynie nim będziemy mogli szczerzyć się piśmiennictwem poświęconym *public relations* w instytucjach publicznie użytecznych w takim zakresie, jak nasi zachodni sąsiedzi. Warto przy tym zauważyć, iż w pracach niemieckich w ostatnim czasie dokonuje się próba rozróżnienia, stosowanych od lat czterdziestych XX wieku jako synonimów, zwrotów *public relations* i *Öffentlichkeitsarbeit*. Pierwszy termin ma odnosić się do działalności organizacji komercyjnych, a drugi do instytucji różnego rodzaju organizacji, również tych, których działanie nie jest nastawione na osiągnięcie zysku. Świadczyć to może o osiągnięciu w piśmiennictwie masy krytycznej pozwalającej na przeprowadzenie takiego podziału, a także o istotnym różnicowaniu się podejścia do dyscypliny w Niemczech. Podsumowując, muszę jednak stwierdzić, iż dobrze się dzieje, że ta część domeny *public relations* zaczyna być i u nas opisywana. Publikacja tomu pod redakcją Ewy Hope daje nadzieję na dalsze uszczegółowienie i wewnętrzną dystynkcję niekomercyjnego *public relations* także i w naszym języku.

Nie sposób omówić, nawet w przybliżeniu, wszystkich pomieszczonych w tomie referatów, jednak na dwa z nich chciałbym zwrócić szczególną uwagę. O ile studia przypadków są zawsze interesującą lekturą dla praktyka PR, o tyle jednak poważniejszy brak w polskim piśmiennictwie *public relations* dotyczy tekstów ogólniejszych, czysto teoretycznych⁵. Teksty praktyczne, instruktażowe, studia przypadków do pewnego tylko stopnia pozwalają prowadzić badania naukowe i doskonalić własny kunszt. Teksty ogólne natomiast windują refleksję w rejony z pozoru tylko niepraktyczne, z czasem bowiem dają one asumpt do nowych, zaskakujących rozwiązań, których nie sposób dostrzec, poruszając się jedynie w płaszczyźnie czystej *praxis*. I takie teksty w omawianym tomie znalazłem. Nowatorstwo ich polega głównie na wprowadzeniu w obszar dyscypliny pojęć już funkcjonujących gdzie indziej. Wprowadzenie ich w świat *public relations* może jednak dać niespodziewanie dobre rezultaty. Myślę tu o artykułach Elżbiety Bukowiec „Działanie firmy za pomocą słów, czyli wpływ formy komunikatów werbalnych na kształtowanie się wizerunku przedsiębiorstwa” (s. 27-

⁵ Zwrócił na to uwagę Dominik Lewiński na łamach wrocławskiego pisma „2K - kultura i komunikacja”, por. D. Lewiński, *Podręcznik inicjalny. Jak się zaczyna w Polsce wiedza o PR*, „2K - kultura i komunikacja”, nr 2/2004, s. 44-52.

-41) i Anny Adamus-Matuszyńskiej „Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach” (s. 13–25). Obydwa otwierają refleksję prowadzoną w ramach *public relations*, pozwalającą wierzyć, iż dyscyplina ta w naszym kraju przekroczy wreszcie granicę praktycznych jedynie działań, w stronę refleksji typowo naukowej o właściwie ukształtowanym i samodzielnym aparacie metodologicznym. Pierwszy dotyka problematyki języka (pragmatyki mowy w procesie kształtowania wizerunku firmy); Elżbieta Bukowiec pokazuje, w jaki sposób instrumentarium współczesnej lingwistyki może wzbogacić warsztat *public relations*; wskazuje jednocześnie, jak doniosłe znaczenie dla wizerunku i kondycji organizacji ma kompetencja (lub też jej brak) w posługiwaniu się tym niedocenianym narzędziem, jakim jest język.

Drugi artykuł, na który w tym miejscu szczególnie chciałbym zwrócić uwagę, podnosi problem etyki, fenomenu społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstwa i jej konsekwencji dla PR. Anna Adamus-Matuszyńskiej pokusiła się o wpisanie dyskursu komunikacyjnego w szerszy kontekst kulturowy. To bardzo interesujące spojrzenie na dyscyplinę, w którego perspektywie dostrzec możemy rozterki współczesnej cywilizacji, która w okresie ponowoczesności, szukając dróg rekonstrukcji, sięga po zapoznane przez dziesięciolecia tropy i idee.

Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa czy biznesu w ogóle wpisuje się w tendencję coraz większej obecności zagadnień etycznych w refleksji ekonomicznej i okołoeconomicznej. Dotyczy to z konieczności również *public relations*, co można stwierdzić, przeglądając choćby pobieżnie kolejne wydania podręczników z tej dyscypliny. Na przykład w trzecim wydaniu obszernego podręcznika⁶ PR autorka, Krystyna Wojcik, znacznie rozbudowała część dotyczącą etyki, umieszczając ją w rozdziale poświęconym istocie PR. Już tylko tytuł trzeciego paragrafu w tym rozdziale „Zasady etyczne w *public relations* cechą wyróżniającą PR wśród systemów komunikowania społecznego” wskazuje na wagę, jaką obecnie przywiązuje się do tych kwestii. Uczynienie z etyki wyróżnika działalności PR okazuje się bardzo istotne i aktualne zwłaszcza wobec licznych ostatnio u nas nieporozumień i błędów, wskutek których utożsamia się często *public relations* z propagandą, agitacją, manipulacją czy rozmaitymi socjotechnikami.

Podjęta w artykule Anny Adamus-Matuszyńskiej problematyka nie skupia się jedynie na efektywności działań komunikacyjnych, lecz do-

⁶ K. Wojcik, *Public Relations. Wiarygodny dialog z otoczeniem*. Warszawa 2005 (Poprzednie dwa wydania [1997 i 2001] nosiły tytuł *Public Relations od A do Z*).

tyczy w istocie etyki społecznej i stanowi próbę określenia relacji pomiędzy przedsiębiorstwem a osobami i instytucjami, które stanowią jej otoczenie⁷. „Pytanie do specjalisty *public relations* brzmi następująco: czy dzisiaj w tym zmieniającym się otoczeniu można działać tylko zgodnie z zawartymi umowami? Społeczeństwo oczekuje czegoś więcej, a samo nie zawsze jest pewne, czego. Postmodernizm to etap wahań, niepewności i trudnych wyborów także w przypadku opracowywania programów *public relations*”⁸. Konstatacja Anny Adamus-Matuszyńskiej nader lapidarnie oddaje złożoność prowadzenia działań PR w naszych czasach, choć tytuł artykułu zakreśla frapujące pole badawcze: „Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach”. Postmodernizm to dla autorki splot uwarunkowań, z którymi firma, czy szerzej organizacja, musi się zmierzyć, jeśli obronną ręką chce wyjść ze sfery turbulencji⁹ – ta wyjątkowo udana metafora, znana niemal każdemu, kto kiedykolwiek podróżował samolotem, ujawnia nieprzewidziane pasmo przeszkód, których zlekceważenie może zakończyć się katastrofą. Przeszkody te z reguły po pewnym czasie ustępują, pozwalając w końcu na spokojny lot. Czy metafora wieszczy również rychły kres ponowoczesności widzianej przez autorkę poprzez pryzmat określeń takich jak „zmiana”, „niepewność”, „ambiwalecja”, „wahanie”, „lęk”, „ryzyko” czy „zagrożenie”? Być może tak. W końcu to tylko etap „wahań, niepewności i trudnych wyborów”¹⁰.

⁷ Wciąż aktualna wydaje się być klasyczna definicja otoczenia podana przez filozofa społecznego Johna Deweya z roku 1927: „A group whose members face a similar problem, recognize that the problem exists, and organize to do something about it” (Otoczeniem jest grupa ludzi, która ma wspólny interes z organizacją, uznająca jego znaczenie i zamierzająca coś z nim zrobić [te i pozostałe tłumaczenia z angielskiego są mojego autorstwa]). J. Dewey, *The Public and its Problems*. Chicago 1927; cyt. za: R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, s. 42.

⁸ A. Adamus-Matuszyńska, *Firma społecznie odpowiedzialna szansą na przetrwanie w turbulentnych czasach*, [w:] *Public relations instytucji użyteczności publicznej*, red. E. Hope, Gdańsk 2004, s. 20.

⁹ *Turbulentia* (łac.) – zamieszanie; w języku fizyków „turbulentny” oznacza burzliwy i chaotyczny ruch cząsteczek cieczy albo gazów.

¹⁰ W nieco innym kontekście brak stabilności w otoczeniu organizacji zauważa też w pracy poświęconej znaczeniu prowadzenia strategicznego planowania w *public relations* Ronald D. Smith: „A few practitioners may admit (somewhat guiltily) that they don't do much planning. If they are being honest, they'll tell you they know they've been lucky so far with their hunches. Perhaps they don't do formal planning because they don't have the time or because the environment is so unstable that all they can do is react” (Niektórzy z praktyków mogą przyznać [trochę się obwiniając], że zbyt dużo nie

Punktem centralnym tego pogrążonego w chaosie ekonomicznego kosmosu jest – zdaniem autorki – przedsiębiorstwo społecznie odpowiedzialne, kierujące się określonym systemem wartości i zestawem przyjętych zasad, które pozwalają temu właśnie przedsiębiorstwu na przetrwanie przejściowego, jak należy sądzić, okresu destabilizacji. Zdaniem Adamus-Matuszyńskiej „firma społecznie odpowiedzialna to przedsiębiorstwo świadome społecznego postrzegania i oceny jego działalności, wyprzedzające oczekiwania społeczne oraz reagujące na nie”¹¹. Wobec zastosowanych w tekście środków wyrazu trudno mi oprzeć się wrażeniu poszukiwania stałego ładu wobec wszechogarniającej i postępującej niestabilności. Na miejscu byłaby też metafora arki miotanej żywiołem pośród potopu. Po stronie przedsiębiorstwa reagującego na społeczne oczekiwania powinno zatem leżeć dopełnienie, dopowiedzenie antonimów do wymienionych wyżej rzeczowników: „stałość”, „pewność”, „jednoznaczność”, „zdecydowanie”, „odwaga”, „rozwaga”, „bezpieczeństwo”. Postulat równowagi stanowi zresztą kompozycyjną kanwę omawianego artykułu¹².

Pytanie jakie sobie tu stawiam brzmi: Czy można uprawiać etyczne, a więc społecznie odpowiedzialne *public relations*? Jak pogodzić *public relations* z etyką? Jakie warunki musi spełnić *public relations*, czy komunikacja w ogóle, aby stawianie postulatów etycznych stało się skuteczne, albo też w ogóle możliwe?

Budowanie przez firmę relacji z otoczeniem oznacza zaciąganie wobec tego otoczenia określonych zobowiązań o charakterze moralnym. Osiągnięcie takiego poziomu rozumienia relacji z otoczeniem jest możliwe jednak – moim zdaniem – tylko w ramach komunikacji symetrycznej opisywanej przez Gruniga i Hunta jako model czwarty¹³. O zobowiązaniu tego rodzaju trudno mówić w pozostałych wymienionych przez nich modelach: propagandzie, informacji, czy też perswazji. O ile teza ta

planują. Jeśli są uczciwi, powiedzą ci, że wiedzą też, że jak dotąd mieli szczęście co do swoich przeczuc. Być może nie przeprowadzają formalnego planowania ponieważ nie mają czasu, albo ponieważ ich otoczenie jest tak niestabilne, że wszystkim co mogą robić jest reagowanie); R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, Mayweh NJ 2005, s. 10.

¹¹ A. Adamus-Matuszyńska, *Firma społecznie odpowiedzialna...*, s. 19.

¹² Podobne rozterki pojawiają się również w refleksji nad komunikacją w ogólności: „Wobec kogo odnieść zobowiązanie moralne?” Pytają o to m.in. Christians, Fackler i Rotzoll. I odpowiadają: „Wobec siebie, naszych klientów, firm i szefów, współpracowników i społeczeństwa.” Por. C. G. Christians, M. Fackler i K. B. Rotzoll, *Media Ethics: Cases and Moral Reasoning*. New York 2001.

¹³ J. E. Grunig, T. Hunt, *Managing Public Relations*, New York 1984.

jest zrozumiąta wobec modeli jednokierunkowych (propaganda, informacja), o tyle wątpliwości może budzić zestawienie w tym zbiorze perswazji, jako – bądź co bądź – struktury dwukierunkowej. Postaram się to wykazać.

W kolejnych badaniach Grunig¹⁴ zauważył, że wiele organizacji praktykuje głównie model perswazyjny. Smith uznaje taki stan rzeczy za całkiem zrozumiąta: „większość dzisiejszych agencji *public relations* jest wynajmowanych w celu wywarcia perswazyjnego wpływu w imieniu ich klientów, którzy uważają, że ich problemy mogą zostać rozwiązane, jeśli tylko zyskają oni wsparcie swego otoczenia”. Choć dalej zauważa: „Być może potrzebujemy nowego ujęcia *public relations*, ujrzenia go jako służącego potrzebom perswazyjnym klientów organizacji, a także wspierającego bardziej produktywne i korzystne relacje pomiędzy organizacjami i ich różnymi otoczeniami”¹⁵. Kiedy zaś omawia strategię działania organizacji, to na pierwszym miejscu wymienia wydajność organizacyjną (*organizational performance*). „Jedną z zasad skutecznego *public relations* jest adaptacja, wola i zdolność organizacji do dokonywania zmian niezbędnych do stworzenia harmonii pomiędzy nią samą i jej kluczowymi otoczeniami”. Dalej z kolei tak ujmuje model perswazyjny: „niektóre organizacje wykorzystują komunikację strategiczną, aby przekonać ich otoczenia do dostosowania się do ich oferty”; w końcu stwierdza: „inny model *public relations* zmierza do wzmocnienia wzajemnych relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniami, co oznacza, że czasami będzie ona potrzebowała zmian”¹⁶.

Model perswazyjny, tak jak go ujmują Grunig i Hunt, pomimo swojej dwukierunkowości, utrzymuje relację nierówności i skupia na zmianie nastawienia otoczenia i utrzymaniu nad nim przewagi. Pomimo tego, iż organizacja korzysta z informacji zwrotnych, aby dostosować do pewnego stopnia swoją ofertę, to istotne jest jej nastawienie i tendencja do utrzymania pozycji hegemonia. Trudno tu mówić o osiągnięciu zgodności, harmonii, dialogu i zdolności do adaptacji. Będziemy raczej mówili o transakcji i jej legalności, zgodności z umowami i prawem niż o porozumieniu i podejmowaniu odpowiedzialności (*responsibility*), o zgodności z niepisanymi kodeksami i sumieniem. Intencją organizacji jest w tym przypadku osiągnięcie równowagi z otoczeniem.

¹⁴ J. E. Grunig, *Excellence in public relations and communications management*. New Jersey 1992.

¹⁵ R. D. Smith, *Strategic Planning for Public Relations*, s. 7.

¹⁶ Tamże, s. 83.

Żeby mówić o odpowiedzialności społecznej jako kanwie działalności komunikacyjnej, musimy zatem zadbać o równoprawność podmiotów biorących udział w tych procesach. Co więcej, tylko wówczas da się obronić jakikolwiek postulat etyczny w tej dziedzinie. Nie oznacza to jednak, że stosowanie innych instrumentów wpływu (np. propagandy) nie wiąże się z odpowiedzialnością moralną posługujących się nią osób czy też grup, nawet zinstytucjonalizowanych. W przypadku jednak tego typu działań mówić będziemy raczej o ponoszeniu odpowiedzialności (*accountability*) za skutki swoich działań wobec otoczenia lub też poszczególnych jego części¹⁷.

Ostatnia część artykułu Adamus-Matuszyńskiej zawiera zwięzły opis podstawowych narzędzi kreowania wizerunku. Z bogatego instrumentarium PR autorka wybrała te, które jej zdaniem są obecnie szczególnie pomocne.

Tym, co nie tylko u mnie wzbudza pewne wątpliwości przy lekturze tekstu poświęconego *public relations*, jest umieszczenie wśród instrumentów kreowania wizerunku certyfikacji systemu jakości (1). Ten właśnie instrument stał się zarzewiem wielu gorących i interesujących dyskusji w gronie praktyków, na co dzień parających się *public relations*. Anna Matuszyńska wymienia go wśród innych narzędzi: teorii interesariuszy (2), zarządzania sytuacjami kryzysowymi (3), komunikowania o ryzyku (4), współpracy ze społecznością lokalną (5), zarządzania konfliktami (6)¹⁸. Certyfikacja systemu jakości – zdaniem autorki – pozwala na uzyskanie zaufania nie tylko klientów, ale także innych podmiotów w otoczeniu firmy. Co prawda mam wątpliwości, czy autorka zawęży i operacjonalizuje tę kwestię wyłącznie do samego certyfikatu (dokumentu) i możliwości jego wykorzystania w kontaktach z poszczególnymi grupami w otoczeniu organizacji, czy też całościowego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem, co należy rozumieć jako konsekwentne wdrażanie złożonej strategii zarządzania.

Dlaczego zatem zdziwienie wywołuje ten jeden właśnie instrument? Możemy założyć, iż mamy dwie możliwe przyczyny owego zdziwienia.

¹⁷ Wojciech Gasparski wprowadził określenia odpowiedzialność bierna (*accountability*) i czynna (*responsibility*). W. Gasparski, *Decyzje i etyka w lobbingu i biznesie*, Warszawa 2003, s. 55–58. Zdaniem Anny Adamus-Matuszyńskiej „podział na odpowiedzialność bierną i czynną można także zastąpić podziałem na odpowiedzialność wobec prawa i odpowiedzialność moralną”; A. Adamus-Matuszyńska, *Firma społecznie odpowiedzialna...*, s. 18.

¹⁸ Por. A. Adamus-Matuszyńska, *Firma społecznie odpowiedzialna...*, s. 21–24.

Pierwsza tkwi w nawyku wyposażania specjalistów PR w rodzimych przedsiębiorstwach w dosyć ograniczone kompetencje, obejmujące po trosze realizację zadań z zakresu marketingu, promocji i obsługi prasowej, niekiedy komunikacji wewnętrznej, a rzadko działań doradczych kształtujących decyzje zarządu czy też zmierzających do zmiany istotnych procesów biznesowych. Często także w naszych realiach proces certyfikacji nie wiąże się z rzeczywistą poprawą jakości, a stanowi jedynie lepszy lub gorszy opis zastanych i funkcjonujących w przedsiębiorstwie procesów. Uzyskanie samego certyfikatu rozpoczyna i kończy troskę firmy o jakość.

Drugą możliwą przyczyną owego zdziwienia może być rozdźwięk i brak koordynacji pomiędzy istotnymi procesami biznesowymi w przedsiębiorstwie, systemem komunikacji z otoczeniem i certyfikacją. Ujmując rzecz nieco żartobliwie, w hipotetycznej średniej wielkości firmie takie rozprzęgnięcie mogłoby np. oznaczać zmianę nazwy działu marketingu (przemianowanego z działu sprzedaży w połowie lat dziewięćdziesiątych) na dział komunikacji (ze stanowiskami specjalistów ds. marketingu i PR) oraz pomyślnie przejście z mudnego procesu certyfikacji po to tylko, by w gabinecie prezesa znalazł się odpowiedni dyplom. Dzięki temu „jakby który klient był niezadowolony, to powiedzcie mu, że nie ma racji, bo nasza firma ma ISO”.

Ponadto (kompleksowe) zarządzanie przez jakość (ang. *Total Quality Management* - TQM) i związana z nim certyfikacja procesów zachodzących w organizacji w naszej praktyce biznesowej do pewnego tylko stopnia wiązane są u nas z komunikacją, w większym stopniu dotykając istotnych procesów prowadzonej działalności produkcyjnej czy usługowej. Z tych względów odnosi się je przede wszystkim do procesów o charakterze technologicznym, a w drugim rzędzie dopiero - o ile w ogóle - rozważa się ich znaczenie dla komunikacji. W tym zakresie najczęściej bierze się pod uwagę znaczenie wprowadzenia systemu zarządzania jakością jako swego rodzaju sygnał wykorzystywanego w różnych kontekstach, wobec różnych grup w otoczeniu, kształtując w pożądanym sposób podejmowane przez nie najbardziej znaczące dla organizacji decyzje: klientów (wysoka jakość a decyzja kupna produktu/usługi), akcjonariuszy (pewna inwestycja a decyzja kupna/sprzedaży/kumulacji akcji) i pracowników (etyka zawodowa a orientacja na wzrost kompetencji, doskonałości). Wobec tej ostatniej grupy wdrożenie procedur związanych np. z wprowadzeniem w przedsiębiorstwie nor-

my ISO w sposób konieczny wiąże się z wykorzystaniem określonych instrumentów komunikacji wewnętrznej.

W kontekście technik PR posiadanie certyfikatu jest najczęściej w odpowiedni sposób przez organizację manifestowane – na drukach firmowych, produktach czy w wystroju wnętrza. Istotną kwestią jest też uzyskanie odpowiedzi na pytanie w jaki sposób pośród szumu informacyjnego komunikat tego rodzaju nadać, aby został on przez otoczenie odebrany w sposób zgodny z intencją nadawcy.

Sądzę, że umieszczenie przez Annę Adamus-Matuszyńską certyfikatów (certyfikacji) jakości, zarządzania przez jakość, wśród instrumentów kreowania wizerunku stanowi w pewnym stopniu zbyt duży skrót myślowy – nawet dla wprawnych szermierzy PR, dla których jego rozwikłanie stanowić może nie lada potyczkę. Jeśli oczywiście zarówno TQM i PR chcemy traktować na równi poważnie, tzn. wznieść się nad poziom dyplomu na ścianie i znaku ISO na papierze firmowym.

I jeszcze jeden, definicyjny problem, który przy okazji PR zwykle wypływa – czym jest *public relations*. Adamus-Matuszyńska wprowadza to zagadnienie, ale jedynie jako tło historyczne dla rozumienia społecznej odpowiedzialności. Nie definiuje, nie funduje definicji dyscypliny, ale też nie opowiada się wyraźniej za żadną z istniejących. Rodzi to wobec tego problem metodologiczny wskazujący, iż możliwa jest akomodacja każdej możliwej koncepcji (teorii) społecznej odpowiedzialności biznesu w każdą możliwą koncepcję (teorię) *public relations*. Gdy bowiem idzie o PR, mamy jak dotąd do czynienia z niemałym chaosem definicyjnym. Dyscyplina w zasadzie dopiero krystalizuje refleksję stricte naukową, ale według różnych źródeł liczba definicji *public relations* szacowana być może na około 2000¹⁹. Istnieje wiele klasyfikacji tych definicji. W literaturze najczęściej przyjmuje się kryterium ich pochodzenia:

dzieli się je wówczas na definicje stworzone przez pojedynczych autorów oraz przez organizacje zawodowe²⁰.

Według Krystyny Wojcik zasadnicze różnice między definicjami *public relations* polegać mają natomiast

na stopniu radykalizacji poglądów dotyczących dwóch spraw, a mianowicie PR jako funkcji ogólnego zarządzania organizacjami oraz PR jako

¹⁹ Np.: K. Wojcik, *Public Relations...*, s. 21.

²⁰ Tamże.

elementu ogólnej strategii komunikacyjnej i systemu komunikacyjnego, ściśle zintegrowanego z pozostałymi podsystemami²¹.

Można zatem przyjąć, iż linię podziału wyznacza to, czy *public relations* rozumiemy jako sposób informowania otoczenia, co może być zbieżne z punktem widzenia Piotra Czarnowskiego

Public relations to uczciwa i obiektywna, fachowa i kompetentna, pełna i szybka, przyjazna i odpowiedzialna informacja²².

Z drugiej strony literatura dostarcza holistycznych ujęć, które kładą nacisk na konieczność przenikania i wykorzystywania *public relations* we wszelkich przejawach działalności przedsiębiorstwa. Widać to zarówno w lapidarnej definicji Alfreda Oeckla (*Öffentlichkeitsarbeit = Information + Anpassung + Integration - Public relations to informacja plus dopasowanie plus integracja*²³), w kontrowersyjnym kumulatywnym ujęciu zaprezentowanym przez Rexa Harlowa, którego definicja sumuje wybrane, pojedyncze i pochodzące z 472 różnych teorii aspekty *public relations*²⁴, a także w nowszych ujęciach definicyjnych, przyjmowanych przez stowarzyszenia *public relations* w różnych krajach świata. Akcentują one znaczenia relacji pomiędzy organizacją a jej otoczeniem, które opisują m.in. w kategoriach „wzajemnego zrozumienia”, „rozwijania zaufania”, „zaspokajania potrzeb (interesów)”, „zdobywania poparcia ze strony publiczności”, a nawet – jak chce Wiliam G. Nickels „znalezienia najbardziej prospołecznej polityki postępowania”²⁵. Międzynarodowe Stowarzyszenie Public Relations przyjęło, że *public relations* to „planowe, systematyczne i metodyczne zabiegi o zrozumienie, zaufanie i pozytywny goodwill w otoczeniu za pomocą celowo zastosowanych procesów komunikacyjnych”²⁶. Definicje amerykańskie konsekwentnie przy tym „ujmują PR z perspektywy zarządzania i nauki o przedsiębiorstwie”²⁷.

To funkcjonalne i instrumentalne podejście oznacza również jednak zarazem komplementarny jak i immanentny charakter *public relations*

²¹ K. Wojcik, *Public Relations...*, s. 22.

²² P. Czarnowski, A. Kadragic, *Public Relations, czyli promocja reputacji*, Warszawa 1996, s. 8.

²³ A. Oeckl, *PR-Praxis. Der Schlüssel zur Öffentlichkeitsarbeit*, Düsseldorf-Wien 1976, s. 307.

²⁴ R. Harlow, *Building a Public Relations Definitions*, „Public Relations Review” 2/1976, s. 34-42.

²⁵ W. G. Nickels, *Zrozumieć biznes*, Warszawa 1995, s. 241.

²⁶ Cyt. za K. Wojcik, *Public Relations...*, s. 24.

²⁷ Tamże.

wobec innych procesów zachodzących w przedsiębiorstwie (organizacji). *Public relations* ma zatem nie tyle pełnić rolę odseparowanego procesu (grupy procesów) skoncentrowanych na określonym typie zadań, umownie nazwanych informacyjnymi, lecz je wszystkie przenikać, dzięki czemu wszystkie podejmowane działania (decyzje) zyskują walor świadomych działań komunikacyjnych oddziałujących na określone grupy otoczenia. W praktyce życia gospodarczego najczęściej mamy jednak do czynienia z podejmowaniem określonych decyzji bez świadomości ich komunikacyjnego kontekstu i znaczenia dla innych osób i instytucji. Te – najczęściej wynikające z nieświadomości, rzadziej z arogancji – sytuacje w oczywisty sposób stają się załączkami potencjalnych kryzysów czy konfliktów, które niewłaściwie rozwiązywane, przydają organizacji wizerunek nieprzyjaznej i niedbającej o dobrosąsiedzkie stosunki. I znowu – podejście tego rodzaju wymaga komunikacyjnej symetrii, tym razem jednak nie ze względu na to, iż mamy do czynienia z decyzjami o charakterze zobowiązania moralnego wobec innych osób, ale ponieważ z czysto pragmatycznego punktu widzenia niezwykle trudno jest w perspektywie długiego okresu uzyskać i – co ważniejsze – utrzymać pożądaną charakter relacji z otoczeniem wówczas, kiedy firma staje się głucha i ślepa na to, co dzieje się w jej otoczeniu, jakie są jego potrzeby i żądania. Relacji, których utrzymywanie w czasach postulatów powszechnego dostępu do informacji i jej transparentności, staje się normą i koniecznością dla powodzenia jakiegokolwiek przedsięwzięcia, zarówno komercyjnego, jak i podejmowanego *non-profit*.

Z tych względów zasadnym wydaje się twierdzenie, iż koniecznym warunkiem powodzenia wprowadzenia w przedsiębiorstwie sprawnego systemu klasy TQM, który nie będzie ledwie kwiatkiem u kożucha, jest wysoki poziom jego kompetencji komunikacyjnych. Oznacza to pielęgnowanie relacji partnerskich z otoczeniem, utrzymywanie dialogu i równowagi w realizacji celów i zamierzeń organizacji, a także rozumienie certyfikacji i podnoszenia jakości jako drogi ku doskonałości, i to nie tylko w wymiarze osiągnięcia celów czysto ekonomicznych, jak chciałby tego Milton Friedman, ale również w wymiarze wyzwania i wyboru o charakterze moralnym. Dopiero w takiej optyce możliwe jest dostrzeżenie i uszanowanie odrębności i niezależności celów, które stawiają sobie otoczenia organizacji, a to z kolei może stanowić fundament dla ugruntowania jej społecznej odpowiedzialności. Tylko firma (instytucja) świadoma złożoności relacji z innymi podmiotami będzie w stanie w pełni wykorzystać system tego rodzaju do właściwego

kształtowania relacji z otoczeniem. I to zdolność komunikacyjna organizacji, jej swoisty zmysł słuchu powinien doprowadzić ją do rozważenia decyzji o przeprowadzeniu certyfikacji.

Nieprzypadkowo Grunig w tytule przywoływanej już pracy z roku 1992 na pierwszym miejscu umieścił rzeczownik *excellence*, co można by oddać przy użyciu słów *doskonałość, kompetencja, zaleta, znakomitość*²⁸. Ta doskonałość staje się w ujęciu Gruniga motorem podejmowania odpowiedzialności, także w jej aspekcie społecznym. W przeciwnym wypadku możemy mieć do czynienia z różnego rodzaju motywami, takimi jak np. moda, mechaniczne decyzje podjęte wskutek porównań z konkurencją, wymogi prawne prowadzenia działalności określonego typu, czy wreszcie twarde reguły rynku, których skutkiem ubocznym będzie posiadanie stosownego emblematu-trofeum. W niektórych przypadkach nazbyt natarczywa i prowadzona przy użyciu czysto reklamowych instrumentów ekspozycja TQM może nawet doprowadzić do powstania przeszkód w komunikacji z klientami. Zdarzały się np. przypadki nierozpatrzonych choć uzasadnionych reklamacji, które trafiały w końcu do instytucji miejskich rzeczników konsumentów i inspekcji handlowych, kiedy to firmy nie chciały przyjąć na siebie odpowiedzialności za wady produktów, uznając je za niemożliwe do zaistnienia, bo przecież „posiadamy system zarządzania jakością”. To oczywiście przykład skrajny, pokazujący działania pozorowane, których skutkiem jednakże miał być określony rezonans – najczęstszym celem jest bezpośrednio wsparcie sprzedaży. Niewątpliwie mamy tu do czynienia z zastosowaniem instrumentów komunikacyjnych, stosowanych jednak w celu manipulacji, wprowadzenia klienta w błąd co do istotnych właściwości przedmiotu lub usługi, będącej przedmiotem transakcji handlowej lub też wymuszenia na pracownikach pracy ponadnormatywnej w warunkach urągających ludzkiej godności. Pokazują to aż nadto – w ostatnich miesiącach – kryzysy w branży spożywczej i w dużych sieciach handlowych.

Tych kilka spostrzeżeń i uściśleń poczyniłem po to tylko, aby wskazać, rozwikłać i uwarunkować (mam nadzieję, że przynajmniej w części się to udało) uprawianie – w ramach przedsiębiorstwa i jakiegokolwiek innej organizacji – spójnego zarządzania, w którym znajdzie się miejsce zarówno dla systemu zarządzania przez jakość, jak i sprawnego i adekwatnego systemu komunikacyjnego. Postawienie tych postulatów

²⁸ Np. w określeniu *Centre of Excellence* – tłumaczonym zarówno jako „centrum doskonałości”, jak i „centrum kompetencyjne” („centrum kompetencji”).

okazało się konieczne, by zweryfikować zasadność proponowanego przez Annę Adamus-Matuszyńska podejścia. Przyznaję, że podejmując temat, miałem pewne wątpliwości, co do rezultatu tego dochodzenia. Muszę jednak z pokorą stwierdzić, że tego typu mariaż jest możliwy, choć wymaga lotu niezwykle wysokiego. Na tak wysokim pułapie łatwo można wpaść w nieoczekiwane pasma turbulencji. Wymaga to nie lada wprawy i doświadczenia.

Tekst Adamus-Matuszyńskiej jest dla mnie interesujący również z tego względu, że w pewnym zakresie przedmiotem analizy uczyniła ona tło cywilizacyjne, które zazwyczaj bywa nieuświadamiane i nieobecne w rozważaniu jego wpływu na spójność komunikacji w dyskursie PR. Owszem, różne jego zobiektywizowane przejawy, które można określić operacyjnie pojawiają się w fazie analiz, ale zazwyczaj w ograniczonym zakresie. Co wydaje się zrozumiałe, jeśli pod uwagę weźmiemy to, iż celem badania jest wówczas wypracowanie sposobów postępowania w określonej sytuacji, w której znajduje się organizacja, a nie redefiniowanie założeń dyscypliny. Tym bardziej to cenne, jeśli refleksja zakreślona w ten sposób, wydająca się z pozoru pozbawiona praktyczności, pojawia się w polu dyscypliny uznawanej, przynajmniej w Polsce, za *stricte* praktyczną, do której przyłgnęło przekonanie, że odrzucane jest – jako wtęret – wszystko, czego nie można od razu zastosować.