

Krystyna Wojcik

PUBLIC RELATIONS

WIARYGODNY DIALOG Z OTOCZENIEM

WYDANIE VI



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Krystyna Wojcik

PUBLIC RELATIONS

WIARYGODNY DIALOG Z OTOCZENIEM

WYDANIE VI



Oficyna

a Wolters Kluwer business

Warszawa 2015

Recenzenci V wydania

prof. zw. dr hab. Henryk Jerzy Przybylski, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

prof. zw. dr hab. Jan W. Wiktor, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Renata Włodek

Joanna Holdys

Korekta i łamanie

Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Ta książka jest wspólnym dziełem twórcy i wydawcy. Prosimy, byś przestrzegał przysługujących im praw. Książkę możesz udostępnić osobom bliskim lub osobiście znanym, ale nie publikuj jej w internecie. Jeśli cytujesz fragmenty, nie zmieniaj ich treści i koniecznie zaznacz, czyje to dzieło. A jeśli musisz skopiować część, rób to jedynie na użytek osobisty.

prawolubni

Szanujmy prawo i własność.
Więcej na www.legalnakultura.pl
Polska Izba Książki

© Copyright by Krystyna Wojcik and Wolters Kluwer Polska SA, 2013

© Copyright by Krystyna Wojcik and Wolters Kluwer SA, 2015

Wydanie VI

Wydania I–IV ukazały się nakładem Wydawnictwa Placet w latach 1997, 2001, 2005, 2009

ISBN 978-83-264-8087-4

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 00, fax 22 535 81 35

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Wszystkim moim słuchaczom
wykładu „Public relations” od 1970 roku*

- studentom,*
- dyplomantom,*
- doktorantom,*
- uczestnikom studiów podyplomowych.*

*Wszystkim, którzy przygotowują fachowców PR
oraz praktykują PR.*

*Wszystkim, których zawodowym credo są wiedza,
mądrość i wiarygodność.*

Spis treści

Wstęp do wydania szóstego	13
---------------------------------	----

CZĘŚĆ PIERWSZA

ISTOTA, FUNKCJE, ORGANIZOWANIE DZIAŁALNOŚCI

PUBLIC RELATIONS.....	17
-----------------------	----

Rozdział 1. Istota public relations..... 19

1. Definicje i cele PR.....	20
1.1. Definicje PR	20
1.2. Cele PR.....	28
1.3. Wizerunek jako cel PR – definicje i uwarunkowania	37
1.4. Wizerunek a korporacyjna reputacja	51
1.5. „Public” jako człon terminu „public relations” – otoczenie w działalności PR.....	63
2. Komunikowanie jako podstawowa metoda w PR	74
2.1. Podstawowe pojęcia, proces i środki komunikowania.....	74
2.2. Perswazja, retoryka, dialog.....	92
2.3. Formy komunikowania i ich właściwości	97
2.4. Techniki komunikowania w PR	105
3. Środki uzupełniające w PR.....	110
4. Zasady etyczne w PR	112
4.1. Znaczenie etyki w działalności PR	112
4.2. Źródła norm etycznych i standardów profesjonalnego postępowania w PR..	113
4.3. Zasady etyczne PR pochodne od zasad antycznej retoryki.....	115
4.4. Kodeksy etyczne i standardy zawodowe środowiska public relations	120
4.5. Normy zewnętrzne wobec środowiska PR, bezpośrednio lub pośrednio obowiązujące także to środowisko	131
5. Public relations a pojęcia pokrewne lub za takie uważane.....	142
5.1. Wprowadzenie.....	142
5.2. <i>Human relations</i> a PR.....	144
5.3. <i>Corporate identity</i> a PR	145
5.4. Dziennikarstwo a PR.....	148
5.5. Lobbying a PR	148
5.6. <i>Public affairs</i> a PR.....	151
5.7. <i>Publicity</i> a PR	153

5.8. Propaganda a PR	156
5.9. Agitacja a PR.....	158
5.10. Public relations a marketing, komunikowanie marketingowe, reklama	158
Rozdział 2. Motywy prowadzenia działalności public relations dawniej i dziś	179
1. Poszukiwanie korzeni PR	180
1.1. Historyczne odpowiedniki dzisiejszego PR	180
1.2. Podwaliny nowoczesnego PR w USA.....	182
1.3. Początki i rozwój nowoczesnego PR w Europie na przykładzie Niemiec i Wielkiej Brytanii	192
1.4. Rozwój PR w Japonii.....	197
2. Motywy prowadzenia public relations przez dzisiejsze przedsiębiorstwa	197
2.1. Wprowadzenie.....	197
2.2. Motywy według kategorii	198
3. Potencjalne funkcje PR na rzecz zarządu organizacji	216
3.1. Funkcje PR w organizacji tradycyjnie podawane w literaturze	216
3.2. Potencjalne funkcje PR w perspektywie koncepcji zarządzania problemami	218
3.3. Potencjalne funkcje PR w systemie komunikacyjnym organizacji	228
Rozdział 3. Organizowanie działalności public relations – rozwiązania, kadry.....	241
1. Przegląd rozwiązań organizacyjnych – kryteria wyboru	242
2. Wymagania kwalifikacyjne wobec osób zatrudnionych w działalności PR	243
3. Organizowanie działalności PR za pomocą służb własnych	250
4. Wspólne public relations – rozwiązanie pośrednie między własną a obcą służbą PR	262
5. Organizowanie działalności PR przez agencje usług PR i doradców indywidualnych	262
5.1. Jak dobierać i opłacać agencje PR	267
5.2. Struktury wewnętrzne agencji PR	274
5.3. Selekcja doradców indywidualnych, konsultantów PR	275
6. Doświadczenia w przygotowywaniu kadr do działalności w PR	276
 CZĘŚĆ DRUGA	
FAZY PRZEDREALIZACYJNE W PROCESIE PUBLIC RELATIONS	289
Rozdział 4. Analiza stanu wyjściowego	291
1. Przedrealizacyjne fazy w różnych ujęciach procesu PR.....	292
2. Programy wieloletnie wizerunkowe a programy bieżące – różnice zadań w fazach procesu	298
3. Cechy, przedmiot i źródła trafnej diagnozy stanu wyjściowego, poprzedzającej opracowanie programu wizerunkowego	301

4. Czyje opinie, postawy i oceny należy uwzględniać w analizie	308
5. Badanie głównych elementów diagnozy stanu wyjściowego.....	310
5.1. Badanie wizerunku/reputacji	310
5.2. Ustalenie tożsamości i kultury organizacyjnej	325
5.3. Badanie dotychczasowego komunikowania – audyt komunikacyjny	328
6. Pytania do kontroli kompletności wyników analizy stanu wyjściowego	331

Rozdział 5. Programowanie w public relations – programy wizerunkowe oraz bieżące 335

1. Elementy programów wizerunkowych i bieżących	337
2. Nastawienie, ogólna strategia relacji i komunikowania się z otoczeniem jako nadrzędne uwarunkowanie programów wizerunkowych i bieżących	338
3. Sposoby wspierania służb PR w tworzeniu programów wizerunkowych i bieżących	340
4. Postulat zachowania hierarchicznej struktury celów i zadań w programach wizerunkowych i bieżących	345
5. Tworzenie programu wizerunkowego.....	346
5.1. Dobór strategii ogólnej i szczegółowej.....	346
5.2. Konkretyzacja celów: strategicznego i operacyjnych oraz zadań; cechy prawidłowego ich określenia	349
5.3. Określanie grup celowych	356
5.4. Dobór sposobów realizacji celów. Ustalenie taktyki	360
6. Plan kryzysowy jako element wieloletniego programu PR.....	376
7. Tworzenie bieżących programów PR.....	392
8. PR w sytuacji społecznie kontrowersyjnej inwestycji – szczególny przypadek programu bieżącego PR	401
Aneks	408
Pozytywny przykład programu wizerunkowego	408
Skontroluj swoją wiedzę i umiejętności w tworzeniu programów bieżących PR ...	416

CZĘŚĆ TRZECIA

REALIZACJA PROGRAMÓW PUBLIC RELATIONS 427

Rozdział 6. Profesjonalizm w komunikowaniu warunkiem realizacji programów public relations 429

1. Podstawowe zadania fazy realizacji programów public relations	430
2. Ogólne uwarunkowania działalności komunikacyjnej	436
2.1. Grupy celowe jako uwarunkowanie skuteczności wpływu PR.....	438
2.2. Udział komponentów racjonalnych i emocjonalnych w wypowiedziach PR ...	440
2.3. Kultura organizacyjna jako ogólne uwarunkowanie komunikowania	441
3. Kompetencje komunikacyjne organizacji prowadzącej PR – elementy	451
3.1. Zalecenia dotyczące wypowiedzi dla celów PR – w skrócie.....	451
3.2. Dobór treści informacji	465

3.3. Ryzyko wprowadzania odbiorcy w błąd w działalności informacyjnej w PR	468
3.4. Reguły skutecznej argumentacji	473
3.5. Zasady wyrażania przesłania w formie sloganu/hasła	483
3.6. Znajomość specyfiki komunikowania w kryzysie	489
3.7. Kryteria doboru mediów masowych jako przekazników treści w public relations	504
3.8. Internet jako medium komunikacyjne – specyfika korzystania w PR	525
4. Współpraca z dziennikarzami i redakcjami jako narzędzie PR	534
4.1. Formy współpracy	534
4.2. Typy pisemnych wypowiedzi dostarczanych mediom jako gotowe do upowszechniania lub źródłowe do wykorzystania	537
4.3. Zalecenia dotyczące przygotowywania pisemnych wypowiedzi do upowszechniania w środkach masowego przekazu	555
4.4. Przekazywanie dziennikarzom informacji w komunikacji osobistej i bezpośredniej	579
4.5. Kartoteka dziennikarzy i redakcji	619
Rozdział 7. Narzędzia public relations – jak profesjonalnie kształtować, jakich błędów unikać	625
1. Wygłaszanie przemówień w PR	626
1.1. Znaczenie, okazje, cele, podstawowe pytania wstępne	626
1.2. Przygotowanie własnego przemówienia publicznego	629
1.3. Przygotowywanie przez służbę PR przemówienia dla innych członków organizacji	637
2. Prezentacja biznesowa	640
3. Konferencje pozaprasowe – przygotowywanie i prowadzenie	642
4. Ogłoszenia dla celów PR	647
5. System identyfikacji wizualnej	649
6. Plakat jako nośnik obrazu i medium w PR	658
7. Folder firmowy	662
8. Obraz filmowy w PR	665
9. Planowanie i organizowanie „drzwi otwartych”	665
10. Podstawowe zasady przyjmowania ważnych gości	675
11. Sprawozdania z działalności	678
12. Broszury	682
13. Udział w targach jako instrument PR – specyfika zadań pracownika PR	689
14. Przygotowywanie obchodów jubileuszowych	694
15. Imprezy firmowe	699
16. Listy indywidualne	700
17. Punkty konsultacyjne lub doradztwa	703
18. Sponsorowanie, mecenaty, darowizny jako uzupełniające narzędzia PR	704
18.1. Działalność sponsorska i działania zbliżone – kwestie pojęciowe	704
18.2. Sponsorowanie a cele PR	707

18.3. Sponsorowanie sportu	710
18.4. Sponsorowanie kultury	712
18.5. Sponsorowanie celów społecznych	713
18.6. Czynniki skuteczności sponsorowania.....	716
19. Zaangażowanie społeczne biznesu jako czynnik wizerunku i reputacji	719

Rozdział 8. Oddziaływanie na ważniejsze części otoczenia w PR – specyfika

otoczenia, celów i narzędzi	735
1. Wewnętrzny PR (oddziaływanie na pracowników)	736
2. Oddziaływanie na konsumentów i klientów w PR	750
2.1. Konsumenci jako podmiot wpływów	750
2.2. Oddziaływanie na klientów przedsiębiorstw	751
2.3. Oddziaływanie na klientów instytucji infrastruktury	759
2.4. Czasopisma klientowskie – czasopisma firmowe	761
3. Relacje inwestorskie – inwestorskie PR	762
4. Oddziaływanie na lokalną społeczność (sąsiedzkie PR)	769
5. Oddziaływanie na związki zawodowe	771
6. Oddziaływanie na władze publiczne – agendy rządowe i państwowe w ramach PR	772
7. Oddziaływanie na konkurentów	778

Rozdział 9. Public relations organizacji różnego typu

1. PR banków	782
2. PR podmiotów rynku zaopatrzeniowego	783
3. PR administracji publicznej	786
4. PR partii politycznych (polityczne PR)	794
Podmioty politycznego PR	795
5. PR uzdrowisk i miejscowości wypoczynkowych	797
6. PR organizacji niedochodowych (charytatywnych)	799
7. Public relations uczelni	804

Rozdział 10. Kontrola powykonawcza/faza ewaluacji w procesie public relations.....

1. Przedmiot kontroli powykonawczej w teorii i doświadczeniach praktycznych w świecie	810
2. Przyczyny niepodjęcia badań kontrolujących wyniki PR. Trudności metodologiczne jako przyczyna	813
3. Problem podstaw do szacowania i/lub pomiaru efektów PR	817
4. Badanie efektów PR przez analizę przekazów w mediach	819
4.1. <i>Clipping</i> i <i>cutting</i>	819
4.2. Analiza treści przekazów medialnych	820
4.3. Ekwiwalent reklamowy	823
5. Badanie wizerunku jako wyniku działania PR	824
6. Mierniki efektywności PR według Waltera K. Lindenmanna	826

7. Przydatność metod badań wypracowanych w innych dziedzinach	830
7.1. Marketingowa metoda DAGMAR	830
7.2. Karta wyników.....	831
8. Zastosowanie badań ankietowych w ocenie wyników	832

CZĘŚĆ CZWARTA

PUBLIC RELATIONS WŚRÓD NAUKOWYCH DYSCYPLIN I BADAŃ.

KRYTYCZNY NURT W TEORII PUBLIC RELATIONS	841
1. Źródła trudności naukowego ujęcia PR	844
2. PR w perspektywie kryteriów wyodrębniania dyscyplin naukowych	846
3. Problem i próby tworzenia teorii PR.....	848
3.1. Wprowadzenie.....	848
3.2. Jamesa E. Gruniga teoria doskonałości w PR	853
3.3. Teoria sytuacyjna PR Jamesa E. Gruniga	858
3.4. Koncepcja modeli komunikowania w PR Jamesa E. Gruniga	860
3.5. Nurt krytyczny w teorii PR.....	864
4. Podejścia teoretyczne do PR ze strony pozostałych środowisk naukowych	883
5. Polskie próby tworzenia teorii PR	887
5.1. Koncepcja wizerunku równoległego Wojciecha Budzyńskiego	887
5.2. Koncepcja transformacyjnego PR Ryszarda Ławniczaka	890

ANEKS

PRZYKŁADY Z PRAKTYKI PUBLIC RELATIONS	893
Literatura	927
Indeks	955

Wstęp do wydania szóstego

Zakres przedmiotowy obecnego, szóstego wydania podręcznika w zasadzie nie różni się od poprzedniego. Wydanie sprzed niespełna dwóch lat (z roku 2013) miało bowiem istotnie rozszerzoną i pogłębianą treść względem wydań wcześniejszych oraz zmieniony zamysł kompozycyjny. Dokonano w nim m.in.:

- aktualizacji treści dotyczącej tych zagadnień, w których nastąpił przyrost wiedzy i literatury w skali zarówno krajowej, jak i międzynarodowej; dotyczyło to m.in. rozważań o stanie teorii i paradygmatach PR, a w szczególności o tzw. krytycznym nurcie w teorii, zrodzonym zarówno w środowisku naukowym PR, jak i wśród reprezentantów tych dyscyplin wiedzy, z których korzysta PR (teorii zarządzania, menedżeryzmu, teorii ekonomii z koncepcją interesariuszy, teorii systemów, perspektywy postmodernistycznej);
- sprawdzenia trafności dotychczasowych podstaw, na których oparte były rozważania w specjalistycznych kwestiach; w większym stopniu wykorzystano dorobek autoritetów z adekwatnej dyscypliny i pogłębiono wiele tez oraz zwiększono ich spójność w obrębie całego tekstu;
- pogłębienia i rozszerzenia tez w zakresie tych zagadnień i szczegółowych kwestii, które stają się we współczesnej praktyce PR coraz bardziej żywotne; do takich zaliczono głównie: relacje inwestorskie oraz nowe tendencje w kształtowaniu reputacji i wizerunku, w tym współczesne formy społecznego zaangażowania biznesu, polityczny PR, PR administracji publicznej, kompetencje komunikacyjne nadawcy w PR;
- opracowania na nowo zagadnień związanych z trzema z czterech stadiów procesu PR; chodzi tu o etap diagnozy stanu wyjściowego do zbudowania programu PR, etap programowania działalności PR oraz etap ewaluacji; w tym ostatnim zakresie poszerzono rozważania na temat badań efektów działalności PR i wskazano nowe światowe próby ewaluacyjne z równoczesną krytyczną analizą dotychczas scharakteryzowanych w pracy. Po pogłębieniu i poszerzeniu przedmiotu rozważań rozdziały poświęcone tym zagadnieniom zyskały zdecydowanie na logice, przejrzystości i percepcyjności, a aneksy z przykładami programów oraz zadaniami mogą lepiej służyć dydaktyce i praktyce PR. Dzięki nowemu opracowaniu programowania działalności PR, nie tylko w kierunku zwiększenia wartości poznawczej, ale też percepcyjności/użyteczności dla czytelnika-praktyka, wypełniona została olbrzymia luka polskiej literatury PR w zakresie różnych treści nadawanych w literaturze światowej pojęciu *image* i metod jego badania, procedur tworzenia programów

oraz braku odniesienia się do faktu, że w praktyce PR występują dwojakiemu rodzaju programy: wizerunkowe wieloletnie i bieżące – jednostkowe co do celu, ograniczone w czasie, dla których punktem wyjścia jest przyczynienie się PR do rozwiązania jakiegoś bieżącego problemu organizacji;

- zasadniczego ukonkretnienia i uzupełnienia o szczegółowe kwestie licznych zagadnień, np. wewnętrznego PR, a spośród metod pomocnych w programowaniu działalności i ewaluacji PR – rozważań o sposobach wsparcia działań metodami badań jakościowych;
- krytycznej analizy tych nurtów myślowych w środowiskach PR lub im bliskich, które prowadzą do wynaturzonego obrazu i miejsca PR w życiu społecznym i gospodarczym; na przykład krytycznej analizy wymagał styk PR i marketingu. Nowe koncepcje marketingu oraz nowe koncepcje komunikowania marketingowego i odpowiadające im paradygmaty podwyższają poziom skomplikowania badań w tym zakresie, w szczególności gdyby do porównań z PR przyjąć perspektywę normatywną marketingu partnerskiego/relacyjnego i jego zintegrowaną komunikację marketingową według tzw. szkoły nordyckiej.

Pogłębienie i rozszerzenie wskazanych wyżej zagadnień wymagało wykorzystania nowych pozycji literatury; ich liczba już w piątym wydaniu wzrosła w stosunku do poprzedniego o ponad 160.

Obecne, szóste wydanie zachowuje wszystkie cechy nowości merytorycznej oraz kompozycyjnej (w częściach merytorycznych zachowano dotychczasowy logiczny i funkcjonalny porządek), wypracowanej w wydaniu poprzednim, a mimo to z przekonaniem twierdzimy, że oferuje ono czytelnikowi nową wartość. Jej źródłem jest dokonanie analizy i gdy zachodziła potrzeba – korekty całości tekstu wydania piątego pod względem:

- poprawności językowej, w tym głównie terminologii, co jest rzeczą tym ważniejszą, że terminom z dziedziny public relations, tworzonym na podstawie tłumaczeń z języka angielskiego, nadal – w licznych przypadkach – nadaje się odmienne zakresy znaczeń; dzięki temu tekst książki – która jest wykorzystywana m.in. w działalności szkoleniowej/dydaktycznej oraz w tworzeniu piśmiennictwa na temat PR – może służyć tak potrzebnemu ujednoliceniu rozumienia pojęć, wzmocnieniu ich ostrości i rugowaniu przypadków dowolnej indywidualnej twórczości słowotwórczej. Ma to znaczenie także dla prób tworzenia teorii PR – specyficzność powszechnie uznawanego zestawu pojęć przypisanych danej dziedzinie jest nieodzownym elementem jej teorii. Pracy nad książką w omawianej perspektywie towarzyszyło doświadczenie recenzentów akademickich prac promocyjnych licencjackich, magisterskich i doktorskich oraz wynikające z zapoznania się z innymi opracowaniami na temat PR, w których cytowano i przywoływano moje opracowanie w sposób daleki od rzetelności i trafności/celności; kilka poprawek dokonanych w dotychczasowym brzmieniu tekstu było właśnie nakierowanych na zapobieżenie możliwościom wypaczania sensu moich myśli przy korzystaniu z zawartego w książce dorobku intelektualnego;

- zgodności logicznej nie tylko w obrębie sąsiadujących mniejszych jednostek tekstu (akapitów), ale też podrozdziałów i rozdziałów; rygorystyczne stosowanie tej zasady jest bowiem warunkiem i zasadniczym ułatwieniem czytania ze zrozumieniem; trzeba podkreślić, że czytelnikami książki są osoby o różnym poziomie przygotowania teoretycznego i doświadczeń w obcowaniu z tekstem niepublicystycznym. Ten kierunek doskonalenia tekstu oznacza także podniesienie walorów książki związanych z przypisywaną jej funkcją podręcznikową. Obie powyższe perspektywy, tj. dyscyplina terminologiczna (kontrola tekstu pod kątem wyeliminowania ewentualnych błędów rzeczowych) oraz kontrola logiczności i percepcyjności tekstu doprowadziły do licznych przeformułowań dotychczasowych wyrażań, tak by czytelnik łatwiej „odkrywał” w całości tekstu zarówno pojęcia synonimiczne, jak i znaczeniowo odmienne, w tym odmienne od spotkanych w polskojęzycznej literaturze piarowej. Znalazło to m.in. konkretny wyraz w ujednoliceniu nazw i konsekwencji ich rozumienia w całości opracowania w raz ustalonym znaczeniu; czytelnik łatwo to zauważy we wzboganych tabelach i rysunkach.

Reasumując – fakt nowego wydania książki został wykorzystany do kolejnej autooceny sposobu, w jaki została zaprezentowana czytelnikowi merytoryczna zawartość książki, a dzięki wprowadzeniu wymienionych udoskonaleń redakcyjnych szóste wydanie powinno okazać się wkładem w podniesienie jakościowego poziomu bibliografii zagadnienia public relations. Ta obszerna książka obfituje w ogromną liczbę pojęć, zagadnień i kwestii – czytelnikowi zainteresowanemu konkretną tematyką czy wątkiem myślowym radzimy działać z busolą, którą jest pracowicie zbudowany indeks rzeczowy. Ponadto szóste wydanie jest drugim, w którym zastosowano pomocne czytelnikowi zapowiedzi treści każdego z rozdziałów.

Warszawa, styczeń 2015

Część pierwsza

Istota, funkcje,
organizowanie działalności
public relations

Rozdział 1

Istota public relations

*Dwa tysiące definicji w całym świecie, a dość jednolicie
pojmowana istota działalności i jedno tylko imię
– to public relations*

W tym rozdziale:

- poznasz istotę PR dzięki przedstawionej tu charakterystyce:
 - specyficznych celów,
 - specyficznej metody,
 - specyficznych zasad,
 - specyficznych cech,
 - dominujących elementów definicyjnych, w tym definicji autorki tej książki,
- dowiesz się, co to jest wizerunek, czy i czym się różni od pojęcia reputacji, pod jakimi szczególnymi wpływami się kształtuje,
- poznasz podstawowe kategorie związane z metodą PR, czyli komunikowaniem, a więc właściwości form, środków i technik, zasady dialogu, perswazji, retoryki, argumentowania,
- poznasz zasady etyczne w PR (czy jest coś takiego jak „czarny PR”?),
- poznasz stosunek pojęcia public relations do pojęć uważanych za pokrewne, m.in. takich jak *public affairs*, *publicity*, lobbying, komunikowanie marketingowe, reklama.

Zrozumienie tego, co jest, a co nie jest istotą PR, będzie możliwe po przedstawieniu specyficznych celów, specyficznych zasad społecznego komunikowania w PR (w tym etycznych), specyficznych podmiotów wpływu oraz stosunku PR do pojęć pokrewnych lub za takie uważanych. Dlatego dopiero scharakteryzowanie wymienionych zagadnień, a nie – jak to się zazwyczaj czyni – ograniczenie się do definicji, ukaże najistotniejsze czynniki stanowiące PR: cechy i funkcje genotypowe public relations. Od nich rozpoczynamy treść tej pracy, jej pierwszej części, a w jej ramach treść pierwszego rozdziału.

1. Definicje i cele PR

1.1. Definicje PR

Liczba definicji odpowiada liczbie szkół humanistycznych, organizacji zawodowych PR oraz podręczników z tego zakresu – i wciąż rośnie. Szacuje się, że na świecie jest ich ponad dwa tysiące. Nic dziwnego, skoro już w 1948 r., dwadzieścia kilka lat od rozpoczęcia nauczania w tej dziedzinie, w kolebce public relations, Stanach Zjednoczonych, istniało 987 definicji. Mimo tej olbrzymiej liczby wypowiedź amerykańskiego historyka Roberta Heilbrонера wydaje się potwierdzać ogólną konstatację, że PR nadal jest tym, w co dany autor wierzy, że jest.

Public relations to – a brotherhood 100 000 whose common bond is its profession and whose common woe is that no two of them can ever quite agree on what that profession is – wspólnota 100 000 złączonych wspólną profesją, których wspólnym nieszczęściem jest to, iż żaden spośród nich nie jest w stanie określić, co to za profesja.

Robert Heilbroner [wg Seitel 2007, s. 4].

Dawniejsze definicje różniły się przede wszystkim tym, co uznawano za wyróżnik tego wpływu na grupy ludzi: specyfiką motywów i celów czy też zasad stosowania głównej metody, jaką jest komunikacyjny dialog. Wiele definicji formułowano pod wpływem jednej z dziedzin PR, tzw. komercyjnego PR. W definicjach budowanych obecnie zasadnicza różnica polega na stopniu radykalizacji poglądów dotyczących dwóch spraw, a mianowicie PR jako funkcji ogólnego zarządzania organizacjami oraz PR jako elementu ogólnej strategii komunikacyjnej i systemu komunikacyjnego, ściśle zintegrowanego z pozostałymi podsystemami. Jednak coraz wyraźniej – przynajmniej w literaturze, mniej w praktyce – rysuje się tendencja do ujmowania istoty PR z perspektywy jej funkcji w zarządzaniu (strategicznym) organizacjami.

Rezygnując z reprezentatywnego w pełni wyboru definicji z poszczególnych kierunków ich ujmowania, przedstawimy sposób, w jaki ujmują sens pojęcia najbardziej miarodajne źródła. Za takie źródła uznajmy zawodowe stowarzyszenia osób działających

w praktyce PR oraz znanych autorów podręczników PR z krajów o dużych tradycjach w nauczaniu i stosowaniu PR.

Liczne dawne definicje akcentowały jako wyróżnik PR specyficzny zestaw wiedzy teoretycznej i technik działania wykorzystywanych do oddziaływania organizacji na otoczenie. Część tych definicji zauważała jednak fakt, że wpływ jest wzajemny i wcale niebłahy, skoro dopuszczały one, iż otoczenie może wymuszać na organizacji nawet dopasowanie, dostosowanie działalności do oczekiwań publiczności. Ten ostatni akcent jest widoczny np. w definicji PR amerykańskiego słownika socjologicznego, a szczególnie wyraziście w definicji PR sformułowanej przez niemiecki autorytet w tej dziedzinie – Alfreda Oeckla.

Definicje autorów niemieckiego kręgu językowego

Alfred Oeckl w 1976 r. (w zmienionej wersji książki z 1964 r. *Handbook der Public Relations. Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit im Deutschland und der Welt*), twierdził, iż „PR to informacja plus adaptacja, plus integracja” [Oeckl 1976, s. 19]. Było to już trzecie określenie PR tego autora. Inne jego określenia to: praca z publicznością, dla publiczności, w publicznej sferze [zob. np. Oeckl 1976, s. 34].

Także inni autorzy niemieckiego kręgu językowego określają PR jako wielostronny proces dopasowywania i zaufania, który w idealnym przypadku prowadzić może – poprzez konsens – do integracji interesów. Niekiedy nawet w zwięzłych definicjach, jak choćby ta sformułowana przez Niemców Dietera Pflauma i Wolfganga Piepera: „PR to planowe i stałe dążenie do zbudowania i rozwijania wzajemnego zrozumienia i zaufania na podstawie systematycznej analizy” [Pflaum, Pieper 1989, s. 270], udaje się zawrzeć jednocześnie i cel, i wskazanie sposobu jego osiągnięcia (tu akurat propozycja sposobu bardzo profesjonalnego).

Definicje Niemieckiego Stowarzyszenia Public Relations mogą być przykładem zmian dokonywanych przez tę samą grupę autorów. Najpierw uznało ono, że:

- PR to świadome i uzasadnione starania o zrozumienie oraz o budowę i rozwijanie zaufania publiczności na podstawie systematycznego badania [Oeckl 1976, s. 60],

po czym zaczęło posługiwać się definicją następującą:

- PR to zarządzanie procesami komunikacyjnymi między organizacją i osobami a ich grupami odniesienia przez świadome, celowe i systematyczne kształtowanie tych procesów.

W definicji PR sformułowanej przez Szwajcarskie Towarzystwo PR wyraźnie uwypuklone zostały te jej cechy, które odróżniają tę działalność od innego rodzaju wpływów na społeczeństwo, podejmowanych przez jeden tylko typ organizacji – przedsiębiorstwa. Z definicji tej wynika, że nawet komercyjne PR zachowuje właściwe mu cele i musi kierować się kooperatywną postawą wobec otoczenia (informowanie ma odpowiadać interesowi społeczeństwa). Zdaniem STPR public relations oznacza rozwijanie zaufania i dążenie do osiągnięcia zrozumienia, sprzyjających warunków działania, celów i efektów organizacji, branży lub gałęzi gospodarki. PR przybliży publiczności nie produkt, lecz idee. Intencją informacji prasowych powinno być dążenie do podawania

społeczeństwu wiadomości o czymś, co jest jego obiektywnym interesem, a nie chęć reklamowania przedsiębiorstwa.

Definicje autorów anglosaskiego kręgu językowego – USA i Wielkiej Brytanii

Definicja Amerykańskiego Stowarzyszenia Public Relations, ogłoszona w 1988 r., nawiązuje do ujęcia z Meksyku. Zawiera także wypowiedzi czołowej postaci w historii PR na świecie, czyli Edwarda Ludwika Bernaysa (z 1923 r.), który stwierdził, że „PR to dostarczanie (społeczeństwu) informacji, perswadowanie skierowane na zbliżenie postaw i działań organizacji do nastawienia klientów, a postaw klientów do nastawienia instytucji” – *Information given to the public, persuasion directed at the public to modify attitudes and action, and efforts to integrate attitude and action of an institution with its publics and of publics with those of that institution* [Bernays 1961]. Definicja tego Stowarzyszenia podaje, że PR pomaga organizacji i jej publiczności we wzajemnej adaptacji. Inna definicja tego samego Stowarzyszenia brzmi: „PR to starania organizacji (instytucji) o zdobywanie poparcia ze strony publiczności (grup społeczeństwa)” [Kalt, Steinke 1992, s. 45].

Inne amerykańskie definicje ujmują PR z perspektywy zarządzania i nauki o przedsiębiorstwie. Dwaj niezwykle zasłużeni dla teorii i badań tej dziedziny Amerykanie J. Grunig i T. Hunt określili, że PR to „zarządzanie komunikowaniem pomiędzy organizacją a jej publicznością” [Grunig, Hunt 1984, s. 6]. To nie przypadek, jeśli zważyć, jaki wpływ na rozwój teorii i praktyki PR wywarł rozwój – właśnie w Stanach Zjednoczonych – koncepcji zarządzania problemowego (*issue management*) (od ok. 1975 r.).

Odwołując się do dalszych rozważań dotyczących historii PR oraz koncentracji praktyki na skali organizacji, nietrudno jest zrozumieć, dlaczego w Stanach Zjednoczonych obok definicji już tutaj przytoczonych powstawały inne, mniej idealistycznie, a bardziej utylitarnie traktujące tę działalność. Chodzi o grupę definicji akcentujących realizację jednostronnie pojętego interesu inicjatora PR jako cel PR, przy czym poniższą definicję można traktować jako łagodne przejście od jednej grupy do drugiej.

„Prostym celem PR jest pomoc organizacji w stworzeniu i utrzymaniu takiego społecznego klimatu, w którym mogłaby się dobrze rozwijać” (*The simple purpose of Public Relations activity is to help the organization obtain and maintain a social climate in which it can prosper*).

[Miller, Rose 1994].

W amerykańskim podręczniku autorstwa Scotta M. Cutlipa, Allena H. Centera i Glena M. Brooma definicja PR zaczyna się od słów: „PR to funkcja zarządzania ...”, ale to, czemu ma służyć jej wypełnianie, znów sprowadzić można do skuteczniejszej realizacji własnych interesów prowadzącego PR. Pełne brzmienie tej definicji jest następujące [Rühl 1990; Ross 1977, s. 481]:

Public Relations jest funkcją zarządzania o charakterze ciągłym i planowym, dzięki której organizacja pozyskuje i podtrzymuje zrozumienie, sympatię i poparcie tych, którymi jest zainteresowana obecnie lub może być zainteresowana w przyszłości – przez badanie ich opinii o organizacji w celu maksymalnego dostosowania do nich swoich celów i swojej działalności, dla osiągnięcia – przez planowe, szerokie rozpowszechnianie informacji – lepszej współpracy ze społecznością oraz skuteczniejszej realizacji swoich interesów.

Według wcześniejszych definicji dwóch spośród wymienionych autorów, mianowicie Scotta M. Cutlipa i Allena H. Centera, PR to komunikowanie oraz interpretowanie idei i informacji skierowanych do publiczności, natomiast komunikowanie i interpretowanie informacji, opinii i idei, które docierają do organizacji od publiczności, doprowadza strony do harmonijnego dopasowania się [Cutlip 1960, s. 42].

W książce *Effective Public Relations* Cutlipa, Centera i Brooma, wydanej w 1994 r., definicja PR brzmiała: *Public relations is a management function that seeks to identify, built, and maintain mutually beneficial relationship between an organization and all of the public on whom its success or failure depends* – „PR jest funkcją zarządzania, która stara się zidentyfikować, zbudować i utrzymać wzajemnie korzystne relacje pomiędzy organizacją a tymi grupami otoczenia, od których zależy jej sukces lub niepowodzenie”.

Fraser P. Seitel, doświadczony, prominentny praktyk i dydaktyk PR, w dziesiątym wydaniu swej książki *The Practice of Public Relations* definiuje PR jako planowy proces wpływu na opinię publiczną przez rozsądny/solidny charakter oraz właściwe funkcjonowanie oparte na wzajemnie satysfakcjonującej, dwukierunkowej komunikacji [Seitel 2007, s. 4].

W krytycznym podejściu do tej dziedziny w USA definiowano PR jako „techniki i cele oraz działania specjalistycznych agencji jako organizacji nastawionych na zwiększanie zysku dla inwestorów” („Fortune” z 1939 r., artykuł *Public Should Not Be Damned*). Amerykański słownik socjologiczny (z 1944) określa PR jako zbiór teorii i technik wykorzystywanych do adaptacji organizacji do jej otoczenia.

Brytyjski Instytut Public Relations (pełniący m.in. funkcje stowarzyszenia PR) stwierdza, że PR to przemyślane, planowe i ciągłe starania o osiągnięcie i utrzymanie wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej publicznością [Crisford 1974, s. 3]. Publiczność zaś definicja ta określa następująco: *Those people who matter to an organisation and affect it* – „Ci ludzie, którzy mają znaczenie dla danej organizacji i wpływają na nią”. Do tej myśli powrócimy w rozważaniach dotyczących otoczenia organizacji w PR.

Prospołeczną politykę postępowania organizacji jako cel zarządzania przez PR podkreśla definicja angielskiego teoretyka tej dziedziny Williama G. Nickelsa: „Public relations to funkcja zarządzania, która ma za zadanie ocenę nastawienia społecznego oraz znalezienie najbardziej prospołecznej polityki postępowania” [Nickels 1995, s. 241]. O tym, jakie funkcje może pełnić PR w sferze zarządzania organizacjami, piszemy dokładniej w specjalnym podrozdziale rozdziału 2 (podrozdział 3). Tu jedynie wskazujemy, jak te kwestie ujmują autorzy definicji PR. Tak np. F. Ronenberger

i M. Rühl podają, że jako funkcja zarządzania PR obejmuje następujące zadania [1992, s. 49]:

- wnioskowanie (przewidywanie), analizę i interpretację opinii publicznej, nastawienia i problemów, które mogą wywierać pozytywny lub negatywny wpływ na działalność i plany organizacji,
- doradzanie kierownictwu wszystkich szczebli (poziomów) organizacji w sprawach zasad działania i komunikowania przy uwzględnieniu wszystkich publicznych aspektów oraz społecznej i obywatelskiej odpowiedzialności własnej organizacji.

W obliczu wielości rozmaitych ujęć istoty PR warto dokonać reasumpcji sformułowań i wydobyć – przez krytyczną analizę – dominujące cechy stanowiące o PR. Podobnych rezultatów można było oczekiwać od forów dyskusyjnych specjalistów PR w strukturach mniej lub bardziej zorganizowanych w skali świata. O trzech takich próbach pochodzących niemal z tego samego okresu chcemy teraz powiedzieć.

Definicje międzynarodowych gremiów PR

Definicja podpisana w Mexico City przez 30 krajowych i międzynarodowych stowarzyszeń PR, bliższa jest współczesnemu ujmowaniu funkcji PR. Głosi ona, że: *Public relations is the art of social science of analyzing trends, predicting their consequences, counseling organizations leaders, and implementing planned programmes of action which will serve both the organization's and the public interest* – „Public relations jest rodzajem nauki społecznej analizującej trendy, przewidującej ich konsekwencje, doradzającej liderom w organizacji oraz stosującej planowe programy akcji, które mają służyć zarówno interesom organizacji, jak i społeczności publicznych”. W pierwszych zdaniach tej definicji (mówiąc o sztuce, nauce społecznej) zakłada się, że praktyka PR posługuje się wyspecjalizowanymi umiejętnościami, wiedzą i metodami, jest zależna od ludzi korzystających z informacji z dziedziny psychologii, socjologii, antropologii, statystyki, nauk politycznych, a więc w pewnym stopniu praktyka ta nie jest obiektywna. Istotne jest ukazanie niezbędnych działań podstawowych, takich jak analizowanie trendów i ich konsekwencji, a przez wskazanie funkcji PR polegającej na prowadzeniu doradztwa na rzecz władz organizacji zwraca uwagę na potrzebę istnienia PR w organizacjach. Jednocześnie postulat podążania za społecznymi trendami oznacza, że praktyka PR jest zmienna, a jednocześnie że badania trendów oraz nastawienia do organizacji i efektów działań PR muszą być prowadzone w sposób ciągły. Końcowe frazy sformułowania definicji wskazują na społeczną odpowiedzialność PR, na konieczność wzajemnego zrozumienia i dwukierunkowej komunikacji. Sukces PR zależy tu od reakcji zwrotnej otoczenia. W ten sposób definicja nałożyła na PR odpowiedzialność społeczną, polityczną i ekonomiczną, i to jest podstawą do krytyki tej definicji ze strony bardziej praktycznie nastawionych środowisk.

Definicja Międzynarodowego Stowarzyszenia PR głosi, że PR to planowe, systematyczne i metodyczne zabiegi o zrozumienie, zaufanie i pozytywny goodwill w otoczeniu za pomocą celowo zastosowanych procesów komunikacyjnych.

Trzecia z wymienionych prób syntetyzujących definicje PR pochodzi z 1975 r. i została podjęta pod auspicjami Foundation Public Relations Research and Education.

65 ekspertów-liderów w dziedzinie PR przeanalizowało 472 definicje PR i stworzyło własną, zawierającą w ich pojęciu najbardziej właściwe i najczęściej wymieniane elementy. Wymagała ona użycia aż 88 słów. Definicja ta jednak także nie jest uważana za zadowalającą. Zarzuca się jej pominięcie pewnych wątków teoretycznych, ewolucyjnych i społecznej orientacji, które pozwoliłyby wyprowadzić z niej wnioski o funkcjach i strukturach PR oraz uniknąć zbytniego, bezkrytycznego nawiązywania do praktyki PR [Harlow 1976]. Przytaczamy w skrócie tę definicję:

PR to samodzielna (odrębna) funkcja zarządzania służąca powiązaniom komunikacyjnym, stworzeniu zrozumienia, akceptacji i kooperacji między organizacją a otoczeniem; zawiera ona zarządzanie problemami i konfliktami, pomaga kierownictwu w dążeniu do bycia poinformowanym o opinii publicznej i zareagowaniu na nią; definiuje (określa) odpowiedzialność kierownictwa wobec interesu publicznego i daje temu wyraz; wspiera kierownictwo, by mogło dotrzymywać kroku przemianom i skutecznie je wykorzystywać; służy jako system wczesnego ostrzegania i antycypuje tendencje rozwoju; wykorzystuje badania oraz rzetelne i etyczne techniki komunikacyjne jako główne swe instrumenty [wg Harlow 1976, s. 36]¹.

Według A. Oeckla, aby działanie można było zakwalifikować do public relations (komunikowania), musi ono spełniać kilka kryteriów: być świadomym (znaczenia PR), planowym (usystematyzowanym) procesem komunikacyjnym, trwałym (kontynuowanym, wolnym od przypadkowości i przerw) wysiłkiem budowania i pielęgnowania wzajemnego zrozumienia i zaufania wśród publiczności. Pielęgnowanie zaufania oznacza przy tym doprowadzenie do zgodności życzeń inicjatora PR i interesu publicznego, wzajemność zaś – stworzenie pewnej relacji między potrzebami informacyjnymi otoczenia i opinii publicznej a potrzebą kontaktów inicjatora PR [Oeckl 1967, s. 15; Mühlbrandt 1969, s. 36 i nast.].

Istoty public relations, jej tożsamości w stosunku do innych działań z zakresu komunikowania, nie można zawrzeć w krótkiej, syntetycznej formule typowej dla definiowania. Można zbliżyć się do właściwego określenia, wskazując jednocześnie na następujące trzy elementy: specyficzne cele, specyficzną metodę i specyficzne cechy. Tak pomyślana definicja musi się jednakże posiłkować terminami, które nie mogą być rozumiane w prostej, leksykalnej analizie. Trzeba im nadać specyficzne znaczenie, i to bezpośrednio, nie zaś w drodze dodatkowych wyjaśnień, sens, jaki utrwalił się w teorii PR, bibliografii tematu oraz praktyce.

Nawet przyjmując tylko część wyżej wymienionych założeń, definicja musiałaby przyjąć orientacyjne brzmienie podane niżej. Objętością jest porównywalna do cytowanej wyżej definicji grupy ekspertów PR, ale ma moim zdaniem tę zaletę, że syntetyzuje ogół wyznaczników tożsamości PR i powinna być przydatna w procesach dydaktycznych poświęconych public relations.

¹ *Public relations is a distinctive management function which helps establish and maintain mutual lines of communications, understanding, acceptance and cooperation between an organisation and its publics; involves the management of problems or issues; helps management to be informed on and responsive to public opinion; defines and emphasizes the responsibility of management to serve the public interest; helps management to keep abreast of and effectively utilise change, serving as an early warning system to help anticipate trends, and uses research and sound and ethical communication techniques as its principal tools.*

Public relations jest działalnością systemową i procesualną – systemem działań z zakresu komunikowania społecznego, społecznym procesem o charakterze konstruktywnego, wiarygodnego dialogu, czyli zorientowanego na konsens. Jest działalnością:

- świadomą, celową/intencjonalną, etyczną – opartą na prawdzie, zgodności słów i czynów, otwartości informacyjnej i komunikacyjnej, partnerskim traktowaniu otoczenia, odpowiedzialności względem niego;
- nakierowaną na ukształtowanie wizerunku/reputacji i pożądanych relacji między organizacją podejmującą się tej działalności (gospodarczą, niegospodarczą, urzędem, stowarzyszeniem itd.) a tymi grupami z jej otoczenia, które czują się dotknięte faktycznymi i potencjalnymi skutkami jej strategii i ważkich decyzji oraz sposobu jej funkcjonowania, a jednocześnie są tymi, które chcą się z nią komunikować na temat jednego lub wielu problemów wynikających dla nich z tych skutków;
- metodyczną, planową, systematyczną, opartą na badaniach i analizach, monitoringu społecznym, zarządzaniu komunikowaniem w organizacji, udziale w zarządzaniu problemami i strategicznym, doradzaniu decydentom w organizacji i wpływaniu na nich w kierunku tworzenia pożądanych sytuacji, zjawisk i struktur w organizacji oraz kultury zorientowanej na społeczności, społeczeństwo, otoczenie, w bliższej i dalszej perspektywie, wykorzystującą dorobek tych wszystkich nauk, które tworzą szanse skuteczności;
- trwałą i długookresową w przypadku programów nakierowanych na wizerunek korporacyjny, ograniczoną zaś w czasie w przypadku (niesprzecznych z programem wizerunkowym wieloletnim) bieżących programów, dla których punktem wyjścia jest współudział PR w rozwiązaniu jakiegoś bieżącego, jednostkowego problemu organizacji.

Public relations jest systemem i procesem, ponieważ ma strukturę, jest ciągiem zdarzeń/zadań wzajemnie uwarunkowanych. Według ISO 9000 proces to „zestaw działań wzajemnie powiązanych lub wzajemnie oddziałujących, które przekształcają wejścia w wyjścia”. Wejścia do procesu są zwykle wyjściami z innych procesów; muszą zaistnieć pewne dane wyjściowe oraz być spełnione pewne warunki pozwalające rozpocząć realizację działań zmierzających do wcześniej założonego celu. Jakie to są zestawy i ciągi zdarzeń, co stanowi w PR dane wyjściowe, z jakich innych procesów te dane pochodzą, o tym będzie mowa w dalszych partiach pracy, w szczególności dotyczących przygotowywania programów PR, określania ich poszczególnych elementów.

O świadomym prowadzeniu PR można mówić wówczas, gdy u podstaw decyzji o prowadzeniu są:

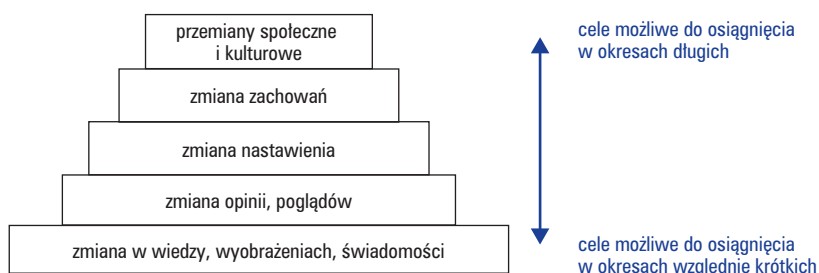
- wola i zdolność podejmowania stałego dialogu z otoczeniem, dialogu nastawionego na ugodę i konsens, którego podstawę musi stanowić rzetelne, szczere, otwarte, wiarygodne dwustronne komunikowanie, zachowanie w nim standardów etycznych, wśród których są m.in. zasada prawdy, otwartości informacyjnej, partnerskiego i odpowiedzialnego traktowania otoczenia;
- gotowość organizacji do właściwego działania i zagwarantowania otoczeniu przejrzystości spraw organizacji;

- wola i zdolność do krytycznego osądu postępowania własnego oraz organizacji, gotowość do przyjmowania uwag, krytyki, opinii, postulatów, do uznania prawa otoczenia/interesariuszy do własnych interesów, racji i przekonań;
- nastawiona na otoczenie strategia i polityka organizacji, uznanie, że funkcjonowanie organizacji i realizacja jej celów zależy od jej relacji z otoczeniem/interesariuszami, zrozumienie, że postępowanie organizacji nie jest współcześnie sprawą prywatną i wymaga odpowiedzialności wobec otoczenia; zrozumienie, że każda wypowiedź i każde postępowanie członków organizacji ma skutki dla celów PR.

Trwałość, ciągłość i długotrwałość/długookresowość działalności nie jest zabiegiem formalnym, lecz wynika z oczywistego dążenia do realności celów PR. Charakter tzw. ogólnych celów PR naturalnie wymusza konieczność stałego kontaktu i dialogu z otoczeniem, obserwowania stosunku otoczenia do organizacji, przede wszystkim zaś pozyskiwania tworzywa do działalności informacyjnej, jakim są pozytywne fakty, organizacyjne „punkty dodatnie”. W niemieckim obszarze językowym systematyczność PR dobrze opisuje tytuł opracowania Armina Zedtwitza i Georga Volkmar-Grafa [por. 1978]: *Tu Gutes und rede darüber* – „Czyń dobro i mów o tym”. Nie mogą one być sztucznie „produkowane” dopiero wtedy, gdy rozpoczyna się kampania PR, ale powinny być efektem stałego interesowania się organizacji opiniami i oczekiwaniami otoczenia. Kto zwleka z gromadzeniem „punktów dodatnich” aż do momentu, gdy będzie mógł za jednym podejściem zrobić wiele dobrego, ten nigdy niczego nie dokona – tak można by ująć zasadę systematyczności i ciągłości PR, parafrazując wypowiedź angielskiego pisarza Samuela Johnsona. Celów PR nie osiąga się tylko dlatego, że tak chce inicjator PR, ani siłą.

O konieczności kontynuowania trwałości i systematyczności działania przesądza jednak przede wszystkim charakter celów, które się osiąga, oddziałując na świadomość, poglądy i opinie, na postawę wobec organizacji, na sposób decydowania otoczenia. Z badań naukowych wynika bowiem, że to, co zmieniało się przez długi czas, nie może być powtórnie zmienione ani odwrócone w krótkim okresie. W nauce zjawisko to określa się mianem hierarchii stabilności.

Ostatnie dziesięciolecia badań nad komunikowaniem wykazały, że na wiedzę i wyobrażenia o nowych zjawiskach można – spełniając pewne warunki – wpłynąć we względnie krótkim czasie, natomiast nastawienie do znanych zjawisk i poglądy na ich temat ulegają zmianie powoli i bardzo trudno. Oznacza to, że korygowanie tego, co otoczenie wie o organizacji, jaką ma świadomość jej istnienia i jej przedmiotu działania można planować na okresy krótsze, ale zmianę nastawienia, sposobu decydowania i zachowań względem organizacji – przewidywać można tylko na dłuższe okresy. O naukowym wy tłumaczeniu zjawiska fiksacji *image’u* piszemy dalej, definiując wizerunek (punkt 1.3). Dlatego w planowaniu PR dla celów wizerunku korporacyjnego najczęściej mamy do czynienia z okresami średnimi (co najmniej 1–3 lat) i długimi (3–5 lat); wszystkie one są podporządkowane strategicznemu planowi danej organizacji i z nim zgodne. Poniżej prezentujemy obrazowo zjawisko hierarchii stabilności.



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Beger, H.D. Gärtner, R. Mathes: *Unternehmenskommunikation: Grundlagen, Strategie, Instrumente*. Gabler, Wiesbaden 1989, s. 67.

Rysunek 1. Charakter celów a długość okresu potrzebnego do ich realizacji

Systematyczność i metodyczność działalności PR wyraża się w wielofazowym dochodzeniu do celów oraz w tym, że ustalanie celów zarówno strategicznych, jak i operacyjnych i ich realizacja oparte są na badaniach, wykorzystywaniu różnych dyscyplin wiedzy i podporządkowane ogólnemu procesowi metodycznego zarządzania prowadzącego do działalności zorganizowanej. Zadania związane z procesem PR dzielone są na cztery fazy lub sześć faz; różnice wynikają jedynie ze stopnia szczegółowości w ujmowaniu zadań, ale struktura wewnętrzna i kolejność realizacji tych zadań pozostają takie same. Podział na cztery fazy wyraźniej nawiązuje do podstawowej struktury klasycznego procesu zarządzania, w skład której wchodzi: analiza sytuacyjna, planowanie, realizacja oraz kontrola powykonawcza (ewaluacja). To, co składa się na fazy procesu PR, będzie przedmiotem szczegółowych rozważań w rozdziale 4.

Cele PR wskazywane w cytowanych wyżej definicjach trzeba traktować jako uniwersalne, ponadczasowe, strategiczne i właściwe wszystkim działaniom PR we wszelkiego typu organizacjach. W praktyce PR muszą być operacjonalizowane, tj. przedstawiane w takim ujęciu, by mogły być użyte w zarządzaniu działalnością PR. Dalsze rozważania na temat celów PR będą uwzględniały również tę zarządczą perspektywę.

1.2. Cele PR

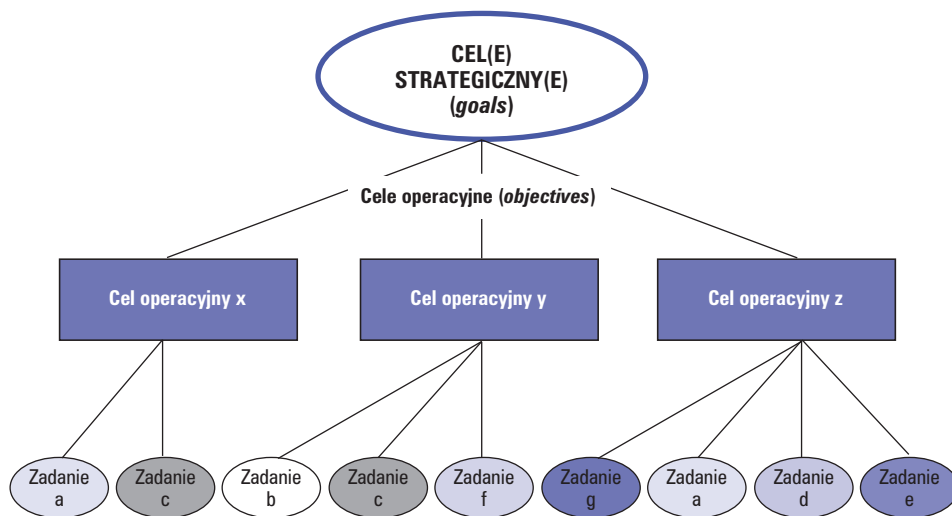
W działalności PR spotykamy **dwa typy programów**:

1. Wieloletnie, ogólnowizerunkowe, skierowane na tworzenie pożądanego wizerunku organizacji.
2. Bieżące – punktem wyjścia jest tu potrzeba rozwiązania bieżącego problemu organizacji; PR jest/może być współuczestnikiem w jego rozwiązaniu tylko wtedy, gdy występuje tu problem relacji z otoczeniem i komunikowania, nie zaś przedmiotowego działania danej organizacji; ich cele są ograniczone co do przedmiotu i czasokresu, są więc programami jednostkowymi; w wieloletnim okresie realizacji

programu wizerunkowego mogą więc wystąpić liczne programy bieżące; ich strategia nie może być sprzeczna ze strategią przyjętą w planie wizerunkowym.

W obu przypadkach dobrze zbudowany program powinien zawierać trzy podane niżej **kategorie hierarchiczne celów**:

- A. Strategiczne, przyjmujące postać zbioru określeń (wypowiedzi) charakteryzujących stan osiągnięty po zrealizowaniu programu.
- B. Wynikające z nich cele operacyjne, pośrednie, służące realizacji celu strategicznego, „klucze” do sukcesu w jego osiąganiu przez wpływ na właściwe dla niego grupy z otoczenia.
- C. Zadania PR odnoszące się do poszczególnych celów operacyjnych i grup z otoczenia, reprezentujące sposoby/narzędzia działań PR (wykorzystujące techniki komunikowania).



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 2. Cele i zadania PR

Ad A. Cele strategiczne

W programach ogólnowizerunkowych do celów strategicznych w przeszłości należało głównie kształtowanie pozytywnego *goodwill*, *Öffentliches Vertrauen*, czyli – w intencjonalnym tłumaczeniu – publicznego zaufania, dobrej woli, pozytywnego wizerunku. Obecnie wielu autorów zajmujących się naukowo public relations proponuje formułować cele strategiczne PR dla poszczególnych poziomów wpływów, tj. w skali makro, mezo i mikro. W całym opracowaniu wskazujemy głównie cele PR z perspektywy mezo, czyli

organizacji, oraz częściowo mikro, gdy zajmujemy się odpowiedzialnymi za działania PR. Takie spojrzenie na PR dominuje w jego kolebce – Stanach Zjednoczonych. Do innych poziomów wpływów PR, tj. skali makro, nawiązujemy w części czwartej książki, gdzie charakteryzujemy zagadnienia teorii PR.

W najogólniejszym ujęciu główne cele strategiczne dotyczą zarządzania: 1. wizerunkiem/reputacją, 2. relacjami, 3. problemami, m.in. jako profilaktyka antykryzysowa. Są to:

- kształtowanie sprzyjającego nastawienia, przychylności, pozytywnych postaw wobec organizacji, jej celów, strategii, polityki, wartości, zachowań,
- kształtowanie pożądanego wizerunku, opinii, reputacji w otoczeniu,
- wzbudzanie, utrzymywanie, pogłębianie lub odzyskiwanie (utraconego) zaufania,
- niwelowanie różnicy między stanem faktycznym organizacji a oczekiwaniami i wyobrażeniami otoczenia względem niej, a to m.in. przez wpływ na zarząd i decydentów w organizacji, by doprowadzali do wyrównywania interesów, dostosowywania się w działaniu do otoczenia; owe wyrównywanie interesów ma skutkować m.in. ograniczeniem lub likwidowaniem przez PR potencjału konfliktowego, wzmacnianiem organizacji na okres kryzysów,
- pozyskiwanie, utrwalanie lub/i pogłębianie poparcia organizacji, jej strategii, polityki, władz albo odzyskiwanie utraconego poparcia lub tworzenie przesłanek poparcia czegoś w przyszłości,
- doprowadzenie do wzajemnego zrozumienia między organizacją a jej interesariuszami, konsensu i wzajemnie korzystnych relacji,
- pozycjonowanie organizacji w świadomości otoczenia,
- legitymizacja (sensu) społecznego istnienia organizacji, zyskiwanie i utrzymywanie społecznej akceptacji,
- pełnienie funkcji na rzecz zarządów organizacji, w tym doradzanie mu, wpływanie na pozytywną orientację prospołeczną organizacji, jej społeczną odpowiedzialność.

W programach bieżących PR cele strategiczne zazwyczaj przyjmują zdecydowanie konkretniejszą postać.

Wymienione cele ogólne wzajemnie na siebie wpływają, zazębiają się – realizacja jednego jest warunkiem lub następstwem spełnienia (osiągnięcia) innego. Bez zaufania do organizacji raczej mało prawdopodobna jest pozytywna opinia o niej, a także dobre relacje. Nie jest też możliwe zaufanie bez wiarygodności. Ograniczanie możliwości wystąpienia konfliktów z otoczeniem zależy również od osiągnięcia takiego celu jak pozytywne nastawienie do organizacji. Jeśli bowiem przyjmiemy, że postawa to względnie trwałe stosunek emocjonalny lub oceniający do przedmiotu, wyrażający się w kategoriach pozytywnych, negatywnych lub neutralnych, jeżeli uznamy także, że różnice postaw wyrażają się w akceptacji bądź odrzuceniu obiektu postawy (rzeczy, osób lub zjawisk) lub obojętności wobec niego, to łatwo dojdziemy do wniosku, iż uzyskując akceptację otoczenia, organizacja może łatwiej zapobiec konfliktom, zyskać zaufanie. Zaufanie do organizacji lub jego brak wpływa więc na osiąganie takich cech postaw, jak intensywność, trwałość, kierunek zmian.

Konkretne organizacje w konkretnym okresie realizują cele strategiczne sformułowane jednoznacznie, tj. opisujące np., o jakie i z czyjej strony zaufanie, o jakie i czyje nastawienie oraz o zlikwidowanie jakich źródeł konfliktu i z czyjej strony chodzi, na czym ma się opierać legitymizacja społecznego istnienia i działania, którym interesom otoczenia przyznać rację, a którym jej odmówić typowymi dla PR metodami.

Ad. B. Cele operacyjne

Przypisywanie grupom docelowym poszczególnych elementów celów strategicznych lub „rozpisywanie” na grupy konkretnego – zaplanowanego do realizacji – celu strategicznego prowadzi do wyodrębnienia celów operacyjnych. W literaturze jako synonim wskazuje się często funkcje, a nawet zadania [por. Lesly 1988, s. 13]. W szczególności utożsamianie zadań z celami operacyjnymi zakłóciłoby przyjętą w tym opracowaniu hierarchiczność celów PR. W naszym ujęciu cele operacyjne stają się gwarantem zrealizowania celu strategicznego/celów strategicznych.

Przykładami celów operacyjnych mogą być:

- pozycjonowanie przedsiębiorstwa na rynku na podstawie towaru (oferty), usług, całego przedsiębiorstwa, szczególnych kompetencji tworzących zestaw korzyści dla kontrahentów, a więc np. jako:
 - wiarygodnego kontrahenta, informatora,
 - mającego najwyższy poziom techniczny,
 - nowoczesnego,
 - odpowiedzialnego, bezpiecznego pracodawcy,
 - niezawodnego dostawcy,
 - organizacji o szczególnych cechach związanych z wielkością i jakością (tj. tere-
nu działania, sieci serwisowej, technologii, urządzeń wytwórczych, możliwości
przetworzenia produkcji, produkcji pozastandardowych odmian produktów itp.),
- przyciągnięcie młodzieży do nauki zawodu (często spotykany cel stowarzyszeń
rzemiosła, zawodowych, branżowych),
- ugruntowanie wśród potencjalnych nabywców przekonania, że np. samochód
marki X znajduje się w grupie najbezpieczniejszych pojazdów,
- zlikwidowanie uprzedzeń grupy celowej X do czegoś związanego z organizacją
bezpośrednio lub pośrednio,
- stworzenie kontrainformacji wobec niekorzystnych ocen oferowanych produktów,
np. żywności modyfikowanej genetycznie, przełamania negatywnego nastawienia
nabywców, powstałego w wyniku upowszechnionych właśnie ocen, lub wyprzedzanie
własną informacją spodziewanych ocen,
- przekonanie otoczenia do wartości określonej produkcji (produktów), oferty dla
konsumentów, handlu,
- spowodowanie, by ogólna ocena organizacji nie była formułowana wyłącznie
pod wpływem doświadczeń otoczenia, wyniesionych z kontaktów z pojedynczymi
pracownikami,

- pozyskanie sympatii danej grupy celowej do konkretnej akcji, planu, projektu decyzji,
- zastąpienie reklamy, która nie może być stosowana:
 - ze względu na ograniczenie lub zakaz,
 - ze względu na charakter produktu (np. niemożność wizualizacji usług w reklamie),
 - gdy produkt wymaga wyjaśnień (jak to jest np. w przypadku organizacji usługowych, *non profit*, w obrocie zaopatrzeniowym inwestycyjnym),
 - gdy z produktu korzysta się w sytuacjach niekoniecznie przyjemnych, a więc gdy niemożliwe byłoby użycie reklamy, która wywołuje radość posiadania, ukazuje zaspokojenie potrzeb prestiżowych i wtórnych (np. usługi pogrzebowe),
- udowodnienie społeczeństwu, że organizacja służy interesowi publicznemu, ponieważ oferując produkty i usługi, pomaga w zaspokojeniu potrzeb wyższego rzędu, a nie tylko konsumpcyjnych,
- udowodnienie społeczeństwu, iż przyjmując określone zasady postępowania produkcyjnego czy rynkowego, organizacja potrafi sprostać danym preferencjom i wymaganiom społeczeństwa lub wymogom ekologii, postulatом nowoczesności czy nauki,
- udowodnienie otoczeniu (np. władzom, stowarzyszeniom konsumenckim lub innym reprezentacjom interesów konsumenta, organizacjom związkowym), iż organizacja nie wykorzystuje swej siły (rynkowej), by wbrew interesowi społecznemu maksymalizować zyski lub ograniczać działalność do spraw najprostszych organizacyjnie,
- zneutralizowanie krytyki społecznej, jaka może się pojawić w związku z zamierzoną „konfliktową” inwestycją,
- poprawa stosunków z wpływowymi osobami w instytucjach, władzach, z reprezentantami opinii publicznej, środowiskami opiniotwórczymi (media, liderzy poglądów itp.),
- wpływ na zarząd w kierunku dostosowania działalności, zasad postępowania, polityki do oczekiwań otoczenia,
- przeciwstawienie się negatywnym wpływom grup nieformalnych w organizacji,
- przełamanie oporu potencjalnych nabywców do nowo wprowadzonego produktu,
- przełamanie oporu pracowników wobec projektowanych zmian w organizacji,
- przekonanie otoczenia, inwestorów do konieczności dokonania zmian strukturalnych w przedsiębiorstwie (w związku ze zmianami w konkurencji),
- spowodowanie, aby dana grupa miała poczucie wspólnoty interesów, wartości, kultury,
- zaprezentowanie się otoczeniu w ogóle lub konkretnemu otoczeniu jako sprawny, rzetelny, bezpieczny:
 - usługodawca,
 - oferent dóbr lub usług,
 - producent dóbr lub usług,
 - pracodawca,

- wywołanie wśród pracowników:
 - poczucia lojalności względem organizacji,
 - solidarności grupowej,
 - odpowiedzialności za całość spraw organizacji,
- zmniejszenie lub wyeliminowanie negatywnego nastawienia całego otoczenia lub jego części do sprawy istotnej z punktu widzenia warunków funkcjonowania organizacji,
- przeciwstawienie się aktywności konkurentów: branżowych, oferujących substytuty, niebranżowych, sąsiedzkich, np. działających na tym samym rynku kapitałowym czy rynku pracy, doraźnym konkurentom,
- budowa dobrego imienia współpracującej organizacji, kontrahentów, władz lub innych części otoczenia,
- zmniejszenie lub wyeliminowanie negatywnego nastawienia otoczenia do czegoś, co jest istotne ze względu na interes i sytuację organizacji,
- legitymizacja konkretnej polityki, decyzji, w tym w sprawach kadrowych,
- wzmocnienie konkretnej akcji reklamowej przez dostarczenie dodatkowych informacji użytkowych o produktach,
- wzbudzenie, utrwalenie, pogłębienie lub odzyskanie zaufania do jakości produktu (w związku z celami PR dotyczącymi tworzenia marek produktów),
- uświadomienie otoczeniu, że firma nie powinna być postrzegana wyłącznie jako wytwórca (oferent) produktów o standardach jakościowych typowych dla jej przeszłości, gdyż produkuje (oferuje) produkty bardziej nowoczesne, pożądane przez użytkowników albo reprezentuje poziom High-Tech lub High-Chem (w związku z celem operacyjnym polegającym na innym niż dotychczas pozycjonowaniu organizacji na rynku),
- zaprezentowanie się firmy jako dobrze zorganizowanej całości (to zadanie może okazać się ważne w przypadku organizacji *non profit*, urzędów, organizacji charytatywnych, które chcą legitymizować sens swojego istnienia wobec instancji je powołującej i/lub kontrolującej, dostarczającej środków działania),
- pozyskanie akceptacji ze strony władz i ważnych (dla warunków funkcjonowania) instytucji społecznych: partii politycznych, grup interesu, inicjatyw obywatelskich, organizacji socjalnych, specjalnych instytucji rządowych, państwowych, stowarzyszeń gospodarczych, społecznych, religijnych, dziennikarskich, osobistości życia społecznego, w tym dziennikarskich, organizacji i instytucji o oddziaływaniu zbliżonym do środków masowego przekazu,
- wyeliminowanie negatywnego nastawienia ludności do spisu powszechnego².

² Gdy np. w RFN okazało się, że 1/3 ludności nie weźmie udziału w spisie ludności, 1/3 weźmie udział, a 1/3 jest niezdecydowana, i do tego niektórzy posłowie nawoływali do bojkotu, celem rządowego PR uczyniono wyeliminowanie negatywnego nastawienia ludności do spisu powszechnego. Według zaleceń ONZ spis powinien być dokonywany co 10 lat, a to wymaga olbrzymich nakładów finansowych i organizacyjnych. Po kampanii PR w spisie wzięło udział 99% ludności [Harlow 1976, s. 260].

Jak wynika z przedstawionych list celów, ich charakter, zarówno strategiczny, jak i operacyjny, jest taki sam. Są to zmiany w wiedzy, świadomości, postawach, ewentualnie też w zachowaniu. W kategorii „postawa” zawarte są: a) emocje (elementy afektywne, np.: *darzą sympatią, nie darzą sympatią*), b) przekonania (elementy poznawcze, np.: *myślą, że najlepszą organizacją w branży jest...*), c) zamiary, intencje (elementy wolicjonalne, np.: *będę lojalny wobec...*). Wpływając na otoczenie, wykorzystuje się znane modele reakcji, przebiegające według porządku: poznaj → poczuj → zrób; zgodnie z tym oddziałuje się na sferę poznawczą grup celowych (wprowadzając do świadomości ich członków pewne wiadomości, wiedzę), sferę uczuciową (sympatie, zmiany nastawienia, poglądów, przekonania) oraz sferę behawioralną (skłonienie do określonego zachowania, działania, w tym zaprzestania działania niekorzystnego dla organizacji, np. krytyki, prób ataków). Trzeba jednak podkreślić, że warunkiem zrealizowania celów poznawczych jest uprzednie wzbudzenie zainteresowania organizacją i jej sprawami właściwej części otoczenia, tak by chciała ona przyjmować treści upowszechniane przez tę organizację.

Prawidłowe sformułowanie/określenie celów, zarówno strategicznych, jak i operacyjnych, jest miarą profesjonalizmu w PR. Interesująco problem ten rozwinął ceniony w świecie doradca w dziedzinie zarządzania Tom Lambert, gdy zaproponował formułę SMART, pochodzącą od angielskich słów: *specific, measurable, achievable, realistic, timely* [Lambert 1999, s. 62]. Specyficzność (*specific*) to nic innego jak dokładność w charakterystyce celów, mierzalność (*measurable*) to dążenie, aby w miarę możliwości wyrażać cele w ujęciu liczbowym, cele osiągalne (*achievable*) to ambitne, a jednocześnie odpowiadające możliwościom organizacji, realistyczne (*realistic*) ze względu na zasoby organizacji oraz aktualne (*timely*), tj. przyporządkowane terminom. Do zagadnienia pożądanых cech programów PR powrócimy w rozdziale 4 poświęconym właśnie programowaniu działalności PR.

Ad. C. Zadania

Nawet najbardziej klarownie sformułowane cele operacyjne nie mogą stanowić wystarczającej dyspozycji do działań praktycznych, w programie muszą więc być one rozpisane na zadania. Identyfikacja celu operacyjnego może wymagać przyporządkowania mu odmiennych zadań do wykonania, w zależności od tego, dla której konkretnej grupy ma mieć zastosowanie. Nieprzypadkowo więc na zamieszczonym wyżej rysunku 2 niektóre zadania powtarzają się przy poszczególnych celach operacyjnych, a inne nie.

Każde zadanie musi przyjąć formę projektu realizacyjnego. Nie wystarczy więc zapisać, że do wykonania jest zadanie polegające na zorganizowaniu konferencji prasowej, lecz trzeba dokładnie określić cel, problematykę, uczestników po stronie organizatorów i mediów, typ upowszechnianych materiałów, miejsce, osobę odpowiedzialną i inne sprawy, o których dokładnie piszemy w specjalnym punkcie.

Stworzenie uniwersalnej listy konkretnych zadań nie jest możliwe. Są one bowiem nie tylko pochodną konkretnych celów operacyjnych, ale też określonej sytuacji w organizacji będącej ich podstawą, różnych czynników po stronie grup, do których

się odnoszą, różnych przejawów problemów, które wywołały postawienie przed PR takich, a nie innych celów. Ich rozmaity formę sygnalizują przykłady przedstawione w aneksie na końcu książki.

Oto zadania, jakie mogą wystąpić w programach PR:

- dostarczanie określonych informacji o organizacji grupie/grupom celowym ujętym w programie, by zaspokoić ich konkretne zainteresowania (w tym pracowników),
- zaprezentowanie stanowiska organizacji w sprawach wynikających z celów programu a interesujących grupy celowe ujęte w programie,
- śledzenie opinii publicznej, oczekiwań grup celowych względem organizacji lub branży, badanie stopnia akceptowania organizacji przez otoczenie i te grupy, monitorowanie ich nastawienia i zachowania względem organizacji lub przeprowadzenie właściwych badań na ten temat,
- przeszkolenie członków kierownictwa organizacji w zakresie sztuki wystąpień publicznych,
- uświadomienie pracownikom ich znaczenia i współudziału w tworzeniu założonego celu programu, czy to wizerunku organizacji, czy celu bieżącego; wskazanie, jakie ich zachowania są pożądane i oczekiwane,
- ufundowanie stypendium dla osoby działającej na rzecz zachowania kultury regionu, w którym działa organizacja, lub twórcy z tego regionu,
- przygotowanie broszury odpowiednio do celu programu oraz zapotrzebowania informacyjnego grup celowych, będącej autoprezentacją organizacji lub tematycznej,
- poinformowanie otoczenia o motywach zmiany formy prawnej organizacji, jeśli to jest istotne z punktu widzenia realizacji celu danego programu,
- uruchomienie wydawania gazety zakładowej, intranetu, innych kanałów komunikowania lub korekta tych narzędzi adekwatnie do potrzeb realizacji celów programu,
- zorganizowanie cyklu spotkań z częściami otoczenia ujętymi w programie, np. w bieżącym programie w związku z planowaną, kontrowersyjną społecznie inwestycją,
- zamówienie serii popularnonaukowych wypowiedzi na temat istotny dla realizowanego programu wieloletniego czy bieżącego oraz niezakłóconego funkcjonowania firmy,
- wyłożenie do publicznego wglądu projektu zagospodarowania przestrzennego i uruchomienie badania opinii na ten temat, np. jako narzędzia realizacji celu wizerunkowego władzy publicznej,
- zorganizowanie serwisu internetowego dla inwestorów i/lub dziennikarzy, w którym treści będą korespondowały z realizowanymi programami,
- zorganizowanie fachowego seminarium dla danych grup celowych na interesujące ich tematy z udziałem eksperta, ewentualnie także środowisk opiniotwórczych,
- zorganizowanie konkursu na temat znajomości historii firmy odpowiednio do celów programu i celu operacyjnego w stosunku do grup celowych,
- podjęcie decyzji o działalności sponsorskiej i przystąpieniu do organizacji uznanej społecznie w charakterze członka wspierającego,

- wywołanie publicznej dyskusji na tematy aktualne i ważne dla realizacji celu programu,
- uzupełnianie wiedzy otoczenia, grup celowych o celach, uwarunkowaniach, strategii organizacji, jej polityce, zasadach postępowania, interesach, racjach,
- opracowanie norm zachowań pracowników wobec otoczenia zewnętrznego, ze szczególnym uwzględnieniem grup sprzyjających realizacji założonego wizerunku organizacji lub celu programu bieżącego,
- zbadanie przyczyn krytyki i niewłaściwego odczytywania intencji firmy jako zadanie obronne przed spodziewanym atakiem, krytyką, posądzeniami,
- opracowanie form uczestnictwa w realizacji celów społecznych służących zwiększeniu akceptacji społecznej,
- zwrócenie uwagi otoczenia na fakt istnienia firmy (szczególnie istotne w przypadku firmy nowej lub wchodzącej na nowy rynek),
- spowodowanie, by tematy (problemy, zagadnienia) istotne dla organizacji bezpośrednio lub pośrednio stały się przedmiotem społecznej dyskusji (np. w związku z celem operacyjnym zmierzającym do wywarcia określonego wpływu na opinię publiczną, a przez nią na organy legislacyjne),
- zwrócenie uwagi na fakt istnienia produktu, grupy komplementarnych produktów, kompleksowej obsługi, mogących rozwiązać problem nabywcy (kontrahenta), a to w związku z celem bieżącego programu PR zorientowanego marketingowo,
- upowszechnianie wiedzy z historii firmy, założenie archiwum jako zadanie wynikające z celu polegającego na stworzeniu *corporate identity* (zespołu kompetencji właściwych tylko danej firmie, o których ma się dowiedzieć otoczenie przez rozmaite środki wizualne oraz normy zachowań),
- dostarczenie organowi (organom) państwa wiadomości o tym, jakie ich potencjalne decyzje mogą/nie mogą być społecznie akceptowane, np. w związku z programem skierowanym na poprawę relacji organizacji z jej otoczeniem, które są uwarunkowane tymi decyzjami,
- edukacja potencjalnych nabywców w zakresie sposobów użytkowania produktów, tworzenie specjalnych broszur i szkoleń, jeśli grupą celową w programie są nabywcy i konsumenci lub jeśli przez to ułatwione będzie zarządzanie wizerunkiem organizacji,
- upowszechnienie wyników badań istotnych z punktu widzenia otoczenia organizacji lub tylko grup ujętych w programie,
- zlikwidowanie anonimowości działalności organizacji w otoczeniu, grupach celowych oraz wzbudzenie świadomości, że istnienie organizacji i przedmiotu jej działań jest dla otoczenia wstępnym warunkiem ukształtowania jakiegokolwiek stosunku do organizacji (ważny cel, np. w organizacjach *non profit*),
- przygotowanie nowej identyfikacji wizualnej odpowiednio do nowej tożsamości/ nowego sformułowania wizerunku docelowego,

- przygotowanie serii artykułów lub innego typu materiałów informacyjnych na tematy korespondujące z celami realizowanych programów oraz nowości w programach produkcyjnych, technologiach,
- zorganizowanie specjalnego wydarzenia firmowego z udziałem znanej osobistości, która wśród grup celowych ujętych w programie wizerunkowym może budzić poczucie dumy,
- zorganizowanie wywiadu medialnego z członkiem zarządu w zakresie odpowiednim do potrzeb realizowanego programu(ów).

1.3. Wizerunek jako cel PR – definicje i uwarunkowania

W związku z tradycyjnie najczęściej wymienianym celem (ogólnym) PR, jakim jest kształtowanie pożądanego wizerunku (*image*), wyjaśnienia wymaga znaczenie tego pojęcia. Słowo to pochodzi od łacińskiego *image*, ale jest spokrewnione także z łacińskim *imitary*, co oznacza imitować.

Łacińskie *imago* oznacza wzór, pierwowzór, wizerunek, wyobrażenie, urojenie, marzenie senne, nietrudno więc wytłumaczyć, dlaczego stosowane w naukach i praktyce ekonomicznej pojęcie *image* nie było fachowcom dane, lecz zadane.

Po angielsku zaś *image* to obraz rzeczywistości lub *my image in the mirror*, czyli wyobrażenie o niej. W dyskusjach o PR słowo to pojawiło się w połowie lat 50.; poprzednio wśród celów PR podawano w tym sensie zazwyczaj pozytywny *goodwill*. Po raz pierwszy pojęcie to wykorzystali B. Gardener i S. Levy, opisując fenomen zachowań konsumentów, a użyte w „Harvard Business Review” w 1955 r. zostało w latach następnych poszerzone o *corporate image*. James Grunig, autorytet w PR, w „Managing Public Relations” nie używał w ogóle słowa *image*, a na marginesie prac studentów, którzy to określenie stosowali, pisał: „*Whatever that means!*” (Cokolwiek by ono oznaczało!).

W 1984 r. *Random House College Dictionary* podaje już 18 definicji słowa *image*.

J.E. Marston uznał (1979), że *image* to obraz przedsiębiorstwa i korporacji w umysłach ludzi (*We mean simply the mental pictures that people have in their minds about companies and corporations*), w ujęciu lakonicznym odróżniającym wizerunek od wiedzy: „*Image* jest tym, w co się wierzy, że się wie” (*Image ist das, was man glaubt zu wissen*). Było to wyraźne nawiązanie do wypowiedzi amerykańskiego socjologa Waltera Lippmana z 1922 r., który zalecał politykom, by poznawali swój „obraz w głowach wyborców” (*The picture in their heads*).

Odróżnienie pojęcia *image*’u od wiedzy jest typowe także dla Kennetha Bouldinga, wiedza oznacza bowiem prawdę [Boulding 1958]. Tymczasem dla niego *image* jest tym, w co się wierzy, że jest [Boulding 1986, s. 5]. *Image* nie powstaje – pisze autor – na podstawie faktów ani wartości. One służą szacowaniu ważności, nadawaniu rangi. Boulding podkreśla [1986, s. 11, 14], że nie istnieje coś takiego jak fakty, lecz tylko wiadomości, które są filtrowane przez zmiany systemu wartości.

Larissa Grunig użyła w 1992 r. tego samego pojęcia w znaczeniu wizerunku, jaki organizacja zaszczepiła w umysłach odbiorców.

W ujęciu Bernta Spiegla *image* jest rozstrzygający w zachowaniu jednostki, ponieważ swoje decyzje nie opiera na tym, jaki nosiciel *image'u* jest, lecz na tym, jakim mu się wydaje. *Image* – pisze autor – jest kształtowany pod wpływem wielu czynników, choć w żadnym przypadku obiektywnego stanu obiektu *image* [Spiegel 1961, s. 29]. Jednakże mimo braku obiektywizmu jednostka, tworząc *image*, przywołuje i uwzględnia pewne właściwości obiektu *image*, ale bez nadania im obiektywnej oceny [Spiegel 1961, s. 31]. Na przykładzie tego autora można łatwo dowiedzieć, jak zmieniały się poglądy na zakres pojęcia *image*. W pewnym okresie odrzucał on próby odróżniania *image'u* od innych terminów i posługiwał się terminem *renomy*, który traktował jako pokrewne do stereotypów, uprzedzeń, wyobrażeń, a nawet nie dostrzegał żadnej istotnej różnicy pomiędzy stereotypami a *image'em*. Następnie preferował definiowanie tego pojęcia przez wyobrażenie, dodając, że wizualna jego strona nie jest priorytetowa.

Dla Horsta Avenariusu interesującym punktem wyjścia do wskazania istoty pojęcia było stwierdzenie, że trudności, jakie spotyka każdy zajmujący się terminem *image'u*, mają swoje źródło w dawnym pojęciu stosowanym przez antycznych filozofów. Mieli oni przeciwstawić obraz rzeczywistości samej rzeczywistości i z tego miały wynikać dwa poglądy/stanowiska: albo w tych obrazach dostrzega się tylko iluzje i imitacje, na których nie chcemy polegać, albo zakłada się, że rzeczywistości nie można poznać, a więc ma się do czynienia jedynie z wizerunkami [Avenarius 2000, s. 160]. *Image* dla autora jest jak obraz – czymś całościowym, a więc czymś więcej niż suma części [Avenarius 1993, s. 19]. W owych obrazach są zawarte: wartościowanie, przypomnienia, przyporządkowania do innych uświadamianych obrazów. Są relatywnie stabilne w stosunku do przelotnych bodźców skierowanych na ich zmianę. To ma związek z silną subiektywnością *image'u*. Wysoka stabilizacja przyczynia się wciąż do tych samych emocjonalnych reakcji [Avenarius 2000, s. 163]. Avenarius chce przez to wyrazić przekonanie, że publiczność otrzymane od jakiejś organizacji przesłania (bodźce) nie tylko przepracowuje, ale także wyrabia sobie własny obraz, wykorzystując przy tym swoje wrażenia i oczekiwania. Jednocześnie otoczenie organizacji i jej zachowanie, reagując na wiarygodność *renomy* organizacji, wpływa na wizerunek. W ten sposób według Avenariusu kształtowanie *image'u* to nieustanny proces wzajemnych wpływów między organizacją i jej publicznościami [Avenarius 1993, s. 19]. Prowadzi to autora do konkluzji, że nie jest uprawnione mówienie, iż organizacja może opanować publiczność środkami wizerunkowymi [Avenarius 2000, s. 161].

Reinhard Bergler w badaniach nad wizerunkiem firmowym traktował *image* jako stereotypy, tj. bezkrytycznie uwarunkowane formy wyobrażeń. Później wycofał się z tej tezy, tłumacząc to trudnościami odróżniania *image'u*, uprzedzeń, stereotypów, definiując te ostatnie jako schematyczne formy interpretowania rzeczywistości, co upraszcza orientowanie się w otoczeniu [Bergler 1963, s. 22–23].

Denis B. Bromley [1993, s. 25] definiuje firmowe *image* jako wewnętrzne, kolektywne stanowisko (pogląd), które uwypukla w jej korporacyjnej komunikacji (z sukcesem lub bez niego) w prezentowaniu siebie wobec innych.

Volker Trommsdorff krytykował sprowadzanie pojęcia do jednej, psychicznej, subiektywnej cechy wiedzy i wskazywał na konieczność definiowania, które stwarzałoby

możliwość operacjonalizacji (zastosowań praktycznych pojęcia) [1975, s. 20, 22 i 23]. *Image* jest wieloskładnikową strukturą, powstaje z bardziej lub mniej uświadomionych, wartościujących, subiektywnych ocen, wrażeń, połączonych w całościowy obraz, zakodowany nie tylko werbalnie, lecz także obrazowo, epizodycznie i metaforycznie. Jest nie tylko kognitywny, ale także uczuciowy/emocjonalny, przeżyciowy i wartościujący. Krótkie ujęcia *image*'u tego autora to wieloskładnikowa i całościowa podstawa nastawienia grupy celowej do obiektu [Trommsdorff 2002, s. 158–159].

Daniel Boorstin bliski jest nierzadko spotykanemu pogładowi, że *image* jest tym, co organizacyjni agenci chcą, by o organizacji zasadniczo, trwale i wyróżniająco myśleli zewnątrzni interesariusze; jest to określenie *image* poprzez ogólny, globalny zestaw wzorów nastawienia ludzi do jego przedmiotu, oparty na różnorodnych związanych z tym przedmiotem ocenach, doświadczeniach, wyobrażeniach, poglądach i oczekiwaniach.

W ujęciu Daniela Boorstina *image* to ideał, który tylko wtedy się urzeczywistnia, gdy staje się popularny. Przy jego zmianie mamy do czynienia nie ze zmianą stanu (istoty) nosiciela *image*'u, lecz raczej ze zmianą jego fasady [Boorstin 1987, s. 252]. Wymaga się, by *image* służył naszym celom. Jeśli nie nadaje się do tego, to się go odrzuca i tworzy odpowiedni nowy [Boorstin 1978, s. 198]. Jest obrazem, który nam odpowiada, ponieważ zastępuje nam niejasne wyobrażenia [Boorstin 1987, s. 255]. *Image* ma podwójne znaczenie: sytuuje się pomiędzy imaginacją i zrozumieniem, oczekiwaniami i realnością. Dalsze przypisane pojęciu cechy to: syntetyczność, pasywność, bliskość wobec życia i konkretność. Syntetyczność tłumaczy on jako działanie zaplanowane i zrealizowane po to, by osiągnąć określony cel. Jednakże syntetyczność *image*'u, według autora, powodowana jest też tym, że istnieje różnica pomiędzy tym, co widzimy, a tym, co jest w rzeczywistości. On przykrywa rzeczywistość, „jego jedynym celem jest postawienie realności do cienia” [Boorstin 1987, s. 249]. *Image* jest też czymś przekonującym, ponieważ ludzie muszą weń wierzyć, inaczej jest bezsensowny – pisze autor.

Jeśli uwzględnić przedstawione wyżej definicje formułowane w dużym stopniu przez reprezentantów psychologii, nie dziwi, dlaczego popularność i uznanie w literaturze przez długie lata miała definicja następująca:

„*Image* to wyobrażenie, jakie jedna lub wiele publiczności ma o osobie, przedsiębiorstwie lub instytucji; nie jest to obraz rzeczywisty, dokładnie i szczegółowo nakreślony, ale raczej mozaika wielu szczegółów, podchwyconych przypadkowo, fragmentarycznie, o nieostrych różnicach”.

(*An image is the impression of a person, company or institution that is held by one or more publics. An image is not a picture, that is, it is not a detailed representation; it is, rather, a few details softened with the fuzziness of perception* [Grunig 2001, s. 364]).

Wartościowe poznawczo, bo sumaryczne ujęcie cech wspólnych licznych definicji *image*'u spotkać można w leksykonach ekonomicznych. Według nich *image* to całościowy obraz/wyobrażenie, który wyrabia sobie osoba o jakimś przedmiocie, przy

czym chodzi tu raczej o emocjonalne objaśnianie ocenianego obiektu (osoby, grupy osób, instytucji). W związku z ostatnio podaną cechą literatura sugeruje, by istotę *image*'u rozważać w kontekście takich powiązanych pojęć, jak nastawienie, stereotypy, schematy myślowe oraz *imagery*.

Stereotypy są schematycznymi interpretacjami rzeczywistości służącymi uproszczeniom orientacji w otoczeniu. Uwalniają jednostkę od konieczności zdobywania wiedzy, by mieć przejrzystość sytuacji, stanowią punkty orientacyjne ludzkich zachowań [por. podobnie Bergler 1963, s. 23]. W odróżnieniu od stereotypów, które są uprzedzeniami wobec innych, *image* jest indywidualnie motywowany i nie zawiera ekstremalnych wartościowań obiektów wizerunku. Jego synteza/nadrzędnym pojęciem/nastawieniem ma być świat przeżyć, a nieokreśloność pojęcia w sposób jaskrawy ukazuje stwierdzenie, że *image*, stereotypy i nastawienie można razem określić mianem system stereotypów. Wizerunek ma być słabo uświadamianym, mało rzeczowym i racjonalnym stanem świadomości, który jednak jest przydatny, gdyż zastępuje człowiekowi wiedzę, jest jej namiastką, przez co zmniejsza kompleksowość, a zwiększa przejrzystość otaczającego świata.

Wyjaśnienia wymaga użyte wyżej, a zupełnie nieznane w polskiej literaturze pojęcie *imagery*. Podczas gdy *image* jest ogólnym obrazem jakiegoś obiektu, *imagery* dotyczy wyłącznie wizualnych komponentów owego ogólnego obrazu/wyobrażeń o obiekcie [wg Bergler 1963]; może to być skojarzenie np. z logo czy logotypem firmowym, opakowaniem produktów firmy, sloganem firmowym.

Uwzględniając główne poglądy, należałoby powiedzieć, że *image* to wynik emocji (uczuci i wartości związanych z obiektem *image*), indywidualnych motywów (podstaw i bodźców wyznaczających zachowania) oraz znajomości obiektu.

Podobne definicje przyjmuje w swych dziełach guru marketingu Ph. Kotler, gdy pisze: „*Image* to zbiór przekonań, myśli i wrażeń danej osoby o obiekcie” [Kotler 1994, s. 549] oraz: „*Image* to mentalny obraz osoby na temat obiektu; do tego należy wszystko, co osoba wie o obiekcie, w co wierzy, co sobie o nim wyobraża i co z nim wiąże. W 2003 r. określa wizerunek jako zbiór przekonań, idei oraz wyobrażeń, jakie ma osoba o obiekcie. Ludzkie nastawienie i działanie wobec obiektu jest w dużym stopniu uwarunkowane wizerunkiem obiektu: *Image is the set of beliefs, ideas and impression an person holds regarding on object. People's attitudes and action toward on object are highly conditioned by that object's image*” [Kotler 2003, s. 566].

W odróżnieniu od *image*'u marketingowego, uwzględniającego przede wszystkim wizerunek w grupie konsumentów i kontrahentów, wizerunek całej organizacji może być tworzony z uwzględnieniem innych grup z otoczenia, w tym istotnego otoczenia wewnętrznego (pracowników) i społeczno-politycznego. W stosunku do każdego z nich organizacja może tworzyć odrębny wizerunek z wykorzystaniem odrębnych czynników (argumentów).

Na ogólny wizerunek wpływają inne liczne subsystemy, nie tylko subwizerunek organizacji jako pracodawcy czy uczestnika rynku. Organizacja może tworzyć wizerunek na podstawie swego stosunku do ekologii, konkurencji, społecznej odpowiedzialności, jako inwestor, sąsiad wspólnoty lokalnej i wielu innych czynników, odpowiednio do typu, jaki reprezentuje, lub swej specyfiki. Tak np. wyobrażenie (wizerunek) o przedsiębior-

stwie może być kształtowane przez pryzmat procesów technologicznych, produktów, reklamy/polityki i praktyki reklamowej, strategii marketingowych, opakowań, składu zarządu i jego decyzji, rodzaju i przedmiotu zaangażowania społecznego. One również, stając się przedmiotem oceny otoczenia, stanowią subwizerunki – części składowe ogólnego wizerunku organizacji.

Kształtowanie ogólnego wizerunku organizacji staje się więc zadaniem bardzo złożonym. Dla służb PR jest wyzwaniem jeszcze większym, gdyż tylko w części są one odpowiedzialne za tworzenie podstaw pożądanego wizerunku. Rozliczną grupę czynników wpływających na wizerunek, a przy tym zależnych od organizacji, które powinno objąć planowe jego kształtowanie, ujęliśmy w dwie zasadnicze grupy:

I. Stan organizacji w jej wszelkich aspektach i przejawach będących przedmiotem zainteresowania i ocen otoczenia, a więc także przedmiotem subwizerunków i wizerunku ogólnego organizacji, w tym głównie:

1. Deklarowane wartości i umiejętności organizacji, a w tym:

- a) misja jako wyraziste wyrażenie dalekosiężnych zamierzeń i aspiracji organizacji oraz wyzwania wobec pracowników oraz niesprzeczna z misją wizja, czyli koncepcja przyszłości organizacji, jej przyszły stan i obraz nawiązujący m.in. do firmowych wartości (ale też przy uwzględnieniu czynników otoczenia); zarówno misja, jak i wizja są dla otoczenia obietnicami i korzyściami, a zatem czynnikiem wizerunkowym,
- b) deklarowane normy postępowania i inne elementy kultury organizacyjnej (założenia, postawy, wartości),
- c) tożsamość (komunikowana osobowość) jako pewien zestaw cech, które organizacja ma lub pragnie wykształcić i przekazywać otoczeniu (tkwiące m.in. w ewentualnie sformułowanej misji), oraz zestaw szczególnych kompetencji rynkowych, ekonomicznych, społecznych (także zaangażowanie społeczne), kulturowych, sprawnościowych i innych adekwatnych do typu organizacji³,
- d) strategię, koncepcję działania.

2. Stopień urzeczywistniania tych deklaracji i obietnic w działalności, ich przejawy i trwałość.

3. Oferta produktowa, realizowane programy, marki produktów, zasoby materialne (pracy, rzeczowe, organizacyjne – technologie, procesy), finansowe oraz niematerialne własne lub obce przez nią wykorzystywane (obce zasoby informacyjne, obce *know-how* zawarte w licencjach itp.).

³ Gdyby za G. Nizardem [1998, s. 75] wyróżnić cztery rodzaje tożsamości, czyli: (1) formalną (zamierzoną, tworzoną przez zarządy), (2) nieformalną (płynną, bo uzależnioną od jednostek), (3) postrzeganą (dającą się uchwycić przez analizę i badania), (4) złudną (której składową są wszelkie nieświadome, wyobrażone działania i postawy – opowieści, mity, ideologie), to z punktu widzenia analizowanych w tym miejscu celowych działań wizerunkowych chodzić może o pierwszą z wymienionych tożsamości.

II. Intensywność i jakość komunikowania mającego za przedmiot to, co podano w grupie I (realizowanego nie tylko przez PR, ale przez wszystkie podsystemy komunikacyjne organizacji), mierzona głównie takimi odnoszącymi się do nadawcy cechami, jak:

- kompetencje w dziedzinie efektywnego, sprawnego upowszechniania informacji,
- wiarygodność,
- zaufanie odbiorców (atrybutem wiarygodności, odpowiedzią otoczenia na wiarygodność),

a funkcjami komunikowania wobec otoczenia mają być:

- poznawcze, informacyjne,
- objaśniające,
- interpretacyjne,
- motywacyjne/perswazyjne.

Jak nietrudno zauważyć, główne pole wpływu PR na wizerunek to komunikowanie (II) o stanie organizacji (I). Wpływ na stan spraw organizacji (I) ma zarząd, kierownictwo organizacji i inne funkcjonalne działy w strukturze organizacyjnej. PR oddziałuje jedynie pośrednio, gdy podejmuje potencjalne funkcje na rzecz jej organu decyzyjnego i zadowalająco je wypełnia.

Z dotychczasowych rozważań o wizerunku można by wysnuć wniosek, iż realizacja celu PR w obszarze pożądanego wizerunku organizacji zależy od czynników tkwiących po stronie organizacji. Tymczasem z przedstawionych definicji wizerunku wynika, iż jest on nie tylko pod wpływem wiedzy i doświadczeń z obiektem, ale jednocześnie pod przemożnym wpływem wrażeń, przekonań, stereotypów, wyznawanych wartości, odczuć, jakimi ludzie się kierują w swym myśleniu i postępowaniu. Oceniając obiekt z zewnątrz, nie muszą uwzględniać wszystkich elementów stanu i być z nim spójne, ponieważ dla nich rzeczywistość jest taka, jaką przyjmują za rzeczywistość (*Image ist das, wie es (Individuum) glaubt dass er (Imagetraeger) waere* oraz *Image ist das, was man glaubt zu wissen*).

P.S. Green [1992] wręcz twierdzi, że znaczenie wizerunku zależy przede wszystkim od tego, jak jest organizacja pojmowana, mniej – jak działa. Kontynuując tę myśl, można by powiedzieć, że rację mają ci autorzy, którzy uważają, że organizacja tworzy jedynie półfabrykaty wizerunku, media wizerunku w postaci faktów, i że nawet każdy planowo zbudowany *image* nie jest wyłącznie rezultatem istnienia faktów. Nawet gdy organizacja kształtująca wizerunek powołuje się na nie, bardzo często nie mówią one same przez się, lecz przez ich dobór, nadanie im interpretacji korzystnej dla kształtującego, przez wybór tego, co się akcentuje, mówiąc o faktach/zdarzeniach/tematach, jakie im się nadaje znaczenie, przypisuje wartości, co czyni się myślą przewodnią, myślą kluczową (*story line*), co jest przesłaniem.

Do pełnego zestawu głównych grup wpływu na wizerunek (czyli do podanych wyżej grup I i II) należy zatem dodać trzecią, którą krótko można ująć tak:

III. Odbiór, rezonans społeczny zarówno stanu organizacji (I), jak i komunikowania o tym stanie (II) ze strony tych, wśród których organizacja chce planowo stworzyć określony wizerunek lub osiągnąć inny z celów strategicznych. Odbiór ten zależy od:

1. Ich wiedzy o organizacji, świadomości jej spraw, doświadczeń z nią, czyli sfery rozumowej odnoszącej się do stanu spraw organizacji (I) oraz komunikowania (II); pewien wpływ na odbiór konkretnej organizacji ma to, jak postrzega się wszystkie te czynniki w odniesieniu do grupy podobnych organizacji (np. z branży).
2. Ich odczuć, czyli oczekiwań, wyobrażeń, pragnień, lęków, obaw, uprzedzeń, nadziei, sympatii i antypatii, opinii w różnych sprawach związanych i niezwiązanych z konkretną organizacją, uwarunkowanych interesem własnym, zabarwionych pragnieniami i obawami jednostki i całych grup; rezonans społeczny stanu organizacji (I) oraz stanu komunikowania (II) zależy więc także od sfery afektywnej, a nie tylko rozumowej, racjonalnej.
3. Norm społecznych, norm grupy, z którą ludzie czują się związani, a które nakazują tak, a nie inaczej patrzeć i oceniać rozmaite sprawy, ideologie, wyznawane wartości, zdarzenia.

Główne determinanty wizerunku organizacji

(w telegraficznym skrócie)

... to rezultat tego, co robisz, co mówisz oraz co inni mówią o tobie, czyli:

I.

Stan organizacji w jego wszelkich aspektach i przejawach

+

II.

**Komunikowanie o stanie (jak w punkcie I),
prowadzone przez różne podsystemy komunikowania się organizacji, nie tylko PR**

+

III.

**Społeczny rezonans I i II (w grupach otoczenia organizacji, opinia publiczna)
kształtujący się na podstawie czynników**

- racjonalnych
- emocjonalnych
- społecznych

=

WIZERUNEK

Mówiąc zatem o docelowym wizerunku, czyli o tym, jak powinni postrzegać organizację ludzie, grupy z jej otoczenia, co o niej myśleć itd., należałoby wskazać, iż mamy

do czynienia z jednoczesnym wpływem tych trzech grup czynników, a twierdzenie, że wizerunek zależy od tego, jakim się jest, na jaki się zasługuje, nie zawsze bywa prawdziwe.

Wizerunek społeczny może się zmieniać wraz z każdą nową wiadomością o organizacji, jej polityce, zasadach działania, w wyniku każdego kontaktu i wyniesionego zeń doświadczenia, ale też z każdą zmianą po stronie osób z otoczenia – ich stanu uczuciowego, kontekstu społecznego, który zmienia kryteria oceny zjawisk według preferowanych wartości. Komunikowanie uprawiane przez służby PR, jako właściwa ich metoda działania, posługuje się zawsze intencjonalnymi przekazami informacyjnymi. Nie oznacza to, że tylko one wpływają na cele, które ma realizować PR. Mają znaczenie również wydarzenia, sytuacje, zjawiska społeczne, niezależne od kreatora PR. On jednak nie może być wobec nich pasywny, lecz powinien je wykorzystywać do swych celów.

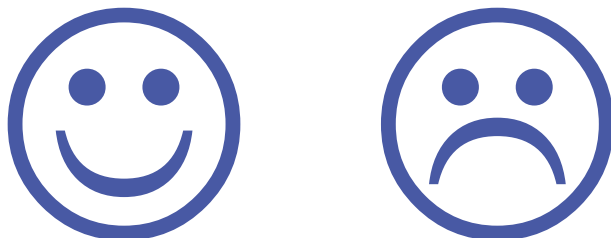
Z praktyki

Oto przekonujący dowód na rolę kontaktu otoczenia z organizacją w wyrabianiu sobie przez nie opinii i wyobrażeń o niej. Dostarczył go „nowy człowiek” w jednej z europejskich linii lotniczych, który – mając za zadanie ratowanie sytuacji firmy – dostrzegł i wykorzystał do zmian w zarządzaniu, wewnętrznym systemie pracy i odpowiedzialności pracowników fakt, iż każda linia lotnicza dostarcza w jednym dniu swym klientom 50 000 (!) „momentów prawdy”. Odtąd miały one być „momentami zadowolenia klientów”; w usługach, gdzie niemożliwa jest przedzakupowa ocena jakości produktu, dla oceny jakości obsługi, zaufania do przedsiębiorstwa rozstrzygający staje się każdy rodzaj kontaktu z pracownikami (i firmą). Sukces, jaki dzięki dostrzeżeniu tysięcy okazji do tworzenia ogólnego *image’u* przedsiębiorstwa odniósł Jan Carlzon (bo o nim tu mowa) [1987], obiegł cały menedżerski świat, książka opisująca te doświadczenia tłumaczona była na wiele języków, a w Europie doświadczeniom tym nadawano tytuł *Rewolucja kulturalna w zarządzaniu*.

Fenomeny w powstawaniu wizerunku

Generalizację wizerunku na podstawie pojedynczych faktów, zdarzeń czy doświadczeń opisuje jeden z ustalonych fenomenów związanych z kształtowaniem się *image’u*. Chodzi tu o zjawisko określane w literaturze fachowej jako **zjawisko kontrastowania** (promieniowania, irradacji). Człowiek kształtuje swoją opinię o obiekcie *image’u* na podstawie cech, faktów, zdarzeń łatwych do dostrzeżenia, łatwo dostępnych, spektakularnych, dramatycznych. Nieważna jest rzeczywista ranga zdarzeń i faktów, lecz to, jak są one postrzegane w umyśle. Wykorzystuje przy tym swoją skłonność do generalizacji, a więc nawet nie sprawdza faktów i słabych – w gruncie rzeczy – podstaw do oceny czegoś, co prowadzi do tego, że nawet drugorzędna cecha, fakt itp. narzucają schemat patrzenia i oceny. Graficznie zjawisko to prezentuje rysunek 3. Jak widać, jeden szczegół – inaczej uwypuklona linia ust czy też na jednym rysunku warga dolna, na drugim górna – wpływa na to, że jedna twarz wydaje się wesoła, a druga ponura.

Spektakularny wpływ na wizerunek organizacji może mieć jej nazwa, kolor gmachów, opinie o kierownictwie, konkretny przypadek reklamy jej produktu. Wizerunek marki produktu kształtują: jego charakter, nazwa, styl reklamy, etykieta, opakowanie, cena. W stosunku do każdego dowolnego przedmiotu *image* można by wskazać specyficzną



Rysunek 3. Zjawisko iradiacji (promieniowania, kontrastowania)

dla niego grupę (spektakularnych) czynników wpływu. Z doświadczenia można podać znamienne przykłady na omawiane zjawisko (fenomen) kontrastowania. W części poświęconej historii PR w Niemczech opisujemy, jak zaprezentował się Krupp na pierwszej światowej wystawie w Londynie w 1851 r. Pokazał tam mianowicie ponad dwutonowy odlew, co było niespotykanym na tamte czasy osiągnięciem przemysłu odlewniczego. Od tej pory o Kruppie mówili wszyscy. Oczywiście w tym przypadku odlew promieniował pozytywnie na wizerunek firmy. Podobnie jedno spektakularne wydarzenie przyniosło niespotykany rozgłos firmie IBM, gdy zorganizowała ona rozgrywkę szachową G. Kasparow – komputer. Efektem zainteresowania 250 dziennikarzy były dwa miliony wzmianek w mediach, często o światowym zasięgu i na pierwszych miejscach [Seitel 2003, s. 488]. Częściej jest odwrotnie, na co wskazuje współczesny przykład – doświadczenie firmy Procter and Gamble z logo. Ośrodki protestanckie kolportowały w 1979 r. ulotki z informacją, że znak firmowy zawiera symbole satanizmu (głowa czarnoksiężnika i 13 gwiazd), co miało oznaczać, że firma tworzy ligę z szatanem (*league with satan*). Zmusiło to w 1991 r. firmę do korekty logo. Dawny i obecny wzór logo (w oryginale z elementami fioletowymi) prezentujemy na rysunku 4.

Logo firmy Procter and Gamble



dawne z 1930 r.
(„*League with satan*”)



zmodernizowane z 1991 r.

Źródło: S.M. Cutlip, A.H. Center, G.M. Broom: *Effective Public Relations*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New York 2000, s. 394.

Rysunek 4. Dawne i obecne logo firmy Procter and Gamble

Innym przykładem przenoszenia pojedynczych, łatwo dostrzegalnych zdarzeń, ocen, cech czy przypadków na wizerunek jakiegoś przedmiotu może być zachowanie szefa amerykańskiej Exxon Valdez w czasie kryzysu, jaki dotknął firmę po zanieczyszczeniu przez jej tankowiec wybrzeża Alaski (opisujemy ten kryzys w aneksie w przykładzie 13). Nieumiejętne zachowania komunikacyjne w kryzysie, a według dość powszechnej opinii wręcz arogancja szefa, szczególnie wobec mediów, spowodowały, że zaczęto go postrzegać wyjątkowo źle i przenoszono to na wizerunek firmy.

Z praktyki

Najbardziej przekonujące są w tym przypadku badania marketingowe. Z badań Uniwersytetu Ekonomicznego w Wiedniu wynikało, że zmiana korka do szampana na plastikowy wywołała reklamacje klientów skarżących się na obniżenie jakości trunku. Kształt etykiety na butelce białego wina miał wpływać na odczuwany smak. Podobny wpływ na smak wywierał kolor margaryny, kolor wnętrza lodówki zaś wpływał na uświadamianą temperaturę chłodzenia. Jeśli w reklamie produktów dla osób starszych użyjemy słowa „stary”, to wytworzymy jej zły obraz (wizerunek). Co więcej, wizerunek reklamy może się stać aureolą, która ukształtuje negatywny obraz produktów reklamowanych z użyciem tego słowa (być może – innych produktów firmy).

Taki mechanizm powstawania wizerunku w połączeniu z wpływami społecznymi i uczuciowymi ludzi może spowodować, że ten sam przedmiot *image* będzie miał rozmaite, nawet przeciwstawne wizerunki, m.in. zależnie od tego, jakie są ich wyobrażenia o idealnym stanie tego przedmiotu i jak dalece różni się od niego stan rzeczywisty, co cenią w życiu, jakie wartości wyznają itd. Zespół rockowy może mieć u tej samej jednostki lub grupy jednostek pozytywny wizerunek muzyczny i negatywny społeczny (np. pod wpływem obiegowych opinii, jakoby wszyscy członkowie takich zespołów brali narkotyki).

Innego rodzaju zjawiskami, które w zależności od sytuacji mogą mieć także korzystne, a nawet bardzo korzystne wpływy na wizerunek organizacji, są przede wszystkim zjawisko stabilizacji wizerunku oraz aureoli (transferu wizerunku).

Zjawisko stabilizacji wizerunku to utrzymywanie się dotychczasowego jego stanu pomimo zmiany czynników, które w przeszłości ukształtowały ów wizerunek.

Efekt stabilizacji wynika z faktu, iż *image* reprezentuje wysoce stabilny system, który może być naruszony i zmieniony tylko w dłuższym okresie. Tłumaczy się to tym, że ludzie nie przyjmują łatwo lub wcale informacji, które przekreślałyby lub zakłócały ich dotychczasowe opinie, oceny, sposoby postrzegania, stosunek emocjonalny do czegoś. Oznaczałoby to bowiem pojawienie się na nowo niepewności, złożoności/ kompleksowości, słabej przejrzystości otaczającego świata (organizacji, rynku, produktów itd.). Stabilizacja dotychczasowych wyobrażeń i myślenia będzie się utrzymywać dopóty, dopóki ludzie nie będą zmuszeni do tego przez silne bodźce, takie głównie jak nowe doświadczenie rzeczywistości. Szybsza zmiana może nastąpić wówczas, gdy zajdą okoliczności, które radykalnie zaprzeczą dotychczasowym doświadczeniom.

Dla organizacji dbającej o wizerunek i prowadzącej PR omawiane zjawisko ma różne następstwa w zależności od tego, czy satysfakcjonuje ją, czy nie obecny wizerunek. Stabilizacja złego wizerunku – mimo że organizacja poczyniła pewne wysiłki, by go zmienić – jest dla niej bardzo niekorzystna. W innej sytuacji jest organizacja, która (niezasłużenie) wykorzystuje pozytywne skutki dobrego wizerunku ukształtowanego w przeszłości, obecnie nie mając ku temu obiektywnych podstaw. W celu zachowania pozytywnego wizerunku musi ona przez dłuższy czas utrzymać na dotychczasowym poziomie swoje ogólne zachowania. Jednocześnie dla PR oznacza to podtrzymanie w dłuższym czasie jakości komunikowania, które nie zaburzy w świadomości ludzi dotychczasowych wyobrażeń o organizacji. Wymaga to właściwego stylu, treści i skoordynowania rozproszonych aktywności komunikacyjnych, a jeśli trzeba – także ich korygowania. Zmiany w *image'u*, korekty wyobrażeń i postrzegania organizacji są niezbędne i mogą być planowane tylko długookresowo.

Jeśli uwzględnia się zjawisko stabilizacji, to nie można absolutyzować ważności podanego niżej hasła, jednak w świetle omówionego wcześniej zjawiska promieniowania (kontrastowania, irradycji) wydaje się ono słuszne.

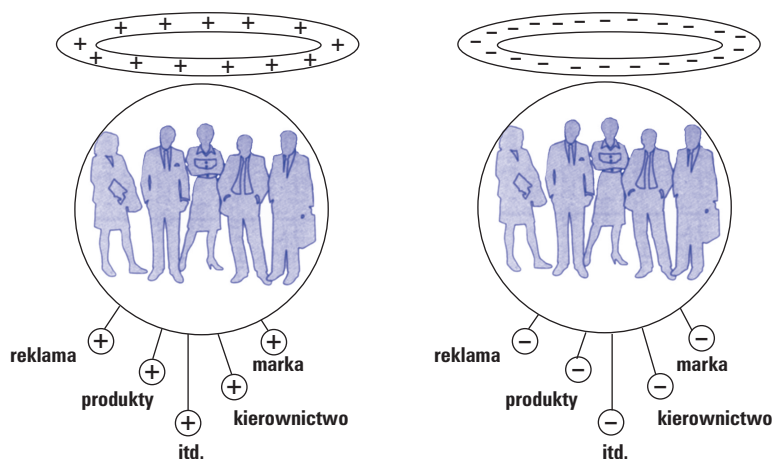
Potrzeba lat, by zbudować dobrą reputację, a wystarczy tylko moment, by ją stracić.

Do pragmatycznego znaczenia pozytywnego wizerunku (o korzyściach będzie mowa w części poświęconej motywom prowadzenia PR) przyczynia się **zjawisko aureoli, transferu *image'u***. W zagranicznej literaturze spotkać można lapidarne jego określenie: „wpływ ogólnego wrażenia na specjalne wrażenia”. Przez ten psychiczny mechanizm ogólne nastawienie do jakiegoś przedmiotu wpływa na postrzeganie właściwości tego przedmiotu. Następuje transfer wizerunku – np. pozytywny wizerunek ogólny organizacji przenoszony jest na pozytywne postrzeganie rozmaitych spraw z nią związanych, np. jej zarządu, oferty, reklamy, polityki ekologicznej itd., i odwrotnie.

Z praktyki

Pojęcia „transfer *image'u*” używa się też w odniesieniu do reklamy, mianowicie jako odtworzenie w świadomości (pamięci) obrazów z reklamy telewizyjnej pod wpływem usłyszenia ścieżki dźwiękowej wyemitowanej w radiu (termin wprowadzony przez Jessego Kormana).

Rysunek 5 stanowi próbę schematycznego ujęcia zjawiska aureoli.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Efekt aureoli

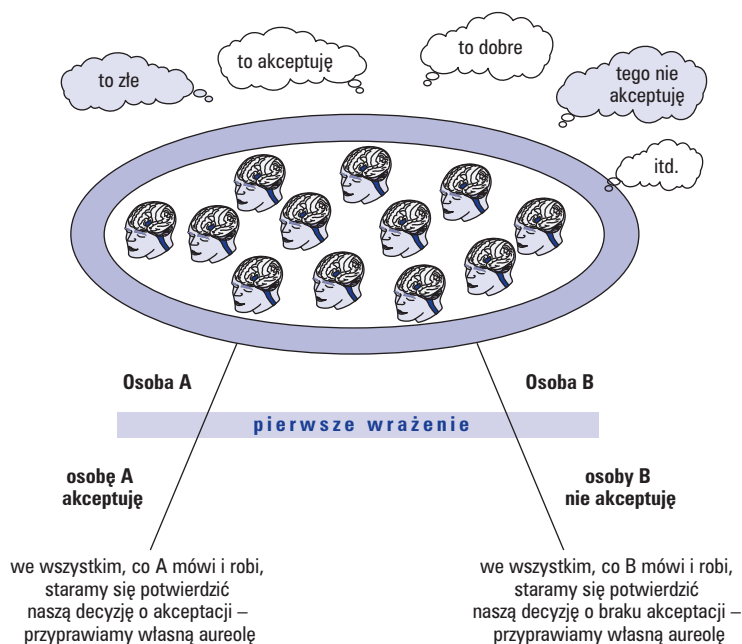
Znane jest też **zjawisko odwróconego efektu aureoli**, zwane w Polsce częściej **efektem „diabelskim”**. Upředzenia i pierwsze wrażenie to podstawy, by pewnym ludziom przyprawić własną aureolę. Psychologia tłumaczy to m.in. tym, że ludzie dążą do uporządkowania świata i szufladkowania innych, np. na dobrych i złych. Jeśli komuś przypisze się aureolę złego, to wszystko, co on robi czy mówi, próbuje się tak zinterpretować, by pasowało do tego wizerunku. Trzeba silnych bodźców, by osobę tworzącą aureolę, a dodatkowo lubiącą mieć rację, zmusić do zmiany pierwszego wrażenia [Davies 1990, s. 33]. Ktoś utrzymujący, iż dobrym muzykiem jazzowym może być tylko Murzyn, zorientowawszy się, że ma właśnie do czynienia z białym jazzmanem (w odruchu pierwszego wrażenia, które trwa od czterech do kilkunastu sekund i pozwala w pierwszym rzędzie rozpoznać płeć i rasę), będzie przekonany, że z zasady jest to zły muzyk, oraz będzie dążył do potwierdzenia swojej „kwalifikacji”. Ta swoista fiksacja wrażenia i tłumaczenie jego przyczyn muszą się skojarzyć czytelnikowi z podobnymi wyjaśnieniami omówionego wyżej efektu stabilizacji *image*’u oraz psychologicznymi, naukowymi objaśnieniami stabilności *image*’u zawartymi w rozważaniach na temat definiowania wizerunku.

Na rysunku 6 próbujemy zilustrować owo diabelskie przypisywanie aureoli, będące jednym z mechanizmów powstawania wizerunku.

Na podstawie badań amerykańskich telewidzów, przeprowadzonych przez Alberta Mehrabiana [1971] (które szerzej przytaczamy dalej), 55% wrażenia, jakie wywieramy na innych w przekazie telewizyjnym, a więc operującym głównie obrazem, zależy od tego, „co widać”, 38% od tego, „co słysząc”, i 7% od tego, „co mówimy”. Odwołując się do dalszych wyjaśnień zakresu pojęć „komunikacja werbalna/niewerbalna”, można więc z badań tych wyciągnąć wniosek, że pierwsze wrażenie jest głównie lub wyłącznie

czymś mechanicznym, bezrozumnym, co ułatwia uruchomienie różnych uprzedzeń, postaw, własnych poglądów na to, co należy, a czego nie należy lubić czy akceptować, co należy poprzeć, a czego nie itd.

Nie mniejszą trudność w tworzeniu pożądanego wizerunku niż czynniki tkwiące po stronie tych, wśród których organizacja chce mieć pozytywny obraz (m.in. opisane fenomeny *image'u*), mogą sprawiać obowiązujące w działalności public relations normy etyczne. Nie powinny bowiem pozwalać one na wykorzystanie owych subiektywnych wpływów na wizerunek i manipulowanie nim, tworzenie sztucznego wizerunku oderwanego od czynników obiektywnych ujętych w grupach I i II. O normach tych piszemy dalej w tym rozdziale.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 6. Efekt „diabelski”

W kształtowaniu wizerunku w otoczeniu społeczno-politycznym inną pozycję wyjściową będzie mieć organizacja nastawiona na dobre wyniki finansowe, a inną – na uzyskanie społecznego potwierdzenia swego istnienia (porozumienie z grupami społecznymi na skutek docenienia społecznych wartości, np. konsensu ze stowarzyszeniami ochrony konsumentów co do środków bezpieczeństwa produktów, ochrony zdrowia itp.).

Zmiana *image'u* jest zadaniem trudnym, m.in. dlatego, że wymaga jednoznacznego i klarownego jego sformułowania, niesprzecznego z rzeczywistym stanem organizacji,

który będzie stale przekazywany instrumentami stanowiącymi całościową koncepcję. Impulsy docierające do otoczenia z osobistych doświadczeń, wynoszonych z wielokrotnych kontaktów z organizacją, muszą potwierdzać to, co do otoczenia dociera z komunikowania. Jak już wzmiankowaliśmy na początku rozważań o wizerunku, właśnie osobiste, silne doświadczenie sprzeczności pomiędzy dotychczasowym *image*'em a rzeczywistością organizacyjną może zainicjować proces zmiany dotychczasowego *image*'u – wymusić go.

Koncentrując się zbyttno na swoim obrazie, możemy mu zaszkodzić.

Dlatego chociaż PR zdecydowanie uznaje komunikowanie za podstawową metodę osiągania celów, również pożądanego wizerunku, w praktyce stosuje – obok komunikowania – metodę oceny zgodności postępowania organizacji z interesami i oczekiwaniami poszczególnych grup celowych, co w konsekwencji doprowadza do zgodności albo metodami werbalnymi, albo przez korektę postępowania organizacji. Według prezentowanych w innym miejscu książki stopni doskonałości PR (zob. koncepcje J. Gruniga, część czwarta książki) byłby to model doskonałego PR charakteryzującego się symetrycznym, dwustronnym komunikowaniem.

Subiektywnie oceniany przez otoczenie dany element wizerunku może być zmieniony także przez jednoczesne wykorzystanie obu metod, np. zmianę zachowania w tych zakresach, które najbardziej „ważą” wśród zespołu elementów oceny uwzględnianych przez grupę celową, oraz działalność komunikacyjną skierowaną: a) bądź na przekonanie grupy do zmniejszenia stopnia wymagań wobec tego elementu, b) bądź na nadanie wyższej rangi elementom wizerunku pozytywnie ocenianym przez grupę, mniejszej zaś pozostałym elementom, c) bądź na zmianę ocen formułowanych przez otoczenie wobec poszczególnych elementów wizerunku, zgodnie z interesem i stanem rzeczy w organizacji. Ogólny postulat w kształtowaniu *image*'u można by zatem wyrazić tak, jak niemal pół wieku temu w Bernie uczynił to N. Geber:

„Wprawdzie czyny przemawiają silniej niż słowa, ale czyny i słowa przemawiają oczywiście silniej niż tylko czyny; nie wystarczy działać w interesie publicznym – trzeba także zadbać, aby publiczność dowiedziała się o tym”.

[wg Kronhuber 1972, s. 11].

Wypada jednak podkreślić, iż w PR w przedsiębiorstwach trudne jest godzenie interesów własnych z interesami otoczenia czy też połączenie maksymalizowania wyniku ekonomicznego z wysoką efektywnością społeczną, stałą gotowością do krytycznej oceny własnych interesów w polityce i konkretnym działaniu. Włączanie do celów przedsiębiorstwa celów społecznych, dostosowywanie się do zmian wymagań i oczekiwań otoczenia społecznego może bowiem osłabiać pozycję przedsiębiorstwa

w walce konkurencyjnej i zachwiać perspektywicznie ujmowaną egzystencją na rynku. W konkretnych sytuacjach rynkowych przedsiębiorstwa nieliczące się ze społecznymi skutkami swej działalności mogą osiągać większe zyski głównie dzięki relatywnie niższym kosztom działalności. Nic dziwnego, że w badaniach J. Gruniga model dojrzały PR reprezentowało tylko 15% spośród badanych przedsiębiorstw amerykańskich, kanadyjskich i brytyjskich. Jak wynika z rozważań w innych rozdziałach tego opracowania (rozdział 2 na temat motywów zainteresowania przedsiębiorstw działalnością PR oraz rozdział 7, punkt 19 na temat społecznego zaangażowania biznesu), wyraźnie zarysowuje się jednak tendencja sprzyjająca pozycji rynkowej przedsiębiorstw o wyrażonej orientacji społecznej, uzyskujących akceptację społeczną.

Z praktyki

Jeśli coraz powszechniejsza staje się praktyka wyboru towarów na rynku zależnie od tego, kto kryje się za tymi towarami, można powiedzieć, że przedsiębiorstwa darzone zaufaniem będą atrakcyjniejsze jako oferenci i mogą w ten sposób w pewnym stopniu kompensować koszty ponoszone w związku ze swą społeczną orientacją.

W literaturze polskiej pojawiła się nowa kategoria wizerunku – **wizerunek równoległy**, zwany też relacyjnym lub odniesienia (o tej koncepcji piszemy na s. 887–889; tu jedynie sygnalizujemy ogólne założenia koncepcji). Według autora – Wojciecha Budzyńskiego [2008] – koncepcja ma na celu zwiększenie skuteczności kreowania wizerunku „właściwego” za pomocą działań public relations.

Wizerunek równoległy, do którego sięga jednostka jako do punktu odniesienia przy tworzeniu wizerunku określonego obiektu, powstaje w wyniku analizy informacji przychodzących z przeszłych doświadczeń i zgromadzonych w nich, niepowiązanych w danej chwili bezpośrednio z poznawaniem obiektem, ale pozostających z nim w wielopłaszczyznowych relacjach [Budzyński 2008, s. 55]. Odnosi się bezpośrednio do innego podmiotu niż aktualnie oceniany. Jest kategorią relatywną, bowiem pozostaje w relacji do innego wizerunku lub wizerunku idealnego. Wizerunkiem równoległym może być: wizerunek innego obiektu tego typu (ogólny), wizerunek obiektu podobnego (konkretnego), wizerunek obiektu idealnego, wizerunek złożony (uporządkowanie przeszłych doświadczeń różnego typu), a konkretniej może nim być np. firma, marka, produkt, kraj, ugrupowanie integracyjne itd. [Budzyński 2008, s. 54].

1.4. Wizerunek a korporacyjna reputacja

Wizerunek i reputacja to w PR pojęcia podstawowe, ale ich rozróżnienie rzadko jest przez środowisko podejmowane, a liczne próby podejmowane z pozycji marketingu czy zarządzania (strategicznego) nie satysfakcjonują. Dzieje się tak za sprawą bardzo nieostrego pojęcia reputacji przy dość powszechnej zgodzie, co należy rozumieć przez termin „wizerunek”. W tej sytuacji, poza ogólną bibliografią tematu, szczególnie

analizie poddaliśmy opracowania poświęcone reputacji jako głównemu zagadnieniu definicyjnemu, które cechuje rozległa erudycja i przeglądowy charakter.

Jednakże trzeba zdecydowanie podkreślić, że definiowanie to tylko jedno z dwóch zadań badawczych środowiska akademickiego, związanych z zagadnieniem reputacji. W bardzo bogatej literaturze tematu narastającej przez pięćdziesiąt lat współcześnie wydaje się dominować drugi kierunek badawczy, będący próbą zadośćuczynienia potrzebom praktyki, głównie biznesu, i znalezienia odpowiedzi na pytanie, jak osiągnąć pragmatyczne (czytaj: biznesowe) korzyści z reputacji. Wśród nich obecnie na centralne miejsce wysuwa się wartość/wycena firmy. Reputacja jest tu rozważana jako kreacja wartości firmy. Dla zarządzających reputacją istotne stają się takie kwestie, jak proces osiągania reputacji, jego stadia, takie mierzenie poziomu reputacji, by mogło służyć do porównań z konkurentami rynkowymi, oraz sposoby mierzenia wyników/konsekwencji/korzyści z reputacji. Główny obecnie ciężar w badaniach to łączenie rozlicznych sposobów kształtowania owocnej reputacji w zintegrowane modele, które mogłyby stanowić pomoc w strategicznych decyzjach firm, a nie tylko w kształtowaniu poziomu percepcji i rozpoznawalności firmy przez otoczenie. Próby w tym kierunku wciąż trwają i wciąż nie są traktowane jako w pełni udane. Zresztą w dużym stopniu krytyka dotyczy także braku satysfakcjonującej odpowiedzi na pytanie o to, jak w procesie kształtowania reputacji dokonać przejścia od faz wstępnych (np. od percepcji, przekonania, znajomości firmy opartych na doświadczeniu i obserwacji, w tym doświadczeniu z komunikowaniem firmy, z medialnymi przekazami) do pożądanej postawy, zaufania oraz intencji względem firmy, wyrażonych pożądanym zachowaniem. Zagadnieniem do odrębnego opracowania są techniki badań, możliwe do wykorzystania w określaniu poziomu reputacji. W tym zakresie odsyłamy czytelnika do literatury, w tym tworzonej przez środowisko PR, np. do artykułu A. Adamus-Matuszyńskiej na temat zakresu, a przede wszystkim technik badania reputacji, ogłoszonego na platformie Proto (proto.pl/reputacja/info?itemId=29653).

W tym opracowaniu na temat reputacji zajmujemy się głównie pierwszym wymienionym kierunkiem badań, tj. istotą pojęcia „reputacja” i jej odniesieniem do takich powiązanych pojęć z dziedziny PR, jak wizerunek, tożsamość, kapitał reputacyjny, oraz bardzo rzadko podejmowaną lub wcale niepodjętą w literaturze PR kwestią tzw. firmowej celebrity.

Nie sposób (a nawet nie wydaje się to konieczne) wyczerpać przegląd kilkudziesięciu sformułowanych na świecie definicji reputacji. Można się raczej starać o pewną reasumpcję istoty reputacji i kierunku zmian w definiowaniu. Wobec mnogości definicji i podejść badawczych celowe okazało się ich kwalifikowanie do poszczególnych grup. Dlatego jako główne źródła wykorzystaliśmy w tej grupie literaturę o charakterze przeglądowym, w miarę dostępu obejmującą długie okresy. Jeśli chodzi o stan do 2003 r., to na centralnym miejscu stawiamy jako źródło raport z wyników badań empirycznych nad definiowaniem reputacji, przygotowany w 2005 r. przez zespół pracowników z Uniwersytetu Południowej Florydy w osobach: M.L. Barnett, J.M. Jermier i B.A. Lafferty [2006], opracowanie G. Berensa i C.B.M. van Riela [2004] obejmujące 50-lecie bibliografii tematu, opracowania prof. Manfreda Schwaigera, inicjatora i członka

kierownictwa Europejskiego Centrum Studiów nad Reputacją [2004]. Dla czytelnika polskiego zainteresowanego tym konkretnym tematem łatwo dostępne mogą być: referat Katarzyny Majchrzak, przygotowany na FORUM PR 2008 r. i zatytułowany *Zarządzanie reputacją korporacyjną we współczesnej gospodarce* (w zbiorze pod red. R. Maćkowskiej i H. Przybylskiego [2009, s. 291 i nast.]) oraz podany wyżej artykuł A. Adamus-Matuszyńskiej. Pierwsze wymienione opracowanie zawiera definicje podane w wydawnictwach akademickich (Indeks Pro Quest) w latach 1980–2003, z tym że dane z okresu 1 stycznia 2001 – 31 grudnia 2003 r. to definicje systematycznie przez zespół zgromadzone i sklasyfikowane. Uwzględniono przy tym wyłącznie definicje występujące w publikacjach, które termin „reputacja korporacyjna” zawierały w tytule lub abstrakcie. Wzrost liczby definicji zawartych w latach 1985–1997 w opracowaniach mających ten termin w tytule lub abstrakcie był bardzo nierównomierny i obejmował od jednej do kilku definicji, po tym okresie zaś dokonał się gwałtowny wzrost, osiągając 16 definicji podanych przez R. Benetta i R. Kottasza [2000]. Jeśli uwzględnić tę liczbę definicji, to w badanym przez zespół okresie było ich już dwukrotnie więcej, w stosunku zaś do okresu sprzed 2000 r. – pięciokrotnie więcej.

Z samodzielnie zbadanego okresu autorzy uwzględnili 49 definicji pochodzących z 49 źródeł artykułowych i książkowych. Rzeczą wyróżniającą to opracowanie jest nie tylko próba kwalifikacji wynotowanych definicji i opracowanie własnej, lecz także odniesienie terminu reputacji do tożsamości (*corporate identity*), wizerunku (*corporate image*) oraz kapitału reputacyjnego (*corporate reputation capital*). W ten sposób wypełnili oni lukę w dotychczasowej literaturze, gdzie brakowało wskazania relacji podanych terminów. Jednakże trzeba stwierdzić, że również w owym poszerzonym ujmowaniu reputacji zabrakło spostrzeżenia, że gdy analizujemy sposób i etapy zarządzania wizerunkiem oraz podany w literaturze sposób zarządzania reputacją, różnice pomiędzy wizerunkiem a reputacją niemal się zacierają.

Czytelnik osądzi sam, czy i w jakim stopniu dokonany w tej części książki obszerny przegląd definicji reputacji zmienił sytuację, którą w 1997 r. tacy klasyści bibliografii tematu jak Ch.J. Fombrun i C.B.M. van Riel ocenili słowami: „chaos i jałowość”. Znamienne, że ocena ta powstała po tym, jak Ch.J. Fombrun [1996, s. 72] sformułował definicję reputacji następująco: „Korporacyjna reputacja to jest percepcyjna ocena firmowych przeszłych działań oraz przyszłościowej perspektywy, które reprezentują ogólne odwołanie się (apel) do całego grona głównych interesariuszy, gdy ci dokonują porównań z konkurentami”. Zapewne dla uporządkowania „pejzażu definiowania” (to wyrażenie zaczerpnięte od ww. autorów) zaproponowali oni wówczas kilka perspektyw patrzenia na korporacyjną reputację, tj. ekonomiczną, strategiczną, marketingową, organizacyjną, socjologiczną, finansową/rachunkową. Jednakże nie była to ostateczna definicja ani tego autora, ani wielu innych spośród powoływanych. Dlatego prezentację definicji dokonujemy dalej w taki sposób, by pokazać, że nawet tacy czołowi przedstawiciele bibliografii tematu jak właśnie Ch.J. Fombrun zmieniali swoje sformułowania nie tylko w dynamicznym rozwoju swej twórczości na przestrzeni lat, ale nawet w opracowaniach pochodzących z tego samego roku lub w tej samej, pojedynczej pracy.

W kwestii wzajemnych relacji pojęć reputacji, tożsamości, wizerunku i kapitału reputacyjnego literatura przynosi najbardziej zróżnicowany obraz w przypadku relacji pomiędzy reputacją a wizerunkiem (w znaczeniu: co się w czym mieści), dlatego że wciąż są to pojęcia – szczególnie reputacja – krańcowo odmiennie w literaturze definiowane; zarzut relatywnej nieostrości pojęcia „reputacja” w stosunku do terminu „wizerunek” wydaje się być w sprzeczności do pokazanej na końcu tego punktu znacznej liczby konkretnych wskaźników służących pomiarowi poziomu reputacji firm. Podobne wskaźniki nie występują przy wnioskowaniu o stanie wizerunku jakiegoś podmiotu. Mimo tego zróżnicowania dokonana niżej analiza pojęć pozwala na stwierdzenie, że wzajemne relacje pomiędzy tytułowymi pojęciami tej części książki można ująć następująco:

Tożsamość > Wizerunek > Reputacja > Reputacyjny kapitał.

Cytowani autorzy raportu dokonują następującego rozróżnienia pomiędzy tymi pojęciami: **tożsamość** to percepcja organizacji ze strony zatrudnionych i kierownictwa, a więc pochodzący z wewnątrz podstawowy charakter firmy, adekwatny do stanu aktualnego, czyli prezentujący to, czym firma aktualnie jest; **wizerunek** natomiast jest percepcją organizacji ze strony zewnętrznych obserwatorów. Jak zauważa Y.-K. Wei' [2002], tożsamość może pozostawać stała, podczas gdy wizerunek/wyobrażenia zmieniają się pod wpływem wydarzeń zewnętrznych. Przejścia od tożsamości do *image'u* dokonują – w ujęciu autorów raportu – public relations, marketing lub inne procesy w organizacji. Stwierdzają też, że wizerunek może być przez organizację kształtowany, ale nie kontrolowany, ponieważ na jej pojmowanie wpływają takie czynniki, jak „doniesienia medialne, rządowe regulacje i nadzór, dynamika przemian przemysłu, inne wpływy makro”. Reputacja zaś jest rezultatem zagregowania tych dwóch percepcji – *it gauges a firm's relative standing both internally with employees and externally with its stakeholders*. W tym znaczeniu tożsamość i wizerunek stają się komponentami reputacji. Wizerunki mogą stosunkowo szybko się zmieniać jako wynik zmian organizacyjnych lub programów komunikacji, podczas gdy reputacja wymaga konsekwencji w działaniu na jej rzecz. Takie pojmowanie trzech pojęć prowadzi autorów raportu do następującej definicji: **Reputacja** to kolektywna/zespołowa/wspólna ocena/oszacowanie korporacji, dokonana przez obserwatorów, a powstała na podstawie oceny wpływów natury finansowej, społecznej, środowiskowych/otoczenia na przestrzeni lat (*observers' collective judgments of a corporation based on assessment of financial, social, and environment impacts attributed to the corporation over time*). Autorzy potwierdzają znaną tezę, że skoro wizerunek to suma przekonań, postaw, wrażeń, które osoba lub grupa ma na temat przedmiotu wizerunku, oraz skoro wizerunek jest kreowany, to nie musi on odzwierciedlać organizacyjnej/firmowej rzeczywistości, lecz może zawierać informacje nieprawdziwe; piszą, że spotyka się wręcz pogląd, iż rzeczywistość rzadko jest zgodna z wizerunkiem.

Modele identyfikacji reputacji

I. Klasycy tacy jak Ch.J. Fombrun i C.B.M. van Riel [2004, s. 165–166] zdefiniowali w 2004 r. reputację z wykorzystaniem cech charakteryzujących organizację, przy czym podają trzy ich kategorie, mianowicie:

- a) cechy, które zatrudnieni wskazują jako główne,
- b) cechy, które w opinii zatrudnionych odróżniają daną organizację od innych,
- c) cechy trwale zespalaające terażniejszość z przeszłością oraz przyszłością (ewolucję sposobu definiowania Ch.J. Fombruna zob. dalej).

II. G. Berens i C.B.M. van Riel, analizując stan z ostatnich 50 lat, wskazali w 2004 r. trzy następujące identyfikacje reputacji:

1. Reputacja jako ocena organizacji w perspektywie społecznych oczekiwań; przykładem ma tu być model RQ Ch.J. Fombruna (o nim dalej); jako taki jest pomiarem rezultatów, korzyści niematerialnych oraz zaufania i postaw interesariuszy.
2. Reputacja w znaczeniu „metafory osobowości” (*personality metaphor*); jest to nawiązanie do modelu Davies Corporate Personality Scale (2003), przewidującego pomiar reputacji poprzez zapytania interesariuszy o ocenę osobowości organizacji (personifikacja organizacji) oraz o satysfakcję z niej.
3. Reputacja w znaczeniu zaufania, którym interesariusze obdarzają organizację; zaufanie jest powiązane z szacunkiem, uznaniem tego, czym organizacja jest (legitymizacja organizacji), oraz pozytywnym lub negatywnym nastawieniem interesariuszy do niej.

III. Autorzy podanego na początku raportu – M.L. Bernett, J.M. Jermier i B.A. Lafferty – podzielili zgromadzone definicje według trzech różnych kategorii, mianowicie:

1. Reputacja organizacji jako stan świadomości/znajomości/percepcji organizacji przez jej interesariuszy (*awareness*).
2. Reputacja organizacji jako jej ocena/oszacowanie/opinia o niej (*assessment*).
3. Reputacja jako aktywa organizacji – jej wartość, jej wyrazistość, pozytywne skutki reputacji (*assets*).

W pierwszym przypadku reputacja jest agregacją znajomości i percepcji organizacji ze strony obserwatorów i interesariuszy na podstawie ich wiedzy i emocji; one kształtują ich świadomość istnienia organizacji i jej cech, prowadzą do jej rozpoznawalności, ale nie do osądu/oceny. W drugim przypadku reputacja jest oceną/oszacowaniem organizacji – wyrażającą wiarę i emocje; obserwatorzy i interesariusze są włączeni w ocenianie statusu i atrakcyjności organizacji w zakresie, w którym działa, reputacja zawiera więc wyobrażenia, oszacowania, opinie, osąd, wycenę (*judgment, estimate, evaluation* lub *gauge*). W przypadku użycia trzeciej kategorii kwalifikowania reputacja jest aktywem, zasobem firmy, wartością niematerialną – obok finansowej czy ekonomicznej. Definicje opierające się na dwóch pierwszych kategoriach pomijały efekty, konsekwencje, rezultaty reputacji, zaś oparte tylko na kategorii trzeciej – ograniczają pojęcie do efektów, pomijając istotę zjawiska. Według tych autorów postrzeganie/rozpoznawalność/percepcja nie oznacza oceny, a ocena nie oznacza mechanizmu tworzenia firmowych aktywów.

IV. Tymczasem dla innych autorów, M. Fishbeina i J. Ajzena [1975] – twórców często cytowanej koncepcji reputacji opartej na takich kategoriach, jak wiara, postawy, intencje

i zachowanie – w kategorii „percepcja” mieści się wiara, która kształtuje postawę wobec obiektu, ta – intencje, a one zachowania. Ukształtowanie wiary i postaw jest tym, co należy zrobić dla ukształtowania reputacji, intencje i zachowania są zaś efektami reputacji. Wiara według tych autorów może powstawać na podstawie doświadczeń i obserwacji obiektu lub z informacji ze źródła zewnętrznego wobec obiektu bądź w wyniku procesu konkluzyjnego wnioskowania.

Według amerykańskiego słownika języka angielskiego z 1971 r. termin „reputacja” to ocena, która zawiera osąd/ocenę (*judgment or assessment*).

A oto przykłady definicji w ramach trzech grup wyróżnionych w ramach III modelu identyfikacji reputacji, według podstawowej kategorii różnicującej oraz słów kluczy (od najnowszych do wcześniejszych); kwalifikacja definicji do grup według autorów:

III/1. Definicje oparte na pojęciu *awareness* – przykłady:

- refleksja na podstawie nazwy firmowej [Larkin 2003],
- istnieje w oczach obserwatorów; egzystuje w milionach rozmaitych poglądów, opinii [Pharoah 2003],
- zawiera pojęcie społecznej odpowiedzialności korporacji [Mahon 2002],
- percepcyjna ocena korporacji na podstawie wydarzeń przeszłych oraz projekcji przyszłości, także: globalna percepcja [Roberts, Dowling 2002],
- uśpiona/ukryta/utajona percepcja organizacji [Balmer 2001]; percepcja firmy [Balmer 1998],
- wizerunek korporacyjny na przestrzeni lat [Bennett, Kotas 2000],
- co interesariusze myślą o firmie, jakie mają wobec niej odczucia [Stuart 2000; Deephouse 2000; Hanson, Stuart 2001],
- zbiór wiedzy i emocji [Zyglidopoulos 2001],
- percepcja organizacji, która powstawała przez lata [Bennett, Kotas 2000],
- co interesariusze myślą o firmie, co w stosunku do niej czują [Ferguson i in. 2000],
- niejasny zbiór wrażeń [Mouritsen 2000],
- zbiór atrybutów firmy, które według opinii obserwatorów stanowią o jej charakterze [Stuart 2000],
- synteza opinii [Post, Griffin 1977],
- refleksja historyczna nad przeszłymi wydarzeniami [Yoon i in. 1993],
- wiązka atrybutów [Andersen, Houman 1999],
- korporacyjna wartość [Smythe i in. 1992],
- zbiór atrybutów ekonomicznych i pozaekonomicznych [Weigelt, Camerer 1988],
- percepcja nabywców z uwzględnieniem tego, czy firma jest postrzegana źle, czy dobrze, jako odpowiedzialna, godna zaufania, ciesząca się dobrą sławą, wiarygodna [Levitt 1995].

III/2. Definicje oparte na pojęciu *assessment* – przykłady:

- ocena wartości [Larkin 2003]; zauważmy, że ta sama autorka w tym samym roku definiowała reputację także z wykorzystaniem terminu *awareness*,

- ewaluacja dokonana przez interesariuszy na podstawie wiedzy o firmie [Lewellyn 2002],
- szacowanie osoby lub przedmiotu [Mahon 2002],
- zagregowana ewaluacja na podstawie ocen dokonanych przez pojedynczych interesariuszy [Wartick 2002],
- upowszechnione opinie [Benett, Gabriel 2001],
- całościowa ewaluacja korporacji na przestrzeni lat [Gotsi, Wilson 2001],
- trwałe opinie o organizacji w dłuższym czasie [Benett, Kotas 2000],
- emocjonalna ewaluacja [Gable, Graham 2000],
- ewaluacja firmy [Deephhouse 2000],
- ocena oparta na percepcji [Dukerich, Carter 2000],
- stenograficzna ocena zbioru informacji o firmie [Schweizer, Wijnberg 1999, nr 3],
- szacowanie firmowych atrybutów [Gray, Balmer 1998],
- synteza opinii, percepcji, postaw [Post, Griffin 1997],
- ewaluacja korporacji (respekt, poważanie, szacunek) [Dowling 1994],
- ocena tego, co korporacja robi, legitymizacja firmy [Bernstein 1984].

III/3. Definicje oparte na pojęciu *asset* – przykłady:

- wartości niematerialne [Goldberg i in. 2003],
- zasoby firmy oraz efekty/rezultaty; także zdrowa sytuacja finansowa [Mahon, 2002],
- wartościowy, ale wątki rezultat/wartość niematerialna [Miles, Covin 2002],
- wyniki/rezultaty niematerialne [Drobis 2000],
- rezultaty/efekty niematerialne [Miles, Covin 2002],
- duże korzyści [Riahi-Belkaoui, Pavlik 1992],
- korzyści w procesie konkurencji [Spence 1974].

O tym, jak autorzy zmieniali swe definicje w trakcie rozwoju własnej twórczości, i to nie tylko pod wpływem użycia różnych kategorii pojęciowych (*awareness*, *assessment* czy *asset*), ale nawet w przypadku stosowania tego samego terminu, niech świadczy przykład Ch.J. Fombruna i jego samodzielnych lub współautorskich opracowań.

Rozwój w czasie definicji reputacji w przypadku tego samego autora – Ch.J. Fombruna:

a) z użyciem pojęcia *awareness*:

- zdjęcie migawkowe wielu różnorodnych wizerunków; zagregowana percepcja i emocjonalna reakcja [Fombrun 1996],
- kolektywna ocena przeszłych wydarzeń i rezultatów [Fombrun, van Riel 1997],
- kolektywna percepcja/ocena przeszłych wydarzeń [Fombrun 1998],
- zagregowana percepcja [Fombrun, Rindova 2000],
- kolektywna opinia przeszłych firmowych wydarzeń oraz rezultatów; indywidualna percepcja i interpretacja [Fombrun, Rindova 2001];

b) z użyciem pojęcia *assessment*:

- skumulowana ocena ze strony otoczenia [Fombrun, Shanley 1990, nr 33],
- ogólna ocena firmy przy porównaniu ze standardami [Fombrun 1996],
- zagregowana ocena firmowych dokonań, subiektywne, kolektywne oszacowanie oraz ocena firmowego relatywnego stanu [Fombrun, van Riel 1997],
- charakterystyka ogólnej firmowej atrakcyjności [Fombrun 1998],
- ogólne poważanie; ocena, po co firma istnieje [Fombrun, Rindova 2000],
- subiektywna, kolektywna ocena, szacowanie firmowej efektywności oraz zagregowana ocena [Fombrun 2001];

c) z użyciem pojęcia *asset*:

- wyniki/efekty ekonomiczne/ocena relatywnego stanu firmy [Fombrun, Rindova 2001].

Inne definicje, które można spotkać w literaturze, a które nie wystąpiły w podobnym ujęciu na wymienionych powyżej listach, to np.:

- reputacja jest rezultatem satysfakcjonujących doświadczeń z korporacyjnym produktem,
- reputacja to zespół atrybutów z przeszłości, charakteryzujący organizację/firmę,
- reputacja to ogólna ocena firmy ze strony interesariuszy, wyrażana w afektywnych reakcjach klientów, inwestorów, zatrudnionych oraz ogólnej społeczności (*general public*),
- reputacja jest migawką, która przedstawia różne wizerunki korporacji, posiadane przez wszystkich jej członków (nagromadzenie wizerunków w czasie),
- reputacja jest odzwierciedleniem nagromadzonych wpływów historycznych, wcześniej zaobserwowanych cech tożsamości oraz możliwych doświadczeń; w rezultacie reputacja jest bardziej trwała niż wizerunek i może reprezentować stosunkowo zgodny zapis zaufania i wsparcia w sprzyjających przypadkach (reputacja pozytywna) lub brak zaufania w sytuacjach niepomyślnych (reputacja negatywna).

Jak na to wskazują podane dalej trzy enumeratywne listy definicji, reputację częściej określa się z użyciem kategorii oceny, opinii, osądu (*assessment*) niż percepcji/rozpoznawalności (*awareness*) czy rezultatów/konsekwencji reputacji (*assets*). Szczególnie u tych autorów, którzy dążą do tworzenia bardziej sformalizowanych definicji, kategoria opinii/osądu jest zdecydowanie częściej wykorzystywana niż kombinacja percepcji organizacji z rezultatami reputacji. Spośród analizowanych przez zespół 49 definicji w 17 został wykorzystany termin opinii, wiara (*assessment*), w 15 – percepcja, rozpoznawalność, świadomość istnienia organizacji (*awareness*), w 6 – rezultaty z reputacji (*assets*), w 11 pozostałych – mieszanka dwu lub więcej kategorii. Ten ostatni przypadek był charakterystyczny dla definiowania przez Ch.J. Fombruna i jego zespół. Notabene wyrażany jest pogląd, że im bardziej ujednolicone są definicje reputacji, tym łatwiejsza jest sytuacja badaczy reputacji, ale też praktyków. Tak np. R. Bennett i R. Kottasz w podanym wyżej artykule stwierdzili, że 3/4 praktyków-respondentów w sondażu nie zgodziło się z postawioną do oceny tezą, iż akademicka definicja reputacji

korporacyjnej nie jest praktyczna – chodziło tu o definicję łączącą terminy *awareness* (w ujęciu autorów to wizerunek, percepcja) oraz *assessment* (w pojmowaniu autorów to opinie, oczekiwania). Autorzy raportu – M.L. Barnett, J.M. Jermier i B.A. Lafferty – wyrażają pogląd, że jest aktualnie rzeczą pożądaną odchodzenie od definicji opartych na pojęciu *awareness* ku definicjom zawierającym terminy wchodzące w zakres pojęcia *assessment*, takich jakie podawaliśmy wyżej, czyli z użyciem synonimicznych pojęć typu *estimation, judgment, evaluation, opinion*.

Trzeba też zauważyć, że wśród 49 cytowanych w raporcie określeń na rezultaty reputacji tylko w jednym przypadku wystąpiły wprost szanse w konkurowaniu na rynku. Nie oznacza to jednak, że bibliografia tematu pomija tę korzyść z reputacji; przykładem jest przegląd empirycznych studiów dotyczących tego, jak reputacja pomaga organizacji osiągnąć silne zalety w konkurencji [Hibuike Iwu-Egwounwu, *bd.*].

Reputację jako czynnik różnicujący podmioty rynkowe znajdujemy wśród cytowanych autorów jedynie u M. Schwaigera, a przecież reputacja każdej firmy jest zbiorem specyficznych dla niej (podstawowych) wartości niematerialnych i materialnych. Autor zawiera tę myśl, gdy pisze: „reputacja jest nie do imitacji”. Co interesujące, ten sam autor zwraca uwagę na jeszcze jedną korzyść z reputacji, mianowicie tworzenie szans firmowych w walce o talenty.

W sprawie terminu „reputacja” zauważa się ponadto różnice w zależności od tego, z jakiej perspektywy ją się pojmuje. I tak:

- w marketingu reputacja to rezultat korporacyjnego *brandingu*,
- w wycenie korporacji reputacja to rodzaj *goodwill* (niematerialnych aktywów),
- w teorii organizacji reputacja to manifestacja *corporate identity*,
- w zarządzaniu/kierowaniu reputacja to potencjalna bariera wejścia na rynek.

W innym ujęciu, uwzględniającym zarówno czynniki, jak i efekty, definiuje reputację A.R. Frost [2006] w podręczniku komunikacji organizacyjnej, wydanym pod auspicjami Międzynarodowego Stowarzyszenia Komunikatorów Biznesowych (IABC). Pisze on, że reputacja jest tym, co ludzie mówią o firmie, co o niej myślą (wyobrażenia, oczekiwania, uprzedzenia), co czują (ich emocje) oraz jak się zachowują (względem oferty, firmy).

Operacyjne definicje reputacji

O tym, jak rozliczne i rozmaitego charakteru czynniki uwzględnia się w określaniu reputacji korporacyjnej, najwyraźniej można się przekonać, analizując znane w świecie modele pomiaru reputacji. Nie oznacza to jednak, że przy próbach koncepcyjnych dotyczących pomiaru reputacji spotykamy się z jednolitością podejść. Pojawiają się też istotne trudności kwantyfikacji tych kryteriów, które są natury pozaekonomicznej. Metodzie stosowanej np. przez amerykański magazyn „Fortune” zarzuca się zbytne orientowanie na osiągnięte wyniki/sytuację finansową, chociaż zawiera liczne wskaźniki o charakterze niefinansowym (jakość zarządzania; jakość produktów lub usług; mądre wykorzystania zasobów; innowacyjność; wartość długoterminowych inwestycji; zdolność do przyciągania, rozwoju i utrzymania utalentowanych ludzi; odpowiedzialność względem wspólnoty i otoczenia).

Wskazuje się także metodę tego samego czasopisma o nazwie GMAC i Overall Reputation Score (ORS), z uwzględnieniem efektywności korporacji w biznesie globalnym, która obejmuje arytmetyczne wskaźniki dziewięciu cech/atrybutów.

Znany jest też model o nazwie SPIRIT autorstwa K. Mac Millana z zespołem [2004] zawierający propozycję pomiaru reputacji przez cztery następujące sfery:

1. Doświadczenie interesariuszy z firmą/biznesem, a konkretnie z komunikacją (jak informuje), korzyści z obsługi, korzyści niematerialne i materialne, cena akcji, dotrzymanie obietnic/zobowiązań, straty/koszty odstąpienia, inne korzyści/straty ponoszone przez interesariuszy w relacjach z korporacją.
2. Doświadczenie interesariuszy z tym, co o organizacji mówi trzecia strona, tj. media oraz grupy nacisku.
3. Emocjonalne nastawienie interesariuszy wobec biznesu, tj. wiarygodność, poziom negatywnego i pozytywnego nastawienia.
4. Zachowania interesariuszy względem biznesu; tu mieszczą się m.in. intencje interesariuszy, by w przyszłości zachowywać się względem biznesu w określony sposób, być rzecznikiem biznesu, kooperować, kontynuować współpracę/być lojalnym, nie zaś wywoływać tendencje „wywrotowe”.

Ten zatem model mówi o uwarunkowaniach reputacji, jej konsekwencjach i reputacji jako koncepcji pozytywnego lub negatywnego nastawienia. Na poziomie strategicznych decyzji firmy wymagałoby to gromadzenia danych o przeszłych zdarzeniach/działaniach firmy (charakteryzując w ten sposób to, co poprzedzało ukształtowanie się reputacji, co było w tym kierunku zrobione), danych o aktualnym stanie firmy, obrazujących poziom reputacji, oraz danych dotyczących konsekwencji reputacji w przyszłym funkcjonowaniu firmy.

W bardziej uniwersalnych propozycjach pomiaru reputacji uwzględnia się głównie: zwrot z inwestycji, ryzyko działania, wydatki na reklamę (udziały), strukturę własnościową, liczbę ekspozycji (artykułów) o korporacji w mediach oraz udział wypowiedzi pozytywnych i negatywnych, wydatki na cele społeczne i inne. Niemieckie badania „Manager Magazine” badają reputację (techniką CATI) z uwzględnieniem następujących kryteriów: jakość zarządzania, innowacyjność, skłonność do komunikowania, odpowiedzialność społeczna, stabilność finansowa i ekonomiczna, jakość produktów, wartość pieniądza, zorientowanie na pracownika, wskaźnik wzrostu, atrakcyjność dla kierowania, internacjonalizacja. F. Walsh i K.P. Wiedmann proponowali, by przyszłe pomiary reputacji uwzględniały takie zjawiska, jak: sympatia, rozpoznawalność, orientacja na klienta, poczucie satysfakcji, wiarygodność, a więc wiara i nastawienie wobec organizacji, a w wyniku tego intencje bycia lojalnym wobec organizacji oraz unikanie negatywnych na jej temat wypowiedzi [„word of mouth”; Walsh, Wiedmann 2004]. Trzeba dodać, że w 2005 r. F. Wiedmann wskazywał, że akademicka perspektywa w badaniach nad reputacją powinna polegać na opracowaniu agendy rozproszonych poglądów oraz że tego oczekuje też praktyka [Wiedmann, Prauschke 2005; cyt. za: Money, Hillenbrand 2006].

Model pomiaru Harris-Fombrun Reputation Quotient (RQ) uwzględnia 12 wskaźników, które można ująć w następujące grupy:

- a) emocjonalne wrażenia (pozytywne uczucia względem korporacji, respekt, zaufanie itp.),
- b) produkty/usługi (poziom jakościowy i innowacyjność, dobra opłacalność pieniężna oferty),
- c) sytuacja finansowa (rentowność, ryzyko finansowe, konkurencyjność, perspektywy wzrostu),
- d) wizja i przywództwo,
- e) atrakcyjność jako pracodawcy (m.in. jakość zarządzania i zatrudnionych),
- f) społeczny wymiar działania, standardy w traktowaniu otoczenia.

Cytowany już M. Schwaiger stwierdził, że wzorowanie się na literaturze i modelach amerykańskich nie jest właściwe, gdyż w analizie reputacji posługują się one jednym wymiarem, a jednocześnie wcale lub zbyt słabo zaznaczają miejsce dla emocjonalnych wskaźników reputacji (tylko trzy z nich). Zaproponował własny, sześciowskaźnikowy model, w którym trzy wskaźniki są elementami kognitywnymi, nazywanymi kompetencjami, a trzy pozostałe – elementami afektywnymi, zwanymi sympatią. Co interesujące, koncepcja ujęcia wszelkich wskaźników w dwie grupy została sprawdzona empirycznie w 2007 i 2008 r. przez zespół w składzie: S. Raithel, P. Wilczynski i M.P. Schloderer [2010], w wywiadach przeprowadzonych wśród konsumentów, analityków, ekspertów, polityków, dziennikarzy. Wyniki były następujące: 1. eksperci i liderzy opinii (m.in. ekonomiści, politycy, akademicy, dziennikarze) preferują kompetencje firmowe, np. aktywność finansową, ekspertyzy zarządcze, wizje rozwoju i innowacje, natomiast 2. opinia publiczna – otoczenie konsumenckie – jest bardziej pod wpływem firmowej umiejętności pozyskiwania sympatii, jakości produktów, emocjonalnych apeli, wyczulenia na oczekiwania wspólnoty i odpowiedzialności społecznej. W świetle tych badań łatwiej zrozumieć, na czym miałyby polegać postulaty wyżej wymienionych autorów, by w dążeniu do uzyskania maksymalnej wartości firmy „wykorzystywały wiele elementów tożsamościowych i liczne reputacje”.

Inne koncepcje pomiaru uzupełniają zacytowane wskaźniki reputacji, m.in. o takie jak: orientacja na klienta, etyczność i rzetelność w zachowaniach, dobry stosunek do konkurentów, wiarygodność.

Wnioski dotyczące różnic pomiędzy wizerunkiem a reputacją wynikające z analizy definicji tych pojęć

- To, co narzuca się czytelnikowi w związku z leksykalną analizą sformułowań definicji, to powszechność użycia takich słów określających ocenę jak: kolektywna, zagregowana, syntetyczna, skumulowana, wielokrotniona, zbiór opinii oraz powstała/ukształtowana na przestrzeni lat, a więc względnie trwała. Trzeba podkreślić, iż podobnych określeń rzadko używa się, definiując wizerunek.
- Operacyjny wymiar terminu „reputacja” wskazuje, że przy szacowaniu jej poziomu uwzględnia się znacznie więcej konkretnych atrybutów organizacji o większej

różnorodności i dłuższą perspektywę czasową (doświadczeń), niż ma to miejsce w przypadku kształtowania się wizerunku. W tym znaczeniu reputacja staje się kategorią relatywnie konkretniej i wszechstronniej opisującą publiczny i faktyczny stan i obraz organizacji niż wizerunek.

- Analiza przedstawionych definicji reputacji, a w szczególności podstaw, na których oparto próby ich kwalifikacji, wydaje się wskazywać, że akademicka, naukowa definicja nie może ograniczać się jedynie do efektów, rezultatów, korzyści i pragmatycznej wartości definiowanego zjawiska, lecz musi uwzględniać istotę/jądro samego zjawiska. Jeśli definicje będą oparte tylko na jednej wartości (zmiennej), to przynajmniej ich część będzie skłaniać do utożsamienia reputacji z innymi zjawiskami, w pierwszym rzędzie z wizerunkiem. W tej sytuacji jej istotę najlepiej określałyby definicje zawierające jednocześnie całościową ocenę podmiotu o wyraźnie określonych cechach (chodzi o wymienione wyżej cechy: zespołowość, kolektywność, skumulowanie, zwielokrotnienie, zbiór opinii i ocen ukształtowanych w ciągu lat, czyli względnie trwałych) oraz specyficzne korzyści, które może przynieść reputacja. Zatem według użytej w tej części terminologii byłoby to połączenie *assessment* z *asset*. Percepcję (tu: *awareness*) spraw organizacji można uznać za wstępny etap w procesie zarówno powstawania, jak i szacowania reputacji jakiegoś podmiotu. W pewnym sensie ten nasz pogląd wydaje się potwierdzać w literaturze np. koncepcja F. Walsha i K.P. Wiedmanna [2004], przewidująca następujące trzy elementy: to, co poprzedza ukształtowanie reputacji/co można zrobić na rzecz jej powstania (*antecedents*) → reputacja korporacyjna → konsekwencje.
- Gdy chodzi o obecne definiowanie wizerunku, to jest ono dalekie od wzorców stosowanych w tworzeniu pojęcia „reputacja”. Pojęcia wizerunku nie definiuje się z wykorzystaniem takiej wartości jak *asset*, lecz percepcji i oceny. Do ukształtowania brzmienia definicji wizerunku nie wykorzystuje się werbalnie kategorii korzyści z wizerunku (dla podmiotu/obiektu wizerunku). Natomiast odnotować trzeba przypisywanie wizerunkowi specyficznej korzyści, zupełnie pomijanej przez autorów definicji reputacji; chodzi indywidualną użyteczność, tj. użyteczność dla pojedynczych ludzi. W procesie tworzenia terminu „wizerunek” argumentuje się, iż wizerunek – jako schematyczna forma pojmowania otoczenia/realności (element systemu stereotypów) – ma upraszczać pojmowanie otoczenia, uwalniać jednostkę od konieczności poznawania i oceniania wciąż na nowo otaczającej rzeczywistości, zapewniać jednostce przejrzystość otaczającego świata.
- Jednakże, chociaż w zaprezentowanych sposobach definiowania wizerunku autorzy nie wykorzystują kategorii wyrażających jego pragmatyczną wartość dla podmiotu wizerunkowego, to dość powszechnie łączy się ją z tym wymiarem (inaczej, jak podkreślaliśmy wyżej, jest przy tworzeniu terminu „reputacja” – efekty/korzyści z reputacji są wartością włączaną przez licznych autorów do zbioru znaczeń tego terminu). Gdyby chcieć w sposób lakoniczny wyrazić wspólne dla wizerunku i reputacji źródło tych efektów, sprowadzałoby się do pojęcia **firmowe celebrity**. Rozumie się przez nie „wysoki poziom zainteresowania publicznego, powiązany z pozytywnymi emocjonalnymi reakcjami ze strony audytorium interesariuszy” [Pfarrer i in. 2000]. Firmy jako celebryci doprowadzają do łączenia wysokiego poziomu swojej

„widoczności”/„rozpoznawalności”/publicznego wyeksponowania z pozytywnym emocjonalnym rezonansem. Ta kombinacja przynosi celebrytom korzyści i efekty. Jeśli odwołać się do terminologii PR, *celebrity* byłoby bliskie pojęciu *publicity*.

- Specyficznym dla reputacji wymiarem efektów (nieprzypisywanym werbalnie wizerunkowi) jest **kapitał reputacyjny**. Jeśli traktuje się go jako odrębną kategorię w rozważaniach o reputacji, to zawiera się w tym sugestia, że albo jest to jakaś uogólniona, kompleksowa nazwa dla ogółu różnie nazwanych lub najczęściej powtarzających się w definicjach pozytywnych korzyści z korporacyjnej reputacji, albo że chodzi o szczególne uwypuklenie korzyści dominującej lub najważniejszej. Ponieważ termin ten pojawił się jako istotna sfera pojęciowa w relacjach inwestorskich, wydaje się, że wyróżniono go z uwagi na drugą z wymienionych tu motywacji. Termin „kapitał reputacyjny” wyraża docenienie w reputacji tej szczególnej korzyści, jaką jest rynkowa wartość firm, szansa na korzystniejszą ich wycenę. Reputacja staje się czynnikiem owej wartości, oprócz takich innych czynników jak kapitał z zasobów materialnych/fizycznych, finansowy oraz intelektualny (*know-how*, zdolności i umiejętności zatrudnionych). Reputacja jest źródłem kapitału wynikającego z jakości relacji firmy z jej interesariuszami, lojalności interesariuszy względem niej (skutkującej np. niższym kosztem kapitału, płynnością akcji, pozytywnym nastawieniem i pożądanymi intencjami w zachowaniach), ograniczenia potencjału kryzysowego, wizerunku, marki jej produktów. R. Wreschniok i J. Klewes kwalifikują reputację jako strategiczną inwestycję XXI wieku [2010; cyt. wg wydania internetowego].
- Pod wpływem literatury piarowskiej można wnioskować, że o ile wizerunek korporacyjny jest składową subwizerunków, których trzon stanowią wizerunki obiektów związanych z podmiotem (wizerunek marek jego produktów, jego oferty, jego marketingu itd.), to w przypadku reputacji raczej zawsze będzie chodzić o ocenę podmiotu jako całości. Tymczasem w świetle zacytowanych wyżej wyników badań S. Raithela, P. Wilczyńskiego i M.P. Schloderera nie wydaje się to uzasadnione. Autorzy zdecydowanie postulują bowiem, by firmy – w dążeniu do uzyskania maksymalnej wartości – „wykorzystywały wiele elementów tożsamościowych i liczne reputacje”.
- Kształtowaniu reputacji trudno byłoby przypisać charakter zjawisk towarzyszących powstawaniu wizerunku, a w szczególności fenomenowi irradacji (promieniowania), ale też w pewnym stopniu fenomenowi o nazwie efekt diabelski oraz efekt hallo.

1.5. „Public” jako człon terminu „public relations” – otoczenie w działalności PR

Proste przetłumaczenie słowa *public* nie stanowi dobrego zdefiniowania podmiotu wpływów w działalności PR. Już dawne, historyczne użycie tego wyrazu w działalności public relations wskazuje, że „publiczność” ma tu wyraźnie zawężony zakres.

Argumentami za węższym rozumieniem słowa *public* są:

- uniknięcie logicznej sprzeczności, jaką byłaby teza, iż organizacje mogą doprowadzać do konsensu, dobrych układów i powiązań (*relations*) z całym zróżnicowanym – pod względem interesów, oczekiwań i aspiracji – społeczeństwem,

- odrzucenie błędnego założenia, iż nie tylko każda organizacja prowadząca PR ma to samo homogeniczne *public* co pozostałe jednostki i instytucje życia społecznego poza nią samą, lecz że ogół organizacji ma również te same interesy. *A general public is a logical immobility* – piszą autorytety z dziedziny PR J. Grunig i T. Hunt (powołując się m.in. na Cobba i Edlera). *Public are always specific; they always have some common problem. Thus cannot be general* „To problemy definiują *public*/otoczenie, nie odwrotnie” [Grunig, Hunt 1984, s. 143],
- oddziaływanie na całe społeczeństwo oznaczałoby ponadto założenie, że ludzie są psychicznie bierni, całkowicie konformistyczni, czego nie potwierdzają badania nad socjalizacją w pluralistycznych społeczeństwach. W pluralistycznym porządku społecznym nie ma żadnego ogólnie obowiązującego celu socjalizacji, konsens interesów jest możliwy tylko w części społeczeństwa, w sformalizowanych społecznych systemach (organizacjach) i w strukturach niesformalizowanych,
- PR organizacji oddziałującej na całe społeczeństwo byłoby nieefektywne także z tego powodu, że publiczne wypowiedzi organizacji muszą być czymś w rodzaju prywatnej wypowiedzi człowieka do człowieka. Tego nie mogłaby zrobić organizacja nieznająca tych, do których się zwraca, co jest możliwe w przypadku jedynie wybranych części ogólnego *public*, odpowiadających stosowanemu w PR pojęciu otoczenia – nie *general public*, a właśnie *publics*. Argumentem ważniejszym jest jednak to, że nie mogłaby dostosować treści swych przekazów do potrzeb informacyjnych *publics* kierowanych pod ich adresem.

Otoczenie konkretnej organizacji to grupy publiczności, które mają dla niej teraz lub będą mieć w przyszłości znaczenie, gdyż wpływają na osiąganie przez nią celów, oraz przez to, że organizacja zdana jest na ich różnorodny wkład i rozmaitej natury zasoby.

Specyficzna dla każdego rodzaju organizacji część *public* (społeczności, społeczeństwa) obejmuje – pisze S.P. Robbins – krąg tych, którzy mogą wywrzeć pozytywny lub negatywny wpływ na efektywność organizacji. Jest on właściwy danej organizacji i zmienia się wraz ze zmianą warunków ([...] *constituencies that can positively or negatively influence the organizations effectiveness. It is unique to each organization and it changes with conditions*) [Robbins 1990, s. 207].

Te same grupy są nią jednak zainteresowane, gdyż realizacja ich własnych interesów i celów zależy w mniejszym lub większym stopniu od tej organizacji, a za swój wkład (o czym w punkcie wyżej) oczekują od organizacji wzajemności lub inaczej: jest to tylko ta część publiczności (społeczństwa), która ma z organizacją co najmniej jeden wspólny (choćby niekoniecznie zgodny) z nazwy i istoty interes, przy czym w pojęciu interesu mieszczą się zarówno interesy natury materialnej, jak i – w równym stopniu – fundamentalne wartości, wymagania i oczekiwania grup, zbiorowości i składających się na nie jednostek. Tak więc organizacja i ta część *general public*, którą określamy jako jej *publics*, są wzajemnie zdane na swoje wkłady i zasoby o różnorodnym charakterze.

Wspólnota interesów nie oznacza *a priori* zgodności interesów. Interesy organizacji i jej otoczenia mogą być tożsame, ale mogą się też uzupełniać i dopełniać, krzyżować, w jakiejś mierze łączyć czy być w sprzeczności.

Celnym przykładem trwałego, niesprzecznego elementu z grupy interesów może być interes informacyjny, i to w dwojakim znaczeniu:

- inicjator działalności PR, dążąc do poinformowania otoczenia, by przez to osiągnąć pewne cele, czyli informując intencjonalnie, zaspokajają potrzeby informacyjne otoczenia,
- spośród zróżnicowanych interesów ogólnego *public* w przypadku jednego interesu otoczenie danej organizacji jest tożsame, a mianowicie ma wspólne, w dużej części homogeniczne, potrzeby informacyjne jednostek z tych grup (grupy dialogowe).

Właśnie do potrzeb informacyjnych i potrzeby komunikowania odnosi się w pewnym sensie zawężenie – w stosunku do członu *public* – pojęcia otoczenia. Jednoznacznie zaakcentował to J. Grunig w swej teorii sytuacyjnej (zob. część czwartą książki). Według tej teorii otoczenie tworzą te części, które chcą się z organizacją komunikować o jednym lub o wielu problemach będących konsekwencjami funkcjonowania organizacji. Ponieważ problemy powstają i znikają, trzeba – twierdzi J. Grunig – na bieżąco badać, dla których części otoczenia są one relewantne. W obu przypadkach nie jest to tzw. generalne *public*, ale jego wyraźnie zdefiniowane części.

Wspólny interes mogą mieć organizacje, instytucje, władze, grupy osób, przedsiębiorstwa, które działają w tych samych dziedzinach życia społecznego i gospodarczego, mają te same lub przeciwstawne wymagania w stosunku do tej samej trzeciej instytucji (organizacji, władzy), wpływają na realizację tych samych celów, oczekują podobnych lub przeciwstawnych reakcji z tej samej trzeciej strony, mają wspólną jednostkę sterującą ich postępowaniem, ustanawiającą normy ich postępowania itd.

Te grupy, instytucje, a nawet osoby, które mają wpływ na osiągnięcie przez organizacje cele lub gdy realizacja ich celów i interesów zależy od organizacji, określane są skrótowo terminem *stakeholders* – grupami wpływu, interesariuszami. Są oni dotknięci faktycznymi lub potencjalnymi konsekwencjami strategii organizacji czy jej ważkimi decyzjami. Interesariusze to ludzie, którzy coś ryzykują, gdy organizacja podejmuje decyzje. Tkwią oni zarówno wewnątrz organizacji, jak i w jej zewnętrznym otoczeniu (o nich szerzej w części poświęconej krytycznemu nurtowi w teorii PR).

Definiując *public* z punktu widzenia praktyki PR, trzeba zwrócić uwagę na jeszcze jeden istotny wyróżnik otoczenia w PR, który można przejąć z innych dyscyplin naukowych. PR skupia mianowicie uwagę na zorganizowanych grupach, systemach społecznych i tylko w znikomym stopniu na nieformalnych, interpersonalnych relacjach między ludźmi. Interesuje się bowiem ponadosobowym charakterem zjawisk i zmianami w świadomości, mentalności i zachowaniach grupowych, nie zaś konkretnych jednostek. Ma kształtować modelowe postawy zbiorowe, których nośnikami są jednostki abstrakcyjne, nie zaś niepowtarzalnych indywiduów – że użyjemy terminologii A. Podgóreckiego [1974, s. 52 i nast.].⁴

⁴ Ogół podanych wyżej okoliczności spowodował, że określenie *public* przyjmuje w niektórych, obecnie zmienianych definicjach *public relations*, postać *publics*, sugerując wieloczęściową strukturę otoczenia każdej organizacji, w którym występują liczne wspólnoty specyficznych interesów oraz wartości i – co za tym idzie – zainteresowań organizacją. Na przykład Angielski Instytut Public Relations przy zmianie definicji PR w 1987 r. nie użył wyrażenia *public*, jak dotychczas, lecz *publics* [Smith 1999], a jak sugeruje F. Seitel, bardziej właściwe niż *public relations* byłoby określenie *publics relations*.

Z praktyki

Dla uczelni prowadzącej PR częściami otoczenia będą studenci, pracownicy, funkcjonariusze ministerstwa szkolnictwa wyższego, władze krajowej akademii nauk, redakcje czasopism i wydawnictw naukowych, szkoły średnie, z których rekrutują się przyszli studenci, organy powołane do nadawania stopni naukowych. Segment otoczenia studenckiego składa się z grup studentów poszczególnych kierunków, pracowników zaś – z grupy pracowników dydaktycznych i administracyjnych; podgrupy te można dalej dzielić na grupy osób różniące się interesami, np. w podgrupie pracowników dydaktycznych można wyróżnić pracowników o statusie wykładowców, lektorów języków obcych, pracujących na podstawie umowy-zlecenia i pozostałych.

Publicznością dla inwestora/decydenta elektrowni atomowej mogą być jednocześnie: ludność regionu, w którym owa elektrownia ma być zbudowana, grupy tzw. inicjatywne, składające się z osób fizycznych, samoistnie tworzące się spośród ludności do zwalczania inwestycji lub konkretnej lokalizacji, władze regionu, partie polityczne lub wpływowe osobistości polityczne, prasa, głównie lokalna, sąsiedzi planowanej inwestycji, czyli tzw. lokalna społeczność. Otoczeniem producenta opakowań mogą być m.in. osoby zorganizowane w grupy inicjatywne, stawiające sobie za cel niedopuszczenie do zaśmiecania środowiska przyrodniczego zbędnymi opakowaniami towarów albo organizacje konsumenckie, które nadmiar opakowań traktować będą jako przyczynę niepotrzebnych kosztów pokrywanych przez nabywców w cenie towarów. Niekiedy *publics* obejmuje nie tylko liczne, ale nawet bardzo liczne grupy. I tak np. dla prowadzącego PR rządu (władz) będą to co najmniej:

- obywatele kraju, a dla władz terenowych mieszkańcy rejonu jego oddziaływania,
- wyborcy,
- podatnicy i podobne grupy,
- potencjalni zleceniobiorcy zadań rządu i władz,
- bezpośrednio „dotknięci” konkretnymi decyzjami rządu i władz,
- media krajowe i zagraniczne, inne środowiska opiniotwórcze.

Klasyczny układ strukturalny dla organizacji typu przedsiębiorstwo przedstawiamy na rysunku 7, ale dla profesjonalisty marketingowego oraz współpracującego z nim specjalisty PR liczba i struktura otoczeń będących w polu zainteresowania może być zawężona w stosunku do wymienionych na tym rysunku. Guru marketingu i autor koncepcji marketing public relations – Ph. Kotler – twierdzi, że sukces przedsiębiorstwa zależy od myślenia marketingowego w stosunkach z takimi dziesięcioma kluczowymi graczami, jak: dostawcy, dystrybutorzy, pracownicy, instytucje finansowe, agendy rządowe, ostateczni odbiorcy, media, partnerzy gospodarczy, konkurenci, ogólne otoczenie.

Dla organizacji międzynarodowych otoczeniem są liczne kraje świata – ich parlamenty, rządy, organizacje z tych krajów, a nawet wielomilionowa ludność w pewnych zakresach interesów (gdy np. chodzi o prawa człowieka, regulacje dotyczące praw pracowniczych). W polu zainteresowań służb PR tych organizacji mogą się znajdować – w związku z konkretnym problemem – nie wszystkie kraje, lecz jedynie leżące w określonych rejonach świata, kontynentach lub z całego świata, ale jednorodne pod jakimś względem, np. określone jako rolnicze, wysoko uprzemysłowione, szczególnie zagrożone działalnością mafii. W skrajnych przypadkach – nie tylko zresztą dla tych organizacji – otoczeniem mogą być pojedyncze jednostki, np. laureaci Nagrody Nobla, prezydenci państw, szefowie rządów.

Każdy typ organizacji (przedsiębiorstwo, partia polityczna, stowarzyszenie zawodowe i sportowe, szkoła, instytucja wojskowa, samorządowa i kościelna, uczelnia, rząd, parlament, placówka dyplomatyczna – wszystkie organizacje, które prowadzą lub mogą prowadzić PR) ma do czynienia z względnie stałą strukturą swego otoczenia, stałymi częściami składowymi różniącymi się stopniem bliskości wobec niego, liczebnością, rodzajem powiązań i interesów oraz oczekiwań wobec niego.

Nie wszystkie grupy z otoczenia danej organizacji mają ten sam wpływ na cele i funkcjonowanie. Według tego kryterium można je podzielić na prymarne – to, co może najbardziej pomóc lub przeszkodzić organizacji; sekundarne – mniej ważne z wyżej wymienionego punktu widzenia, oraz marginalne. Każda organizacja jest w stanie dokonać podziału swego otoczenia według omawianego kryterium. Jednakże oprócz względnie stałej dla danego typu organizacji struktury prymarnych lub marginalnych grup pozostałe części otoczenia mogą się stać takimi w zmienionych warunkach funkcjonowania organizacji lub przy zmianie jej strategii i celów. Można więc powiedzieć, że któraś konkretna część otoczenia staje się priorytetowa i skupia na sobie całą aktywność praktyków PR z danej organizacji w sposób względnie trwały lub w określonym przedziale czasu.

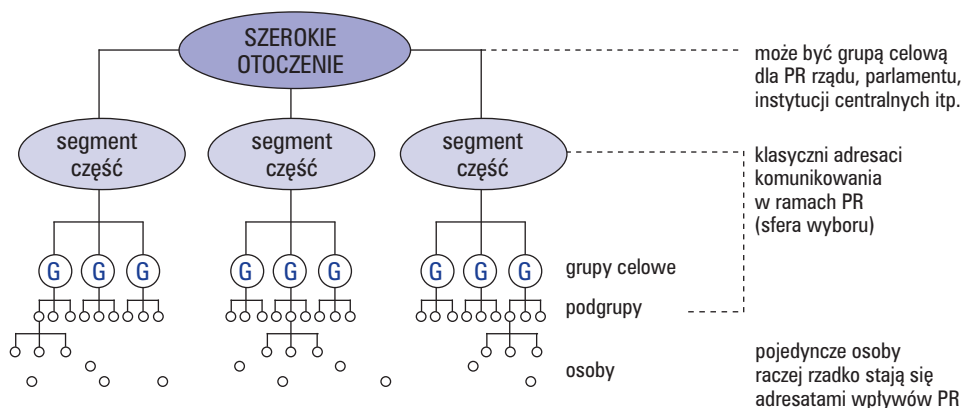
Oprócz względnie stabilnej dla każdej organizacji struktury otoczenia w pewnych okresach tworzy się otoczenie doraźne (*ad hoc*), istotne z punktu widzenia bieżącej egzystencji i bieżących warunków funkcjonowania organizacji.

Z praktyki

Przykładem doraźnego otoczenia jednej z linii lotniczych stało się otoczenie rolników i ich zawodowych reprezentacji od momentu, gdy owa linia zaczęła wykorzystywać w reklamie fakt, iż serwuje w czasie podróży posiłki składające się z surowców pochodzących wyłącznie z upraw ekologicznych. Rolnicy poczuli się dotknięci w swych interesach przesłaniem zawartym w reklamie, które można by sformułować następująco: „Podajemy zdrową żywność z upraw ekologicznych”, co oznacza, że tej cechy nie ma żywność pochodząca z innych upraw.

Jak już podkreślano, do typowego otoczenia w ramach PR należą nie jednostki, lecz zbiorowości, grupy osób fizycznych (pracowników, akcjonariuszy, członków, wyborców, twórców inicjatyw obywatelskich, członków grup interesu, członków rządu i parlamentu, konsumentów, klientów itd.) lub osób prawnych. Uwzględnienie na rysunku 7 pojedynczych osób jako przedmiotu wpływów w PR ma usprawiedliwienie w pojawieniu się w literaturze jednej z dwu nowych funkcji PR związanych z globalizacją, mianowicie „modelem wpływu indywidualnego”. Zgodnie z nim pracownicy PR mają rozwijać relacje z ważnymi i wpływowymi ludźmi. Notabene drugą z tych nowych funkcji jest „łącznik kulturowy”, polegający na objaśnianiu przez PR międzynarodowym organizacjom lokalnych uwarunkowań kulturowych i zwyczajów [zob. Tench, Yeomans 2006].

Rysunek 7 obrazuje tę ogólną strukturę otoczenia dowolnej organizacji.



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Fuchs, H.W. Kleindick: *Öffentlichkeitsarbeit heute*. Bochum 1984, s. 15.

Rysunek 7. Modelowe ujęcie ogólnej struktury otoczenia dowolnej organizacji prowadzącej PR

Na następnych stronach przedstawiamy dwa własne ujęcia struktury otoczenia:

- 1) uporządkowaną według kryterium stopnia ważności dla większości organizacji inicjujących PR (ramka);
- 2) uporządkowaną według przedmiotu zainteresowań (rysunek 8).

Niewątpliwie najbliższe jest otoczenie wewnętrzne, do którego zaliczani są przede wszystkim pracownicy różnych szczebli, w tym kierownictwo organizacji, następnie członkowie organizacji członkowskich (stowarzyszeń, partii politycznych, związków, spółdzielni), współwłaściciele, zwani też (w PR) inwestorami, oraz partnerzy strategiczni. Aby współcześnie realizować cele PR związane z grupą pracowników, oddziałuje się równocześnie na ich rodziny. W pierwszym okresie rozwoju PR nie włączano w pole zainteresowań otoczenia pracowniczego, pozostawiając oddziaływanie na pracowników komórkom kadrowym, działalności określanej nazwą *human relations* (kształtowanie stosunków między pracownikami, integrowanie pracowników z celami organizacji, motywowanie bodźcami pozakonomicznymi itp.). Wpływy PR miały się ograniczać zatem wyłącznie do otoczenia zewnętrznego wobec organizacji. Tymczasem szybko się okazało, iż bez udziału pracowników nie sposób zrealizować żadnego z klasycznych i ogólnych celów PR. Tak np. bez przekonania pracowników co do słuszności realizowanych założeń tożsamości organizacji oraz jej osobowości i wizerunku w świadomości otoczenia, bez odpowiedniej kultury organizacyjnej nie jest możliwe osiągnięcie tych celów. Nie darząc zaufaniem własnej organizacji, pracownik nie wzbudzi do niej zaufania świata zewnętrznego.

OTOCZENIA/INTERESARIUSZE ROZMAITYCH TYPÓW ORGANIZACJI PROWADZĄCYCH PR (porządek według stopnia wpływu na większość typów organizacji)

INTERESARIUSZE PODSTAWOWEGO STOPNIA WPŁYWU

Wewnętrzni i zblizeni do nich (bezpośrednio powiązani z zadaniami przedmiotowymi): właściciele, akcjonariusze, zarząd, władze/kierownictwo, pracownicy i ich rodziny, byli pracownicy, emeryci, ubiegający się o pracę, praktykanci; członkowie grup nieformalnych w organizacji; prokurenci; doradcy organizacji i jej władz; rady nadzorcze, rady zakładowe/organizacje pracownicze; członkowie w organizacjach członkowskich, ich demokratyczne organy i władze wykonawcze.

Zewnętrzni (powiązani z zadaniami przedmiotowymi organizacji w sposób bardziej lub mniej bezpośredni): akcjonariusze, udziałowcy, członkowie organów współwłaścicielskich, osoby wpływowe wobec współwłaścicieli organizacji; przedstawicielstwa członków w organach stowarzyszeń; konkurenci/przeciwnicy branżowi i niebranżowi, np. operujący na tym samym rynku pracy, kapitałowym, *know-how*, opinii, wartości, idei; konkurenci doraźni; przedstawicielstwa handlowe i/lub inni pośrednicy w zbyciu i zaopatrzeniu; fundusze rozwojowe; strategiczni partnerzy (biznesowi); klienci/nabywcy/odbiorcy/użytkownicy/konsumenci/zwoleńnicy; spółdzielnie, ich członkowie i związki; banki i inne instytucje finansowe, dealerzy, maklerzy; organizacje lobbingowe; firmy doradcze; izby przemysłowe, handlowe, rzemiosła, ubezpieczeniowe; członkowskie i instytucjonalne organizacje konsumenckie (rzecznicy ds. konsumenckich); organizacje pracowników o różnym stopniu sformalizowania, związki zawodowe; zrzeszenia pracodawców, inne branżowe i zawodowe; wspólnoty i porozumienia gospodarcze, zrzeszenia przedsiębiorstw, zarówno te, do których przynależność jest obowiązkowa, jak i fakultatywna; agencje reklamowe, marketingowe, public relations; członkowie właściwych organizacji społecznych i zawodowych; sąsiedzi organizacji.

INTERESARIUSZE DRUGIEGO STOPNIA WPŁYWU

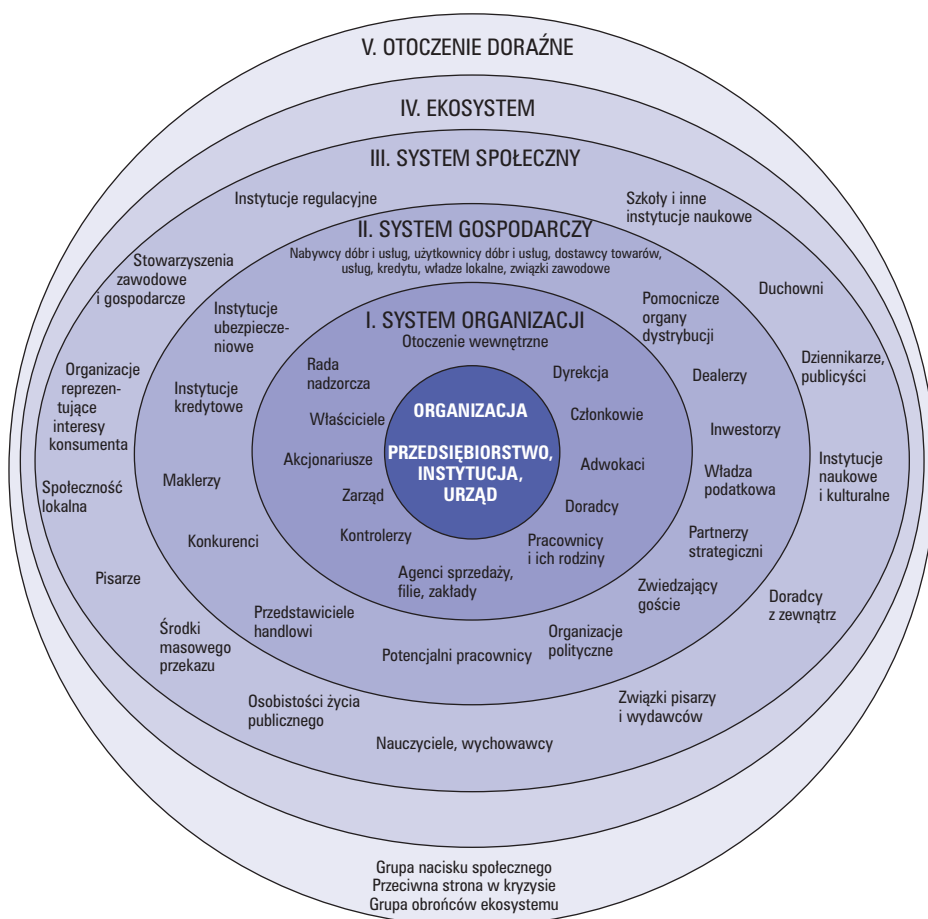
Otoczenie tzw. ogólne – władze różnych szczebli i instytucje regulacyjne w gospodarce i życiu społecznym: organy rządowe, państwowe, ich agendy i członkowie, w tym członkowie organów samorządu terytorialnego; posłowie, senatorowie i inni politycy działający w ramach organów państwa; różnego szczebla organy decydenckie/stanowiące w zakresie życia społecznego, politycznego, gospodarczego, kulturalnego i wykonawcy ich polityki i decyzji, a więc m.in. organizacje/instytucje regulacyjne działające na rynkach pracy, finansowym, w polityce społecznej – właściwe resorty, organy dialogu instytucji państwowych, finansowe, urzędy powiernicze; organy sądownicze; rzecznicy spraw konsumenckich/rządowych z grupami interesu, państwowe biura pośrednictwa pracy, władze/służby podatkowe, celne.

INTERESARIUSZE DAŁSZYCH STOPNI WPŁYWU

Środowiska opiniotwórcze: media masowe – ich prominentni reprezentanci/osobistości dziennikarskie, ich redakcje, publicyści, organizacje dziennikarzy, korespondenci prasy, w tym zagraniczni, redakcje firmowych gazet (zakładowych); wydziały prasowe instytucji i firm z otoczenia; uczelnie i ich władze, studenci różnych form studiów i ich reprezentacje, wydziały promocji uczelni, stowarzyszenia absolwentów, rady pracodawców absolwentów; liderzy poglądów i opinii wywodzący się z różnych dziedzin życia publicznego – wpływowi reprezentanci instytucji kulturalnych, oświatowych, politycznych, religijnych; związków twórczych; szeroka publiczność/odbiorcy wpływowych mediów; goście odwiedzający organizację.

Inicjatywowy obywatelskie i podobne – organizacje/fundacje pozarządowe, w tym charytatywne, samopomocowe, chroniące środowisko naturalne, wolności i prawa obywatelskie, kulturę narodową, regionalną; stowarzyszenia konsumentów; inne oddolne instytucje życia publicznego – społecznego, oświatowego, kulturalnego, sportowego, religijnego; towarzystwa/programy działające na rzecz rozwiązywania problemów społecznych, zdrowotnych, organizacje ochrony środowiska, ruchy ekologiczne itd.

Środowisko organizacji i instytucji międzynarodowych – przedstawicielstwa dyplomatyczne, dyplomaci, wydziały konsularne ambasad; przedstawicielstwa/reprezentanci zagranicznych organizacji i władz; afiliacje organizacji międzynarodowych w Polsce.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 8. Struktura rodzajowa otoczenia organizacji-inicjatora PR

Na drugim miejscu pod względem bliskości wobec organizacji są doradcy, w przedsiębiorstwach – kontrahenci, czyli dostawcy, odbiorcy, przedstawiciele handlowi, a ponadto związki i stowarzyszenia, do których należy organizacja, przede wszystkim zaś te, do których przynależność jest obowiązkowa, dalej kooperanci, usługodawcy, instytucje pomocnicze w dystrybucji, członkowie organów współwłaścicielskich, organizacje związkowe. Dwie wymienione wyżej grupy najbliższe organizacjom literatura fachowa określa mianem otoczenia zadaniowego lub celowego, gdyż mają one najbardziej bezpośredni wpływ na osiąganie podstawowych celów organizacji, funkcjonowanie podstawowej sfery działania organizacji.

Każdy typ organizacji ma specyficzną strukturę swego otoczenia zadaniowego; w stowarzyszeniach i spółdzielniach są to członkowie, w partiach politycznych – człon-

kowie i elektorat, w uczelniach – kadra dydaktyczna itd., ale może też powstać otoczenie doraźne, np. składająca się z obywateli grupa nacisku. Całe pozostałe otoczenie określa się wspólną nazwą otoczenia ogólnego i jest ono w swej ogólnej strukturze wspólne wobec organizacji różnego typu. Trzeba też przypomnieć, iż zakres pojęcia „otoczenie ogólne” przyjęty w PR jest zbieżny z tym, co przez to pojęcie rozumie się w innych dyscyplinach wiedzy, np. w marketingu, nauce o organizacji i zarządzaniu.

W strukturze otoczenia ogólnego można wyróżnić takie podgrupy, jak: instytucje stanowienia i wykonywania prawa, organy i instytucje sterujące życiem społeczno-gospodarczym, ośrodki kształcenia, badawcze, zajmujące się ochroną zdrowia, instytucje i środowiska opiniotwórcze, stowarzyszenia konsumenckie, partie polityczne, media, tzw. szeroka opinia publiczna. Krajowe instytucje centralne mają otoczenie w postaci organizacji międzynarodowych, organów bloków gospodarczych czy politycznych, do których należą. W polu zainteresowań służb PR są instytucje wpływające na funkcjonowanie rynku pracy i rynku kapitałowego, konkurenci, doradcy kontrahentów, usługodawcy (instytucje pomocnicze w dystrybucji), goście odwiedzający organizację, grupy interesu, ludność z rejonu działania jednostek organizacji (tzw. lokalna społeczność – mieszkańcy miast, miejscowości, regionów), ich władze, ich liderzy opinii oraz organizacje i instytucje o oddziaływaniu analogicznym lub zbliżonym do środków masowego przekazu.

Prowadząc działalność PR, organizacje nie oddziałują jednocześnie na całe swoje otoczenie, lecz etapowym programem działania obejmują maksymalnie 3–4 otoczenia. Nie jest to sztuczne ograniczenie, podyktowane wyłącznie względami praktycznymi. Programy PR są (powinny być) bowiem bardzo wyraźnie ukierunkowane na określony(e) cel(e), co skutkuje ograniczeniem otoczenia, które w związku z nim powinno znaleźć się w polu zainteresowania praktyków PR. To właśnie ze względu na cele i powiązane z nimi specyficzne grupy celowe wykształciły się w praktyce PR wyraźne jej gałęzie:

- PR wobec całej organizacji, budowa wizerunku organizacji jako całości – *corporate relations*,
- współpraca/relacje z mediami – *media relations*,
- pracownicze PR – *internal* lub *employee relations*,
- PR wobec sfer politycznych, rządzących, polityki społecznej – *public affairs*,
- PR wobec rządu i jego agend – *government PR*, *local authorities*,
- PR w sferze podmiotów mających wpływ na sytuację finansową (kapitałową) organizacji – *financial and investors relations*,
- PR w sytuacji kryzysu organizacyjnego – *crisis PR*,
- PR wobec zarządu organizacji – *issue management*,
- w literaturze można spotkać utożsamianie PR z dyplomacją publiczną (np. M. Kun-czik) oraz międzynarodowym PR. Nie są to pojęcia tożsame – zarówno dyplomacja publiczna, jak i międzynarodowe PR wykorzystują go, ale pośród innych narzędzi wpływu. W obu przypadkach celem jest budowa wizerunku kraju i społeczeństwa za granicą, skierowana do publiczności zagranicznej. Wyróżnia się przy tym dwa rodzaje dyplomacji publicznej w zależności od tego, kto znajduje się po dwóch stronach aktu komunikowania: a) *government to people* oraz b) *people to people* (udział innych niż rząd nadawców, np. organizacji pozarządowych, stowarzyszeń kulturalnych itp.),

- niekiedy do odrębnych obszarów zainteresowań służb PR zalicza się też lobbying, działalność sponsorską, organizowanie specjalnych wydarzeń. Jest to jednak wynik kwalifikowania według nieco innego kryterium niż powiązanie celu z właściwymi grupami otoczenia,
- specjalnie trzeba scharakteryzować PR wobec wspólnot/tzw. wspólnotowe PR – *community relations*, a to w związku z pewnym podobieństwem istoty wspólnoty i *public*; tradycyjnie *community* oznaczało lokalność, wspólnotę geograficzną – regionalną, miejską, sąsiedzką; w nauczaniu od lat osiemdziesiątych wspólnotę określano jako grupę ludzi rozmaitego rodzaju, np. wspólnoty biznesowe, edukacyjne, mniejszościowe itd.; w obecnym rozumieniu wspólnota to grupa ludzi o wspólnym doświadczeniu, identyczności pod jakimś względem, wspólnym interesie, połączonych przez (wzajemne) interakcje i/lub komunikowanie. Wspólnoty mogą też powstawać dzięki kontaktom ludzi powiązanych wspólnotą wartości symbolicznych, takich jak wiara, artefakty kulturowe (język, tradycje itd.). Znaczenie niektórych wspólnot dostrzegł marketing motywowany wysokimi dochodami ich członków (np. mniejszości seksualne), zanim jeszcze zrobił to PR. Dla PR ważne jest odróżnienie wspólnot od *public*, polegające na tym, że wspólnoty same się definiują i egzystują poza organizacją – nie można ich traktować jako audytorium, ale podmiotowo, a nie jako interesariuszy organizacji w wąskim ujęciu terminu interesariusze. Źródłem ich aktywności jest wspólnota „interesu”, nie zaś problemu (charakterystyczna dla *public*); ponadto mają charakter apolityczny. Wspólnoty są proaktywne, a nie reaktywne.

Wyselekcjonowane części otoczenia, na których w danym okresie (czasie) skupiona jest działalność danej organizacji, określa się mianem grup celowych. Z powodu kosztów prowadzenia PR oraz wpływu konkretnych cech odbiorców na skuteczność działania informacyjnego problem selekcji grup celowych traktowany jest jako centralny warunek skuteczności PR. Możliwe ścieżki dochodzenia do ustalenia właściwych grup celowych charakteryzujemy w części poświęconej drugiej fazie procesu PR, czyli planowaniu (rozdział 5).

Gdyby chcieć przyrównać grupy celowe w PR do grup wpływu wyróżnianych w innych typach działań, to najczęściej nadają się do tego grupy z pola zainteresowań nauki o zarządzaniu, najmniej zaś marketingowe segmenty konsumentów czy grupy odniesienia.

Wyodrębnienie tych grup w PR niewiele ma wspólnego z regułami segmentacji wypracowanymi w badaniach rynkowych (marketingowych). Trzeba od razu w tym miejscu wskazać, iż znaczenie specyficznej segmentacji otoczenia dla potrzeb PR nie jest przez praktykę PR dostatecznie docenione i istnieje pewna skłonność do mechanicznego stosowania marketingowych reguł segmentacji (w szczególności przy wykorzystywaniu PR dla celów marketingowych), co współcześnie traktuje się jako poważny błąd obniżający zasadniczo efektywność tej działalności. Warto też wskazać, że pogląd o konieczności segmentacji otoczenia dla potrzeb PR wyrażony został po raz pierwszy przez E.L. Bernaysa, a więc w okresie pierwocin współczesnego PR. W jego koncepcji „podział na części” (*segmental approach*) miał zwiększać orientację w tym,

„z jaką siłą oddziałują na poszczególne części otoczenia różne wartości i zachowania”. Przede wszystkim struktura otoczenia będącego przedmiotem zainteresowania PR jest inna niż struktura otoczenia będącego w polu zainteresowania badaczy rynku; między poszczególnymi częściami otoczenia istnieją różnice pod względem wiedzy i nastawienia do inicjatora PR, wskutek czego te same treści, argumenty, przesłanie emitowane w ramach PR nie są tak samo rozumiane i przyjmowane. Ponadto zazwyczaj nie jest możliwe jednakowe docieranie z informacjami do całego otoczenia, podobnie jak stosowanie tych samych form komunikowania i technik działania. Stosunek rozmaitych części otoczenia do działalności informacyjnej danej organizacji jest zróżnicowany, a linii podziału nie da się prosto wytyczyć.

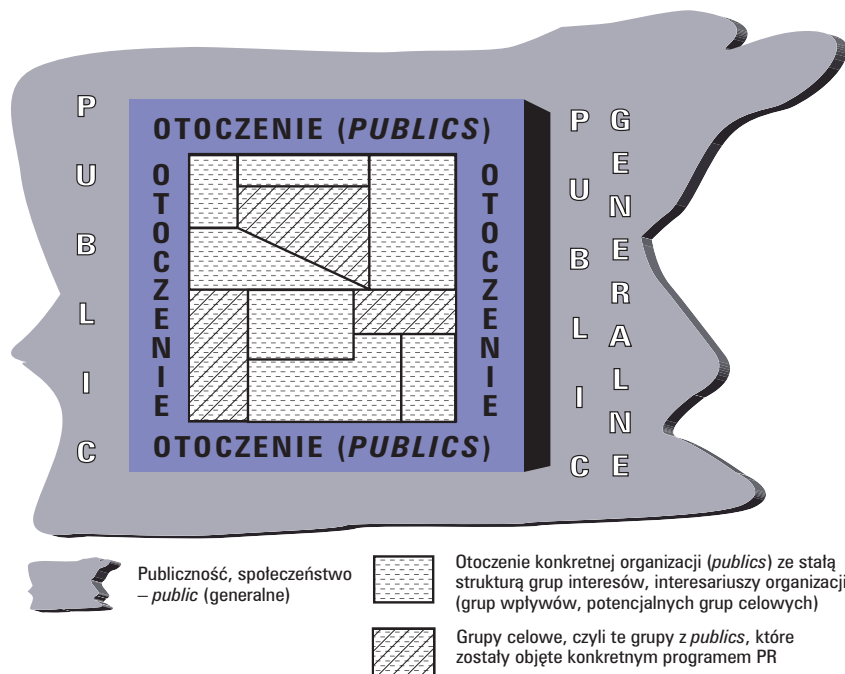
Tabela 1. Grupy celowe w PR i w nauce o zarządzaniu

Grupy według literatury poświęconej zarządzaniu	Grupy w literaturze poświęconej PR
Grupy odniesienia – część otoczenia, która potencjalnie lub faktycznie, bezpośrednio lub pośrednio ma z organizacją stosunki	Ogół nieświadomych i świadomych wspólnoty interesów (niekoniecznie zgodnych) części publiczności, ogół grup docelowych, które mogą wywrzeć na organizację wpływ, podobnie jak organizacja na nie
Grupy interesu – ta część otoczenia, która chcąc wzbudzić uwagę publiczności, tworzy ku temu okazje, wobec których media nie przechodzą obojętnie; wywołując i utrzymując społeczne zainteresowanie jakimś problemem, nie oczekują szybkiego sukcesu	Świadome części otoczenia, które jednak zdając sobie sprawę ze wspólności interesów z organizacją, nie muszą być aktywne wobec organizacji ani nie muszą stać się grupą nacisku i żądań
Grupy żądań – artykułują wobec organizacji swoje interesy, aktywne w formie zgłaszania postulatów, roszczeń, żądań pertraktacji, wymagań; czynią to same lub przez osoby trzecie; organizują się same oraz opinię publiczną	Aktywne części otoczenia, grupy nacisku
Wspólnoty (<i>community</i>) – grupy ludzi, których łączy wspólne doświadczenie, identyczność pod jakimś względem lub interes oraz które łączą się przez wzajemne kontakty (interakcje) i komunikowanie; tradycyjnie wspólnota oznaczała lokalność, wspólność geograficzną – regionową, miejską, sąsiedzką, oraz była wspólnotą wiary, wartości, artefaktów kulturowych (języka, tradycji, rozrywki). Szczególne zainteresowanie <i>community</i> miało początek w latach osiemdziesiątych ubiegłego wieku, gdy upowszechniały się wspólnoty biznesowe, edukacyjne, mniejszościowe itd. Są apolityczne. Dla PR ich istotną właściwością jest – w odróżnieniu od <i>publics</i> – to, że wspólnoty same się definiują i egzystują poza organizacjami.	

Źródło: opracowanie własne.

Grupy celowe w PR nie są też grupami odniesienia, będącymi w polu zainteresowań badaczy rynku i zachowań konsumentów. Grupy odniesienia to jednostki lub grupy stanowiące wzorce do naśladowania podczas podejmowania decyzji przez konsumentów, głównie decyzji zakupowych.

Rysunek 9 przedstawia graficzne odzwierciedlenie relacji trzech pochodnych słowa *public*: publiczności (społeczeństwa), otoczenia i grup celowych.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 9. Zakres pojęć: *public*, otoczenie, grupa celowa

2. Komunikowanie jako podstawowa metoda w PR

2.1. Podstawowe pojęcia, proces i środki komunikowania

W klasycznym, normatywnym PR główną metodą działania jest komunikowanie i jego szczególny przypadek – pielęgnowanie kontaktów (stosunków) z otoczeniem. W tym ostatnim przypadku proporcje między argumentacją apelującą do rozumu a apelującą do uczuć i wartości zmieniają się zdecydowanie na korzyść argumentacji emocjonalnej.

Niektóre definicje traktują je nie jako metodę osiągania celów PR, lecz wręcz jako istotę i cel PR. Tymczasem ani klasyczne komunikowanie, ani ten szczególny

przypadek – pielęgnowanie kontaktów – nie są celami samymi w sobie, lecz metodami współrealizacji przez PR celów organizacji. Znaczenie pielęgnowania stosunków wynika z cechy kontynuacji. Zaufania, bezkonfliktowości stosunków, wzajemnego zrozumienia często odmiennych racji nie zdobywa się bowiem w wyniku jednorazowego kontaktu ani wyłącznie apelami do racji rozumowych (neutralnymi, rzeczowymi wiadomościami, mówieniem wyłącznie o faktach). Trzeba też oddziaływać na uczucia odbiorców informacji, pielęgnując kontakty.

Osiągnięcie najwyższej jakości stosunków organizacji z jej otoczeniem, tj. wzajemnego zrozumienia i porozumienia, wzajemnie korzystnych, trwale bezkonfliktowych stosunków, wymaga często wsparcia oddziaływania komunikacyjnego przez dostosowanie się organizacji w przedmiotowym działaniu i zachowaniu do oczekiwań otoczenia [Oeckl 1976, s. 94], wyraźnie symetrycznym przenikaniem się wpływów i interesów, wyrównywaniem interesów, koordynowaniem działań opartych na wspólnotowym i wzajemnie korzystnym porozumieniu. Była już o tym mowa w punkcie 1.3.

Jakkolwiek cytowana definicja A. Oeckla mówi o tym, że PR to nie tylko informacja, ale też dopasowywanie się i integrowanie, to trzeba stwierdzić, że w praktyce służby PR mogą jedynie wpływać na kierownictwo i odpowiedzialnych za poszczególne działy organizacji w kierunku określonego ukształtowania przedmiotowego działania organizacji, takiego, by mogły być zrealizowane cele PR uznane przez to kierownictwo za ważne dla organizacji. Oznacza to, że mają one wpływ pośredni. Relatywnie większy wpływ mogłyby mieć w przypadku uczestniczenia w strategicznym zarządzaniu, o czym mówią wyniki badań J. Gruniga zaprezentowane w części czwartej, w punkcie poświęconym teorii doskonałości J. Gruniga.

Komunikowanie jest realizowane w PR wieloma technikami o różnym charakterze oraz grupą różnych działań pomocniczych. Będzie o nich mowa dalej. Ta część poświęcona będzie podstawowym pojęciom nauki o komunikowaniu oraz technikom wykorzystywanym w PR.

Etymologicznie możemy wyprowadzić z łaciny dwa rozumienia terminu „komunikowanie”: 1) **rzeczowe, przedmiotowe**, od *communicatio*, co znaczy komunikat lub doniesienie, oraz 2) **czynnościowe**. W sensie czynnościowym od *communicare* wywodzą się znaczenia: robić coś, dzielić między sobą, brać udział, wspólnie naradzać się, ale też czynić coś powszechnie wiadomym, *communico* zaś znaczy coś z kimś mieć wspólnego. Człon *com-* w słowie „komunikowanie” oznacza nawzajem, a *communis* to wspólny, powszechny, ogólny. Robić coś wspólnie i być we wspólnocie oznacza, iż komunikowanie zakłada myślenie, czucie, postępowanie drugiej strony albo wręcz opiera się na nich, czyli jest związane także z subiektywizmem, ma elementy uczuciowe i emocjonalne. Wspólność zaś jest nie tylko założeniem tych, którzy sobie o czymś komunikują, nawzajem donoszą, ale również rezultatem ich kontaktu komunikacyjnego. Komunikujący przesyła do adresata komunikat, który ma/powinien mieć dwie składowe: a) zwrot mający nakłonić, prośbę lub apel, b) argumentację odwołującą się do rozumu, uczuć, wartości. W PR zdecydowany priorytet ma druga składowa. Podane pochodne terminu „komunikowanie” spróbujemy zilustrować na rysunku 10.

COMMUNICATIO  doniesienie, komunikat	COMMUNICARE  czynić coś powszechnie wiadomym, naradzać się, brać udział	COMMUNIO  wspólność
COMMUNIS  wspólny, ogólny, powszechny	COMMUNICO  mieć coś z kimś wspólnego	COM  nawzajem

Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 10. Komunikowanie – łaciński źródłostów

Z praktyki

Wiedza o komunikowaniu zawarta w literaturze i potoczne pojmowanie terminu „komunikowanie” to dwa odmienne światy.

T. Goban-Klas [McQuail 2006, s. 41] pisze, że kiedy amerykański krytyk i filozof K. Burke w 1935 r. złożył do druku książkę *Treatise on Communication* (Traktat o komunikowaniu), został zmuszony do zmiany tytułu, gdyż wydawca uznał, że czytelnicy zinterpretują ją jako studium o telefonach (a książka dotyczyła porozumiewania się ludzi). Jeszcze w latach siedemdziesiątych podczas mojego stypendium na jednej z zachodnich uczelni ekonomicznych jej przedstawiciel, rozpoczynając ze mną dyskusję o komunikowaniu, wołał na wszelki wypadek upewnić się, czy przypadkiem nie sądzę, iż będziemy mówić o komunikacji (służącej do przemieszczania się z miejsca na miejsce).

Definicji komunikowania jest prawie tyle, ile terminu „public relations”. Tu ograniczymy się do pojęć elementarnych, uwzględniając podejście typowe dla nauk społecznych.

Dwa skrajne rozumienia pojęcia komunikowania to [Saxer 1982/1983, s. 57; 1986]:

1. Bardzo szerokie, według którego wszystko, co ludzie robią, można sprowadzić do komunikowania.
2. Bardzo wąskie, według którego komunikowaniem jest tylko porozumiewanie słowne.

Definicje pośrednie stwierdzają np., że komunikowanie to społeczne działanie polegające na wymianie informacji między co najmniej dwoma członami instytucjonalnego systemu stosunków (społecznego, międzyludzkiego) albo proces czasowo-przestrzennego przekazu informacji.

D. McQuail wyróżnił **kilka szczebli komunikowania**: intrapersonalne (wewnątrz-osobowe), interpersonalne (między jednostkami, wiele aktów komunikowania), grupowe (rodzinne, w grupie rówieśniczej itd.), międzygrupowe (np. we wspólnotach, społecznościach lokalnych), instytucjonalne/organizacyjne (w organizacjach, stowarzyszeniach, partiach politycznych) i masowe (stosunkowo niewiele aktów komunikowania) [McQuail 2006, s. 36]. Public relations koncentruje się na grupowym, instytucjonalnym i masowym komunikowaniu. W instytucjonalnym komunikowaniu wykorzystuje się m.in. media (media organizacyjne).

Komunikowanie oznacza świadomy i intencjonalny (celowy) akt lub proces kreowany przez podmiot nadający informację, dokonany z zamiarem wywarcia wpływu na jej odbiorcę (podmiot tego oddziaływania), co ma doprowadzić do zmiany jego myślenia, przekonań, postawy (świadomości lub zachowania, tzn. podjęcia aktywności lub powstrzymania się od działania). W takim kontekście procesy komunikacji funkcjonują w wymiarze osobowym, gdzie komunikacja stanowi efekt świadomego działania i reakcji poszczególnych osobników, co określone jest mianem **komunikacji interpersonalnej**.

Komunikowanie związane jest z procesami wnioskowania (rozumienia) przez obserwatora zachowań innych podmiotów społecznych (indywidualnych bądź grupowych), niezależnie od ich intencji i świadomości. Obserwator (odbiorca informacji) traktuje formy aktywności obserwowanych jako zachowania znaczące – znaki (symbole). Znak ma tu wymiar relacyjny, tzn. wiążący się właściwościami z doświadczeniami odbiorcy informacji (jego kodami), przypisującemu określone znaczenie odebranej informacji, traktującemu ją jako znak, niezależnie od woli i intencji nadawcy. W takiej sytuacji również możliwości interpretacyjne odbiorcy są w swej genezie i funkcjonowaniu względnie niezależne od jego woli i świadomości (o ile nie mamy do czynienia z celową obserwacją uczestniczącą). W tym wymiarze komunikacja to specyficzne sytuacje społeczne, gdzie kod językowy to system utworzonych społecznie symboli i znaczeń, założeń i reguł, odnoszący się do zachowania komunikacyjnego, sam zaś proces komunikacji ma charakter ponadosobowy. W tym kontekście można mówić o **komunikacji społecznej sensu stricto** [Sauś 2000, s. 40 i nast.]. Ponieważ PR to celowe, świadome i metodyczne działanie, a komunikowanie to podstawowa metoda realizowania celów PR, przedmiotem decyzji w PR jest planowanie i organizowanie komunikowania. Składają się na nie procesy, struktury i kanały informacyjne. Pierwszą próbę systematycznego ujęcia **procesu komunikowania** z pozycji humanistycznych podjął w 1948 r.

H.D. Lasswell, Amerykanin zajmujący się naukowo propagandą, zwłaszcza polityczną. Proces ten miał być opisany przez odpowiedź na następujące pytania: „*Who* (kto) *says* (mówi), *what* (co), *in which channel* (jakim środkiem, jakim medium), *to whom* (do kogo), *with what effects* (z jakim rezultatem)” [Lasswell 1971].

Co do trzech zasadniczych elementów tego procesu H.D. Lasswell potwierdził to, co zawierała antyczna retoryka Arystotelesa. Elementami tymi są: **nadawca**, następnie **wiadomość** (komunikat, przekaz, informacja, wypowiedź, przesłanie) i wreszcie **odbiorca**.

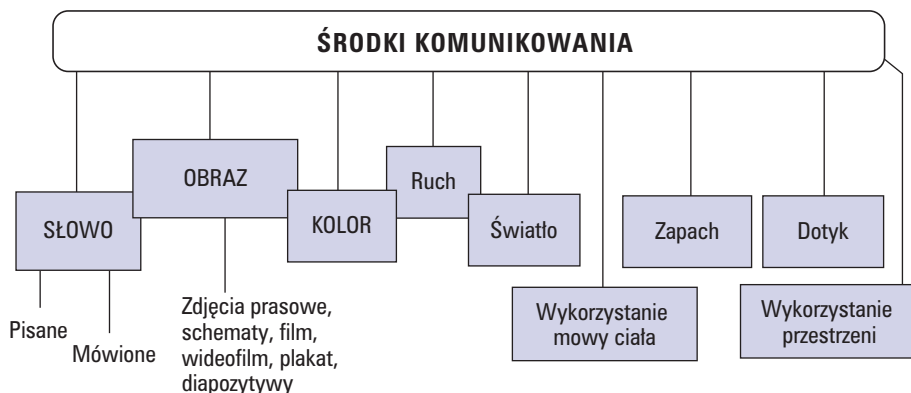
W cytowanym modelu L.H. Lasswella medium zostało także wymienione obok innego dodatkowego elementu procesu, mianowicie rezultatu (wyniku). Model ten został uzupełniony przez innych specjalistów o pytania: „po co?”, „dlaczego?” oraz „w jakiej sytuacji?”. Nie były to oczywiście zabiegi natury formalnej. Tak np. informacja o dwusetnej historii firmy podana przez dziennikarza jest rzeczowym faktem. Ta sama informacja zawarta w wydawnictwie jubileuszowym lub jakimkolwiek innym ma sugerować np. długoletnie tradycje, stabilność egzystencji, uczciwe zasady postępowania rynkowego, umiejętność przystosowania się do zmieniających się warunków itd. Zamieszczone w mediach stwierdzenie: „Rafineria X jest jedną z najstarszych w kraju”, stanowi czystą informację i nie ma znaczenia, czy jest ona dla rafinerii X ważna, czy nie, pozytywna czy negatywna; wartościowaniem tej informacji zajmą się odbiorcy (pod warunkiem że wzbudzi ich zainteresowanie i że przyjmą ją do świadomości). Dla jednych informacja będzie oznaczać doświadczenie, dla innych przestarzałość. Inaczej analizuje i emituje tę samą informację służba PR w rafinerii – chce, by została ona pozytywnie przyjęta i tylko w takiej perspektywie będzie ją emitować.

Uzupełniony model Lasswella przyjął w niemieckim obszarze językowym najpierw formułę *wer sagt* (kto mówi), *Was* (co), *in welchem Kanal* (jakim sposobem), *wem* (komu), *und mit welchem Effekt* (z jakim skutkiem), by następnie przyjąć formę 7 × W: *wer* (kto), *was* (co), *wann* (kiedy, w jakiej sytuacji), *wo* (gdzie), *wem* (komu), *wie* (jak), *warum* (dlaczego).

Rozwinięty model komunikowania w PR jest realizowany przez następujące **fazy postępowania**:

1. Nadawca (w PR jest nim organizacja prowadząca PR jako pierwotny informator, nie zaś dziennikarz prowadzący jej konferencję prasową czy opracowujący dla niej broszurę ani wynajęty prelegent na organizowane fachowe seminarium – ci są tylko „producentami” wypowiedzi organizacji, pracującymi dla niej komunikatorami); jednostki występują w PR jako komunikacji społecznej w roli nośników/przekazników informacji.

Koduje on to, co chce przekazać odbiorcy, w formie odpowiedniej do sytuacji, a więc stosownie do treści przekazu, czasu i miejsca, w których wypowiedź ma być odbiorcom dostarczona, wykorzystując do tego celu środki komunikowania: znaki (symbole), systemy znaków i kody. Znaki, jak pisze J. Fieske [1975, s. 16 i nast.], to artefakty lub działania odnoszące się do innych obiektów niż one same. Natomiast kody to systemy, wewnątrz których znajdują się uporządkowane znaki. Podajemy je dla większej przejrzystości w formie graficznej (rysunek 11), zaznaczając wersalikami środki najczęściej wykorzystywane oraz łącząc „pola” dla podkreślenia faktu, że są wykorzystywane w kombinacji.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 11. Środki komunikowania

Znaki wykorzystywane w kodowaniu to klasy takich przedmiotów (zdarzeń, zjawisk, stanów rzeczy, cech przedmiotów), które służą do przekazywania określonych informacji o świecie zewnętrznym lub stanach wewnętrznych. Znak przekazuje konkretne wartości mające materialne odzwierciedlenie w rzeczywistości lub pojęcia ogólne, abstrakcyjne – symbole. W teorii znaków symbol to znak konwencjonalny, nieoparty na podobieństwie do przedmiotu, którego dotyczy. Pełni funkcję wyłącznie emocjonalną i tym różni się od znaku. Symbol, prowadząc do skojarzeń przywodzących na myśl pewne zdarzenia, czynności, może wywoływać silne stany emocjonalne.

Spośród wyróżnionych w literaturze (zob. prace M. Mrozowskiego) środków przekazu, tj. środków wyrażania (różne postaci ludzkiego zachowania werbalnego i pozawerbalnego), środków rejestracji (narzędzia, takie jak kartka papieru, nagranie wideo, taśma filmowa, pióro) oraz środków transmisji (instrumenty przesyłania i powielania zarejestrowanych symbolicznie zachowań ludzkich) w tym podrozdziale interesują nas przede wszystkim środki wyrażania oraz częściowo środki rejestracji.

Również w PR – mimo iż jest oficjalną komunikacją organizacji z jej instytucjonalnym lub grupowym otoczeniem – potencjalnie duże znaczenie ma **komunikacja pozawerbalna**. Nie wykorzystuje ona słów, nie używa ich do przenoszenia w ostatecznym wyrazie czegoś więcej niż słownikowego znaczenia (przez tzw. obrazowość języka), ale przede wszystkim posługuje się **językiem ciała** oraz **scenerią**, w której odbywa się kontakt komunikacyjny, **artefaktami**. Język/mowa ciała (kinezyjetyka) to kontakt wzrokowy, mimika i wyraz twarzy, ruchy ramion i ciała, postawa, kontakt fizyczny, odległość między stronami komunikacji, sposób ubierania się, gesty. Sceneria to symbole władzy oraz zagospodarowanie przestrzeni – wielkość zakładu, biura, ich wyposażenie, marka i wygląd samochodów oraz inne czynniki, czyli w dużej mierze to, co w innym podrozdziale określamy jako *corporate design* będące częścią *corporate identity*. Pełną ich listę, opracowaną przez autorytet w dziedzinie komunikowania, czyli Z. Nęckiego, przedstawiamy poniżej.

RODZAJE NIEWERBALNYCH AKTÓW KOMUNIKOWANIA

[Nęcki 1994, s. 112]

- gestykulacja; ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, głowy, stóp, korpusu ciała,
- mimika; wyraz twarzy,
- dotyk, kontakt fizyczny; kulturowe normy określają dość dokładnie, które obszary wolno, a których nie wolno dotykać, aby wyrazić bliskość lub dystans psychiczny,
- spojrzenia; wzajemne i spoglądanie jednostronne,
- dystans fizyczny pomiędzy rozmówcami; zbliżanie się oznacza również zbliżanie się psychologiczne, natomiast oddalanie się – utratę kontaktu,
- pozycja ciała; wyraża napięcia wewnętrzne lub rozluźnienie,
- wygląd fizyczny i ubranie; są one zależne częściowo od budowy ciała, częściowo od obyczajów kulturowych, a częściowo od osobowości i indywidualności osoby; staranność w ubraniu się sygnalizuje przywiązanie wagi do spotkania, nadanie mu specjalnego znaczenia,
- dźwięki paralingwistyczne (parajęzykowe); tworzą wielką grę znaków komunikacyjnych i sposobów ekspresji uczuć; są to takie wokalizacje, jak: śmiech, płacz, ziewanie, mrużenie, mlaskanie, posapywanie, gwizdanie, westchnienia,
- jakość wypowiedzi (sposób wokalizacji); jest ona związana z intonacją głosu; można mówić zimno albo ciepło, ostro albo łagodnie, monotonicznie albo dynamicznie, spokojnie albo nerwowo itd.,
- elementy środowiska fizycznego; jest to sposób aranżowania miejsca spotkania; elementy środowiska, takie jak rodzaj mebli, charakter wnętrza, oświetlenie, dźwięki, a nawet zapachy, tworzą korzystne lub niekorzystne tło spotkania.

Wszystkie te środki komunikacji pozawerbalnej mogą wzmacniać lub osłabiać komunikację werbalną, a nawet doprowadzać do zmiany wiadomości, tj. powodować, że wiadomość czy przesłanie zamierzone różni się od tego, jakie odbiera adresat. W dyskusjach nad rolą komunikacji niewerbalnej najczęściej lansowana jest teza, iż „słowa można kłamać, ale nigdy mową ciała, wyrazem twarzy”; tylko zawodowi, sprawni mówcy są w stanie, do pewnego stopnia, oszukać odbiorców miną, gestem, niejęzykowym dźwiękiem.

„Tylko socjopacie kłamstwo sprawia tyle przyjemności, że kłamiąc, nie musi się wysilać. Normalnemu człowiekowi kłamstwo przychodzi z trudem i można je odczytać z jego twarzy”.

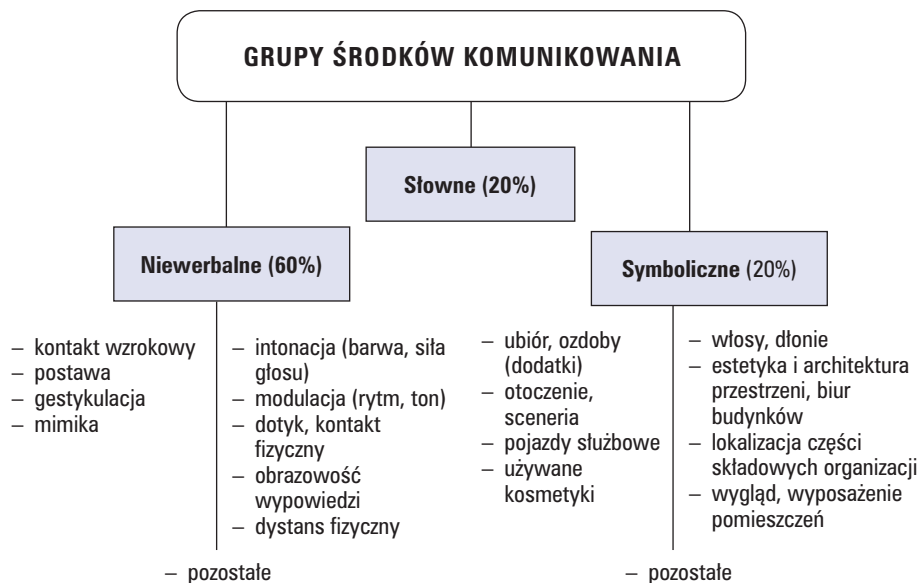
A.J. Bierach: *Komunikacja niewerbalna*. Astrum, Wrocław 1998, s. 201

Grupy tych środków, podobnie jak poszczególne środki, mają niejednakową zdolność w przekazywaniu informacji, charakteryzuje je różny wpływ na zdolność odbiorcy do zapamiętania.

Do podstawowych ich funkcji – według Z. Nęckiego [1994] – należy:

- przekazywanie znaczeń (emblematy),
- ilustrowanie wypowiedzi (ilustratory),
- wskazywanie emocji (ekspresje),
- regulowanie zachowań konwersacyjnych (regulatory),
- dopasowywanie do sytuacji (adaptatory).

Badania przeprowadzone w Stanach Zjednoczonych dowodzą, że ludzie zapamiętują 20% tego, co usłyszeli, 30% tego, co zobaczyli, 50% tego, co jednocześnie widzieli i słyszeli, 70% tego, co powiedzieli, i 90% tego, co sami zrobili. Bardzo podobne wyniki dały badania w Wielkiej Brytanii [Smith 1999, s. 173]. Jeszcze inne badania amerykańskie o podobnych wynikach zostały opisane następująco: w kontaktach z drugim człowiekiem najważniejsza jest reguła 3×20 , a mianowicie: pierwsze 20 sekund oddziaływania wizerunku, następnie wpływ pierwszych 20 gestów i 20 słów. Różny stopień wpływu tych środków komunikowania w podziale na grupy przedstawia rysunek 12.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 12. Procentowy udział grup środków komunikowania w przekazywaniu informacji

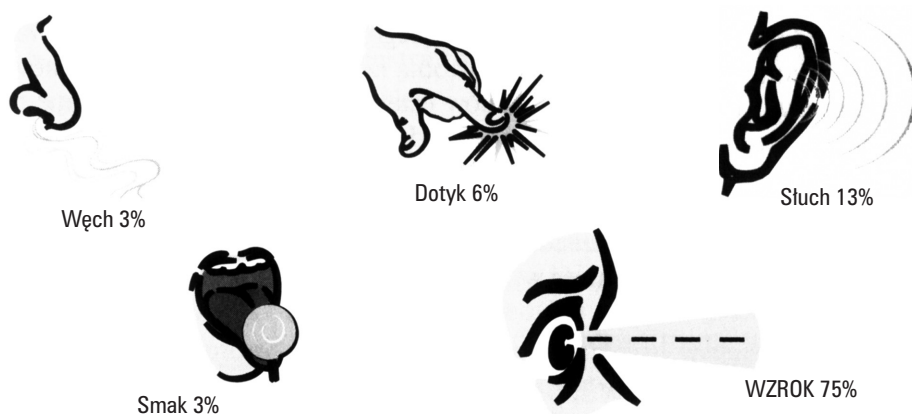
Wpływ werbalny i niewerbalny w odbiorze telewizyjnym

Wrażenie, jakie wywieramy na innych, zależy:

- w 55% od tego, CO WIDAĆ (kolor skóry, wygląd, postawa, wyraz twarzy, kontakt wzrokowy, inne elementy języka ciała),
- w 38% od tego, CO SŁYCHAĆ (ton i barwa głosu, tempo mówienia, wymowa, akcent, częstota pauz),
- w 7% od tego, CO MÓWIMY.

Źródło: dane z badań przeprowadzonych wśród widzów przez psychologa Alberta Mehrabiana; według H.P. Grice: *Logic and Conversation*, [w:] *Syntax and Semantics 3. Speech Acts*, red. P. Cole, J. Morgan. Academic Press, New York 1975.

Jeśli chodzi o środek wyrażania, jakim jest mowa, to jej różne cechy mogą się przyczynić do wywierania różnego charakteru wpływu na odbiorcę. Tak np. pełniącą głównie funkcję estetyczną modulacja (wysokość, barwa i tembr głosu, rytmiczno-melodyjna budowa zdań lub wyrazów, ton i sposób wymawiania słów), oddając uczucia, stosunek mówiącego do tego, co wypowiada, może zasadniczo wpłynąć na wolę odbiorcy, by przyjąć słyszane treści lub w ogóle zablokować jego wolę zainteresowania się tym sposobem przekazu treści. Do podobnych skutków mogą prowadzić takie cechy estetyczne mowy jak tempo mówienia, pauzy. Pauzy mogą odgrywać rolę wzmacniania, podkreślania wątków wypowiedzi. Zbyt szybkie tempo zaś (czyli niemieszczące się w granicach do 130 słów na minutę) nie pozwala ujawnić się innym składnikom komunikowania – niewerbalnym. Związane z głosem pozostałe akty komunikacyjne, takie jak natężenie, wyrazistość, intonacja – w powiązaniu z wymienionymi wyżej – wpływają na sugestywność wypowiedzi w języku mówionym.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 13. Udział zmysłów w przyswajaniu nowych informacji

Kolor jako środek komunikowania

Środkiem komunikowania silnie wpływającym na sferę emocjonalną odbiorcy są barwy. Pozwalają one ponadto odbiorcy lepiej zauważyć wypowiedź, zapamiętać jej treść, a nawet szczegóły. To, na co poza emocjami wpływa operowanie kolorem, to wyobrażenia odbiorcy i jego poczucie estetyki. Od dawna znane są rozmaite właściwości kolorów, ich wpływ na psychikę człowieka i wywoływane przez nie efekty emocjonalne oraz pewne rozumowe. I tak **kolory jaskrawe**, zdecydowane w tonacji, wywołują silne emocje, narzucają się, oddziałują agresywnie; zależnie od tego, czego dotyczą, będą podniecać lub wywoływać wrażenie upału, gorąca, żaru lub szybkości, niebezpieczeństwa albo twardości, namiętności czy gwałtowności. I przeciwnie – **kolory pastelowe** działają refleksyjnie,

uspokajająco, przyjaźnie, dają poczucie zrównoważenia. Kolory białe i czarne w zestawieniu mają emanować luksusem, bogactwem, szczególnie jeśli uzupełnić je złotym. Zależnie jednak od norm kultury odbiorców mogą oznaczać żalobę: jak kolor biały w Azji, a czarny w Europie. Biały kolor kojarzony jest na ogół pozytywnie z czystością i niewinnością, ale pośrednio z chorobą, gdyż łączony jest ze służbą zdrowia. Kolor czarny nie tylko oznacza żalobę, ale też sprawia wrażenie siły i tajemniczości. Kolor granatowy ma sugerować prestiż, elegancję, klasę (gust), smak oraz wysoką pozycję społeczną, purpurowy – emocje, pasję, napięcie, tajemniczość, wyrafinowanie, dramat.

Osoby działające w PR muszą zgłębić wiedzę o znaczeniu i wpływie kolorów, odpowiadają one bowiem za dostosowywanie znaków wizualnej identyfikacji organizacji do docelowego wizerunku lub współuczestniczą w nim. One też decydują ostatecznie o kształcie graficznym (*layout*) własnych wydawnictw firmowych (broszur, plakatów, folderów, gazet zakładowych, wydawnictw jubileuszowych, filmów itd.), które obecnie są wyłącznie kolorowe, oraz form uczestnictwa w sieci (np. własnej domeny, www).

Tabela 2 dowodzi na przykładzie kilku kolorów, że ta sama barwa może wywołać określone skutki zarówno w sferze emocjonalnej, jak i rozumowej.

Tabela 2. Skojarzenia emocjonalne i rozumowe wywołane przez kolory

Czerwień	podniecenie, emocja, siła, namietność, gwałtowność, drapieżny, pełny, wyzwanie, pasja, odwaga, gorący, słodki, głośny, twardy, energia, asertywność, przebojowość, władza, napięcie
Pomarańcz	serdeczny, witalny, obfitość, sytość, żywotny, pełen życia, pogodny, wesoły, pobudzający, ciepły, suchy, kruchy, słodki
Żółć	pogodny, optymizm, nostalgiczny, ostrożność, tchórzostwo, nieuczciwość, wolny, zdrowie, uczucie młodości, radości, lekki, gładki, jasny, świeżość, żywotność, przyjacielskość, energia, radość, uczucie młodości
Granat	dojrzałość, autorytet, władza, bezpieczeństwo
Czerń	władza, wyrafinowanie, dojrzałość, elegancja, ale też smutek, żaloba
Biel	zaufanie, niewinność, czystość, świeżość, ale również bezduszość, oziębłość
Szarość	dyskrecja, autorytet, konserwatyzm, ale również rutyna
Braz	przystępność, praktyczność, przyjaźń, luz
Stare złoto	luksus, klasa, wysoka jakość
Zieleń	orzeźwiający, twórczy, młody, nieskrępowany, spokojny, przerażenie, choroba, wina, zazdrość, ignorancja, zimny, chłodny, gorzki, owocowy, regeneracja, równowaga, harmonia, odpoczynek, wzrost, zmiana
Błękit	pasywny, powściągliwy, niebo, pewny, opanowanie, uspokajający, przezroczystość, zimny, mokry, lód, gładki, daleki, cichy, szacowność, równowaga, godność
Fiolet	dumny, godny, dostojny, dwuznaczny, mglisty, nieszczęśliwy, głęboki smutek, rozpacz, atłasowy, narkotyczny zapach, mdły, słodki, ciemny, solidność, odpowiedzialność (z przewagą czerwieni to egzotyka, romantyczność, kobiecość)
Beż, sepia	liczne skojarzenia od sportowych po elegancję
Turkus	spokój, siła, równowaga
Purpura	emocje, napięcie, tajemniczość, wyrafinowanie, dramat

Źródło: opracowanie własne.

Obraz jako środek komunikowania

Szczególnie przydatny w efektywnym komunikowaniu jest obraz. Może to być rysunek, zdjęcie prasowe, ilustracja, schemat, film, portret, komiks, plan, telewizyjne systemy wideograficzne, czyli teletext, wideotext, karykatura, graficzne ujęcie danych statystycznych: wykresów liniowych, mapowych (kartogramów), bryłowych, punktowych, pasmowych. Walory obrazu jako środka komunikowania, z uwzględnieniem różnic w stosunku do słowa, przedstawia zestawienie w ramce.

Należy zwrócić uwagę, że obrazowe ujęcie treści wykorzystuje nie tylko znaki graficzne. Są to również gesty ludzkie: mimika, gestykulacja, wygląd.

Oddziaływanie obrazów:

- w stosunku do mowy, języka, komunikowania werbalnego obrazy mają większe oddziaływanie emocjonalne, bardziej aktywizują odbiorcę; w procesie komunikowania to one są przyjmowane jako pierwsze;
- obrazy nie stwarzają przeszkód językowych w ich przyjmowaniu, rozumienie opiera się na myśleniu obrazowym;
- obrazy są w dużym stopniu przyjmowane automatycznie; odbiorca poświęca mniej namysłu obrazowo przedstawionym treściom; obrazy nie są poddawane kontroli przez odbiorcę, docierają bezpośrednio do psychiki człowieka, natomiast słowa poprzez rozumienie; obrazy docierają zatem szybciej niż słowa;
- obrazy są traktowane całościowo, mowa zaś, język sekwencyjnie; do przyjęcia średnio skomplikowanego obrazu potrzeba 1–2 sekund; tę samą treść wyrażoną mową przyjmujemy w czasie wielokrotnie dłuższym;
- obrazy są zapamiętywane lepiej niż język (*picture-superiority effect*); obrazy w formie zdjęć prasowych i map pełnią funkcję przekazu na żywo, tworząc poczucie uczestnictwa; wzmacnia to autentyczność informacji, czyniąc zbędnym opisywanie, zatem nie muszą one być tak często jak język powtarzane, by zostały zapamiętane; jest to istotne w przypadku odbiorców mniej wyrobionych;
- obrazy pozostają w pamięci dłużej niż słowa (mowa);
- obrazy, szczególnie wewnętrzne, mają wielki wpływ na zachowania; łatwo przywoływane z pamięci, określają zachowania (przepowiadają zachowania jeszcze lepiej niż wizerunek);
- obrazy, oddziałując na zmysł wzroku, mogą wywołać zainteresowanie nawet u osób wykazujących niską skłonność do przyjmowania informacji poświęcania czemuś uwagi.

Źródło: opracowanie własne na podstawie D. Pflaum, W. Pieper: *Lexikon der Public Relations*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech 1989, s. 56.

Komunikowanie obrazowe określa się jako **wizualne**. Nie należy jednak mylnie interpretować go w ten sposób, że treści są przyjmowane wizualnie; przecież taki środek jak słowo pisane też jest przyjmowany wizualnie (wzrokowo), a zalicza się do komunikacji werbalnej. Komunikacja wizualna opiera się na wizualizacji treści, głównie (choć nie tylko) przez rozmaite postaci obrazów. Są one tak dobierane, że wprost, bezpośrednio i przejrzyście coś wyrażają. Wizualizacji treści służy często użycie symbolu.

Symbol jako środek komunikowania jest bardzo skuteczny [Steinman, Zerfass 1995, s. 238–239]. Istnieją bowiem symbole rozumiane bezpośrednio, nawet bez namysłu, szybciej niż inne znaki.

By przesłanie (sentencja, intencja) było odpowiednio odkodowane przez odbiorców, nadawca musi zwrócić uwagę na repertuar znaków, którym posługują się odbiorcy (np. zasób słów), oraz na sens, jaki im nadają. Oznacza to, że nadawca powinien ze wspólnego repertuaru znaków wybrać przy tworzeniu wypowiedzi (komunikatu, informacji) tylko te, które w ten sam sposób są kodowane i odkodowywane przez nadawcę i odbiorców. Trzeba przy tym uwzględnić czas, miejsce i sposób przepływu informacji, by zminimalizować ryzyko wystąpienia czynników zakłócających właściwe odczytanie kodu, głównie tzw. szumów informacyjnych i ograniczeń procesu percepcji.

Z praktyki

Zależność dekodowania od sytuacji dobrze obrazuje przykład funkcjonowania sloganu American Telegraph and Telephone Company – *We hear you* – który w badaniach testowych był bardzo dobrze odbierany, gdyż sugerował bliskość (marketingową) wobec klientów. Było tak jednak do czasu afery Watergate, wówczas bowiem zaczęto interpretować slogan jako „My podsłuchujemy was”.

2. Wypowiedź trafia do odbiorców (w PR do grup celowych):

- a) w czystych formach werbalnych, tj. albo w postaci pisma docierającego bezpośrednio do odbiorców, np. przez ogłoszenia w mediach masowych, broszurę, notatkę służbową, sprawozdanie itp., albo mowy przekazywanej bezpośrednio w wystąpieniach publicznych, podczas wykładu, seminarium firmowego bądź przy sposobności celowo uruchamianej imprezy, albo przez
- b) połączenie przekazów werbalnych z obrazami, np. przez film wideo, folder, plakat, albo
- c) środkami komunikowania pozawerbalnego – mową ciała, scenerią, obrazowością języka, zachowaniem, symbolami mającymi dla ludzi określone znaczenie i wartości. W praktyce PR sposobnością do tego komunikowania są takie imprezy i zdarzenia, jak „drzwi otwarte”, obchody jubileuszu, nieformalne, nieoficjalne spotkania z dziennikarzami i prominentnymi gośćmi, udział w targach, happeningi wśród sąsiadów organizacji i wspólnot lokalnych.

Wypowiedź z główną intencją, myślą, przesłaniem, apelem do odbiorców, gotowa do przekazania im, powstaje przez odpowiednie połączenie (wykorzystanie) tych środków komunikowania. Wypowiedź musi mieć sens, ma dotrzeć do świadomości odbiorców i musi być przez nich odpowiednio zrozumiana i przyjęta.

3. Dekodowanie. Wypowiedź, która dotarła do przewidzianych odbiorców, może odnieść zamierzony skutek, gdy zostanie zdekodowana, tj. gdy odbiorcy nadadzą właściwe znaczenie znakom, symbolom, systemom znaków, zachowaniom nadawcy względem odbiorcy; o właściwym znaczeniu można mówić wtedy, gdy jest ono w maksymalnym stopniu zgodne z zamiarem nadawcy. Jeśli np. w sprawozdaniu przeznaczonym dla akcjonariuszy przedsiębiorstwo akcentuje informację o znacznych rozmiarach działalności inwestycyjnej, by w ten sposób dowieść strategicznego myślenia i troski o bezpieczeństwo istnienia jako nowoczesnego producenta, to nie chce, by odbiorcy zinterpretowali

to: „Znowu mamy małe szanse na zadowalającą dywidendę”, oznaczałoby to bowiem fałszywe dekodowanie, nadanie wiadomościom innego znaczenia, niż było to intencją nadawcy, nawet znaczenia wielce niepożądanego, przeciwnego oczekiwaniu nadawcy; odbiorcy, wykonując to zadanie, stają się dekodnikami. Dekodowanie zgodne z zamiarem nadawcy gwarantuje przekaz doprowadzający do:

- zrozumienia przez odbiorcę, czyli takiego procesu psychicznego, w którym odbiorca odkrywa, co chciał wyrazić nadawca (nadawanie wypowiedzi sensu), a pierwszoplanowym tego warunkiem jest:
- zrozumiałość docierającego komunikatu przez takie jego ukształtowanie (odpowiednio do przesłania, głównej intencji), żeby był zrozumiany; chodzi o nadanie mu odpowiedniej formy tekstowej; dopuszcza się tu łączenie rozmaitych znaków i środków komunikowania. Niedopuszczalne są jednak połączenia łamiące gramatyczne reguły danego języka. Połączenie: „Człowiek pies gryzie” nie ma sensu, bo właśnie łamie reguły gramatyki („pies” nie jest orzeczeniem, a „gryzie” – dopełnieniem).

Następnym, niezwykle istotnym warunkiem ukształtowania skutecznej wypowiedzi jest odpowiednia argumentacja. Chodzi tu o takie uzasadnienie wypowiedzi, by można ją było zaakceptować. W skutecznej komunikacji uzasadnienie rozumie się dość szeroko: ważne są dowody, logiczne wnioski, by stworzona została zgodność odbiorców z tezami nadawcy, przy czym argumenty są dobierane przede wszystkim nie pod względem poprawności, lecz siły przekonywania. Będzie o tym mowa w punktach poświęconych perswazji, argumentowaniu, dialogowi, retoryce oraz w rozdziale 6.

4. Reakcja zwrotna. O reakcji zwrotnej (*feedback, playback*) można mówić wtedy, gdy odbiorcy w jakikolwiek widoczny sposób poinformują nadawcę o sposobie potraktowania wypowiedzi: zainteresowanie się informacją, zrozumienie lub niezrozumienie czysto gramatyczne (zrozumienie tak, jak było powiedziane), zrozumienie intencji i kontekstu (zrozumienie tak, jak było pojmowane przez nadawcę), przekonanie co do racji zawartych w wypowiedzi, odrzucenie lub przyjęcie wypowiedzi do opracowania w świadomości, przyjęcie lub odrzucenie racji, zmiana zachowania pod wpływem otrzymanych treści lub sygnałów komunikacji pozawerbalnej, np. polegająca na zaprzestaniu krytyki pod adresem nadawcy. Odbiorcy mogą to uczynić bezpośrednio, za pośrednictwem medium, które wypowiedź upowszechni (np. list do redakcji), albo komunikatora, który wypowiada się w imieniu nadawcy. Poszczególne reakcje tworzą podstawę badania szans realizacji oczekiwań, jakie towarzyszyły konkretnemu programowi komunikacyjnemu, a ponadto pozwalają wysnuć wnioski na temat komunikowania się w przyszłości (*feedforward*).

Zadania komunikacyjne nadawcy w PR w perswazyjnym przekonywaniu polegają na mówieniu, informowaniu, demonstrowaniu, prezentowaniu, argumentowaniu, prowadzeniu dialogu, ale w taki sposób, by wywołać jakiekolwiek „echo”. Reakcję zwrotną natomiast kontroluje nadawca przez: czytanie, wczuwanie się w punkt widzenia odbiorców, dostrzeganie, umiejętność cierpliwego słuchania, śledzenie losów informacji oraz podejmowanie bardziej metodycznych, celowych zabiegów badawczych wśród odbiorców, mediów lub tych, którzy w jego imieniu wypowiadali się wobec grup celowych. Oznacza to, że w komunikowaniu dla celów PR media i osoby wypowiadające

się w imieniu nadawcy pełnią nie tylko funkcję przekąźnika i kanału informacji, ale służą także do stwierdzania reakcji odbiorców na wiadomość.

Schematy procesu komunikowania od prostego do bardziej złożonych można przedstawić następująco:

Schematy procesu komunikowania podstawowe i rozwinięte

I

nadawca → informacja → odbiorca(y)

kto, co mówi, co kogo?

II

nadawca → komunikator → informacja → odbiorca(y)

kto, za pośrednictwem kogo, co mówi, do kogo?

III

nadawca → komunikator → informacja → medium → odbiorca(y)

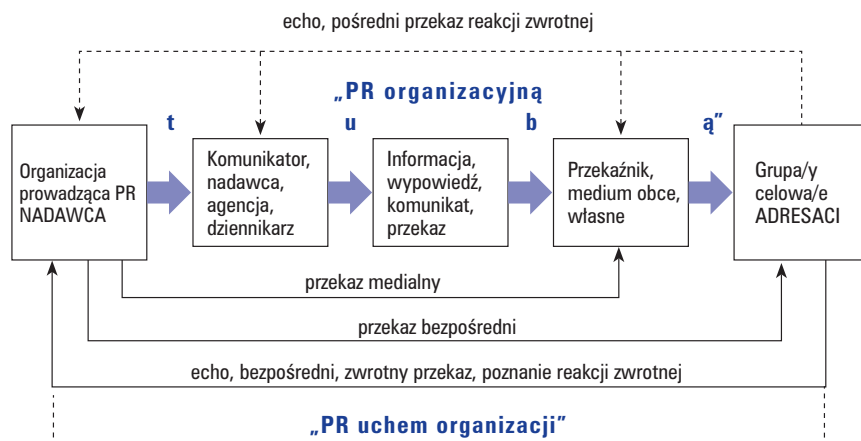
kto, za pośrednictwem kogo, co mówi, jakim kanałem, do kogo?

IV

nadawca → komunikator → informacja → odbiorca(y) → reakcja zwrotna

kto, za pośrednictwem kogo, co mówi, do kogo, po co (z jakim rezultatem)?

W żargonie PR jest „tuba” organizacji, gdy celowo upowszechnia informacje, przesłania, „uchem” zaś, gdy zabiega o poznanie reakcji zwrotnej („PR to tuba i ucho organizacji”). Całościowy proces komunikowania odzwierciedla rysunek 14.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 14. Schemat rozwiniętego procesu komunikowania w PR

W wyniku kodowania adresat otrzymuje informację (wiadomość). **Informacja** to treść wypowiedzi, każda wiadomość użyteczna dla odbiorcy, bez względu na to, czy jest dla niego pozytywna, czy negatywna. Informację można definiować z różnych pozycji. Tak np. w definicji matematycznej informacja to likwidowanie niewiedzy o występowaniu zdarzeń (teoria prawdopodobieństwa). Cybernetyczna definicja traktuje informację jako instrument sterowania lub regulowania kompleksowych systemów.

Różni autorzy definiują informację rozmaicie, np.:

- informacja to celowa wiadomość składająca się z symboli o określonym znaczeniu, z dat, przy czym celowe zorientowanie znaczy, że informacja ta ma wywrzeć wpływ na odbiorcę w sposób odpowiadający nadawcy,
- informacjami są dla odbiorcy tylko nowe wiadomości oraz te, które mają dla niego jakieś znaczenie, np. dlatego że poszerzają wiedzę.

Jeszcze inaczej definiują informację instytucje standaryzacji dla celów urzędowych. Uznają one za informację wiedzę o zdarzeniach i rzeczach oraz znajomość rzeczy i zdarzeń.

Międzynarodowa Norma ISO nr 2382 część I definiuje informację jako wiedzę powiązaną z jakimkolwiek przedmiotem, czy to rzeczą, faktem, procesem czy ideą. Ta wiedza (wiadomości) to dane (łac. *datum*), zdefiniowane obrazy, części rzeczywistości z przeszłości lub teraźniejszości albo wartości wynikające z danych, np. prognozy, zalecenia, wskazania, czyli dane o charakterze normatywnym.

Podstawę **treści wypowiedzi** (a więc tego co? – *what?*) stanowią fakty z życia organizacji, tzw. organizacyjne punkty dodatnie, argumenty, ujęte w odpowiednią strukturę wypowiedzi *stricte* rzeczowej i/lub z pewnymi komponentami emocjonalnymi. Nieprzypadkowo w literaturze poświęconej PR funkcjonują następujące lapidarne określenia działalności PR: „PR to w 90% dobre uczynki, a w 10% mówienie o nich” albo „PR to czyn dobrze i mów o tym”, albo „Najpierw znieś jajko, potem gdacz”, albo zgodnie z podstawową zasadą PR – „Jedność słów i czynów”. Dalej wykażemy, że *what*, poza treścią i tematami, to także styl i forma wypowiedzi, jej cechy (szczerłość, głębokość), zdolność wzbudzenia zainteresowania itd.

Komunikowanie w PR jest procesem społecznym uruchamianym przez organizację dla uzyskania określonych rezultatów, podlegającym prawom tego procesu nawet wówczas, gdy uprawiający PR nie myśli o konkretnych konsekwencjach swojego postępowania. Jak już mówiliśmy, osiąga to, wpływając na wiedzę, przekonania, postawę, myślenie, poglądy, opinie i pośrednio na zachowanie.

Przekonanie to myślowy opis, jaki człowiek tworzy na określony temat. Przekonania mogą być oparte na wiedzy, opinii innych lub wierze oraz mogą mieć charakter emocjonalny lub być go pozbawione.

Postawa jest oceną przewidywanych skutków decyzji i zachowania. Postawy mogą być uwarunkowane wpływami zewnętrznymi (np. działaniami marketingowymi lub wpływami społeczno-kulturowymi) oraz osobistym doświadczeniem (np. bezpośredni kontakt konsumenta z produktem). Mogą powstawać pod wpływem informacji po-

chodzących od innych osób, przekazywanych bezpośrednio lub za pomocą mediów. Postawy mogą ulegać zmianom, gdy zmieniają się przekonania, uczucia lub jedno i drugie jednocześnie.

Wyróżniono trzy składniki postaw, tj. emocje (elementy afektywne – *lubię, nie lubię*), przekonania (elementy poznawcze – *myślę, że najlepszy jest...*) i zamiary, czyli intencje (elementy wolicjonalne – *zawsze rezygnuję z niepewnych źródeł informacji*).

Jak twierdzi się w literaturze, to postawy nadają znaczenie informacjom, umożliwiają ich interpretację, pozwalają pogodzić sprzeczności przez ocenę różnych opinii, organizować i selekcjonować fakty.

PR ma wpływ na zachowanie, oddziałując na trzy procesy wpływające na nie, czyli zasób wiedzy, emocje (życzenia, sympatie, interesy) oraz intencje (motywy dyktujące zamiar określonych zachowań; zamiar zależy nie tylko od motywów, ale też od celów odbiorcy, roli społecznej, norm społecznych i kulturowych, nastawienia).

Ze względu na **intencje towarzyszące emitowanym przekazom** można, za literaturą [Ronnenberger, Rühl 1992], wyróżnić trzy grupy informacji: objaśniające, perswazyjne (przekonujące) z ich szczególną odmianą, czyli akwizycyjnymi, oraz uzasadniające społeczny sens istnienia organizacji. Ich charakterystykę zawiera tabela 3. Trzeba podkreślić, że informacje z każdej wyszczególnionej grupy mogą przynieść dodatkowe korzyści wychodzące poza podstawowe intencje. Mówiąc językiem zasad sprawnego działania, informacje z każdej z grup mogą czynić działalność ze wszech miar „udatną”. Tak np. cele perswazyjne można osiągnąć przez odpowiednie zestawienie (dobór) informacji rzeczowych, rozumowych, informacji i faktów (z grupy I), ale też odejście od antycznej retoryki – od przekonywania argumentacyjnego do wmawiania.

Mając społeczną akceptację działania, zdecydowanie łatwiej można pozyskać nabywców, niż gdy za oferowanymi produktami dostrzega się przedsiębiorstwo, którego celów i metod działania nie rozumie się i nie akceptuje, a więc ta akceptacja pozwala lepiej zrealizować cele akwizycyjne, nawet bez uciekania się do upowszechniania w PR informacji akwizycyjnych. Doprowadzenie do przejrzystości firmy i jej produktów dla otoczenia („Kto stoi za oferowanymi produktami”) sprzyjać może polepszeniu warunków korzystania z rynku pracy czy rynku finansowego. Do uzyskania społecznego uzasadnienia istnienia (intencja III) przyczyniać się mogą informacje upowszechniane z pobudek akwizycyjnych (IIb). Takiego efektu może oczekiwać np. producent organów kościelnych, który informuje, że jest prekursorem zastosowania w podzespołach metalu szlachetnego, przez co zmniejsza pole radiacji; tak więc w wiadomości/komunikacie, którą według intencji pierwotnej nazwać można akwizycyjną, wysyła potencjalnym nabywcom komunikat, iż organisci mają szansę uniknięcia chorób zawodowych.

Tabela 3. Informacje upowszechniane w PR według głównej i aktualnej intencji nadawcy

I. Objasniające, wyjaśniające, wzbogacające wiedzę	II. Perswazyjne		III. Legitymizujące społeczny sens istnienia organizacji
	II a. ogólne	II b. akwizycyjne	
Rzeczowe, neutralne, pozbawione wartościowania („dziennikarskie”), informacyjne, bezosobowe, raczej lakoniczne z niewielką liczbą elementów mowy retorycznej. Brak odpowiedzi odbiorcy, jakie wnioski ma wyciągnąć. Funkcje: • nawiązanie kontaktu i/lub dialogu, • odpowiedź na zapotrzebowanie informacyjne grup celowych, opinii publicznej, • tworzenie w otoczeniu wyobrażeń o organizacji, • objaśnianie, tłumaczenie otoczeniu w prosty sposób nawet skomplikowanych spraw/faktów z organizacji związków, między sprawami/zdarzeniami,	Przekonywanie otoczenia do czegoś, co jest pożądane dla organizacji, nadawanie myśleniu otoczenia pożądanego kierunku, skłanianie do opowiedzenia się za czymś, m.in. przez przekazywanie własnych kryteriów oceny rzeczy i zjawisk, własnej interpretacji; doprowadzenie do rozumienia racji nadawcy i zaakceptowania ich przez odbiorców, w skrajnych przypadkach tak-że wpływ na wyznawane przez odbiorców normy i wartości, poglądy, nastawienie, motyw działania; podpowiedzenie odbiorcom, jak mają się zachowywać względem organizacji i spraw, które dla niej są żywotne,	Szczególny przypadek oddziaływania perswazyjnego. Cechy takie jak w przypadku informacji IIa. Wyróżnienie zostało dokonane ze względu na wyraźny cel tej perswazji: przekonanie do organizacji jako oferenta (klasycznych dla niej) produktów, czyli np. produktów wytwórcy X, programu partii politycznej czy stowarzyszenia zawodowego, rządu lub <i>know-how</i> instytucji doradczej bądź programu nauczania szkoły wyższej, usług dobroczynnych organizacji charytatywnej. Informacje, których celem jest akwizycja, mają, poprzez pobudzanie ukrytych potrzeb, tworzyć klientelę, zwolenników, zainteresowanych, członków,	Informacje skierowane są na uzasadnienie społecznego sensu istnienia organizacji, na zdobywanie społecznej akceptacji Informacje ukazują: • wkład organizacji w zaspokajanie potrzeb społecznych, • dowody na spełnianie przez organizację nałożonych prawem norm i obowiązków (najniższy stopień społecznej odpowiedzialności – społeczny obowiązek), • co organizacja uczyniła dla społeczeństwa – ponadobligatoryjne obowiązki, ale przez pozytywną reakcję na apele o współudział w rozwiązywaniu społecznych problemów albo własną inicjatywę w tym zakresie; owe w pewnym stopniu wymuszone uczestnictwo w programach społecznych to kolejny stopień społecznej

• tworzenie przejrzystości spraw/ interesów/racji organizacji i otoczenia, • zwrócenie uwagi otoczenia na konkretny problem, sprawę, zdarzenie, tendencję, będącą w polu zainteresowania organizacji i otoczenia, • uzasadnianie decyzji. Sumaryczny, pożądany efekt z pozycji odbiorców to: „nie tylko wiemy o organizacji, ale też rozumiemy jej sprawy”.	wzbudzenie zainteresowania organizacją i jej sprawami, wskazanie pożądanej konkluzji z dostarczonych informacji. Na ogół bardzo duży udział w tym komunikowaniu komponentów emocjonalnych, opieranie opinii i poglądami, a przede wszystkim zastosowanie wielu mechanizmów retorycznych.	użytkowników, wspierających, wyborców – adekwatnie do typu organizacji i konkretnych bieżących celów.	odpowiedzialności zwanej społeczną reakcją, z własnej inicjatywy zaś – społecznym wkładem (stopnie odpowiedzialności wg Griffina), • dowody na kierowanie się w swej polityce i decyzjach społecznie akceptowanym systemem wartości; w okresie pierwocin PR określano, iż organizacja działa w interesie „dobra publicznego”, • fakty dotyczące społecznej odpowiedzialności biznesu.
--	--	--	--

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem nazw grup na podstawie F. Ronnenberger, M. Rühl: *Theorie der Public Relations. Ein Entwurf*. Westdeutscher Verlag, Opladen 1992, s. 299-300.

Przyjęty w tabeli, za literaturą z dziedziny PR, podział wypowiedzi w PR, w szczególności rozróżnienia informacji objaśniających i perswazyjnych/akwizycyjnych, zgodny jest z ogólną typologią tekstów: informacyjne, informacyjno-wyjaśniające, informacyjno-nakłaniające i informacyjno-pozyskujące (typologia w ujęciu J. Widerskiego – zob. referaty na FORUM PR 2007, 2008, odpowiednio pod tytułami: *Intencje nadawcy a funkcje tekstów public relations*, *Retoryka wyznacznikiem przekazów nakłaniających*, *Mechanizmy retoryczne występujące w public relations*), może jednak budzić zastrzeżenia z punktu widzenia definicji perswazji, która mieści w sobie również objaśnianie, wyjaśnianie (o niej w dalszej części książki). Teksty/wypowiedzi informacyjne są, w ujęciu autora, skierowane na przekazanie przez nadawcę określonej wiadomości. Leksyka jest w nich precyzyjna i konkretna, a funkcja wiąże się z pewną zdolnością tekstu do ekwiwalencji językowej określonego fragmentu rzeczywistości (przykładem w PR będą przede wszystkim komunikaty, szczególnie zbudowane według wzoru depeszowego; o nich dalej w punkcie poświęconym współpracy z mediami). Teksty informacyjno-wyjaśniające mają wyraźne cele nadawcy, są bowiem skierowane przede wszystkim na ukazanie powodów czy kontekstu danego zdarzenia lub decyzji, ale w których nadawca może też chcieć poszerzyć zasób wiedzy adresata. Realizowana jest tu wyraźnie – czego nie ma w tekstach informacyjnych – funkcja perswazyjna. Cechą takich tekstów staje się zamieszczenie uzasadnień, prezentowanie argumentów i wyjaśnień (przykładem mogą być oświadczenia do mediów oraz niektóre typy komunikatów). Wypowiedzi informacyjno-nakłaniające to zastosowanie mechanizmów perswazyjnych o jawnych intencjach (przykładem może być udzielanie wywiadów, głównie gdy dochodzi do nich z inicjatywy organizacji-nadawcy). Teksty informacyjno-pozyskujące są – co do użytych środków – podobne jak w grupie poprzednio wymienionej i także cechuje je perswazyjność. Chociaż mają pewną wartość informacyjną, to odbiegają od zasad rzetelnej komunikacji między nadawcą a odbiorcą (w PR między organizacją a otoczeniem, czego przykładem mogą być teksty w „marketingu przez PR”).

Wyraźna i jawna perswazyjność występuje w wypowiedziach nakłaniających i pozyskujących. Wyróżnione w tabeli informacje akwizycyjne byłyby właśnie odpowiednikiem takich tekstów. Jak jednak sygnalizowaliśmy już wcześniej, rozróżnienie wypowiedzi informacyjno-objaśniających, wyjaśniających i perswazyjnych staje się problematyczne w świetle definicji perswazji.

2.2. Perswazja, retoryka, dialog

Perswazja

Z definicji perswazja polega na tłumaczeniu czegoś komuś, przekonywaniu kogoś do czegoś, dowodzeniu [Kopaliński 1980, s. 390], *persuade* znaczy radzić, zachęcać, *persuadere* zaś – namówić, nakłonić, starać się przekonać, łagodzić, ustąpić [Kopaliński 1980, s. 576]. Retoryka jest świadomym użyciem języka symboli, by wywrzeć wpływ na przekonania, postawy, zachowania, decyzje, zdobycie sympatii.

M. Karwat [2001, s. 28] pisze, że perswazja polega na skłanianiu innych ludzi do zaakceptowania naszych poglądów i celów na podstawie przekonywania, pozyskiwania

ich zainteresowania, zrozumienia i aprobaty dla naszych zamiarów i racji, a w ten sposób nakłonienia ich do zachowania zgodnego z naszą wolą, do współudziału. Używanie perswazji kieruje się do woli, uczuć i rozumu adresata [Korolko 1990, s. 32].

Jako wypowiedź perswazyjna jest ona w PR bardzo użyteczna, ale by uniknąć ujemnej konotacji z inną wypowiedzią perswazyjną o tym samym celu (tj. wywieraniem wpływu), mianowicie manipulacją, stosunek PR do odbiorców musi odpowiadać normom etycznym, głównie kierowaniem się zasadą prawdy, ale nie tylko.

Osiągnięcie celów perswazji zakłada dobrą wolę obu stron, co oznacza, że o perswazji można mówić wtedy, gdy zachodzi pełna świadomość i jawność intencji oraz równoprawność stron (odbiorca komunikatu ma prawo do odmowy posłuchu, do swobody decydowania). Jeśli więc zastosuje się do wymagań lub pragnień odbiorcy, uczyni to dobrowolnie i afirmatywnie, z pełną świadomością możliwości wyboru i z uznaniem jego skutków za słuszne.

Perswazję stosuje się podczas rozmowy, dialogu, debaty, a więc zawsze w sytuacji aktywności obu stron aktu komunikacyjnego.

Skoro perswazja i PR mają w sensie psychologicznym ten sam cel – ukształtowanie, utrwalenie lub zmianę postaw i przekonań – a perswazja staje się immanentnym PR narzędziem wpływu, celowe wydaje się skrótowe podsumowanie głównych jej **właściwości** [Karwat 2009, s. 485–488]:

- adresat nie jest traktowany jako konkurent, strona uzależniona/podporządkowana, lecz jako partner oraz podmiot, a nie przedmiot wpływów,
- adresat jest w pełni świadomy faktu, że podlega wpływowi, że jest sterowany, ale ma pełną nad tym kontrolę,
- adresat ma pełną świadomość swobody wyboru i tego, że jest równoprawnym podmiotem, a jeśli wybiera zachowania, to wie, że jest to jego suwerenna decyzja; jeśli odczuwa przewagę sterującego, to jako rzecz akceptowaną z powodu uznania autorytetu, argumentacji, zaufania,
- adresat uznaje, że to, co jest mu proponowane, może być dla niego korzystne albo przynajmniej nie wyrządzi mu szkody i przy decydowaniu o poddaniu się wpływowi lub sprzeciwie nie będzie narażony na poważne konsekwencje, szkody czy utratę praw,
- nacisk odbiera adresat jako motywację do działań korzystnych dla obu stron, jako przejaw wspólnoty celów i interesów, solidarności i lojalności, woli współdziałania i współpracy z nadawcą/sterującym.

Pewną korektę do tak idealistycznie pojmowanej perswazji wydaje się stanowić teoria perswazji o nazwie model wypracowywania prawdopodobieństw (*Elaboration Likelihood Model*). Zakłada on istnienie dwóch strategii zmiany postaw ludzi za pomocą przekonujących komunikatów: centralnej i peryferyjnej. Strategia centralna pojawia się wówczas, gdy ludzie mają motywację i zdolność do skupienia uwagi na argumentach zawartych w komunikatach, peryferyjna zaś występuje wtedy, gdy ludzie nie skupiają uwagi na argumentach, lecz pozostają pod wpływem charakterystyk powierzchownych (np. zwracają uwagę, kto jest nadawcą) [wg Adamus-Matuszyńska 2000, s. 57].

Nadawcy wiarygodni mają większe szanse na to, że ich wypowiedzi będą przyjęte. Wiarygodność i doświadczenie nadawcy sugeruje jego uczciwość i bezstronność.

Przychylne lub nieprzychylne odczucia wobec danego przekazu wynikają z postaw i przekonań odbiorcy. Utrwalona silna postawa skutkuje zjawiskiem obronności i/lub wrażliwości percepcyjnej (niedopuszczaniu do świadomości dostrzeżenia sygnału, np. zagrażającego w pierwszym przypadku, lub świadomym spostrzeżeniem bodźca, na który odbiorca oczekuje) [Wachstiel 2004].

Cechą charakterystyczną perswazji w PR jest to, że częściej ma charakter ukryty, potencjalny, a nie jawny, że nie uwidaczniają się w niej wyrażenie wszystkie reguły wypowiedzi retorycznej, co nie oznacza, że w oddziaływaniu o charakterze nakłaniającym retoryka nie może odegrać istotnej roli. Retoryka jest wyróżnikiem wypowiedzi perswazyjnych, dlatego w tym miejscu wydaje się celowe poświęcenie jej nieco uwagi.

Retoryka

Retorykę jako naukę J. Lichański definiuje następująco:

Jest systemem formalnym, w którym określone są reguły konstruowania, analizowania, resp. wypowiadania nieskończonej liczby poprawnych tekstów zbudowanych ze skończonej liczby poprawnych tekstów zbudowanych ze skończonej liczby poprawnych zdań, resp. periodów, przy czym zdania, resp. periody i teksty są: uporządkowane inwencyjnie, dyspozycyjnie i alokucyjnie, a uporządkowanie to służy przedstawieniu w naoczności określonych idei i odwołuje się do określonych wartości. Zarówno uporządkowanie tekstów, jak i przedstawienie określonych idei oraz odwołanie się do określonych wartości są wynikiem aktów intencjonalnych autora [Lichański 2000, s. 149; cyt. za: Sarna 2011, s. 132].

Działem retoryki zajmującym się celowym i stosownym do myśli użyciem słów jest elokucja (gr. *leksis*, łac. *elocutio*). Zajmuje się ona wysławianiem się, wypowiadaniem myśli wynalezionych w procesie inwencji (myślenia) i odpowiednio uporządkowanych. To ściśle zespolenie myśli (*res*) ze słowem (*verbum*) uwidacznia – pisze Mirosław Korolko [1990, s. 1] – istotę retorycznego wysłowienia się – „odpowiednie dać rzeczy słowo” (Norwid). Dalej autor pisze, że polega ona na służebności słowa wobec myśli i podporządkowaniu stylistyki celom funkcjonalnym. W teorii elokucji mamy trzy grupy zagadnień: typologie stylów, zasady wyboru i przekształcenia słów (tropów i figur) oraz wiedzę o okresie retorycznym.

O ile w literaturze ścierają się orientacje: formalizm i kult treści, a więc zajmujące się kwestią, czy treść ma być oddzielona od formy, czy odwrotnie, o tyle w tradycyjnym pojmowaniu retoryka to sztuka pięknego mówienia, gdzie estetyka pełni funkcję dominującą nad sensem. Jak mówił Arystoteles, jest to „[...] umiejętność metodycznego odkrywania, co w odniesieniu do każdego przedmiotu może być przekonujące” [Arystoteles 2004, s. 47], będąca zatem sztuką budowania i interpretowania przekazów, pomocą przede wszystkim w zrozumieniu komunikatu, nie zaś przekazu informacji. Istotne jest podkreślenie aspektu etycznego, czego przejawem ma być takie ukierunkowanie myślenia odbiorcy, by przez różne możliwe sposoby interpretacji komunikatu nie został wprowadzony w błąd, zmanipulowany [por. podobnie P. Sarna 2011, s. 127].

Elementami składowymi retoryki są: inwencja (*inventio*), dyspozycja (*dispositio*), elokucja (*elocutio*), sposoby zapamiętania tekstu (*memoria*) i jego prezentowania (*action*). Inwencja to zestaw sposobów argumentacji i prezentowania tematu, dyspozycja to konstrukcja i kompozycja wypowiedzi, a elokucja to figury retoryczne i tropy stylistyczne. To przesądza, że komunikację retoryczną traktuje się jako proces pięcioletowego kształtowania tekstu.

Trop oznacza z greckiego zwrot, kierunek, tryb, kształt, wygląd. Niektórych tropów używa się z myślą o ekspresji, innych ze względu na piękno; jedne powstają ze słów właściwych, drugie z użytych metaforycznie. M. Korolko [1990 s. 2] podaje m.in. następujące tropy: metaforę, peryfrazę, ironię (z podgatunkami, jak np. sarkazm), hiperbolę, alegorię, uznając, że przenośnia należy do najważniejszych i najbardziej uniwersalnych. Figury retoryczne to szczególne układy wyrazów stanowiące element odmiany, nowości, wprowadzone do stylu prostego dla uniknięcia monotonii, to pewien układ wyrazów, układ szczególny. Wyróżnia się figury słowne (stylistyczne), w których ów świadomy i celowy układ uwypatnia cele perswazji i myślowe (semantyczne), służące intelektualnym, emocjonalnym i estetycznym zadaniom perswazji oraz mogące uwiażygodniać wywody, wpływać na przychylność do bronionej sprawy, sympatię słuchaczy itd. [Korolko 1990, s. 6].

W działalności PR tropy i figury mają większe znaczenie w przemówieniach, głównie okolicznościowych, jubileuszowych, ich celem jest podkreślenie respektu dla jakiejś normy kulturowej; są wykorzystywane np. w czasie uroczystości pożegnania lub powitania pracownika, z okazji awansu, odznaczeń, wejścia na nowy rynek, kiedy walory krasomówcze mogą być nawet oczekiwane.

Natomiast w podstawowej grupie wypowiedzi w PR raczej rzadko występują figury i tropy stylistyczne, przede wszystkim zaś trudno poszukiwać mechanizmów retorycznych w wypowiedziach informacyjnych. Te są bowiem najczęściej lakoniczne i bezosobowe, a między nadawcą i odbiorcą nie ma więzi porozumienia, bo nadawca nie ma sposobności do pozyskania sympatii, przychylności i uznania; trudno zawrzeć w nich pełny zestaw tworzywa argumentacyjnego służącego do przekonywania i utwierdzania w określonych poglądach. Na owo tworzywo składają się w retoryce: topos, czyli ogólne, oczywiste sądy, powszechnie znana i akceptowana prawda moralna, odwoływanie się do autorytetów; stereotyp, czyli szablon myślowy oparty na wiedzy niepełnej bądź fałszywej (np. przypisywanie pewnych cech wszystkim osobom czy zjawiskom należącym do danej kategorii), umożliwiające podziały, wartościowania; *exemplum*, czyli retoryczna argumentacja wykorzystująca sytuacje życiowe do zasugerowania analogii między opowiadaną historią a własnym życiem odbiorcy oraz pobudzenia jego ukrytych potrzeb.

Chociaż wiele mechanizmów retorycznych/sposobów argumentowania sprzyjałoby skutecznemu wpływowi na otoczenie w procesie komunikowania się, to jednak ich stosowanie w public relations mogłoby naruszyć pożądany model dwukierunkowego, symetrycznego komunikowania się stron (organizacji i jej otoczenia), jak i etyki (zagrożenie manipulowaniem odbiorcą). Więcej na ten temat zob. w punktach specjalnie poświęconych argumentowaniu i manipulacji.

Dialog⁵

O dialogu mówimy w PR nie tylko jako o sposobie komunikowania, ale w tym samym stopniu ważności o postawie organizacji prowadzącej PR wobec otoczenia, mianowicie o postawie dialogowej. Jest dialog sposobem komunikowania się, pozwalającym ludziom na pozostanie przy własnym stanowisku i zarazem otwarcie się na perspektywy innych [Morreale i in. 2007, s. 53].

Znaczenie dialogu w PR wynika nie tylko z jego genotypowych funkcji – założenia symetryczności stron; dialog, a nie monolog jest bowiem istotą symetrycznego komunikowania, traktowanego jako najwyższe stadium rozwoju PR. Jest także efektywnym narzędziem komunikowania. Argumentów dostarcza m.in. perspektywa neuropsychologiczna oceny narzędzi komunikowania, z której wynika, że najbardziej optymalne są te, które angażują umysł człowieka. Dialog angażuje stronę w komunikowaniu poprzez to, że wymaga interakcji, i to w czasie aktu komunikacyjnego. Notabene w dalszej kolejności od najmocniejszych do najsłabszych znajdują się techniki komunikowania: wizualne; angażujące słuch; wykorzystujące słowo pisane [wg Kusider 2008, s. 87 i nast.].

Przebieg procesu dialogowego mogą nam przybliżyć następujące cechy zachowania [Morreale i in. 2007, s. 115]:

- rozmówcy próbują zrozumieć swoje wzajemne perspektywy,
- słuchanie jest tak samo ważne jak mówienie,
- rozmówcy mówią tylko w swoim imieniu,
- rozmówcy mówią tylko na podstawie osobistych doświadczeń,
- w rozmowie dominuje atmosfera bezpieczeństwa,
- rozmówcy odkrywają różnice nawet z tymi, z którymi się zgadzają,
- rozmówcy odkrywają wspólne zainteresowania nawet z tymi, z którymi się nie zgadzają,
- rozmówcy odkrywają wzajemnie brak pewności siebie oraz głęboko zakorzenione przekonania,
- pytania są zadawane z czystej ciekawości i mają na celu poszerzanie wiedzy,
- rozmówcy nawzajem odkrywają nowe rzeczy,
- rozmówcy badają złożoność zagadnień, które są przedmiotem dyskusji,
- rozmówcy próbują wspólnie pracować.

Każda sytuacja komunikacyjna mająca charakter dialogu rozwija się według pięciu faz. Faza pierwsza to wytyczenie tematu dialogu. Kolejna faza to samookreślenie partnerów. W fazie trzeciej następuje ocena poglądów i postaw współpartnerów. Pojawiają się wyraźne różnice w ocenach, ale także widoczne są punkty wspólne. Koncentrowanie się na punktach wspólnych i dalsze poszukiwanie wspólnych poglądów i postaw stanowią treść fazy czwartej. Następnie można przejść do wytyczenia płaszczyzny współpracy, współdziałania i skonkretyzowania planów działań. To stanowi treść fazy dialogu [Zwoliński 2003, s. 58].

Bogatą formą dialogu jest konwersacja. Jej uczestnicy kierują się przede wszystkim pragnieniem porozumienia się. Dlatego w swoich wypowiedziach stosują sformułowania

⁵ Jeśli nie zaznaczono inaczej, to ten punkt opracowano głównie na podstawie: Bielecka 2009, s. 459–477.

proste i jednoznaczne. Jednocześnie zawierają w nich odpowiednio dobrane motywy i argumenty. Osoby biorące udział w konwersacji dbają też, aby ich wypowiedzi były atrakcyjne oraz mobilizowały do pogłębienia rozmowy i jej kontynuowania. W każdej konwersacji wyróżnić można trzy fazy. Są to: faza otwarcia (nawiązanie rozmowy), faza przedstawienia sprawy (problemu do wspólnego omówienia) i faza finalizująca (ocena rozmowy, zwięzłe jej podsumowanie i rozstanie osób). W konwersacji liczą się nie tylko wypowiadane słowa. Często rolę decydującą spełniają takie czynniki, jak: przejawy uprzejmości (lub jej brak), pozytywne nastawienie wobec rozmówcy (lub np. podejrzliwość, czy próba „odegrania się”), gotowość służenia pomocą (albo egoistyczne wykorzystywanie interlokutora) [Lemmerman 1997, s. 155, 156].

Dialog jest formą prowadzenia pogłębionych rozmów na tematy potencjalnie trudne. Gdy ludzie biorą udział w takich rozmowach dotyczących spraw istotnych dla danej społeczności, to zaczyna się ona jednoczyć, działać wspólnie i rozwijać się. Obserwuje się postęp w owej społeczności. Tworzy się klimat komunikacji charakterystyczny dla niej, który prowadzi do wykreowania specyficznej kultury społecznej, a w przypadku organizacji jest to kultura organizacyjna.

2.3. Formy komunikowania i ich właściwości

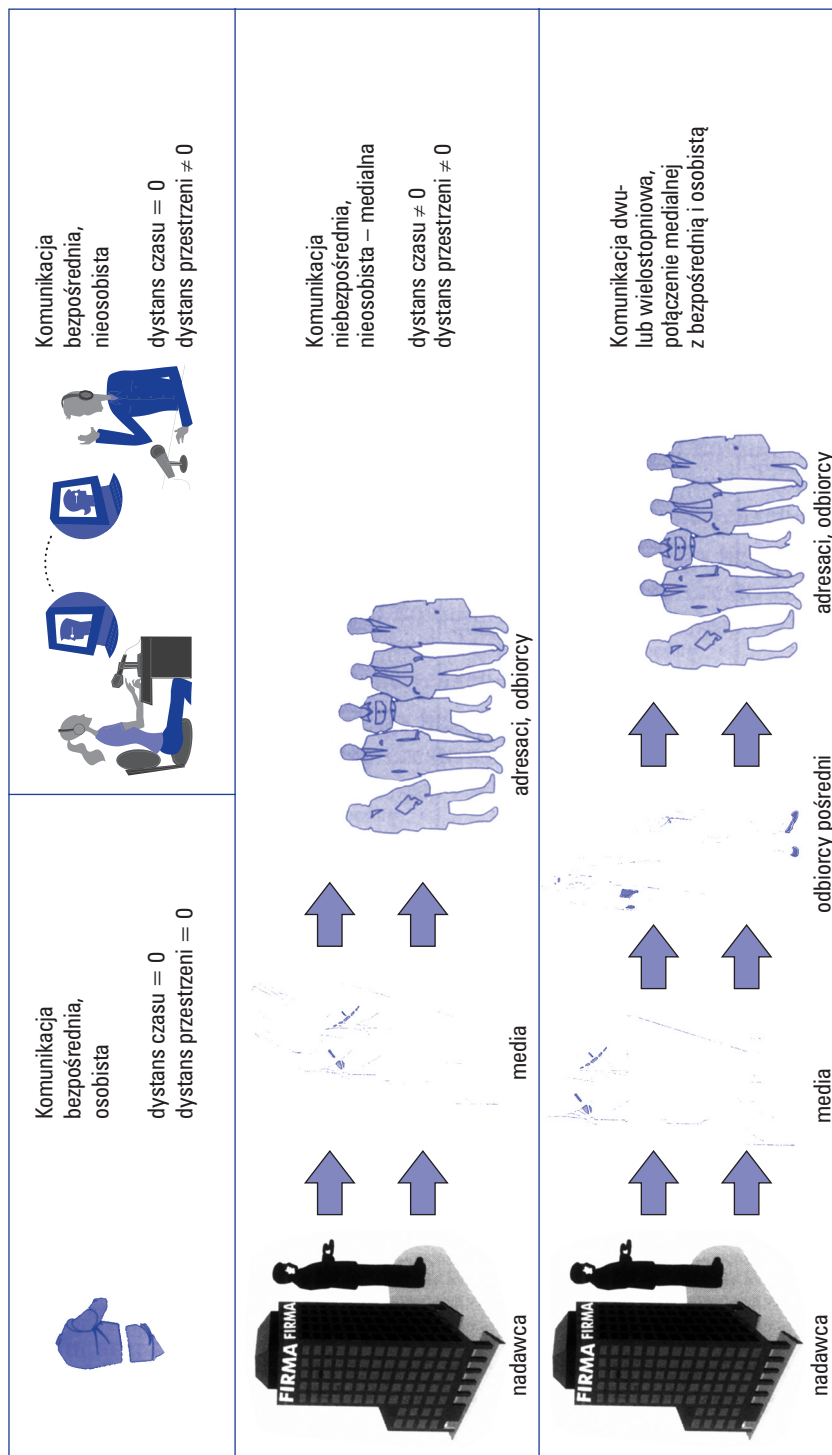
Wśród czynników skuteczności komunikowania po stronie nadawcy znajduje się m.in. forma komunikowania się z odbiorcami.

Termin ten nie jest powszechnie używany w fachowej literaturze. Jeśli go tu wprowadzamy, to w charakterze wygodnego określenia dla przypadków kombinacji środków przekazu różniących się istotnymi cechami, co dla skuteczności wpływu komunikacyjnego jest rzeczą pożądaną. Różnice polegają m.in. na trwałości przekazu (trwałe jak druk, pismo, film, nietrwałe jak żywe słowo/mowa), styczności społecznej nadawcy z odbiorcą (styczność bezpośrednia i osobista, tj. w tym samym miejscu i czasie, oraz bezpośrednia nieosobista, np. rozmowa telefoniczna), możliwości lub braku możliwości wielokrotnego użycia (np. nagranie wideo czy inne, tekst drukowany). Zastosowanie w jednym akcie czy procesie komunikowania środków niejednorodnych prowadzi do ujawnienia się pozytywnych efektów wynikających ze zróżnicowanych właściwości tych środków: trwałości/nietrwałości, bezpośredniości/pośredniości oraz możliwości/nieвозмоści wielokrotnego użycia.

Różnice w możliwym efekcie komunikowania ukażemy, dzieląc środki przekazu według kryterium czasu i przestrzeni, w których znajdują się dwie strony stosunku komunikacyjnego – nadawca i odbiorca, czas i miejsce nadania komunikatu oraz czas i miejsce jego odbioru. Powstałe w ten sposób formy komunikowania [Meyer, Hermanns 1974, s. 108 i nast.] mogą być:

1. Bezpośrednie i osobiste.
2. Bezpośrednie nieosobiste.
3. Pośrednie (medialne).
4. Dwustopniowe lub wielostopniowe.

Przedstawia je obrazowo rysunek 15.



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 15. Formy komunikowania według kryteriów dystansu czasu i przestrzeni